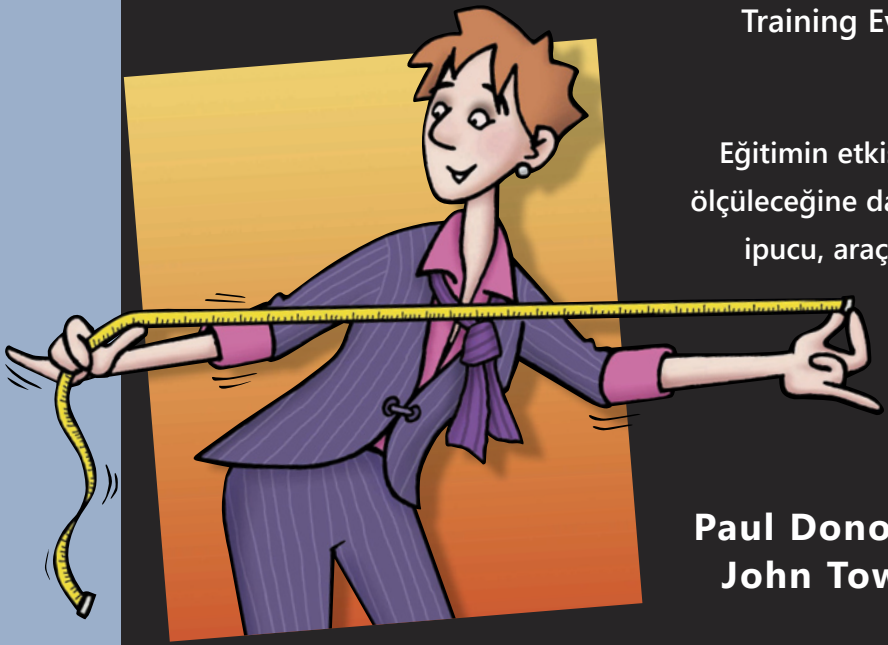
EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ

Training Evaluation



Eğitimin etkisinin nasıl ölçüleceğine dair bir dizi ipucu, araç ve teknik

Paul Donovan ve John Townsend

"Eğitim Değerlendirmesi, sıklıkla sormaya korktuğumuz şu soruyu yanıtlamamıza yardımcı oluyor: Eğitimin nihai sonucu nasıl oldu? Eğitim, katılımcıları ve onlar aracılığıyla da kurumu değiştirmelidir. Bu kitap, doğrudan katılımcı geribildirimlerinden temel kurumsal sonuçlara kadar eğitim sonucunun nasıl değerlendirileceğine dair pratik, adım adım rehberlik sağlıyor."

Jonna Wiersma,
Beslenme ve Sağlık Akademisi Başkanı, Unilever Sağlık Enstitüsü

"Kapsamlı, iyi araştırılmış ve oldukça pratik olan bu kitap, tüm eğitim profesyonelleri için bir hazine. Eğitimin kurumunuza nasıl katkıda bulunduğunu ölçmek ve göstermek için ihtiyaç duyacağınız tüm araçları içeriyor."

Jérôme Monnier,
Ülke Eğitim Koordinatörü,
Cargill International SA

EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ

Training Evaluation

First published as the Training Evaluation by Paul Donovan and John Townsend (c) Paul Donovan and John Townsend 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
Tanım, Kirkpatrick ve Phillips, beş seviye neden yetersiz?, dokuz sonuç, kaynaklar, nehirler ve kolları, kanıtları değerlendirmek, çevrimiçi eğitimi değerlendirmek

DOKUZ SONUÇ:



1: EĞİTİME TEPKİ 15
Araç tasarımı, standart, tehlike bölgesi!, öğrenmeyle bağlantısı yok, anketler



2: EĞİTİM KURUMUNDAN MEMNUNİYET 31
Aynı sorun, neyi ölçeceğiz?



3: BİLGİ EDİNME 35
Testler, özet sınavlar, küme kartları, recto-verso, örnek olaylar, kontrol grupları



4: BECERİ GELİŞTİRME 43
Gözlem, rol yapma, simülasyonlar, yönetim ve ekip kurma oyunları, açık hava eğitimi, işyerinde test/gözlem



5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ 53
Tanım, tutum değişiminin nasıl ölçüleceği, mülakatlar



6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ 59
Tanım, öğrenmeyle bağlantısı yok, 90 derece anketler, 360 derece aracı, gözlem, görüşme



7: KURUMSAL SONUÇLAR 69
Hangi sonuçlar?, kapsam, tasarımı sonuçlara bağlamak, hesaplamalar, düğünü değil evliliği değerlendirin



8: YATIRIM GETİRİSİ 79
Tanım, eğitimin faydasının hesaplanması, teknik ve soyut beceri eğitimi, performans değişikliğinin eğitime bağlanması, eğitim maliyetinin hesaplanması, can simidi



9: PSİKOLOJİK SERMAYE 89
Tanım, sosyal sorumluluk, türleri, değişimin nasıl ölçüleceği





GİRİŞ

TANIM

Eğitim değerlendirmesi, eğitim kurslarının veya diğer öğrenme araçlarının tasarlanması ve sunulması için harcanan tüm para, zaman ve çabanın işe yarayıp yaramadığını bulma sürecidir.

İşe yararlık tanımı, hedeflerinize bağlıdır.

Katılımcıların eğitim etkinliğinden memnuniyetini mi yoksa başka bir sonuç mu arıyorsunuz? Birçok sonucun yüzeysel olarak analizi yerine, **tek bir** sonucu analiz etmek daha yararlı/güvenilirdir.



KIRKPATRICK VE PHILLIPS



1950'lerde Donald Kirkpatrick, ilk defa, eğitimi dört etki **seviyesi** açısından ölçerek değerlendirmemiz gerektiğini önerdi.

1. **TEPKİ**–Kurs sonu değerlendirme formlarından yararlanarak katılımcıların eğitime nasıl tepki verdiğini öğrenebiliriz.
2. **ÖĞRENME**–Katılımcıların eğitim sırasında öğrendiklerini ölçmek için ön ve son testler uygulayabiliriz.
3. **DAVRANIŞ**–Eğitimden üç ila altı ay sonra, katılımcılar ve yöneticilerine anketler göndererek, eğitim sonucunda iş yapma biçimlerinin gerçekten değişip değişmediğini tespit edebiliriz.
4. **SONUÇLAR**–İspatlanması zor olsa da, eğitimin kurumsal sonuçlarda iyileşmeye yol açtığına dair kanıtlar arayabiliriz.

1980'lerde ve 1990'larda Jack Phillips beşinci seviyeyi önerdi: Yatırım Getirisi. Eğitimin, yatırılan paranın karşılığını ne ölçüde verdiğini ölçmemizi önerdi.

BEŞ SEVİYE NEDEN YETERSİZ?



Eğitim değerlendirmesi söz konusu olduğunda, uzun yıllar boyunca Kirkpatrick ve Phillips'in fikirleri temel "standart" olmuştur; ve bu yüzden onları saygıyla anıyoruz! Onların yaklaşımları bize çok fayda sağladı.

Ancak, hem insanları eğitme hem de diğer öğrenme ve gelişim yöneticileriyle görüşme konusunda 80 yılı aşkın birleşik deneyimimiz, beş seviyenin ayrılması gereken çok fazla sonucu bir araya getirdiğini ortaya koyuyor. Örneğin, "tepki" düzeyindeki değerlendirmeler sıklıkla öğrenme ölçümlerini içerir, "öğrenme" değerlendirmeleri davranış değişikliğini ölçmeye çalışabilir, "davranış" değerlendirmeleri de bazen kurumsal sonuçlarla ilgilidir.

Bunun yanı sıra, birçok kuruluşun eğitimin diğer olası sonuçlarını da ölçmek istediğini görüyoruz; örneğin, kurumsal imajlarındaki iyileşme veya "psikolojik sermayelerinin" diğer yönleri.

Bu nedenle, bu kitapta eğitim değerlendirmesinin yeterince açıklanmayan alanlarına değindik ve aşağıdaki dokuz sonuçtan bir veya daha fazlasını ölçmeyi öneriyoruz. Okumaya devam edin!

DOKUZ SONUÇ

Bu kitapta, eğitimin başarılı olup olmadığını öğrenmek için ölçebileceğiniz dokuz sonucu tanımlıyoruz. Kuruluşunuzun gerçekte hangisini bilmesi gerekiyor?


Eğitime verilen **tepki**–beğendiler mi?


Kuruma yönelik **memnuniyet** (tesisler, lojistik, yemekler, vb.)


Bilgi edinme–bir şey öğrendiler mi?


Yetenekleri geliştirme–yeni veya daha iyi bir şey yapabiliyorlar mı?

Tutum değişimi–bir konu hakkındaki fikirlerini değiştirdiler mi?


Davranış değişimi–eğitim sonrasında iş yapma biçimlerini değiştirdiler mi?


Sonuçlar–eğitimin kurumun temel başarı faktörleri üzerinde nasıl bir etkisi oldu?


Yatırım getirisi–eğitim ne ölçüde maliyetinden daha fazlasını geri kazandırdı?

Psikolojik sermaye–eğitim kurumsal imajı nasıl etkiledi?

KAYNAKLAR



Eğitim profesyonellerine yaptıkları işin etkinliğini ölçmeleri için basit ve kullanışlı yollar sağlama arayışımızda, aşağıdaki yönetim düşünürleri ve yazarları bize ilham verdiler (ayrıca bkz. Sayfa 94, İlave Okuma).

- **Jack Phillips**–eğitim programlarının yatırım getirisinin ölçülmesi konusunda üretken bir yazar.
- **Mark Easterby Smith**–Lancaster Üniversitesinden ve konuyla ilgili İngiltere'deki en iyi yazar; değerlendirme amaçlarına bakmak için bir model geliştirdi.
- **Anthony Hamblin**–Kirkpatrick'in dört seviyeli modeline beşinci bir seviye ekledi. Kârlılık ve hayatta kalma açısından, şirketin genel refahını dahil etti.
- **N. M. Dixon**–eğitim değerlendirme anketlerine olan bağımlılıktan kaynaklanan temel sorunları ortaya koydu.
- **Allilger ve Janak**–Kirkpatrick'in modeli üzerine yapılan araştırmanın, seviyeler arasında nedenselliğe yer vermediğini ileri sürdü.

NEHİRLER VE KOLLAR

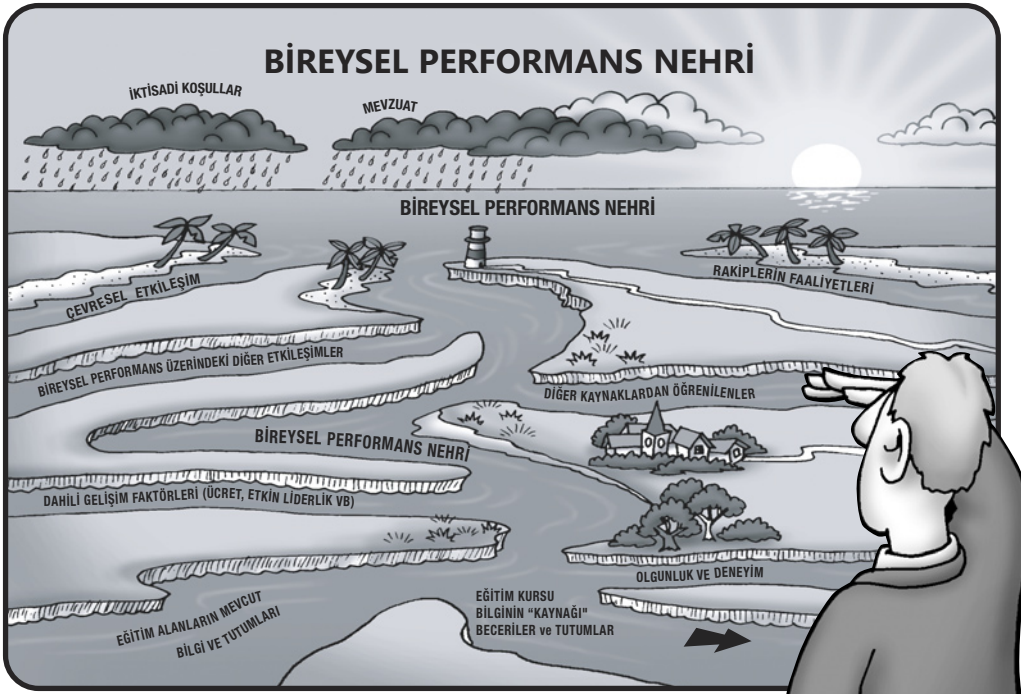


Bir eğitim etkinliğinden sonra geçen her günle birlikte, insanların değişmesine eğitimin neden olduğunu kanıtlamak daha da zorlaşıyor.

İnsanlar, çevrelerindeki teşvik edici öğrenme fırsatlarına maruz kalır. Televizyonda ve internette gördükleri veya arkadaşlarından ve meslektaşlarından duydukları da kurslarda öğrendikleri kadar veya daha fazla davranışlarını etkileyebilir. Tüm bu diğer etkileri, "eğitim kursu kaynağı"ndan "geliştirilmiş kurumsal performans denizi"ne doğru kıvrılan "kişisel performans nehri"ne akan kollar olarak gösterdik.

Kurumlar, rakiplerinin faaliyetlerinden, kasırgalar ve kar fırtınalarına kadar çok çeşitli çevresel olaylara tepki verir. Bunlar, 12. sayfadaki çizimde denize akan diğer nehirlerdir.

Bu basit benzetmenin, daha iyi eğitilmiş çalışanların daha iyi sonuçlara yol açtığını "kanıtlamanın" bazen neredeyse imkânsız olduğunu göstereceğini umuyoruz.

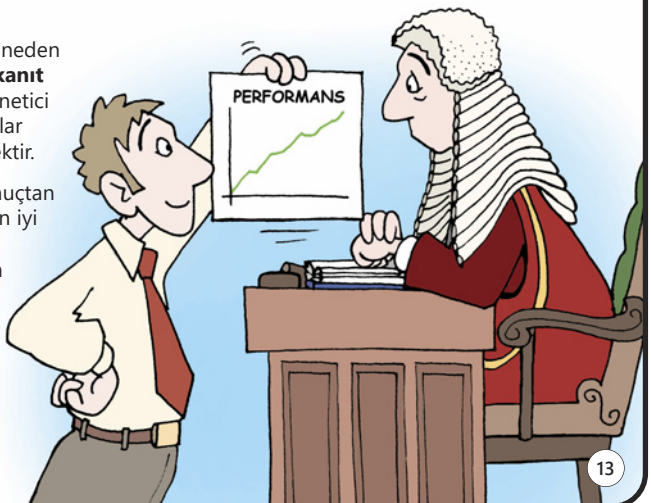

BİREYSEL PERFORMANS NEHRİ
İKTİSADİ KOŞULLAR
MEVZUAT
BİREYSEL PERFORMANS NEHRİ
ÇEVRESEL ETKİLEŞİM
RAKİPLERİN FAALİYETLERİ
BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ DİĞER ETKİLEŞİMLER
DİĞER KAYNAKLARDAN ÖĞRENİLENLER
BİREYSEL PERFORMANS NEHRİ
DAHİLİ GELİŞİM FAKTÖRLERİ (ÜCRET, ETKİN LİDERLİK VB)
OLGUNLUK VE DENEYİM
EĞİTİM ALANLARIN MEVCUT
BİLGİ VE TUTUMLARI
EĞİTİM KURSU
BİLGİNİN "KAYNAĞI"
BECERİLER ve TUTUMLAR

GİRİŞ

DELİLLERİ KABUL ETMEK

Eğitimin performans artışına neden olduğunu gösteren bilimsel **kanıt** üretmek zor olsa da çoğu yönetici ve eğitime sponsorluk yapanlar kuvvetli **delilleri** kabul edecektir.

Eğitmenler olarak, dokuz sonuçtan hangisinin başarı açısından en iyi kanıt olarak kabul edileceği konusunda, eğitim vermeden **önce** sponsorlarla anlaşma sağlamalıyız.



ÇEVRİMİÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ



Bu kitabı, pratik bir şey üretmek için tek bir yaklaşım kullanmamız gerektiği temelinde, yüz yüze eğitim etkinlik bakış açısından yazdık. Ancak, öğrenmenin önemli bir kısmının çevrimiçi olarak gerçekleştirildiğinin farkındayız.

Bu şekildeki sunum yönüyle ilgilenen okuyucular, bu kitaptaki dokuz sonuç yaklaşımının onlar için halen geçerli olduğunu görecektir. Ancak, 1 ve 2 numaralı sonuçların uyması için biraz "zihinsel ayarlama" yapmaları gerekiyor. Bunun sonrasında, açıklanan sonuçlar, çevrimiçi öğrenmede de yüz yüze etkinliklere benzerdir.



SONUÇ 1:
EĞİTİME TEPKİ

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



ARAÇ TASARIMI

Burada sürpriz yok! Sonuç 1: *Eğitime Tepki'yi* ölçmek için anket veya kurs sonu değerlendirme formu kullanabilirsiniz.

Bu anketlerden edindiğiniz bilgilerin olabildiğince geçerli olması açısından (bir sonraki bölüme de bakın), eğitimle ilgili sorularınızı lojistik, tesisler, yemek vb. ile ilgili sorulardan ayrı tutmanızı öneririz.

Deneyimlerimiz bize şunu gösterdi ki, insanların kuruma yönelik duyguları, eğitimin derecelendirilmesini ve sonuçları etkileyebilir. Bu nedenle değerlendirme açısından iki farklı kurs sonucu önerdik:

- Eğitime tepki.
- Eğitim alınan kurumdan memnuniyet.

Hatta iki anket formu hazırlamayı da düşünebilirsiniz.

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ

STANDARTLAR

- Bir kursu birkaç ankete bakarak çok hızlı bir şekilde değerlendirmemek gerekir. Kursun ilk birkaç oturumundaki değerlendirmeleri alıp, ardından gelecekteki değerlendirmeler için beklenen bir standart belirlemeniz gerekiyor. Daha sonra standarttan sapmaları analiz edebilir ve gereken düzeltmeleri yapabilirsiniz.
- Farklı kurs türlerinin sistematik olarak daha yüksek veya daha düşük puanlar alma eğiliminde olduğunun farkında olmalısınız (örneğin, teknik ve soyut kurslar). Standartlar bunu da hesaba katmalıdır.



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ

TEHLİKE BÖLGESİ!

Kuruluşların %92'si, katılımcıların eğitime tepkisini "eğitim anketleri" ile ölçtüğünü bildiriyor. Çok daha küçük bir yüzdesi diğer sonuçlara da bakma zahmetine giriyor.

Burada eğitimin kalitesi açısından bir tehlike bulunuyor. Eğer bir eğitmenin performansının tek ölçüsü katılımcının tepkisi ise, o zaman enerjilerinin çoğunu olumlu derecelendirmeler elde etmeye harcayacak; insanların öğrenmesi, ilerlemesi ve değişmesine yardımcı olma konusu ikinci planda kalacaktır.



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ

ÖĞRENME İLE BAĞLANTI YOK

Araştırmalar (Alliger ve Janak tarafından yürütülenler de dahil olmak üzere), insanların bir kursu beğenmesinin, her zaman yeni bir şeyler öğrendikleri anlamına gelmediğini göstermiştir.

Hatta bazı durumlarda ne kadar çok hoşlarına giderse o kadar az şey öğrendiklerinden bile şüpheleniyoruz!

Bildiklerinin doğrulanmasından ve konfor alanlarının dışına çıkmak zorunda kalmamaktan dolayı keyif almış olmaları mümkündür.



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

LEHİNE ARGÜMANLAR

Anketler hakkında çok fazla şüphe olmasına rağmen, kullanmaya devam etmek için birçok neden var:

- ✔ Hızlı.
- ✔ Ucuz.
- ✔ Katılımcının bakış açısından programda neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlatır.
- ✔ Genellikle anonimdir.
- ✔ Katılımcılar tarafından bir araç olarak kabul edilir ve anlaşılır.
- ✔ Olumlu ve katılımcı bir müşteri hizmetleri yaklaşımı olduğunu ortaya koyar.
- ✔ Eğitmenin eğilimleri belirlemesine yardımcı olur.
- ✔ Eğitmenin kısa sürede çok sayıda veri toplamasına yardımcı olur.
- ✔ Standartlar belirlemek için kullanılabilir.

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

KARŞI ARGÜMANLAR

Anketlerin bazı olumsuzluklarını da göz ardı etmemeliyiz:

- ✘ Oldukça yüzeysel olabilir.
- ✘ Özneldir.
- ✘ Katılımcılar değerlendirmenin amacını her zaman tam olarak anlamayabilir.
- ✘ Birçok değişkenden etkilenir:
  - Eğitmenin kişisel çekiciliği.
  - Egzersiz ve aktivitelerden alınan keyif miktarı.
  - Oturumların zamanlaması/molaların uzunluğu, vb.
  - Soyut konular her zaman teknik kurslardan daha yüksek puan alır.
  - Bir kriter hakkındaki duyguların, tüm derecelendirmeleri etkileyebilmesi.
  - Eğitmeni olumsuz derecelendirmeler/yorumlarla "incitmekten" çekinmek.
  - Kurs sonu coşkusu.

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

TASARIM ÖZELLİKLERİ

Deneyimlerimiz bize en etkili anketlerin şu şekilde hazırlanması gerektiğini göstermiştir:

- Belli bir formda.
- Tamamlanması rahat (düzen, yazı tipleri, renk, vb.)
- Anlaşılması kolay – net ve açık bir şekilde düzenlenmiş.
- Kısa (bir sayfa daha iyidir).
- Bilgisayar dostu (verileri taramak/yazıya dökmek kolay).
- Niteliksel yorumlara olanak verecek ölçüde geniş yere sahip.
- Derecelendirme için "Likert" tipi bir ölçek olmadan eksik (yani, 1: çok olumlu ile 5: çok olumsuz arasında)



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

ÖĞRENME AMAÇLARI

Genel Değerlendirme

İnsanların eğitime neden geldiklerine hatırlatmak açısından, forma şu tür bir soruyla başlamak iyi bir ipucu olabilir:

Kursun öğrenme hedeflerinin aşağıdakiler olduğunu dikkate alarak...

- ***Hedef A***
- ***Hedef B***
- ***Hedef C***

...öğrenme deneyimine ilişkin genel puanınız nedir?

1.	2.	3.	4.	5.

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

SORULARIN FORMÜLASYONU



Bu soruyu soran kişi muhtemelen ne tür bir cevap almak istediğine dair bir fikre sahiptir!

Sorularınızı ve her şeyden önemlisi puanlama ölçeklerini belirlerken, tarafsız kalmaya dikkat etmelisiniz.

"Tarafsız" orta derecelendirmesi olmayan dörtlü bir derecelendirme ölçeği, insanları "3-orta" diyebilselerdi olacağından daha olumlu veya olumsuz olmaya zorlayabilir. Orta yol derecelendirmesi diye bir şey vardır ve insanlara bunu söyleme fırsatı vermeliyiz!

SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ

EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

NE ÖLÇÜLMELİ - 1

Kurs performansının tarafsız, tutarlı ölçeklendirilmiş sorularla değerlendirmek isteyebileceğiniz bazı unsurları aşağıda yer alıyor:

- Eğitmen – anlatım etkinliği (ses, göz teması, beden dili), katılımcılara yaklaşımı ve öğrenme ihtiyaçları ile ilgilenmesi, medya kullanımında profesyonellik.
- Eğitim yöntemleri – görsel/işitsel ekipman, egzersiz tasarımı, "güncellik", sunum notları, somut konular (ilgililik, referans kolaylığı, tasarım, vb.)
- En yararlı/en az yararlı oturumlar.
- Süre.



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ



EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

NE ÖLÇÜLMELİ - 2

- Katılımcı sayısı (öğrenmeye yardımcı oldu mu yoksa engelledi mi?)
- Katılımcıların karışımı (öğrenmeye yardımcı oldu mu yoksa engelledi mi?)
- Teori ve pratik arasında denge.
- Katıldığınız diğer kurslarla karşılaştırması.
- En çok/en az memnuniyete neden olan konular.
- Programın hızı.
- Algılanan eğitim düzeyi.
- Önerilen iyileştirmeler.
- Başkalarına tavsiye edilir mi? (Kimlere?)

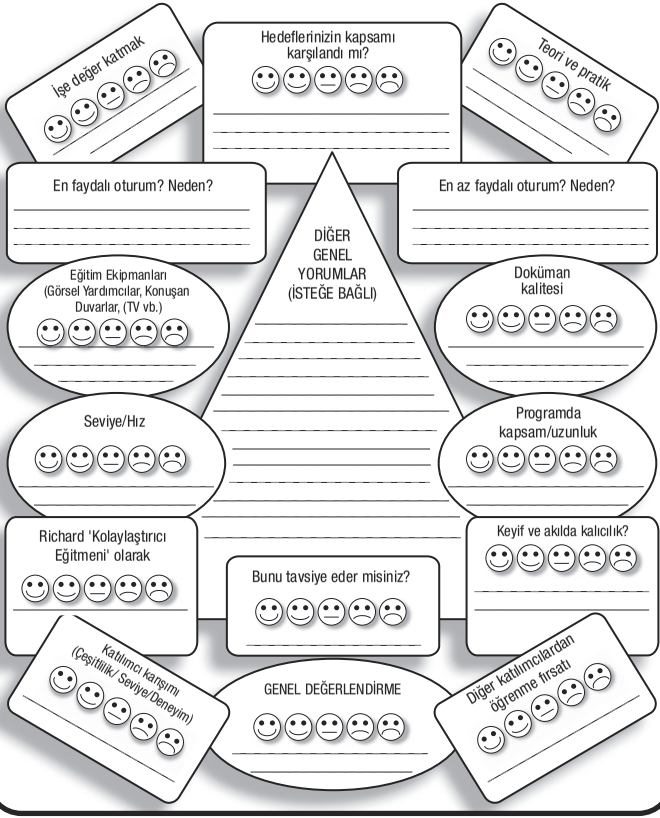
Örnek 1

TEPKİ SEVİYESİ DEĞERLENDİRMESİ

İsim (İsteğe bağlı)

EĞİTMENİ DÖNÜŞTÜRMEK

Programın her bir öğesi için lütfen puanınıza en uygun yüzü işaretleyin. Kısa yorumlarınızı bekliyoruz!



Örnek 2

TEPKİ SEVİYESİ DEĞERLENDİRMESİ

Hava durumu raporu
lütfen daire içine alın



AMAÇLAR

- Kursun hedefleri ne ölçüde açıktı?
- Kurs hedeflerine ne ölçüde ulaşıldı?
- SİZİN hedeflerinize ne ölçüde ulaşıldı?



İÇERİK

- Kurs işinizle ne ölçüde ilgiliydi?
- Hangi oturum sizin için en değerliydi?

Neden? _____

- Hangi oturum sizin için en az değerliydi?

Neden? _____



- Egzersizler öğrenmenizi ne ölçüde destekledi?

Örnek 3

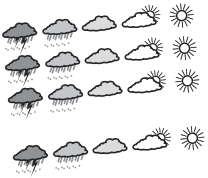
SÜREÇ

- Kursun yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Tempo nasıldı?
- Kurs size ne ölçüde pratik yapma fırsatı tanıdı?



KOLAYLAŞTIRICI

- Kolaylaştırıcı ne ölçüde açık bir iletişim kurdu?
- Kolaylaştırıcı ne kadar bilgili görünüyordu?
- Kolaylaştırıcı ihtiyaç duyduğunuz becerileri ne ölçüde iyi ortaya koyabildi?
- Kolaylaştırıcı eğitimi iş tatmininizle ne derece ilişkilendirdi?



GENEL

- Kurs hakkındaki genel notunuz nedir?
- Nasıl geliştirilebilir? _____



SONUÇ 1: EĞİTİME TEPKİ

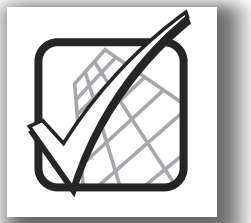


EĞİTİM SONRASI ANKETLERİ

NASIL YÖNETİLİR?

Etki değerlendirme formlarının dağıtımı, doldurulması ve derlenmesinin yönetimine ilişkin temel kurallardan bir kısmı aşağıda yer alıyor:

- Kursun başında gruba formlar hakkında bilgi verin.
- Bu yaklaşımın önemini ve tuzaklarını açıklayın.
- Eğer kurs uzunsa "oturum bazında" değerlendirmeler kullanmayı düşünün.
- Son dakikada insanlardan formu doldurmasını istemeyin.
- Katılımcıları formları doldururken birbirleriyle konuşmaya teşvik etmeyin.
- Kursun sonunda yanıtların tamamını toplayın; insanların bunları daha sonra geri göndermesine izin vermeyin.
- Yanıtları bilgisayara girin, verileri bir araya getirin ve standartlarla karşılaştırın
- Sonuçları paydaşlara aktarın.



SONUÇ 2:
KURULUŞTAN MEMNUNİYET

SONUÇ 2: KURULUŞTAN MEMNUNİYET

YİNE AYNI SORUN

Anketler hakkında söylediğimiz her şey memnuniyet anketleri için de geçerlidir! 16. sayfada belirtildiği gibi, insanların **eğitim** hakkındaki değerlendirmesini, eğitimin ne şekilde **organize edildiği** konusundan ayırmanızı öneririz.



SONUÇ 2: KURULUŞTAN MEMNUNİYET



NE ÖLÇÜLMELİ?

KURS ÖNCESİ UNSURLAR

İnsanların şu konulardaki memnuniyet düzeylerini ölçmeniz önemli olabilir:

- Kayıt kolaylığı.
- Eğitim departmanının sorulara verdiği yanıtlar. Bilgiye erişim. (broşürler, vb.)
- İlgili talimatlarının kullanıcı dostu olması.
- Kurs yerini bulmanın kolaylığı (harita sağlandı mı?)
- Lokasyonun kendisi (bina, durum, vb.)
- Park yeri (alan, binaya erişim, maliyet, vb.)
- Karşılama (hoş geldiniz, vb.)
- Kurs öncesi ikramlar.

SONUÇ 2: KURULUŞTAN MEMNUNİYET

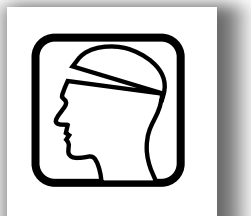


NE ÖLÇÜLMELİ?

KURS SIRASINDA

İnsanların "kurs içi hizmet" puanlaması, öğrenme deneyimine ilişkin genel değerlendirmelerini ciddi şekilde etkileyebileceği için, memnuniyet anketinize aşağıdaki unsurlardan bir kısmı veya tamamını eklemeniz gerekebilir:

- Oda düzeni (boyutlar, yükseklik, ışık, katlı veya düz, mobilyaların kalitesi ve modülerliği).
- Klima.
- İkramların ne şekilde olduğu.
- Tuvalet, vestiyer vb. yakınlığı.
- Mola odalarının yakınlığı ve standardı.
- Katılımcılar için "sosyal" alan.
- Kişisel eşyaların güvenliği.
- Wi-Fi erişimi.
- Gürültü seviyesi.
- İkram molalarının kalitesi ve zamanlaması.
- Gıda kalitesi (verildiyse).



SONUÇ 3:
BİLGİ EDİNME

SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME

TESTLER

Bilgi edinimini değerlendirmenin en basit ve en bariz yolu iyi tasarlanmış bir testtir. Gerçekte, bazı "ön şart" tipi eğitim kursları, sadece katılımcıların bir testi geçmesi ve sertifika almasını sağlamak için tasarlanmış olabilir.

Eğitimin öğrenim açısından olumlu bir sonuca yol açtığını ispatlamak istiyorsak, kurs başlamadan önce bir ön test yapmamız ve aynı testi kurs sonunda yapmamız gerekir- bu şekilde puanlar arasındaki farkı ölçebiliriz.

Bu konuda gerçekten bilimsel olmak istiyorsak, eğitim almayan bir kontrol grubunu test etmeyi bile düşünmeliyiz! (*bkz*. sayfa 42).



SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME

KISA SINAVLAR



Bazı eğitmenler testlerden ziyade kısa sınavları tercih eder-okuldaymış gibi değildir ve daha eğlencelidir. Her günün başı veya sonunda yapılan bir tekrar sınavı, katılımcıların ne öğrenip öğrenmediğini hızlıca test edebilir. Kurslarınız için sınav tasarlarken, tek sınır hayal gücünüzdür!

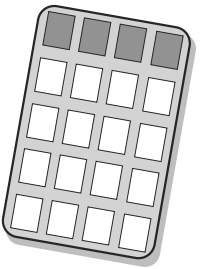
Bazı tipik sınav sorusu "araçları" aşağıda yer alıyor:

- "Riskler" – Cevap bu, soru ne?
- A takımı, B takımının sorularını yazar/ve tam tersi.
- Boşlukları doldurun.
- Kümelendirme kartları (bkz. sayfa 38)
- Recto-verso (sayfa 39-40'a bakın)
- Çoktan seçmeli sorular.
- TV haberleri – ekipler TV haberi şeklinde öğrendiklerinin özetini sunar.
- Tişört özeti – takımlar öğrendiklerini beyaz bir tişörte yazar ve diğer takımlara bir moda sunumu yapar.

SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME

KÜME KARTLARI

Küme kartları, çiftler veya üçlü gruplar için kart tabanlı bir öğrenme değerlendirmesidir. Adımlar, aşamalar, türler veya diziler hakkındaki öğrenmelerini ölçmelerine olanak tanır. Özellikle de korkutucu ve sıkıcı olabilecek teknik veya prosedürel kursların "test"lerine eğlenceli bir unsur katar.



Örnekler:

- Kirkpatrick'in dört düzeyde eğitim değerlendirmesi.
- Satış görüşmesinin beş adımı.
- Üç ila altı yeni ürünün özellikleri ve/veya faydaları.
- Dört yeni BT programı veya sisteminin özellikleri.
- Ekip gelişiminin dört aşaması.
- XYZ üretim sürecindeki aşamalar.

NASIL? Her tip/ evre/ adım vb. için dört ila beş kartlık bir set oluşturun (bir başlık kartı dahil). Her kart, öğelerden veya bileşenlerden birinin kısa bir açıklamasını içermelidir (yani, üç ila altı yeni ürünün farklı bir özelliği veya faydasını açıklayan dört kart). Katılımcılardan, çiftler veya üçlü gruplar olarak, kartları doğru sıraya "kümeler" halinde bir masa üstüne yerleştirerek, kümeleri tamamlamalarını isteyin. Tüm kartları doğru şekilde yerleştirerek bitiren ilk gruba bir ödül verin.

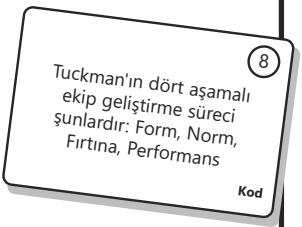
SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME



RECTO-VERSO/ÖNLÜ-ARKALI: NEDİR?

Recto-verso (Fransızcada arkadan öne baskı anlamına gelir) bir kurs sırasında herhangi bir zamanda öğrenilenleri test etmek için çiftler veya üçlü gruplar için bilgi kartı tabanlı egzersizdir. Doğru/yanlış ifadeleri 5 ila 30 küçük (A7) kart setinin önüne ve arkasına yazılır. Özellikle teknik içeriği yoğun olan kurslarda faydalıdır.

Katılımcılardan kartları birlikte okuyup iki ifadeden hangisinin (ön veya arka) doğru olduğuna karar vermesi istenir.



Örnek:

- ÖN: Tuckman'ın ekip gelişiminin dört aşaması şunlardır: **Form, Norm, Fırtına, Performans**
- ARKA: Tuckman'ın ekip gelişiminin dört aşaması şunlardır: **Form, Fırtına, Norm, Performans**

Not: Öğrenilenlerin gerçekçi bir şekilde değerlendirmesini sağlamak için, bazı kartların (%60) olgusal (yukarıdaki gibi) ve %40'ının tartışmaya açık olması gerekir.

SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME



RECTO-VERSO: NASIL KULLANILIR?

Recto-verso değerlendirmenin tasarlanması ve yürütülmesi süreci şu şekildedir:

- Test edilecek veya incelenecek konu hakkında 5 ila 30 arasında doğru/yanlış ifade oluşturun.
- Küçük A7 kartlarının bir tarafına **doğru** diğer tarafa **yanlış** ifadeyi yazın. Bunların yaklaşık %40'ının tartışmaya açık olması yararlıdır-bu şekilde tartışmayı kışkırtabilirsiniz! Örnek: *Bir rol yapma egzersizinde eğitmenin "sorgulayan" rolünü üstlenmesi en iyisidir. Bir rol yapma egzersizinde başka bir katılımcının "sorgulayan" rolünü üstlenmesi en iyisidir.*
- Doğru ve yanlış cevapları hızlı bir şekilde belirleyebilmeniz için kartlara gizli bir kod yazdırın.
- Kartların tam setlerini çiftlere veya üçlü gruplara dağıtın. Kendilerinden doğru cevabı **yüzü yukarı** bakacak şekilde yerleştirmelerini isteyin.
- Takım tartışması ve kararı için, her 10 karta beş dakika ayırın.
- Onlara **doğru** cevaplarda xyz kodu olduğunu söyleyerek bu kartları kaldırıp masada sadece **yanlış** cevapları bırakmalarını isteyin.
- **Doğru** yanıta sahip takımların yanlış cevaba sahip takımları ikna etmeye çalışmasını isteyin.
- Müdahalenize rağmen anlaşmazlık devam ederse... kartı yırtın!

SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME

ÖRNEK OLAYLAR



Örnek olaylar, katılımcıların pratik yapmasını ve çözdükleri problemler neticesinde aşağıdakilerin değerlendirilmesini sağlar:

- Yeni edinilen bilginin uygulanması.
- Yeni öğrenilen beceriler.
- Soruşturma/yeni tutumlar veya değerler.

TASARIM

- Geliştirilecek bilgi/ beceriler/tutumlara karar verin.
- "Gerçek" bir sorun yaratın veya bulun.
- Bir nota yazın veya slide yapın; video gösterin; canlandırma yapın.
- Uygun çözümleri belirleyin.
- Gruba sorular hazırlayın.

DAĞITIM

- Olayı gruba açıklayın.
- Beklenen sonuçları gösterin.
- 3-7 kişilik gruplara bölün.
- Genel oturumda yeniden toplayın.
- Farklı görüşleri teşvik edin.
- Uzlaşı maddelerini tablolaştırın.
- Eksik maddeleri ilave edin.
- GERİBİLDİRİM VERİN.

SONUÇ 3: BİLGİ EDİNME

KONTROL GRUPLARI



Bilim insanları bir şeyin neden gerçekleştiğine dair alternatif açıklamaların olmadığını kanıtlamak istediklerinde kontrol grupları kullanır. Kontrol grubu, deneydeki grupla aynı özelliklerde olan, ancak deneye katılmayan kişilerden oluşur.

Bu konuda son derece titiz olan kişiler, eğitimin öğrenime yol açtığını kanıtlamak istiyorsanız, katılımcıların yeni bilgilerini alternatif bir kaynaktan (örneğin TV, arkadaşlar, internet, vb.) edinemeyeceğini ortaya koymanız gerektiğini söyler.

Bunu yapmak için, kursiyerlerin test sonuçlarını daha önce seçilmiş (özdeş) ve eğitime **katılmamış** bir grup insanın test sonuçlarıyla karşılaştırırsınız. Daha sonra da gruplar üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde eğitimin (ve tamamen eğitimin) belli bir fark yarattığını ortaya koyarsınız.

Küçük bir dezavantajı şudur: Herhangi bir genel müdüre bir kontrol grubuna ihtiyacınız olduğunu anlatmayı deneyin!



SONUÇ 4:
BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

GÖZLEM

Becerilerdeki gelişmeye inanılması için bunun görülmesi gerekir!

Bir kurstaki gelişmeyi ölçmek için eğitmenin ve/veya diğer katılımcıların uygulanan yeni becerileri gözlemlemesine olanak sağlayacak egzersizler dahil etmemiz gerekiyor. Bu gözlem süreci için birkaç yol vardır.

En basit yolu, eğitmenin katılımcılardan bir görevi yerine getirmelerini istemesi ve daha sonra bir kontrol listesi kullanarak işi nasıl yaptığını gözlemleyerek geribildirim vermesidir.

Geribildirim verildikten sonra, kursiyer tekrar dener... ve tekrar dener... sonunda doğruyu bulana kadar.

Başka bir yol da, kursiyerin kendisini de gözlemleyebilmesi için bir video kamera kullanmaktır. Burada da gözlemci(ler) bir kontrol listesi kullanmalı, geribildirim vermeli, ikinci bir denemeye izin vermelidir vb.



SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

ROL YAPMA OYUNLARI

ÜÇ TİP

Rol yapma oyunları "gerçeklik pratiği"dir. Yeni bir beceri öğrenen katılımcılara, nispeten güvenli bir ortamda bu beceriyi kullanma pratiği yapma fırsatı verir. Video ve/veya gözlemci geribildirimiyle rol yapma, bir becerinin edinilip edinilmediğini veya geliştirilip geliştirilmediğini değerlendirmek açısından mükemmel bir yol olabilir. Üç tür rol yapma oyunu vardır:

1. SİSTEME BAĞLI OLMAYAN – Katılımcılardan, davranışları konusunda herhangi bir talimat verilmeden, etkileşimli bir şekilde rol yapması istenir.
2. SİSTEME BAĞLI – Katılımcılara kimin ne rol yapacağı, nerede duracağı veya sergileyeceği tutum konusunda kabataslak bir senaryo verilir.
3. SENARYOLU – Katılımcılara rol yapma oyunu sırasında ne söylemeleri ve ne yapmaları gerektiği konusunda çok net talimatlar verilir.





ROL YAPMA OYUNLARI

ON TASARIM KURALI

Becerilerin ortaya konulması açısından rol yapmanın geçerli bir değerlendirme olarak kabul edilebilmesi için birkaç yol gösterici ilkeye uymalısınız:

1. Öğrenme hedefine ilişkin spesifik ve uygun bir durum seçin.
2. Öğrenme hedeflerine uygun olarak sistemi tasarlayın (önceki sayfaya bakın).
3. Katılımcılara erken bilgi verin ki endişe yaşamasınlar. Egzersizi stresi en aza indirecek şekilde yürütün.
4. Gönüllüleri teşvik ederek rolleri dağıtın ve beklentilerin ne olduğunu anlamalarını sağlayın.
5. Gözlemci rolleri ve taslakları ile "izleyiciyi" üretken bir şekilde meşgul edin.
6. Temel kuralları belirleyin ve gösterin.
7. Rol yapma oyunu boyunca "ciddiyeti" koruyun (kesintiye uğramasın).
8. Katılımcıların becerilerini, önceden hazırlanmış öğrenme hedefleri kontrol listesinde değerlendirin.
9. Öğrenme hedeflerini gündem olarak kullanarak, kapsamlı bir değerlendirme yapın.
10. Gözlemcileri ek geribildirim vermeye teşvik edin.

SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ



ROL YAPMA OYUNLARI

AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

OLUMLU TARAFLARI

- ✔ Genel olarak heyecan vericidir.
- ✔ "Adrenalin pompalayacak kadar" gerçekçi olabilir.
- ✔ Mükemmellik için yaparak öğrenme!
- ✔ Katılımcıların, yetersiz beceri kullanımının etkisini güvenli bir ortamda tecrübe etmesini (ve başkalarının bunu deneyimlerken gözlemlemesini) sağlar!

OLUMSUZ TARAFLARI

- ✘ Oyunculuğu teşvik eder.
- ✘ Eğitmen "sorgulayan" rolünü üstlenmezse, işbirliği yapmayan bir ortağın becerilerden yararlanamaması nedeniyle eğitim olumsuz etkilenebilir.
- ✘ Herkes her zaman pratik yapma şansına sahip olmaz.
- ✘ Katılımcılar farklı olasılıklardan dolayı **sarsılabilir**.
- ✘ Konuyu açıklamak özen, beceri ve deneyim gerektirir.
- ✘ İzleyiciler sürecin **dışında kalabilir!**

SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

ROL YAPMA OYUNLARI

ÜÇLÜ GRUPLAR

Katılımcı sayısının herkesin tam katılımını engelleyecek kadar fazla olduğu durumlarda, grubu iki uygulayıcı ve bir gözlemci (dönüşümlü?) olacak şekilde üçlü gruplara ayırabilirsiniz.

Meslektaşların önünde başarılı olma baskısı daha az hissedildiği için, bazen tam katılımlı rol yapma oyunlarından daha etkili olabilir.



SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

SİMÜLASYONLAR



Simülasyonlar rol yapmaya benzer, sadece biraz daha fazlasını gerektirir!

Simülasyon çalışması, katılımcının söz konusu becerileri göstermesi gereken durum ve ortamı mümkün olduğunca benzer şekilde tekrar canlandırır.

Örnekler:

- Etkileşimli bir beceri atölyesinde, gerçek müşteriler/adaylar/tedarikçiler vb. eğitim odasında (John bir keresinde bir elektrik toptancısından satış teknikleri kursu sırasında "ücretsiz" öğle yemeğine gelmesini ve bir değil, on satış elemanı tarafından birbiri ardına "ziyaret yapılmasını" istemişti).
- Bir sunum becerileri veya eğitmen eğitimi kursunda, katılımcılardan grubun geri kalanına **gerçek** bir sunum yapması ya da dersi anlatması istenebilir.

SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

YÖNETİM VE TAKIM OLUŞTURMA OYUNLARI

Yönetim ve takım kurma atölyelerinde bazen planlama, organize etme ve kontrol etme gibi nispeten teknik becerilerden, liderlik ve insan ilişkileri becerilerine kadar geniş bir yelpazede beceri öğretilir.

İyi tasarlanmış ve özetlenmiş bir yönetim veya takım kurma oyunu, katılımcıların becerilerini ölçmesine yardımcı olabilir-özellikle de videoya kaydedilirse. Eğitmen ve diğer kişilerden gelen geribildirimler ekip üyelerinin ilerlemelerini ölçmesine ve performans hedefleri belirlemesine yardımcı olabilir.



SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

DIŞ MEKÂN EĞİTİMİ

Giderek daha fazla kurum, kursiyerlerin insan ve planlama becerilerini (köprü inşa etme, ağaç tırmanma, kamp yapma vb.) geliştirmelerine yardımcı olmak için açık hava eğitim oturumlarından yararlanıyor. Buna karşı çıkanlarsa bu egzersizlerin ölçtüğü tek şeyin katılımcıların köprü inşa etme, ağaca tırmanma ve çadır kurma becerileri olduğunu söylüyor.

Ancak, yapılacak şeyler iyi açıklandığında, katılımcıların baskı altında ekip içinde ne kadar iyi çalıştığı, birbirlerine geribildirimde bulunma yetenekleri ile sorumluluk verilen kişilerin güvenilir ve etkin liderlik sağlayıp sağlayamayacağını değerlendirmek için kullanılabilir.



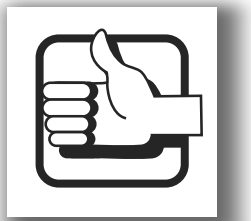
SONUÇ 4: BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

İŞ BAŞINDA TEST/GÖZLEM



Bir kişinin eğitim sonucunda becerilerini geliştirip geliştirmediğini değerlendirmenin gerçekten yararlı (ve makul) yolu, kendisini iş başında test etmek/gözlemlemektir.

Bunun için katılımcıların yöneticileri (gerekirse eğitmenin yardımıyla) katılımcılara kısa bir proje vermeli (proje sırasında eğitimden öğrenilen belli becerilerin kullanımını test edip gözlemleyebileceği) ve ardından motivasyonel geribildirim ve tavsiyelerde bulunmalıdır.



SONUÇ 5:
TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

SONUÇ 5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

TANIM

Biz tutumu, bir kişinin kendisini ilgilendiren bir konuya (örneğin şirket politikası, değişim, yönetim tarzı) doğru veya karşı "eğilim" gösterme biçimi olarak anlıyoruz.

Eğitim oturumları genellikle yönetim tarafından çalışanların tutumlarını değiştirmeye çalışmak için kullanılır. Sonuç olarak, bu tür eğitimlerin değerlendirilmesi, tutumdaki bir değişimi ölçmeyi içerir.





SONUÇ 5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

TUTUM ANKETLERİ: SORULAR



Tutum değişimini ölçmenin en yaygın yolu, kurs öncesi ve sonrası ankettir. Aşağıda bir örneği yer alıyor:

XYZ adlı yeni değişim çalışmasına karşı tutumunuz nedir?

Kesinlikle karşıyım | **Karşıyım** | **Nötr** | **İsterim** | **Çok isterim**

Bu tür bir anketin geliştirilmesi beceri ve deneyim gerektirir. Sormak zorunda olduğumuz soruların ölçmek **istediğimiz** tutumları doğru bir şekilde ölçmesi için kurum dışında yaptırmayı düşünebilirsiniz.

SONUÇ 5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

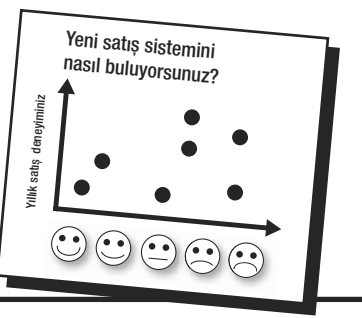
TUTUM ANKETLERİ: ANLIK KONTROLLER

Anlık kontrol, bir eğitim kursu öncesi ve/veya sırasında katılımcıların kursun konusu ile ilgili herhangi bir önemli konuya ilişkin tutumlarını ölçmek için kullanılabilen, kolay hazırlanabilen bir araçtır.

Katılımcılar, önceden hazırlanmış bir ızgara veya derecelendirme ölçeğine bir "nokta" (kendinden yapışkanlı nokta) yapıştırarak veya bir kalemle çarpı işareti yaparak, değerlendirmelerini yapar. Nokta kontrolleri bir veya iki boyutlu olabilir.

Örnekler:





SONUÇ 5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

MÜLAKATLAR



Bazı eğitmenler, anketlerin ve anlık kontrollerin kişilerin konulara ve olaylara yönelik tutumlarının daha derin motivasyonel yönlerini yeterince yansıtmadığı veya ölçmediğini düşünüyor. Yüzeyin altında neler olup bittiğini ortaya çıkarmak ve katılımcıların tutumlarında bir değişim yaşayıp yaşamadığını öğrenmek istiyorsak, zaman ayırarak mümkün olduğunca çok yanıt almamız gerektiğine inanıyorlar.

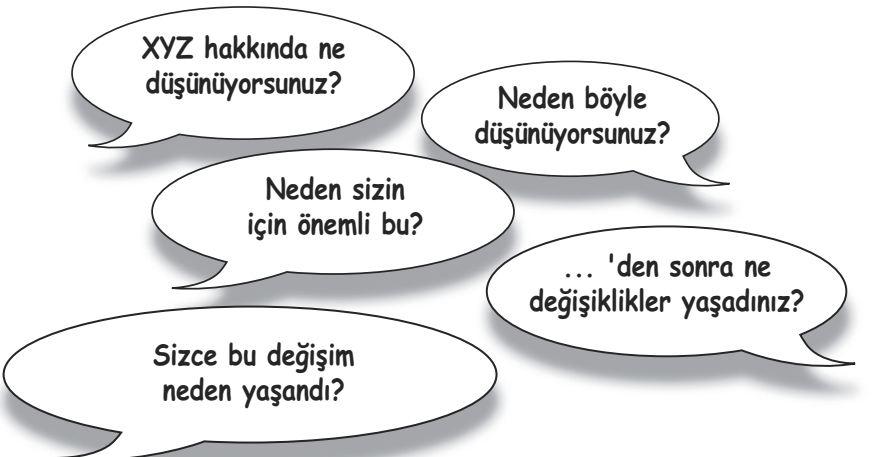
Bu ilave boyut için, bir kurstan veya başka bir öğrenme deneyiminden kısa bir süre sonra mülakat yapmayı öneriyorlar. Mülakatlar belli bir düzene bağlı ya da serbest formda olabilse de genellikle amaç katılımcının açılmasını ve konuya ilişkin gerçek ve dürüst tutumunu ortaya koymasını sağlamaktır.

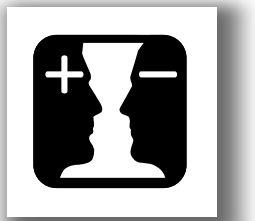
Genellikle kurs öncesi ve sonrası bir mülakat yapılmasına gerek yoktur; çünkü iyi yönetilen tek bir kurs sonrası mülakat, katılımcının eğitimden bu yana gerçekleşen tutum değişikliğini açıklamasına olanak tanır.

Eğitmen/mülakatçı olarak, mülakatı dikkatli bir şekilde yürütmeye, görüşülen kişiyi rahatlatmaya ve ifade edilen görüşlerin "kayıtsız şartsız kabulünü" sağlamaya özen göstermelisiniz.

SONUÇ 5: TUTUM DEĞİŞİKLİĞİ

SİSTEME BAĞLI MÜLAKAT ÖRNEĞİ





SONUÇ 6:
DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ



TANIM

Davranış değişikliği değerlendirmesi, bir katılımcının davranışının eğitim deneyimi sonucunda değişip değişmediğini ölçmek için kullanılan bir araçtır. Değerlendirme genellikle eğitim etkinliğinden üç ila on iki ay sonra gerçekleşir; bu da eğitmenin ve eğitimin müşterisinin/sponsorunun yeni becerilerin devreye girmesi ve yeni davranışa yerleşmesi için ne kadar zaman gerektiğini düşündüğü ile bağlantılıdır.

Örneğin, satış personelinin müşterilere gerçekten farklı davranıp davranmadığını değerlendirmek isteyebiliriz. Operatörler yeni kalite kontrol prosedürlerini kullanıyor mu? Yöneticiler ekip üyelerine koçluk yapmak ve onları geliştirmek için daha fazla zaman harcıyor mu?

Kullanabileceğimiz araç türleri şunlardır:

- 90 derece anketleri (bkz. sayfa 62-64)
- 360 derece araştırmalar (bkz. sayfa 65-66)
- Gözlem (bkz. sayfa 67)
- Sistematik görüşmeler (bkz. sayfa 68)

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

ÖĞRENME İLE BAĞLANTISI YOK!



Eğitmenler için kötü haber, tepki ve öğrenmede olduğu gibi, öğrenme ve davranış değişikliği arasında da kanıtlanmış bir bağlantının olmamasıdır. Bir başka deyişle, bir şey öğrenmiş olmaları, öğrendiklerini uygulayacakları anlamına gelmez. Sadece okul günlerimizi düşünmemiz yeterli. Okulda öğrendiğimiz şeylerin ne kadarı davranışlarımızı değiştirdi?

Ne kadar çok eğitim kursunun insanlar işlerinin zorlu gerçeklerine geri döndüğünde boşa gittiğine bir bakın. Bu nedenle birçok kursumuzdan sonra bir davranış değişikliği değerlendirmesi yapmaya değer... Bazılarını iptal edersek çok fazla para biriktirebiliriz de!



SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

90 DERECE ANKETLER



90 derece anketler katılımcı ve yöneticisini kapsarken, 360 derece anketler her taraftaki insanlara gönderilir.

Katılımcı anketi, kişinin kurstan bu yana davranışlarını ne ölçüde değiştirdiğine ilişkin bir dizi anket sorusuna yanıt verdiği bir öz değerlendirmedir. Aynı anket yönetici tarafından da doldurulmalıdır. Bu anketlerin içeriğine ilişkin bir örnek için aşağıdaki sayfalara bakın.

NOT: Bazı eğitmenler bize insanların böyle bir ankete dürüstçe yanıt vereceğine güvenmediğini söylüyor. Peki onların kendilerinin veya takım arkadaşlarının davranışları hakkında dürüstçe düşündüklerine güvenemiyorsanız, o zaman onlarda neye güvenebilirsiniz?

Ayrıca bir insan "Değiştim" diyorsa bu durumda kesinlikle niyeti vardır ve kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet olma şansına sahiptir.

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ



90 DERECE ANKETLER

ÖRNEK

DAVRANIŞ SEVİYESİ DEĞERLENDİRMESİ

KATILIMCI

KURS AMAÇLARI: ▶ Bilgileri yazılı olarak analiz etmek, duzenlemek ve acık bir şekilde sunmak.

Aşağıdaki ölçeği kullanarak aşağıdaki soruları cevaplayın. soru için yalnızca bir seçeneği işaretleyin.

Hiç değil veya asla/nadiren	Çok az	Biraz	Biraz fazla	Oldukça fazla	Uygun örnek değil
1	2	3	4	5	Yok

- Bu kursa katılmadan önce bilgi ve/veya becerilerinizi ne ölçüde kullandınız? **1 2 3 4 5 Yok**
- Bu kursta sunulan bilgi ve/veya becerileri ne ölçüde kullanma fırsatı buldunuz? **1 2 3 4 5 Yok**
- Bu kursu tamamladıktan sonra, verilen bilgi ve/veya becerileri ne ölçüde kullandınız? **1 2 3 4 5 Yok**

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

90 DERECE ANKETLER



DAVRANIŞ SEVİYESİ DEĞERLENDİRMESİ
YÖNETİCİ

ÖRNEK

KURS AMAÇLAR: ▶ Bilgileri yazılı olarak analiz etmek, düzenlemek ve açık bir şekilde sunmak.

Aşağıdaki ölçeği kullanarak aşağıdaki soruları cevaplayın.
Her soru için yalnızca bir seçeneği işaretleyin.

Hiç değil veya asla/nadiren	Çok az	Biraz	Biraz fazla	Oldukça fazla	Uygun örnek değil
1	2	3	4	5	Yok

- Bu kursa katılmadan önce edindiği bilgi ve/veya becerileri ne ölçüde kullandı? **1 2 3 4 5 Yok**
- Bu kursta sunulan bilgi ve/veya becerileri kullanma fırsatı ne ölçüde buldu? **1 2 3 4 5 Yok**
- Bu kursu tamamladıktan sonra, verilen bilgi ve/veya becerileri ne ölçüde kullandı? **1 2 3 4 5 Yok**

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

360 DERECE ARACI

360 derece aracı, bir kişinin etrafındaki insanlar tarafından tamamlanan bir davranışsal ölçümdür (bu nedenle 360 derece) - yani yönetici, meslektaşlar ve astlar. Aracı tamamlarken, bu kişiler katılımcının bir dizi davranışta nasıl performans gösterdiğini değerlendirir.

Eğitimden önce ve eğitimden üç ila on iki ay sonra tekrar yapıldığında, eğitimin sonucunda davranışın nasıl değiştiğine dair kanıt sağlayabilir.

NOT: 360 derece değerlendirmeler etkili olmakla birlikte zaman alıcı ve nispeten pahalıdır.



SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

360 DERECE ARACI

ÖRNEK

Puanladığınız kişi aşağıdaki konuda nasıl bir puana sahip? Lütfen satıra x işareti koyun (1 = Düşük, 5 = Yüksek).

Soru 25. **Ekip üyeleriyle düzenli koçluk seansları yürütmek**

1 2 3 4 5

ÖRNEK – SONUÇLAR

Soru 25. Ekip üyeleriyle düzenli koçluk seansları yürütmek

Yanıt veren 1	Yanıt veren 2	Yanıt veren 3	Yanıt veren 4	Yanıt veren 5	Yanıt veren 6	Ortalama	Bu konuda yöneticiler için kurum ortalaması	Kendi değerlendirmeniz
4	3	1	2	5	3	3	3.2	4

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ



GÖZLEM

Yöneticiler, ekip üyelerinin performansından (ve genellikle maaşlarından!) sorumlu oldukları için, performanslarını izleyebilmeleri gerekir-özellikle de onları geliştirmek için eğitime kaynak ayırdıklarında.

Bu izleme sürecinin bir parçası da gözlem yapmayı içerir-onların işlerini yapmasını izlemeyi.

Ancak, birçok kişi izlenmekten hoşlanmazken, bazıları da bunu o kadar çok sever ki yıllar önce Western Electric'te yapılan Hawthorne deneylerinde olduğu gibi yapay davranmaya başlar. Bu nedenle, gözlemin açık ve katılımcı olmasını sağlamak en uygun olanıdır. Yönetici, gözlemin nasıl ve neden yapıldığını açıklamalı, her zaman da gereken davranışın ve iş/kişi için belirlenen standardın net göstergelerini içeren bir şablon veya kontrol listesi kullanmalıdır.

Bu şablon, orijinal öğrenme hedeflerinden ve kurs içeriği esas alınarak geliştirilmelidir.

SONUÇ 6: DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ

GÖRÜŞME



Tutum değişiminde gördüğümüz gibi, bir kurstan sonra davranış değişikliğini de değerlendirebiliriz; bunun için katılımcılarla yeni davranışların ortaya çıkması için yeterli zaman geçtikten hemen sonra görüşme yapabiliriz.

Bu tür bir görüşmenin, kursun öğrenme hedefleri etrafında şekillendirilmesi gerekir, ancak aynı zamanda katılımcılara söz konusu beceriler hakkında kendi hislerini ve görüşlerini ifade etmeleri için özgürlük tanımalıdır. Katılımcıların yargılayıcı olmayan bir görüşmeci eşliğinde rahat hissetmesi önemlidir.

Görüşmenin temel amacı, kişiye kritik olanın kendi kanıtları olduğunu ve herhangi bir özel yanıt aramadığınızı, eğitimi savunmadığınızı veya davranışlarını değiştirmedikleri için onları suçlu hissettirmeye çalışmadığınızı garanti etmektir.

ÖRNEK SORULAR

- "*Eğitimden bu yana davranışlarınız ne ölçüde değişti?*"
- "*Eğer öyleyse, neden değiştiğini düşünüyorsunuz?*"
- "*Değişim açısından eğitimin ne kadar önemli olduğunu düşünüyorsunuz?*"
- "*Hangi davranışlar değişmedi?*"
- "*Neden olmadı?*"

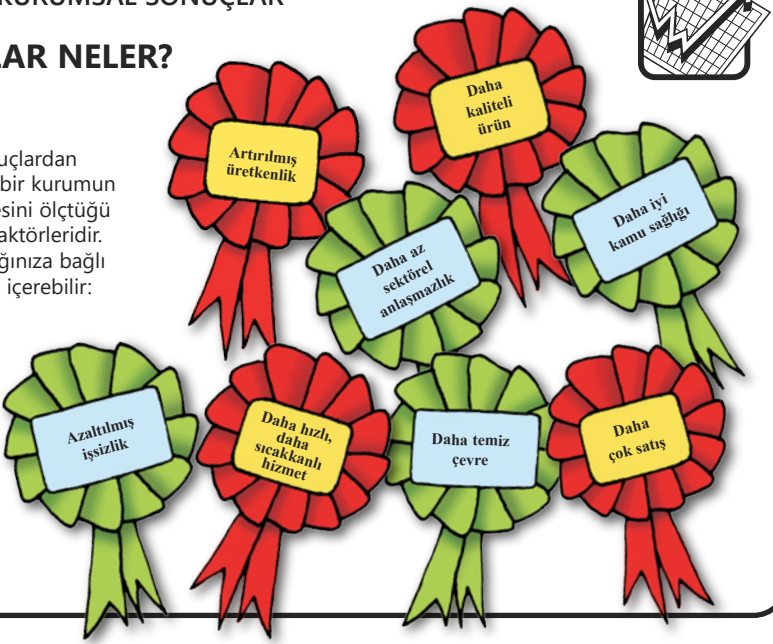


SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

SONUÇLAR NELER?

Kurumsal sonuçlardan kastettiğimiz, bir kurumun kendi ilerlemesini ölçtüğü temel başarı faktörleridir. Kiminle çalıştığınıza bağlı olarak, şunları içerebilir:



SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR



KAPSAM

2011 yılında Alabama eyaletinin Birmingham kentinde bulunan araştırma ve danışmanlık kuruluşu ROI Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmaya göre, Fortune 500 CEO'larının 96'sından 92'si, en çok ilgi duydukları konunun, eğitim ve gelişim programlarının iş üzerindeki etkisini öğrenmek olduğunu söylüyor; ancak bunların yalnızca %8'i, şirketlerinde bunun şu anda gerçekleştiğini düşünüyor.

Peki neden?

- Bunun bir nedeni, eğitim kursunun bilgi, beceri ve tutumların "kaynağı" olan "kişisel performans nehri"nin, "geliştirilmiş kurumsal performans denizi"ne kadar uzanmasıdır. Bu nehir de farklı başka etkilerin birçok kolu ile yükselmiştir (bkz. sayfa 12). Bu nedenle eğitimin belli sonuçlara neden olduğunu kanıtlamak çok zordur.
- İkinci olarak, bu sonucu ölçmek genellikle pahalı ve zaman alıcıdır. Ancak, eğitiminizin etkisini ölçmenin faydalarına değer veriyorsanız... okumaya devam edin!

SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

TASARIMI SONUÇLARA BAĞLAMAK

ÜST YÖNETİMİNİN SÜRECE DAHİL OLMASI

Eğitimin sonuçlar üzerindeki etkisini ölçmek çok zor veya pahalı olmak zorunda değil-eğitim bitene kadar beklemediğiniz sürece. Bu durumda çok geç olabilir!

Bu bir tasarım meselesidir.

Eğitmenler olarak, yeni bilgi, beceri ve tutumları öğreten eğitim kursları oluşturmalıyız; bu şekilde yeni performans hedeflerine ulaşılması sağlanacaktır. Bunu yapmak için, kurslardan beklenen sonuçları nicel olarak belirlemek için **tasarım aşamasında** üst düzey yöneticilerle çalışmalıyız. Ardından da altı ay sonra bunları ölçmeliyiz!

Bunu nasıl yapacağınıza dair dört özel örnek için 74-75. sayfalara bakın.



SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

KENDİNİ GERÇEKLEŞTİREN KEHANETLER



İnsan doğası, bir kişi gerçekten bir şeyin olacağına inandığında, onun gerçekleşmesini teşvik edecek şekilde davranır ve çoğu zaman da bu gerçek olur.

Eğitmenler ve yöneticiler gerçekten de XYZ konusunda insanları eğiterek yeni hedeflere ulaşabileceklerine inanıyorsa ve insanlara buna inandıklarını söylerlerse, o zaman muhtemelen herkes hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde davranır.

Başka bir deyişle, eğitimi bir öncelik haline getirerek destekler, yeni öğrendiklerini gerçekleştirmek için hedefler belirleyip takip eder ve her şeyden önce kursiyerlerin bu hedeflere ulaşmasının önündeki engelleri ortadan kaldırmasına yardımcı olurlar.

SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

TASARIMI SONUÇLARA BAĞLAMAK

ÖRNEKLER



İlaç Şirketi

PERFORMANS AMAÇ	*ARTIRILMIŞ ÜRETKENLİK*	
EĞİTİM KURSLARI	*Liderlik ve Motivasyon*	*İş Süreci Yeniden Tasarımı*
ÖLÇÜLECEK GÖSTERGELER (6-12 ay sonra)	*%10 daha az kesinti* *%5 daha az devamsızlık*	*TLx000 fazla mesai ödemelerinde tasarruf* *TLx000 genel giderlerde düşüş*

Kamu Sektörü
(Pasaport Dairesi)

PERFORMANS AMACI	*DAHA HIZLI, DAHA GÜLER YÜZLÜ HİZMET*	
EĞİTİM KURSLARI	*Müşteri Hizmetleri Becerileri*	*ECDL (Avrupa Bilgisayar Kullanım Belgesi)*
ÖLÇÜLECEK GÖSTERGELER (6-12 ay sonra)	*%15 daha az şikâyet* *Bankoda bekleme süresi ortalama beş dakika azaldı*	*Formun alınmasından itibaren geçen ortalama süre bir gün azaldı* *Yazılı sorular ortalama iki gün daha hızlı yanıtlanıyor*

SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

TASARIMI SONUÇLARA BAĞLAMAK

ÖRNEKLER



İmalat Şirketi

PERFORMANS AMAÇ	*DAHA KALİTELİ ÜRÜN*	
EĞİTİM KURSLARI	*Kalite Geliştirme Ekipleri Eğitimi*	*İstatistiki süreç kontrolü*
ÖLÇÜLECEK GÖSTERGELER (6–12 ay sonra)	*%10 daha fazla iyileştirme önerisi* *Kalite iyileştirme projelerinin sayısında %5 artış*	*Kalite göstergeleri %7 arttı* *İadeler %5 azaldı*

Kamu Sektörü

PERFORMANS AMAÇ	*DAHA İYİ KAMU SAĞLIĞI HİZMETİ*	
EĞİTİM KURSLARI	*Performans Yönetimi*	*Toplumda sağlığın teşviki*
ÖLÇÜLECEK GÖSTERGELER (6–12 ay sonra)	*Mesleki personel başına %5 daha fazla hasta* *Tıbbi hatalarda %2 düşüş*	*Küçük rahatsızlıklar için aile hekimine yapılan ziyaretler %2 azaldı* *Bölgede sigara kullanımında %3 azalma*

SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

HESAPLAMALAR

Sonraki sayfada bir çalışanın Master Trainer Institute'deki **kamu** eğitici eğitimine katılmasının belli finansal kazançlarının nasıl hesaplandığına dair bir örnek bulunmaktadır. Açıkça belirtmek gerekirse, belirli bir kuruma özgü tasarlanmadığı için, kamusal kursların sonuçlarının ölçülmesi genellikle daha zordur.

Göreceğiniz üzere, hesaplamalar oldukça çarpıcı!



SEVİYE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Örnek

Bir şirketin Usta Eğitmen programından BİR YIL sonra elde ettiği tasarrufları nasıl analiz ettiğine dair bir örnek:

TASARRUF	TL
Eğitim ihtiyaç analizi Davranış eğitimine yönelik gerçek ihtiyacın ve bu davranışların uygulanabilirliğinin daha kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi, etkisiz kursların ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanıyor.	40.000
Profesyonel kurs tasarımı Hızlandırılmış öğrenme yöntemlerinin kullanımıyla daha iyi kurs tasarımı, her kurs için gereken gün sayısının azaltılmasıyla sonuçlanıyor.	100.000
Şirket içi eğitim potansiyelinin artırılması Dışarıdan uzmanlara harcanan gün sayısında azalma.	92.000
Teçhizat Daha modüler ekipmanların kullanımı (örneğin pano). Otel ve toplantı odası maliyetlerinin azalmasıyla sonuçlanıyor.	18.000
Çalışan motivasyonu Daha profesyonel işyeri oryantasyon programları sayesinde çalışan motivasyonunun artması, personel devir oranında %10'luk bir azalma ve buna bağlı olarak bu eğitim için gereken gün sayısında azalma sağlanması.	30.000
TASARRUF ARA TOPLAM	280.000

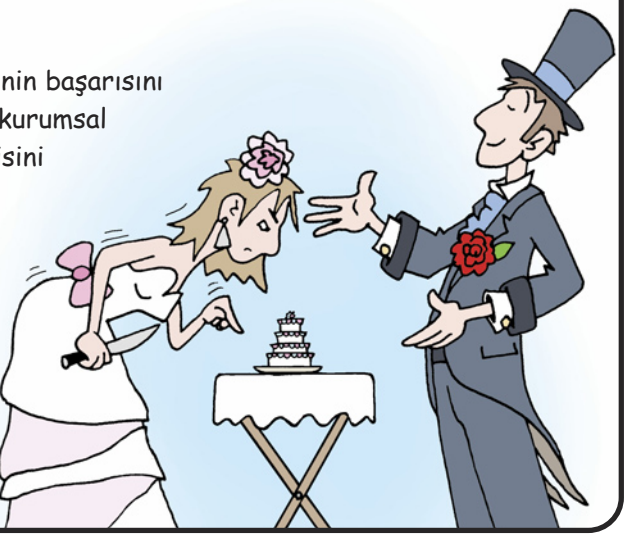
KÂR	
• Kurs içeriğini şirketin ilgi duyduğu konular etrafında şekillendirmeye yönelik bir performans danışmanlığı yaklaşımı, yönetim/eğitmen etkileşimiyle sonuçlanıyor. Şirketin kâr elde etme yolu olarak üstlendiği eğitim burada itici bir rol oynuyor ve hayata geçen bir vizyon haline geliyor. • Eğitim katılımcılarının eğitmenleri tarafından kurs öncesi ve sonrası verilen geribildirimler, onların sonuç alma motivasyonlarını iki katına çıkarıyor. • Kursların yeniden tasarlanması eğitmenlerin beceri seviyesinde artışa yol açıyor ve DAHA YÜKSEK KÂRLI ürünleri kolayca satma fırsatı yaratıyor. Şu anda, satıcı başına ortalama kâr marjı = %2,5 *Yukarıdakilerin hepsi SADECE %0,1'lik bir kâr artışı anlamına geliyorsa, ortalama kâr artışı %2,6'dır..*	1.500.000
TOPLAM ARTIŞ	1.780.000

GİDER	
• 2 yeni eğitmen • Yeni ekipman • Kurs yeniden tasarımı • Yeni eğitmen geliştirme program	100.000
TOPLAM	1.680.000

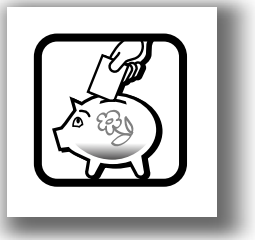
SONUÇ 7: KURUMSAL SONUÇLAR

DÜĞÜNÜ DEĞİL EVLİLİĞİ DEĞERLENDİRİN

Eğer bir eğitim etkinliğinin başarısını sadece ölçüyor ve onun kurumsal sonuçlar üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmuyorsanız, bu yaklaşım bir evliliğin başarısının düğün töreninin kalitesine bağlı olduğunu söylemek gibidir!



Robert O. Brinkerhoff'tan alınmıştır



SONUÇ 8:
YATIRIM GETİRİSİ

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ



TANIM

Jack Phillips, 1990'lardan bugüne, eğitim etkisinin bir ölçüsü olarak eğitmenlerin kurumsal sonuçlara bakmanın bir adım ötesine gitmesini öneriyor. Kendisi, yatırım getirisini göz önünde bulundurmamız gerektiğini öne sürdü. Bir başka deyişle, eğitim maliyetinden daha fazlasını geri verdi mi?

Yatırım getirisini hesaplamak için aşağıdaki formülü kullanın:

$$\frac{\text{Eğitim programının faydaları – Programın maliyeti}}{\text{Programın maliyeti}}$$



Bunu yüzde olarak ifade etmek için 100 ile çarpın!

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ

EĞİTİMİN FAYDASININ HESAPLANMASI



Eğitimin faydalarından bahsettiğimizde, eğitimin yarattığı değişimin gerçek parasal değerinden bahsediyoruz. Bu da dört soruyu cevaplayabilmek anlamına gelir:

1. Eğitim alanların eğitimden **önceki** performansının parasal değeri nedir?
2. Eğitimden **sonraki** yeni, değişmiş performansın parasal değeri nedir?
3. Performans değişiminin ne kadarı açıkça eğitime bağlanabilir?
4. Yüzde iyileştirmenin anlamı ve değeri nedir?

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ

"SOMUT" BECERİ EĞİTİMİNİN FAYDASININ HESAPLANMASI

İster özel sektörde ister kamu sektöründe çalışalım, performans iyileştirme konusunda her zaman değer belirlemek mümkündür.

Piyasa bize her zaman mevcut performansın değerini, dolayısıyla da yeni performansın değerini söyleyebilir.

Eğitimden beklenen temel performans hedeflerini tasarım aşamasında belirlediğimiz sürece (bkz. sayfa 72), **öncesini** ve **sonrasını** ölçebiliriz.

Bu da satış, güvenlik, kaynakçılık, bakım veya bir şeylerin nasıl yapılacağıyla ilgili herhangi bir şey (ekstra satış, daha az kaza, daha az atık, daha az kesinti, daha az iade edilen ürün, daha çok üretilen parça vb.) gibi kurslar için nispeten kolaydır.



SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ



"SOYUT" BECERİ EĞİTİMİNİN FAYDASININ HESAPLANMASI

Getiri oranı sonuç ölçümlerine yönelik en güçlü eleştirilerden biri, soyut beceri eğitimlerinde etkin olmamasıdır.

Eğitimin önceki ve sonraki değerini ölçmek için, **dış kaynak kullanılması durumundaki** maliyet dikkate alınarak, bunu yapmalarını öneriyoruz. Çok basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, bunun anlamı:

ÖNCE: Şu anki performans seviyemizle bu işi bir danışmana hizmet alımı yoluyla yaptırmanın maliyeti ne kadar olurdu?

SONRA: İstenilen performans seviyesinin hizmet alım maliyeti ne kadar olurdu?

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ



"SOYUT" BECERİ EĞİTİMİNİN FAYDASININ HESAPLANMASI

Soyut beceri eğitimi sonrasında performansınızda ne kadar değişiklik olduğunu hesaplamak için kullanabileceğiniz bazı kaynaklar şunlardır:

- Üst düzey yönetim/birim yöneticisi/katılımcı tahminleri.
- Sektör uzmanı görüşü.
- Kuruluşun mali denetçisinin görüşleri.
- Kuruluşun benzer eğitimlerle ilgili geçmiş deneyimi.



SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ

EĞİTİMİN FAYDASININ HESAPLANMASI



ÖRNEK

Kamu Sektörü İdari İşler

EĞİTİM KURSU DEĞERLENDİRMESİ	*DAHA İYİ TOPLANTI YÖNETİMİ*
"ÖNCEKİ" PERFORMANS DEĞERİ	Mevcut günlük 500 TL seviyesinde toplantılarda kolaylaştırıcılık yapacak uzman olmayan danışmanlar bulabiliriz. Hedef grup = 25 yönetici. 25 x 500 TL toplantı sayısı = TLx000
"SONRAKİ" PERFORMANS DEĞERİ	Yöneticilerimizden 25'i, günlük 2.000 TL kişiye eşdeğer uzman danışman ücretiyle toplantıda kolaylaştırıcılık yapma becerisine sahip. 25 x 2.000x toplantı sayısı = TLx000
FARK	TLX000

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ



PERFORMANS DEĞİŞİKLİĞİNİ EĞİTİME BAĞLAMAK

Bazı eğitim türlerinde, çoğu insan eğitimin performans değişikliği yarattığı gerçeğini sorgulamaz. Örneğin, güvenlik eğitimi sonrasında kazalar azalır ve kalite eğitimi sonrasında iadeler azalır.

Bu tür bir eğitimin çok da kolay olmadığı durumlarda, eğiticiye atfedilecek yüzdelik değişimi tahmin etmek için kullanılan altı yol aşağıda yer almaktadır:

- Program sonrası uzman ve katılımcılardan oluşan odak grupları.
- Katılımcılar ve yöneticileriyle görüşmeler.
- Katılımcıların ve yöneticilerinin anketleri.
- Katılımcıların yeni becerilerini kullanmalarının beklendiği program sonrası proje ödevleri.
- Zamanla gelişen performans **eğilimini** gösteren trend analizleri.
- Performans değerlendirmesi – çalışanların yeni becerilerle ne ölçüde iyi gittiği ve gelişimin ne kadarının eğitimden kaynaklandığına ilişkin kendi değerlendirmeleri.

SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ

EĞİTİM MALİYETİNİN HESAPLANMASI



Bir eğitim kursunun yürütülmesinin farklı aşamalarında yer alan çeşitli maliyet unsurlarını açıklamak için bir yöntem aşağıda yer almaktadır:

	İhtiyaçlar Analizi	Tasarım	Gelişim	Teslimat	Değerlendirme
Eğitmen Maliyetleri	✗	✗	✗	✗	✗
Katılımcı Maliyetleri	✗			✗	
Malzemeler			✗	✗	
Tesisler				✗	
Teçhizat				✗	
Diğer…….					

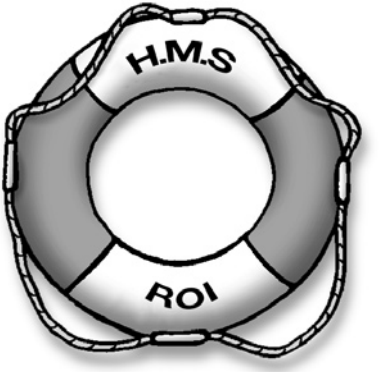
SONUÇ 8: YATIRIM GETİRİSİ

CAN SİMİDİ



Dikkatli olun-daha titiz yönetici meslektaşlarımızdan bazıları, özellikle tahminlere dayalı olan yatırım getirisi hesaplamalarımızın bazılarını küçümsüyor olabilir. Bu eleştiriye karşı, sürecin başında kurumun mali kontrolörü gibi önemli müttefiklerle işbirliği yaparak kendimizi savunabiliriz.

Değerlendirme sürecinin temel varsayımları üzerinde onunla anlaşmaya çalışmalıyız ve bize psikolojik bir can simidi sağlamasını istemeliyiz!





SONUÇ 9: PSİKOLOJİK SERMAYE

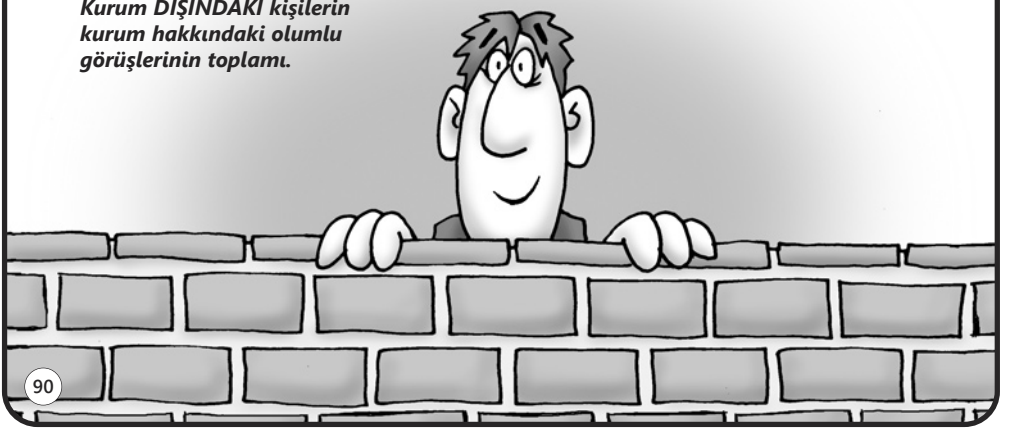
SONUÇ 9: PSİKOLOJİK SERMAYE



TANIM

Psikolojik sermayeden bahsettiğimizde kastımız şu:

Kurum DIŞINDAKİ kişilerin kurum hakkındaki olumlu görüşlerinin toplamı.



SONUÇ 9: PSİKOLOJİK SERMAYE

SOSYAL SORUMLULUK – YENİ BİR "PARA BİRİMİ"



Dünya değişiyor. Dünyanın dört bir yanından protestocular, bugün dünyayı yönetme biçimimizi sorguluyor. Her forum, zirve ve ekonomik konferans, sosyal ağların anında harekete geçmesiyle birlikte, kapılarının dışında büyük bir protestoya karşı da hazırlık yapmak durumunda.

Basındaki makaleler düzenli olarak, iş dünyasının, kamuoyundan gelen tepkilere, en önemli konuların **itibar, bütünlük ve kurumsal vatandaşlık** olduğunu ifade ederek yanıt verdiğini vurgulamaktadır.

Bu aydınlanma belli bir çıkar sağlayabilir; çünkü sosyal sorumluluğun vurgulanmasının sonucu, çoğunlukla artan kâra yol açan psikolojik sermaye birikimidir.

Ancak sebepler ne olursa olsun, biz eğitmenler olarak bu değişimi görmezden gelemeyiz. Kendi kurumumuzun eğitimi değerlendirirken psikolojik sermayeyi ne ölçüde hesaba kattığını sormalıyız. Bir başka deyişle, tasarım aşamasında bu sonuç açısından da hedefler belirliyor muyuz? (Sayfa 72'ye bakın)

SONUÇ 9: PSİKOLOJİK SERMAYE



TİPLER

Bir kuruluş hakkında olumlu görüşler, şu soruya verilen cevaplara göre üçe ayrılabilir:

Kurum nasıl algılanıyor...?

- **Mal ve hizmet üreticisi**–Marka imajı? Ürünün faydası? Ürünün sosyal kabul edilebilirliği?
- **İş veren**–Çalışmak için mükemmel bir yer mi?
- **Kurumsal vatandaş**–Ekolojik duruş ve eylemler? Yardım kuruluşlarına katkılar? Yerleşim bölgesine/kasabasına yardım? Yolsuzluğa karşı tutumu?

Eğitimin hedeflerinden biri olarak psikolojik sermaye artışının belirlenmesi durumunda ölçmek isteyeceğimiz alanlar şunlardır:

SONUÇ 9: PSİKOLOJİK SERMAYE

DEĞİŞİKLİK NASIL ÖLÇÜLÜR?



Kurumumuzun psikolojik sermayesinin her üç alanda da arttığına dair kanıt olarak hangi veri kaynaklarını kabul edebiliriz?

TİP	VERİ KAYNAKLARINA ÖRNEKLER
MAL VE HİZMET ÜRETİCİSİ	• Küresel İş Mükemmelliği Ödülleri • Baldrige Kalite Ödülleri • Egon Ronay/Michelin/Gault et Millaud, vb. • ISO 9000 Kalite Yönetimi
İŞ VEREN	• Fortune "Çalışmak İçin En İyi Şirketler" endeksi • "Çalışmak İçin Mükemmel Yerler" listesi • İnsanlara Yatırım Yapanlar/İnsanlarla Mükemmellik ödülleri vb.
KURUMSAL VATANDAŞ	• Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi • FTSE 4Good Endeksi • Christian Aid'in kurumsal sorumluluk raporu

OKUMA ÖNERİLERİ



ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training
Phillips Patricia P., ASTD, 2010

Evaluating Training
Bramley P., CIPD London, 2003

Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods
Phillips Jack J., Routledge, 2011

Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs
Kirkpatrick James D. and Kirkpatrick Donald L., Berrett-Koehler, 2007

Utilization-Focused Evaluation
Patton M.Q, Sage Publications, 2008

Yazarlar Hakkında



Paul Donovan, MSc, Mgmt. MSc T&L, D.Soc.Sci.
Paul Donovan, NUI, Maynooth İşletme ve Hukuk Fakültesi'nde Eğitim ve Öğrenim Okulu müdürüdür. Daha önce Irish Management Institute'da (IMI) yönetim geliştirme konusunda uzmanlaşmış müdür ve genel başkan olarak görev yapmıştır. IMI'ye katılmadan önce Bord na Mona Irish Peat Development Authority'de genel operasyon müdürü olarak çalışmıştır. Ayrıca Bord na Mona grubunun eğitim ve geliştirme müdürüydü. Paul 15'ten fazla ülkede yönetici geliştirme programları sunmuştur. Eğitim ve genel yönetim alanında hakemli makaleler ve 10'dan fazla kitap yazmıştır. 13 yıldan fazla HRD dergisinde köşe yazıları yayımlanmıştır. Araştırma ilgi alanı eğitim transferidir. Paul, Trinity College Dublin'den iki yüksek lisans derecesine ve Leicester Üniversitesinden bir doktora derecesine sahiptir.



John Townsend, BA MA MCIPD
John, önde gelen bir eğitmen eğitmeni olarak uluslararası alanda bir üne kavuşmuştur. Cenevre'nin hemen dışında bulunan ve dünyanın dört bir yanından eğitmen ve kolaylaştırıcıları bir araya getiren, komple bir eğitim tesisi olan, saygın Master Trainer Institute'un kurucusudur. Enstitüyü, İngiltere, Fransa, Amerika ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi pozisyonlarında 30 yıllık deneyimden sonra kurmuştur - bu süreçte en önemli görevlerinden biri de 15 ülkeden 800'den fazla yöneticinin eğitiminden sorumlu olduğu Cenevre GTE Yönetici Geliştirme Avrupa Direktörlüğü oldu.
Eğitmen eğitmeni olarak geçirdiği uzun kariyeri boyunca, konferansları, seminerleri ve çok satan eğitim videoları aracılığıyla benzersiz Master Trainer Institute felsefesini dünyaya yaymakla kalmamış, aynı zamanda birçok farklı dile çevrilmiş olan bir dizi yönetim kitabı ve profesyonel iş rehberi hazırlamıştır.