İNSANLARI GELİŞTİRMEK

Developing People



Yöneticilerin; çalışanlarının gelişim ihtiyaçlarını tanımlamalarına ve daha ileri seviyelere ulaşmalarına yardımcı olacak bir cep dolusu ipucu ve yöntem

Ian Fleming

"Çok kullanıcı dostu, bilgilendirici ve düşündürücü bir kitap. Eğitim alan, eğitim sürecine dahil olan ya da eğitimden sorumlu olan yöneticiler mutlaka edinmeli."

Mary Douglas, Operasyon Başkan Yardımcısı, Seven Seas

"Çalışanların gelişiminin; sıkıntı yaşanmayan, zahmetsiz süreçlerle sağlanmasına dönük bir yaklaşımı var, bu yüzden sağduyulu bir yaklaşım sergiliyor."

Jacqueline Smith, İnsan Kaynakları Geliştirme Müdürü, Uluslararası Tedarik Zinciri, Wyeth

İNSANLARI GELİŞTİRMEK

Developing People

First published as the Developing people by Ian Fleming (c) Ian Fleming 2014.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Niçin endişe etmeli; sebepleri; bu kimin sorumluluğu; bağlamı olan gelişim; maliyetler



GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK 15
Doğruluk ihtiyacı; nelere bakmalı; işe değer katacak mı; ihtiyaçların tanımlanması; anket; performans değerlendirmesi; performans akış çizelgesi; genelleştirmekten kaçının; öğrenme aşaması



İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK 33
Sebepler; öğrenme hedeflerinin adını koymak; örnekler; zaman yönetimi/yaratıcılık; nihai amaçlar değil, yol üstündeki hedefler; kontrol listesi



ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN 45
Çalışma ortamındaki fırsatlar; 10 yöntem; koçluk; eyleme dayalı öğrenme/görev provaları/kurslar ve atölyeler/konferans ve seminerler/görev devri/projeler/bilgisayar temelli eğitim/internet merkezli veya e-öğrenme/bütünleşik yaklaşım; öğrenilenlerin işe aktarımı



ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK 61
Katılımcının bilgilendirilmesi; eğitim katılımcısına dair form; eğitmenin bilgilendirilmesi; etkinliğin yürütülmesi; özet

KİMLERDEN FAYDALANMALI? 73
Kurum içi kaynaklar; kurum dışı kaynaklar; yanıtlanması gereken 10 soru; uzmanlara karşı tetikte olun; aradığınız yardımı nasıl bulursunuz; bir eğitmende neye bakmalı; hep taze bir yaklaşımda olmak



NETİCEYE ETKİ ETMEK 85
İçeriğe nüfuz etmek; öğreneni merkeze alan eğitim; varsayımlarla hareket etmeyin; hatalı eğitimler; öğrenme tarzları; öğrenmeye yapılan müdahaleler; daha ileri yaşta öğrenenler; bir sonraki adım



ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ 97
Ölçme mi, değerlendirme mi; değerlendirmeye sokulan vaka; teknikler; kurs değerlendirmesi formu; öğrenmekten alıkoyan şeyler

Yazarın Notu

İnsanları Geliştirmek Cep Kitabı'na Hoş Geldiniz.

Kurumların bünyesinde çalışan insanlar söz konusu olduğunda, tartışmalar giderek daha çok, onların eğitimine değil de gelişimlerine odaklı oluyor.

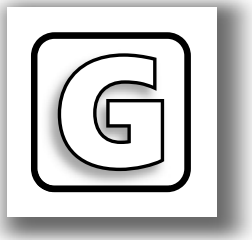
Eğitim faaliyetlerinin genelde belli konu veya becerilere sıkışmış birer odağı olurken, gelişim, hem resmi hem de gayri resmi tüm öğrenme deneyimlerini kapsar.

Öğrenme, geniş bir yelpazede heyecan verici ve yenilikçi yaklaşımları kucaklar. Ancak, bu yaklaşımlar, kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına uygun değilse ya da bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde değerlendirilmezse, değerlerinden kaybeder.

Bir yönetici olarak, gelişimin gerçekleşmesini sağlamada kilit bir rolünüz vardır. Bu kitap size bunu nasıl yapacağınızı gösterecek.



Ian Fleming



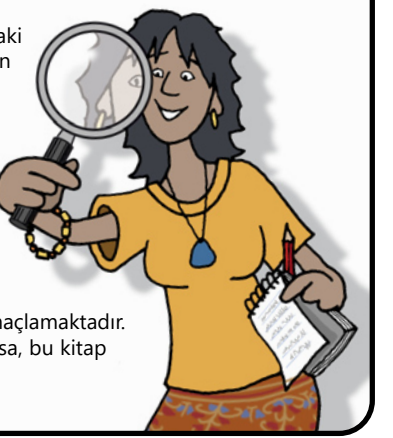
GİRİŞ

BU KİTAP KİMLER İÇİN?

Bu kitap, kurum çalışanlarının eğitiminin ve gelişiminin sağlanmasından sorumlu kişilere yönelik olarak yazılmıştır.

Geleneksel olarak bu sorumluluk, yönetim geliştirme uzmanları veya eğitim yöneticileri gibi resmi pozisyonlardaki kişilerde olur. Ancak, işyerlerinde öğrenmeye dair fırsatların çoğu, günlük akış içinde doğar.

Eğer bir müdür, süpervizör, departman/bölüm sorumlusu veya ekip lideriyseniz, bu kitap tam size göre. Çünkü muhtemelen sorumluluklarınız arasında insanların eğitimi de var ya da belki de zaman zaman ekibiniz için eğitim seansları düzenliyorsunuz.



Bu kitap, çalışanlarınızın ne noktada yardıma ihtiyaç duyduğunu belirlemenizi ve uygun eğitim programları hazırlamanızı sağlayacak temel becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır. Öğrendiğiniz tek şey neye dikkat etmeniz gerektiği bile olsa, bu kitap amacına ulaşmış demektir!

EĞİTİM Mİ YOKSA GELİŞİM Mİ?

Güvende hissetme ihtiyacının yaygın, geleceğin belirsiz olduğu ve sürekli değişen bir dünyada, beceri gelişimi ve kariyer yönetiminin sorumluluğu bireyin kendisindedir.

Dolayısıyla günümüzde yükü, **öz gelişim** kavramı çekmektedir.

Artık yalnızca eğitim ve öğretimden (yani girdilerden) bahsetmek yerine, **öğrenme ve gelişim**den (elde edilen sonuçlar ve çıktılardan) söz etmek daha anlamlıdır. Mesela bir hayvanı eğitip çitin üstünden atlatabilirsiniz, fakat insanları **geliştirirsiniz**!

Bildik yöntemleri kullandığınız eğitim faaliyetleri, çalışanlarınızı geliştirmenin bir yoludur. Ama sadece buna bel bağlamamalısınız.



NEDEN GELİŞİM KONUSUNDA ENDİŞE EDESİNİZ Kİ?

Şöyle argümanlar üretilebilir:

İş piyasasında bolca insan var. *(Doğru, ama kaçı ihtiyaç duyduğunuz beceri ve deneyime sahip?)*

Her kuruluş çalışanını eğitmez. *(Bu da doğru; eğitim almayı işlerinin bir parçası olarak gören kişilerin sayısı giderek artıyor.)*

Birçok kurum, eğitim vermeyi, karşılığı ancak uzun vadede alınabilecek bir yatırım olarak görüyor ve beklemeye tahammülleri yok. Bu yüzden de ihtiyaç duyulan becerileri dışarıdan satın alıyorlar. *(Fakat, becerilerin yetersiz kalmasıyla birlikte, bu stratejinin gerçekçiliği de giderek azalıyor.)*

İnsanları geliştirmek onların kurumda kalmalarını garanti etmiyor; genellikle kazandıkları yeni beceri ve birikimlerini, kendileriyle birlikte başka kurumlara götürüyorlar. *(Böyle şeyler oluyor tabii. Diğer yandan, kurumunuza yeni katılan kişiler de genellikle başka bir kurumda eğitim almış ve tecrübe kazanmış oluyor.)*

Zor zamanlarda pek çok kurum zamanını, enerjisini ve parasını, öğrenme ve gelişim yerine başka konulara harcıyor.

GELİŞİM NEDEN GEREKLİDİR?

DEĞİŞİME AYAK UYDURMAK

Değişen bir dünyada hayatta kalmak ve değişime doğru şekilde karşılık vermek için insanları geliştirmeniz gerekir.

Şu konuları bir düşünün:

- Hayatlarımızdaki ve parçası olduğumuz kurumlardaki değişimin hızı ve doğası
- Müşterilerin talepleri ve beklentileri; ki genellikle şöyle sonuçlar verir:
  - daha fazla müşteri odaklılık
  - işleyişte aşırılıklar
  - maliyet tasarrufları
  - işyerinde daha esnek bir çalışma biçimi
  - kurumsal yapılarda değişimler, daha az departman, kapsamı genişlemiş pozisyonlar, daha az insan "kaynağı"
  - Geleceğe dair belirsizlik/daha az iş güvencesi

Tüm bunların, insanların meslekleri ve bunu nasıl icra ettikleri üstünde etkileri olur.

Başarılı yapılar her zaman, çalışanlarının değişime ayak uydurmasına ve yeni zorluklarla başa çıkmasına yardımcı olanlar olacaktır.

GELİŞİM NEDEN GEREKLİDİR?

İŞİN GEREKLERİNİ YAPMAK

Peki, hesaba katılması gereken başka öncelikler ve yaşanan baskılar varken gelişim için yapılacak harcamaları nasıl makul gösterirsiniz?

Hayatta kalmak için, kurumların şöyle ihtiyaçları olur:

- Müşteri odaklı olmak
- Kaliteli ürünler veya hizmetler sunmak
- Çalışanlarına güvenmeyi ve onları yetkilendirmeyi öğrenmek

Bunları başarmanın anahtarı, şu nitelikleri taşıyan çalışanlara sahip olmaktır:

- Yetenekli ve öğrenmeye istekli olma
- Kendinden ne beklendiğini ve bunun nedenini bilme
- Beceri ve özgüven sahibi olma ve yöneticisi tarafından desteklenme

G

GELİŞİM NEDEN GEREKLİDİR?

GÖRMEZDEN GELMEK, PAHALIYA MAL OLUR

Eğitimli personel eksikliği kurumlara ağır bedeller ödetir:

- Hatalar ve boşa harcanan malzemeler/çabalar
- Motivasyonu düşmüş çalışanlar
- Yüksek seviyede personel değişimi

Ve daha önemlisi;

- Başka yerlere kaçan, memnuniyetsiz müşteriler
- Piyasada kötü bir itibar





BU KİMİN SORUMLULUĞU?

Öğrenme ve gelişimin gerçekleştiğinden emin olmak, bir yapılanmada sadece resmi anlamda eğitimden sorumlu olanların değil, herkesin sorumluluğudur.

En üst pozisyondan başlarsak; bir CEO ya da genel müdür;

- Kurumun ne noktada olması gerektiğine dair vizyonu belirler.
- Serilediği liderlikle örnek olur ve böylece;
- Kurumsal yapının bütününde "başarma arzusu" yaratır.

Devam edersek; müdürler ya da süpervizörler;

- Çalışanlarla en yakın teması kurarlar ve bunu genellikle günlük olarak gerçekleştirirler.
- İhtiyaçların adını koyabilecek ve performansı etkileyebilecek konumdadırlar.

Son olarak; çalışan bireyler de sorumluluk almalıdır ki;

- Kendi öğrenme süreçlerinin hâkimi olup kariyerlerini yönetebilsinler.

BAĞLAMI OLAN GELİŞİM

Şunları aklınızdan çıkarmayın:

- Öğrenme ve gelişim süreci, hep devam eder.
- Gündelik olarak karşılaşılan sorunların, meselelerin çözülmesi süreçleri, herhangi bir eğitim kursu kadar öğrenme sürecinin bir parçasıdır.
- Eğitim, nihai hedef değildir ve iş süreçlerinde sadece eğitimle bir sonuca varılmaz. Eğitim kurumsal stratejilere odaklanmalı, tepki vermeli ve bunların gerçekleştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- Gelişim bir yatırımdır, ancak bunun bir maliyeti de olur.
- İş süreçlerine katkısı etraflıca düşünülmelidir.



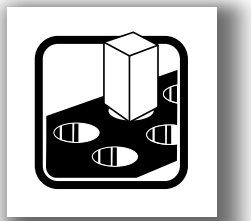
MALİYETLER



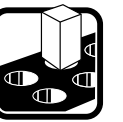
Gelişimi görmezden gelmenin bir bedeli olduğu gibi, her türlü resmi eğitimin de bir maliyeti vardır. Unutmayın, eğitim **ucuz bir faaliyet değildir**. Herhangi bir eğitim faaliyetine girişmeden önce şu maliyetleri göz önünde bulundurun:

- **Zamanınız:**
  - Eğitim sürecini yapılandırmak ve içine dahil olmak için harcayacağınız zaman
- **Katılımcılar:**
  - Katılıcımların eğitime ayıracakları zaman
  - Seyahat ve konaklama masrafları
  - Eğitimler sırasında iş süreçlerinin devamı için yapılacak düzenlemeler
  - Eğitimler boyunca düşecek iş hacmi ve kaçacak iş fırsatları
- **Kaynakların sağlanması:**
  - Eğitim için gerekli mekân ve personel desteği
  - Teknoloji ve donanım
  - Lisanslama ve bakım
- **Dış yardım**
  - Danışmanlık ücretleri ve masrafları gibi harcamalar
- **Yanlış hesaplar, hatalı hamleler vb.**

Bunlara eklenecek bir diğer unsur da, yönetici eğitimlerinin genellikle diğer eğitim türlerine kıyasla daha yüksek birim maliyetine sahip olmasıdır.



GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK



DOĞRULUK İHTİYACI

Bir öğrenme ve gelişim girişimi yapılandırılırken atılacak ilk ve en önemli adım, ihtiyaçların doğru şekilde adını koymaktır.

Bu süreç düzgün işletilirse, şu konularda başarı şansı artar:

- Doğru yerde doğru desteğin sağlanması
- Sağlanan herhangi bir desteğin performansa ve iş hedeflerine etkisinin ölçülmesi

İhtiyaçlar gerektiği şekilde tespit edilmezse zaman, emek ve para büyük ölçüde boşa harcanır. O yüzden kendinize şunu sorun:

- İnsanlar, işlerini farklı bir şekilde ve/veya daha özgüvenle yapmak için neye ihtiyaç duyuyor?

Not: Tüm "ihtiyaçlar" eğitimle karşılanamaz. Bazı durumlarda, işlerin yürütülme şeklinin değiştirilmesi veya mevcut tedbir ve uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir.

GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK

NELERE BAKMALI?

Öğrenme ve gelişim süreçlerinin ihtiyaçları pek çok şekilde ortaya çıkabilir:

- Hedefler oluşturulurken
- Performans değerlendirmeleri ve incelemeleri aracılığıyla
- Yapılan hataların sonucu olarak
- Zayıf performans sergilendiğinde; örneğin, belirlenen standarda erişilemediğinde
- Çalışanların iş başında gözlemlenmesiyle
- Bireylerin yardım talep etmeleriyle
- Müşteri şikâyetleriyle
- Bir işin tamamlanmasının aldığı zamana bakıldığında
- Şu konularda yapılan değişiklikler sonucunda;
  - Mevzuat
  - Çalışma yöntemleri, sistemler, prosedürler
  - İş kapsamı ve sorumluluklar



İŞE DEĞER KATACAK MI?

- Kaynaklarınız (çalışanların zamanı ve paranız) israf etmek için fazla değerlidir. Bu sebeple yalnızca, **mecbur olduğunuzda eğitim verin**.
- Eğitim, organizasyona sağlayacağı faydalara göre tartılmalıdır. Mesela, "İnsanların becerilerini geliştirmemiz işimize nasıl bir değer katacak?" diye sormalı.
- Uygun durumlarda, eğitim dışındaki seçenekleri değerlendirmeyi unutmayın. Örneğin; sistemlerde değişiklik yapmak veya insanların yaptığı işleri baştan tasarlamak gibi şeyleri ele alın.



GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK

İHTİYAÇLARIN TANIMLANMASI

İhtiyaçları tanımlarken şu şekilde basit bir ayrıma gidilebilir:





ANKET

İhtiyaçları tanımlarken aşağıdaki başlıkları kendinize rehber alın ve gerektiği yerlerde kendi örneklerinizi ekleyin.

Kurumunuzda (veya departmanınızda), bu başlıklar altında ne gibi ihtiyaçlar olduğunu kendinize sorun:

- Müşterilere yönelik
- Finansal
- İnsan Kaynakları
- Mevzuat
- Bilişim Teknolojileri (IT)

GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK



ANKET

Her maddenin sizin için önemini, en az 1, en çok 10 olmak üzere bir puan vererek derecelendirin.

MÜŞTERİLERE YÖNELİK

- Ürünlerinizin kalitesini artırın.
- Yeni ürünler/hizmetler sunun.
- Yeni müşteriler çekin.
- Müşteri hizmetlerini geliştirin.
- Mevcut müşterileri kaybetmeyin.
- .....
- .....
- .....
- .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



ANKET

FİNANSAL

- Genel kârlılığı yükseltin.
- Maliyetleri azaltın
- Nakit akışını artırın.
- Finansal verileri daha iyi kullanın.
- Finansal planlamayı/faaliyet planlamasını iyileştirin.
- Gelecek faaliyetler için bütçe oluşturun.
- .....
- .....
- .....

Her maddenin sizin için önemini, en az 1, en çok 10 olmak üzere bir puan vererek derecelendirin.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK

ANKET



İNSAN KAYNAKLARI

Her maddenin sizin için önemini, en az 1, en çok 10 olmak üzere bir puan vererek derecelendirin.

- Personel değişimini azaltın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Morallerin yüksek olmasını sağlayın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Çalışanların beceri ve özgüvenlerini artırın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Yükümlülükleri baştan tasarlayın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- İş esnekliğini teşvik edin. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Tüm seviyelerde iletişimi geliştirin. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mevcut ve planlanan değişimler konusunda emek verin. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Sahip olunan yetenekleri belirleyin ve geliştirin. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



ANKET

Her maddenin sizin için önemini, en az 1, en çok 10 olmak üzere bir puan vererek derecelendirin.

MEVZUAT

- Güncel mevzuata uyulduğundan emin olun. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Yeni mevzuatın sunumu için planlama yapın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

- Yeni sistemleri tanıtın. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Bilişim teknolojilerine ilişkin beceri ve bilgi seviyesini yükseltin. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



ANKET

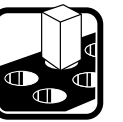
ANALİZ

Şimdi, en yüksek puanı verdiğiniz beş maddeyi yazın.

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

- Bilgi ve beceri edinilmesinin, bu ihtiyaçların karşılanmasına yardımı olur mu?
- Eğer herhangi birine "Evet" cevabı veriyorsanız, potansiyel olarak bir eğitim ihtiyacından söz edilebilir.
- Cevabınız "Hayır" ise, ihtiyacı karşılamak için eğitimden başka yollar bulmanız gerekebilir.

Tad Leduchowicz'in "Improving Trainer Effectiveness" (Gower Yayınevi) adlı eserinden alıntılanmıştır.



BİREYSEL İHTİYAÇLARIN TANIMLANMASI

Kurumun veya departmanın ihtiyaçlarını tanımladığınız kadar, çalışanlarınızın performansını da analiz edebilmeniz gerekir. Örneğin;

- Eğer çalışanlarınız, onlardan beklenen seviyede performansa sahip değilse, bunun nedeni nedir?
- Çalışanların hangi alanlarda gelişmesi gerekmektedir?
- Performansın yükselmesi için çözüm eğitim midir yoksa başka bir girişimde mi bulunulmalıdır?

Sonraki sayfalar, bireysel performansları iyileştirmek için yapılabilecek şeyleri belirlemenin kolay bir yolunu sunmaktadır.

GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ YAPMA



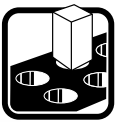
Aslında birinin performansını ölçmenizi sağlayacak çok veri vardır.

- İş tanımına bakın ve böylece işin tatmin edici şekilde yapılabilmesi için gerekli beceri alanlarını, bilgiyi ve tecrübeyi belirleyin.
- Kişi adına belirlenmiş herhangi bir hedefi ele alın.
- Yukarıda geçenlerden hangilerinde kişi layıkıyla performans sergilemiyor?
- Herhangi bir konuda yetersiz kalınması beceri, bilgi ve/veya deneyim eksikliğinden mi kaynaklanıyor?

Cevabınız "Evet" ise eğitim, koçluk veya iş rotasyonu gibi, duruma uygun bir eyleme geçilmeli.

"Hayır" diyorsanız, şimdi göreceğiniz "Performans Akış Çizelgesi"nde belirtilen diğer yollara başvurulmalı.

PERFORMANS AKIŞ ÇİZELGESİ





John Townsend'e teşekkürlerimle...



GENELLEŞTİRMEKTEN KAÇININ

Buraya kadarki uygulamalar sonucunda, diyelim ki "finansal farkındalık", "personel yönetimi" ve "iletişim becerilerini geliştirme" gibi alanları, iyileştirilmesi gereken alanlar olarak belirlediniz. Ancak bunlar çok genel tanımlardır ve size bir yardımı olmaz.

Belirlediğiniz alanların her birinin ne gibi beceriler gerektirdiğini düşünün.

- "Finansal farkındalık" için şunlar gerekebilir:
  - Departmanınız için bütçe hazırlayabilme kabiliyeti
  - Maliyet dökümünü iş süreçleri üstünden anlamlandırabilme kabiliyeti
  - Finansal verileri/bilgileri okuyabilme, anlayabilme ve kullanabilme becerisi
- "Personel yönetimi" içinse şunlar gerekebilir:
  - Çalışanların yetenek ve becerilerini kavrayabilme becerisi
  - Hem gruplar hem de bireyler için hedefler belirleyebilme kabiliyeti
  - Baskı altındayken takım ruhunu koruyabilme becerisi



GENELLEŞTİRMEKTEN KAÇININ

İletişim becerileri şu yetkinlikleri gerektirebilir:

- Bilgiyi hem resmi hem de gayri resmi şekilde taraflara sunmak
- Başkaları tarafından alınan kararları, ekibinize tatmin edici biçimde aktarmak
- Başkalarına, onları net anlayacağınız şekilde kulak verip, gerektiği yerde, sundukları bakış açılarını ilgili kişilere iletmek

Bunların üçü de çok geniş kapsamlı konular olup, çeşitli şekillerde yorumlanmaya açıktır ve netlik kazandırılmazsa, pratikte pek bir fayda sağlamazlar.

Bu nedenle, ihtiyaçları belirlerken ne kadar doğruluk sağlanırsa, o kadar karşılığı alınır.





GENELLEŞTİRMEKTEN KAÇININ

Bir eğitim düzenlemeyi düşünüyorsanız, önce ihtiyaçlarınızı olabildiğince özelleştirin ve birbirinden ayrıştırarak belirleyin.

Böyle yaparak genellikle, insanları eğitime göndermekten farklı yollarla ihtiyaçlarınızı karşılayabilir, para ve zamandan tasarruf edersiniz (Örnekler için bkz. 49-58. sayfalar).

Herhangi bir Öğrenme ve Gelişim/Yetenek Yönetimi Departmanı sizden daha net bilgiler isteyecektir. Bu nedenle, genel ifadelerle açıklamak yerine daha derine inip, daha kesinlik gösteren tanımlamalar yapmalısınız. Böylelikle anlamlı adımlar atacağınız bir noktaya varırsınız.

İpucu: Çalışanların iş tanımlarına bakarak, ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin adını koyun. Ek olarak, mevcut Anahtar Performans Göstergeleri'ni (KPI'ler) referans alın.

GELİŞİM SÜRECİNİN GEREKTİRDİKLERİNİ ANLAMAK

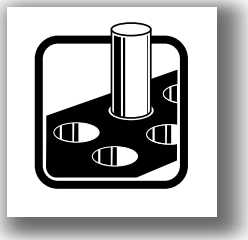
ÖĞRENME AŞAMASI

İhtiyaçların kesin şekilde belirlenmesi, bilgi birikimi ve becerilerin mevcut seviyesi ile arzulanan seviye arasında var olan, **öğrenmeyle kapanacak mesafeyi** ortaya çıkarır.



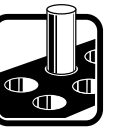
Bu aşamayı, ilgili kişilerin birlikteliğinde, onlara da sorarak belirleyin. Böyle yapmanız, motivasyonlarının ve sahiplenme duygularının yükselmesine yardımcı olur.

- Onlara göre bu mesafenin sebebi nedir?
- Onlara göre bu mesafe nasıl kapanır?
- Kimden, ne tür bir destek almayı bekliyorlar?



İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK

İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK



NEDEN HEDEF BELİRLEMELİ?

Bir ihtiyacı belirledikten sonra, bunu bir öğrenme hedefine dönüştürmeye çalışın. Başka bir deyişle, öğrenme gerçekleşirken ne gibi gözle görülür davranışlar fark edeceksiniz?

Neden mi? Çünkü öğrenme hedefleri, şunlara temel oluşturur:

- Eğitimin, kurumunuzun ihtiyaçlarına yanıt verdiğinden emin olunması
- Öğrenme süreciyle varılan sonuçların ölçülmesi (Başka türlü, arzulanan neticeye ulaşıp ulaşmadığınızı nasıl anlayacaksınız?)
- Öğrenme süreci yaşayacak kişinin, aslen ne başarması gerektiğini anlaması için teşvik edilmesi
- Kuruma ve bireye sağlanacak faydaların ortaya dökülmesi
- Bir maliyet/fayda analizinin hazırlanması
- Her eğitimin tasarımına girişilmesi

İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK



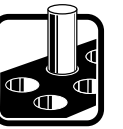
ÖĞRENME HEDEFLERİNİN ADINI KOYMAK

Bireylerin, öğrenme süreci sonunda şu noktalara varabilmeleri için, hedefler belirlemeye ihtiyaç vardır.

- Bilinç, farkındalık, idrak: Örneğin; bir projenin nasıl düzenleneceğini öğrenmek
- Beceri kazanımı veya gelişimi ile sahip olunan liyakat: Mesela; ikna edici, toparlayıcı, yol gösterici, belirleyici vs. olmak

Bu unsurların her birine, etki yaratıcı davranışların ölçümlenmesine dair uygulamaları da eklemek gerekir.

Not: Tutum ve yaklaşımların, hangi hedefler söz konusu olduğunda geliştirilmesi gerektiğine veya değiştirilmesi gerektiğine dikkat edin. Tutum, yaklaşım ve bakış açıları, çoğu zaman kişilerin davranışlarından anlaşılır. Üstüne yoğunlaşmanız gereken şey tam da budur; söz konusu davranışın değişmesi mi yoksa uyarlanması mı gerekiyor?



ÖĞRENME HEDEFLERİNİN ADINI KOYMAK

Bunu yaparken bir tür endişeye kapılabilirsiniz ancak bunun performans değerlendirmesi sırasında hedef belirlemekten bir farkı yoktur.

Belirlediğiniz ihtiyacı masaya yatırın ve şunları sorun:

- Ne yapılmalı?
- Hangi ölçüde yapılmalı?
- Hangi zaman aralığında yapılmış olmalı?

Eylemlerin nihai sonuçlarının ne olacağına odaklanın ve şu tip fiilleri veya şunlar gibi eylem kelimelerini kullanın:

- tanımlamak, belirlemek, düzenlemek
- toparlamak, ikna etmek, göstermek

Bir hedefe ilişkin, birden çok fiil veya eylem kelimesi kullanmak uygundur.

İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK

ÖRNEK: ZAMAN YÖNETİMİ

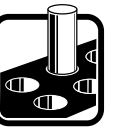
1. İhtiyacı teşhis edin.

İnsanların, zamanı kullanma ve yönetme biçiminde gelişim sağlanması gerektiğine dair bir ihtiyaç belirlediniz.

Kişilere ilişkin şöyle durumlar gözlemlediniz:

- Uzun saatler çalışıyorlar.
- Onları bölen unsurlar sebebiyle dikkatleri dağılıyor.
- Çok fazla iş üstleniyorlar.
- İşlerin teslim tarihlerini kaçırıyorlar.





ÖRNEK: ZAMAN YÖNETİMİ

2. Tespitlerinize dair kanıtları ortaya koyun.

Bu konuda bir eğitim vermek istiyorsanız, bu süreç sonunda başarılı olunduğunun kanıtı olarak kabul edeceğiniz şeylerin neler olcağını kendinize sorun. İşte, **vereceğiniz cevaplar, öğrenme hedefleridir**.

Kişiler ne gibi dönüşümler yaşarsa bu durumlar birer kanıt sayılabilir? Bir örnekten gidelim.

Şunları öğrenmiş olmalıdırlar:
- Zaman yönetiminin temel ilkelerini
- Hem kendilerini hem de başkalarını nasıl organize edeceklerini
- Üzerinde çalışılması gereken hedef ve öncelikleri nasıl seçeceklerini

Şunları becerebilir hale gelmiş olmalıdırlar:
- İşlerinde önceliklendirmeler yapabilmeyi
- Önceliklerini yerine getirmek için kendilerini organize etmeyi
- Zamanlarını nasıl harcadıklarını kaydetmeyi ve analiz etmeyi
- Kendilerini bölen unsurlarla etkin biçimde başa çıkmayı



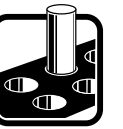
ÖRNEK: ZAMAN YÖNETİMİ

3. Hedeflerin adını koyun.

Bu alanda verilecek eğitimin hedefleri aşağıdaki gibi olabilir.

Öğrenme süreci sonunda, bireyler şöyle işleri yapacak seviyeye gelecek.

- İşlerinin içeriğini oluşturma ve önümüzdeki üç ay içinde gerçekleştirilmesi gereken üç öncelikli hedefi tanımlayabilme
- Bu hedefleri gerçekleştirmek için, önemli tarihleri belirleyip işledikleri bir takvime dayalı planlar tasarlayabilme
- Zaman kullanımları denetlemelerini sağlayan bir düzen oturtma ve günlük işlerine hâkim olmalarını sağlayan yöntemler geliştirme



ÖRNEK: SORUN ÇÖZME/YARATICILIK

1. İhtiyacı tanımlayın.

İnsanlara, sorunlarla başa çıkmaya ve meseleye farklı bakabilmeye dair becerilerini geliştirmelerinde yardımcı olmanız gerekir.

Bu, şunlar gibi durumlarda, bir kanıt sayılır.

- Kurum içinde yeni fikirlerin ortaya atılmaması
- Ekiplerin, sorunların yarattığı sonuçlarla boğuşmaya çok zaman harcayıp, bir türlü dipte yatan sebeple uğraşmaması (sorunlar içinde boğulması)
- Piyasada üst sıralarda kalabilmek için kurumun yeni ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyması



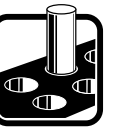
ÖRNEK: SORUN ÇÖZME/YARATICILIK

2. Kanıtları ortaya dökün.

Kişiler aşağıdaki gibi dönüşümler yaşarsa, bunlar başarıya ulaşıldığının kanıtı sayılabilir.

Şunları öğrenmiş olmalıdırlar:
- Sorunları çözmek için yapılandırılmış bir yaklaşımı nasıl uygulayacaklarını
- Bir sorunun belirtileri ile gerçek nedenini nasıl ayırt edeceklerini
- Yeni fikirler üretmelerine yardımcı olacak çeşitli yaratıcılık tekniklerini

Şunları becerebilir hale gelmiş olmalıdırlar:
- Yapılandırılmış bir yaklaşım kullanarak sorunların kökeninini belirlemeyi
- Engel yaratan meselelere yönelik fikirler üretmek için çeşitli yaratıcılık tekniklerini kullanmayı
- Fikirlerini etkili şekilde sunmayı ve başkalarına geçirebilmeyi



ÖRNEK: SORUN ÇÖZME/YARATICILIK

3. Hedeflerin adını koyun.

Bir eğitim programının olası hedefleri, aşağıdaki gibi olabilir.

Kişilerin öğrenme süreci sonunda şu niteliklere sahip olmaları amaçlanır:

- Yaratıcı olmanın, hem kuruma hem de yaptıkları işe sağlayacağı faydaların farkında olmak
- İşlerinde yenilikçi düşünceleri uygulayabilecekleri üç alanı belirleyebilir olmak
- İşle ilgili mevcut bir soruna veya fırsata yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım ortaya koyabilir ve meseleyi halletmek için az üç yeni yol üretebilir olmak
- İşe girişilmeden önce, fikirlerini nasıl ikna edici biçimde sunacaklarını planlayabilir olmak



İŞİN NİHAİ AMACINI DEĞİL, O YOLDA YAPILMASI GEREKENLERİ HEDEF OLARAK TANIMLAYIN

Eğitim uzmanı değilseniz endişelenmeyin. Hatta bazen öyle olmamanızın yardımı olur!

Ayrıca, hedefler belirlemekten çekinmeyin. Bunları basit tutun ve kendinize şunları sorun:

- İhtiyaç nedir? Nasıl ortaya çıktı?
- Eğitimin başarılı olduğunu nasıl anlayacağım?
- Eğitim sonunda, insanların ne yapmasını istiyorum?

Herhangi bir (ticari) eğitim teklifini incelerken, hedeflerin davranışsal sonuçlar üstünden ifade edildiğinden emin olun. Öyle değilse, eğitim verenden, bu eğitimin başarılı olup olmadığını nasıl değerlendireceğinizi açıklamasını isteyin.

Çoğu zaman hedef olarak belirtilen şeyler aslında işin nihai amaçlarıdır.

Nihai amaçlar, gidilecek yöndür. O yol boyunca yapılması hedeflenen şeyler ise, erişilmesi gereken noktalardır.

İHTİYAÇLARI BİRER HEDEFE DÖNÜŞTÜRMEK

KONTROL LİSTESİ

- İnsanların işlerini daha iyi yapma yolunda gerçekten neye **ihtiyaç** duyduklarını belirlemek için zaman ayırın.
- Bunu günlük, basit bir dilde ifade edebildiğinizden emin olun.
- İnsanların öğrenme süreçleri sonucunda, neler yapabilecek seviyeye gelmelerini istediğinizi kendinize sorun.
- Başarının kanıtlarının neler olacağını ortaya koyun.
- Taslaklar halinde bazı hedefler yazmayı deneyin.
  - Bu hedef taslaklarını, belirlediğiniz ihtiyaçlar ve başarı **kanıtları** ile karşılaştırın.
  - Eğer birbirlerini karşılamıyorlarsa, yeniden deneyin.





ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÖĞRENME HER AN, HER YERDE GERÇEKLEŞİR



- Hem hayatın kendisi hem de iş yaşamı, sonsuz öğrenme fırsatları sunar. Ancak kurumlar genellikle kendilerini geniş tanımlı kurslarla veya sınıf halinde gerçekleşen eğitim faaliyetleriyle sınırlar; bunların çoğu zaman bir işe yaramadıkları gerçeğine rağmen...
- İşteki ve iş dışındaki öğrenme fırsatlarının arayışına girin (bkz. sonraki sayfa).
- Seçiminiz çeşitli faktörlere bağlı olacaktır:
  - İhtiyacın doğasının tam olarak ne olduğu
  - Zaman aralığı... Durumun ne kadar acil olduğu
  - Planlanan desteği verecek ve alacak kişilerin uygunluk durumu
  - Maliyetin ne olacağı; gereken tesis ve altyapı
  - Öğrenenin tercih ettiği öğrenme tarzı (bkz. 89-92. sayfalar)

ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÇALIŞMA ORTAMINDAYKEN



İşyerindeki öğrenme fırsatları şunlardır:

İş dahilindeki fırsatlar:

- Toplantılara katılmak
- Projeler
- Sunum yapmak
- Sözcü olarak görev almak
- Rapor yazmak
- Tedarikçiyi ziyaret etmek
- İnsanlara yol göstermek

İşin dağıtılmasının sunduğu fırsatlar:

- Birinin yerine geçmek
- Bir uzmanı yakından gözlemek/deneyim kazanmak
- İşi paylaşmak
- Birbirine bir şeyler katmak
- Farklı rollerde geçici görevler almak
- İş rotasyonu



ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÇALIŞMA ORTAMINDAYKEN



Başkalarıyla Çalışmak
- Başkalarına beceri/deneyim aktarmak
- Bir proje ekibinin, görev gücünün, kalite çemberinin parçası olmak
- Bir değişiklik getirmek
- Bir eğitim programı tasarlamak
- İstişareler yapılırken hazır bulunmak

Fazladan sorumluluk almak
- Ek görevler üstlenmek
- Bir konuya yönelik bir düzen kurmak
- Bir işin sonunu getirmek
- Terfi etmek

Ek olarak...
- Birini çalışırken izlemek (Bir uzmanı ya da alanında beceri sahibi bir kişiyi)
- Bir uzmanla vakit geçirmek
- İyi bilinmeyen, zorlu bir işe atılmak
- Krizler
- Başarılar ve felaketler

YÖNTEMLER



Takip eden sayfalarda, çalışanlarınızı geliştirmek için kullanılabilecek bazı yöntemler yer almaktadır.

1. Koçluk

İş performansını geliştirmek amacıyla, insanların yaptığı işlerin bir rehber gözetiminde, planlı bir şekilde öğrenme fırsatına dönüştürülmesidir.

Artıları
- Hem bireyler hem de ekipler için uygundur.
- Odak, sahiden gerçekleşen olaylar üzerindedir.
- Bireylerin ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilir.
- İnsanları, becerilerini karşılaştıkları vakalarda kullanmaya teşvik eder.

Eksileri
- Gelişme sağlamak zaman alabilir.
- İnsanlar bazen koçluk ile hocalığın farklı şeyler olduğunu unutabilir.
- Taraflar arasında güven eksikliği varsa, işe yaramaz.

YÖNTEMLER



2. Eyleme dayalı öğrenme

Bireylerin, gruplar oluşturarak mevcut kurumsal sorunlar üzerinde çalıştıkları bir yöntemdir.

Artıları

- Sorunları sahiplenenleri ve çözmeye en uygun kişileri dahil eder.
- Bireylerin sahip olabilecekleri en iyi gelişim fırsatı, bildikleri kurumsal yapı içinde kendilerine sunulmuş olur.
- Hızla harekete geçmek üstüne kuruludur; geleceğe dönük öneriler sunmakla ilgilenilmez.

Eksileri

- İyi işlemesi için, belirli seviyeye ulaşmış bir yapıya ihtiyaç vardır.
- İnsanların açık olmasına ve kendi durumlarına dair unsurları diğerleriyle paylaşmasına bel bağlar.
- Yeterince yaygın kullanılmadığı için bir yöntem olarak imaj sorunu yaşamaktadır.

YÖNTEMLER

3. Görev provaları

Belirli durumlarda gerekecek becerilerin önceden prova edilmesi için uygulanan bir tekniktir.

Artıları
Kişilere, çözümler üretme ve farklı yaklaşımları deneme fırsatı verir. "Hata" yaptığınızda sorun olmaz; sadece gerçek bir durumda bunu tekrarlamaktan kaçınmalısınız. Bir beceriyi geliştirmek, bir vakayı canlandırmak veya yapılması beklenen şeyleri tatbik etmek gibi amaçlarla kullanılabilir.

Eksileri
Bireylerden en yüksek verimin alınması için, onlara koçluk yapılması gerekebilir. Rol yapmak herkese doğal gelmez; böyle çalışmalar kimine zor gelir. Herkesin tercih edeceği bir öğrenme yöntemi değildir.



YÖNTEMLER



4. Kurum içi eğitimler ve atölyeler

Kurum bünyesindeki bireylerin, beceri ve kabiliyetlerini artırmak için bir araya geldikleri çalışmalardır.

Artıları

- Aynı anda çok sayıda kişiye eğitim vermek mümkündür.
- İçeriği kurumla örtüştürülebilir.
- Fikirlerin şekillendirilmesine yardımcı olabilir ve tutumlardaki değişimler doğrultusunda işleyebilir.
- Ortak bir mesajın yaygınlaşmasına yardımcı olur.

Eksileri

- Katılımcılar genelde bunu "kurumdan şikâyet etme" fırsatı olarak görebilir.
- Kurum dışındaki tarafların olası yenilikçi fikirlerinden yoksun kalınır.
- Yöneticilerden yardım ve destek alınmazsa, öğrenilen şeylerin ve becerilerin uygulanacağının garantisi olmaz.

YÖNTEMLER



5. Kurum dışı eğitimler ve konferanslar

Çeşitli organizasyonlardan kişilerin katıldığı etkinliklerdir.

Artıları
- Yeni fikirlerin ortaya konmasına açıktır.
- Yeni insanlarla tanışma ve fikir paylaşma fırsatı sunar.
- İnsanların ne kadar iyi bir kurumda çalıştıklarını fark etmelerini sağlayabilir!

Eksileri
- Yüksek maliyetli olabilir.
- İçerik, tanımlı ihtiyaca göre fazla genel kalabilir.
- Edinilen yeni fikirlerin, kurum içi destek olmadan gerçekleştirilebileceğinin garantisi yoktur.

YÖNTEMLER



6. Görev devri

Bir yöneticinin, işinin bir kısmını başka bir kişiye vermesidir.

Artıları
- Bireye duyulan güveni ve inancı gösterir.
- Yöneticiye, çalışmalarında daha fazla değer yaratabilmesi için özgürlük sağlar.
- Şayet bir rehberlik sunulursa, personelin becerilerini geliştirmek için etkili bir yöntemdir.

Eksileri
- Zorlu bir faaliyettir; başkalarına güvenmeyi ve inanmayı gerektirir.
- Kısa vadede çok zaman ayırmayı gerektirirken, karşılığı uzun vadede alınır.
- İş yükü fazla iken kişiler görev devralmaya gönülsüz olabilir.

Daha fazla bilgi için serinin "*Yetki Devri*" başlıklı kitabına bakınız.

YÖNTEMLER



7. Projeler

İşinizle alakalı herhangi bir konuda ne yaptığınızla ya da bunu nasıl yaptığınızla ilgili incelemeye yönelik çalışmadır.

Artıları

- Hem ekipler hem de bireyer tarafından yürütülebilir.
- Genellikle belirlienmiş bir zaman sınırı vardır ve günlük işlere göre daha farklı görevler arzeder.
- İşi yürütme biçiminizde anlamlı iyileştirmeler yaşanmasının önünü açar.

Eksileri

- Yönergelerin, görev tanımlarının ve net zaman sınırlarının eksikliği nedeniyle başarısız olabilir.
- "Projeler" her iş sürecinde bir çözüm olarak görülür.
- İnsanlar projeye gereken zamanı ayırmak için fazla meşgul olabilir.



YÖNTEMLER

8. Bilgisayar temelli eğitim

Bilgisayarlar, tabletler ya da akıllı telefonlar gibi cihazlarla gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir.

Artıları
- Uygulanması kolaydır ve çok sayıda çalışan tarafından kullanılabilir.
- Kişiler uygun oldukları anlarda ve kendi hızlarında öğrenebilir.
- İnsanların bunu nasıl kullandığı ve ne öğrendikleri ölçülebilir.

Eksileri
- Bilgisayar kullanma yeteneğini ve cihazlara erişimi gerektirir.
- Herhangi bir eğitmenle etkileşim yoktur ve soruları yanıtlayacak kimse bulunmaz.
- İş süreçlerinde gerekli olan, teknik olmayan soyut becerilerin (soft skills) öğretilmesi için uygun değildir.

YÖNTEMLER



9. Çevrimiçi veya e-öğrenme

İnternet tabanlı eğitime, sesli/görüntülü konferanslara ve web seminerlerine (webinar) erişimle birlikte giderek daha popüler hale gelen yöntemdir.

Artıları

- Farklı lokasyonlarda buluşan çalışanlar için idealdir.
- Çeşitli alanlardan kurum bünyesinde yer almayan uzmanlara erişim sağlar.
- Eğitimi, bireylerin sahip olduğu bilgi ve beceriye göre uyarlama imkânı verir.

Eksileri

- Doğası genellik arzeder; kuruma ve yapılan işe özgü ihtiyaçlar hesaplanarak tasarlanmamıştır.
- Eldeki donanım, kulanılacak eğitim gereçlerini desteklemeyebilir.
- Kişisel olmayan bir öğrenme yaklaşımı herkes için uygun olmayabilir.

YÖNTEMLER



10. Bütünleşik yaklaşım

Karma öğrenme olarak da bilinir; bir konu işlenirken birden fazla yöntemin birlikte kullanılmasını içerir.

Artıları
- Çeşitlilik, katılımcıların dikkatini ve ilgisini canlı tutar.
- İnsanların deneyimleme ve başkalarıyla etkileşime girme yoluyla yaşadıkları öğrenme süreçlerini taklit eder.
- Kurumun ve bireylerin ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilir.

Eksileri
- Öğrenmeyi yapılandırmada ve süreci organize etmede yetkin ve tecrübeli birine ihtiyaç duyulur.
- Teknolojiyi güncel, kolay kullanılabilir ve güvenilir tutmak için harcama yapılabilir.
- Bilgi teknolojileri konusunda yeterli olmayan kişilere, eğitim gereçlerine erişim ve bunların kullanımı konusunda yardımcı olacak üst kalitede teknik desteğe ihtiyaç vardır.

ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÖĞRENİLENLERİN AKTARIMI



Dikkat Edilmesi Gerekenler:

- Hangi yöntemi kullanırsanız kullanın, kişilerin yeni bilgi ve becerilerini otomatikman iş süreçlerine aktaracaklarını varsaymayın. Bu her zaman o kadar kolay değildir. Bu sebeple;
- Yöntem seçerken, çalışanların öğrendiklerini iş ortamına aktardıklarından nasıl emin olacağınızı da planlayın.
- Şunlardan emin olun:
  - Eğitim süreçleri ile iş süreçlerinin birbirine benzer olduğu
  - Öğrenilenler ile iş süreçleri arasında doğrudan bir bağlantı kurulabildiği
  - Edinilen bilgi ve becerilerin işyerinde uygulanması halinde somut faydalar elde edileceği; yani işlerde daha gelişkin çözüm yolları ortaya konacağı
  - Çalışanların öğrendiklerini bir an önce denemeye teşvik edildiği

ÖĞRENME FIRSATLARINI GÖRÜN

ÖĞRENİLENLERİN İŞE AKTARIMININ ARTIRILMASI



Seçilen yöntemlerin bireylerin ihtiyaçlarını karşıladığını farzedersek, öğrenilenlerin iş süreçlerine aktarım potansiyeli bu alanların her birinde artırılabilir:

Koçluk
Kişileri iş başındayken gözlemleyin, yeni önerilerde bulunun ve onları cesaretlendirin.

Eyleme dayalı öğrenme
Bireylere yeni fikir ve yaklaşımları deneme şansı verin.

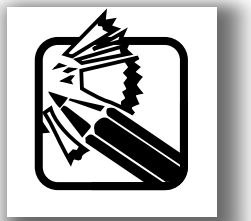
Görev provaları
Senaryoları mümkün olduğunca gerçekçi tasarlayın.

Kurum içi ve kurum dışı kurslar
İçeriğin ne olacağını önceden netleştirin; kursların öncesinde ve sonrasında bilgilendirme toplantıları yapıldığından emin olun; çalışanları öğrendiklerini uygulamaya teşvik edin.

Yetki devri
İnsanların yeni görevleri yerine getirmeyi öğrenme süreçlerine zaman yatırımı yapın.

Projeler
İşlerinizin yapılış biçimini farklılaştıracak projeler seçin ve net yönergeler ve zaman çizelgeleri ortaya koyun.

Bilgisayar temelli eğitim, e-öğrenme ve bütünleşik yaklaşım
Destek alın ve şunları yapma fırsatları yaratın:
– Edinilen bilgileri kullanma
– Edinilen becerileri uygulama
– Öğrenilenleri başkalarıyla paylaşma



ÖĞRENME ÖNCESİ
HAZIRLIK

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK



KATILIMCININ BİLGİLENDİRİLMESİ

NE YAPMAMALI?

1. **Sadece eğitime dair ayrıntıları aktarmakla kalmayın.**
   - Eğitim etkinliğinin içeriğini iyice kavrayın.
   - Etkinliğin kişiyle ve işiyle alakasını denetleyin.
   - Katılımcı ile konuşun.
2. **Kişiler eğitime katılırken, şunların yaşanmasına meydan vermeyin:**
   - Neden orada olduklarını bilmemelerine
   - Öğrenmeye karşı isteksiz ya da kayıtsız olmalarına (Bu, bir eğitmenin en büyük kâbusudur)
   - Konuların kendilerine ya da işlerine uygun düşmediğini düşünmelerine
   - Olumsuz yorumlarla etkinliğin akışını bozmalarına (Ör: *"Bunları bana değil, patronuma anlatmanız lazım."*)
3. **Yukarıdakiler yaşanırsa şunlar gibi sonuçlar ortaya çıkar:**
   - Herkes açısından olumsuz bir deneyim
   - Boşa harcanan zaman ve para
   - İşe yarar bir öğrenme fırsatının kaçması

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK

KATILIMCININ BİLGİLENDİRİLMESİ

NE YAPMALI?

Bir yönetici olarak, çalışanlarınızın bilgilendirilmesi için yapılan toplantılara katılmanız gerekir. Şu hususlara dikkat etmelisiniz:

- İhtiyacın tanımlanmasına yardımcı olmuş ve bir çözümle gelmiş olmanız gerekir.
- Koçluk rolünüzün bir parçası olarak, çalışanlarınızın öğrendiklerini iş süreçlerinde **uygulaması** için onlara alan açmalısınız.
- Öğrenilenlerin (sizin rehberliğinizde) geliştirilme ve tatbik edilme şansı bulunmazsa, çabalar boşa gitmiş olur.
- Kim bilir, siz de yeni bir şeyler öğrenebilirsiniz!

Mesaj, **sürece dahil olmak** gerekliliğidir. İşi, Öğrenme ve Gelişim departmanına bırakmak, süreci çok uzatabilir.



ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK



KATILIMCININ BİLGİLENDİRİLMESİ

KATILIMCIYA NE SÖYLENMELİ?

Çalışanlarınız bir kurum içi ya da kurum dışı öğrenme etkinliğine katılacaksa, şunları bilmeleri gerekir:

- Onlara dönük olarak hangi alanlarda, hangi formda, ne gibi ayarlamalar yapıldığı
- Etkinliğin gerekçeleri; örneğin kurumdaki olası değişimlerle bağlantısı, performans değerlendirmeleri, destek talepleri, kariyer gelişimi gibi konularla ne şekilde bağlantısı olduğu
- Etkinliğin onlara yardımcı olunması amacıyla nasıl tasarlandığı; öğrenilenler ile iş süreçlerindeki sıradan uygulamalar arasındaki bağın ne olduğu
- Etkinliğin neleri kapsadığı (içerik, öğrenme yöntemi, eylem planları)
- Etkinliğin nasıl yapılacağı (yer, zaman aralıkları, tarihler, masraflar ve gerektiği takdirde seyahat ve konaklama bilgileri)
- Etkinliğe dair geribildirim ya da raporlama yapıp yapmayacakları
- İşe döndüklerinde, öğrendiklerini uygulama konusunda ne gibi destekler alacakları

Not: Bu sorulara yanıt veremiyorsanız, eğitim veren kişiye sorun. Unutmayın, eğitimin maliyeti ucuz değildir.

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK

KATILIMCININ BİLGİLENDİRİLMESİ

ETKİNLİK ÖNCESİ

Bazı kurumlar, bir eğitim etkinliği öncesinde katılımcılara dair formlar doldurmanızı ister.

Amaç sizi, yönetici kimliğinizle sürece dahil etmek ve çalışanlarınızı süreçten ne beklemeleri gerektiği konusunda bilgilendirdiğinizden emin olmaktır.

Sonraki sayfalarda göreceğiniz türden formların resmi eğitim süreçlerine faydası olmaktadır.

Eğer kurumunuzdaki eğitim departmanı böyle bir form hazırlamıyorsa, şimdi göreceğiniz formu kullanmalarını veya uyarlamalarını neden istemeyesiniz?





EĞİTİM KATILIMCISINA DAİR FORM

Açıklama:
Bu form, katılımcıları belirleyen yönetici tarafından doldurulmalıdır.
Katılımcı adayı çalışanla yapılan görüşmelerde kendisinin verdiği cevaplar dikkate alınarak hazırlanmalıdır.
Belirtilen tarihe kadar eğitim departmanına gönderilmiş olmalıdır.

Çalışanın adı:

Görevi: Departmanı:

Eğitim programının adı: Tarih(ler):

1. Yukarıda işaret edilen kişinin bu kursa dahil edilmesinin sebepleri:
   a) Mevcut görevi için gerekli olan becerilerde gelişim göstermesi Evet/Hayır
   b) Çalıştığı alanla ilgili daha derinlikli bir kavrayış ve bilgi birikimine erişmek Evet/Hayır
   c) Kişisel gelişim Evet/Hayır

Diğer sebepler (varsa):



EĞİTİM KATILIMCISINA DAİR FORM

2. Katılımcı adayı olan çalışana aşağıdaki konular hakkında bilgi verilmiş midir?
   a) Eğitim programının başlığı ve hedefleri — Evet/Hayır
   b) Kendisinin neden bu kursa katılması için seçildiği — Evet/Hayır

3. Katılımcı adayı olan çalışan; — Evet/Hayır
   a) Programa katılmaya hevesli midir? — Evet/Hayır
   b) Programa karşı kayıtsız mıdır?** — Evet/Hayır
   c) Programa katılmaya isteksiz midir?
   d) Başka bir yaklaşıma sahipse belirtiniz

   ** b) ve/veya c) sorusunun cevabı "Evet" ise, bunun sebebini açıklayınız.

4. Katılımcı adayı olan çalışan bu kursta ele alınacak konuda, daha önce bir eğitim ya da öğrenme faliyetine katılmış mıdır? — Evet/Hayır
   Bu sorunun cevabı "Evet" ise, kursun kişinin deneyimiyle örtüştürülebilmesi için, kişinin bu konudaki yetkinlik seviyesini ve birikimini belirtiniz.

EĞİTİM KATILIMCISINA DAİR FORM



5. Bu eğitimin ekibinizin bu üyesine ne katacağını düşünüyorsunuz? Neden?

6. Bu beklentilerinizin karşılanacağını garanti altına almak için ne yapmayı planlıyorsunuz?

7. Çalışanın eğitimde edindiği bilgi ve/veya becerileri işe döndükten sonra kullanmasını sağlamak için, kendisiyle ne gibi planlarda uzlaştınız?

Lütfen bu formun doldurduğunuz halini, belirtilen tarihe kadar formda bahsi geçen çalışana iletiniz.

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK

EĞİTMENİN BİLGİLENDİRİLMESİ



Bir yönetici olarak, büyük ihtimalle eğitimin maliyetini elinizdeki bütçeden karşılarsınız. Dolayısıyla, istediğiniz sonucu elde edeceğinizden emin olmak istersiniz. İşte bu nedenle, eğitimi verecek kişiyle **konuşun**.

İşini bilen her eğitmen şu bilgilere sahip olmak isteyecektir:

- Büyük resme dair bilgi: Örneğin, organizasyonda neler olup bittiği; eğitim sırasında gündeme gelebilecek mevcut veya potansiyel sorunlar vb. (bu bilgiler eğitmenin, eğitim ile büyük resim arasında bağlantı kurmasına yardımcı olabilir.)
- Kimlerin katıldığına dair bilgi:
  - Hangi işleri yaptıkları ve hangi departmanda oldukları
  - Geçmişleri, altyapıları, becerileri ve önceki tecrübelerine ilişkin, durumla alakalı bilgiler; birbirlerini tanıyıp tanımadıkları
  - Neden eğitime katılmak üzere seçildikleri ve bu kursla ne elde etmek istedikleri, ek olarak varsa dile getirdikleri endişeler

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK

BİR ETKİNLİĞİN YÜRÜTÜLMESİ



Personeliniz için bir öğrenme etkinliği organize ettiyseniz, etkinliğin başlangıcında orada bulunmanızda fayda vardır. Böylece şunları yapabilirsiniz:

- Mekânların gerektiği gibi düzenlenip düzenlenmediğini; broşürlerin, bildirilerin, dökümanların hazır olup olmadığını kontrol etmek
- Katılımcıları karşılamak ve neyi, nerede bulacaklarını göstermek
- İkramların mekâna ulaştığından emin olmak
- Konuşmacı ile iletişim kurmak
- Konuşmacıyı resmen takdim etmek; kurum içi akışa, mesajlaşma ve mobil cihazların kullanımı gibi rutin uygulamalara dair açıklamalarda bulunmak

ÖĞRENME ÖNCESİ HAZIRLIK

BİR ETKİNLİĞİN YÜRÜTÜLMESİ



Etkinlik günü boyunca şunları kontrol etmenizin size getirisi olacaktır:

- Konuşmacının performansı nasıl?
- Konuşmacı işini, önceden belirlenen çerçeveye uygun mu yapıyor?
- Katılımcıların konuşmacıya ve birbirlerine tepkileri nasıl?
- Ortamın genel havası nasıl? (Mesela onlarla birlikte öğle yemeği yiyerek gözlem yapın ama bu aşamada "öğrenme" olduğuna dair kayda değer belirtiler ortaya çıkmasını beklemeyin.)

Günün sonunda da orada olun ve şunları gerçekleştirin:

- Etkinliğe dair bir toparlama ortaya koyun.
- Katılımcıların görüşlerini alın (yine, çok fazla geribildirim beklemeyin, henüz erken olabilir ve ayrıca insanlar asıl muhakemelerini genellikle dönüş yolunda yaparlar).
- Eğitmenlerle birlikte bir değerlendirme yapın.
- Gün boyunca ya da gün sonunda ortaya çıkan ihtilaflı görüşlerin farkında olun.

ÖZET

Bu etkinliğe yaptığınız yatırımın karşılığını alma yolunda, insanların şunların farkında olması için ne gerekiyorsa yapın:

- Onlar için hangi amaçla, ne gibi düzenlemeler yapıldığı
- Bunların işlerinde onlara nasıl yardımcı olacağı
- Öğrendiklerini işlerinde uygulamak için kendilerine ne gibi destekler verileceği

Şunu aklınızdan çıkarmayın; eğer dışarıdan bir eğitim satın alıyorsanız, müşteri sizsiniz ve sürücü koltuğunda da siz oturursunuz. Yani soruları siz sorarsınız.

Son olarak, işinizi şansa bırakmayın. Yöneticiler ve kurum içindeki eğitmenler, insanların öğrenme süreçlerine hazırlanmasında önemli rol oynar.





KİMLERDEN FAYDALANMALI?

KİMLERDEN FAYDALANMALI?

KURUM İÇİ KAYNAKLAR



Bir eğitim etkinliği gerçekleştirecekseniz, kurumunuzun bünyesindeki kişileri görmezden gelmeyin.

Artıları:

- Kurumu iyi bilirler; kurum kültürünü ve çalışanları tanırlar.
- Maliyet düşer; bu kişiler halihazırda maaşlı çalışanlardır.
- Zaman kazanılır; ihtiyaçlar genellikle kısa sürede karşılanabilir.
- Bu kişiler birikimlerini, uzmanlıklarını paylaşırken kendi becerilerini de geliştirir.

Eksileri:

- İnsanlarla fazla samimi olabilirler.
- Çok meşgul olabilirler; eğitime yeterince hazırlık yapamayabilirler.
- "Eğitmenlik" konusunda donanımlı olmayabilirler; teknik olarak yerinde bir seçim gibi durabilir ama birikimlerini aktarmakta zayıf kalabilirler.
- Doğru birer rol modeli de olmayabilirler (*Terzi kendi söküğünü dikemez*).

KİMLERDEN FAYDALANMALI?

KURUM İÇİ KAYNAKLAR

ONLARI İŞ BAŞINDA GÖZLEMLEYİN

Öğrenme süreçlerinde kurum bünyesindeki insanları (buna siz de dahilsiniz) kullanma fikrini bir kenara koymayın.

- İnsanlar "eğitmenlik" yapacak şekilde eğitilebilir ve böylece kendi deneyimlerini, bilgi ve becerilerini paylaşabilir hale gelebilirler.
- Eğer iç kaynakları kullanıyorsanız;
  - Kişileri iş başında gözlemlemeye çalışın; yardım sunma konusunda ne kadar iyiler, görün.
  - Diğer çalışanların öğrenmesi gereken şeyi iyi bildiklerinden ve bunu onlara öğretebileceklerinden emin olun.
  - Bu etkinliğin nasıl en iyi şekilde gerçekleştirebileceği üstüne bu kişi(ler) ile birlikte çalışın.



KİMLERDEN FAYDALANMALI?



KURUM DIŞI KAYNAKLAR

YANITLANMASI GEREKEN 10 SORU

Öğrenme süreçlerine kurum dışından kişiler dahil etmek hem pahalı hem de riskli olabilir. Bu, hatalar yapmanın, büyük para israfının ve çok yanlış sonuçlar elde etmenin kolaylaştığı bir noktadır.

Ancak doğru seçim yaparsanız, bundan her iki taraf da pek çok fayda elde edebilir.

İhtiyaçları tanımlamaya olduğu gibi, doğru eğitim sağlayıcıyı belirlemeye zaman ayırmanın da karşılığını görürsünüz. O alımlı internet sitelerinin ardındaki gerçekleri görmeye çalışın ve mutlaka şunları sorun:

1. Ne sunuyorlar? (Standart kurslar, kişilere/ihtiyaca özel tasarlanmış eğitimler, bilgisayar destekli öğrenme vb.) Sunulanlar, ihtiyaçlarınızı ne kadar karşılıyor?
2. Faaliyet gösterdiğiniz iş alanı ve ilgilli pazar hakkındaki bilgi ve kavrayışları ne düzeyde? (Bu, öncelikli ihtiyacınız sayılmaz. Fakat kurumunuza yönelik bilgi sahibi olma konusunda ne kadar hassas davrandıklarını görmek açısından iyi bir göstergedir.)

KİMLERDEN FAYDALANMALI?

KURUM DIŞI KAYNAKLAR

YANITLANMASI GEREKEN 10 SORU

3. Size sunulan teklif;
   - Mantıklı mı?
   - Neleri kapsıyor ve karşı tarafa yaptığınız bilgilendirmeyi (brifing) ne kadar yansıtıyor?
4. Eğitimi kimler verecek?
   - Bu kişiler ne gibi yeterliliklere ve tecrübelere sahiptir?
   - Bu kişilerin yeri nasıl doldurulur; ne gibi telafi/destek mekanizmaları işler; bu konularda bir sorun yaşanır mı?
5. Eğer henüz eğitim verecek kişiyle görüşmediyseniz, kendisiyle ne zaman tanışacaksınız?



KİMLERDEN FAYDALANMALI?



KURUM DIŞI KAYNAKLAR

YANITLANMASI GEREKEN 10 SORU

6. Eğitim sağlayıcı kurum (ve elbette eğitim verecek kişi[ler]);
   - Aslen hangi özellikleriyle tanınmaktadır?
   - Geçmişte hangi konular üstüne çalışmış, araştırmalar yapmış, makaleler ve yayınlar hazırlamıştır?

7. Eğitim sağlayan tarafın benimsediği yöntemler;
   - Ne mahiyettedir? (Her öğrenme türüne uygun mudur?)
   - Ne gibi eğitim araçlarını sürece dahil etmektedir ve bunların uygunluğu ne düzeydedir? (Bazı motivasyon teorileri oldukça eski kalabilir ve araştırma verileri de pek güvenilir olmayabilir.)

8. Bundan önce kimler için benzeri çalışmalar gerçekleştirmişler?
   - Yaptıkları tam olarak neymiş; ne zaman ve nerede?
   - Benzeri çalışmanın yapıldığı kurumdan kim ile temasa geçerseniz, o kurum açısından sürecin nasıl işlediğini öğrenebilirsiniz?

KİMLERDEN FAYDALANMALI?



KURUM DIŞI KAYNAKLAR

YANITLANMASI GEREKEN 10 SORU

9. Etkinliğin maliyeti ne olacak?
   - Talep edilen ücretler, **tam olarak hangi kalemler**in karşılığı?
   - gizli maliyetler neler olabilir?
     * Faliyetin yapılandırılması
     * Teklifin hazırlanması
     * Ziyaretler ve toplantılara katılım
     * Ulaşım giderleri (Hangi tarafın ölçütleri belirleyici olacak; sizinki mi onlarınki mi?)
     * Konaklama giderleri (Hangi kalemleri siz ödeyeceksiniz?)
     * "Masraflar": Bununla kastedilen ve kastedilmeyen şeyler nelerdir?
     * *Taksimetre* şimdiden çalışmaya başlamış olabilir mi?
   - Yukarıdaki maddelere vergiyi eklemeyi unutmayın.
   - Yaptığınız harcamaya değecek gibi duruyor mu?
   - Maliyet/fayda analizinde anlamlı bir sonuç çıkıyor mu?

KİMLERDEN FAYDALANMALI?

KURUM DIŞI KAYNAKLAR

YANITLANMASI GEREKEN 10 SORU

10. Eğitim veren taraf, sizin kurumunuzu tanımak, anlamak için neleri **kendi bütçesi** ile yapacak?

Ve son olarak, kendinize şunu sorun: Bu kişiler ve kurumları hakkında, "içinizden bir ses" bir şeyler söylüyor mu? Güvenilirler mi? Siz ve ekibiniz onlarla çalışabilir misiniz; kabul görecekler mi?



KİMLERDEN FAYDALANMALI?

"UZMAN"LARA KARŞI TETİKTE OLUN



Size yardımcı olabileceğini iddia ederek teklif sunan pek çok sözde "uzman" karşınıza çıkar. Şu konularda gözünüzü dört açın:

- Gösterişli (ve içi boş) sunumlar:
  - Genel bir kitleye hitap ederler.
  - Aslında bir satış konuşmasının parçası olarak ortaya konurlar.
  - Süslü bir jargonla, etkileyici rakamlarla dolu olurlar.
  - Sizin iş yaptığınız alana ya da özel ihtiyaçlarınıza göre yapılandırılmamışlardır.
- Etkileyici müşteri portföyü:
  - Bu müşteriler için tam olarak ne yapmışlar ve bu ("etkileyici") kuruluşların hangi bölümleri için çalışmışlar?
  - Her şeyi yapabileceklerine dair sözler veriyor ve iddialarda mı bulunuyorlar?
  - "Ayın eğitimi" gibi gelip geçici uygulamalar mı vaat ediyorlar?
  - Fikirleri ve konseptleri size tanıtan kişi bir satış temsilcisi iken, bunları uygulayacak olan kişi, sizin hiç tanımadığınız biri mi olacak?

KİMLERDEN FAYDALANMALI?



ARADIĞINIZ YARDIMI NASIL BULURSUNUZ?

- **Çözüm şu şekillerde size ulaşabilir:**
  - E-posta tanıtımları
  - Telefonla ya da yüz yüze yapılan görüşmeler
  - Kişisel bağlantılar
  - Tavsiyeler
  - Kendi deneyimleriniz (söz konusu kişileri iş başında görmüşseniz)
- **Şu kaynaklardan isimlere ulaşabilirsiniz:**
  - İnternet – Yapılan yorumları takip edin, ne kadar doğru olduklarını kontrol edin.
  - Profesyonel kuruluşlar; örneğin Yönetim Danışmanları Enstitüsü veya Personel ve Gelişim Enstitüsü gibi...
  - Diğer kurumlardaki kendi bağlantılarınız
  - Söz konusu kişilerin yazdığı; başarılarını, becerilerini gösteren makaleler (ve/veya kitaplar)
  - Akademik oluşumlar; fuar ve sergi ziyaretleri

KİMLERDEN FAYDALANMALI?

BİR EĞİTMENDE NEYE BAKMALI?

Bir rehber olarak, şu özelliklere sahip kişileri tercih edin:

1. Konusunda yetkin olduğunu ve gereken bilgiye sahip olduğunu gösteren.
2. Yetkinliğini ve birikimini birbirinden farklı durumlarda etkili şekilde aktarabilme kabiliyeti sergileyen.
3. Katılımcıların öğrenme sorunlarına karşı ilgi ve empati gösterebilen.

Profesyonel bir eğitmen, yukarıdaki konuların her birinde üst düzey beceri sergileyecek ve şu konularda zaman yaratacaktır:

- Empati ve anlayış ortaya koymak
- Elindeki araçları grup veya bireylere göre uyarlamak
- Molalarda ve eğitim seanslarının sonrasında çalışmak anlamına gelse bile, koçluk ve danışmanlıktan geri durmamak



KİMLERDEN FAYDALANMALI?



TAZE YAKLAŞIM İÇİNDE OLMAYI SÜRDÜRMEK

Eğer her yıl aynı eğitim sağlayıcılarla çalışıyorsanız, bu kişiler artık kurumunuzu iyice tanıyacak ve ihtiyaçlarınızı iyi bilecektir. Buradaki tehlike ise, zaman içinde bu kişilerin faaliyetleri boşlaması, eskimiş uygulamalara devam etmesi ve sizi garanti müşteri olarak görmeye başlaması ihtimalidir.

Bu yüzden her birkaç yılda bir, aldıracağınız eğitimler için ihale açmayı deneyin. Farklı tarafları, ihtiyaçlarınızı nasıl ele alacaklarına dair fikirlerini sunmaya davet edin. Bu sayede;

- Piyasayı yoklamış ve yeni fikirler edinmiş olursunuz.
- 76-80. sayfalarda önerilen bazı soruları sorma fırsatı elde edersiniz.
- Kurumunuzun ihtiyacına cevap verecek şeyi kovaladığınızdan emin olursunuz.
- Seçim sürecine diğer yöneticileri de dahil edebilirsiniz (eğer gerekiyorsa).
- Halihazırdaki eğitim sağlayıcılarınızı da diri tutarsınız!



NETİCEYE ETKİ ETMEK

NETİCEYE ETKİ ETMEK

İÇERİĞE NÜFUZ ETMEK



Eğer eğitim veren(ler)in, **kendi keyfine göre** değil de, çalışanlarınızın ihtiyacını karşılamaya yönelik bir çalışma yapmasını sağlayabilirseniz, eğitim sürecinden istediğiniz sonuçları alma şansınızı artırırsınız.

Çalışmanın hedeflerini ve içeriğini belirleme işini tamamen eğitmene bırakmak, şu sonuçları doğurabilir:

- Asıl ihtiyacınız olan şeyi elde etmenizin garantisi olmaz.
- Katılımcılar hoşnutsuz olabilir; ilgi ve motivasyonlarını kaybedebilirler.
- Zaman ve para israfı yaşanabilir, fırsatlar boşa harcanabilir.

Çalışanlara ne istedikleri sorulur ve onların talepleriyle uyumlanmaya çalışılırsa, odağın merkezinde **öğrenen kişi** olur. Dolayısıyla;

- Katılımcılar daha aktif olur.
- Ne öğrendiklerine hâkim olurlar.
- Kendilerini geliştirmek için motive olurlar.

NETİCEYE ETKİ ETMEK

"ÖĞRENEN"İ MERKEZE ALAN EĞİTİM



Bir eğitim faaliyetinin merkezinde öğrenen kişi olması için, şunların gerçekleşmesi gerekir:

- Eğitmen (ister birim yöneticisi olsun, ister profesyonel eğitmen) ile öğrenen arasında farklı bir ilişkinin kurulması: Örneğin; "Benim dediklerimi dinleyin ve ona göre yapın" değil de, "Sana nasıl yardımcı olabilirim?" gibi bir yaklaşım sergilemek
- Eğitmenin "öğretmenlik" becerilerinden çok; destekleyici, yol gösterici, koçluk içeren, kolaylaştırıcı roller üstlenmesi

Eğer öz gelişime daha fazla önem veriyorsanız, kurslara daha az kişi gönderebilir, onları e-öğrenme faliyetlerine katılmaya ve iş süreçlerinde uygulamalı öğrenme fırsatları bulmaya yönlendirebilirsiniz.



VARSAYIMLARLA HAREKET ETMEYİN

Başkaları için eğitim programı yapılandırırken, sizde işe yarayanın onlarda da işe yarayacağını varsaymak kolayca yapılabilecek bir hatadır.

Bu yüzden şu konularda farklılaşılabileceğini aklınızda bulundurun:

- Yaş
- Tecrübe
- Mevki/Kıdem
- Beceri, bilgi ve iş deneyimi
- Sizin işi öğrendiğiniz koşullar ile onların mevcut koşulları
- Tercih edilen öğrenme stilleri (hepimiz farklı şekillerde öğreniriz)
- Kültürel normlar



HATALI EĞİTİMLER

NEREDE YANLIŞ YAPILDI?

Şimdi göreceğiniz dört vaka çalışması, kendileri için düzenlenen eğitimlerden pek bir fayda sağlayamayan kişileri anlatmaktadır.

A kişisi:
Canlı, dışa dönük, her zaman yeni şeyler denemeye istekli biri... Ancak, uzun süre oturup ders dinlemeyi, eğitim kitapçığından notlar okumayı ve videolar izlemeyi gerektiren bir kursa gönderildi.

B kişisi:
Daha sakin, temkinli; önce geri durup başkalarını izleyemeyi ve iyice düşünmeden harekete geçmemeyi tercih eden bir kişi. Gelişim programı dahilinde, açık hava liderlik etkinliğine gönderildi. Bu etkinlikte kısa süreliğine ekip liderliği yapılıyordu. Kendisinin performansına dair geribildirimler ise eğitmenler ve takım arkadaşları tarafından verildi.

NETİCEYE ETKİ ETMEK



HATALI EĞİTİMLER

NEREDE YANLIŞ YAPILDI?

C kişisi:
Mükemmeliyetçi olarak tanımlanabilecek; konuları mantık düzleminde, adım adım düşünme eğiliminde olan ve bunu yaparken konuya dair temel varsayımları sorgulayan ve arka planını irdeleyen biri...
Başkalarıyla olan ilişkilerini geliştirmek amacıyla, bir duyarlılık eğitimi programına katılması istendi. Bu çalışmanın olmazsa olmazı, kişinin karşılaştığı durumlara ilişkin duygularını açması ve bunları konuşarak ifade etmesiydi.

D kişisi:
Pratik bir kişiliğe sahip olan ve hep işinde uygulayabileceği yeni teknikler ya da fikirler bulmaya çalışan biri...
Katılımcıların, beliren durumlar karşısında seçimler yapması gereken üç günlük bir iş simülasyonu kursuna gönderildi. Fakat katılımcıların çalışmanın içeriğiyle kendi işleri arasında bağlantı kurmaları teşvik edilmedi ve buna karşın iş dünyasının nasıl işlediğine dair bir genel kavrayış edinmeleri amaçlandı.

NETİCEYE ETKİ ETMEK

ÖĞRENME TARZLARI



TERCİHLERİ BELİRLEMEK

Eğitim, sıklıkla başarısız olur. Bunun çeşitli sebepleri vardır ve bunların pek çoğu kontrol edilemez. Bununla birlikte, karşılaşılabilecek olası sorunlardan biri, bireylerin maruz kaldıkları öğrenme tarzının kendi tercih ettikleri tarza uygun olmamasıdır. Honey ve Mumford'un bu konuda yaptığı çalışmalara göre, "öğrenme tarzlarına göre insanlar" şu maddelerle tanımlanmıştır.

- **Eylemciler (Activists) -** A kişisi:
  - En iyi öğrenmeyi, kısa süreli, anlık görevlerde bulunarak gerçekleştirirler.
  - Her şeyi en az bir kez dener ve yeni etkinliklere hevesle yaklaşırlar.
  - Aksiyon temelli eğitimlere, oyunlara ve özellikle rekabetçi etkinliklere atılırlar.

Verilen örnekte, A kişisinin katıldığı eğitimin tarzı çok pasifti ve kişinin yeterince katılım göstermesine imkân vermemişti.

- **Yansıtıcılar** (Reflectors) – B kişisi:
  - Geri planda kalıp olan biteni gözlemleyerek en iyi şekilde öğrenirler.
  - Sonuçlara varmadan önce veri toplamayı ve analiz etmeyi tercih ederler.
  - İnsanların eylemlerini izlemekten hoşlanırlar.

B kişisi, kendisini lider pozisyonunda bulduğunda huzursuz olacağı bir doğaya sahiptir ve liderlik yapıp geribildirimde bulunmaya itilmesi, onun adına öğretici olmamıştı.

NETİCEYE ETKİ ETMEK



ÖĞRENME TARZLARI

TERCİHLERİ BELİRLEMEK

- **Kuramcılar** (Theorists) - C kişisi:
  - Bir kapsamın dahilindeki bilgiyi, bir sistem, model ya da teori çerçevesinde incelemek, bu kişilerin en iyi öğrenme sağladığı biçimdir.
  - Olaylara analitik ve mesafeli yaklaşma yönelimindedirler.
  - Rasyonaliteye ve mantığa çok bağlıdırlar.

C kişisi, en derin duygularını paylaşması istendiğinde, bundan pek bir şey öğrenememişti.

- **Faydacılar** (Pragmatists) – D kişisi:
  - Eğitimde işlenen konu ile işyerinde karşılaştıkları vakalar, sorunlar ya da çözüm fırsatları arasında belirgin bağlantılar olduğunda en iyi şekilde öğrenirler.
  - Yeni fikirlerin ve bunları ilgili bir duruma uygulama fırsatlarının peşindedirler.
  - Uzun ve ucu açık tartışmalarda bulunmaktansa doğrudan işe koyulmayı severler.

D kişisi, "fazla teorik" olarak tanımladığı eğitimden pek bir şey elde edememişti.



ÖĞRENMEYE MÜDAHALE ETMEK

Eğer başkaları için bir eğitim düzenlemeyi planlıyorsanız şunları yapın:

- Kendi öğrenme tercihlerinizi aklınızda bulundurun.
  - Kendi tercihlerinizin, başkalarının eğitimi için yaptığınız düzenlemeleri etki altında bırakmasına izin vermeyin; sizde işleyen, bir başkasında işe yaramayabilir.
- Bireylere kendi öğrenme deneyimlerini sorun.
  - Bu, onların tercih ettiği öğrenme tarzı hakkında size ipuçları verebilir ve daha önemlisi düzenleyeceğiniz eğitim etkinliklerinin tarzını etkileyebilir.

Honey ve Mumford'un *Öğrenme Stilleri Anketi*'ni edinin ve bir eğitim planlamadan önce çalışanlarınıza uygulayın. Eğitim departmanınızdan bir kopyasını isteyebilir veya ayrıntılar için okuma listesini inceleyebilirsiniz.



DAHA İLERİ YAŞTAKİ ÖĞRENENLERE YARDIM SUNMA

Diğerlerine göre daha yaşlı olan çalışanları eğitime soktuysanız, bu kişilerin daha farklı bir şeye ihtiyacı olabilir. Eğer böyle bir durumla karşılaştıysanız şunları deneyin:

- Öğrenmeyi bağlam içinde gerçekleştirtin. Ör: Neden bu eğitimin verildiği; kendileri ve organizasyon için ne gibi faydalar sağlayacağı
- Bu kişilerin, geçmişteki öğrenme süreçlerini daha geleneksel yöntemlerle, daha yapılandırılmış ortamlarda geçirmiş olabileceklerini dikkate alın.
- Küçük gruplara ayrılınan çalışmalarla, onların tecrübelerinden istifade edin.
- Öğrenme sürecindeki kişilerin tartışmalar, vaka çalışmaları, simülasyonlar ve sorun çözme etkinliklerindeki deneyimlerinin ele alınması için yollar yaratın.
- Teknolojik bilgi ve beceri eksikliklerini gidermeye yönelik planlar yapın.
- Bu kişilerin her türlü e-öğrenme girişimine destek sağlayın.
- İş ortamı dışındaki öğrenme imkanlarıyla birlikte işyerinde koçluk ve destek sunma imkanlarını da araştırın.

UNUTMAYIN

Hayatımız boyunca yapmayı öğrendiğimiz bir çok şey oldu. Bunları ev hayatında ya da bir hobi veya ilgi alanımızı takip ederken öğrendik.

Bunların hemen hiçbiri formal bir sınıf ortamında gerçekleşmezdi.



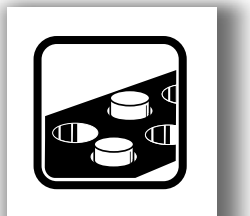


BİR SONRAKİ ADIM

Başarı şansınızı artırmak için gerekli adımları attığınıza göre, artık etkili öğrenme faaliyetleri yürütecek durumda olmalısınız.

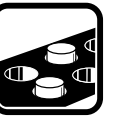
Ancak hikâye **burada bitmiyor**.

Yarattığınız düzeneğin performans üzerindeki etkisini nasıl ölçeceğiniz üstüne çalışmanız gerekiyor.



ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ



UYGULAMADA YAŞANANLAR

Çok yüksek ihtimalle, eğitimi planlanmaya ve organize etmeye büyük zaman harcamış olacaksınız. Ne var ki eğitimin performans üzerindeki etkisini değerlendirmek genellikle daha az önemsenir.

Çalıştığınız kurum şunları yapıyor olabilir:

- "Kutucuk işaretleme" yöntemi uygulama (kategoriler genellikle o kadar genelleştirilmiştir ki anlamını yitirir)
- İnsanların ne öğrendiğinden çok, idari ayıntılara odaklanma
- Eğitim sonunda katılımcılara bir form doldurtma: Buradaki tehlike, çoğu kişinin aceleyle çıkmak istemesi veya basit dille "eğitimin onlara yetmiş olması"dır.

Ya da, hiçbir şey yapmayan bir kurumda çalışıyor olabilirsiniz!

Bu nedenle, eğitim hedeflerini oluştururken ve öğrenme programları tasarlarken değerlendirme kriterlerini ve kullanılacak yöntemleri ortaya koymanız gerekir. Başka bir deyişle, bu iş süreç sonuna bırakılmaz; sürece başlarken düşünmelisiniz.

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ

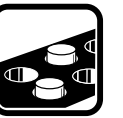
ÖLÇME Mİ, DEĞERLENDİRME Mİ?



Eğitimin iki temel unsuru vardır:

1. Gerçekleşen eğitimin kalitesi: Katılımcıların eğitimi ne kadar beğendiği, hangi alıştırmaların yapıldığı ve mekânın/alanın standartları vb. kalitesi, anketler ve katılımcılarla yapılan görüşmeler aracılığıyla **ölçülebilir**.
2. Süreç sonunda gerçekleşen öğrenmenin kalitesi ve ederi: Ne öğrenildiği, kişilerde nasıl bir değişim yaşandığı, davranış ile performans açısından elde ettikleri kişisel kazanımlar vb.'nin ederi **değerlendirmeye sokulabilir**.

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ



DEĞERLENDİRMEYE SOKULAN VAKA ÖRNEĞİ

Ne öğrenildiğini değerlendirmek son derece önemlidir. Aşağıdakileri ortaya çıkarmak için değerlendirme yapmanız gerekebilir:

- Çalışanlarınıza sağlanan eğitim günlerinin sayısı
- Departmana/kuruma olan maliyeti ve sağladığı faydalar
- Eğitimin şu açılardan yaptığı katkılar:
  - Belirli iş veya kurum hedeflerine ulaşma
  - Verimlilik ve performansta iyileşme
  - Finansal sonuçlara fark edilir etkisi

Sadece kursları değil, eğitimin tüm formlarını değerlendirmeye sokmayı unutmayın.



DEĞERLENDİRMEYE SOKULAN VAKA ÖRNEĞİ

Ayrıca, şu konular için nesnel kanıtlara ihtiyacınız olabilir:

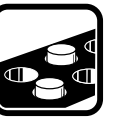
- Bütçe hazırlamak
- Harcamaları gerekçelendirmek ve ek kaynak sağlamak
- Eğitime yaptığınız harcamanın, maaş maliyetlerinize olan yüzdelik oranını belirlemek
- Diğer departmanlar/kurumlarla karşılaştırmalar yapmak
- Yaptıklarınıza dair, hem kurum içinde hem de kurum dışında duyuruda bulunmak

Bir yönetici olarak yatırımınızın size nasıl geri döndüğünü bilmek istersiniz. Mekân/alan, yemek veya eğitmen hakkında her zaman yorum alırsınız, ancak eğitimin esas ederinin ne olduğuna, süreç sonunda gerçekleşen öğrenmenin kalitesini tespit ettikçe vakıf olacaksınız:

- İnsanların geçmişte yapamayıp da artık yapabildikleri şeyler nelerdir?
- Performansta yaşanan ölçümlenebilir değişimler nelerdir?
- Genel olarak, harcanan çabaya değmiş midir?

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ

DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ



Eğitimin ederi ve ne kıymette olduğu, hem öğrenme süreci sırasında hem de sonrasında belirlenebilir.

1. Öğrenme etkinliklerinde değerlendirme

Amaç: İnsanların ne öğrenmekte olduğunu tespit etmek.

Örneğin, şu nedenlerle anket uygulayabilirsiniz.

- Katılımcıların, bir öğrenme etkinliğine başlangıç aşamasında sahip olduğu bilgi birikimini belirlemek için
- Etkinlik sırasında, öğrenilmesi gereken konulara dair kavrayışlarını denetlemek için
- Süreç sonunda ne elde ettiklerini test etmek için

Süreç boyunca işlenen her noktanın üstünden geçen sorulardan oluşan yoklamalar hazırlanabilir. Bunlar genellikle katılımcılar için çok eğlenceli olmakla birlikte, öğrenmenin anlamlı bir şekilde pekişmesini sağlamaya da hizmet eder.

DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ



2. Öğrenme süreçleri sonunda değerlendirme

Amaç: Katılımcının aldığı eğitim hakkındaki görüşünü incelemek.

Bu, genellikle Öğrenme ve Gelişim departmanı tarafından, bir anketle yapılır (107. sayfadaki örneğe bakınız).

Ancak yöneticiler, bu aşamada çalışanlarıyla konuşarak, şu konularda önemli roller oynama iradesi gösterebilir:

- Sürecin eğitim düzenlenmeye değip değmediğinin değerlendirmesine başlamak

Daha önemlisi;

- Bireyleri, yeni kazandıkları bilgi ve becerileri işyerinde kullanmaya teşvik etmek için, ilerici bir ortam yaratmak

DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ



3. Ne öğrenildiğinin değerlendirmeye sokulması

Amaç: Bireyin yaşadığı kavrayışları, edindiği becerileri, öğrendiği teknikleri tespit etmek.

Bu noktada, eğitimi veren kişi(ler) ile konuşmalı ve üstteki konuları incelemek için eğitim öncesinde ve sonrasında kullanılacak yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olup olamayacağını sormalısınız. Sergiledikleri öğretmenliğe dair bir hükme varmanın daha iyi bir yolu var mı?

Ancak bir yönetici olarak, becerilerin uygulanmasını sağlamak için iş simülasyonları ve rol oynama yapılan ya da senaryoların prova edildiği etkinlikler düzenleyerek, siz de yardımda bulunabilirsiniz.

Örneğin öğrenme süreci, zor müşterilerle başa çıkmaya odaklanmışsa, neden kazanılan becerileri daha da geliştirmek için bazı basit senaryolar oluşturmayasınız?

DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ



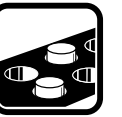
4. Gelişimin tespit edilmesi

Amaç: Bireyin, aldığı eğitim sonucunda işinde nasıl bir gelişim gösterdiğini belirlemek.

Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, eğitimi veren kişiye, yöneticiye ve çalışana yönelik üç aylık bir izleme yapmaktır.

Kullanışlı yöntemler arasında, öğrenme öncesi ve sonrasına ilişkin karşılaştırmalar yapmanın yanı sıra tutum ve davranışlardaki değişiklikleri gözlemlemek de yer alır.

DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ



5. Kurum üzerindeki etkinin tespiti

Amaç: Yapılan para, zaman ve kaynak yatırımının getirdiği kazanımları belirlemek.

Bu, genellikle Öğrenme ve Gelişim departmanından biri tarafından gerçekleştirilmekle birlikte, eğitimin kuruma kattığı değeri göstermeyi amaçlar. İncelenmesi gereken alanlar şunları kapsar:

- İş çıktılarında iyileşme
- Maliyet tasarrufları
- Hata oranları
- Şikâyet sayısında ve türlerinde azalma
- Kalitede artış
- Çalışan tutumlarında değişim

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ

"ÖĞRENME DEĞERLENDİRMESİ" FORMU ÖRNEĞİ



Öğrenme etkinliği: Tarih(ler):

Adı ve soyadı: Çalıştığı bölüm: Tel.:

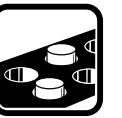
Son gerçekleştirilen öğrenme etkinliği hakkındaki geribildiriminizi almak isteriz. Bu sayede, etkinliğin kuruma sağladığı faydayı ve sahip olduğu değeri ölçebiliriz. Lütfen yorumlarınızda dürüst olun.

1. Öğrenme sürecini hangi açılardan kendinizle ilintilendirdiniz?
2. Hangi alanlar sizinle ilintili değildi?
3. Kişisel olarak en çok hangi konuları veya çerçeve yapılandırmalarını işe yarar buldunuz?

   Neden?
4. En az işe yarar konular/oturumlar hangileriydi?

   Neden?

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ



"ÖĞRENME DEĞERLENDİRMESİ" FORMU ÖRNEĞİ

5. Öğrenme sürecinde edindiğiniz ve işe yarar bulduğunuz herhangi bir kazanımı uygulamaya nasıl koymayı planlıyorsunuz?

6. Öğrendiklerinizi uygulamak için aşağıdaki kişilerden beklentilerinizi listeleyiniz.
   Patronunuzdan/Yöneticinizden
   Mesai arkadaşlarınızdan veya ekibinizden
   Eğitmen ekibinden
   Diğerlerinden (lütfen belirtin)

7. Öğrenme sürecinizle alakalı başka ne gibi yorumlarda bulunmak istersiniz?

8. Bir toparlama yaptığınızda, bu öğrenme faaliyetinin işten uzak kaldığınız zamana değdiğini düşünüyor musunuz?
   Evet Hayır Emin değilim

Cevaplarınız için teşekkür ederiz. Lütfen değerlendirme formunu (isim ve soyad ile) teslim ediniz.

ETKİNİN ÖLÇÜLMESİ



İNSANLARI ÖĞRENMEKTEN ALIKOYAN ŞEYLER NELERDİR?

Son olarak, her şeyi doğru yaptığınızı düşündüğünüz halde insanların hâlâ öğrenmediğini gözlüyorsanız, öğrenmenin önüne çıkan (sizin kontrolünüz dışındaki) şu gibi engeller veya zorluklar olabilir:

- Kişinin okul çağlarında yaşadığı olumsuz deneyimler; sınav korkusu, sıkıcı ders konuları vb.
- Yaş - Bazı kişiler öğrenmek için çok yaşlı olduklarını düşünebilir (kesinlikle doğru değil).
- Kişinin kullanılan jargona hâkim olmaması
- Öğrenme tarzının kişiye uygun olmaması
- Hata yapma veya daha kötüsü, aptal gibi görünme korkusu
- Sunum tarzları ilham verici olmayan eğitimciler
- Öğrenilmesi gereken konuların çok fazla olması
- Olanakları yetersiz olan öğrenme ortamı
- Kişinin kendini maruz bıraktığı engeller; düşük özgüven, yetersizlik hissi gibi
- Motivasyon eksikliği – Öğrenme etkinliğiyle kendisi arasında bir bağıntı görmemek; bir kazanımı olacağını, sürecin kendine değer katacağını düşünmemek
- Evinden uzak kalmanın yarattığı kaygı
- Ailevi sorumlulukların eğitimin konularına çalışmaya veya eğitime katılmaya mani olması

Unutmayın, siz sadece elinizden gelenin en iyisini yapabilirsiniz. İnsanları öğrenmeye zorlayamazsınız.

EK OKUMALAR



Leadership and Management Development
Gold J., Thorpe R. & Mumford A., CIPD 2010

The Theory & Practice of Training
Buckley R. & Caple J., Kogan Page 2009

How to Choose the Right Development Method
Alan Mumford, Peter Honey Publications

The Management Pocketbooks serisi, insanların gelişimiye alakalı bilgi ve becerileri artırmaya yönelik geniş bir konu yelpazesi sunmaktadır. Bu seride yer alan kitapçıklar arasında aşağıdakileri de bulabilirsiniz:

Koçluk
Yetki Devri
Geribildirim
Kolaylaştırıcılar
Öğrenenler
Mentorluk
Otonom Gelişim
Eğitmenler
Eğitim İhtiyaç Analizi
Eğitimi Değerlendirmeye Sokma
Öğrenmenin Aktarımı

Yazar Hakkında



Ian Fleming, MA*, DMS, DipEd*****

Ian, bir yönetim eğitmeni olarak çalışmıştır. Yöneticilere ve ekiplerine gerçek durumlarla başa çıkmalarında ve fırsatları değerlendirmelerinde yardımcı olmuş ve bunu kurum içinde çalışarak gerçekleştirme yönünde bir yaklaşım göstermiştir. Bu sayede geniş bir pratik deneyim edinmiştir.

Bu kitapçık (Ian'ın seride yazdığı altı kitaptan biri), çalışanlarını kurslara göndermek yerine farklı yollarla geliştirmek isteyen kurumlarda yaşanılan tecrübelere dayanmaktadır.

İletişim

Eğer Ian'la fikirleri ve yaklaşımı hakkında konuşmak isterseniz, iletişim bilgilerini aşağıda bulabilirsiniz:

Adres: Summer Bank, 38 Abbey Road, Llandudno, Galler, LL30 2EE.
Telefon: 01492 877539
E-posta: ian@creativelearning.uk.com

*Sanat yüksek lisansı
** Yönetim Bilimleri lisansı
*** Eğitim Bilimleri lisansı