



# EPWESS

ECVET support to entrepreneurs

---

# IO4 – TRAINING GUIDE

---



Erasmus+

## DIZIN

Modül 1 .....	5
Stratejik Planlama .....	5
GİRİŞ .....	6
KATILIM .....	6
Kimler katılmalı? .....	7
STRATEJİK PLANIN TEMEL HUSUSLARI .....	8
ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ .....	8
FAYDALARI .....	9
TANIMLAR .....	11
STRATEJİK PLANLAMADAKİ ADIMLAR.....	12
1. İŞLETMELER İÇİN MİSYON BEYANI .....	12
2. VİZYON .....	14
3. VİZYONUN KISA VADELİ VE UZUN SÜRELİ HEDEFLERE ÇEVİRİLMESİ .....	15
Hedef tanımı:.....	17
4. HEDEFLERE ULAŞMAK İÇİN STRATEJİLERİN YERLEŞTİRİLMESİ .....	17
İşletmenin SWOT analizi.....	18
PESTEL çevre analizi .....	22
<i>Rekabet Analizi</i> .....	24
5. SÜRECİN PLANLANMASI .....	24
STRATEJİK PLANLAMA.....	31
İLETİŞİM.....	32
Stratejik planlama kontrol listesi .....	34
Modül 2.....	35
Pazarlama ve iletişim kursunun eğitim içerikleri.....	35
Pazarlama tanımı .....	36
Pazarlamaya farklı yaklaşımlar .....	36
Pazarlama planı.....	40
İşletmenin analizi.....	41
İşletmeyi analiz etmek için özel araçlar.....	44
Stratejinin geliştirilmesi.....	49
Teşvik etmek ve iletişim kurmak için araçlar .....	53
Geleneksel araçlar: .....	53
Çevrimiçi araçlar:.....	55
3. Modül.....	61
Ders içeriklerini belirleyen stratejik planlama ve hedefler .....	61
Miyon ve vizyon belirleme .....	64
Bir vizyon ifadesi nasıl yazılır .....	64
Miyon beyanı nasıl yazılır .....	67
Şirketin değerlerini ve sorunlarını tanımlayın.....	68
SWOT analizi.....	68
Değerler ve sorunlar.....	71
2.1 Boşluk Analizi.....	72
Amaç ve hedef belirleme .....	75

3.1 Hedef belirleme .....	76
Hedefler belirlemek ve bir eylem planı geliştirmek .....	81
Sonuçları izleme .....	86
İzleme ve değerlendirme.....	87
Raporlar .....	90
geri bildirim .....	91
Ders içeriklerini belirleyen stratejik planlama ve hedeflere ilişkin anket.....	93
Modül 4.....	97
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenekler .....	97
İnsan kaynaklarının değerinin yaratılması .....	98
İnsanlar .....	99
İlişkiler .....	108
Verim .....	111
Geliştirme .....	118
İnsan Kaynakları Yönetimine farklı yaklaşımlar .....	129
Bürokratik.....	129
Profesyonel.....	131
Market.....	133
Esneklik.....	135
İnsan kaynakları kursu anketi .....	136
Modül 5.....	141
Proje Yönetimi .....	141
Bir projenin tam tanımı nedir?.....	142
Ortak terimler ve bir projeyi içerenler .....	142
Projenin özellikleri.....	142
Adımlar ve yapı .....	146
Adımlara giriş: hedeflerin tanımı.....	146
WBS'nin kılavuzu .....	149
WBS Örneği .....	150
Bir projenin başarısı ve başarısızlıkları .....	151
PROJE BAşARISI .....	152
Çapraz beceri edinimi .....	153
Anket.....	155
Modül 6.....	156
Girişimci eğitmenleri için değerlendirme aracı .....	156
Bağlam .....	157
Profesyonelleri nasıl değerlendiriyorsunuz? .....	158
Anket.....	159

Ortaklık haritalama sürecinde, bu operatörlerin önerilen Anahtar Faaliyetler ile ilgili temel e-öğretim ihtiyaçlarını belirlemek için anketler topladı.

Bu ara

olanlar

çıkışı detaylandırdık.

ün seçilmesi yoluyla işteki bil

ğitim ihtiyaçlarını

ştirmenin sonuç

ştirmelerine dest

	Eğitim				
	İtalya	Portekiz	Türkiye	İspanya	Ortalama
1	4,13	3,82	4,56	4,30	4,20
2	3,75	4,36	4,56	3,70	4,09
3	3,75	2,63	4,67	4,20	3,81
4	3,63	4,27	4,67	4,90	4,37
5	2,50	3,78	4,78	3,20	3,56
6	2,38	4,18	4,67	3,50	3,68
7	4,25	4,09	4,56	3,40	4,07
8	4,13	3,91	4,67	4,00	4,18
9	4,25	4,55	4,67	4,50	4,49
10	3,88	3,67	4,67	4,40	4,15
11	3,75	3,00	4,78	3,50	3,76
12	4,38	4,00	4,78	3,90	4,26
13	2,88	4,00	4,78	3,70	3,84
14	3,13	4,09	4,89	4,10	4,05
15	3,50	3,88	4,67	4,10	4,04
16	4,25	4,09	4,78	3,70	4,20
17	4,33	3,64	4,67	3,80	4,11
18					

# MODÜL 1:

## STRATEJİK PLANLAMA

## GİRİŞ

Yaygın bir yanılgı, stratejik planlama, gerçek işi çoğaltma, planlama, ve oraya ulaşma planlama, bir işi başarması için ulaşabileceğini belirlemek için kapsamlı bir süreçtir.

Stratejik planlama, bir işi başarmak için gereken eylemler ve kaynaklarla açılan yolların bir listesidir. Bu planlama, ekibinin karar vermesini sağlar. Özellikle büyük, geri alınmaz kaynak taahhüdü soruları.

in bir yanılgı, stratejik işletme bu şirketinizin önümüze açmak için ne yapabileceğinizi işletmenin ne olduğunu işletmenin tam potansiyelini ortaya çıkarmak için ilişkilendirir. İşletmenin en kritik süreçlerini tanımlar.

*Stratejik planlama, yaptığınız şey için bu tutkuyu yeniden canlandırır. Hedefleri olan gerçek bir planınız varsa, her kilometre taşına ulaşmak çok ödüllendirici. Bu memnuniyet duygusu, daha da ileriye götürmek için ihtiyaç duyduğunuz ivmeyi oluşturur.*

İş planının etkisi iki açıdan:

Management

•Helping the entrepreneur learn more about managing his/her business

Efficency

•Organize the business more efficiently

### KATILIM

Stratejik planlamanın başarılı ve uygulanabilir olması için deneyimi kazandırmak ve planların eksiksiz ve güncel bilgilere dayanılarak yapılmasını sağlamak için firma bünyesinde bir ekip oluşturmak gerekir. piyasadaki işletmelerin ihtiyaçlarına göre şekil ve koşullara ilişkin operasyonel faaliyetler.

Çal hedefler ve hedefler de kapsaml uygulama oldu gerektirebilir. Yöneticiler yenili olmalıdır.

işanların aktif ka  
ğil, aynı zamanda şirket içind  
ı bir taktiksel ve c  
ğunun kabul edil  
şim yöntemlerine

çe, değişim ve yeni iş y

#### KIMLER KATILMALI?

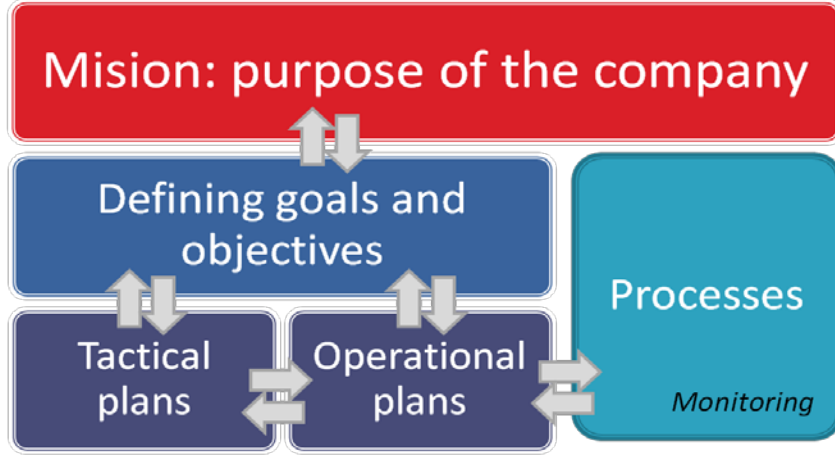
Stratejik planlama süreci, bir kurulu etmesine veya olu

şun stratejik çer  
şturmasına yardı

de **şerleri ve Bizy** denle, tüm organizasyonu planlama sürecinin en azından bir kısmına dahil etmek önemlidir. Öneririz:

Planning	•Management team
Context	•Staff •Board members
Vision, values and mission	•Staff •Board members
SWOT	•Professionals Staff •Board members
Strategic options	•Professionals Staff •Board members
Organizational structure	•Management team

## STRATEJİK PLANIN TEMEL HUSUSLARI



Öncelikle misyonu tanımlamamız gerekir (ve her çalışan bunu anlamamız gerekir). Açık, öz ve özet olmalı ve zaman zaman amaç ve hedefleri tanımlamalıyız. Bunu yapmak için, daha sonra açıklanacak birçok araç kullanabiliriz. Bu amaç ve hedefler, ulaşılabilecek sonuçları tanımlar. Operasyonel planlar, her seviyedeki çalışanların hedeflerinin takip edilmesiyle tutarlı ve etkinliğin sürekli izlenmesi ve iyileştirilmesi için izleme, planın doğru bir şekilde yürütüldüğünden emin olmak ve planlama sürecini iyileştirmeye yönelik olarak gerekli verileri toplanan bilgiler, bir sonraki planlama döngüsü için de değerlendirilmelidir.

### ŞİRKET BÜYÜKLÜĞÜ

Boyut, resmî stratejik planlamaya benimsenmesi olasılığı daha az planlamaya daha az ilgi göstermesi beklenebilir çünkü 'çevreleri anlamak' için operasyonlar sistematik resmi tarama, kapsamlı dahili analiz için daha az algılanan ihtiyaç vardır. veya



uzun ve ayr  
küçük

şirketlere büyük faydaları vardır.

intılı uzun vadeli

## FAYDALARI

A

şğıdaki çizim, stratejik bir plan tas

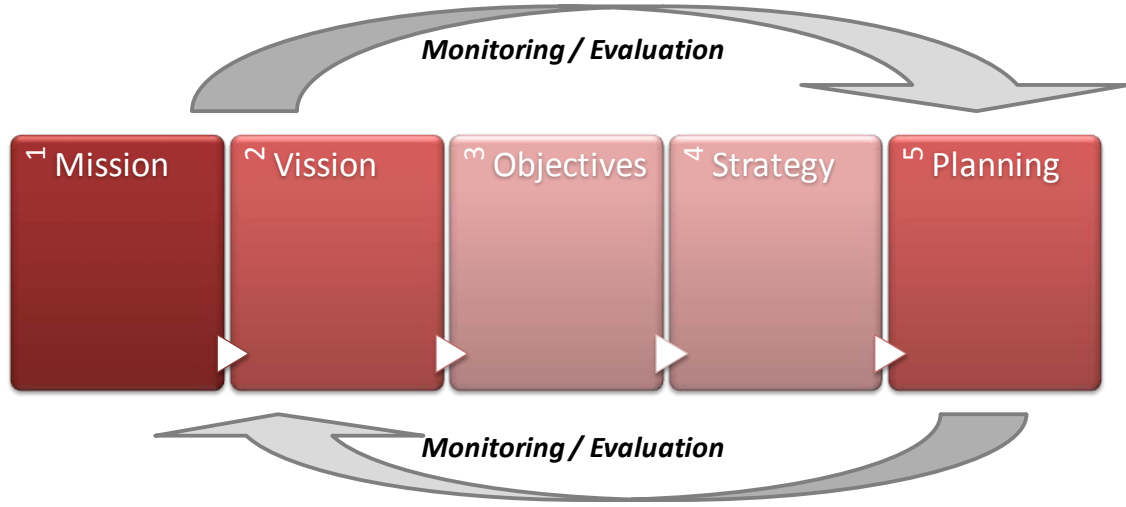




## TANIMLAR

Mission	<ul style="list-style-type: none"><li>•An organization's mission is its primary business or purpose; it describes what an organization does, for whom, and its benefit. The mission of an organization is not a time-bound objective.</li></ul>
Vision	<ul style="list-style-type: none"><li>•A vision is an ideal that an organization intends to pursue. It links the organization to the future by articulating instantiations of successful execution of the mission. An organization's vision is a source of inspiration and can be broader than the organization's capabilities. It might, in fact, describe what can be achieved in a broader environment if the organization and others are successful in achieving their individual missions.</li></ul>
Values	<ul style="list-style-type: none"><li>•are directive statements that articulate the constraints an organization chooses to place upon the way it achieves its goals. Guiding principles embrace core values and are used to shape an organization's strategy. Guiding principles reflect long-term intentions, but are not necessarily permanent</li></ul>
Goals	<ul style="list-style-type: none"><li>•Goals are broad, measurable, aims that support the accomplishment of a mission</li></ul>
Objectives	<ul style="list-style-type: none"><li>•Objectives are specific, quantifiable, lower-level targets that indicate an accomplishment of a goal</li></ul>
Strategy	<ul style="list-style-type: none"><li>•A strategy is a derived approach to achieving the mission, goals, and objectives of an organization. It supports the organizational vision, takes into account organizational enablers and barriers, and upholds its guiding principles. Strategic Plan A strategic plan is a document that results from a strategic planning activity. It elaborates the organizational strategy and documents the elements that influence it.</li></ul>

## STRATEJİK PLANLAMADAKİ ADIMLAR



### 1. İŞLETMELER İÇİN MİSYON BEYANI

Bir işletmenin Misyon Beyanı, işletmeyi tek başına değil, diğer işletmelerle birleştiren bir amaç olarak tanımlar. Bir misyon veya kurumsal amaç olarak da adlandırılır.

İyi ifade edilmiş bir Misyon Beyanı, tüm paydaşları (yönetimden çalışanlara kadar) “aynı amaç” için bir araya getirebilir.

Bu nedenle, normalde zaman içinde değişen bir odak noktasının yazılı bir beyanıdır:

- Önemli olanı olmayandan ayıran filtreler,
- Hangi pazarlara nasıl hizmet verileceğini belirtin ve
- Tüm organizasyona amaçlanan yön duygusunu iletin.

*Misyon vizyondan farklıdır, çünkü birincisi neden ve ikincisi sonuçtur; bir misyon, başarılması gereken bir şeydir, oysa bir vizyon, bu başarı için izlenecek bir şeydir.*

ı, işletmeyi tek başına değil, diğer işletmelerle birleştiren bir amaç olarak tanımlar.

ışanlara, hissedarlar ve diğer paydaşları “aynı amaç” tutacak ve onları bir araya getirebilir.

ğişmeden kalan bir odak noktasının yazılı bir beyanıdır:



## 2. VİZYON

Vizyon, gelecek için i

Vizyon olu

normalde uzun vadeye odaklan

i

resmini çizer.

ş için gerçekçi b

ştırulması ve tüm

ve bir işletmenin nereye veya bir

şletmenin uzun

Thompson, Strickland & Gamble'a (2005) göre, iyi bir vizyon

ötesinde olmal

yandan, Kotter (1996) iyi i

gerekti

ğini belirler:

şirketin erişimini

şirketin amaçlarına dönüştürülebilir. Öte

şlenmiş bir vizyo

➤ Grafik: Yönetimin olu

konumu net bir şekilde gösterir.

➤ Yönlendirmeli:

gösteren bir hedef belirlemek çok önemlidir.

➤ Esnek:

ortaya çıkarılabilecek tüm değ

şikliklere uyum sağlayabilmelidir.

➤ Odaklanm

dayalı olarak karar vermelidir.

iş: Yöneticiler, l

➤ Dayan

edecek şekilde belirlenmelidir

ıklı: Bir şirketin

➤ İletişim kurması kolay: sonuncu ama en az değil; bir vizyon o kadar karmaşık ve

anla

şılması zor olmamalıdır. Açıklaması

Son olarak, de

tanımlar. Örgütsel kültürü ve örgütsel deste

ğerler kuruluşun

ği oluşturur (Stephen, R. 2010).

### 3. VİZYONUN KISA VADELİ VE UZUN SÜRELİ HEDEFLERE ÇEVİRİLMESİ

Şirket hedefi, bir kuruluşun uzun vadede küresel olarak ulaşmak istediği sonuçtur.

Misyonunu ve çevresinin durumunu bir kenara bırakarak

amacını

için ölçütler oluşturur

şekilde açıklar. Bu, bir kuruluşun satış başına

gelirini

den bakarak yapılabilir.

ırakın. Bir şirket

ı; vizyonunu belirler

şturmak. Bir gö

şarısına ulaşmak

şteri hizmet hedefi

Kısa vadeli ve uzun vadeli ölçülebilir ve elde edilebilir hedefler belirlemeliyiz ki bu nihai

olarak i

i

odaklanacaktır. Stratejik hedeflerin ölçülebilir ve elde edilebilir olması için, her bir hedefi

SMART hedefleri çerçevesine göre ölçmek gibi yap

şi işletme için be

şletme kendisi

ısal bir şekilde ortaya

SMART hedefleri

şunlardır:

<b>Specific</b>	•well defined and clearly stated - (What exactly are we going to do, with or for whom?)
<b>Measurable</b>	•quantifiable or absolutely calculable - (Is it measurable and are we able to measure it?)
<b>Achievable</b>	•realistic under the circumstances (Can we get it done in the timeframe, in the climate, with the amount of money?)
<b>Relevant</b>	•supporting accomplishment of the mission and contributing to realizing the vision in the long term. (Will this objective lead to the desired result?)
<b>Time bound</b>	•time based (corresponding to the period of the business plan) (When will we accomplish, achieve the result?)

Hedefler bu şekilde belirlenecek ve yeniden değerlendirilecektir.

şirtilip gerçekleştirmediğini belirlemek için değerlendirilecektir.

şekilde belirlenecek ve değerlendirilecektir.

Finansal ve stratejik, başlıca hedef türüdür.

şarılı bir şirketin hedef türüdür.

Finansal hedefler, aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

şu hedeflerin gerçekleştirilmesinde par

- Yıllık gelirlerin yüzdesinde artış
- Vergi sonrası net kârda yıllık yüzde artış
- Hisse başına yıllık kazançta artış
- Yıllık temettü artış
- Kâr marjı % X
- Sermayenin getirisinde yüzde artış
- Hissedar desteğinde artış
- Güçlü tahvil ve kredi notları
- Yeni sermaye yatırımlarının % 100'ünü fin
- Durgunluk dönemlerinde istikrarlı kazançlar Öte yandan, Stratejik hedefler, bir kuruluşun gelecekteki başarılarını sürdürülebilirliği için belirlediği ve gerçekleştirilmesini planladığı hedeflerdir.
- Pazar payının belirli bir yüzdesini kazanmak
- Rakiplere göre daha düşük maliyetler elde etmek
- Ürün performansını artırmak veya kalitesi veya müşteri memnuniyetini artırmak
- Son 5 yılda ticareti yapılan yeni ürünlerin satışlarının yüzdesinde bir artış elde etmek
- Teknolojik lider gemiye ulaşmak
- Rakiplerden daha iyi ürün seçimine sahip olmak
- Şirketin marka çekiciliğini güçlendirme
- Rakiplerinden daha güçlü ulusal veya küresel satış ve dağıtım kap
- Rakiplerinden önce pazara sürekli olarak yeni veya geliştirilmiş ürünler sun



Özetle, finansal hedef belirlemenin sonucu, finansal performans odaklanıyorsa, stratejik hedefleriniz, finansal performansa odaklanırken, diğer hedefleriniz ise finansal performansa odaklanırken.

in iyileştirilmesini sağlar. Stratejik hedefleriniz, finansal performansa odaklanırken, diğer hedefleriniz ise finansal performansa odaklanırken.

#### HEDEF TANIMI:

Hangi yaklaşımları kullanıyorsunuz? Hangi isimler farklı isim vardır.

Hangi isimler farklı isim vardır?

- Geliştirme çalışmaları olarak tanımladığımız genel hedefiniz, ve faydalar olarak tanımladığımız genel hedefiniz, ve
- Projenin veya kuruluşunuzun stratejik hedefiniz veya proje amacı.

Hangi isimler farklı isim vardır?

Hangi isimler farklı isim vardır?

#### 4. HEDEFLERE ULAŞMAK İÇİN STRATEJİLERİN YERLEŞTİRİLMESİ

Bu amaçları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız? Bu amaçları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız?

Bu amaçları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız?

- Hedeflere ulaşmak için mevcut kaynaklarınızın yeterli mi?
- Planları kim uygulayacak?
- Plan ne ile uygulanacak (hangi kaynaklara ihtiyaç var ve kaynaklar kolayca mevcut mu)?
- Plan ne zaman uygulanacak?

Bu planları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız? Bu planları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız?

Bu planları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız?

Bu planları gerçekleştirmek için hangi stratejileri kullanacaksınız?

## İŞLETMENİN SWOT ANALIZI

Her i

ve F

i

olabilecek fırsat ve tehditleri belirlemesine yardımcı olur.

şletme, geleceğini

ırsatlarının ve T

şletme sahibinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bir

**SWOT**



Yukarı

ı soruyu yan

ı ve i

ıdaki matristeki

ıdır. Güçlü yönler için, hedef

şinizin niteliklerini düşünmelisiniz.

## Strengths

- What do you do well?
- What are your unique skills?
- What expert or specialized knowledge do you have?
- What experience do you have?
- What do you do better than your competitors?
- Where are you most profitable in your business?

Zay

i

şinizin niteliklerini düşünmeniz gerekir.

if yönler için, h

## Weaknesses

- In what areas do you need to improve?
- What resources do you lack?
- What parts of your business are not very profitable?
- Where do you need further education and/or experience?
- What costs you time and/or money?

Fırsatlar için, hedefinize ulaşmanıza yardımcı olacak dış koşullar hakkında düşünmelisiniz.

**Opportunities**

- What are the business goals you are currently working towards?
- How can you do more with your existing customers or clients?
- How can you use technology to enhance your business?
- Are there new target audiences you have the potential to reach?
- Are there related products and services that provide an opportunity for your business?

Tehditler için, işletmenizin performansına zarar verebilecek dış koşullar hakkında düşünmeniz gerekir.



**TOWS** Matrix, eyleme geçirilebilir stratejiler ve taktikler olu

kurulu **şun karşılaştığı Güçlü Fırsatlar ve Tehditlere** çapraz referans veren stratejik bir analitik ve planlama arac

TOWS analizi, kar

A **sağdaki sorulara** cevaplamaya yardımcı olur:

- Güçlü yönlerinizi nas **ıl en iyi şekilde kullanırsınız?**
- Zayıf yönlerinizi nasıl **ıflıklarınızı nasıl aşarsınız?**
- Fırsatlarınızdan nasıl yararlanıyorsunuz?
- Tehditlerinizi nasıl azaltır ve yönetirsiniz?

Bu düzenleme, a **sağdaki ek sorulara** alternatifleri belirlemenize yardımcı olur:

- Güçlü Yönler ve Fırsatlar (S / O) - Mevcut d **ış fırsatlardan yarar**  
güçlü yönlerinizi nasıl kullanabilirsiniz?
- Güçlü Yönler ve Tehditler (S / T) - Gerçek ve potansiyel d **ış tehdit**  
kaçınmak veya bunları azaltmak için güçlü yönlerinizden nasıl yararlanabilirsiniz?

➤ Zayıf Yönler ve Fırsatlar (W / O) - Ya

çin d

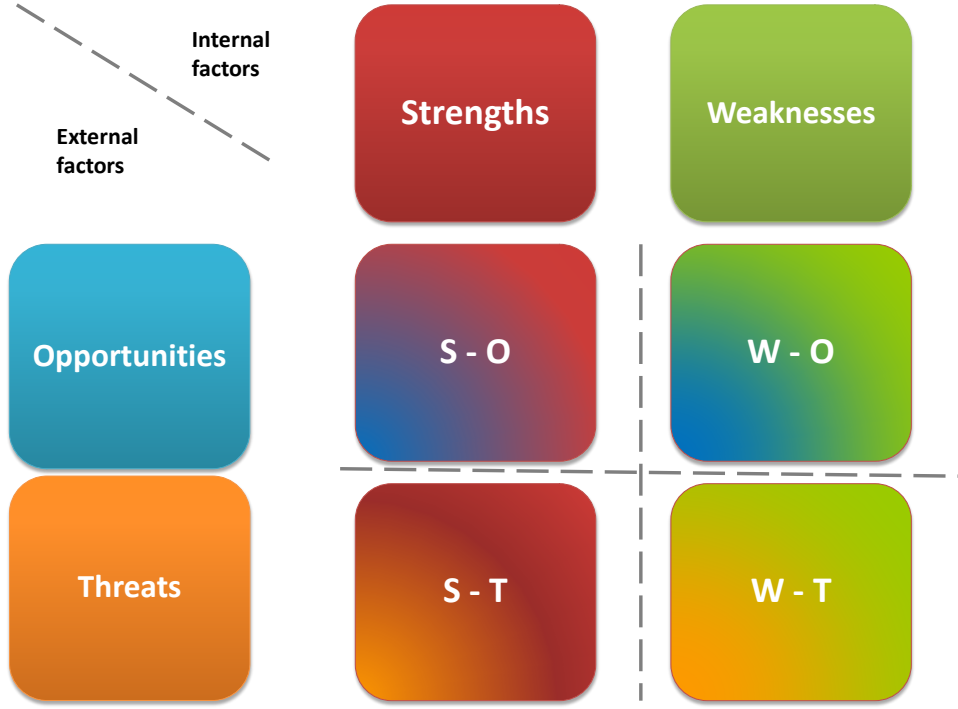
ış fırsatları nasıl kullanabilirsiniz?

şadığınız iç zayıfl

➤ Zayıf Yönler ve Tehditler (W / T) - İç zayı

tehditlerden kaçınmak için ne yapabilirsiniz?

ıflıklarınızı en az



### PESTEL ÇEVRE ANALIZI

Stratejik Planlama amaçlar







çünkü bu eylemin ak

İçerik doğrudan etkileyecek tür faktörler

ı için, bir işletme

Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal çevre analizidir.



	<p>Siyasi faktörler çeşitli yasaları (örneğin eğitim, telif hakkı ve istihdam) ele alır. Ama aynı zamanda hükümet istikrarını ve potansiyel yolsuzluğu da içerir. Bu yasalar ancak siyasi partiler tarafından değiştirilebilir. Varlar ve diğer herkes onlarla çalışmalı veya yasal sonuçlar ödemelidir.</p>
	<p>Ekonomik faktörler basittir. Ekonominin durumunu, kârları ve geliri etkileyen her şeydir. Vergileri, enflasyon oranlarını, borsa trendlerini, işgücü maliyetlerini ve diğerlerini düşünün</p>
	<p>Sosyal faktörler öncelikle tüketicilere ve potansiyel müşterilere odaklanır. Satın alma eğilimleri, yaşam tarzı seçimleri, nüfus oranları, eğitim seviyesi ve sosyal sınıflar, tüketicilerin satın alma şeklini etkiler. Tüm işletmelerin müşterilere ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde, PESTLE analizinin bu bölümünde yoğun miktarda odaklanma yapılır.</p>
	<p>Teknolojik faktörler, teknolojideki düzeyler ve gelişmelerdir. Her işletme, ürün satmak için teknolojiyi kullanır. Modern teknolojiye erişim, iletişim yöntemleri, teknolojik değişim oranları ve fiyatları incelemek uygundur. Teknoloji tabanlı şirketler bu bölüme özel önem veriyor.</p>
	<p>Hukuki faktörler bazen siyasi faktörlere benzer kabul edilir. Ancak şirketlerin maliyetleri nasıl yönettiğini, işi nasıl kolaylaştırdığını ve ürün taleplerini nasıl ele aldığını etkiler. Örneğin, bazı firmalar rekabetin ürünlerini kopyalamamasını sağlamak için birkaç patente ihtiyaç duyar. Ancak bu bölüm aynı zamanda tüketici yasalarını, sağlık ve güvenlik yasalarını ve daha fazlasını içerir.</p>
	<p>Çevresel faktörler arasında iklim (değişiklik), hava durumu ve ürünlerin çevre dostu olması yer alır. Turizm, ormancılık ve tarım endüstrileri bu faktörlere ekstra önem vermelidir. Kötü hava, ciddi bir kar eksikliği anlamına gelebilir</p>

## REKABET ANALIZİ

Bir i

kar

liderlerine göre mevcut olabilecek herhangi bir bo

Stratejik planlama, bir i

iyi

potansiyeline ula

yapılmalıdır.

Bir i

tüm stratejik planlama sürecinin merkezinde yer alır. Tüm planlama faaliyetleri sonuçta bu hedefe göre tartılmalıdır.

şletmenin strateji

ışletmeye yönelik sürekli bir süreçtir. Bu tür iş

şluğu kapatmasına ya

şletmenin ne olma

ı bir süreçtir. Bir

şmasını sağlama

şletmenin finans

## 5. SÜRECİN PLANLANMASI

Özellikle misyon ve vizyon olu

tercihen y

elde edilebilir hedeflerin belirlenmesine ve hedeflere ula

karar verilmesine yard

listelenmi ştir:

ülük bazda çeşitli unsurlar

şturulduktan son

ınmalıdır. Bu öğe

şmak için doğru e

ımcı olacaktır. A

### Mevcut ekonomik döngü

Ekonomik döngü, ekonomik faaliyetin uzun vadeli büyüme trendi etrafındaki

dalgalanmalar

dönemleri (iyile

durgunluk) aras

ındaki zaman içinde değışimleri içerir.

ını (iş dalgalanm

şme ve refah) il

### TUVAL

İş Modeli Kanvası, bir firmanın veya ürünün değer önerisini, altyapısını, müşterilerini ve

finansman

mevcut i şlerini belgelemek için stratejik bir yönetim ve yal

Firmalar

şletmeler için

ını açıklayan öğe

in potansiyel ödün



Bu yüzden, Alexander Osterwalder'in dediği gibi, bir iş modeli, bir iş planı değil, bir araçtır. Kârlı ve sürdürülebilir. Kârlı ve sürdürülebilir bir iş modelini tanımlamak ve sunmak için firma ve ortakları için bir araçtır.

Tuvali tamamlamak için:

### Renk kodlaması:

İş modelinizin belirli yönlerini vurgulamak için farklı renkli Statyler kullanın.

Örneğin, iş modelinizde

segmentiniz varsa (örne

kullan

kullanmaya devam edin.

### Görseller ve kelimeler:

İş modeli yapı taşlarını tanımlamak için resimleri ve kelimeleri birleştirmek, sadece kelimeleri kullanmaktan daha güçlüdür. Beynimiz görüntüleri kelimelerden daha hızlı işler. Bu nedenle, iş modelinizin büyük resmini daha hızlı kavramasına olanak tanır.

### Ayrıntı düzeyi:

Bir i

fazla ayr

çalışma birimleri

ayrıntı eklemek uygundur.

### Şirket şunları doldurmalıdır:

➤ Mü

➤ De

önerileri ile kar

ş lamayı amaçlar.

Bir iş modeli, bir iş planı değil, bir araçtır. Kârlı ve sürdürülebilir. Kârlı ve sürdürülebilir bir iş modelini tanımlamak ve sunmak için firma ve ortakları için bir araçtır.

şirket segmentiyle sunduğu ürünün mimarisinin bir aç

ı yapılacak işler

ğın, reklam verer

ın. Ardından kar

ızlı işler. Bu ne

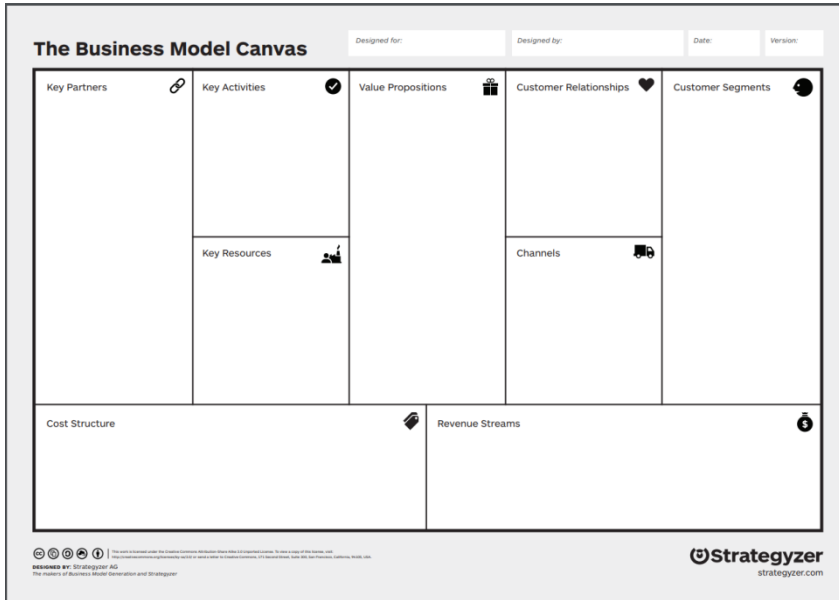
ş modelinin strate

ıntı büyük resmi

şteri geliştirmeyi

gerçekleştirilen Müşteri Sorunları

- Kanallar Değer önerileri, müşteri ilişkileri Müşteri ilişkileri Müşteri ilişkileri, müşteriler
- sunulur.
- Mü
- Gelir Akışları Gelir
- sonucudur.
- Temel Kaynaklar Anahtar kaynaklar, önceden açıklanan unsurları sunmak ve sunmak için gerekli olan varlıklardır ...
- Anahtar Faaliyetler... bir dizi Anahtar Faaliyet gerçekleştirerek.
- Kilit Ortaklıklar Bazı faaliyetler
- d işi nde edinilir.
- Maliyet Yapısı İş modeli öğeleri maliyet yapısıyla son



Daha fazla bilgi

şurada bulunabilir:

<https://assets.strategyzer.com/assets/resources/business-model-generation-book-preview-2010.pdf>

Daha sonra,

şirket değer proposition tuvalini

şünmelidir. Size

olacaktır:

- Değer yaratma modellerini anlayın
- Ekibinizin deneyim ve becerilerinden yararlanın
- İşe yaramayacak fikirlerle zaman kaybetmekten kaçının
- Müşterilerin istediğini tasarlayın, test edin ve sunun.

Tamamlamak için:

### Müşteri işleriyle başlayın:

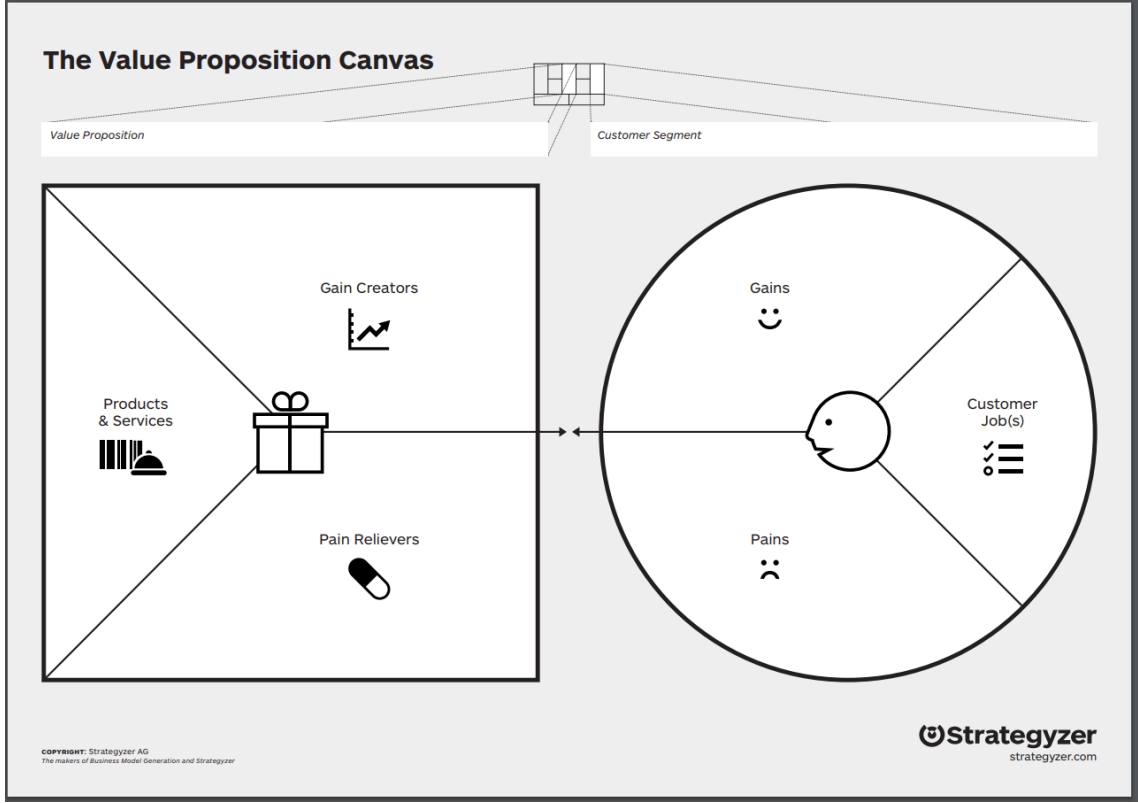
Belirli bir müşteri için müşteri işleriyle başlayın. Müşterinizin hangi ihtiyaçları olduğunu belirleyin. Müşterinizin işi için Müşteri İş(ler) kutusunda bir Storyboard oluşturun.

### Acı ve kazanç ekleyin:

İş bitirme öncesinde, sırasında ve sonrasında müşterinizin yaşadığı veya yaşayabileceği her şeyi düşünün. Müşterinizin beklediği, arzulanmayan şeyleri ekleyin. Müşterinizin acılarını ortadan kaldırarak kazanç sağladığı şeyleri ekleyin.

### Ürünlerinizi ve hizmetlerinizi açıklayın:

Ürünler ve Hizmetler kutusundaki her bir öğe için bir Storyboard oluşturun. Ürün veya hizmetinizin tüm ürün ve hizmetleri tanımlayın. Ürün veya hizmetinizin, müşterilerin ihtiyaçlarını ortadan kaldırarak yarattığı faydaları açıklayın. Ürün veya hizmetinizin, müşterilerin ihtiyaçlarını ortadan kaldırarak yarattığı faydaları açıklayın. Ürün veya hizmetinizin, müşterilerin ihtiyaçlarını ortadan kaldırarak yarattığı faydaları açıklayın.

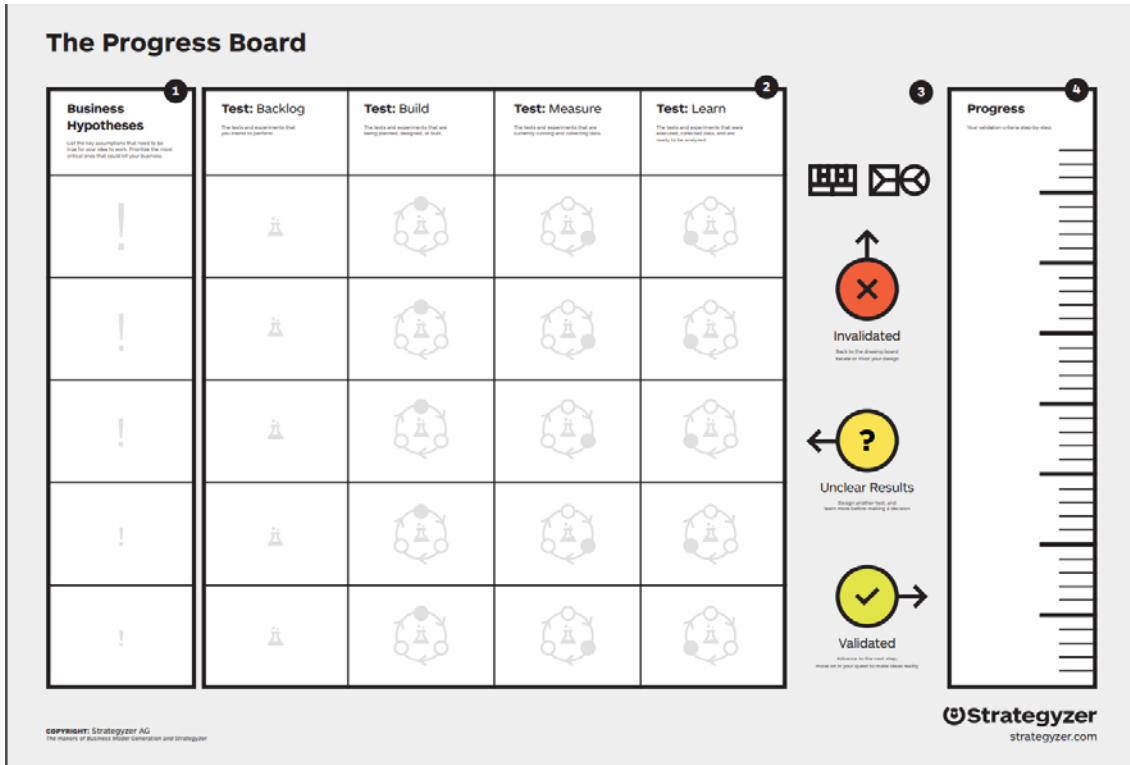


Daha fazla bilgi [şurada bulunabilir.](http://strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf)

### İlerleme Kurulu:

Bu tuval, i  
ilerlemenizi test etmenize ve bu varsay

ş stratejinizden  
ımları doğrulamanıza olanak tanır.



➤ **İŞ HİPOTEZLERİ:** Tanımladığınız her varsayım veya belirsizlik için, onu bir hipotez olarak yeniden yazın ve bu ilk sütunda yakalayın.

➤ **TEST: BACKLOG:** Hipotezlerinizin her birini de onları ilerlemeye hazır olana kadar burada biriktirme listesi sütununuzda saklayın.

➤ **TEST: OLUŞTUR:** Hipotezlerinizi yapılandırmak için bir tasarlama süreci için bir müddet için bir müddet veya çok de **gözetim** veya bir ara **gözetim** yapın.

➤ **TEST: ÖLÇÜ:** Testler oluşturduktan sonra **ölçüm** aşamasına geçersiniz.

➤ **TEST: ÖĞRENİN:** Yeterince öğrenmeye başlayabilirsiniz. Analizinizin üç olası sonuçları vardır: **gözetim** = ilerle

- **İLERLEME:** İlerleme sütununu, belirli bir proje için ilerlemenin sizin için ne anlama geldiğini tanımlamak, doğrulama kriter ölçütler eklemek için kullanabilirsiniz.

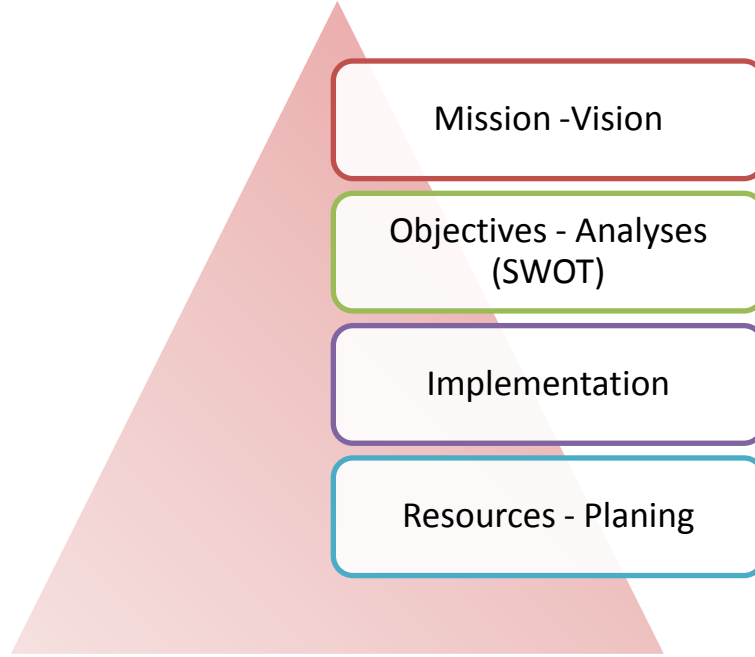
## STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik bir plan

in nasıl yapılandırılır?

a

şağıdaki unsurları dahil etmek iyi bir uygulamadır:



- Misyon-Vizyon bildirimini - i kısa bir özeti.
- Üst düzey hedefler - bunlar, i gerçekte çekmeyi, yeni ürünler ve hizmetler geli etmeyi içerebilir.
  - Dahili itici güçlerin analizi - örne yönler, f gelir.
  - D şirketlerin bir SWOT analizinin fırsat ve tehdit unsurlar gibi faktörleri kapsmalıdır.
- Uygulama - bu, en üst düzey hedeflerinize ula temel eylemleri (istenen sonuçlar ve son tarihlerle birlikte) belirlemeyi içerir.

şirketinizi beş ila

ş vizyonunuzun  
ştirilmesi gereke  
ştirmeyi veya yer

ğün, bir SWOT  
ırsatlar ve tehdit

ına karşılık gelen

şmak için tamam

- Kaynak bulma ve planlama - önerilen stratejinizin i  
kaynaklar üzerindeki etkilerinin bir özeti. Bu, finansman gereksinimlerinin yanı sıra personel seviyeleri, tesisler ve ekipman gibi faktörleri yansıtacaktır.

şletmenizin ihtiy

Planın uygulanması gerekiyor ve bu uygulama süreci planlama gerektiriyor.

Stratejik planda belirlenen hedeflerin uygulanmasının anahtarı, sorumlu sahiplere -  
örne ~~özellikle çalışanlar veya bölümler başkanı~~ ve sorumluluklar atamaktır.

Uygulama planının ilerlemesinin izlenmesi ve stratejik planın uygulamaya göre gözden geçirilmesi devam eden bir süreç olacaktır. Uygulama ve strateji arasındaki uyum, ba ~~slançtan~~ stratejinin uygulanmasının sonuçları, stratejik plan üzerinde ince ayar yapmayı gerekli kılabilir.

Uygulamayı izlemek anahtardır. Temel performans göstergelerini (KPI'ler) kullanmak ve hedefler ve son tarihler belirlemek, stratejik de ~~ğ~~ bir yoldur.

İş planınız, uygulama sürecinde bir başka önemli araçtır. İş planı tipik olarak kısa vadeli ve stratejik plandan daha somut bir belgedir ve sat ~~ışlar ve nakit a~~ operasyonel hususlara daha yak ~~ından odaklanma~~ plan ~~ınızı bilgilendirm~~ edersiniz.

## İLETİŞİM

Plan ~~ini doğru zamanda doğru pay~~  
plan ~~ı kimin alması ge~~  
yani bunu rakiplerin eline geçmesini istemezsiniz. Hedef kitleye ba ~~ğlı olarak belirli~~  
bilgileri saklamak isteyebilece ~~ğinizi unutmayın. Örneğin, çalışanla~~  
duymayabilir. Genel bir kural olarak, bu payda ~~şlar dağıtım listenizde olmalı~~



➤ Yönetim kurulunuzun bir nüshası olmalıdır.

➤ Kat

tam olarak ne beklediğini bilmek zorundadırlar.

ılımlarını güvence

Stratejik plan ileti

şimlerinizi geliştirmeye ilgili birkaç fayda

➤ Stratejik plan

yüze ileti

şim her zaman daha etkilidir.

ınızı sunmak için

➤ Çal

bölümlerini vurgulayın.

ışıkların mesajları güçlendir

şirket bülteniniz

➤ Plan

te

şvik ettiğinizden emin olun.

ınız hakkında ç

➤ Yeni çal

etti

şanlar için oryantasyon  
ğinizden emin olun. yani operasyonel hedefler.

ışanlar için oryantasyon

➤ Pazarlama araçlar

kullan

ınızı geliştirme

➤ Plan

şirketinizin imajını yansıttığından emin olun.

ımızın ve basılı veya web iletişimi

ı olduğundan ve

## STRATEJİK PLANLAMA KONTROL LİSTESİ

Stratejik planlama kontrol listesi, uygulanması önemli olan tüm faaliyetleri size hatırlatabilir. Bu özellikle iş için katı bir kontrol listesi olarak kullanılabilir. Bu özelliği iş için katı bir kontrol listesi olarak kullanabilirsiniz. Bu özelliği iş için katı bir kontrol listesi olarak kullanabilirsiniz.

Burada bir örnek bulabilirsiniz:

Component	Status	Comments
Vision		
Mission		
Core Values		
Commentary for above		
Stakeholders Engaged		
Assessment		
Strategic Budget		
Customer Value Proposition		
Strategic Priorities		
Perspectives		
Strategic Objectives		
Intended Results		
Strategy Map		
Measures (or KPIs)		
Targets		
Initiatives		
Strategy Plan		
Communications Plan		
Reporting Plan		
Local Plans		
Plans Signed Off		
Strategy Process Evaluation		

Component	Status	Comments
Vision	✓	Complete
Mission	✓	Complete
Core Values		Too many values in the existing set
Commentary for above		Commentary to the Vision/mission is poor
Stakeholders Engaged		List need to be revised, SME's required
Assessment		Assessment was completed two years ago
Strategic Budget	✓	Identified but not declared
Customer Value Proposition	✓	Complete, study available
Strategic Priorities		Old set needs to be thrown out
Perspectives		Needs to be revisited, not balanced
Strategic Objectives		Some are strong, time has moved on though
Intended Results		These were never fully developed
Strategy Map		Never built a strategy map, needs serious attention
Measures (or KPIs)		Many operational measures in place, no strategic
Targets		Target only in place for incentive plan
Initiatives		Initiatives not properly linked to strategy
Strategy Plan		Documented but strategic process not followed
Communications Plan		None – all ad-hoc
Reporting Plan		Some useful reports in place
Local Plans		Some local plans have been developed
Plans Signed Off		Nothing signed off this year
Strategy Process Evaluation		Strategic process evaluation never considered

## **MODÜL 2:**

# **PAZARLAMA VE İLETİŞİM**

## **KURSUNUN EĞİTİM**

### **İÇERİKLERİ**

## PAZARLAMA TANIMI

Pazarlama, tüketici odaklı promosyonlar yoluyla bir ürün veya hizmet için fark ve tercihi artırma uygulamasıdır.

Tarihsel olarak, pazarlama tek yönlü bir etkileşim sunan

yoluyla giderek iki yönlü hale geliyor. Aslında

ürün ve hizmetlerinin de **geni**lik ve nihayetinde satmak için hedef kitleyle iletişimi kurdu

medyanın, özellikle sosyal medya ve teknoloji yeniliklerinin ortaya çıkmasından bu yana, ürün ve hizmetlerini sat

ili

Giderek artan bir

becerilerini zorla

sunuyor.

Pazarlama terimi genellikle bir

ifade eder, ancak pazarlamacı

rolüne sahiptir. Baş

bilgi ve mü

### PAZARLAMAYA FARKLI YAKLAŞIMLAR

Daha önce üretici oldu

ya

felsefeleri olarak da an

yüzyılın ikinci yarısında ve 19. yüzyılın ilk yarısında meydana gelen kapsamlı ve kademeli

bir de

zaman içinde kurulu

üretim dönemi, sat

**İş dönemi, pazar**

**güçlü bir pazarlama kavramının gelişmiş ü**

şama bildiği ve

ildiği yaygın olara

ğışime uğramıştır

şların vurguladığı

ı çağ ve toplumsal pazarla

### Üretim Oryantasyon Felsefesi:

1940 öncesinde yaygın olarak görülebilir. Pazarlama karakterizedir. Üreticiler, ürünlerin yeterli miktarlarda ve do tüketici talebi olu basitçe, artan üretkenlik yoluyla fiyatlar talebin arz

Bu konsept alt **ında üretim başlangıç** üretildikten sonra gerçekleşir.

Bu nedenle, üretim oryantasyonu, pazarlama i etraf ürün yenili durumlarda çok etkilidir, ancak kullanılan teknikler rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilir ve taktik pazarlama miyopisine ve tüketici-ürün “uyumu” sorunlar savunmasızdır.

### Satış Odaklılık Felsefesi:

Bir sat olarak görülebilir. Talep dü promosyon yoluyla sat yol açan bu felsefedir.

Bu felsefenin varsayımları şunlardır:

1. Mümkün olan en iyi ürünü üretmek.
2. Ürün için alıcının bulunması,
3. Yönetimin ana görevi, gerekti etmektir.

Bu yakla tüketici memnuniyetinden ziyade sat yapmak için çok az f mü

ın olan bu aşam in bu gelişme ğru fiyatta üretil şturduğu varsayın ı daha da düşürm

ın çok ötesine geçtiğ durumlarda oldukça etkili

ıdır. Ürünün ka

şlevini, ürünün kendisin

ında yönetimi, s

ği merkezleridir

ına karşı

iş yöneliminin be

şüyorsa, basitçe

ın almaya ikna ec

ğinde alıcıları y

ş mla ilgili sorun,

iş üzerinedir. B

ın sağladığı du

şterilerin ağzdan

Dahas elinde tutmak için daha büyük bütçeler gerektirir. Oldukça basit bir durmak için promosyona gittikçe daha fazla para harcıyor.

ı, rekabetin yoğun  
şekilde, bir şirket

Felsefe 1940'tan beri hüküm sürmektedir. Her türlü sigorta poliçesi, dayanıklı olmayan tüketim malları ve dayanıklı tüketim ürünleri, özellikle statü sembolleri sat yaygındır.

işinde daha

### Müşteri Odaklılık / Pazarlama Kavramı Felsefesi:

Bu felsefe 1950'li yıllarda devreye giren, tüketicilerin ihtiyaçları bulgular etmektedir. tamamen.

illarda devreye giren, tüketicilerin, isteklerini, isteklerini işğ nda malları

Başlangıç son bulacaktır. Bu felsefe, ürün piyasaya sunulmadan çok önce pazarlama rolünü vurgular.

üründen çok m  
ştirmasının

Varsayın, prensipler şunlardır:

1. Firma sadece tüketicinin istediği ürünü üretmelidir.
2. Yönetim, tüketicinin isteklerini tatmin edecek programlar geliştirmek için tüm faaliyetlerini entegre etmektedir.
3. Yönetim, 'hızlı satışlar' yerine yönlendirilmelidir.

ştirmek için tüm  
ızlı satışlar' ye

Bu yaklaşım, iki temel değişiklik anlamına geliyordu:

1. Üretimden pazar odaklılığa geçiş
2. Asimilasyon

ırlık "Uyarı sahibi" den "Uyarı satıcısı" na k

Böyle bir tüketici odaklı pazar bölümlenmesi, konumlandırma, pazarlama karmaşı faaliyetleri gibi pazarlama yönelimine özgü di politikası ve promosyon politika:

ı felsefe (satış fel  
ğ kavramları e

- Tüketicileri memnun etmek için kurulu oldu hedef pazarları belirlemek için kullanılır;
- İkinci olarak, kuruluşlar tüketicilerin neye ihtiyaç duyduğunu belirlemelidir. Tüketici davranışları, tüketicilerin satın alma karar sürecinin adımları, tüketici davranışlarının incelenmesi yoluyla karakterize etmek için kullanılır;
- Organizasyon, ilgili pazar segmentlerini hedefledikten sonra, genellikle rakiplerinden farklılaşmaya dayalı olarak pazarlanacaktır.
- Dahası, önceki faaliyetlerden toplanan bilgilere dayanarak, kuruluşlar tüketicilerin ihtiyaç duyduğunu ve istediğini belirler. Bu tür pazarlanacak ürün, fiyat, promosyon;

#### **Sosyal Yönelim Felsefesi:**

Bu felsefe sadece tüketici memnuniyetini değil, aynı zamanda refahı da önemsemektedir. Bu tür bir sosyal refah, kirlilikten uzak çevre ve insan sağlığını da kapsar.

Dolayısıyla, tüketici için zararlı ürünler üretmemekle birlikte, aynı zamanda daha az kirlilik içermeyen sigaraları da üretmelidir; bir otomobil sadece yakıt açısından değil, aynı zamanda daha az kirlilikli olmalıdır.

Başka bir deyişle, firmaların katma değerini artırırken, aynı zamanda sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Sosyal yönelim felsefesinin varsayımları şunlardır:

1. Firmaların sadece tüketicinin istediği ürünleri üretmesi, değil aynı zamanda sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.
2. Firma, hedeflerine göre yönlendirilmelidir.
3. Firma sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidir.

4. Yönetim, bu bireysel tüketici ve sosyal ihtiyaçlar için firmanın kaynaklarını ve faaliyetlerini entegre etmektir.

ı karşılayacak pro

Bu sosyal odaklı felsefe en yenisidir ve entegre bir kavram olarak kabul edilir. Bu felsefe, daha önceki uzun süredir devam eden kavramlar oldukça uzun bir süre yönetmeye mahkumdur.

ı kapsadığı için,

## PAZARLAMA PLANI

Pazarlama kavramının evriminin bir sonucu olarak, pazarlamanın stratejik plan

ın işlevi, bir pazarı organize edilebilen karmaşık bir süreçtir.

Pazarlama Planı

strateji, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek için bir yol haritasıdır. Bu plan, şirketin pazarlama faaliyetlerini yönetmek için bir araçtır. Planlayarak, şirketin pazarlama faaliyetlerini mümkün kılabilir.

ı, yeni bir işletme için bir yol haritasıdır. Bir şirketin, pazarlama faaliyetlerini yönetmek için bir araçtır. Pazarlamada ne kadar başarılı olursa, o kadar iyi başarabilir.

İyi bir pazarlama planı, daha deneyimli rakipler ve yeni ortaya çıkan rakiplere karşı olası tehditleri ortadan kaldırır. Bu plan, şirketin pazarlama faaliyetlerini yönetmek için bir araçtır. Şimdi ve gelecekte geliştirip genişletmeyi sağlar.

lıkları artırmaya yardımcı olur ve eylemleri

Plan ayrı

dikkatlice düzenlenmelidir. Bu plan, şirketin pazarlama faaliyetlerini yönetmek için bir araçtır.

şu anda başkalarına da gö

örümçülerin işi finanse etme nedenlerini artıracaktır.

ıca, şirketin yeni pazarlara girmesini sağlar. İstikrarlı satış ve k

Bu nedenlerle etkili bir pazarlama planı, pazarın, tüketicinin ve rakibin bilgilerinin dikkatlice toplanmasıyla desteklenir.



## İŞLETMENİN ANALIZI

### Marka analizi ve tanımı:

Marka analizi, bir i  
nas

varmaya çal

ışlığını tam ve net

şekilde tanımlamayı içerir.

şletmenin kendis  
il algılanmak iste

Bu süreç, müşterilere işi iyi tanımlamak için temeldir ve aynı zamanda nasıl ve hangi yönde çalışılacağı konusunda net bir fikre sahip olmanın bir sonucu olarak işte çalışan profesyoneller için de esastır.

Markanın tanımı sırasında, gelecekteki pazarlama planını kuruluş amacı ve organizasyonel taahhütleri (misyon) ile ve bir organizasyonun neyi başarmak veya başarmak istediğinin (vizyon) amaç ve hedefleri ile bütünleştirmek esastır.

Bu iki ifade (misyon ve vizyon), sadece iyi bir pazarlama stratejisi geliştirmek için değil, genel olarak iyi bir işi garantilemek için tanımlanması gereken bir şirketi karakterize eden temel unsurdur. Bu nedenle, marka analizi ve tanımı, pazarlama planı geliştirmeye başlamak için ilk şey olmalıdır. Planı aşağıdakilere göre geliştirmek veya entegre etmek önemlidir:

1. Vizyon ifadesi nedir: Neye ula  
bunlara yansımaları tanımlayın.

2. De

de **ğ**erlerin **ğ**landığını tanımlayın.

3. Konumlandırma ifadesi nedir: pazarda nasıl algılanır.

ş lacağı, temel

ğ

Pratik deneyim: Profesyoneller, çal

vurgulayacaktır

cevaplayacaklar 1) vizyon ifadesi nedir? 2) De

ifadesi nedir?

ıştıkları şirketin m

ır. Zaten varsa,

ğ

## Müşteri kimliği

Tüketicinin kimlik tespiti, küçük işletmelerin müşteri kimliğini belirlemek için organizasyonunda yenilik yapma yeteneklerini artırmaları için çok önemli bir süreçtir. Tüketicileri anlamak, başarılı bir pazarlama stratejisi için tüketimin zihnini anlamak her zaman kolay değildir.

Bu süreçte, şirketin tüketicileri anlamak için anladığı hedef pazarı belirlemek çok önemlidir. Tüketicilerin seçilen ürün türü için sahip olduğu beklentileri belirlemek, hizmetler rakipler arasında farklılık gösterecektir. Kalite, fiyat ve hizmet farklarının ortaya çıktığı alanlardan sadece birkaçıdır.

İkinci olarak, pazarın ürün ve uzmanlık alanından yararlanacak segmentinin yanı sıra ürün veya hizmetin satılacağı bölgeye yönelik yaklaşımın belirlenmesi önemlidir.

Son olarak, hedef pazara girip tutunarak gerçekleştirilebilecek satışları belirlemek ve farklı stratejiler ve yöntemleri belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir.

Bundan sonra, planlamanın önemli bir bölümü olarak, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir. Bu süreçte, hedef kitleyi tanımlama ve pazarın gereksinimlerini belirlemek önemlidir.

## Veriler nasıl alınır?

Günümüz pazarında başarılı bir şirketin kullandığı araçlara ihtiyaç duyar. Elbette küçük işletmeler, veri bilimcileri,

analistler ve araştırmacılar, sosyal düzeydeki bir şirketin tüm kayıtlarını analiz eder. Bu analiz, şirketin faaliyetlerini ve pazar performansını değerlendirir. Analiz, şirketin tüm kayıtlarını içerir ve şirketin faaliyetlerini ve pazar performansını değerlendirir. Bunlarla birlikte, şirketin tüm kayıtlarını analiz eder. Bunlarla birlikte, şirketin tüm kayıtlarını analiz eder. Bunlarla birlikte, şirketin tüm kayıtlarını analiz eder.

## KOB

dijital analiz platformudur ve küçük işletmelere tüm pazar verilerini tek bir yerde analiz etmeleri için araçlar sağlar. Veriye dayalı pazarlama stratejileri geliştirmek için eğilimleri analiz eder. Veriye dayalı pazarlama stratejileri geliştirmek için eğilimleri analiz eder. Veriye dayalı pazarlama stratejileri geliştirmek için eğilimleri analiz eder. Veriye dayalı pazarlama stratejileri geliştirmek için eğilimleri analiz eder.

Diğer bir araç, geleneksel pazarlama yöntemleri yerine otomatik olarak pazarlama kampanyaları oluşturur. Geleneksel pazarlama yöntemleri yerine otomatik olarak pazarlama kampanyaları oluşturur. Geleneksel pazarlama yöntemleri yerine otomatik olarak pazarlama kampanyaları oluşturur. Geleneksel pazarlama yöntemleri yerine otomatik olarak pazarlama kampanyaları oluşturur.

Pratik deneyim: Profesyonel, işbirlikçi ve müşteri odaklı bir tüketici analizi geliştirecekle

### Rakiplerin anlaşılması

Rakiplerin analizi, işletmenin pazar stratejisinin ve pazar performansını değerlendirir. Bu analizin amacı, içerisindeki rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, belirgin bir avantajı ve pazar stratejilerini belirlemek için kullanmaktır.

geli  
içinde yararlanılabilir.

ştirilebilecek eng

Bir rakip analizinin ilk adımı, mevcut ve potansiyel rekabeti belirlemektir. Rakipleri belirlemenin esasen iki yolu vardır. Birincisi, pazarın euro için ve tüm rakipleri almanın euro için yöntemi anlamak için yöntem, rakipleri neyin motive ettiğini anlamak için gruplandırmaktır.

ır. Birincisi, paza

ıcının euro için

ğini anlamak için

İkinci adım, rakiplerin stratejilerini analiz etmeye ve en savunmasız oldukları alanları belirlemeye başlamak. Bu, rekabet yoluyla yapılabilir. Bir rakibin güçlü ve zayıf yönleri, genellikle pazarda rekabet etmek için gereken temel varlıkların ve becerilerin varlığı ve yokluğuna

şlamaktır. Bu, r

ıkların ve becerilerin varlığı ve yokluğuna

Pratik egzersiz: BirOlas bir rakibin işi  
yayınlanan ve genel tüketim için mevcut bilgileri alma araçları olarak kullanacaktır.  
Profesyonel analiz edecek: y illik raporlar, şirket  
ve medyada yayınlanan makaleler.

Bundan sonra, analiz edilen yar işmacı hakkında bir dizi

## İŞLETMEYİ ANALİZ ETMEK İÇİN ÖZEL ARAÇLAR

Pazarlama sürecini ve tüm markaların, tüketicilerin ve rakiplerin özelliklerini analiz etmek için kullanılabilecek farklı analizler, Boston Consulting Group matrisi ve General Electric matrisi.

### SWOT analizi

SWOT analizi, bir şirket için en iyi stratejiyi seçmek için bir araçtır ve rekabet stratejileri geliştirmek için gerekli bilgilerin analiz edilebileceği bir araçtır. SWOT analizi, işletme başarısında girişimcilik becerilerinin rolü ile belirlenir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde rekabet analizi şunları dikkate alabilir:

### Güçlü:

Bu unsur,

rakiplerinden ay

belirli bir ürün hatt

Ayr

Bazen önemli güçlü yönler, şirkette çalışan kişiler veya gerçek insan kaynakları (güçlü liderlik veya harika bir mühendislik ekibi) yerel varlıklar ve rekabetçi ücret ile temsil edilir.

iran mteklkeldlr Bu şirket

şirketin özellikler

şey veya

ının benzersiz sat

ıca entelektüel m

### Zayıf yönler:

Bu unsur, rakiplerin

eder. Büyümenin önündeki engeller (sorunlar), örne

prosedürler, yetersiz altyap

şirketin edile iyi yaptığ bir şey

ğın yoksulluk, ka

ı, krediye sınırlı erişim vb. İle temsil

### Fırsatlar:

Fırsatlar, belirli ürünler veya hizmetler için hak edilmeyen tüm pazarlard

alanında az sayıda rakip ve tüketicilerin yeni ürünler ve yeni hizmetler için ortaya çıkan

ihtiyaçlar

yaratan teknolojik de

pazarlarla temsil edilebilirler.

güçlükler yeni uluslararası

ır. Şrketin iş

ı ile karakterize e

ı ticaret ve geni

K

veya kurulu

ıscası, bir SWO

şun misyonunu ilerletmek için yapıla

### Tehditler:

Tehditler,

Bu, ortaya ç

veya projenizin gelece

olumsuz d

içerebilir.

şirketin kendisi v

ıkan rakipler, dü

ğini potansiyel olarak tehlikeye atabile

ış koşullar (fabr

<h1>S</h1> <h2>STRENGTHS</h2>	<h1>W</h1> <h2>WEAKNESSES</h2>	<h1>O</h1> <h2>OPPORTUNITIES</h2>	<h1>T</h1> <h2>THREATS</h2>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Things your company does well</li> <li>• Qualities that separate you from your competitors</li> <li>• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff</li> <li>• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Things your company lacks</li> <li>• Things your competitors do better than you</li> <li>• Resource limitations</li> <li>• Unclear unique selling proposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Underserved markets for specific products</li> <li>• Few competitors in your area</li> <li>• Emerging need for your products or services</li> <li>• Press/media coverage of your company</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emerging competitors</li> <li>• Changing regulatory environment</li> <li>• Negative press/media coverage</li> <li>• Changing customer attitudes toward your company</li> </ul> <p>WordStream</p>

### 2.2.2 Boston Consulting Group modeli

BCG Stratejik Portföy Modeli, Boston Consulting Group taraf  
pazarlama ve büyümeye yakla  
yeni giri  
yelpazesinin) pazar büyümesi ve en büyü  
dört kategoriye ayr  
sektörün çekicili  
görevi görür. Bu nedenle matris, bu iki önemli karl  
pozisyonlar  
sınıflandıran bir sistemdir.

ından geliştirilen,  
şma ve analiz etn  
şimcilik faaliyet  
ğüne göre pazar  
ılabileceğ gözler  
ğini temsil eder  
ılık belirlemesi iç  
ını haritalandırır



Matris şunlardan oluşur:

Yıldızlar:

Yıldızlar, yüksek büyüme ve yüksek pazar payına sahiptir. Sürdürmek veya büyümesini başlatmak için para yatırması gerekebilir.

Yıldız, yüksek büyüme ve yüksek pazar payına sahiptir. Sürdürmek için, onları yönetmesi gerekir.

Nakit İnekler:

Bir nakit inek, düşük büyüme ve yüksek pazar payına sahiptir. Çok fazla nakit yaratmalarına rağmen uzun vadeli bir geleceği yoktur.

Nakit inekler, düşük büyüme ve yüksek pazar payına sahiptir. Uzun vadede nakit yaratmalarına rağmen uzun vadeli bir geleceği yoktur.

Nakit inekleri olan şirketlerin, yıldızları sürdürmeleri için onları yönetmesi gerekir.

Nakit inekleri olan şirketlerin, yıldızları sürdürmeleri için onları yönetmesi gerekir.

Soru İşaretleri:

Soru i **şirketlerin** yüksek dü  
organizasyon için yeni ürün kategorisi veya yeni ürünler veya i  
sahiptirler, ancak i  
yatırımlar gerektirirler.

şük pazar payını  
şletmelerdir ve p  
şin bir sonraki yö

### Köpekler:

Köpek, dü  
kazanmazlar ve gelecek vaat eden bir gelece  
kurtulur. Bununla birlikte, baz  
çekiniyor. Sonuç olarak, ba  
yatırım yapmamaları gereken ürünleri ve hizmetleri üretmeye devam ederler.

şük büyüme ve düşük pazar payına  
ği yoktur. Şirketl  
arşirketleri ürünlerini köpek ol  
şarılı olmaları un

### Genel Elektrik Matrisi

Kaynak k  
bunlar  
kullanacaklar  
bir ba **ş ağısıdır.**

kiş sorunlu şirketlerin verdiği  
kaynakları, ancak

ı kullanmanın l  
ını seçmeleri ger

1970'lerde General Electric, McKinsey & Company'yi i  
portföy analizi matrisi geli  
Matrix, Boston Consulting Group portföy analizinin bir çe

ş McKinsey gövdesinde GE  
şidir.

ş birimlerini tar

Genel elektrik Matrisi ile ilgili olarak, bu yakla  
almad  
pazar

ş min yalnızca g  
iğ ni, aynı zaman  
ı karakterize eden bir dizi değışke

İki eksen den oluşur. Pazarın çekicili  
gücü ve yetkinli  
bölünür ve böylece dokuz hücre olu  
yerle **Şirketin** boyutu, ciro hacmini temsil eder.

ği y ekseninde te  
ği x ekseninde ç  
şturulur. İş birim



Dokuz kutulu matris,

ç

ona yat

irni yapması gerektiğini gösterir.

şirketin bir ürün

ıkarması veya ürü

GE matrisi, sektörün çekicili

sa

i

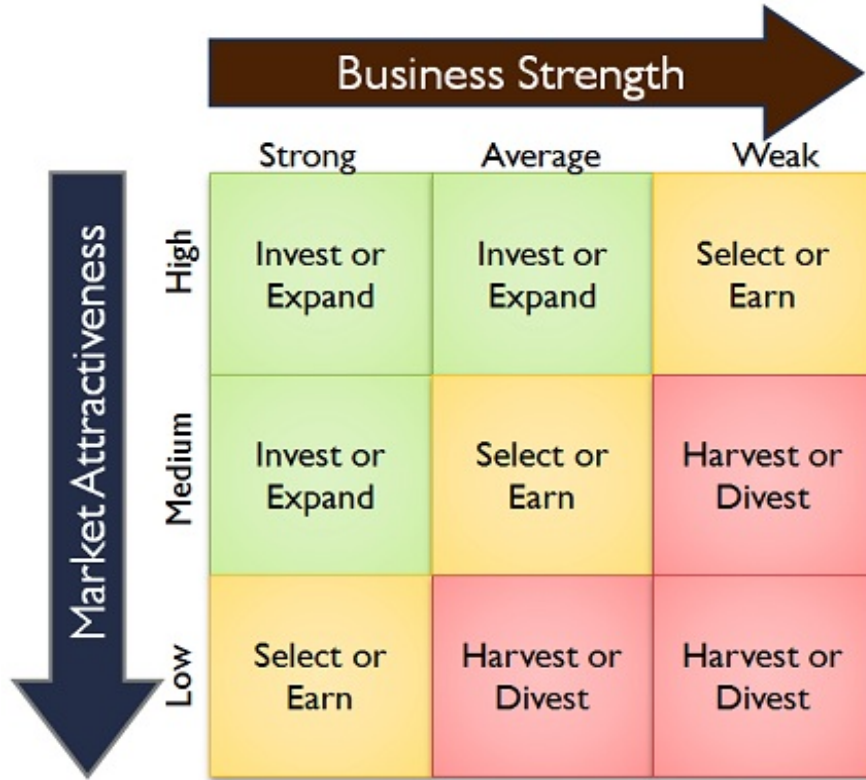
veya sektörün gelecekte büyük bir büyüme ya

ğinin ve bir iş b

ğlar ve gelecek

şletmelere yapılan yatırımların rekabetçi önemi ölçüde

şayabileceğini ortaya çıkarabilir



## STRATEJİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Pazarlama stratejileri, organizasyonel hedeflere ula

faaliyetlerinin sistematik planlamasını ifade eder. Pazarlama stratejilerinin nihai amacı,

mü

geli

ştirmek ve dağıtmaktır.

şmayı amaçlaya

şteriler ve diğer

### Pazarlama karması

Belirli bir i pazarlama faaliyetlerinin tasar süreci olarak geli ili üretim a

şletme için belirli bir strateji geliştirilmesi gereken il im, geliştirme, ü ştirilmesidir. Pazar lar, iyi bir pazarla şmaları boyunca dahil edilmelidir.

Pazarlama karması stratejisi terimi, mal veya hizmetlerin üretim sürecinin bu uçtan uca görünümünü ifade eder ve pazarlama çabalar ve temel faktörleri dikkate alma kavram üstesinden gelmek ve tüm potansiyel mü faydalanmas profesyoneller hedef kitlelerine az israfla ula do

ın başına sadece tüm ilgili inı ifade eder. Şn şterilerin tüm il t. Breken tüm değışkenleşikiler küşüm şan ve pazarlama ğrudan yardımcı olacak taktikleri seçemezler.

Pazarlama karmasının dört değışkeni şunlardır: Ü

- **Ürün:**

Ürün politikası, ürün ve hizmetlerin tüketici beklentilerine uygun olarak sunulmasını öngörür. Ürün politikasının bir kısmı, pazardaki bir kurumun çekici bir imajının yaratılması olarak görülen markalaşmadır.

Bir ürün, belirli bir grup insanın ihtiyaçlarını karşılamak için yapılmış veya üretilmiş bir maddedir. Hizmetler veya mallar biçiminde olabilece ği gibi soyut veya somu

Çal ışıyla, ürün geliştirme aşamasında, pa ışı ğı belirli paza ı, oluşturduğu ürü ında kapsamlı bir araştırma yapmalıdır.

Bir ürünün büyüme a şamasını, olgunlu bir ya şan döngüsü vardır. Pazar talebi te şvik etmek için ürünlerini yeniden keşfetn

Pazarlamacı lar ayrıca doğu şitlendirerek ve ürün hattını

- **Fiyatlandırma:**

Bir fiyatlandırma politikası, tüketicilerin beklentilerini karşılamak için önemlidir. Bununla birlikte, tüketicilerin bakış açısını göz önünde tutmak, fiyatlandırma kararlarında önemli bir rol oynar.

Ürünün fiyatı, temelde bir maliyet ve pazarlama karmasıdır.

Ayrıca, fiyatlandırma, ürünün pazarlama stratejisi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Doğru fiyatlandırma, büyük bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda ürünün başarısını belirler.

Bu, doğru fiyatlandırma yapılmıyorsa, hedef pazarın yüksek bir bedel ödemeye istekli olması olası değildir.

Gelecekte büyük meblağlar için pazarlama bütçelerini onlara yaptırmak kaçınılmaz olarak daha zordur.

Fiyatlandırma her zaman tüketicinin gözünde ürünün algısını yansıtır. Tüketicinin gözünde doğru fiyatlandırma, her zaman hatırlanacak ve tercih edilirdir.

Sonuç olarak, fiyatlar çok yüksek, maliyetlerin minimuma indirilmesi ve rakiplerin fiyatları göz önünde tutulmalıdır.

#### - Dağıtım:

Bir dağıtım politikası, kuruluşun pazarlama politikasıyla uyumlu olarak tüketicilere sunulan ürün / hizmetin dağıtımını tanımlar. Yerleşik pazarlarda çok önemli bir parçadır. Ürünün pazarlanması ve dağıtımından oluşur.

irma politikası, fiyatlandırma açısından fiyatlandırma politikası, fiyatlandırma politikası, fiyatlandırma politikası

şiliğında alınan algılanan kalitenin değerini ifade eder.

şterinin ondan zarar görmemesi için fiyatlandırma politikası, fiyatlandırma politikası

ı tanımının çok önemli bir bileşenidir.

ıca, firmanın karlılığını maksimize etmeye çalışır.

şenidir. Ürünün fiyatlandırma stratejisi üzerinde

ı zamanda ürünün başarısını belirler.

ğası gereğ hassas bir şekilde fiyatlandırma politikası, fiyatlandırma politikası

ğlarda para vermesini sağlar.

ı şekillendirmeye yardımcı olur.

şük bir fiyatın getirmesini sağlar.

ırlamak çok önemlidir çünkü maliyetleri düşürür.

şterinin gözünde daha düşük fiyatlandırma politikası, fiyatlandırma politikası

ğ r basmasına neden olur.

ını ve fiyatını belirler.

Bu, hedef pazar

konu

d

ışa anlamak çok önemlidir.

in derinlemesine

şan en verimli k

A

şğıdakiler dahil birçok dağıtım stratejisi vardır:

- Yoğun dağıtım
- Münhasır dağıtım
- Seçici Dağıtım
- Franchising

- **Promosyon:**

Bir promosyon politikası  
ilgilenir.

ı, kuruluş ve hec

Promosyon, marka bilinirli

ğini ve satışlarını

bir bileşendir. Promosyon, aşağıdakiler gibi çeşitli unsurlardan oluşur:

- Satış organizasyonu
- Halkla İlişkiler
- Reklam
- Satış promosyonu

Reklamcılık tipik olarak televizyon reklamları, radyo reklamları, yazılı medya ve internet

reklamlar

ı gibi parasız olmayan iletişim

ğdaş zamanlarda

noktas

ında çevrimdışı dünyaya doğru bir kayma

Öte yandan halkla ili

şkiler, genellikle

bültenleri, sergiler, sponsorluk anlaş

şmaları, seminerler, konferanslar

dahildir.

A

ğ zdan ağza, aynı

s

ıradan kişiler tarafından

personeli halkla ili

şkilerde ve ağzdan ağzına yayılır.

Bunu tam anlam  
dola  
de  
çevrimiçi sosyal medya ve bir firman

Her bir i  
alınmalıdır.

ıyla almak ö  
şabilir. Etkili bir  
çerli varlıklardan birini olmaya potansiyeline sahiptir.

in çevrimiçi sosyal medy

ş için uygulanac

## TEŞVİK ETMEK VE İLETİŞİM KURMAK İÇİN ARAÇLAR

İş ve pazarı tanımladıktan sonra, pazarlama planının nasıl gerçekleştirileceğine ve nasıl  
iletişim kurulup tanıtılacağına odaklanmak önemlidir.

Promosyon, hedef mü  
pazarlama yönüdür. Hem ücretli hem de ücretsiz promosyon yöntemlerinin sunulmasına  
yardımcı olmak için  
mü  
şirketlere ulaşmak ve iletişim hedeflerine ulaş

Pazarlama ve iletişim çeşitli ortamlarda veya platformlarda gerçekleşebilir. Geleneksel  
ortamlar arasında basılı, radyo, televizyon, doğrudan posta ve telefon; çevrimiçi  
ortamlar arasında e-posta, sosyal medya, tıklama başına ödeme pazarlaması, arama  
motoru pazarlaması, mobil pazarlama vb. yer alır. Her pazarlama türünün faydaları ve  
maliyetleri vardır, bu nedenle her bir pazarlama kampanyasının hedeflerini anlamak ve  
bunları en iyi şekilde kolaylaştıran aracı kullanmak çok önemlidir.

### GELENEKSEL ARAÇLAR:

- *Yazdır*

Gazeteler, dergiler, basılı telefon rehberleri ve reklam panolarının tümü yazılı basın  
kategorisine girer. Her ne kadar bu medya kurulu  
azal

şlarının birçoğu p

tyor olsa da, belirli

53

rehberleri, ülkenin büyük bir k  
kulland  
internette yoksun bölgelerdeki çok say

ismi iletişim bilg  
ğ ndan neredey  
da tüketici bunlara bağımlı

Gazeteler hala bazı bölgelerde hatırı sayılır bir prestije ve nispeten yüksek tüketim  
oranlar

ına sahip. Daha y

tüketici grubu, günlük haberlerini basılı, basılı kopya formatında almaya devam ediyor,  
ancak hiç

şüphe yok ki, ba

içeriklerinin büyük bir bölümünü çevrimiçi yay

ınlayarak buna k

Belirli pazar segmentlerine ula  
pazarlama biçimini kullanmay

şmak isteyen pazarlamacılar,

ı düşünebilirler.

Pek çok dergi, hedef kitlesine ula  
formata da geçmi

şmak ve yayın m  
ştir, ancak daha

yayınlanmaya devam etmektedir. Gazeteler gibi, bu formatta haber ve içerik tüketen nüfus  
kesimi azalıyor, ancak belirli tüketici grupları bu ortama sadık kalıyor.

Billboard pazarlaması, diğer baskı araçlarının, esas olarak sürücüler üzerinde pazarlama  
izlenimleri yaratma şeklindeki sınırlı pazarlama işlevi nedeniyle sahip olduğu etkililikte  
azalma görmedi. Bu pazarlama biçimi, çevrimiçi pazarlama platformlarının artan  
popüleritesine rağmen devam etmesi gereken bazı marka bilinirliği ve yerel etkinlik  
tanıtımı türleri için etkili olmuştur.

- **Radyo**

Radyo gibi bir yay

ın ortamı, öneml

Ço

ğu radyo istasyon

oldu

ğundan, dinleyicileri genellikle genç pazarla

ara

ştirmasıyla birlikte

bir hedef segmente bir promosyon mesajı iletebilir.

- **Televizyon**

Bu, en pahalı pazarlama platformlarından biridir ve hedef tüketiciye ulaşmak için en

ğün zamanları a

yo

ırlık gerektirir. İ

üretiminde önemli bir haz

güçlü pazarlama yöntemi olmaya devam ediyor ve ço

ğu Amerikalı günde dör

TV programlar

ını izliyor. Reklam

için büyük bir yatırımdır, bu nedenle iyi stratejiye sahip bir pazarlama kampanyası gereklidir.

- *Etkinlikler*

Büyük etkinliklere ve topluluk etkinliklerine sponsor olmak,

şirketler için de

f

irsatları olarak h

kat

ılarak halkın beğ

okul i **şlevlerinde b**

şirketin işi yürütt

geli **ştirebilir.**

- *Doğrudan posta*

Do

ğrudan posta pa

kataloglardan yararlan

ı ve Doğrudan posta'nın geniş çapta

pazarlama biçimi oldu

ğu yönündeki po

posta pazarlamac

ısı, dönüşüm ora

profillerini kullanan oldukça karma

şık pazarlama teknikleridir. Doğrudan po

çevrimiçi promosyonlar

in geçici doğası

etkinli **ğini sürdürmüştür.**

## ÇEVİRİMİÇİ ARAÇLAR:

- *İnternet sitesi*

Web sitesi günümüzde firman

in veya işletmenin

olarak tüm payda

şların şirket hakk

sitesinin nas

il oluşturulacağı

için, modern, çekici ve etkili bir tane elde etmeye çal

ışıkten tasarlama ya ço

ayrımak önemlidir. Tasarım hakkında bir fikir edindikten sonra, web sitesinden ne tür

ğini detaylandır

içeriklerin geçece

ğini detaylandır

sorumlu olaca

ğ nı belirleyen içerikler odaklanmalıdır.





Sosyal medya pazarlaması fark ileti

ı, web sitesi trafiğini artırarak, markanın bilinirliğini artırmak, müşteriyle etkileşimi geliştirmek gibi bir d

Hedef kitle sosyal medya amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak o kadar kolay olacaktır.

ğlarında ne kadar

- **Bağlı pazarlama**

Bağlı pazarlama, bir kuruluşun pazarlamasını destekleyen ve bu pazarlamaya katkı sağlayan içeriklerdir. Bu içerikler, kuruluşun hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırır ve pazarlama bütçesini daha etkili kullanır.

Bağlı kuruluş pazarlaması, bir kuruluşun pazarlamasını destekleyen ve bu pazarlamaya katkı sağlayan içeriklerdir. Bu içerikler, kuruluşun hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırır ve pazarlama bütçesini daha etkili kullanır.

şirketin trafik oluşturmasını sağlar. Üçüncü taraflara bağlı kuruluşlar, şirketin tanıtımını yapar.

Bağlı kuruluş pazarlaması, bir kuruluşun pazarlamasını destekleyen ve bu pazarlamaya katkı sağlayan içeriklerdir. Bu içerikler, kuruluşun hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırır ve pazarlama bütçesini daha etkili kullanır.

Bağlı kuruluş pazarlaması, bir kuruluşun pazarlamasını destekleyen ve bu pazarlamaya katkı sağlayan içeriklerdir. Bu içerikler, kuruluşun hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırır ve pazarlama bütçesini daha etkili kullanır.

- **Video pazarlama**

Video pazarlama, bir kuruluşun pazarlamasını destekleyen ve bu pazarlamaya katkı sağlayan içeriklerdir. Bu içerikler, kuruluşun hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırır ve pazarlama bütçesini daha etkili kullanır.

şirketin işletme ve pazarlama ile ilgili be

ik kısa videolar hazırlanabilir ve özeti

ğitim ve teşkilatın YouTube

şitli video paylaşım sitelerine yüklenir.

Müşterilerin referansları ve kurumsal e

ğitim videoları gibi yayınlar

Pazarlama yapmak için kullanılması ve daha fazla maruz kalması için alternatif bir araç görevi görür.

ilan bu araç, işle

Bir video pazarlamanın sıralamasını, tıklama oranları kolay erişilebilir, yerden erişilebilir.

Bir video pazarlama kampanyası ve hedef pazar içgörülerini toplanarak gerçekleştirilir. Bu bilgileri şekillendirmek için bir yapımların şirketini seçmek önemlidir.

- *Tıklama Başına Ödeme Pazarlama (arama motoru)*

Tıklama başına ödeme pazarlama, reklam verenlerin, reklam verenlerin, organik olarak "kazanmaya" çalışarak, bir siteye ziyaret satın

-Arama motoru reklamları (SEA), tıklama başına ödeme pazarlama biçimlerinden biridir. Birisi i reklamverenlerin bir arama motorunun sponsorlu baskın. Örneğin, "PRG yazılım"ı gösterim Google sonuç sayfasının en üst noktasındadır. Bu pazarlama biçimi, genellikle reklama veya başlangıçta yapılan tıklama pazarlaması için kullanılır. Bu pazarlama biçimi, genellikle reklamverenlerin için ve mütevazı ya da küçük işletmeler için önemlidir. Bu pazarlama modelinin

-Arama motoru optimizasyonu (SEO), web sitelerini arama motorları için optimize etmek ve böylece arama motoru tarafından takip edilebilir. Aynı zamanda web sitelerinin kalitesini artırmak için teknik, analitik ve yaratıcı bir süreçtir. Diğeri, bir deyişle, arama motoru optimizasyonu, satışa dönüştürme sürecidir.

Arama motoru optimizasyonunun amacı, arama motoru örümceklerinin yalnızca siteyi ve sayfaları bulmasını sağlamaktır.

Arama motoru sonuçları

Optimizasyon süreci tek seferlik bir süreç değildir, ancak bakış açinizi ve izleme gerektirir.

bulmasını sağlamanın en üstünde olduğu gibidir, ancak bak

Arama motoru optimizasyonu için bir strateji süreci:

- 1) *Hedef pazar için adayları belirleyin ve iş planından oluşur.*
- 2) *Sayfa başlıklarını ve anahtar kelimeleri için sayfa temasını belirleyin.*
- 3) *Sayfalara stratejik arama ifadeleri yerleştirin. Kaynak koduna ve belirlenen sayfalardaki mevcut içeriği analiz edin ve sayfa başlıklarını ve anahtar kelimelerini güncellemek için daha fazla sayfa eklemek önemlidir.*
- 4) *Google ve Bing için yeni site haritalarını oluşturun ve dizine eklemesini kolaylaştırın.*
- 5) *Web sitesini dizinlere gönderin (sınırlı kullanım). Profesyonel arama pazarlamacıları URL'yi büyük arama motorlarına göndermez, ancak bunu yapmak mümkündür. Daha iyi ve daha hızlı bir yol, bağlantılarınızı arama motorlarına göndermektir. Başarılar için, URL'nizi Yahoo! gibi dizinlere göndermelisiniz. (ücretli), Business.com (ücretli) ve DMOZ (ücretsiz).*
- 6) *Test edin ve ölçün. Tek tek anahtar kelime performansını izleyin ve uygulanan programları değerlendirin. Arama motoru sonuçları edin ve değerlendirin. İzleme ve raporlama bir şekilde izlemeye devam edin.*

ş analizi. Web

başlıklar, şirket

ve yönü oluşturmaya yardımcı olur.

Şirketin. Seçilen anahtar

kelime entegre edin.

başına bir ila üç

ilgili kelimelerin,

olduğundan emin

sayfanın neyi

motorlarının web sitesini

Şirketin.

hızlı bir yol, bağla

performansının değerlendiril

in etkinliğini belir

iralamalarını ve v

ğişiklikleri bir Ex

7) Bakım. Arama motoru s  
kelimelerin ve web sitesi içeri  
gerekir, böylece büyüme ihmalden dolayı  
stratejisini gözden geçirmek ve gelen ve giden ba  
oldu  
kolayl iş nı sağlayabilir.

ıralamalarını sür  
ğinin sürekli ola  
ı durmaz veya  
ğlantıların işletm  
ğundan emin olr

## **MODÜL 3:**

# **DERS İÇERİKLERİNİ BELİRLEYEN STRATEJİK PLANLAMA VE HEDEFLER**

Planlama, bir kurulu  
yard  
sonuçlar  
kolayla  
sağlar.

şirket topluluğunun ihtiy  
ğardır. Birli ve sistematik bir şekilde bakmasını

ına uygun ve duy  
ımcı olur ve kur  
ı ve etkiyi değe

Giri  
bile, yöneti  
kurulun kuruma rehberlik edecek politikalar ve hedefler belirlemesini sa  
programın uygulanması ve ajans yönetimi için direktörlere ve personele net bir odak  
sağlar.

şimcilik faaliyetle  
şim perspektifini  
ğlar ve

Bir  
arzu edilen şeyi gerçekte  
istenmeyen  
olmak çok önemlidir.

şirket içinde, her  
şmesini sağlamak  
şeylerin olmasını

Bu nedenle planlama, bir organizasyonun ba  
için sadece kurumlar için de  
en temelidir. Misyon, vizyon ve hedefleri ve bunlara ula  
seçmeyi içerir. Bu nedenle her kurulu

şarın olması ve etkin perfor  
ğil bireyler için o  
şmak için gerek  
ş planlamaya daha fazla önem veriri

Planlama, mevcut giri  
bilgi ile gelece  
olarak organize etme ve bu kararların sonuçlarını, organize sistematik geri bildirim yoluyla  
beklentiye kar  
yerden ve

şimcilik kararları  
ğine yönelik, bu  
ş ölçme süreci  
şirketin gitmek istediği yer arasındaki boşluğu

Stratejik planlama bir yol haritasıdır.

departman operasyonlarına ve projelerine öncelik vermek için kullanılır. Çabaları yönlendirmeye ve sınırlı kaynakları etkin kullanmaya yardımcı olur.

odaklanan büyük resmi düzeltmeyi içerir.

Süreç bir vizyonla başlar.

doğru

hedeflerin geli

şları, bu vizyona ulaşırken stratejik konulara odaklanılır.

ştirilmesiyle sonuçlanır.

Somut ve verimli bir stratejik plan oluşturulmalıdır.

Şirketin neyi başarmaya çalıştığını ve kuruluşun neyi başarmak istediğini açıklığa kavuşturmalıdır.

kavru

önemlidir.

Daha sonra, hangilerinin de

önemlidir. De

organizasyonun hedeflere hangi

yararlan

tüm sorunlar

temsil eder.

ğere ve hangilerinin şirketin sorunlarına

ğeler, şirket çalışanları

şekilde ulaşacağı

hedefleri belirlemek daha sonra bu hedeflere ulaşmak için

ı ve vizyonu gerektirir.

Sonuç olarak, durumu analiz ettikten sonra, organizasyon için hedefler belirlemek ve

hedeflere hitap eden belirli hedefler için bir eylem planı oluşturulmalıdır.

ı geliştirmek önemlidir.

Son olarak, yazılı plan tamamlandıktan sonra ilerlemeyi izleme ve raporlama zamanı

olacaktır.

## MİSYON VE VİZYON BELİRLEME

### BİR VİZYON İFADESİ NASIL YAZILIR

Vizyon ifadesi, işletmenin nereye gittiğini ana hatlarıyla belirtir. Gelecekte şirketin nereye gideceğini gösterici bir iş kollarıdır.

#### Adım 1: Vizyon ifadesi nedir?

Bir vizyon bildirisi yazmadan önce, şirketin mevcut durumu ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri belirleyin.

Bir vizyon ifadesi bir satır ile birkaç paragrafa kadar olabilir. En önemli noktaları içermez.

Şirketin insanlara nasıl yardımcı olduğunu, neyi başarmayı planladığını ana hatlarıyla belirtir.

İdeal olarak, bir vizyon ifadesi şirket, müşteriler ve çalışanlar için anlamlı olan sıradan, günlük bir dilde yazılmalıdır.

Bir vizyon ifadesi:

- *Arzu uyandırma* bu hedeflerle ilgili. Şirket vizyona ulaşmak için neyi başarmayı planladığını ana hatlarıyla belirtir.
- *İlham verme* günlük işlere hayat ve yön sağlar.
- *Motivasyon* şirketin yaptığı iş için bir neden sağlar.

#### 2. Adım: Stratejik planı yeniden gözden geçirin

Vizyon bildirimini yazmak için gereken her şey stratejik planınızla uyumlu olmalıdır. İşmaya zaten başlanmıştır.

işması gerekecektir:



- asansör sahası. Bu, bir özetlemektir. Bu al derinlere inmek önemlidir.
- i **İş Değerleri** do ifadesine girmese bile, her bulunmalıdır.
- i **İş Hedefleri** bir vizyon ifadesinin önemli bir parças özünü yansıtmalıdır. Hedeflerin kalitesi önemlidir. Bu büyük hedefe nasıl ulaşılacağı gelmektedir.
- **İş güçlü yönler ve fırsatlar.** Bir vizyon ifadesi, mevcut güçlü yönleri korumayı veya yeni fırsatlardan yararlanmayı içerebilir.
- **İş hikayesi.** Hikaye, işletmeye bir kimlik verir. De vizyon ifadesinde açık ve net olmalıdır. Mevcut olmalıdır.

### 3. Adım: Bir vizyon panosu yapın

Stratejik plandan toplanan her karışık bilgiyi işleme potansiyelidir.

Vizyon panosunu genişletmek için aşağıdaki adımları izleyin:

- İşletme kime yardım ediyor?
- İşletmenin amacı nedir?
- Şirket dünyayı işleyle nasıl daha iyi bir yer haline getirmek istiyor?
- İşletme hangi sorunları çözüyor?
- İşletmenin nihai amacı nedir?

Ek olarak, dünyaya ilişkin resimlerini toplamak da faydalı olabilir. İşletmenin gelecekteki görünümü, vizyon panosu için bir referans olabilir.

şirketin ne yaptığı ve işleme için, asansör

ğerler, özellikle : İşletme ilerliyorsa, işleme için her şeyi bilgilendiren

ıdır. Yalnızca işleme için değil, işletme için iş hedeflerini belirlemek için ipuçlarını aramak ve işleme için ulaşılacağına inanarak

ğerlerde olduğu gibi olabilir, ancak

şey vizyon kurulumu için

şirket için aşağıdaki adımları izleyin:

ş dünyasına benzer bir şey olabilir. Şirketin gelecekteki görünümü, vizyon panosu için bir referans olabilir.

#### 4. Adım: Temel konulara odaklanın

Vizyon panosunda bir ton bilgi topladık ve iktan sonra, topladığımız bilgilerin bir kısmını şirketinize özgü olmayan bir şeyin iş planının bir parçası olabileceği

#### 5. Adım: Yazın

Yazma süreci, vizyon ifadesinin iskeletini alıp onu özel bir şey

Aşağıdakiler çok önemlidir:

- İlgi çekici olmasını sağlamak için kısa kelimeler ve cümleler kullanın. Genel olarak, ne kadar kısa olursa, vizyon ifadesinin kendisi de dahil olmak üzere vizyon ifadesindeki her şey için o kadar iyidir.
- Somut bir dille sınırlayın. Asansör koymak mümkün değilse, bu somut bir dil değil.
- İşletmenin başkaları için ne yaptığını - müsterilere nasıl yardımcı olduğunu - nasıl çalıştığını ve işanlara nasıl ilham verdiğine odaklanın.

#### 6. Adım: Geri bildirim isteyin

Bu adımları başkalarına ne düşündüklerini sorarak başlatın ve tüm paydaşlardan geri bildirim alın.

#### 7. Adım: Sürekli inceleyin

Bir vizyon ifadesinin gözden geçirilmek üzere sürekli olarak açık olması gerekir. Bu, şirketin her gün onu değiştirmeyi düşünmesi gerektiği anlamına gelmez, ancak vizyon ifadesi iyle birlikte büyüdükçe



*Blog yazarlar*

olarak benimle ileti

veren harika içerikler yazıyorum. yazarken hissediyorum. Blog yazma fikirlerimi taze tutmak için hem çevrimiçi hem de çevrimd

Bu örnekte misyon ifadesi, i

çekme, defter tutma ve di

ve etrafta olmak için e

insanlara perde arkas

birçok şeyi kapsar.

Çok işletme sahipleri ile iletişime geçtim.

şime geçtim herkesin burnunu ayağınla

ış çok okurum.

şletmenin yaptığı her ş

ğer yöneticiler ço

ğlenceli olmak)

rdanlar olup bittiğne

#### 4. Ad

#### im: Sürekli İnceleme

Vizyon bildiriminde oldu

Vizyon ifadesi her de

ğu gibi, bir misyo

ğiştirildiğinde, misyon ifadesinin de c

### ŞİRKETİN DEĞERLERİNİ VE SORUNLARINI TANIMLAYIN

Belirli bir i

gerekti

ili

genellikle d

ve kurumsal güçlü ve zayıf

şletmenin hedefi

ğini bilmek çok

şki kunduğunuzun anlaşılmasına yardımcı olan bir çevre

ış ortamdaki fırsatlar

if yönleri değerlendiren bir dahili bilgilendirme sistemi

Bu süreç genellikle "SWOT" olarak adlandırılır: güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve

tehditler, ancak ayarlamalar

teknik kullanılabilir.

in nerede yapılmıştır

#### SWOT ANALIZI

Bu temel teknik, genellikle SWOT analizi olarak adlandırılır

yönleri, zayıf

ırılan bir kuruluştur

if yönleri, fırsatları ve tehditlerinin tartışılmasıdır

PROJECT No: 2016-1-ES01-KA202-025602

PROJECT NAME: ECVET and practitioners working in entrepreneurship support services

PROJECT ACRONYM: EPWESS PROJECT

Güçlü yönler, ola

ğanüstü kurumsal performan

Zayıf

lıklar, maliyetleri artıran

F

ırsatlar, kuruluş için yeni i

ş girişimleridir.

Tehditler, kurumsal performansı olumsuz etkileyebilecek faktörlerdir.

SWOT analizi, bir ürünün, projenin veya ki

şinin etkinliğini ve

faktörleri belirlemek için kullan

ılan bir analiz stratejisidir. Bu faktörler

belirlendikten sonra

şirket, güçlü yön

ve aynı zamanda potansiyel tehditlerden kaçınarak en iyi çözümü belirleyebilir.

Bu nedenle, SWOT analizi, bir kurulu

şu iç zayıf yönlerinin, büyüme ve

iyile

ştirme fırsatlarını

incelenmesidir.

Şirketin dış çevre

oldu

gün planlamaya yardımcı olur ve ayrı stratejiler

eder.

- Çevre taraması için hedef veya hizmet topluluğu çevrenin bir incelemesini içermelidir. Bu, a

ının dış bileşeni,

ğunun ve kurulu

şu şunları içerebilir:

1. Daha geniş sosyal ve bazen teknolojik. Değerler, deyimler ve eylemler bunlar
2. Yakın çevre, özellikle mevcut ve potansiyel müşteriler ve savunucuları
3. Kaynaklar ve fon sağlayıcılar

şu toplulukta güçleri ve etkileri

ğışen demografik

ğilerine, ekonomik eğilimlere, o

ğilimleri etkileyen

ın organizasyon ve hizmet

ın hedef topluluğu veya hizmet alanının

şterilerin ve kur

ğundan faydalananların ihtiyaçları.

ğlayıcılarla ilgili fırsatları ve

4. Gerçek ve potansiyel ortak çal işleri arasında ve hedef nüfusa hizmet edebilecek veya aynı finansman kaynaklarından, kamu veya özel sektörden fon arayabilecek kurulu lar da dahil olmak üzere rakipler.

Bu süreç, mülakatlar, odak gruplar + ve bir danışman ve bir değerlendirme ka  
posta anketleri ile bir topluluk ihtiyaç de ğlendirmesi ka  
veya mü şteriler ve diğer  
olabilir. kamu görevlileri, fon sa ğlayıcı temsilcileri ve diğer uygun kiş

- Çevre taramas ının dahili bile  
de ğlendirmesini içerir. Bu, birkaç bil

1. Bu önemlimali ve insan kaynaklar ı (girdiler), işle  
stratejileri (süreçler) ve sonuçlar veya sonuçlar (çıktılar) açısından mevcut ı değerlendirmek  
organizasyonel performans ı nesnel ölçütlere  
kapsaml ı sorarak b  
ve payda ın veya paydaşlar  
oyuncular ı yazılı formla  
önemlidir. Bazen k ı şekilde, açık ve c  
gönderilir; Mülakatlar en iyi işin tarafından yürütülür. Bu b  
bir dan sonuçlarda algılanan zayıflıkların sebeplerini girdiler ve süreçler açısından  
sonuçlarda algılanan zayıflıkların sebeplerini girdiler ve süreçler açısından  
daha fazla analiz etmek önemlidir.

2. Kurulu ş için kritik başa  
adım her zaman stratejik planlamaya dahil edilmez, ancak çok faydal ı ğunu anlamaya  
olabilir. Hangi faktörlerin gerekli oldu ği ve devam ec  
önemlidir.o organizasyonun gelece ği, kaynaklar, p  
hedef toplulukla ili şki, kaynaklar, p  
personel becerileri ve tarzı gibi faktörler olabilir. Hem yönetim kurulu ş, kurumsal değ  
hem de personel bu sürece faydal ı girdi sağlayabilir.

3. Kurulu ş, kurumsal değ  
resmile şirmek isteyebilir. Bazı kuruluşlar h

devam eden faaliyetlerine rehberlik eden yaz  
organizasyonu "tanımlamada" çok yardımcı olabilir.

ılı değerler ve ilke

## DEĞERLER VE SORUNLAR

Ancak i  
odaklanmak mümkündür.

ş bağlamını iyi ar

Belirtildi  
ederken, sorunlar

ği gibi, değerler  
şirketin bunu başarmak için y

İlk adım, stratejik planlama çabasının bir parçası olarak ele alınacak temel konuları, soruları ve seçenekleri belirlemektir. Bu, organizasyonun ele alması gereken "stratejik konuları" veya soruları belirlemek ve zaman veya önem açısından öncelikleri belirlemek anlamına gelebilir. Konular ve öncelikler organizasyon vizyonuna ve ardından hedeflere geçmek mümkün olabilir. Genel yönler ve organizasyonel hedefler üzerinde bir anlaşma yoksa, konular kritik seçimleri belirlemek önemli olabilir. Bu, birkaç şekilde yapılab

Örne ğin:

- Kurul ve personelden çevresel taramadan stratejik konuları belirlemeleri istenebilir; bireylerin belirli bir sayıda konuyu tanımlaması ve her birinin neden stratejik olduğunu, bu konuyu ele almamanın olumsuz sonuçları dahil olmak üzere belirlemesi istenebilir. Bu sorunlar, geniş bir program veya içerir; bazı örnekler, eğitim ihtiyacı karşılamak için yeni programın belirli mahaşun seçim bölgesi ba

şka bir grupta birleşmeyi düşünmelidir.

- Planlama grubu veya grupla birlikte çal

ışan bir danış

taramadan ortaya ç

ıkan stratejik sor

ardından bunları önem, zamanlama ve fizibilite açısından önceliklendirebilir. Sonuç, stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak, tercihen geri çekilme sırasında ele alınacak bir dizi stratejik konu ve geri çekilme sırasında ele alınmayacak veya sınırlı ilgi göreceğ ikinci bir dizi olmalıdır.

Hangi yöntem kullan

ılırsa kullanılsın,

bir parçası olarak dikkate alınacak konular veya seçimler ve alınacak kararlar hakkında bir miktar anla şma sağlamalıdır.

İkinci adım, kuruluşun değerlerini, topluluk vizyonunu ve misyonunu tanımlamak veya gözden geçirmektir. Kurulu

şun neden var

ula şma al

ıştığ, neyi temsil

oldu

ğundan emin ol

belirli görevleri varsa, bunlar açıkça tanımlanmalıdır.

Örgütsel temel de

ğerler veya çalışma ilke lik eden inançlar veya

ilkeler; bu de

ğerler yönetim k

tutulur ve kolayca de

ğiştirilmez

De

ğerler, vizyon ve

planlama geri çekilmesinin parças

ı olarak veya ö

genellikle birkaç saat sürer.

## 2.1 BOŞLUK ANALIZI

Bo

şluk analizi, iş

bunlar

ın başarıyla karşılanmasını sağa

ımların atılması

belirlemek için bir i

şletmenin bilgi

performans farklı

lıklarını değerlen

durum) ile "olmak istedi

ğümüzden" (aras

ındaki boşluğu it

bo

şluk analizi aynı zamanda itiraz analizi

da adlandırılabilir.



Bir bo  
noktas

şluk analizi som  
ı genellikle aşağıdaki temel bileşenlere sahiptir:

*Mevcut ve gelecekteki durumları belirleme*

**Mevcut durum:**

Bir bo

olgusal ve belirli terimler kullanarak listeleyen mevcut durumla ba  
hedefleyen odak alanlar  
hedef hedeflerine ba  
alanlar  
aramalar  
niteliksel.

şluk analizi şabl  
şlar. Tüm işletm  
ı geniş olabilir; bu  
ğlı olarak belirli  
şteri  
ının sayısına ba

**Gelecekteki devlet:**

Bo

gelecekteki durumu da içermelidir. Mevcut durumda oldu  
zaman dilimi içinde sahaya giren mü  
gibi somut, ölçülebilir terimlerle taslak haline getirilebilir; veya daha kapsayıcı bir ofis  
kültürüne do  
ğru çalışmak gibi genel anlamda.

şluk analizi rap  
ğu gibi, bu bölüm  
şteri çağrılarının l

*Bo şluğı açıklamak*

Bo

**Şluk açıklaması:**

aras

bo şluğünün veluona katkıda bulunan faktörleri özetlemelidir. Bu  
açıklama, bu nedenleri objektif, açık ve spesifik terimlerle listeler. Eyalet açıklamaları gibi,  
bu bile  
niteliksel, örne  
hedef sayısı arasındaki fark.

ımda şirket, öno  
ında bir boşluk c  
şenler de ölçüleb  
ğın şu anda sah

Bo

*şluğı doldurmak*

**Sonraki adımlar ve öneriler:**Bu son ad durumlar aras listelemelidir. Bu hedefler spesifik olmal faktörlerle do ad i hacmi raporlama sistemi kurmak; ve belirli ofis çe ba şlatılması.

im boşluk analiz indaki boşluğu ı, yukarıdaki bo ımların bazı örne şe almayı; saha şitliliğ programla

### Pazar araştırması

Ba faaliyet gösterdi Pazar ara ara olur. Pazar ara rakiplerin ne yapt

şarılı bir iş başla ği pazar hakkında her şeyi bilmek önemlidir. ştirması, tüm iş ştirması verileri, ştirmasını kullanarak, tüm potan ı ğ nı anlamak daha kolay olabilir.

### **Pazar ara ştirması neden önemlidir?**

İstatistikler elde etmek ve pazar araştırması yapmak, pazarı, müşterileri ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir; rakipler hakkında daha iyi bir anlayışa sahip olmak da faydalı olabilir. Pazar i yararlanmaya yardımcı olabilir.

ın bu şekilde da şletme hakkında

### **Pazar ara şikması nedir?**

Rakiplerin kim oldu istediklerini ve pazarda herhangi bir bo

ğunu, güçlü ve şluk olup olm

de

ğelen dirmek önemli

a

şamalarda çok önemli olabilir.

Her i

ş fırsatından en

yararl

ıdır. Bu nedenle

olasılıklar bulmak için her zaman piyasa raporlarında, hükümet istatistiklerinde, ticari

yay

ınlarda ve endüstri birliğı yayınlarında b

## AMAÇ VE HEDEF BELİRLEME

Ba

şarılı şirketler he

hiçbir

şeyleri yoktur, durgunla

ş r ve anlamlı ba

Hedefler, bir sonuca giden basamak ta

şlarıdır. Her iş pl

i

ş operasyonlarının düzenli bir parçası haline gelm

Vizyonu organizasyon için bir dizi temel hedefe dönü

ştürmek son derece değı

Hedefler ve hedefler do

ğrudan birimin m

süreci, misyonu ilerlemeyi izlemek için ölçülebilen ula

ş labilir, somut,

eylemlere dönü

ştürmeye yardımcı olur.

Amaçlar ve hedefler aras

ında bir fark olduğunu vurgulamak ör

Hedefler, neye ula

ş lacağına dair ge

amaç ve temel de

ğler) türetilirle

İşletmenin yönünü ve var

iş noktasını tan

yönlendiren istenen sonuçlard  
bir resmini temsil ediyorlar.

ır. Başka bir deyişle,

Hedefler, bir  
spesifik, ölçülebilir ve zamana ba  
getirmek ve ölçmek için kullan

şirketin hedeflerine ulaşmak için yapacağı belli  
ğlı olmalıdır. Hedefler, ölçülebilir ve ilerlemeyi değerlendirebilirler.

Başarı

şirketin hedeflerine ulaşmak için yapacağı belli  
ğlı olmalıdır. Hedefler, ölçülebilir ve ilerlemeyi değerlendirebilirler.

Amaçlar  
ba  
belirlenir. Bu hedefler, planlama yoluyla ve çal  
bilgilerinin verimli ve etkili bir  
ısrarcı, iddialı ve yaratıcı bir şekilde takip edilir.

in ve hedeflerin  
şarısıdır. İş başlatıcılar, çalışanların ve iş ortaklarının hedeflerini belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli adımları belirler.

### 3.1 HEDEF BELİRLEME

Hedef belirleme, misyon ve vizyon aç

ıklamları bittikten sonra başlar.

Süreç, organizasyonu belirli bir yıl içinde tanımlayan ve misyonu ele alan bir dizi hedef

veya organizasyonel durum beyan

ı geliştirmekten

tercihen organizasyonu açıklayan durum beyanları biçiminde bir dizi temel hedefe

dönü

ştürmek de son derece değerlidir.

Hedef belirleme, basit ve e

ğlenceli olması v

gereken bir süreçtir: basit, ölçülebilir, ula

şılabilir, sonuç odaklı ve zamanlıdır.

Ancak en önemli

şey, "çok kolay"

Çal

işanlara meydan

meydan okumalarını beklemek en iyisidir.

Hedefler, örne

gibi aşağıdaki gibi çeşit

- **Program:** "El Centro, 250 ki şilik bir öğrenci okulu finansman ı ile alternatif bir öncesinden üniversite ça ğ na kadar kapsamlı hizmetlik bir bütçesi ve personeli olacak";
- **Kaynaklar:** "El Centro'nun 3 milyon dolarlık bir bütçesi ve personeli olacak";
- **Durum:** "El Centro, Lake County'deki en büyük ve en saygın kar amacı gütmeyen konut geli ş tirme şirketi olacak";
- **İlişkiler:** "El Centro, program alanlarındaki büyük koalisyonlarda ve en az üç ana akım örgütün Yönetim Kurullarında temsil edilecek";
- **Kurumsal geli ş ime** El Centro kendi genel merkez binasına sahip olacak ve di ğ er toplum teme personelin bir a ğ ara ılı ğ ıyla birbirine b mali yönetim ve yönetim bilgi sistemine sahip olacak".
- **Yönetim:** "El Centro Yönetim Kurulu, her y il bir büyük öze sorumlulu ğ unu üstlenerek kay Centro Yönetim Kurulu, iki ayda bir toplanacak ve sürekli olarak yeterli ço ğ unlu ğ a sahip olacak üç aktif çalışma ko Kaynak Geli ş tirme." "

Bu örnekte oldu

ğ u gibi, düşünülecek far

hedef kategorileri üzerinde gruplanabilirler ve bunlar, örne

ğ in aşağıdakiler v

gibi: finans, mü

ş teri hizmetleri, ç

ve hay

ır severlik, satış ve pazarlama.

Bu kategorilerin s

iki bir şekilde ta

hedefleri tek seferde belirtmek zorunlu de

ğildir, ancak han

kurumsal amac

ı ve yolu yansıttığından emin olmak çok ö

Ek olarak, hiçbir hedef belirleme tarz

ı bir diğerinden d

göstermek önemlidir. Bir yönetici, çal

ışanların istekleri

yak

ından eşleştirebilirse, başarılı bir sonuç için

Hedef belirlemek için izlenebilecek birkaç ipucu var:

- **Liderli**

- **ğ ve basamaklı hedefleri garanti edin**

Hedefler hayata geçirilmelidir. Ne yazık ki, yönetici personelin bir

kurulu

şun hedefleri ha

şey arasında genellikle bir “kopukluk” vardır. Çoğu durumda, personel

hedeflerin ne oldu

ğün Bu gerçekleri bile bilmiy

uygulanacak organizasyon genelinde yayılması (kademeli olarak) olması

gereken

şirketin farklı s

belirlemek önemlidir. Bu, bir

şirkette yatay hiz

kategorik hedefler CEO ve yönetim düzeyinde belirlendikten sonra,

kademeli hedefler sürecini savunacak bir ki

şi seçilmelidir.

departman

in şirketin liderliğ

planlar

le oluşturmasını sağ

durumları hakkında bilgilendirmek çok önemlidir. Taahhüdü canlı tutmak

için hedefler görünür olmal

ı ve tekrarlanmal

yan

ıpsıra, hedefler de d

mesajlar

i, şirket haber bültenleri" kahve molaları.

- **Hedef Uygulamanın Sağlanması**

Hedef belirleme çal

ışmalarından so

hedeflere yönelik co

şku, günlük iş

nedence, hedeflere dayalı, performans göstermeme için te

şvikler ve

sonuçlarla tamamlanm

iş eylem planl

gerekir.

- **Sorumluluk yaratın**

Sonuçlar

ın tartışılması, he

vuru

ş ve takımın dışı

bask

ısı ve aşğlanma

performans beklentileri yaratır.

- **Aylık yönetim toplantıları düzenleyin**

Hedefler ve eylem planları belirlendikten sonra, ilerlemeyi izlemek için

aylık yönetim toplantıları planlamak kolay olabilir. Orijinal planlama

grubu, önceki ayı özetlemek, ilerlemeyi kabul etmek ve eksiklikleri

incelemek için 90 dakikalık bir oturumda toplanmalıdır; Ayrıca,

de

ğiştirilmesi gerek

için eylem planının netleştirilmesine de yardımcı olabilir.

Spesifik hedefleri belirledikten sonra, hedeflere ula

şmak ve çevres

belirlenen temel sorunlar

ı ele almak için temel

Ana vurgu, mevcut ve yeni program, savunuculuk, i  
içeren geni  
veya birkaç hedefi ele almal  
hedeflerinin nerede olmak istedi  
belirlemeyi gerektirir. Planlama grubu veya personel ayr  
yapabilirken, kurulun bu çabaya rehberlik edecek geni

şbirliğine dayalı v  
ş stratejiler üzeri  
ıdır. Süreç, kurul  
ğini gösterdiğine  
ıntılı analizlerin  
ş bir bakış açısı sunm

Yakla ş mlar ş unları içerebilir:

- Ele alınacak temel konular ve hedefler belirlendikten sonra, planlama grubu, personel veya bir dan işman çevresel t  
ula şmak için gerekli olabilecek meçlik strateji belirl  
sorunları ele alın. Bu, potansiyel yeni stratejilerin belirlenmesi veya vurgu veya öncelikte  
de şlikler önerilmesi anlamına gelebilir. işma ve kararlar  
personele sunulacaktır.

- Planlama grubu, planlama sürecini bugüne kadar gözden geçirebilir ve Kurul ve kilit personele bir dizi alternatif yakla ş m veya ş naryo geliştirek  
kurulu şun topluluk ör  
durumunda; artan ademi merkezîyetçilik mi yoksa daha fazla merkezile ş tirme mi olmalı  
Saha ofisleri, genel merkez ofisine kıyasla daha fazla veya daha az ilgi ve kaynak almalı  
mi? Bu senaryolar kullanılarak alınan kararlara göre stratejiler belirlenecektir.



Hangi yakla

konusunda belirli kriterler üzerinde anla

çerebilirler:

- **Değer** strateji, üzerinde anla
- **Uygunluk:** Strateji, kurulu
- **Fizibilite:** Personel, mali kaynaklar ve kapasite verildi mi?
- **Kabul edilebilirlik:** Strateji Kurul, kilit personel ve di edilebilir mi?
- **Fayda maliyet:** Stratejinin, zaman ve di için yeterli faydaya yol açma olasılığı var mı?
- **Zamanlama:** Kurulu bu stratejiyi

ş m kullanılırsa k  
şmaya varılmalıdır.

ş olan hedeflere ulaşılmasına katkıda

şun misyonu, değer

ğinde strateji uy

ğer paydaşlar iç

ğer kaynaklardak

ş, dış faktörler ve

şu anda uygulayabilir mi ve uygulamalı mı?

Bunlara veya üzerinde mutab

de

Stratejiler üzerinde anla

için sorumlulukları açıkça tanımlama ihtiyacını dikkate almalıdır. Organizasyon içinde bu stratejiyi uygulamak için sorumluluk alabilecek biri veya bir birim olmalıdır.

ık kalınan diğ

ğelenir ve seçilebilir veya öncel

şmaya varırken, p

## HEDEFLER BELİRLEMEK VE BİR EYLEM PLANI GELİŞTİRMEK

Belirli hedefleri belirledikten sonra, bir ba

belirleme zamanı; günlük görevlerin ötesine geçerler ve bireyde belirli bir hedefe

şahıç

ş noktası ile tanı

ulaşmakla bağlantılı bir sonucu tanımlarlar. Belirli bir bitiş tarihine kadar başarılması gereken bir şeyin açık bir ifadesidir.

Hem hedefleri hem de hedefleri belirledikten sonra, hedefleri ele alan ve hedefleri ve çalışma planlarını yıllık olarak geliştirme zamanı için özel bir çalışma planı

Stratejik planlama, stratejilerin organizasyon ve çevresi içindeki mevcut koşulları kapsadığı birincil dışta ayrıntılı olması gerektiğini kabul eder. İlk de birinci ve ikinci yıllık eylem planlarına ihtiyaç vardır. Yıllık program hedefleri zamana dayalı ve ölçülebilir olmalıdır. Yıllık plan, stratejik planın bir parçası olabilir veya ona yıllık bir ek olabilir.

### SMART hedefleri

İyi yazılmış hedefler geliştirmenin bir yolu, SMART yaklaşımını kullanmaktır. Hedeflerin geliştirilmesi zamanlı düzenli düşünme ve program net bir resmini gerektirir.

SMART, ölçülebilir hedeflerin geliştirilmesine rehberlik etmemelidir. Her hedef şöyle olmalıdır:

- 1) Sözel
- 2) Kolay w / Ölçüm
- 3 Akıllı
- 4) Bilgili
- 5) Time odaklı

### 1. Özel

"Ne yap  
yap  
olas  
sa  
Gözlemlenebilir, birisinin bir  
olarak gözlemleyebilece

İlmalı?" Sorusun  
ılacak işin sonucu  
şeklinde yorumlayaca  
ğlamak, tanıml  
şey yapan birini

ğ) anlamına gelir.

## 2. Ölçülebilir w / Ölçülebilir

Ölçülebilir, "  
de  
hedefi tan  
eder. Miktar ölçümlü bir hedef, miktar, yüzde, vb. Terimleri kullanır. Kalite ölçümlü bir  
hedef, üniversite yönergeleri içindeki do

şirket beklentile  
ğerlendirilebilir t  
mlar. Bir şeyin bir standartla  
ğruluk, format açısı

## 3. Başarılabilir

"Ki  
ba  
mi?" Aynı zamanda "Zaman çerçevesi, fırsat ve kaynaklar verilerek yapılabilir mi?"  
Sorusuna da yan  
edilmelidir.

şidunla yapılabilir mi?" Sorusuna ulaşılabilirliği tarafından  
şarılabilir mi?" E  
ğeler SMART he

## 4. Alakalı

"Yapılmalı mı?", "Neden?" Gibi sorulara uygun cevaplar. ve "etkisi ne olacak?" Hedef,  
uygulama planı ve stratejik plan ile uyumlu mu?

## 5. Zaman odaklı

Zaman odaklı cevaplar, "ne zaman yapılacak?" Bir hedefin içine yerleştirilmiş son  
noktalara ve kontrol noktalar  
yahn  
görevin fiili sonudur veya bazen bir görevin biti  
Bazen bir görevin, size veya ba  
gitti  
vardır, böylece nihai sonucun beklentileri kar  
düzeltmeler veya de  
tarihlerin veya dönüm noktalar  
duygusu yaratmak için orada olaca

ına sahip olduğu  
ızca bir bitiş nok  
ş noktası diğerinin başlangı  
şklarına bir şey  
ğini değerlendir  
şladığından emir  
ğişiklikler yapıla  
ının, bir şeyi bit

ğ şekildedir.

Ço  
belirlemi  
katılımı veya organizasyon yapısı ve idari sistemler hakk  
Hedeflerin ve y  
girdisini gerektirir; personel genellikle, Kurul kurumsal hedefleri tanımladıktan sonra  
programla ilgili amaç ve hedefler için büyük sorumluluk al  
amaç ve hedefler geli ştirir.  
Personel yaz  
onaylamal  
stratejilerin uygulanmas  
alanıdır.

### Hareket planı

Bir eylem plan  
bir organizasyon içinde verimlili  
eylem plan  
arac

Eylem planlamas  
a  
göz ard  
bırakır - kurulu  
önceki planlaman

Kurulu  
eylem planlarını tamamlaması ve b) eylem planının fiili uygulama kapsam  
ve de

**Bir eylem plan** **ının geliştirilmesi:**

1. Eylem planları, en önemli organizasyonun hedeflerinin her birine ulaşmak için genel eylemi kimin ve hangi zaman çizelgesine göre tamamlayacağını belirtir.
2. Şirket, her stratejik hedefe nasıl ulaşacağını gösteren genel, üst düzey bir eylem planı geliştirmelidir.
3. Organizasyondaki pazarlama, geliştirme, finans/ personel ve vb. Gibi her bir ana fonksiyon için bir eylem planı geliştirilmelidir. Toplamda, genel eylem planının nasıl uygulanacağını ve her bir fonksiyonun eylem planının nasıl uygulanacağını belirtin.
4. Şirket, her yöneticinin (ve ideal olarak her çalışanın) geneline katkıda bulunan bir eylem planına sahip olmalıdır. Her fonksiyonun eylem planları, şirketin kuruluşun genel, üst düzey eylem planının kuruluşun formatı, kuruluşun planı, her ana fonksiyonun genel stratejisiyle uyumlu olmalıdır.
5. Eylem planı Kuruluşun Gerçekleştirilecek hedefleri bir hedef kuruluş hedeflerine nasıl katkıda bulunur c) Hangi belirli sonuçlar (veya hedefler) toplamda organizasyonun hedefine ulaşılacak çok şey başlatılmalıdır. Hangi sonuçlara ne zaman ulaşılacağı zaman çizelgeleri)

### Hedefler ve Zaman Çizelgeleri Geliştirme:

1. Hedefler, stratejileri uygularken üretilen spesifik, ölçülebilir sonuçlardır.
2. Hedefleri belirlerken, "Bunu yapabileceğinize emin misiniz?" sorusuna devam etmek önemlidir.
3. Mevcut yeteneklerin tanımına ve performans incelemesine entegre etmek çok önemlidir.
4. Hedeflerin ve zaman çizelgelerinin yalnızca kılavuz olduğunu hatırlatın. Kuralları olmayan hedefler, bunlardan sapabilirler, ancak sapmalar anlaşılabilir ve açıklanmalıdır.
5. Planınız için aşağıdaki örnek formatı düşünün.

Stratejik Hedef	Strateji	Amaç	Sorumluluk	Zaman çizelgesi
1. (Hedef 1)	1.1 (1. Hedefe ula strateji)	1.1.1 (Strateji #1.1'i uygularken ula hedef)	(bu amaca kim ula şacak)	(uygulayıcı bu amacı gerçekle şti oldu ğunda)

### Hedef Belirlemedeki Engeller

Bir organizasyon hedeflere ula a sağdaki ortakları mevcuttur: belirlenen hedeflere tutkusuz olmayan bir CEO; hedefler kesin de ba kurulu şunli hedeflerden vazgeçerken sahip oldu önemlidir.

şamadığında, bir şil; hedefler, CEO şarısızlık korkusu ğu eski modelle

### SONUÇLARI IZLEME

Yap ılan ilerlemeye, k geçirilen stratejiler ve y İlk hedefler geliştirilerek ilerlemenin ve strateji kullan ımının düzenli ol Daha sempatik seçilmi ş veya atanmış sa şunli önceliklerindeki değişiklikler için be de ğişliklerden yararlanmak için Her y ılım başında yıllık ilerlemeler kaydedildi ğink görünüm için geriye bak kullanılmalı, ancak esnek olmayan bir eylem planı olmamalıdır.

Stratejik plan

çal

veya stratejik projeleri yönetmek için sa

Stratejik yönetim sürecinin normal yönetim sürecine nas

uygulamas

Stratejik yönetim için sa

planlama uygulamas

k

gelecekte stratejik planlama süreçleri hakk

İzleme sadece ekibin stratejilerinin ilerlemesini takip etmesine izin vermez; ve stratejiler

revizyon gerektirdi

tüm kurumsal stratejik planlama sürecini yeniden ne zaman yeniden ba

söyler - umar

ım birkaç yıldır değil.

in uygulanmasında

ışmasının sonuçlarının izlenmesi değerlendirilmesi

ğlam bir sisteme yerleştirilmelidir.

il uyduğunu görm

ı için yönetsel hesap verebilirliğ netleştirme

ğlam bir sistem v

ı, stratejik planla

irkliliğine yol açabilir. Bu, yöneticilerin en

ında şüpheye yol açabilir.

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme birbirine bağlıdır. İzleme, daha sonra değerlendirme ile

cevaplanacak sorulara yol açabilir.

De

ğerlendirme, farklı değişkenlerin izlenm

İzleme ve değerlendirme, gelecekteki stratejileri geliştirmek için birlikte kullanılabilir

çünkü bunlar, faaliyetlerin devam eden uygulamalarını yönetmek için ö

ğrenilen dersler v

rehberlik sa

ğlar. İzleme, bir

beklenmeyen e

ğilimleri belirlem

edilen bilgiler ne oldu

ğunu gösterir ama nedenini gösterme

Ayrıca, analiz yapılmadan, izlemeden elde edilen ham veriler programların ve faaliyetlerin

göreceli güçlü ve zayıf

if yönlerini yansı

etkilili

ğini, verimliliğini, ilgisi veya etkisi

ba

ğlamı belirlemek için bilgiyi derinlemesine araştırır.

De

ğerlendirme şunlarla ilgili soruları yanıtlayabilir:

İstenen etki, istenen sonuçlar ve strateji planlaması:

- Planlama varsayımları doğru mu?
- Çıktılardan sonuçlara ve etkiye kadar nedensellik konusunda hangi kanıtlar var?
- Doğru hedefler takip ediliyor mu?
- Temel Performans Göstergeleri gerçek performans ölçüleri midir?

**Faaliyetler ve çıktılar:**

- Çıktılar, istenen sonuçlara katkıda bulunmada ne kadar etkilidir?
- Kaynaklar ne kadar verimli kullanılıyor; Aynı çıktılar daha az kaynakla üretilebilir mi?
- Çıktılar hedef kitlenin ihtiyaçları ile ne kadar alakalı?
- Hangi dersler öğrenilebilir?
- Neler geliştirilebilir?
- Daha iyi ve farklı ne yapılabilir?
- Tekrar yapmaya değer olmayacak ne olabilir?

Ço

çok yararlı

uygulayıcılara uygulama yönetimi bilgilerini sağ

uygulanması

kabul edilmektedir.

ğün zaman, değer

ı olsa da, program

ğlamaz. Artık, fa

ı sırasında birkaç

**Üç Tür De**

**ğerlendirme**

1) Biçimlendirici Değerlendirme

ba

teorisindeki varsayımlar mantıklı mı? Hedefler SMART mı? Faaliyet planı açık ve

tutarlı mı ve plan alınan dersleri ve en iyi uygulamaları dikkate alıyor mu?

Kaynakların dağıtımının man

gerekenlerle orant

hedefi destekliyor mu? Bu ön de

ğerlendirme olara

şlamadan önce

iğ açık ve iste

ılı mı? İstenilen

ğerlendirme, ger



deneyimli bir de

gerlendirilmiştir. Bu tarafından, bir inceleme

de

gerlendirme için ayrıntılı bir süreç içermez.

2) Ç İkter Değerlendirmesi,

gerlendirmesi o

faaliyetlerin uygulanmas

ı sırasında gerçe

sosyal medya izlemesinden gelen geri bildirimlerin sürekli olarak veya planda

belirtilen ba

şka bir temelde

de

gerlendirme, ö

a

şöndekiler gibi diğer yönlerle odaklanmas

yarat

ılmasında kaynak

ç

ıktılar amaçlandı

faaliyetlerin uygulan

ı uygulanmadığı; e) planlanarak kayn

faaliyet veya program yolundad

ır ve değilse, değ

temel sa

ęlar. Çıktı değerl

raporlanmas

lanacak edecek bir

diplomasisi uygulay

ıcısı tarafından,

gerçekle ştirilir.

3) Etki / Sonuç De ğerlendirmesi dan de

gerlendirme ola

adland

ırılan, sonuçların

periyodik olarak veya bir olaydan hemen sonra gerçekleştirilebilir. Çoğu

dijital eri

şim gibi uzun va

tür bir de

gerlendirme, son

üzerindeki etkiyi ölçer ve de

gerlendirir. Fa

odaklan

ılmalıdır: ne kad

ilettiler

ği; ve sonuç ve e

aynı zamanda faaliyetler ve etkiler / sonuçlar aras

ında olası neden

kurmaya çal

ışır, bu da genel

Bazı önemli olaylar, büyük bir konferans gibi, yalnızca o olay için bir etki / sonuç

de

gerlendirilmesinden yararlanabilir. Böyle değerlendirme, bu

bütünüyle o olay için de

gerlendirme plan

uygulanabilir. Devam eden di

ğer stratejiler, da

olacaktır

ın. Bu stratejilerin değerlendirilmesi, iler

ayarlamalar yapmak için periyodik olacaktır.

İzleme, genellikle strateji ve eylem planına sahip olan sorumlu uygulayıcı tarafından planlanacak ve yönetilecektir. Değerlendirme bazen izleme ve yönetilir. İzleme tarafından planlanılan faaliyetler ve sonuçları değerlendirilir. İzleme kurulu tarafından gerçekleştirilen faaliyetler birbirleriyle koordineli olmalıdır.

## Değerlendirme kriterleri

- 1) Etkililik. Bir faaliyet veya programın amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin sorular. Etki / sonuçla ilgili sorular, faaliyet veya programdan beklenen sonuçlara yönelik planlama varsayımına ilişkin sorular, faaliyet veya programın zaman ölçüsüyle ilgili sorular. İzleme sürecinde bir ölçüt olarak kullanılmalıdır.
- 2) Verimlilik. Girdiler (kaynaklar) ile ilgili çözümlerin bir ölçüsünü temsil eder. Verimlilik, kaynakların bir ölçüsünü temsil eder. Verimlilik, kaynakların bir ölçüsünü temsil eder. Verimlilik, kaynakların bir ölçüsünü temsil eder.
- 3) Alaka düzeyi. Mesajlar, iletişim kanalları ve önceliklerine ne ölçüde uygun oldu. İletişim kanalları ve önceliklerine ne ölçüde uygun oldu. İletişim kanalları ve önceliklerine ne ölçüde uygun oldu.
- 4) Sonuçlar. Faaliyetlerin doğrudan veya dolaylı olarak ürettiği sonuçları ve etkileri içerir. Faaliyetlerin doğrudan veya dolaylı olarak ürettiği sonuçları ve etkileri içerir. Faaliyetlerin doğrudan veya dolaylı olarak ürettiği sonuçları ve etkileri içerir.

## RAPORLAR

İlerlemeyi izlemek için üç tür raporlama vardır: bir gösterge tablosu, bir puan kartı ve bir değerlendirme raporu. İzleme sonuçları (örneğin, faaliyetler ve istenen etkiler ve sonuçlar) kapsar ve kendi zaman çizelgesi veya raporlama sıklığı ile ilişkilidir.

### 1) Gösterge tabloları

Bir gösterge panosu, genellikle çıktılar ve sonuçları gösteren bir izleme uygulamasıyla gerçek zamanlı olarak kullanılabilir ve düzenli ve sık raporlar için izlenmesine göre değerlendirilir.

üretmek için kullan

ılabilir. Bir göster

sınırlı açıklayıcı anlatım içeren veya hiç içermeyen verilerdir. Bir gösterge tablosu genellikle en az ayda bir güncellenir. Gösterge panosu, performansın hedeflere göre gösterilmesi için de

ğerlerin grafiksel

zekası arayüzüdür. Faaliyetleri yolunda tutmak için gerekli olan gösterge paneli paneli olarak dü

şünülebilir. Gösterge pa

## 2) Puan kartı

Bir puan kart

ı istenen sonuçlara ve

az sıklıkta raporlama için bir görüntüleme formatıdır. Bir puan kartı, esasen çok az yerle

şik değerlendirim

puan kartı genellikle üç ayda bir veya iki yılda bir güncellenir. İstlenen sonuçlara ve istenen etkilere yönelik ilerlemeyi bildirmek için bir puan kart içermelidir, ancak en çok önem, hedeflere do

ı kullanılır. Baz

ğru veya hedefle

göstermeye verilecektir. Puan kart

netkin bir şekilde bir yöneti,

gerçek sonuçlar ile beklentiler arasındaki tüm farklılıklar dahil olmak üzere izleme verilerinin yorumlanması ve açıklanması gerekir.

## 3) Değerlendirme raporu

Bir De

ğerlendirme Raporu, bir değ

faaliyetlerin etki / sonuç de

ğerlendirmesinin

panosundan veya puan kartından daha ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmektir. Aksi

belirtilmedikçe veya gerekli de

ğilse, etki / sonuç değ

tavsiye edilir.

Bir de

ğerlendirme rapor

İlgili tüm sonuçların dengeli bir görünümünü sunar ve hangi anlamlı değişikliklerin meydana geldi

ğini, bunların faaliyetlerle n

il bağlantılı olab

hedeflere ula

şıp ulaşılmadığı

cevaplar içermeli ve neyin i

şe yaradığını, ne

nedenini aç

klama'dır. Değerlendirme rapor programı

kapsayacak

şekilde yayınlanabilir.

## GERİ BİLDİRİM

İzleme ve değerlendirmeden elde edilen sonuçlar doğrudan faaliyet seçimi ve uygulamasına geri beslenebilir. Devam eden stratejiler ve faaliyetler, çıktılar hedeflerine veya beklentilerine ulaşmazsa ayarlanabilir. Geri bildirim, sonuçlandırmadan elde edilen faaliyetlerin verimliliği ile ilgilenebilir. Geri bildirim, sonuçlandırmadan elde edilen sonuçları kullanılarak, sonuçlandırılmamışla birlikte, sonuçlandırılmamış sonuçları anlatılmaktadır. Geri bildirim, sonuçlandırmadan elde edilen sonuçları de değerlendirmek için kullanılmalıdır. Sonuçların ve etkilerin izlenmesinden elde edilen sonuçlar, diğer araştırmalarla karşılaştırılabilir. Hedef raporunun temelini oluşturur. Hedef ideal olarak bağımsız ve tarafsız, planlandığı gibi çalışan bildirim. Geri bildirim, gelecekteki stratejileri ve faaliyetleri planlarken de gerili olacaktır. Değerlendirme raporları planlama varsayımları hakkındaki sorulara da atıfta bulunabilir. Son olarak, değerlendirme raporları de değerlendirilmeden elde edilen sonuçları geliştirmek için bilgiler olarak sağlanacaktır.

## DERS İÇERİKLERİNİ BELİRLEYEN STRATEJİK PLANLAMA VE HEDEFLERE İLİŞKİN ANKET

### S1-Misyon beyan

### ı ne değildir?

1- Misyon beyan  
yapmas

ı gerektiğini açıklar.

ı, vizyon ifadesin

2- Bir misyon ifadesi yazmak, pratik odak noktası nedeniyle bir vizyon ifadesine göre daha kolaydır

3- Görev beyan, i

şletmenin yaptığı her şeyi kapsar

4- Misyon beyan

ı müşteri odaklı olma eğilimindedir

### S2- GZFT analizinin harici bile

### şenleri neyi temsil ediyor?

1- Çevresel taraman  
faaliyet gösterdi

ı harici bileşeni, hedef veya vizyonla kuruluş  
ği daha geniş çevrenin bir incelem

2- SWOT analizinin harici bile  
temsil eder.

şenleri, bir şirket

3- SWOT analizinin d

iş bileşeni, kuruluşun gücü ve za

4- Bu önemli mali ve insan kaynaklar

ı, çalışma yöntem

sonuçlar veya sonuçlar açısından mevcut organizasyonel performansı  
de değerlendirmek.

### S3- Bo

### şluk analizi ne değildir?

1- Bo  
performans farklı  
kar  
at

şluk analizi bir işletmenin bilgi sistemler

ılıklarını, iş gere

şlanmıyorsa, bur

ılması gerektiğini belirlemek için bir yöntemdir.

2- Bir bo

şluk analizi performansın potansiyel veya istenen performansla

kar

şılaştırılmasını içerir

3- Bo

şluk analizi bir işletmedeki boşlukları tanımlar

(kaynaklar) entegrasyonu ve mevcut tahsis seviyesi

- 4- Boşluk analizi, rakiplerin ihtiyaçlarını anlamaya yardımcı olan bir süreçtir.

**S4- A**

- 1- Hedefler, neyin başarılacağına dair genel ifadelerdir
- 2- Hedefler, işletmenin yönünü veren ve yönlendiren istenen sonuçlardır.
- 3- Hedefler, bir şirketin faaliyetlerini belirtir.
- 4- Hedefler, şirketin ulaşmak istediği şeydir.

**S5- A**

- 1- Değerlendirme ve
- 2- Maliyet-faydalar
- 3- Fizibilite
- 4- Hesap verebilirlik

**S6- Basamaklı hedefler nelerdir?**

- 1- Kademeli hedefler, şirketin farklı seviyelerde ilerlemesine yardımcı olan hedeflerdir. tamamına yayılması gereken hedeflerdir.
- 2- Kademeli hedefler, şirkette çalışmaya başladığından itibaren ulaşılması gereken uzak olan hedeflerdir ve bazı hedeflere ulaşılana kadar halden hale gelirler.
- 3- Basamaklı hedefler, önem sırasına göre gruplanan hedeflerdir.
- 4- Basamaklı hedefler, önem sırasına göre ulaşılmaya başlanacak hedeflerdir.

**S7-A**

- 1- Bir eylem planı, bu adımların gerçekleştirilmesini sağlamak için illeyle kuruluşun hedeflerini tanımlar.

- 2- Eylem planlar hedeflerin her birine ula zaman çizelgesine göre tamamlayaca ğ nı belirtir.
- 3- Bir eylem plan dönü artırmasına yardımcı olabilir.
- 4- Bir eylem plan yönetici veya çal

ı, en önemli orga  
şmak için gereke  
ı geliştirmek,  
ştürmesine ve b

ır hedefleri kullanmak için genel bi  
işanın bir eylem pl

S8- A yine de stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır?

şğıdaki süreçler

- 1- Hedefler
- 2- Sorumluluklar
- 3- Geribildirim
- 4- Zaman çizelgeleri

S9- Biçimlendirici de ğerlendirme nedir?

- 1- İzleme verilerine anlam katan ve önlemlerin raporlanmasına eşlik edecek aç ıklama sağlayabilen bir değerlendirme şeklidir.
- 2- Sonuç ve etki hedefleri tarafından amaçlanan hedef kitle üzerindeki etkiyi ölçen ve de ğerlendiren bir değerlendirme şeklidir.
- 3- Ön de ğerlendirme uygulama ba ğerlendirme ola şlamadan önce de ğerlendiricisi tarafından
- 4- İzlemeye benzer bir değerlendirme türüdür, ancak önlemlerin yalnızca kaydedilmesi ve rapor edilmesi de ğil, diğer yönlelere odaklanmasındır

S10- A şğıdakilerden hangisi değerlendirme kriteri de ğerlendirir?

- 1- Etkililik
- 2- Sonuçlar
- 3- Raporlar
- 4- Vahiy





# MODÜL 4:

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YETENEKLER

Ders, insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejinin temellerini vermeyi amaçlamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), esas olarak rekabet avantajı sağlamadaki rolü ve rekabet edebilirliği ~~geçirden~~ bir sonucu olarak stratejik yönetim için daha önemli hale geldi.

Asıl

sürekli geli

vereceği ~~girişim~~ olmak demektir. Günümüz i

temeli somut ve fiziksel kaynaklardan soyut ve bilgi varlıklarına daha fazla odaklanmaya

kaym

süreç haline geldi.

günümüzün bilgiye dayalı endüstrilerinde stratejik önemi artmaktadır.

Uygun

geliştirilebilir, ~~ve~~ etkin etti

iyi sonuçlar verebilir.

Sonuç olarak, insan kaynakları uygulaması sürdürülebilir rekabet avantajının temelini

olu

olu

şunamaz, ancak ~~ir~~ ~~ayna~~ ~~girmesi~~ ~~ş~~ ~~turma~~ konusunda daha büyük bir potansiyele sahiptir.

## İNSAN KAYNAKLARININ DEĞERİNİN YARATILMASI

Be

2005 yılından bu yana, Uluslararası Muhasebe Standartlarını (IAS) izleyenler, maddi olmayan varlı

tüm insan kaynaklar

ne kadar IAS hesap verebilirlik ilkelerini takip etmese bile, insan kaynaklarının rekabet avantajı

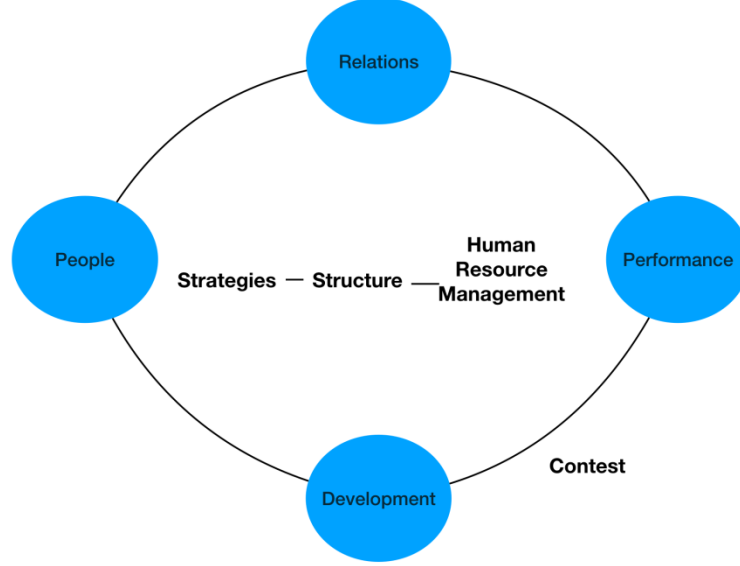
Sonuç olarak, günümüzün yenilik yar

varlıkların sürdürülebilir ve pratik politikalar ve araçlar yoluyla iyi yönetilmesi gerekir;

de

ğilse, sonuç insan kaynakları için y

Şirketlerin, dört temel unsurun analizini ve uygulamasını içeren insan kaynakları için değer yaratmaya yönelik uzun ve ayrı performans ve gelişim planları, az bürokratik, daha az resmi, operasyonel hatla daha doğrudan temas halinde yenilemelerini sağlayacaktır.



## İNSANLAR

İnsanlar, bir şirketin temel bir parçasıdır ve şirketin yaşamasını ve ayakta kalmasını sağlayan unsurdur. İnsanlar, kolayca eğitilebilir, öğrenen, özelliğe, rollere ve ihtiyaçlara sahip birbirinden farklıdır. Başlangıçta yeterli yeterlilik sistemini anlamak için belirli araçlara ihtiyaç duyar. İkinci olarak, her seçimini hem de insan sermayesini, sosyal sermayeyi ve yetenekleri kavrayan tüm maddi olmayan varlıkların koordinasyonunu yönetmeleri gerekir.

## Motivasyon

Motivasyon, bir bireyin hem iç hem de dış etkenlerle iş faktörlerinin neyi yapmasını istediğini belirlemek için içsel bir dürtü olarak tanımlanır. Meslek

kalitesi, sosyal ve di  
açar ve motivasyonu artırmak için önemlidir.

ger faktörler gibi çeşitli iç ve dış fa

Bir  
belirli bir  
hangileri oldu  
ğunu anlayabilir.

şirket, içerisinde  
şekilde davrandı

Maslow teorilerinin ard  
baz  
temel ihtiyaçlar en altta ve kendini gerçekte  
şekilde bir piramit şeklinde tasvir edilir. Bu hiyerarşinin bir sonucu olarak, ancak daha  
dü

ından, tüm insan  
ıları diğerlerinden

şma ihtiyacı en ü

şük bir ihtiyaç se

ihtiyacı karşılamak için

**Psikolojik ihtiyaçlar** hava, yiyecek, su, barınak, giyinme ve uyku gibi insanın hayatta  
kalması için gerekli olan

çal

işme saatleri ve banyo kullanmak v

molalar

ı sağlayarak çalışanlarınızın fizyolo

**Güvenlik ihtiyaçları** bir ki

şeye güvenlik ve

güvenlik, mali güvenlik, iyi sa

ğlık ve kazalardan, zara

etkilerinden korunma, güvenlik ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Bir yönetici olarak,

çal

iş alanınızın güvenlik ihtiyaçları bu şekilde

özellikle kötü bir ekonomide önemli olan güvenli tazminat (maa

ş gibi) ve iş güvenliği.

**Sosyal ihtiyaçlar**

şık ve aidiyet olan

ihtiyacı ifade eder. Sosyal ihtiyaçlar, insanlar için kendilerini yalnız, izole ve depresif

hissetmemeleri için önemlidir. Bir yönetici olarak, çal

iş alanınızın her

tan

masını sağlayarak

bir süpervizör olarak ve iyi bir i şya

şam dengesini te

ihtiyaçlarını hesaba katabilirsiniz.

**Saygı ihtiyaçları**

şkalarından saygı

saygı ve saygı ihtiyacına atıfta bulunun. Bir yönetici olarak, çal

iş alanınız iyi iş çık

övgü ve takdir sunarak ve de

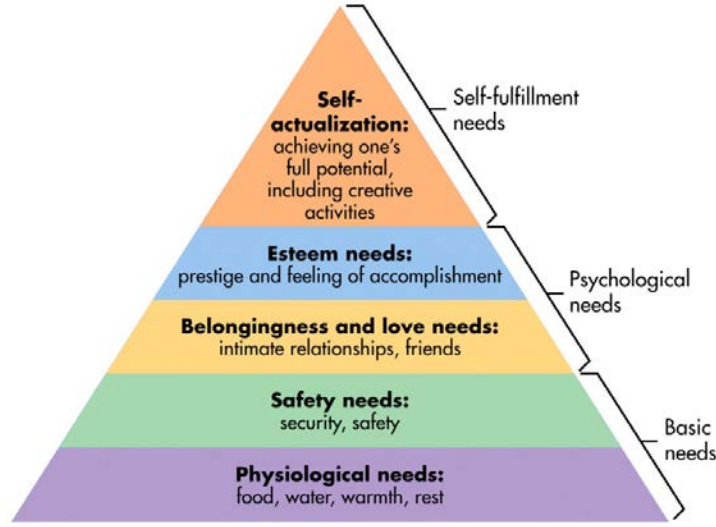
ğerli bir çalışan c

terfiler ve ek sorumluluklar sunarak çal

iş alanınızın saygı ihti

## Kendini gerçekleştirmek için ihtiyaçları

tanıyan ebeveyn olma ihtiyacı olmanız gerekebilir. Bu ihtiyaç için esneklik ve özerklik vererek hesaba katabilirsiniz.



Bu nedenle bir işyeri için ihtiyaçları karşılamak için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir. Bu nedenle, işyeri için ihtiyaçları karşılamak için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

Bunun yerine McClelland'ın takiben, motivasyon üç önemli konu etrafında döner, yani bağımsızlık, güç ve başarı. Bu deneyimler aracılığıyla zaman içinde kazanılmış ihtiyaçları karşılamak ve hedeflere ulaşmak için yardımcı olur. İktidara duyulan ihtiyaçlar, işyeri için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

Çalışanların memnun olmaları için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

şinin tam potansiyelini kullanmasını sağlar. Kişinin işyeri için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

İşyeri için ihtiyaçları karşılamak için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

İşyeri için ihtiyaçları karşılamak için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

İşyeri için ihtiyaçları karşılamak için yardımcı olmak için aynı şekilde motive edilmelidir.

Giri

motivasyonu yüksek çal  
veya hizmet üretme olas

ılığ daha yüksektir.

şimcilerin temel

işanların motivas

### Yeterlilikler

İnsanların yeterliliklerini dikkate alma gerçeğ, çalışanların sadece motivasyonel tutumlarını analiz etmeye kıyasla daha büyük bir bakış açısına sahip olmaları için önemlidir. İnsanlar, iş hayatlarında motivasyonlar, yeterlikler içinde yer alan beceriler ve yetenekler, iş hayatlarında başarılı olmaları için önemlidir.

İnsan sermayesi, çalışanların işlerine getirdikleri yetenekleri ifade eder. Bireysel ve toplu bilgilerinden, becerilerinden, yeteneklerinden veya diğer özelliklerinden oluşmaktadır. İnsan sermayesi, bir kuruluşun başarısını belirleyen önemli bir faktördür. İnsan sermayesi, bir kuruluşun başarısını belirleyen önemli bir faktördür. İnsan sermayesi, bir kuruluşun başarısını belirleyen önemli bir faktördür. İnsan sermayesi, bir kuruluşun başarısını belirleyen önemli bir faktördür.

Genel olarak bir yeterlilik, bir bireyin bir işi düzenli bir şekilde yapmasını sağlayan beceriler, yetenekler ve tutumların bir kümesidir.

Uygulamada,

ilgili olarak, dikkate alınması gereken iki farklı yeterlilik türü vardır: mesleki yeterlilikler ve davranışsal yeterlilikler.

Yetkinlikler etkili bir şekilde üç gruba ayrılır:

- ***Davranışsal (veya Yaşam Becerileri) Yetkinlikler:*** İş hayatında başarılı olmak için gerekli olan becerilerdir. Bu beceriler, günlük yaşamda karşılaşılan problemleri çözmek için kullanılır. Örnekler: Problem çözme, Girişimcilik vb.
- ***Fonksiyonel (veya Teknik) Yetkinlikler:*** İş hayatında başarılı olmak için gerekli olan teknik becerilerdir. Bu beceriler, işin gerektirdiği spesifik görevleri yapmak için kullanılır. Örnekler: İşletim, Organizasyon, Satış vb.

bir şekilde tamamlanır.  
beceri içerir. Örnekler şunlardır: Uygulama Sistemleri Geliştirme, İletişim, Veritabanı Analizi ve Tasarımı vb.  
ve

- **Mesleki Yeterlilikler:** Profesyonel yeterlilikler, organizasyonel bağlamda başarıya izin veren yeterliliklerdir. Performansın hızlandırıcılarıdır veya - yeterli güç ve kaliteden yoksunlarsa - insanlar için işlerde başarısızlıkların nedenleri olabilir. Örnekler şunlardır: İş Ortamı Yönetimi, İnsan Yönetimi vb.

Herhangi bir organizasyonda, farklı yetkinlikler vardır. İhtiyaçlara göre farklı kriterlere göre değerlendirilir.

- **Temel yeterlilik-** Temel yetkinlikler, başarıya ulaşması gereken yetkinliklerdir. Bu Yeterlilikler genellikle bir kuruluşun işiyle ilgili olacaktır. Başarıya ulaşılması için gerekli olan temel yetkinliklerdir.
- **Anahtar Yetkinlikler-** Anahtar yeterlilikler, bireylerin stratejik talepleri karşılamak için gerekli olan yeteneklerini tanımlar. Sadece uzmanlar için değil tüm bireyler için önemlidir. Başarıya ulaşılması için gerekli olan anahtar yetkinliklerdir.
- **Kritik Yetkinlikler-** Kritik yetkinlikler, kuruluşun hedeflerine ulaşmasını engelleyen yetkinliklerdir. Başarıya ulaşılması için gerekli olan kritik yetkinliklerdir.

### **İşe alma ve seçme: İşe kim entegre edilecek?**

İnsan gücü envanteri hazırlamanın temel amacı, organizasyon içinde çeşitli pozisyonları yönetmek için mevcut olan personelin boyutunu ve kalitesini bulmaktır. Varsayım süreci, organizasyon pozisyonlarındaki ihtiyaç duyulan özellikleri belirlemek ve bir araya getirmek amacına sahiptir.

Bu amaçla, iş tanımını ve iş özelliğini belirlemek üzere iki ve üç aşamalı bir süreç uygulanır. İş analizinden elde edilen sonuçlar, iş pozisyonunu tanımlamak için kullanılır. İşverenlerin hem iş ilanlarının tam olarak tanımlanması için bir referans noktası olarak kullanılmasıdır.

Hem i  
do  
çıkmasına yardımcı olur.

ğnu bir şekilde yazmak, organizasyo

ş tanımı hem de  
işanların gemidey

Bu a

şamanın ilk kısmı İş Tanımıdır.

İş tanımı, belirli bir işin geniş, genel ve yazılı bir ifadesidir. Belirli bir işin reklamını yapmak ve bir yetenek havuzunu çekmek için yararlı unvan görevler ve görevler, çalışma koşulları, iş bilgileri ve ilgili tehlikeler.

ı olan işle ilgili te  
ı, iş yeri, çalışan  
işma koşulları, iş

İş tanımı genellikle iş tanımının temelini oluşturur.

Bu nedenle, i  
verileri toplamakt  
seçmeye yardımcı olur.

ş tanımının teme  
ır. Doğru iş için

Belirli bir i  
için seçilen çal

işanların ne yapması gerektiğini açıklar.

şte neyin teslim e

İşe alma personeline, belirli bir görevi veya işi gerçekleştirmek için belirli bir departman veya bölüm taraf

ından ne tür bir ac

Bu a

şamanın ikinci kısmı İş Tanımlamasıdır.

Çal  
gerekli olan e  
ve ileti  
bir ifadesidir. Aynı  
liderlik becerileri, duygusal yetenek, uyum, esneklik, de  
vb. İçerir.

işan spesifikasyon

ğitim belgeleri

şim becerileri, bi

lazamanda genel sağık

ğerler ve etik, gö

İş şartnamesinin temel amacı, iş tanımına göre tanımlamaktır, adayların belirli bir iş pozisyonuna ba

şurmayla uygun olup olmadığını analiz etmel



Bir organizasyonun i  
nitelik, nitelik ve özelliklerin olmas

şe alım ekibinin,  
ı gerektiğini anlamasına yardımcı ol

Job Specification, i  
ve çok daha fazlas  
bir i

ş sorumlulukları, istenen teknik ve fiziksel  
ı dahil olmak üzere  
ş için en uygun adayı seçmeye yardımcı olur.

İş tanımı ve iş özellikleri, iş analizinin iki ayrılmaz parçasıdır. Bir iş tam olarak tanımlarlar  
ve hem i  
konusunda rehberlik ederler. Her iki veri seti de i  
olu  
i

şverene hem de  
ş ve yetenek ara  
ştırmak, performans değerlendirmek v  
şin değerini ölçmek için son derece uygundur.

### İşe Alım ve Seçim

İşe alma, çeşitli açık pozisyonlar için potansiyel başvuru sahiplerinin arandığı bir süreçtir,  
oysa seçim, adaylar

ın potansiyellerine göre kısa listeye alındığı

Çal  
y  
önemli bir rol oynadı.

işanların işe alın  
ıllarda, bilgi sitem

**İşe Alım** Bir kurulu  
pozisyonlar  
bilgi, beceri ve deneyime sahip potansiyel aday havuzunu aramak ve elde etmek olarak  
tanımlanabilir.

şun tanımlanmış  
ı doldurmak için

İşe alım sürecinin ama  
en büyük f  
Bir rol için en iyi ba  
olabilirken, etkisiz i  
zorluklara ve operasyonlarda kesintilere, mü  
neden olabilir.

ı, bir organizasyo  
ırsatı sağlamak için en geniş başvuru havu  
şvuru sahiplerini  
şük üretkenliğe, k  
şteri hizmetlerine

Her kurulu

şun iki ana insan gücü kaynağı olacaktır: iç ve dış

## 1. İç işe alım:

İç işe alım

i

kullanılır; ancak yatay pozisyon kaymaları da mevcut personel ile doldurulabilir.

im, bir şirketin, iş

şe alım kaynakla

### İç işe alımın avantajları:

1. Seçim süreci, yüksek kalibreli adaylardan oluştuğundan, çok daha kolay ve hızlıdır. Şirket için daha küçük maliyetli olabilir.
2. İşletmenin işe alım ücretlerini ödemesi veya işin reklamını yapması gerekmediği için daha uygun maliyetli.
3. Şirket, içeriden işe alarak, adayın yeteneklerini zaten biliyor ve yeni rolde nasıl performans gösterecekleri konusunda daha iyi bir fikre sahip oluyor.
4. Personeli işten çıkararak yerine yeni işçiler alarak şirket için motive edici olabilir.

### Şirket içi işe alımın dezavantajları:

1. İşe giren yeni fikirler veya enerji yok.
2. İçeriden terfi, çalışanların ancak daha üst düzey bir pozisyondaki bir çalışanın görevlerinden ayrılmalarıyla mümkün olabilir. Bu durumda terfi edenlerin hissiyatı olumsuz olabilir.
3. Şirketin seçmesi gereken potansiyel aday sayısını sınırlar.
4. Aday yeni rolü üstlendiğinde yeni bir boşluk yaratılacaktır.
5. Terfi için göz ardı edilen adaylar olabilir. Bu adayların işten ayrıldığını düşünen çalışanlar olabilir.

## 2. Dış işe alım:

Dış

adaylar arayacağı

veya boş

ışarıdan işe alım

ğ sürecidir. Bu, şirket

ş pozisyonu harici bir iş panosunda ilan edilmiştir.

### Dış işe alımın avantajları:

1. İşletmeye yeni yetenek ve yeni fikirler getirir.
2. Tarama / mülakat yapabilecek aday sayısında herhangi bir sınırlama yoktur.

3. Şirket daha çeşitli beceri ve deneyimlerle karşılaşacak.

4. Mevcut takımın işlevselliği ve verimliliği artacaktır.

Dışarıdan işe alımın dezavantajları:

1. Dışarıdan işe alımın maliyetleri ile daha pahalı bir süreçtir.
2. Dışarıdan işe alım genellikle daha uzun bir süreçtir.
3. Şirketin aday değerlendirme süreci daha zordur.
4. Adayların şirketin kurumsal yapısına ve kültürüne uymaması riski vardır.

### Seçim:

İşe alım süreciyle bir aday havuzu belirlendikten sonra, bir seçim süreci görüşmesi, referans kontrolü ve test yoluyla en uygun adaylar belirlenir. Seçim sürecinin amacı, etkin, adil ve hakkaniyete uygun değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Bu aşamada, bir tarama aşaması ve bir değerlendirme aşaması, işe alım süreci olarak kabul edilen özelliklerin tümü olan en uygun adayları belirlemek için kullanılır. Bu özellikler, adayın iş deneyimi, eğitim ve teknik becerileri, beklentiler, hedefleri, değerleri, uyum yeteneği) göre olabilir.

Değerlendirme süreci, şirketin özelliklerini belirlemek için kullanılan önemli bir araçtır. Şirketin özellikleriyle uyumlu adayları belirlemek için kullanılabilir:

- En popüler olan değerlendirme yöntemleridir ve şirketin derinlemesine sorgulama yöntemidir.
- Diğer değerlendirme yöntemlerinin bir kombinasyonunu içeren Değerlendirme Matrisi (DEM) objektif bir değerlendirme yöntemi olarak kabul edilir.

yapt

iğ egzersizler şek

belirli davran

ışları değerlendirir.

Katılımcı grupları, ifade edilen yetkinlikleri aynı anda gözlemleyen moderatörler

taraf

ından yönlendiril

(simülasyonlar, i

şle ilgili görevle

s

ında adayların ka

ça

ğışımlar, takım o

oyunlar, karar verme konular

ı, yazılı iletişim çalışmaları.

- Davran

(şel), Olay Raporu

ışanları seçerke

yap

lendirilmiş bir görüşmedir. Gelenin bir yolu

olarak ba

şvuru sahibinin g

veya bir yönetici olan görü

şmeci, açık uçlu

gerekli temel yetkinlikleri göstermesi gereken durumlarda dene

ğün davranışını

haritalandırır.

## İLİŞKİLER

Çal

ışanlar ve yönetir

için de

ğer yaratmanın

olu **şturarak**

şur. Genel olarak

kar

ş lama, bir işyeri

yönetim aras

ındaki çatışmaları çö

maliyetlerini, rekabet gücünü ve uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirli

ğini etkileyebilece

bazı yolları anlamak, bunların öneminin altını çizmeye yardımcı olur.

İşyerindeki insan ilişkileri, bir iş yürüten şeyin önemli bir parçasıdır. Çalışanlar sık sık

projeler üzerinde birlikte çal

ışmalı, fikirleri il

sa

ğlamalıdır. İstikr

lojisti

ğünde hem de sonuçta zor zayıflar ortaya çı

bir i

şgücüne sahip iş

ba

ğliliğ geliştirme v

olas

ılığ daha yüksektir.

Bir şirkette iyi verilmiştir.

şkiler kurmayı d

### Psikolojik sözleşme

Psikolojik çal kar alg

ışma, işçilerin sağlığında, yeterli gelir ve daha büyük iladıkları şeyi aldıkları zimni bir anlaşma olarak

Psikolojik sözleşme

şmenin genelleşmiş iş sorumluluk ve y

resmi i

ş sözleşmesinden

bir perspektifte, psikolojik sözleşme, istihdam ili

şme, istihdam ili

olarak her iki tarafın sorumlulukları ve yükümlülükleri hakkında çal

ışan inançlarının

toplam

ını yansıtır. Bu in

sadakat) kar

ş lığında kuruluş

aras

ındaki değişim ilişkisini anlamaları ve algılanır. Bu algı, öz

anlay

iş na dayanmakta

Rousseau, psikolojik sözleşme

şmeyi iki açıdan

sözle

şme ilk olarak maddi menfaatlerine dayanmaktadır.

Çal

ışanlar gerçekten

faydalarla ilgilenirler. Aksine, ili

şkisel sözleşme

örgütsel sadakat gibi sosyal ilgisinin tatminine dayan

ır. İlişkisel sözleşme

organizasyonlara duyu

şsal katılımını ve

kar

şlık olarak gere

güvenli işin beceri eğitimi gelirleri

şimi için garantiler sağlar.

### Taahhüt

Örgütsel ba

ğlilik, çalışanın k

üç boyut içerir:

- Duygulanım özdeğişim

imsal bağlılık: B  
şimini ve orga

organizasyona duyduklar

ı sevgi olarak orq

Bireyin kurulu

şla ne ölçüde özdeşleştiğ ile ilgilenir.

- Normatif ba  
yükümlülük duygusu olarak kurulu  
aç  
gerekti

ğlilik: Bu tür bir taahhüt, çalışan

şlarda kalma ta

ıllardan duygusal

ği konusunda toplumsal normlardan

- Devamlılık taahhüdü: Bu tür bir taahhüt, çal  
olarak organizasyonda kalma taahhüdünü yansıtır. Daha hesaplayıcıdır çünkü  
bireyin organizasyon için çal

ışanların faydacı

ışmaya devam etme ihtiyacıyla ilgi

Tan

ıme örgütsel bağlığın, çalışanın bireyle şlar arasındaki

psikolojik alg

ısı olduğunu ve

aç

ıkça vurgulamak

sevgilerine, bireysel faydalarına ve sorumluluk duygusuna dayalı olarak örgütlerde

özde

leşme, sadakat,

örgütsel ba

ğliliğın üç boyu

ba ğlilik.

### Kimlik

Örgütsel kimlik ile yap

ılan tanım; Örgüt

kapsam

ına giren, yüksek

üyeleriyle payla

ştıkları süreç değerleri olarak adlandırılır.

Örgütsel kimlik, kurumun ba

şarısını artırmay

koordineli bir

şekilde yapıldı. Ö

olarak görmek de mümkündür. Bu hedeflerin gerçekte

ştirilmesi için dal

etmek, bireysel ve kurumsal hedeflerin hedefleri için bir motivasyon kayna

ğ haline gelir.

### İletişim

Kurulu

ş, etkili iletişim

sa

ğlayan psikolojik sözleşm

aç

ık iletişimidir. K

beklentilerin, organizasyon kültürünün, çal  
anla  
ve gerekçe verirse, çal  
çal  
ve gerçek veya alg  
daha yüksek olacakt  
gerekçe vermesi zorunludur. Çal  
itibarlarını korumaları daha olasıdır.

## VERİM

Organizasyon, performans incelemelerinin düzenli olarak yap  
Performans incelemeleri, çal  
sundu  
yerine getirdiklerine dair yanl  
önemlidir.

Çal  
çünkü do  
yükümlülüklerini yerine getirmeleri aras  
Buna ek olarak, performans incelemesi, organizasyon ve çal  
okuma için gelecekteki f  
gözden geçirmesi ve üzerinde anla  
yönlerini düzenli olarak gözden geçirmek ve yeniden müzakere etmek, her iki taraf  
aras  
azaltacaktır.

Her  
için gerekli ko  
şulları sağlamak çok önemlidir.

İlk adım, her bir kişinin bireysel yetkinliklerini şirketin ihtiyaçlarına göre uyarlamaktır.  
Bu, ki  
program  
ı aracılığıyla şekillenir.

işan gelişiminin,  
şılmasını kolaylaştırır. Kurulu  
işanın kuruluşta  
işanın ilk etapta y  
dolanabilir ihlal karşısında güvenini sürdürme ol  
ır. Kuruluşun, ye  
işanların, gerçek

ilmasını sağlama  
işana yaptıkları  
ğundan ve her iki  
iş inançlarını ort  
işanın gerçekçi c  
ğün gelecek bir  
indaki dengeyi ya  
işanın sorumlulu  
risatları ve değişim  
şması için bir fırs  
ünlük üyumsuzluk veya şiddetle karşılaşılabilir.

İkinci adım, iş faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönetimi yoluyla gerçekleşir. Bu süreç, şirket içinde çalışan kişilerin nitelikleri, aların işkanlıkları ve işbirlikleri, araştırmaya ihtiyaç duyan alanlar ve işbirlikleri, seviyesinin yükselmesi ile bu süreci yönetmek zorlaşmaktadır. Onların ihtiyaçları, işbirliklerinin bir sonucu olarak, iyi pozisyonlara iyi yerleştirilmelerini sağlar.

### Beşeri Sermayenin Gelişimi

Analiz edilmesi gereken ilk önemli şey, bir bireyin kişisel ortamına göre ayarlanmasını ve geliştirilmesini sağlamaya yardımcı olan şeylerdir. Hazır bir ortamın geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir.

Mutlu, üretken bir işveren işbirlikçisi yaratmak için fırsatlar sağlamak için gereksiz olarak reddediyor. Aslında, işverenler için eğitim türü konusunda bir seçim yaparken, işverenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim türünü seçerken, işverenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.

Var farklı eğitim türleri:

1. LED çalışan işbirlikçisi yaratma şeması
2. uzaktan E-öğretim
3. Simülasyon çalışan işbirlikçisi eğitimi
4. Uygulamalı işbirlikçisi eğitimi
5. Koçluk veya mentorluk
6. Dersler
7. Grup tartışmaları işbirlikçisi yaratma ve aktiviteler
8. Rol yapma oyunu
9. Yönetime özgü faaliyetler
10. Vaka çalışmaları işbirlikçisi yaratma veya diğer gerekli okumalar



### LED çalışması şeması

Eğitimci, öğretmen liderliğinde eğitim, materyali çözümler bir sınıfta çalışan eğitimci. Eğitimci, öğretmenler, çalışanlar, öğretmenlerin, çalışanlarla eşleştirme eğitimin, uygulamaları gereksiz olabilir.

### Uzaktan Eğitim

E-öğrenme ise, çalışanlar eğitimleri için sahip çalışanlar için yaygın çalışanların eğitim öğrenmenin de kazanma bir eğitimci tasarım stratejisi olmadığı zamanlarda onu hileli ve görseller, aynı

### Simülasyon çalışan eğitimi

Simülasyon eğitimci Bu yaz riskli veya yüksek riskli alanlardaki çalışanlar veya doktorlar için simülasyon eğitimci faydalı çalışanlar için.

### Uygulamalı eğitim

Uygulamalı eğitim içerir. Doğru öğrenme için gelecekteki veya mevcut yardımcı olabilir.

ğitmen liderliğinde eğitim, materyali çözümler bir sınıfta çalışan eğitimci. Eğitimci, öğretmenler, çalışanlar, öğretmenlerin, çalışanlarla eşleştirme eğitimin, uygulamaları gereksiz olabilir.

E-öğrenme ise, çalışanlar eğitimleri için sahip çalışanlar için yaygın çalışanların eğitim öğrenmenin de kazanma bir eğitimci tasarım stratejisi olmadığı zamanlarda onu hileli ve görseller, aynı

Simülasyon eğitimci Bu yaz riskli veya yüksek riskli alanlardaki çalışanlar veya doktorlar için simülasyon eğitimci faydalı çalışanlar için.

Uygulamalı eğitim içerir. Doğru öğrenme için gelecekteki veya mevcut yardımcı olabilir.

### Koçluk veya mentorluk

Koçluk veya mentorluk, uygulamalı çalışmada daha deneyimli bir profesyonel arasında

indaki ilişkidir.

ı eğitime benzer işan eğitimiyle olan noktada

Bire bir mentorluk stili, çalışmada Ayrı liderli **öğretimi** eğitim.

işanlar arasında ıca, çalışanın sin

Tüm faydalar maliyetleri azaltmak için uygun koçluk bazen zaman aç çok de

isndan daha verimli bir alternatif sağay

ğerli olan ilişki kurma olmadan.

ına karşın, men şekilde kullanılm

### Ders tarzı eğitim

Büyük bir çalışmada e

işan nüfusuna b eğitim, gerekli bilgileri h

Ancak, bu tür çalışmada

işan eğitimini tutumlu kullanın.

### Grup tartışmaları ve aktiviteler

Do

sa

bir ortamda ayrı

ğru çalışan grub

ğlayabilir. Birden

ı anda eğitim alm

tarafından yönetilebilir veya daha sonra bir gözetmen tarafından gözden geçirilecek çevrimiçi istemlerle kolaylaştırılabilir.

Bu tür çalışmada için kullanılır.

işan eğitimi için iyi kaynaklar

ş m gerektiren z

### Rol yapma oyunu

Grup tartış

üzerinde kontrollü bir senaryoda çalış

çalış

işmalarına benze

işmalarını ister.

iş rken farklı bakış aç

Di  
için gereksiz olabilir. Aynı  
olarak e

ğer grup etkinliği  
zamanında daha fazla çalışan z  
ğitimden geçerken tüm departmandan zaman ay

### Yönetime özgü faaliyetler

Yönetime özgü faaliyetler tam da budur – yöneticilerin ihtiyaçlar  
e  
yapma veya yönetimin en iyi uygulamalar

ına odaklanan ç  
ğitimi. Bunlar simülasyonlar, beyin fırtın  
na odaklanmış e öğrenmeyi içerebilir.

Yönetim e  
ihtiyaçlar  
personelinin geri kalanını desteklemek için ihtiyaç duydukları temele sahip olmalarını  
sa ğlar.

ğitimi birçok far  
nı çalışan nüfusunun geri kalanından ayrı ol

### Vaka çalışmaları veya diğer gerekli okumalar

Son olarak, baz  
çal  
sa  
oturumunda çal

ışırken okuyabilirler.

ı konulara gerek  
ışmaları, çalışanla  
ğlayabilir. Çalışan

Vaka çal  
konular muhtemelen daha geli

ışmaları odaklanmış konular ancak daha karma şık  
şmiş çalışan eğitimi türleri gerektirece

### İş organizasyonu - İş Tasarımı

İş tasarımı, çalışanın neyi, nasıl ve neden yaptığını belirleyen, bir kuruluştaki bir bireye  
atanan i  
çal işan memnuniyetine ulaşılmasına katkıda bulunur.

Yap  
i ş sürecini ve yapısını dü  
yorgunlu  
gereken organizasyonel hedefleri de dikkate al  
güvence altına almak için kullan  
azaltmak ve çal işanını şan memnuniyeti sorumluluklardan.

ılan iş analizine b  
ımlama sürecidir  
ğu, stresi ve ins  
ır; bu nedenle ş  
ılan yaygın bir sür

İş analizi

İş planları ve iş

i

şirketin daha iyi hale getirir ve temelde işi alakalı kalmaması

İş organizasyonu, üç boyutta devam ettirilebilecek sorunların çözümünü gerektirir.

1) Teknik boyut. Bu boyut, teknoloji, bilgi ve insan çalı

ışmasını birleştirir

yaratılmasıyla ilgilidir.

2) Ekonomik boyut.

Şirketin faaliyetlerini gerçekleştirmek için u

ekonomilerinin kullanımı ile ilgilidir; maliyet standartlarının hedefini takip etmek

ve esnekli

ği en üst düzeye çıkarmak anlamına gelir.

3) Motivasyon boyutu. Bu boyut, çalı

ışma faaliyetlerinin

ki birinin i

ının dikkate alınması

içeri

ğini, işyeri koşullarını

D

## İş Kaynak Kullanımı

İş yönetimi giderek daha karmaşık hale geldi, bunun nedenlerinden bazıları şirketin

giderek daha büyük boyutlar

ı, teknolojik karmaşıklık

talebin de

ğişkenliğidir. Bir

karma

şirketin varlığını sürdürmesine bir alternatif

pazardaki en esnek segmentlere erişim

şimden kaçınma

merkeziyetçili

ğiyle temsil edilir. . Bu

İnsan kaynakları dış kaynak kullanımı, işletmelerin personel işlevlerini yönetmek için

şirketleri işe almasıdır. Bu, sağlık yardım planları, emeklilik planları ve işçi tazminat

sigortası

ının idaresini içerir. Ayrıca iş

İK Dış Kaynak Kullanımı, bir kuruluşun insan kaynakları faaliyetlerinin, kurulu

şun temel

yetkinliklerine odaklanmak için d

ışarıdan temin edil

i

şlevleri karmaşık

yarat

me İK dış kaynak kullanımı ile bu problemler

organizasyonun en iyi neye odakland

ış na odaklanarak

kurulu

şun hızla değişen

için d

iş kaynakları sağayan işletmeler genellikle küçük ve

Süreç, d

iş kaynak sağaya

aras

ındaki yüksek bağılık ile karakterize edilir.

İnsan kaynakları uzmanlarının rolü, bir iş sözleşmesi ile ilgili olmayan kişileri yönetmekle

ilgili oldu

ğundan, dış kaynak kullanım süreçleri

Faaliyetleri hangi harici

şirketin emanet e

al

İnabilirik hesaplanıyyla belirleni

orta

ğ n istenen perfo

kar

ş lıklı bilgi aşama

olan ili

şki yöneticisi tarafından yönetilir.

**Uzaktan çal**

**ışma ve ağ oluşturma**

Bilgi ça

ğ nda önemli bir

birlikte geli

şmiştir. Her şeyi

teknolojilerine ek olarak, toplumun çe

şitli kes i ilgilerini dile getirdi (özellikle bu

olguda kadınlar ve engelliler gibi belirli gruplar ve bunun insani, ekonomik ve sosyal

sonuçlar

i) gelişimini hızla

i

şverenler ve kuruluşlar için yave etkili bir yaklaşımdır.

Son y

ıllarda kamu sek

sürelerini azaltma ve kalitelerini artırma ihtiyacı gibi konular elektronik devleti ve bununla

birlikte tele-çal

ışma ve akademiye yönelik ve

ştir. rekabet avan

ve ülkelerin uluslararası düzeyde kalkınması için bir araç.

**A**

**ğ oluşturma**

**Profesyoneller ve bilgi çal**

**ışanları**

İş tasarımının mühendislik sistemlerinin aşılması, bilgiyi yönetmek için işi organize etme

ihtiyac

ından doğru. Bil

etmeyi amaçlayan bir yönetimsel faaliyet olarak dü

şünülmektedir. D

tasarlamak ve kurumsal kültür üzerinde etkile

şim kurmak için organiz

arac

i olarak hizmet

profesyonel) kullanabilir veya payla  
etkinle ştirebilir.

ş lan bilgi olu

Bilgi çal  
ba

ışanı, belirli bir bilgiye sahip olan bir

ışandır. Bu özel

bilgi çal

ışanı istihdam etmelidir.

şanlı çalışması

Organizasyonun ba

şanlı bir şekilde çalı

çal

ışanların hafızası

etkile

şim ve iletişim yo

eri

şim bir şekilde performans

göstermeleri için bilgilerini yaratmaya, payla

şmaya ve kullanı

nitelikli çal

ışanları bulmanı

bulmalıdır. organizasyon.

## GELİŞTİRME

De ğerleme,

şirkette de ğer ya

erendir ve karma

ş k ve hassas bir

çal

ışma sürecinde y

kriterleri ile grupland

ırdı ğ için karmaşık bir aşamadır.

Çal

ışma süreci boy

programd

ır; bu, müşteriler

için de

ğere yaratacak enstr

ı seçme kriterlerini tanımlamıştır.

Dahas

ı, şirkette çalışan

çünkü bunlar pazar e

ğilimlerinin gere

arz

ile istihdam arz arasındaki bağ

Sonuç olarak, mal ve hizmet pazarlar

ı ile ücretlendirm

vardır.

Sonuç olarak, bir konularını sadece cezalandırma için bir araç olarak de için bir araç olarak yönetmek de çok önemlidir. De yetkinlikleri, her bir ki gelir.

Bundan sonra, cezalandırma politikalarını belirlemek de önemlidir.

### **İş değerlendirme (pozisyonlar)**

İş değerlendirme, organizasyonun her seviyesindeki çalışanlar için ücret seviyelerini belirlemek için yararlı bir araçtır. Aynı pozisyonlar hususlar, i genelinde çe **şirketin** analiz edilmesini belirlemeyi içerir.

İş değerlendirme, bir organizasyondaki göreceli değerlerini belirlemek için çeşitli işleri sistematik olarak analiz etme ve de değerlendirme sürecidir.

Kurulu **bu** iş değerinin örnekleri hakkında bilgi verir. Karar **başlangıç için bir plan geliştirir.**

- 1. İş analizi.** İlk adım, organizasyondaki işlerin incelenmesidir. İş analizi yoluyla, işin ba **şarılı bir şek** de **gerçek**mesiyle birlikte i **şirket hakkında bilgi** elde edilir. tanımının kesin ve tutarlı dilinde kaydedilir.
- 2. Telafi Edilebilir Faktörler.** Bir sonraki adım, kuruluşun "n" karar vermektir, bu, bir i **değer** iş hiyerarşisinde **gerinden daha y** yerle **ştiren faktör** veya konumunu belirlemek için kullanılan ölçütlerdir. Bir anlamda, telafi edilebilir faktörleri seçmek, i **şirketin değerlendirme** kalitesidir. Bu örgütün i **ş hiyerarşisine** katkı **ların ödüllendirileceğini** bildirmeye de hizmet eder.





de de

De

ayn

Dolayısıyla, yöntemde kullanılan numaralandırma desenleri geometrik bir ölçüğe

dayanmaktadır

de

genelinde hem dikey hem de yatay olarak çalış

noktas

edilebilir performans' varsay

ko

aç

performans

ilgili olabilecek pazar odaklı

bunlar

gerektirdi

performans' varsay

ko

aç

değerlendirerek tedav

değerlendiricilerin i

ı zamanda işlerin

ır, her sayı bir ö

değerlendirilmemel

işin ilişkileri dikkate

ının iş sahiplerinin

ılır. Benzer şekilde

şullarından bağımsız olarak değerlendir

ıkça ödeme sorun

ı değil, 'standart

ğimsiz olarak d

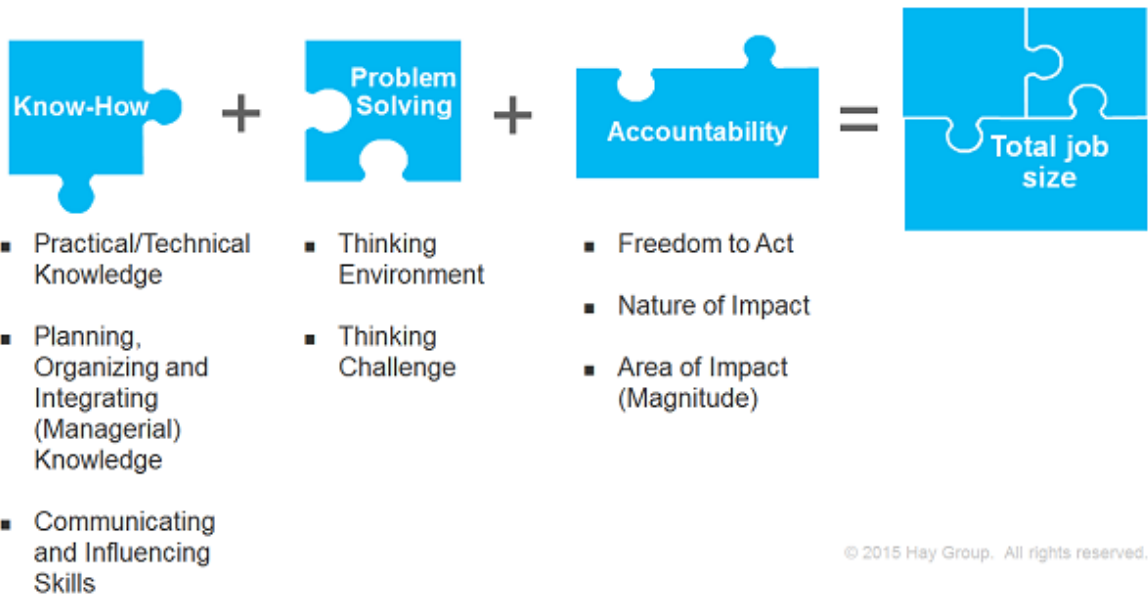
ın, iş boyutuyla i

ği kabul edilir.

şler, ilgili olabi

şullarından bağımsız

ıkça ödeme sorunları olarak ele alınma



Yöntemin a

sağdaki gibi üç ana faktörü

## Nasıl OLDU

## ĞUNU biliyorum

Know How, "kabul edilebilir i ve becerinin toplamı" olarak tanımlanır.

ş performansı içi

Nas

il yapılacağını bilmenin üç boyutu vardır:

1. Mesleki alanlar, ticari i şlevler ve mesleki veya bilimsel disiplinler dahilindeki pratik prosedürler, özel teknikler ve bilgi.

2. Yönetimsel durumlara dahil olan çe

şitli unsurları ent

Bu, bazı kombinasyonlarda planlama, organize etme, yürütme, kontrol etme ve de

ğerlendirme becerilerini

3. Organizasyon içinde veya d beceriler uygulamak.

iş nda, diğer ins

## Problem çözme

'Problem Çözme', "analiz etme, muhakeme etme, de kullanma, hipotez olu olan dü

şüncenin miktarı ve niteliğdir.

ğerlendirme, ya

ştırma, çıkarım

Problem çözmenin iki boyutu vardır:

1. Dü

şünmenin gerçekleştiğ ortam;

2. Yap

ılacak düşün

ğü zorluk.

Problem çözme her zaman bir know-how yüzdesi olarak ifade edilir, çünkü ki bir parças

şinin o işin

ı olarak karşılaştı

kulland

iğ yla doğrudan ilgilidir.

## Hesap verebilirlik

"Hesap verebilirlik", "eylem ve sonuçlar sonuçlar üzerindeki ölçülen etkisi" dir.

ı için sorumluluk

Hesap verebilirli

ğün üç boyutu vardır:

1. İş üzerinde kişisel, prosedürel veya sistematik rehberlik ve kontrolün kapsamı olan "Hareket Özgürlü ğü".

2. İşin, ele alınan birim veya işlevden beklenen sonuçları etkileme veya getirme derecesi olan " İşin Son Sonuçlara Etkisi".

3. "Büyüklik", en uygun

şekilde ölçülen işlev veya

## Performans değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi, bir kurumun performansını gösterdiği bir değerlendirme sisteminin uygulanmasında bir rol oynamaktadır. Bu değerlendirme sistemi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır. Bu değerlendirme sistemi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

değerlendirme sistemi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır. Bu değerlendirme sistemi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşan değerlendirmeleri olarak da adlandırılabilir.

Sistematik bir performans değerlendirmesi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

değerlendirme sisteminin uygulanması, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İlk olarak, değerlendirme süreci olumlu performansı ve davranışı teşvik etmelidir. İkincisi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

çalışanların performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

bir yoludur. Ayrı bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

maaşlarını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

Süreç nasıl?

Bu süreçler genellikle yıllık olarak yönetilir. 3 ayda bir (üç ayda bir) uygulanabilirler.

Süreç, iş tanımları, performans tanımları, departman hedefleri ve hedefleri gibi bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

belgelerle yürütülür. Kabul edilebilir bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

maliyetler / hatalar / üretkenlik gibi performans ölçütleri kullanılabilir.

Performans yönetimi süreci, teknoloji kullanımıyla kolaylıkla yönetilebilir. Sadece bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

Ayrı bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

etkilidir. Örneğin, performans yönetimi, bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

olarak, 360 derece geri bildirim anketlerinden birleştiren bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

de bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

performans yönetim sistemi bu bilgilerin harmanlanmasına ve düzenlenmesine yardımcı bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

olabilir. Bu süreçler, ikramiye / liyakat ücreti, de bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

tazminatlar bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

performansı için ödüllendirmek ve takdir etmek için kullanılabilir.

İşanların işlerinde bir kurumun performansını değerlendirmek için bir sistem olarak tasarlanmaktadır.

Performans Yönetim Süreci	Geleneksel Performans Değerlendirmesi	Değerlendirmesi
İş Tanımlarından Ölçütleri İçerir	Süpervizör tarafından yönetilir	
Çeşitli performans ölçütlerini içerir	İşanlar için ortak ölçütleri içerir	
Öz Değerlendirmeyi içerir	Form	
Akranlardan ve Doğrudan Raporlardan	Yıllık olarak yapılır	İnceleme
gelen geri bildirimleri içerir		
Üst düzey liderlik ve / veya gözden geçirilmesi gerekebilir	İK tarafından	Değerlendirme kriterleri
Yıllık, üç ayda bir yapılır veya yıl boyunca bile	gerçek işlemlere	görevleri veya tanımlanmış görevler
ölçülebilir kriterler kullanır	Şüphesiz olabilir Nesnel ve yoruma ve öznel	Değerlendirme kriterleri
		Değerlendirme kriterleri

Bir çal meslekta bulabilir. Süpervizörler ve yöneticiler, bu ki bu geri bildirim kendi ba bir geri bildirim anketinin sonuçlar etmek mümkündür. Bu 360 derecelik geri bildirim, süpervizörün çal içindeki i metin tabanlı geri bildirimleri içerebilir.

işanın performan şlarının ve / ve şıyla çalışan diğer şlarına toplamaya inı doğrudan Per işanın organizasy ş performansının

### Ücretlendirme

Ücret, bir çal haklar ( d için verilen ödüdür.

işanın kuruma y şirket arabası, sağ iş teşviklerin parasal değeri de ilin

### **Ücretlendirme Bile şenleri:**

Organize sektördeki ortalama bir çal çe

işan, maaş ve ücretli yan haklardan yararlanma hakkına sahiptir.

- Ücretler ve Maa ş Ücretler, saatlik ücret oranlar

ını temsil ederke

çal

işanın koyduğu saat sa

- Te şvikler

şvikler temelde ‘

sat

İşlara, karlara veya maliyet düşürme çabaları

vard

ırdır. Birçok Teşvik Planı

işan performans

Grup Te şvik Semas

görevin tamamlanması için grup çabaları

gerektirdi

ği durumlarda geçerlidir.

- Maa şlarında verilen haklar

ğan, tıbbi bakım,

sa

ğlık ve grup sigortası, kantin, üniforma ve

- Önko şullar lara yöneticilere izin verilir ve bunlara

şirket arabası, k

üyeli

ğ, ücretli tatil, otomobil, ev, hisse senedi

- Parasal Olmayan Faydalar. Bunlara zorlu i

ş sorumlulukları.

yetkin denetim, rahat çal

ışma koşulları vb. Dahildir.

### **Ücretlendirme Teorileri**

Hangi ücret bile

şenlerin daha etkili oldu

bakmak önemlidir. Bazıları birçok farklı teori var:

· Takviye ve Beklenti Teorisi

Takviye teorisi, ödüllendirici bir deneyime sahip davran

ışın muhtemelen

öne sürer. Bu teoride ücretlendirmenin anlam

ı, yüksek çalışan performan

a'n

ın gelecekteki çalışan performansını daha

Beklenti teorisi, ödüller ve davran

ışlar arasındaki b

de

çerlik, araçsallık ve bekl

bile

şenleri üzerindeki

üzerindeki etkileri bak

ımından en çok

ücret sistemlerinde aynı kalır. Beklenti algılarının genellikle ücret sisteminden çok i ş

tasar

ımı ve eğitimle ilgisidir.

· Eşitlik teorisi

E

şitlik teorisi, çal

alg

ılayan bir işçinin eşitliğ

alg

ıladığında, daha

sonuçlanabilir.

Ücretlendirme sistemlerinin motivasyonu, ba

ğliliğ ve perform

tür hakkaniyeti kar

şılaması gerekir:

1) İç Eşitlik - Farklı

ı işler arasında örgütsel farklılık

2) Dış Eşitlik - Sermaye

ışanların kuruluş

algısı.

3) Bireysel Eşitlik

ışanların ücret a

bireyler arasında farklılık gösterir.

· Ajans teorisi

Bu teori, kurulu

şun paydaşlarını

bu çıkarları ve hedefleri hizalamak için kullanılma biçimine odaklanır. Bu teori iki önemli

payda

ştan buluyor, işveren ve işçi. İşver

ışan ise temsilci

oynar. İşçiye (acenteye) ödenen ücrete acente maliyeti denir. Temsilci yüksek acente

maliyeti ister, oysa müdürler bunu en aza indirmek ister.

Temsilcilik teorisi, müdürün, temsilcinin menfaatini müdürün kendi menfaati ile uyumlu

hale getirmeye yard

ımcı olacak bir sözleşme planı s

## İnsan Kaynakları Karnesi

Sonuç olarak, bir geli

ştirilmesi ile alakalı önemli

şirketin tüm so  
İnsan Kaynakları Karnesi.

Bunu tan

mü

vard

Yatırımların çeşitli şekil

nakit ak

pazar pay

ölçülebilen kalite ve hizmete ihtiyaç duyar. Bir firman

organizasyonel eylemlerin ölçtü

ister.

Bir

için önemli olan di

faktörler aras

hedeflerle uyum yer al

ba

ve organizasyon yap

Puan kartları, mevcut verileri ve önceki çeyrek veya yıl gibi önceki dönemlerle

kar

şı laştırmaları ve hedeflere

Faktörlerin ölçümünün bile

şenleri şunlardır:

### **Maliyetler**

Puan kartlar

ba **günlük perso** ve i

ı aracılığıyla ölçü

şe almak için işe

gibi faydaların maliyetlerini içerir. Maliyet kartlarıyla izleme, yöneticilerin insan kaynakları hedeflerini ve harcamalarını planlamasına ve belirli alanlardaki maliyetleri kontrol etmesine ve gerçekçi bütçeler belirlemesine olanak tanır.

### **İşe alıyor**

İşe alma, insan kaynakları karnelerinde departman, iş birimi veya lokasyon bazında işe  
alınan çalışan sayısı  
doldurma süresi, puan kartları  
ında izlenen diğer  
yöneticilere,  
şirketin yeni personeli  
ve işe  
sevilmeye yönelik uygulamaların  
nerede yararlanabileceğini  
ğini görmenin bir yolunu sunar.

### Devir

Ciro, bir  
oran  
arasında verimlilik kaybı  
çalışanların  
konulardan dolayı  
memnuniyetini gösterir ve ciroyu düşürür.

şirketin çalışanları  
ıyla karşılaştırılır.  
ına ve düşük maaşlar  
işçilerin çalışmaları  
ı mutsuz olduğunu  
şürmeyi önemli bir hedef haline

### Kurumsal Hedeflerle Uyum

İşletmeler, insan kaynakları süreçlerini ve etkinliğini ölçmek ve insan kaynaklarını  
kurumsal hedef ve stratejilerle uyumlu hale getirmek için insan kaynakları karnelerini  
kullanır. İnsan kaynakları karneleri  
içerir ve gerçek maliyetlerin yanı sıra devir hızı  
yönetimi verileri gibi diğer değerleri ölçer. Kurumsal hedefleri  
kurumsal hedefler ve stratejide yer alan unsurlar  
kurumsal hedef önümüzdeki yıl için ölçmelidir. Örneğin  
e  
örneğin müşteri hizmetleri kadrosu





resmile  
beceri ve bilgilerini güncellemek için inisiyatif almaktan öncelikli olarak sorumlu de  
Baz  
s  
İstikrarlı piyasa bu tür bir esneklik veya değişim beklentisi gerektirmedi  
yöneticilerin i  
nadirdir. Oldukça resmile  
ödülleri, üretim sürecinin dar tan  
Performans ölçümleri aç  
de  
geli  
ç  
gerektirmedi  
geli  
de  
nedeniyle nadirdir. Performans ölçümleri aç  
standartla  
taahhüdü geli  
düzeye ç  
beklentisi gerektirmedi  
yönetim geli  
standartt  
görevlere bölünmesi nedeniyle nadirdir. Performans ölçümleri açıktır ve performans  
de  
İKY politikası, taahhüdü artırmaktan ziyade üretim süreci ve uyumluluk üzerindeki  
kontrolü en üst düzeye çıkarmak için tasarlanm  
üretim sürecinin dar tan  
Performans ölçümleri aç  
de  
geli  
ç  
tan  
performans de

ştirilmiş bir eğit  
ğildir.  
ı iç eğitim olana  
ınırlıdır ve kuru  
ğinden,  
şlevsel olarak esn  
ştirilmiş bir ödül  
ıktır ve perfor  
ğlendirme for  
ştirmek yerine ü  
ıkarmak için tas  
ğinden, yöneticile  
ştirme programları nadirdir. Oldukça resmile  
ğlendirmesi ve  
ıktır ve perfor  
ılmasını içerir. G  
ştirmek yerine ü  
ıkarmak için tas  
şlevsel olarak esn  
ştirme programl  
ır. Grup değerle  
ğlendirmesi, sta  
ıştır. Grup değ  
ımlanmış ayrı  
ıktır ve perfor  
İKY politikası,  
ştirmek yerine  
ıkarmak için tas  
ımlanmış ayrı görevlere bölünmesi nedeniyle nad  
ğlendirmesi, sta

içerir. Genel  
üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır.

İKY politikası, t

## PROFESYONEL

Profesyonel konfigürasyonun birçok kural  
mekanizmalarına çok daha az vurgu yapılır. Bir çıktı kontrol sistemi daha yaygındır.

Çekirdek üretim karma  
bürokrasiyle ilgilidir.

Yürütme ademi merkeziyetçi olma e  
büyük, merkezi bir personel departman

geli

personel yönetimi, örne

odaklanan kamu hizmeti kurulu

kurumlar

çekmeyi amaçlamaktadır

departman

Sa

kullan

yöntemleri olarak kullan

güncel tutmaktan ki

geli

sınırlı). Organizasyon yeterli terfi fırsatları sunar ve içeriden terfi yaygın bir uygulamadır.

Terfi ve geli

sistemleri taraf

taraf

performans

s

s

temel faaliyetleri yüksek düzeyde uzman

politikası

ı ve düzenlemesi

sıkın görevlerden oluştuğu için

İKY politikası,

ğiliminde olması

iktorunludur.Şirket, genel

ştirmeyi amaçla

ğın, istikrarlı bir

şlarında bulunabilme(örneğn,

ı). İşe alma ve s

ır ve çoğunlukla

i, yeni gelenleri işe almaya

ğlayarak). Seçim

ımı nadir olsa c

tabilir.Öldükça uzmanlaşmış p

şisel olarak sor

ştirme faaliyetleri

ştirme, genellikle

ından yönlendiril

ından geliştirilen performans kriterleri Takım

ı, değerlendirme

ınflandırma siste

İKY politikası ve

ık bilgisi gere

ındaki vurgu p

de  
Performans de  
kriterleri yard  
bir parçası olabilir. Çal  
maa  
politikas  
düzeyde uzmanl  
geli  
ba  
departman  
Tak  
resmi bir i  
genellikle s  
Kurulu  
politikas  
de  
Çal  
ödüllendirilir, ikramiye sistemleri genellikle s  
misyon beyan  
bilgisi gerektirdi  
uzman çal  
önemli bir itici güçtür. Çal  
bir maa  
politikası ve misyon beyanı geli  
düzeyde uzmanl  
geli  
ba  
geli  
ba  
geli  
ba

değiştirilmesi zor ve pahalı o

ğu için bağıllık,  
ğerlendirmeleri,  
ımıyla üstler taraf  
işanlar öncelikle  
şla ödüllendirilir  
ı ve misyon be  
ık bilgisi gerekti  
ştirilmesidir. Bu  
ğluluk, politika iç  
ı tarafından gelişt  
ım performansı,  
sınıflandırma sistemine bağı sabit  
ınırlıdır. Şirket re  
şun temel faaliye  
ındaki çalgı personelinin gelişmesini  
değiştirilmesi zor v  
işanlar öncelikle  
İKY politikası ve  
ı geliştirmiş olabi  
ğinden, istihdam  
işan grubunun değıştırilmesi zor ve p  
ı olduğu için ba  
işanlar öncelikle  
şla ödüllendirilir  
ştirmiş olabilir.  
ık bilgisi gerekti  
ştirilmesidir. Bu  
İstihdam politika  
şimi üzerinedir.  
ğluluk, politika iç  
işan grubunun d

ğluluk politikası için. öne

şimi Üzerin

ğluluk, politika için önemli bir itici güçtür.

## MARKET

Pazar paketinde,  
ilgili birkaç resmi prosedür mevcuttur.

i

kural ve yönetmelikle birlikte yüksek düzeyde do

Kurulu ~~ş~~ çalışanlarına çabaları için bir

üretim, daha dü

geli

burada tipiktir. Daha dü ş k vas

kolayd

veya resmi testler kullan

elde etmek için zorunlu e

ele al

e

veya s

ikramiye sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir. Performans

de

genellikle önceden belirlenmi

ba

Çal

gerekebilir, ancak bu ihtiyaçlar duruma göre belirlenir ve ele al

ölçe

gayri resmi prosedürlere dayanmaktadır ve resmi bir i

sistemi yoktur. Ödül uygulamalar

açabilir. Grup performans

yöneticinin çal

belirlenmi

(say

fon yoktur. Bazı gerekli becerileri elde etmek için zorunlu e

ihtiyaçlar duruma göre belirlenir ve ele al

birkaç promosyon f

İKY politikası ne

İstihdam politika

şletmenin sahibi

ğrudan denetim

ştan başka bir ş

şük vasıflı bir iş

şme için net fırs

ıflı (ve genellikle

ır ve seçim, 'patr

ılmaz. Çalışan gel

ğitim gerekebilir,

ınır. İşletmenin k

ğair maddesidir. Ödüller gayri m

ınflandırması sis

ğlendirilmesi, yöneticinin çalışan

ş bir dizi hedef

ğlidir. Genel pol

işletme gelişimi için açık fon yoktur. Bazı gerekli be

ınır. İşletmenin k

ği nedeniyle sad

ş şartnamesi vey

ının gayri resmi n

ı bunda bir rol

işletmenin performansına ilişkin önceden

ş bir dizi hedef ve

ısal olarak) esnek

ğitim gerekebilir,

ınır. İşletmenin k

ırsatı mevcut oln

dayanmaktadır ve resmi bir i

uygulamalar

performans

çal

işanların performansına iliş

dizi hedef veya hedefin kar

esnek kalmay

zorunlu e **çitir**dir, ancak bu ihtiyaçlar duruma göre belirlenir ve ele alınır.

İşletmenin küçük ölçeğ nedeniyle sadece birkaç promosyon fırsatı mevcut olma

e

veya sınıflandırması **sistemi** yoktur. Ödül uygulamalarının gayri resmi niteliğ, bir anlık

ikramiye sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir. Performans

de

genellikle önceden belirlenmi

ba

Baz

duruma göre belirlenir ve ele al

promosyon f

dayanmaktad

uygulamalarının gayri resmi niteliğ, bir anlık ikramiye sistemine yol açabilir. Grup

performans

çal

dizi hedef veya hedefin kar

esnek kalmay

belirlenir ve ele al

mevcut olma e

i

bir anlık ikramiye sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir.

Performans de

dayan

kar

güçlendirmeyi de

İşletmenin küçük ölçeğ nedeniyle sadece birkaç promosyon fırsatı mevcut olma

e

ş şartnamesi vey

ının gayri resmi

ı bunda bir r

ısına dayanır ve

ş lanıp karşılanm

ı ve taahhüdü gü

ğilimindedir. Öd

ğertlendirmesi, y

ş bir dizi hedef

ğlidir. Genel pol

ı gerekli becerile

ınır. İşletmenin k

ırsatı mevcut o

ır ve resmi bir

ı bunda bir r

işanların perform

ş lanıp karşılanm

ı ve taahhüdü gü

ınır. İşletmenin k

ğilimindedir. Öd

ş şartnamesi vey

ğertlendirmesi, y

ır ve genellikle

şlanmadığına bağlıdır. C

ğil. ancak bu t

ğilimindedir. Öd

veya s

ikramiye sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir. Performans

de

genellikle önceden belirlenmi

ba

Ödüller gayri resmi prosedürlere dayanmaktadır

s

sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir. Performans

de

genellikle önceden belirlenmi

ba

Ödüller gayri resmi prosedürlere dayanmaktadır

s

sistemine yol açabilir. Grup performansı bunda bir rol oynayabilir. Performans

de

genellikle önceden belirlenmi

ba

## ESNEKLİK

Esneklik yap

prosedür mevcuttur.

sürecindedir. Görevler geni

ba

beceriler ve bilgiler geli

yerine getirebilecek geni

ortamda çok fazla i

duyulduklar

bireysel çal

gelecekteki i

f

gerekir. Büyük bir personel departman

yerine getirilmesi sorumlulu

landırması, bireysel çalışanların bağlılığını v

Şirket, çalkantılı

ş bir şekilde tan

şarı için bir ön koşuldur. İstikrarlı v

ımlanmış görevle

ştirmek yerine, ç

ş profesyoneller

ği görevliler de, iyi eğitilmiş ve esnek çalışanlarını (ihtiyaç

ı sürece) tutmak

işanların soruml

ı gerekenler. Şirk

ırsatları sunar, an

ına sahip olma

ğu, birkaç iç ve h

bölüm yöneticilerinin elindedir. Esneklik modelini kullanabilecek firma örnekleri ileri teknoloji, uluslararası ticaret ve profesyonel hizmetler için yetenekli profesyonellerin işe alınması ve merkezinde yer almasıdır. Pskometrik testler olarak kullanılır. Bu alanlar firmasına yaptırılır. Birkaç resmi prosedür var. Personel departmanı yerine bölüm yöneticileri kendi yeni personellerini işe almaktan sorumlu bir şekilde tanımlandığı için, resmi bir sistemle birlikte önemli bir rolü yoktur. Ödüller genellikle temel maaşla birlikte önemli bir rolü içerir. Hem bireysel hem de grup bonusları kullanılabilir. Standart formlar yoktur ve resmi bir yapıda kullanılmamaktadır. Zorlu eğitim sistemi yoktur. Zorlu eğitim alanları için güncel kalmaları için sürekli olarak geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir ancak yine de terfi ve gelişim için bol miktarda fırsat (çoğunlukla çözümler) inisiyatifinde). Politika ve uygulamaların genel amacı, çalışanların bağlılığıdır.

## İNSAN KAYNAKLARI KURSU ANKETİ

S1- A) İşletmedeki insan kaynakları yaklaşımının (yaklaşım) iş süreçleri ve uyum üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır (mümkün)

- 1- Bürokratik yaklaşım
- 2- Piyasa yaklaşımı
- 3- Esneklik yaklaşımı
- 4- Profesyonel yaklaşım

S2- Bir işletmede çalışan ve yöneticiler arasında bir iletişim problemi ilgili olarak; Bir yöneticinin çalışmaları için diğer çalışanların katılımının sağlanması gerekir?

İşletmedeki insan kaynakları yaklaşımının (yaklaşım) iş süreçleri ve uyum üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır (mümkün)

İşletmedeki insan kaynakları yaklaşımının (yaklaşım) iş süreçleri ve uyum üzerindeki kontrolü en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmıştır (mümkün)





S5- Ba

ğilılık, bir çalışan

ba ğilılık nedir?

- 1- Çal işanların organizasyonda duydukları sevgi isteklili ğini yansıtan bir taahhüt türüdür.
- 2- Çal işanların sosyal s kalma taahhüdünü yansıtan bir taahhüt türüdür.
- 3- Çal işanların faydacı düşünceye dayalı yansıtan bir taahhüt türüdür.
- 4- Ço ğunlukla alternatif kılıyor çünkü daha iyi seçenekleri yok

S6 - Performans analizi ile ilgili olarak, her bir ki

şirket bireysel yetkinlikler

ihtiyaçlar

ına göre uyarlan

e

ğitim ve oluşum p

vard

İbölük konular üzerine eğitim için ha

- 1- Rol yapma oyunu
- 2- uzaktan E ğitim
- 3- Koçluk veya mentorluk
- 4- Vaka çal işmaları veya diğer gerekli okumalar

S7- İş Tasarımı, verilen bir iş setini gerçekleştirmek için gereken görev, görevler,

sorumluluklar, nitelikler, yöntemler ve ili

şkileri ana

ıyla belirtmek anl

bir i

ş tasarlama çalışmasının dikkate a

- 1- Teknik boyut, Ekonomik boyut, Motivasyon boyutu
- 2- Ekonomik boyut ve teknik boyut
- 3- İlişki boyutu, iletişim boyutu, bağlılık boyutu
- 4- Özde işleme, ileti şim boyutu, bağlılık boyutu

S8-A

DEĞİLDİR?

- 1- Bilgi çalışma başarılı çalışması için temeldir
- 2- Kuruluş etmelidir
- 3- Bilgi çalışma görevi, ürünü ve nihayetinde çalışma gelir.
- 4- Bilgi çalışma çalışmasıdır.

şağdakilerden

işanı, belirli bir b

ř, belirli bilgileri

işanı bilgiyi ken

işanı tanımlayan

işanları, alışma

S9 -A

tanımlamaz?

- 1- Yenilikçi bir performans yönetimi süreci, Akranlardan ve Doğrudan gelen geri bildirimleri içerir
- 2- Yenilikçi bir performans yönetimi süreci yada il boyunca bileşenlere sahip olabilir
- 3- Yenilikçi bir performans yönetimi süreci, başarılı çalışmalarının incelemesi
- 4- Yenilikçi bir performans yönetimi süreci, çeşitli performans ölçümü

şağdaki cümle

illik olarak, üç ay

şkalarının incelemesi

şitli performans ölçümü

S10- Temsilcilik Teorisi ne diyor?

- 1- Ajansın teorisi, müdürün, temsilcinin menfaatini müdürün kendi menfaati ile uyumlu hale getirmeye yardımcı olan iri sözleşme pl
- 2- Temsilcilik teorisi, kuruluş çalışma odaklanır. şun paydaşlarının işan ücretinin bu
- 3- Temsilcilik teorisi iki önemli paydaşı etkiler. İşveren işan ise temsilci

139

acente maliyeti denir. Temsilci yüksek acente maliyeti ister, oysa m¼d¼rler bunu en aza indirmek ister

- 4- Temsilcilik teorisi, ¼d¼llendirici bir deneyime sahip davran muhtemel oldu ğunu ileri s¼rmektedir.

ış n tekrarlanma

# MODÜL 5:

# PROJE YÖNETİMİ

## BİR PROJENİN TAM TANIMI NEDİR?

### ORTAK TERİMLER VE BİR PROJEYİ İÇERENLER

Proje, de **giriş faaliyetleri, ancak riskleri ve**  
Geçicidir, yani bir ba **şlangıcı ve sonu vardır.**

Her projede ortak terimler tanımlayabiliriz: çıktılar, son tarihler, görevler, riskler, sorunlar, çizelge ve payda **şlar.**

- Çıktılar: projeden gelen beton ürünler
- Son tarihler: herkesin saygı duymayı kabul ettiği adımlar ve dönüm noktaları
- Görevler: projeyi baştan sona yürüten faaliyetler veya eylemler
- Riskler: projenin başarısızlığına yol açabilecek potansiyel sorunlar
- Sorunlar: riskler çözülmesi gereken gerçek sorunlara dönüştüğünde
- Çizelge: Her görev, kilometre taşı ve son tarih ile ortaklar arasında anlaşma
- Paydaşlar: Bir şekilde projeye ilgilenen her kişi veya grup

### PROJENİN ÖZELLİKLERİ

#### *Benzersizlik*

Bir projenin belirli ve benzersiz bir amacı olmalıdır. Hiç yapılmadı ve orijinal. Zaten var olan bir **şeye benzer olabilir.**

#### *Sınırlı süre*

Proje bir zaman çizelgesi ile zamanda tan **ımlanacaktır. Tanımlanacaktır. Tanımlanacaktır.**  
bir ba **şlangıcı** son vard **ır. Dahası, her**  
planlanm **ış birkaç adım içerir.**

#### *Yenilik ve değişim*

Ana hedeflerden biri, belirli bir alanda de **ğişiklik getirmek**  
problemin çözümünü getiriyor veya yeni bir fırsat ekliyor. Zaten var olandan farklı.

## Kısıtlamalar

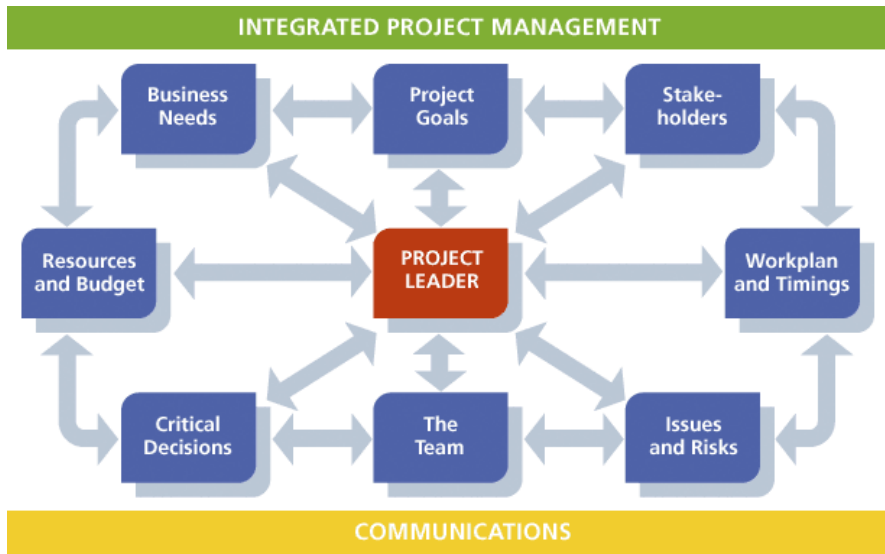
Ne yazık ki, bir proje bazen öngörülemeyen kısıtlamalar içerir. Bu her şeyden önce projenin benzersizliği için kaynakları belirlemek için önceden kaynaklanıyor: Neye yol açacak?

Projeyi yönetmek için daha fazla düşünmek, kapsam ve zamanı

## Proje lideri

Proje liderinin rolü de bir projede çok önemlidir. Projenin başlatılmasından, planlanmasından ve yürütülmesinden, ayrıca projenin izlenmesinden ve kapanmasından sorumlu olan kişidir.

Proje yöneticisi her şeyin yolunda giden nihai sorunlar.



Projenin görevleri hakkında konuşulabilir ve ortaklar sayesinde görevler yerine getirilir.

Son olarak, projenin bir müddet için belirli bir noktaya ulaşmasını

şerisi, bir hedefi belirlemek için: belirli bir hedefe sahip iyi tanımlanmış bir hedef.

## Proje başlangıcı

Bir projenin en önemli a  
Ko  
tan

şaması başlangıç

şamasıdır. Bir p  
şullarına göre ba  
mları ve proje ekibinin seçimi ile projeye başad



Proje başlangıcının altı adımı vardır.

“

nas

İş Vakası” olarak il destekleneceğini açıklamayı amaçlamaktadır.

Ard

ından İş Başvurusu onaylandıktan sonra

ba

şarılı olabileceğini

açıklayacaktır.

Üçüncü ad

ım, “Proje Şartı”

yürütece

ğınızı belirlersiniz. Bu aşamada projede oynamaları gereken

rolleri listeleme ve aynı

zamanda paydaşları belirleme zamanıdır.



Bir sonraki ad açıklamak ve tanımlamak anlamına gelir. Takımın rolünü belirlemekle ilgili. Bu adı geliştirmek için bir grafik oluşturun.

ım, bir ekip oluşturmayı kolaylaştırır, bir ekip oluşturmayı kolaylaştırır, bir ekip oluşturmayı kolaylaştırır.

Proje Ofisinin kurulması fiziksel bir alana sahip olmasına izin verir. Proje ile ilgili olarak ne tür bir altyapıya ihtiyacınız olduğunu belirlemek için bir grafik oluşturun. Bu grafik, projenin rolünü tanımlamak daha kolay olacaktır.

Son adımımı gözden geçirmekle ilgilidir. Bu adı gözden geçirmek için bir grafik oluşturun. Bu grafik, projenin rolünü tanımlamak daha kolay olacaktır.

şama gözden geçirmek için bir grafik oluşturun. Bu grafik, projenin rolünü tanımlamak daha kolay olacaktır.

## ADIMLAR VE YAPI

Proje yönetimi birkaç adımı takip eder. En az be

ş adım tanımlayabiliriz.

### ADIMLARA GİRİŞ: HEDEFLERİN TANIMI

Bu, projede herhangi bir  
kaç  
projeyi ba

şeye başlamadan  
inmek için amaç  
şlatın ve başlatın, and

Bu, zaman ve gecikmeler, para ve bütçeler, görevler ve teslim edilebilirlik gibi  
k  
netle  
şirme zamanıdır.



### Adım 1: görevlerin tanımı

Bu muhtemelen en zor ad

ım çünkü projen

için, görünebilecek (kronolojik sırayla gerekli olmayan) tüm olası görevlerin bir listesini  
olu

ştürmeli ve görev

sormalısınız. Bu süreç, sıralanması ve sınıflandırılması gereken uzun bir görevler listesine  
yol açacaktır.

ır. Bu adımda

gerekti

ğini bilmek için zaman kaybetmemelisiniz.

### Adım 2: Görevlerin mantıksal sıralaması

Şimdi görevleri birbirine bağama ve sipariş etme zamanı. Seçilen her görev için, belirli bir görevi gerçekleştirmeden önce Her şeyden önce, zaman kısıtlamalarını akl

### 3. Adım: Son teslim tarihlerini, süreleri ve harici görevleri dikkate alın

Her iş yükü için, bazı hesaba katman ız gereken belin bilmedi ğiniz için harici g yönetiminizde, bu hususları tüm görevlerle birlikte yazmanız gerekir.

### Adım 4: Kaynakların tanımı ve atfedilmesi

Bu, projeyi yönetmek için gereken tüm kaynakları listeledi kaynakları ile ilgili de ğil.

Her kaynak için, oluşabilecek kısıtlam her görev bir veya birkaç kaynakla bağlantılı olacaktır.

### Adım 5: Planlayın ve takibi sağlayın

Bu, projenin planlanması olan son adımdır. Bu, teori ile gerçe Güvence, tüm yönetimle ilgilidir.

Bir proje aynı zamanda belirli de değerlendirme.



süresini yönetmektir. Hiyerar

daha fazla ayr

görevi canlandıran nihai seviyeye kadar böyle devam eder. Görsel bir temsilciden daha

fazlas

WBS ayr

belirlemeye izin verir.

şik grafiğin her se

ıntıya sahip başk

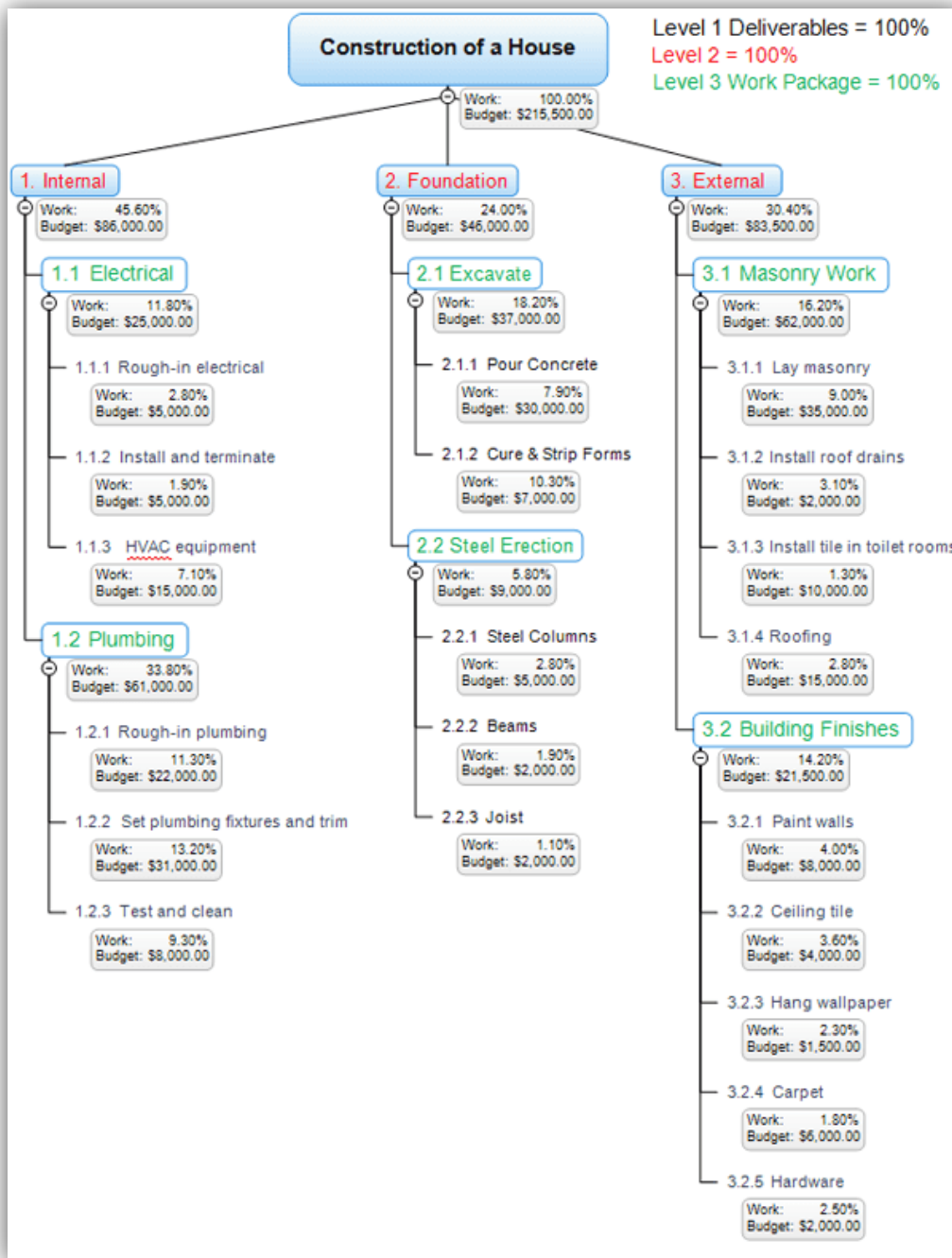
ı, ortakların maliyetlerini, s

ıca projenin risk

## WBS'NİN KILAVUZU

- En üst düzey, nihai çıktı veya projeyi temsil eder
- Alt teslimatlar, bir kuruluşun departmanına veya birimine atanan iş paketlerini içerir
- İş kırılım yapısının tüm unsurlarının aynı seviyede tanımlanması gerekmez
- İş paketi, alt teslimatı üretmek için gereken görevler için işi, süreyi ve maliyetleri tanımlar.
- İş paketleri 10 günü geçmemelidir
- İş paketleri iş kırılım yapısındaki diğer iş paketlerinden bağımsız olmalıdır
- İş paketleri benzersizdir ve iş kırılım yapısı genelinde kopyalanmamalıdır

Kaynak: <https://www.workbreakdownstructure.com/>



## BİR PROJENİN BAŞARISI VE BAŞARISIZLIKLARI

Bir projenin başarısını ölçmenin en iyi yolu, projenin başlangıcında yapılan ölçümlerle karşılaştırılmasıdır. Bir projenin başarısı, yönetiminin etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Ekip bu yönlerde hakim olursa proje başarılı olabilir.

Bununla birlikte, projeler çeşitli kısıtlamalarla karşılaşabilir. Bunları yönetmek için dikkate alınması gereken noktalar vardır. İndiğinden emin olunmalıdır.

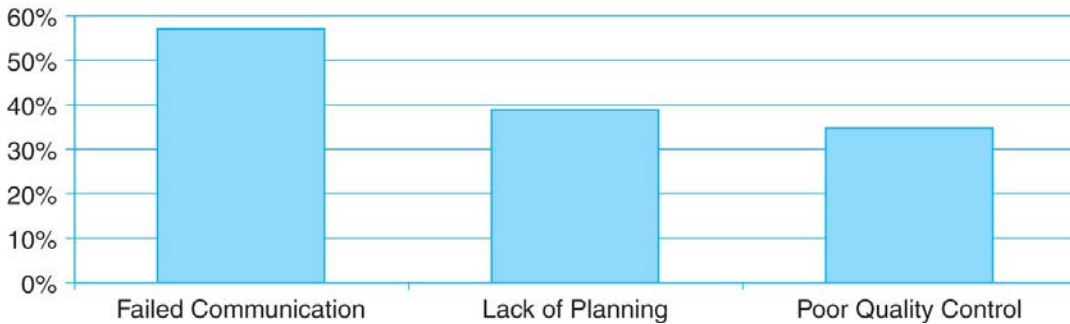
Proje kapsamı için, proje gereksinimlerine odaklanmak ve bunları karşılamak için yeterli kaynak ve zaman tahminleri yapmak esastır. Projenin başarılı olması için tüm gereksinimlerin tamamlanmış ve karşılanmış olması gerekir.

Program zaman çizelgesi, projenin ilerlemesini kontrol etmeye yardımcı olur. Zaman çizelgesinin ilerlemesini kontrol etmek için düzenli olarak kontrol edilmelidir. Zaman çizelgesinin ilerlemesini kontrol etmek için düzenli olarak kontrol edilmelidir.

Başarısızlıkların çoğu, insan kaynakları ile ilişkilidir. Başarısızlıklar da genellikle insan kaynakları ile ilişkilidir. İşte dokuz neden:

1. Zayıf proje ve program yönetimi disiplini
2. Yönetici düzeyinde destek eksikliği
3. Yanlış ekip üyeleri
4. Zayıf iletişim
5. Projenin başarısını değerlendirmek için herhangi bir önlem yok
6. Risk yönetimi yok
7. Değişimi yönetememe
8. Yetersiz maliyet, program veya kaynak tahmini
9. Çevrenin kötü tanımı

**Causes of Project Failure as Reported by Top 100 Managers**



## PROJE BAŞARISI

### 12 Altın Kural

- **Kural n°1:** proje sonucu üzerinde fikir birliğine varmak.
- **Kural n°2:** mümkün olan en iyi takımı oluşturun.
- **Kural n°3:** kapsamlı, uygulanabilir bir plan geliştirin ve güncel tutun.
- **Kural n°4:** İşleri halletmek için gerçekten ne kadar şeye ihtiyacınız olduğunu belirleyin.
- **Kural n°5:** gerçekçi bir programınız olsun.
- **Kural n°6:** yapılabileceğinden daha fazlasını yapmaya çalışmayın.
- **Kural n°7:** insanların saydığını unutmayın.
- **Kural n°8:** Yönetimin ve paydaşların resmi ve sürekli desteğini kazanmak.
- **Kural n°9:** değişmeye istekli olmak.
- **Kural n°10:** Başkalarını ne yaptığınızdan haberdar edin.
- **Kural n°11:** yeni şeyler denemeye istekli olun.
- **Kural n°12:** lider olun.



## ÇAPRAZ BECERİ EDİNİMİ

Bir proje yöneticisi olarak ihtiyaç beceriler edinmektir. Bu beceriler do sayesinde onlara sahip olabilirsiniz.

ınız olan en ön ğrudan proje ile ilgili de

Proje yönetimi alanında, bunlar yararlı çapraz becerilerden birkaçıdır.

- *Profesyonel dünyada sözlü ve yazılı iletişim kurun*

Bu çapraz becerinin amac ilet i yaz

ı, herhangi bir m şim kurma şeklin

ıları anlamak ve uyarlanmış yazılar üretmektir.

- *Matematiksel muhakemeyi harekete geçirin*

Becerinin kazan kar

ılması çeşitli ortamlarda problemlerin çözüme

laştırılması yoluyla sağlanır.

- *Dijital araçları ve bilgi işlem kullanın*

Durumunuza hizmet etmek için bilgisayar bu becerinin amacıdır.

ı ve dijital kaynak

- *Bilgileri yönetin ve profesyonel faaliyetlerinizde organize olun*

Bu, olas planlayabilece

ı öngörülemez

ğiniz anlamına gelir.

- *Mesleki bağlama özgü sosyal kodları uygulayın*

Ba

şakalarına profesyonel bir ortamın / veya eğitimin çer

- *Grup ve takım halinde çalışın*

Bu becerinin amac aktif olarak katılabilmektir.

ı, kişinin grup içi

- *Yaşam boyu öğrenin ve eğitim alın*

Bu, yalnızca belirli profesyonel faaliyetleri yürütmenin yeni yollarından bahsetmekle kalmayıp, her şeyden önce bazılarını önermek anlamına gelir.

- *Profesyonel kursunuzu oluşturun*

Bu beceri için, kariyer yolunun uygulama aşamalarını belirlemelisiniz.

- *Faaliyetini yerleşik düzenleyici çerçevelere göre gerçekleştirin*

Amaç, standartlara ve düzenlemelere uyumla ilgili sorunları analiz etmektir.

- *Eylemini tehlikelere ve acil durumlara göre uyarlayın*

İşinizde ortaya çıkabilecek sorunları önceden tahmin edebilmek, bir şeyler yapmanın bazı yollarını de genişletmek anlamına gelir.

Açık olmak gerekirse, bu becerilerin tanımları edinimlerinde son adımdır. Bu becerilerin bazılarını edinmiş olabilirsiniz, ancak tam olarak kullanamazsınız.

Ayrıca, bu becerilerle diğer çapraz becerilerle karşılaşabilirsiniz.

*Özerklik, inisiyatif, disiplinler arasılık, titizlik, kıyaslama ve çoklu görev.*

## ANKET

Anketi tklayarak doldurun [buraya](#).

## **MODÜL 6:**

# **GİRİŞİMCİ EĞİTMENLERİ İÇİN DEĞERLENDİRME ARACI**

## BAĞLAM

EPWESS projesi yeni girişimcilere kaliteli destek sağlamak için bu profesyonellerin sahip olması gereken becerileri tespit ederek, girişimcilere sosyal destek hizmetleri sağlayan profesyonellerin eğitim kalitesini olumlu yönde etkilemeyi amaçlamaktadır.

EPWESS projesi, Avrupa Mesleki Eğitim ve Öğretim Kredi sistemi (ECVET) ile ilgili olarak, bu becerileri belirleyecek ve girişimcilere destek için kuruluşlarda çalışan personelin profesyonel profilini tanımlayacaktır.

Ayrıca, EPWESS projesi, bu becerilerin doğrulanması için çevrimiçi bir araç geliştirecek ve proje uygulaması sırasında bir eğitim faaliyetine yön verecek ve girişimcilere destek için kuruluşlardan türeyen katılımcıların mesleki eğitimini amaçlayacak Eğitim Kılavuzu geliştirecektir. .

EPWESS projesi, Girişimcilik Destek Hizmetleri (SAE'ler) bağlamında yer almaktadır. Girişimciliğe destek ve yardım ihtiyacı, büyüme stratejisini küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) kurulması ve birleştirilmesini teşvik etmeye dayandıran her ülkeye nüfuz eden bir alandır.

EPWESS'in birincil amacı, SAE personelinin mesleki eğitimini iyileştirmektir; projeye katılan dört ülkedeki geniş bir anket koleksiyonu aracılığıyla güçlü ve zayıf yönlerin tespiti yoluyla; önceki aşamada elde edilen bilgilere dayanarak, Mesleki Eğitim ve Öğretim için Avrupa Kredi Sistemi ile toplam bağlantılı olarak hedef grubun becerileri açısından doğru profilin ne olduğunu tanımlayarak; SAE'ler için yararlı bir eğitim kılavuzu aracılığıyla, bunları görünür, aktarılabilir ve Avrupa ile karşılaştırılabilir kılmak için edinilen becerileri içerecek bir portföy oluşturacak bir çevrimiçi araç aracılığıyla.

Ürünleri kullanarak Bu projede, SAE'lerde çalışan herhangi bir uygulayıcı, ECVET çerçevesinin kullanımı sayesinde, herhangi bir Avrupa ülkesinde etkinlikleri geliştirmek için kendi yetkinliklerini ve hangi becerilere ihtiyaç duyduğunu kolayca karşılaştırabilir. Transfer, hiçbir resmi tanıma ve görselleştirme, bu

projenin ortaklarının önerilen yönde çalışma motivasyonunu büyük ölçüde açıklayan üç anahtar kavramdır.

### PROFESYONELLERİ NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

Profesyonel, eğitim programı boyunca bir eğitmen tarafından takip edilmiştir. İlerlemeyi değerlendirmek için eğitmenlerin bir takip sayfasına ihtiyaçları vardır.

Operatör, ECVET birimlerine göre değerlendirilecektir.:

- Resepsiyon
- Genel bilgi ve destek
- Hareket planı
- İşbirliği ve etkileşim
- Sürecin değerlendirilmesi

Öz değerlendirmeden sonra, eğitmen ilgili kutuyu geçerek operatörün ilerlemesini puanlayabilecektir: mükemmel - çok iyi - iyi - orta - zayıf - çok zayıf.

Daha sonra operatörün katılımını daha yakından gözlemlemek vazgeçilmezdir.. Eğitmen, çoktan seçmeli soruları yanıtlarak katılım seviyesini derecelendirmelidir. Eğitimlerin profesyoneller üzerinde nasıl işlediğini anlamak için bu tamamen gereklidir.

Operatör ve eğitmenin ne sıklıkta buluştuğunu, eğitimin başlangıcında operatörün seviyesinin ne olduğunu (öz değerlendirmeden sonra ECVET Puanına göre), operatörün eğitimden sonra hangi seviyeye ulaştığını ve son olarak girişimcinin eğitim programından sonra daha fazla desteğe ihtiyacı var.

Bu değerlendirmeden sonra eğitmenler eğitimin tam olarak nasıl geçtiğini ölçecekler.

**ANKET**

Anketi tıklayarak doldurun [buraya](#).

FOR FURTHER INFO, PLEASE VISIT US [WWW.EPWESS.EU](http://WWW.EPWESS.EU)