ÖĞRENME İHTİYAÇLARI ANALİZİ

Learning Needs Analysis



Çalışanlarınızın hem bireysel hem de stratejik hedeflere ulaşabilmesi için öğrenmesi gerekenleri belirlemenize yardımcı olacak ipucu, araç ve teknikler

Paul Donovan ve John Townsend

"Paul ve John, gerçekten pratik bir araç setini iyi yapılandırılmış ve erişilebilir bir formatta bir kez daha sundu. Altı pencere, okuyucuların kesinlikle önemli konulara hızla odaklanmasına yardımcı olacaktır.''

David Backhouse, Öğrenme ve Gelişim Başkanı, Thames Valley Polis Departmanı

"Doğru, kesin, ayrıntılı ve eğitimle gelişim ihtiyaçlarını belirleme sürecine dahil olan herkes için paha biçilmez bir araç.''

Brian Kirwan, İnsan Kaynakları Direktörü, İrlanda Kan Nakil Servisi

"Kısa ama kapsamlı, eğitim uzmanları için kullanışlı ve değerli bir kaynak.''

Justin Kinnear, Eğitim ve Öğretim Yöneticisi, IBM Satış ve Pazarlama Merkezi EMEA

ÖĞRENME İHTİYAÇLARI ANALİZİ

Learning Needs Analysis

First published as the Learning Needs Analysis Pocketbook by Paul Donovan and John Townsend. (c) Paul Donovan and John Townsend, 2015.
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, amaç ve format, hikâye, neler ters gitti, araştırma ve gözlem, paydaşlar; rolleri neler, sadede gelirsek



ALTI PENCERE 13
Pencerelerin birinden bakın:
1. Uyumluluk ihtiyaçları
2. İnsan kaynakları planlaması
3. Ardıl planlaması
4. Önemli olaylar
5. Yönetim bilgi sistemleri
6. Performans değerlendirmesi



10 MADDELİ EĞİTİM PLANI 31
Vizyon/misyon/strateji, ele alınan performans sorunu, belirli öğrenme hedefleri, katılımcı kategorileri, katılımcı seçimi, eğitim içeriği, eğitimi kim verecek, eğitim verme standartları, roller ve sorumluluklar, değerlendirme kriterleri, ek okumalar



ARAÇ KUTUSU 45
Kuvvet alanı analizi, yetkinlikler, yetkinlik eksiklerini belirleme, odak grupları, öğrenme hedefleri yazma, öğrenme aktarım köprüsü, değerlendirme için 4 seviye, ek inceleme



ANKET – ÖİA'nın işinize yaramasını sağlamak ne kadar kolay olacak? 99
Performans standartları, ölçüm sistemi, yöneticinin rolü, ödül sistemi, kariyer planlaması, ardıl planlaması, işe alım ve seçim, puanlama

ÖNSÖZ

2004'te bu kitabın ilk baskısı yayınlandığından bu yana eğitimin odak noktası değişti. Kurumlar, eğitim ihtiyaçlarının sistematik ve bazen zahmetli analizini yapmak yerine, giderek daha fazla çalışanın anlık öğrenme ihtiyacına odaklanıyor. Ayrıca, eğitim fırsatları kataloğunu sunmaktan ziyade, iş/çevresel değişimlerle başa çıkmak için "tam zamanında" öğrenmeyi organize etmeye yönelik bir eğilim mevcut.

Buna ek olarak kurumlar ve yöneticiler, eğitime yaptıkları yatırımın karşılığında aldıkları değerden giderek daha fazla şüpheye düşüyor. 2012'de, Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği (şimdiki adıyla Yetenek Geliştirme Derneği - ATD), kurumların eğitime yıllık olarak 156 milyar dolar yatırım yaptığını hesapladı. Pek çok kişi bu yatırımın büyük kısmının boşa gittiğini düşünüyor, çünkü çalışanlar bir yıl içinde öğrendiklerinin sadece yüzde 10 ila 15'ini hatırlayabiliyor.

Bu nedenle kitabı sadeleştirdik. Başlığı **Öğrenme İhtiyaçları Analizi** olarak değiştirdik ve öğrenme ihtiyaçlarını araştırmak için yeni bir ''sadede gel" yaklaşımı belirledik: **Altı Pencere**.

John ve Paul, 2014



GİRİŞ

TANIM

Öğrenme ihtiyaçları analizi, insanların, hem kendilerinin hem de çalıştıkları kurumun gelişim ihtiyaçları konusunda gereksinim duyduğu yeni bilgi, beceri ve tutumları belirleme sürecidir.



AMAÇ VE FORMAT

Bu kitabın amacı, öğrenme ihtiyaçları analizi sürecini basitleştirmektir. Kitap boyunca ÖİA kısaltmasını kullanacağımız bu sürecin oldukça sıkıcı, zaman alıcı ve biraz da bürokratik bir işlem olduğunu düşünüyor olabilirsiniz. Ancak size bunun stratejik, ödüllendirici, kariyer geliştirici, hatta eğlenceli olabileceğini göstereceğimizi umuyoruz!

İşleri daha da basitleştirmek için kitabı üç ana bölüme ayırdık:

- **Altı Pencere** – Takip edilmesi kolay bir ihtiyaç belirleme kontrol listesi. Bu liste, doğrudan çalışanlarınızın öğrenme ihtiyaçları **kaynağına** ulaşmanıza yardımcı olacak.
- **10 Maddeli Eğitim Planı** – Öğrenme ihtiyaçlarınıza dair notlarınızı kaydedebileceğiniz ve tüm eğitim kurs veya etkinlikleri için plan yapabileceğiniz belge, elektronik tablo veya duvar tablosu.
- **Araç Kutusu** – ÖİA sürecinin tüm adımlarında mükemmel bir iş çıkarmanıza yardımcı olacak araçlar, yöntemler, ipuçları ve teknikler...

HİKÂYE

Bir zamanlar, oldukça büyük bir üretim şirketinin yetenekli ve genç bir eğitim yöneticisinden, kurumunun 5000 çalışanının eğitim ihtiyaçlarını profesyonel şekilde analiz etmesi istendi. O da harika bir iş çıkardı!

Bütün operatörler için beceri matrisleri tamamlandı ve doğrulukları tek tek kontrol edildi. Ayrıca, ofis çalışanları ve yöneticilerle, yetkinlik boşluklarını analiz etmek amacıyla derinlemesine mülakatlar yapıldı. Elinde devasa bir veri havuzu bulunan eğitim departmanı, bir dizi üst düzey eğitim kursu tasarlayıp organize etti. Hepsi, katılımcıların yetkinlik, beceri, bilgi ve tutum eksikliklerini kapatmasına yardımcı olacak şekilde davranışsal olarak belirlenmiş öğrenme hedefleriyle hazırlandı.

Eğitimlerin sonunda bütün katılımcılar tarafından doldurulan değerlendirme formları, genel ortalama puanın beş üzerinden dört olmasıyla, oybirliğiyle memnuniyet olduğunu gösteriyordu.

Ancak, eğitimin tamamlanmasından üç ay sonra, şirket başkanı eğitim yöneticisini ofisine çağırıp şirket sonuçlarının, eğitimden önceki durumdan bile **daha kötü** olduğunu söyledi!

NELER TERS GİTTİ?

Yapılan araştırma sonucunda, genç eğitim yöneticisi şu bulgulara ulaştı:

- Eğitim tasarımıyla kurumun misyonu arasındaki bağlantı yetersizdi. Misyon net şekilde tanımlanmamıştı, bu yüzden verilen eğitim hedefi ıskaladı.
- Eğitimin destekleyebileceği iş hedefleri ve amaçlarına yeterince odaklanılmamıştı.
- Mevcut kültür, eğitimde sunulan değişime direnç gösteriyordu. Örneğin, çalışanlar hızlı çıktı üretmeleri için **ödüllendirilirken,** eğitimde, yavaşlayıp kaliteyi artırmaları **öğretiliyordu**.
- Kurumun yapısı ve süreçleri, eğitimde verilen mesajları desteklemiyordu. Örneğin, kurumda 14 kademeli hiyerarşi varken eğitim, çalışanların yetkilendirilmesini vurguluyordu.
- Yeni becerileri uygulamak için gerekli teknoloji, iş başında mevcut değildi.
- Şirketin ödüllendirme sistemi bireysel çabayı teşvik ederken eğitim, ekip çalışmasına odaklanıyordu.

ARAŞTIRMA VE GÖZLEM

Önsözde belirttiğimiz gibi, ÖİA alanındaki araştırma ve gözlemlerimiz, eğitimden öğrenilenlerin korunması ve işe aktarılması konusunda alarm verici derecede yüksek bir israf seviyesi olduğunu gösteriyor. Bazı araştırmalar*, öğrenilenlerin yüzde 90'ının hiçbir zaman iş başında uygulanmadığını öne sürüyor. Deneyimlerimize göre, bu israfın büyük kısmının üç tane ana nedeni var:

1. Sayfa 8'deki hikâyede olduğu gibi, eğitim ya **kültürel nedenlerle** (kurumun, çalışanların davranışlarını değiştirmesi ve öğrenilenleri uygulaması konusunda ilgi veya ödül sunmaması) ya da **yapısal nedenlerle** (yeni becerilere yönelik engeller veya bunları kullanma fırsatının olmaması) işe aktarılamaz (bkz. sayfa 94).
2. Eğitim tasarımı ve/veya sunumu zayıftır, bu yüzden faydalı veya ilgili görülmez.
3. Katılımcılar öğrenmeye istekli, becerikli veya ''ihtiyaç sahibi" değildir.

* *So Much Training, So Little to Show for It (Çok Fazla Eğitim Fakat Karşılığı Yok),* Rachel Emma Silverman, *Wall Street Journal, 26 Ekim 2012.*

PAYDAŞLAR – ROLLERİ NELERDİR?

ÜST YÖNETİM	Hangi konulara odaklanmamız gerektiğini bilmemiz için hedefleri söylemek
ÜRETİM HATTI YÖNETİMİ	Bize, kurumun hedeflerini performans gereksinimlerine ve öğrenme hedeflerine dönüştürmekte yardımcı olmak, takım performansı ve bireysel performanstaki eksiklikleri tanımlamak
EĞİTİM BÖLÜMÜ	Kurum için eğitim ve gelişim politikası geliştirmek, öğrenme ihtiyaçları değerlendirmesi yapmak ve öğrenme hedeflerini öğrenme fırsatlarına dönüştürmek
ÇALIŞANLAR	Performanslarındaki eksiklikleri tanımlamak ve bunları kapatmaya yönelik arayışa yardımcı olmak

GİRİŞ

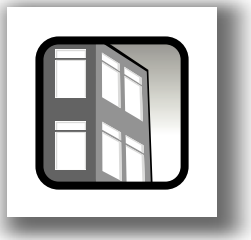
SADEDE GELİRSEK

İK profesyonellerinin, bugünün hızla değişen ve acımasızca zayıf ekonomik ortamında, ''geleneksel'' eğitim ihtiyaçları analizi yaklaşımlarının tuzaklarından ve başarısız eğitimlerin (bkz. sayfa 8 ve 9'daki örnek) tehlikelerinden kaçınmak için, şu soruları sorması gerekir:

1. Kurumumuz hangi iş alanında çalışıyor? Diğer işletmelerden farkı nedir?
2. Kurumumuzun stratejisi nedir? Hedeflerine ulaşmak için nasıl plan yapıyor?
3. Düzenli olarak dikkate alınması gereken kurum içi sorunlar nelerdir; kültür, boyut, istikrar, vb.?
4. Çalışanları kimlerdir? Kurumun demografisi, becerileri, çeşitlilikleri, vb. nedir?

Bu **genel** resmi net şekilde elde ettikten sonra bir sonraki bölüm size, kurumun en önemli varlığının acil ve sonuç odaklı öğrenme ihtiyacını belirlemek olduğu bakış açısıyla kuruma bakmanın altı farklı yolunu sunacak.

Devamına bakınız...!



ALTI PENCERE

ALTI PENCERE



BİR PENCEREDEN BAKIN

Geleneksel eğitim ihtiyaçları analiz yaklaşımları (kendi yaklaşımımız da dahil) sistematik ve nispeten yoğun emek gerektiren araştırmaları savunuyor. Akademisyenler, ihtiyaçların farklı seviyelerine bakılmasını (yani kurumsal, grup düzeyinde ve bireysel) önermiştir.

Kendi gözlemlerimiz, günümüzde çalışanların öğrenme ihtiyaçlarının hızlı ve verimli şekilde belirlenip değerlendirildiği altı temel alanın bulunduğunu gösteriyor. Bu ''pencereler''in birine ya da hepsine bakarak, karşınızda ya da ufukta ne tür öğrenme ihtiyacı olduğunu görebileceğinizi düşünüyoruz:

- Uyumluluk ihtiyaçları (kurum, endüstri veya ulus düzeyinde)
- İnsan kaynakları planlaması
- Ardıl planlaması
- Önemli olaylar
- Yönetim bilgi sistemleri
- Performans değerlendirmesi



1. PENCERE: UYUMLULUK İHTİYAÇLARI

TANIM

Tanımladığımız öğrenme ihtiyaçlarının büyük kısmı, kurumun uygulayıp uygulamamakta bir dereceye kadar seçeneği olduğu için, isteğe bağlı olarak tanımlanabilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler için liderlik eğitimi... Kurum bu eğitimi uygulamama kararı alırsa, başarısı uzun vadede kaçırılan fırsatlar nedeniyle zarar görebilir. Ancak, bu eğitim mevcut olmadığı için şirketin kısa vadede iflas etmesi, pek olası değildir.

Uyumluluk eğitimi genellikle isteğe bağlı değildir. Bu eğitim, genellikle dış düzenleyici kuruluşlar (hükümet dahil) tarafından dayatılır ve tüm piyasa aktörlerinin belirli performans standartlarını elde etmesini sağlamak amacıyla yapılır. Ancak bazen bir kurumun merkez ofisi tarafından, yan kuruluşlar genelinde performans standartlarını yaymak için de uygulanabilir.





1. PENCERE: UYUMLULUK İHTİYAÇLARI

İÇ UYUM

İç uyum, bir kurumun misyonu ya da stratejisiyle ilgili eğitimleri ifade eder ve bu eğitimler çalışanların tümüne ''yayılır''; bazen duvardan duvara eğitim olarak adlandırılır. Örnekler şunlardır:

- **Oryantasyon:** Çalışanların tümüne sunulan, kurumsal ve kültürel gereksinimlerin farkındalığını sağlayıp bunlara uyumu güvence altına almak için verilen eğitim
- **Müşteri hizmetleri:** ASDA Retail ve Marks and Spencer gibi şirketler, personel eğitimlerinin bu önemli alana öncelik vermesini sağlar
- **Yeni ürün:** Şirket yeniliklerinin faydaları ve özellikleri hakkında çalışanların tümüne verilen eğitim
- **Birleşme/devralma:** Çalışanların devralmanın getirdiği stresle başa çıkabilmeleri ve fırsatları değerlendirebilmeleri için verilen eğitim

ALTI PENCERE



1. PENCERE: UYUMLULUK İHTİYAÇLARI

DIŞ UYUM

Dış uyum, dışarıdan bir organın gereklilikleriyle dayatılan eğitimleri ifade eder, örneğin devletin yasal gereklilikleri. Örnekler şunlardır:

- Sağlık ve güvenlik: İnşaat firmalarının, çalışanlarını saha içindeki güvenlik önlemleri konusunda eğitmek zorunda kalması
- Kültürel çeşitlilik: Kurumların, yöneticilerini eşit fırsatlar alanındaki yasal yükümlülükleri konusunda eğitmesi gerektiği durumlar
- Zorbalık/taciz: Yöneticilerin, çalışanları onurlarına yönelik saldırılardan koruma sorumluluklarının farkında olması
- Etik: Finansal hizmet firmalarının, müşterilere uygun davranışı sağlamak amacıyla çalışanlarının etik eğitimine katılmalarını zorunlu kılması
- Kalite prosedürleri: İlaç firmalarının, dış düzenlemelere (örneğin FDA [ABD Gıda ve İlaç Dairesi] gerekliliklerı) uyum sağlamak amacıyla çalışanlarını hem başlangıçta hem de görev süresince eğitmesi

ALTI PENCERE



1. PENCERE: UYUMLULUK İHTİYAÇLARI

KİMLERE SORMALI?

Bu tür eğitimler, firmadan firmaya farklılık gösterecektir ve yeni atanan bir İK yöneticisi için kafa karıştırıcı olabilirler. Kurumun yasal danışmanı, finans direktörü veya operasyon direktörü gibi üst düzey yöneticilerle yüz yüze görüşme yapmak iyi bir fikir olabilir.

Bu kişiler, firmalarının dışarıdan ve içeriden belirlenen gerekliliklere uymasına dikkat etmekle sorumludur. Eğitimdeki rolünüz her zamanki gibi onların işlerini yapmasına yardımcı olmaktır!

ALTI PENCERE

2. PENCERE: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

TANIM

İnsan kaynakları planlaması, doğru insanları doğru yere, doğru zamanda yerleştirmeyle ilgilidir. Pek çok temel İK kavramında olduğu gibi, bunu da tanımlamak kolaydır ancak kurumlardaki değişimin inanılmaz hızı göz önüne alındığında, uygulamaya koymak o kadar basit değildir.

İK planlaması, eğitim üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. Farklı türdeki ve/veya farklı sayıdaki personel ihtiyacı değiştikçe, mevcut ve gelecekteki çalışanların öğrenme ihtiyacı üzerinde hızlı bir etki oluşur.

Bu durum, çalışan sayısı **artsa da azalsa da** geçerlidir.



ALTI PENCERE



2. PENCERE: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

ÖRNEK

İK planlamasının öğrenme ihtiyacı üzerindeki etkisine bir örnek:

2012 yılının sonu itibarıyla, İrlanda'nın kamu sektöründeki toplam çalışan sayısı yaklaşık 291.000'di; 2008'e göre yüzde 30 daha düşük. Peki, bu eğitim yapılacak daha az insan olduğu anlamına mı geliyor? Muhtemelen **daha fazla** eğitim yapılması gerekiyor! Neden?

Eğitim ve sağlık hizmetleri gibi sektörlere artan talep nedeniyle, çalışanlar yeniden görevlendiriliyor ve yöneticiler daha az kişiyle daha fazla iş yapmak zorunda kalıyor.

Emeklilikler ve süpervizörler arasındaki kayıplar, yöneticilerin genellikle daha fazla sayıda insandan sorumlu olmasına neden oluyor ve yeni yöneticilik becerilerine ihtiyaç duyuluyor.

Yani ilk izlenimin tersine, öğrenme ihtiyaçlarında **artış** oluyor!

ALTI PENCERE



2. PENCERE: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

ÖRNEK

Bir kurum büyüdüğünde, öğrenme ihtiyaçlarının da artacağı çok daha açıktır. Ancak, gereken sayının küçümsenmesi kolaydır. Diyelim ki doğrudan tüketiciye yönelik bir internet şirketinde İK alanında çalışıyorsunuz ve yalnızca Çin pazarına hitap eden bir çağrı merkezi açmak istiyorlar. İşte önümüzdeki beş yıl boyunca her yıl ihtiyaç duyacağınız çağrı merkezi çalışanı sayısının bir tahmini:

1. Yıl 1000 **2. Yıl 1250** **3. Yıl 1500** **4. Yıl 1750** **5. Yıl 2000**

Basit bir hesaplama, talebi karşılamak için her yıl 250 çağrı merkezi çalışanını eğitmeniz gerektiğini gösteriyor. Ancak, sadece bunu hesaplarsanız, gerçek çalışan sayısı ihtiyacından oldukça geri kalırsınız.

Neden? İlk olarak, işgücü devrini dikkate almanız gerekir. Yalnızca yüzde 10'luk bir oranla, ilk yıl içinde eğitilmesi gereken ekstra 100 işe alım daha gerekir. Ayrıca, bazı çalışanlar eğitim sınavlarında başarılı olamayarak işini kaybedecektir. Bu başarısızlık oranı yüzde 2 kadar düşük olsa bile, yine de ilk yıl içinde eğitilmesi gereken ekstra 20 işe alım yapmanız gerekecek.



3. PENCERE: ARDIL PLANLAMASI

BAŞARI VE ARDIL

Sör Alex Ferguson, Manchester United Futbol Kulübünün teknik direktörlüğünden emekli olduğunda, taraftarlar dünya çapında ardıl planlamasından bahsediyorldu. Yerine kim geçecekti? Apple'ın Steve Jobs'u 2011'de öldüğünde, yerine kimin geçeceği hakkında pek çok spekülasyon vardı. Bugün kurumların büyük kısmı, Manchester United gibi operasyonlara benzer şekilde piyasaya çıkıp yerine geçecek hazır birini satın alamadığından, iç kaynaklardan ardıl sağlamanın çok önemli olduğunu söylemek gerekir. Ayrıca, terfi eden yıldızın öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabilmeniz ve onları en kısa sürede yüksek performansa ulaştırabilmeniz için bir eğitim planına ihtiyacınız var.



ALTI PENCERE

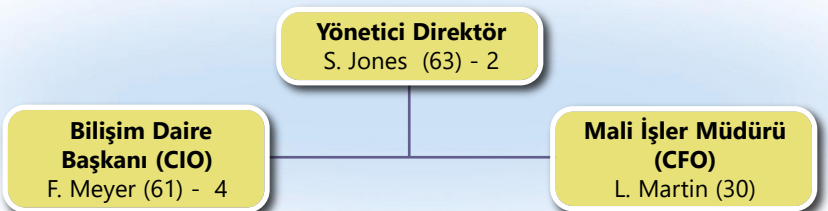


3. PENCERE: ARDIL PLANLAMASI

KURUM ŞEMASI

İK profesyonelleri, ardıl planlaması penceresini incelemek amacıyla, belirli çalışanların öğrenme ihtiyaçlarını tanımlamak için bir "erken uyarı" planlama aracı olarak kurumun şemasının bir kopyasını el altında bulundurmalıdır. Kurum şeması tabii ki öğrenme ihtiyaçlarını **spesifik şekilde** vurgulamaz, ancak doğru şekilde kullanıldığında, en iyi kaynaklarınızdan biri olabilir. Bayan X'in emekli olmasına ne kadar süre kaldı? Bay Y, başkası tarafından işe alınırsa sırada kim var? Ya...?

Mevcut çalışanların yaşı ve emekliliğe kalan yıllarla örnek





3. PENCERE: ARDIL PLANLAMASI

ÖRNEK

Önceki sayfadaki kurum şeması, Jones'un yani yönetici direktörün, iki yıl içinde emekli olacağını gösteriyor. Eğer atanırsa, emekliliğine sadece iki yıl kalan Meyer'in "geçici" şekilde yerine geçmesi muhtemel. Martin, önümüzdeki dört yıl içinde gerekli yetkinlikleri kazanabilirse, rolü yerine getirebilecek olası bir aday olabilir.

Bu üst yönetimin vereceği bir karardır, ancak İK profesyoneli olarak sizin işiniz, Martin'in rol için hazırlık yaparken öğrenmesi gerekenleri değerlendirip teklif sunmaktır. Bir yönetici aramanın genellikle kişinin yıllık maaşının yüzde 25'i kadar maliyetli olduğu göz önüne alındığında önerdiğiniz eğitim, kuruma çok para kazandırabilir. Tabii ki, aynı zamanda Meyer ve Martin'in mevcut rollerine içten veya dıştan kimin geçebileceğini görmek isteyeceksiniz. Kurumda halihazırda biri varsa, öğrenme ihtiyaçları nelerdir?

ALTI PENCERE

4. PENCERE: ÖNEMLİ OLAYLAR

TANIM

Önemli olaylar, genellikle dramatik bir olay veya grup ya da bireysel davranışlardaki değişim nedeniyle beklenen iş performansından ani ve olumsuz sapmadır. Genellikle biri diğerine yol açar. Olay kelimesi, bunun ya tek bir olay ya da kısa zaman dilimindeki bir dizi olay olduğunu yansıtır.

Önemli bir olay meydana geldiğinde, örneğin bir fabrikada yangın çıkması veya bir hizmet kurumunda satış ekibinin performansında ani düşüş yaşanması, genellikle sorunu çözmek için ek eğitim verilmesi üzerine istekler duyulur.





4. PENCERE: ÖNEMLİ OLAYLAR

OLAYLARI ANALİZ ETME: BEŞ SORU

Büyük bir telekomünikasyon şirketinde çalıştığınızı ve satış ekibinin performansının aniden önemli ölçüde düştüğünü hayal edin. Bu önemli bir olaydır. Böyle bir durumda yönetim panik yapabilir ve hemen telafi edici eğitim talep edebilir. Sakin olun! Eğitim için değerli kaynakları harcamadan önce, öğrenme ihtiyaçlarının gerçekten sorunun merkezinde olup olmadığını bulmalısınız. Bunun için şu beş soruyu yanıtlamanız gerekir:

1. **Sorun tam olarak nedir?** Satışlardaki düşüş ne kadar büyük? Mevcut koşullar göz önüne alındığında kabul edilebilir satış düzeyi nedir? Sorunun boyutu nedir?
2. **Sorun ne zaman meydana geldi?** Cevap, bir politika/prosedür değişikliği veya yeni bir yazılımın tanıtımıyla çakışabilir; bu da belirli bir öğrenme ihtiyacını işaret eder ve hızlı bir eğitim çözümüyle karşılanması gerekir.



4. PENCERE: ÖNEMLİ OLAYLAR

OLAYLARI ANALİZ ETME: 5 SORU

3. **Sorun nerede meydana geliyor (ve nerede gelmiyor?)** Sorun şirket genelinde mi, yalnızca yerel operasyonlarda mı, yurtdışı operasyonlarda mı yoksa sadece bir ofiste mi? Cevap yine olası öğrenme ihtiyaçlarını (ya da tamamen başka bir şeyi) ortaya çıkaracaktır.
4. **Sorun kimle meydana geliyor?** Sorun yalnızca yeni girenlerle mi yaşanıyor yoksa deneyimli satış personeli arasında mı? Örneğin, yalnızca yakın zamanda yapılan bir oryantasyon programına katılan insanlarla ilgiliyse, o zaman büyük olasılıkla o eğitimde ters giden bir şeyler olmuştur.
5. **Neden oluyor?** Bunun cevabı, diğer dört sorunun cevabından artık açıkça belli olmalıdır.

Böylece öğrenme girişimini uygulamaya, doğru nedenlerle karar verdiğimizi bilerek ilerleriz. Durumun bilgi ve öğrenme ihtiyacından **kaynaklanmadığı** durumlarda, yönetimin anında eğitim baskısına karşı koymak için sağlam sinirlere sahip olmak gerekecektir.

ALTI PENCERE

5. PENCERE: YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

ÖĞRENME İHTİYACI KAYNAKLARI MI?

Yönetim Bilgi Sistemleri, kurumun liderlerine gerçekte neler olduğunu gösteren güncel ve gerçek zamanlı bilgiler sunar. İK geliştirme profesyonelleri, her zaman, bu verilerin tartışıldığı düzenli toplantılarda bulunmaya çalışmalıdır.

YBS penceresinden bakmak, kurumun *şu anki* durumunu net şekilde görmenizi sağlar. En son veriler/bulgular/sonuçlar, değişimin can damarını oluşturur ve "canlı" veriler sunulduğunda orada olmak, hemen faydalı eğitim müdahaleleri önermenize olanak tanır.



ALTI PENCERE



5. PENCERE: YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

VERİ ANALİZİ ÖRNEKLERİ

Yönetim kararlarının temelini oluşturan pek çok olgu ve rakam, aynı zamanda öğrenme ihtiyacının güçlü göstergeleri olabilir. Takip etmeniz gereken veri türleri şunlardır:

- **Departman/üretim hattı vb. şeyler bazında satış verileri** – Yeni becerilere veya bilgiye ihtiyaç var mı?
- **Atık ve kalite verileri** – Standartlar düşüyor mu? İnsanların yeni becerilere veya ek eğitimlere ihtiyacı var mı?
- **Kaza ve diğer güvenlik verileri** – Belki de uyum eğitiminin yeniden yapılması gerekiyor
- **Personel devri istatistikleri** – Artış, çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklanabilir ve bu, denetçilerin liderlik ve motivasyon konularında öğrenme ihtiyacına işaret edebilir
- **Müşteri şikâyetleri** – Artıyorsa, yeni veya telafi edici müşteri hizmetleri eğitimi gerekiyor olabilir

ALTI PENCERE

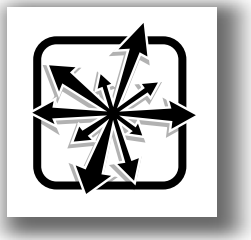
6. PENCERE: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

AÇIKLARI KAPATMA

Bugün kurumların büyük kısmı, genellikle tepeden aşağıya doğru, performans değerlendirme için nispeten resmi bir yaklaşım benimsiyor. Bu yaklaşımda üretim hattı yöneticileri, çalışanın performansını belirli bir süre boyunca değerlendirir ve performans değerlendirme toplantısında, performansı nasıl geliştirebileceği konusunda bir plan üzerinde anlaşırlar.

Performans yönetimi, yöneticilerin düzenli olarak çalışanlarının performansını değerlendirdiği, rehberlik ettiği, koçluk yaptığı ve daha iyi bir performans seviyesi göstermelerini teşvik ettiği sürekli bir süreç olmalıdır. Değerlendirmeden elde edilen bilgiler, belirli performans eksiklerini gösterecek ve yöneticiyle çalışan arasında anlaşmaya varılan "gerçek zamanlı" öğrenme ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olacaktır (ayrıca *bkz*. sayfa 71-74).





10 MADDELİ EĞİTİM PLANI

TANIM



10 maddeli eğitim planı, öğrenme ihtiyaçları analizinin sonuçlarını kaydetmenize yarayan ve belirlediğiniz öğrenme hedeflerini nasıl uygulamayı planladığınızı gösteren bir belgedir.

Plan; rapor, elektronik tablo, hatta duvar şeması şeklinde olabilir.

İyi bir eğitim planının 10 öğesi şunlardır:

1. **Vizyon/misyon/strateji**
2. **Ele alınan performans sorunu**
3. **Belirli öğrenme hedefleri**
4. **Katılımcı kategorileri**
5. **Katılımcı seçimi yöntemleri**
6. **Eğitim çözümünün taslağı (eğitim[ler])**
7. **Eğitimi kim verecek?**
8. **Eğitim verme standartları**
9. **Roller ve sorumluluklar**
10. **Değerlendirme kriterleri**

10 MADDELİ EĞİTİM PLANI



NELER EKLENMELİ?

1 VİZYON/MİSYON/STRATEJİ

Kurumunuzun yayınlanmış bir vizyon/misyon/strateji beyanı olduğunu varsayarsak, ilk olarak bunun bir alıntısını bulmanız gerekir. Bu alıntı, geliştirmeyi planladığınız eğitim türünün gerekliliğini onaylamalı, gerekçelendirmeli ve doğrulamalıdır, ardından onu 10 maddelik planınızın başına eklemelisiniz.

Eğer kurumunuzun yazılı bir vizyonu, misyonu ve stratejisi yoksa bunları ortaya çıkarmaya çalışmak faydalı olacaktır; zaten varlar, biliyorsunuz! Soru sorarak ve kurumunuzda bulunması gereken bazı belgeleri arayarak bunları öğrenebilirsiniz.

Kurumun **vizyonu**, CEO ile görüşerek ve onun firmayı şu an nasıl ***gördüğünü***, gelecekte nasıl görmeyi planladığını öğrenmeye çalışarak belirlenebilir. Firmayı nasıl ***tanımlıyor***? Etkili şekilde tarif etmesini isteyin. Eğer kurumunuz için bir vizyon belirlenmemişse, aldığınız cevaplar muhtemelen belirsiz olacaktır. Pes etmeyin. Sürekli sorular sormaya devam edin, "*Neden böyle?*", "*Neden şöyle?*" CEO'nuzdan, sadece para kazanmak ya da belirli hizmetleri sağlamak dışında, kurumunuzun yerine getirdiği amacı açıklamasını isteyin. Ne kadar ısrar ederseniz o kadar netleşecektir.



NELER EKLENMELİ?

1 VİZYON/MİSYON/STRATEJİ

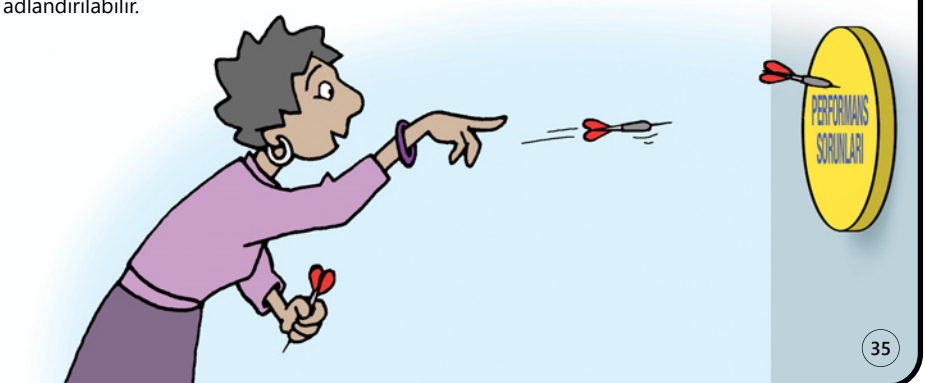
Kurumun **misyonunu ve stratejisini** belirlemek esasen beş soruyu sormakla ilgilidir. Bunlar şunlardır:

1. Kurum hangi ürün ve/veya hizmetleri sunuyor? Hangi pazar veya kamu sektöründe yer alıyor?
2. Bu hizmetleri nasıl sunuyor? Bu pazarda kendisini hangi şekilde konumlandırıyor? Hangi inanç ve değerler, faaliyetlerini yürütme biçimini yönlendiriyor?
3. Bu faydaları kime sağlıyor? Müşterileri ve tüketicileri kimler?
4. Bu faydaları sağlamak için kimi kullanıyor? Müttefikleri ve stratejik işbirlikçileri kimler, bunlara kendi tedarikçileri de dahil mi?
5. Neden bu faydaları sağlıyor? Genel amacı nedir?

NELER EKLENMELİ?

2 ELE ALINAN PERFORMANS SORUNLARI

Eğitim çözümünüzün amacına ulaşmasını sağlamanın bir yolu, kendinize sürekli olarak başa çıkmaya çalıştığınız performans sorunlarını hatırlatmaktır (önceki bölüme bakınız). Bunlar planlanan kurs veya müdahalelerin tamamı için "başlık" bölümü olarak adlandırılabilir.





NELER EKLENMELİ?

3 BELİRLİ ÖĞRENME HEDEFLERİ

Belirli öğrenme hedefleri, eğitim müdahalesinin başarısıyla ilgili kilit noktadır ve bunları her zaman aklınızda tutup eğitim planının ön kısmına koymak önemlidir. Şunu hiçbir zaman unutmayın: Birçok eğitim girişimi; sadece gerçek öğrenme hedefleri, genel öğrenme ihtiyaçlarını belirleyen üretim hattı yöneticileriyle anlaşmaya varılmadığı için başarısız olur.

Üretim hattı yöneticileriyle öğrenme hedeflerini ortaya çıkarmaya yardımcı olacak sorular şunlar olabilir:

- Eğitim bittiğinde, insanlar neyi farklı yapabilecek?
- Hangi yeterlilikleri sergileyebilecekler?
- Öğrenmenin başarılı olduğunu gösteren kanıt sizce ne olacak?

Öğrenme hedefleri yazmayı öğrenmek için sayfa 77-78'e bakınız.
Yetkinlik hakkında ipuçları için sayfa 49-53'e bakınız.
Öğrenme ihtiyaçlarını nicelleştirmek için diğer yöntemler arasında **odak grupları** kullanmak (sayfa 75-76) ve **paydaş analizine** (sayfa 68-69) bulunmaktadır.

10 MADDELİ EĞİTİM PLANI

NELER EKLENMELİ?

4 KATILIMCI KATEGORİLERİ

Eğitim planınızın bu bölümü, eğitim için hedeflenen çalışan türlerini/gruplarını kapsar. Ayrıca eğitimden hariç tutulabilecek kategorileri de detaylandırır.

Bu bilgiyi, öğrenme ihtiyaçları analizi notlarınızdan alacaksınız.





NELER EKLENMELİ?

5 KATILIMCI SEÇİMİ YÖNTEMLERİ

Bu bölüm, eğitim planınızın önemli ve nispeten uzun bir bölümü olacaktır. Hedeflenen çalışan kategorilerinden gerçek katılımcıları seçebilmek için yeni performans hedefleri açısından hangi kişilerin hangi bilgi, beceri veya tutumlardan yoksun olduğunu gösterecek "eksiklikleri belirleme araçlarını" seçmeniz gerekecektir.

Eğitim planınızı okuyan kişi, eğitimin içeriğine nasıl karar verdiğinizi ve bireysel katılımcıların nasıl/neden seçileceğini bilmek isteyecektir.

Bu nedenle bu bölümde, öğrenme ihtiyaçlarının kaynağını ve bu kitapta yer alan Araç Kutusu bölümünün sayfa 55-74'te açıklanan "eksikleri belirleme araçları"nı (örneğin: yetkinlik denetimi, görüşmeler, beceri matrisi, performans değerlendirmesi vb.) tanımlamalısınız.

NELER EKLENMELİ?

6 EĞİTİM ÇÖZÜMÜNÜN TASLAĞI

Planınızın bu bölümü, kaç eğitim etkinliği planladığınıza bağlı olarak az ya da çok ayrıntılı olacaktır. Ayrıntı seviyesinin değişmesi şu şekilde mümkündür:

- Eğitim başlığı, alt başlık ve öğrenme hedefleri

ile

- Her modülün tamamının açıklanmış olması arasında değişiklik gösterebilir.



10 MADDELİ EĞİTİM PLANI

NELER EKLENMELİ?

7 EĞİTİMİ KİM VERECEK?

Bu bölüme, eğitimleri verecek eğitmenlerin isimlerini ve özgeçmişlerini eklemelisiniz. Özgeçmiş, eğitmenin seçilmesini haklı çıkarmaya yetecek kadar bilgi içermeli, yöneticiler ve katılımcılar tarafından sorgulanabilir olmalıdır.





NELER EKLENMELİ?

8 EĞİTİM VERME STANDARTLARI

Bu bölümün, bütün eğitim planlarının standart bir öğesi olması gerekir. Hatta önceden basılmış olabilir. Kurumun gerekli kalite düzeyini temsil edip şu konuları kapsar:

- Eğitime katılma talimatları
- Mekân yönetimi
- Profesyonel şekilde eğitim verme



NELER EKLENMELİ?

9 ROLLER VE SORUMLULUKLAR

Eğitim planının bu bölümünde, eğitimle ilgili paydaşların ana üçgeninin rollerini ve sorumluluklarını özetlemek önemlidir, çünkü eğitim aktarımı genellikle taraflardan birinin rolünü yerine getirmemesi nedeniyle bozulur:

- **Katılımcı** – eğitim için kişisel öğrenme hedefleri hazırlamak; zamanın yüzde 100'ünde hazır bulunmak; hevesli şekilde katılmak; eğitim öncesi ve sonrası brifinglere katılmak, yönetci ve/veya eğitmenle sonraki toplantılara katılmak
- **Eğitim departmanı** – öğrenme ihtiyaçları değerlendirmesini yapmak; eğitim planlarını hazırlamak; katılım talimatlarını yönetmek; eğitimi organize edip denetlemek; değerlendirmeler yapmak ve takip etmek
- **Yönetici** – öğrenme ihtiyaçları değerlendirmesine katılmak; eğitim öncesi, sırasında ve sonrasında katılımcılara destek olmak ve brifing vermek; ölçülebilir hedefler belirlemek ve öğrenmenin pratiğini ödüllendirmek



NELER EKLENMELİ?

10 DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Eğitim planının bu son bölümünde, eğitim başarı değerlendirmesinde kullanılacak kriterleri ve süreci, üretim hattı yönetimiyle kararlaştırdığınız şekilde tanımlarsınız.

Bu, eğitim etkinliği sonrasında ''değişen hedefler'', revizyonizm ve kötü niyet karşısında korunmanızı sağlar.

Ayrıca, herkesin dikkatini aktarım üzerine odaklamak için yardımcı olabilir, çünkü neyi değerlendireceğinizi net şekilde bildiğinizde başarıyı organize etmek çok daha kolay hale gelir!

Eğitim başarısını ölçme konusunda daha fazla detay için bu serideki *Eğitim Değerlendirmesi* kitabına veya eğitim değerlendirmesinin dört seviyesinin özetleyen 96. ve 97. sayfalardaki Araç Kutusu bölümüne bakınız.

EK OKUMALAR



Şu anda kitabın yarısına gelmiş bulunuyorsunuz. Aşağıda yer alan uygulamalı araçlara geçmeden önce, öğrenme ihtiyaçları analizine dair faydalı olabileceğini düşündüğümüz bazı kitaplar bulunuyor!

İhtiyaç Değerlendirmesi İçin Pratik Bir Rehber *(A Practical Guide to Needs Assessment),* Kavita Gupta, John Wiley & Sons, 2011

İhtiyaç Değerlendirmesi İçin Pratik Bir Rehber (2. baskı) *(A Practical Guide to Needs Assessment (2nd ed.)*, K. Gupta, C. Sleezer & D. Russ-Eft, Pfeiffer, 2007

Öncelikle: Performans Analizi İçin El Kitabı (Temel Bilgi Kaynağı). 2. baskı *(First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis [Essential Knowledge Resource]. 2nd ed)*, A. Rossett, Jossey-Bass, 2009

İhtiyaç Değerlendirmesi Temel Bilgileri *(Needs Assessment Basics)*, D. Tobey, ASTD Press, 2005

Kurumsal Başarı İçin İhtiyaç Değerlendirmesi *(Needs Assessment for Organizational Success)*, R. Kaufman & I. Guerra-Lopez, ASTD Press, 2013

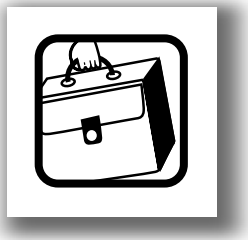
İhtiyaç Değerlendirmesi Kiti *(The Needs Assessment KIT)*, J. W. Altschuld, SAGE Publications, 2010

İhtiyaç Değerlendirmesi Kiti – Kitap 5 Aşama 3: Değişim İçin Eyleme Geçmek *(The Needs Assessment KIT – Book 5 Phase 3: Taking Action for Change)*, L. Stevahn & J. King, SAGE Publications, 2010

Eğitim İhtiyaçları Analizi ve Değerlendirmesi *(Training Needs Analysis and Evaluation)*, F. Bee & R. Bee, CIPD, 1997

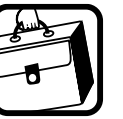
Eğitim İhtiyaçları Değerlendirmesi: Yöntemler, Araçlar ve Teknikler *(Training Needs Assessment: Methods, tools and techniques)*, J. Barbazette, Pfeiffer, 2006

Eğitim Üçlemesi: İhtiyaç Değerlendirmesi Yapmak, Program Tasarlamak, Eğitim Becerileri *(Training Trilogy: Conducting Needs Assessment, Designing Programs, Training Skills)*, D. Leatherman, Resource Development Press, 2007



ARAÇ KUTUSU

ARAÇ KUTUSU



KUVVET ALANI ANALİZİ

TANIM VE METODOLOJİ

Kuvvet Alanı Analizi (KAA), eylemlerinizi gerçekçi şekilde uygulamak için planlama yapabilmeniz amacıyla, önerilen değişikliği destekleyecek veya engelleyecek şeyleri görselleştirmenin basit bir yöntemidir. Örneğin, eğitim sonucunda belirlenen performans hedeflerinin uygulanabilirliğini test etmek için iyi bir araç olabilir.

Nasıl?

- **Yeni performans hedefini** bir tahtanın/mantar panonun üst kısmına yazın
- Sayfayı ikiye ayırın: **Yardımcı** ve **Engelleyici**
- Post-it'lerde, insanlara değişim konusunda yardımcı olacak ''yapıcı'' şeyleri ve karşılarına çıkabilecek ''engeller''i beyin fırtınası yaparak yazın

(Sonraki iki sayfada bulunan örneklere bakınız.)

ARAÇ KUTUSU

KUVVET ALANI ANALİZİ

1. ÖRNEK



ARAÇ KUTUSU

KUVVET ALANI ANALİZİ

2. ÖRNEK



ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİKLER

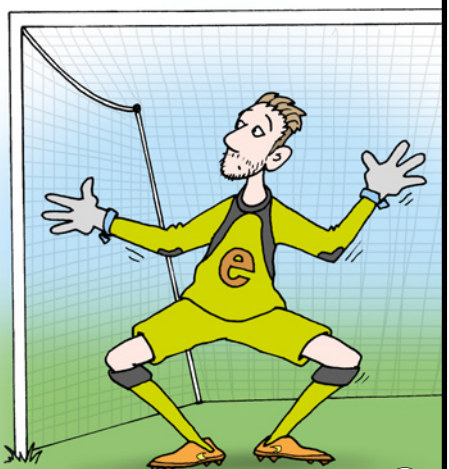
TANIM

Bu bölümde, "doz" (sayfa 52) tanımlamayı ve yetenekleri güçlendirmek için yollar bulmayı göstereceğiz. Ardından insanların "eksiklik"lerini nasıl ölçebileceğinize bakacağız.

Basit tutmak için yetkinliği şöyle tanımladık:

Bir kişinin, belirli kilit görevleri yetkin şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken, bilgi, beceri ve tutuma dayalı davranış kalıbı.

Yani, yeni performans hedeflerini tanımladığımızda yeni yetkinlikleri de detaylandırmamız gerekir.



ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİKLER

NASIL TANIMLAYABİLİRİZ?

Bir iş için kilit görevler belirlendikten sonra, iyi bir yetkinlik tanımı aşağıdaki kriterleri karşılamalıdır:

- Davranışsal olarak belirtilmiş (insanların işleri nasıl yapması gerektiği)
- Gözlemlenebilir ve ölçülebilir
- Kültürel olarak uyumlu (kurumsal kültürü yansıtmalı)
- Bağımsız (diğer yetkinliklerle örtüşmemeli)



ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİKLER

HAVALİMANI GÖREVLİSİ İÇİN ÖRNEK

ANA GÖREV

Dolandırıcılığı tespit etmek, hava yolu ve havaalanı güvenliğini sağlamak için biniş kartlarını, biletleri ve izinleri kontrol eder

YETKİNLİK

• Yolculara ve personele nazik ama kararlı şekilde sorular sorar.

• Seyahat veya terminallere erişim için tüm biletlerin, biniş kartlarının ve diğer havalimanı izinlerinin geçerliliğine bakar.

ÖLÇÜM

• Gözlemci tarafından belirlenen nazik ve iddialı davranışların kontrol listesinde ortalama yüzde 80'i

• Yönetici tarafından yapılan anlık kontrolde yüzde 90 oranında doğruluk oranı

ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİKLER

YETKİNLİK ''DOZLARI"

Bir yetkinliği ''dozlamak", basitçe ana görev alanında performans gösterebilmek için gereken çeşitli yetenek ve beceri seviyelerini tanımlamak anlamına gelir.

Başka bir deyişle, **şu seviyelerde olan kişilerin sergilediği bilgi, beceri ve tutum türlerini tanımlayın**:

Bu yetkinliği **geliştirenler**
Bu yetkinlikte **işlevsel olanlar**
Bu yetkinlikte **güçlü olanlar**
Bu yetkinlikte **mükemmel olanlar**



ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİKLER

YETKİNLİK ''DOZU"

HAVALİMANI GÜVENLİK GÖREVLİSİ İÇİN ÖRNEK

YETKİNLİK

Yolcuları ve personeli nazikçe ama kararlı şekilde sorgular	**ANA GÖREV** **Biniş kartlarını ve izinleri kontrol eder**

Gelişmekte olan	Belgeleri yüzeysel şekilde kontrol eder. İnsanları sıcaklık veya nezaket olmadan, resmi şekilde sorgular.
İşlevsel	Birinci seviyeyle aynıdır ancak kişisel göz teması kurar ve nazik davranır.
Güçlü	Belgeleri kontrol eder, gülümseyerek sorular sorar ve insanlara ''Beyefendi" veya ''Hanımefendi" (mümkünse ''Bay veya Bayan XYZ") şeklinde hitap eder.
Mükemmel	Sıcak ''dürüst bir an" yaratır; yani tüm bireyleri özel ve değerli bir müşteri olarak görür. Yolculukları hakkında bilgi alır ve kısa, samimi bir sohbet başlatır.

ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİKLER

NASIL GÜÇLENDİREBİLİRİZ?

Eğitim, insanların yetkinliklerini güçlendirmelerine yardımcı olmanın kelimenin tam anlamıyla yüzlerce yolundan yalnızca biridir.

Çözüm olarak odak grup kullanımını (sayfa 75) öneriyoruz. İlgili yetkinlik konusunda uzmanlaşmış bir grup insanı bir araya getirin ve beyin fırtınası yoluyla gerekli bilgi, beceri ve tutumların gelişimini hızlandıracak yaratıcı/maliyeti düşük aktiviteleri belirleyin.



ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİKLER

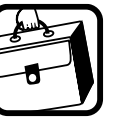
YETKİNLİK DENETİMİ

Yetkinlik denetimi, bireyin kilit görevlerini yerine getirirken yetkinliğindeki eksiklikleri belirlemenin yoludur.

ÖİA'nin bir parçası olarak, yetkinlik denetimi analizinizde vurgulanan alanlarda **kimin hangi** gelişime ihtiyaç duyduğunu belirlemenize yardımcı olur.



ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİKLER

YETKİNLİK DENETİMİ: 1. ÖRNEK – Havalimanı güvenlik görevlisi

KİLİT GÖREV: Biniş kartlarını ve izinleri kontrol etmek

YETKİNLİK	İŞ AÇISINDAN ÖNEMİ (1–5)	Gelişiyor mu? İşlevsel mi? Güçlü mü? Mükemmel mi?
Yolcuları ve personeli nazikçe ama kararlı şekilde sorgular.		
Biletlerin, biniş kartlarının ve diğer havaalanı izinlerinin geçerliliğini tanır.		

ARAÇ KUTUSU



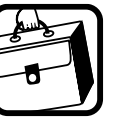
YETKİNLİKLER

YETKİNLİK DENETİMİ: 2. ÖRNEK – Ekip Yöneticisi

KİLİT GÖREV: Ekip toplantılarını yürütmek

YETKİNLİK	İŞ AÇISINDAN ÖNEMİ (1–5)	Gelişiyor mu? İşlevsel mi? Güçlü mü? Mükemmel mi?
Problem çözme ve karar alma süreçleri için toplantı gündemi ve süreçlerini yürütür.		
Başkalarının anlayışını ve anlaşmasını kontrol ederek aktif olarak herkesi dinler.		

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

BECERİ MATRİSİ (diğer adıyla ÇOK YÖNLÜLÜK ÇİZELGELERİ)

Beceri matrisi, ekip üyelerinin beceri seviyelerini çeşitli beceri alanlarında kaydederek birleştirmek için kullanılan araçtır. Beceri matrisi yalnızca yöneticinin değerlendirmesiyle veya ekip üyeleriyle, katılımcı bir yaklaşım kullanılarak tamamlanabilir.

Hiçbir bilgi veya beceri yok | Temel bilgi | Bir miktar deneyim | Gözetim altında yetkin | Tamamen yetkin

İSİM	Oryantasyon tamamlandı	Güvenlik eğitimi tamamlandı	Kelime işleme	Nakit muhasebe	Resepsiyon	Dosyalama	Kişilerarası	E-posta	EYLEM
O'Conner	✓	✓							Gelecek sonbahar kelime işleme/e-posta kursu
Reilly	✓								Ekiple eşit seviyeye gelmek için yoğun eğitim
Khan	✓	✓							Gelecek sonbahar e-posta kursu
Sullivan	✓	✓							Gelecek sonbahar e-posta kursu
Donovan	✓								Gelecek sonbahar e-posta kursu
Lopez		✓							Gelecek sonbaharkelime işleme/e-posta kursu

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKATLAR

Bireysel düzeyde yetkinlik eksikliklerini belirlemek için mülakatlar, anketler ve soru listeleri kullanılarak oluşturulan yüzlerce format bulunmaktadır.

Eğitim uzmanı/performans danışmanı tarafından, yeni performans hedeflerini karşılaması gereken kişilerle yapılan **yapılandırılmış mülakatlar** zaman alıcı ancak ödüllendiricidir.

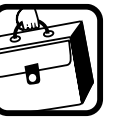
Ödüllendiricidir çünkü iyi yapılandırılmış sorular, insanların becerilerindeki gerçek ve kabul edilmiş eksiklikler üzerine kurulu gerçek eğitim ihtiyaçlarına ulaşmanızı sağlar, sadece "istekler"e değil.

İyi mülakatlar ayrıca, ihtiyaç olup olmadığına bakılmaksızın herkesin eğitime katılımını gerektiren "duvardan duvara halı kaplama" veya "koyun paraziti ilacı" tipi eğitimler yapmaktan kaçınmanıza yardımcı olur.

İsraf edilen eğitimin tahmini yüzde 90'ı, insanlara zaten bildikleri veya işleri için gerçekten ihtiyaç duymadıkları şeyleri öğretmeye çalışmaktan kaynaklanmaktadır.

(Bu tür bir eğitim, CEO'nun bir etkinliğe şirketin "değer tanımlama" sürecinin bir parçası olaraktüm çalışanların katılmasını samimiyetle istemesi durumunda veya eğitim zorunlu olduğunda haklı görülebilir [sayfa 15-18].)

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKATLAR – ÖRNEK

Açılış Sorusu:
''Yeni performans hedeflerinizi karşılamada etkili olmanız için aşağıdaki başlıklar altında hangi eğitimler faydalı olur?"

Teknik, işle ilgili eğitim?	
Size tam olarak nasıl yardımcı olacak?	
Kişilerarası beceri eğitimi?	
Size tam olarak nasıl yardımcı olacak?	
Bilgi?	
Hangi bilgiye ihtiyacınız var ve size tam olarak nasıl yardımcı olacak?	

ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

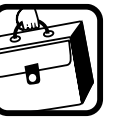
360° ANKETLERİ

Bir kişi hakkında "her yönden" geribildirim almak (yani yöneticisinden, eşdüzeylerinden ve astlarından, ayrıca kişinin kendisinden) yalnızca tek bir kaynaktan gelen geribildirimden çok daha net ve adil bir gelişim ihtiyacı tablosu sunabilir.

360° anketleri pahalı ve zaman alıcıdır; bu sebeple genellikle üst yönetime ayrılır. Ancak, yalnızca fikir birliği noktasına dayanarak hareket etmenin nispeten düşük risk taşıması, sonrasında planlanacak eğitim kararlarının işe ve kurumun ihtiyaçlarına özel olarak uyarlanmasını sağlar.



ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

360° ANKETLERİ – ÖRNEK

Değerlendirdiğiniz kişi aşağıdaki konuda nasıl bir puan alır?
Lütfen çizgi üzerine bir x işareti koyun.
(1 = Düşük, 5 = Yüksek)

1 2 3 4 5

ARAÇ KUTUSU

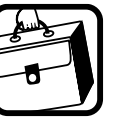
YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

360° ANKETLERİ – ÖRNEK SONUÇ

Soru 25. Ekibe vizyon sağlamak

1. Yanıtlayan	2. Yanıtlayan	3. Yanıtlayan	4. Yanıtlayan	5. Yanıtlayan	6. Yanıtlayan	Bu soru için ortalamanız	Bu kurumdaki yöneticilerin ortalaması	Öz değerlendirmeniz
4	**3**	**1**	**2**	**5**	**3**	**3**	**3,2**	**4**

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

TUTUM ANKETLERİ

Tutum veya iklim anketi, kişinin beklenen performansı sağlamak için ne kadar donanımlı ve motive olduğunu belirlemek açısından mükemmel bir araçtır. Bunun nedeni, bu tür anketlerin çalışanın kurumu nasıl algıladığı hakkında geribildirim vermekle kalmayıp, aynı zamanda ne düşündüğü ve neye inandığını da göstermesidir.

Bu nedenle, iyi tasarlanmış bir anketle, insanların (ve tam olarak *kimin*) kurum ve hedefleri hakkında ne kadar **bilgi** sahibi olduğunu; belirli grupların sahip olduğu düşünülen **becerileri**, çalışan **tutum** ve **değerlerinin** misyon beyanında belirtilenlerle uyumlu olup olmadığını ölçebilirsiniz.

Ayrıca bu anketler **eğitim öncesinde** ihtiyaçları belirlemek ve **eğitim sonrasında** eğitimin etkisini ölçmek için yapılabilir.

ARAÇ KUTUSU



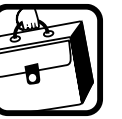
YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

TUTUM ANKETLERİ – 1. ÖRNEK

12. Bu kurumun yönetim ekibine güveniyorum (lütfen cevabınızı yuvarlak içine alın).

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

TUTUM ANKETLERİ – 2. ÖRNEK

32. Lütfen bu kurumda çalışmanın kendi günlük deneyiminiz açısından nasıl olduğunu açıklayın.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

GÖZLEM

Gözlem, potansiyel eğitim katılımcılarınızın öğrenme ihtiyaçları hakkında tatmin olmanın en ''uygulamalı'' yoludur. Gözlemin iki ana yaklaşımı vardır:

Açık
Bu, kişinin belirli bir görevi yerine getirirken gözlemlendiğini bildiği durumdur. Bu yaklaşımın avantajı açıklık ve dürüstlüktür. Ancak, bazen eğitimle ilgisi olmayan konular (örneğin, yönetimden korkma, etkilemeye çalışma veya sadece dikkatleri üzerine çekme, ünlü Hawthorne deneylerinde olduğu gibi) nedeniyle gerçek performans seviyesini değiştirebilir.

Gizli
Bu, birini gözlemlediğiniz ancak onun izlendiğini veya dinlendiğini bilmediği durumdur. Size engellenmemiş bir performans görünümü sunma avantajına sahiptir, ancak çoğu durumda ahlaki olarak sorgulanabilir. İstisnalar, kamu güvenliğinin söz konusu olduğu görev veya davranışlar üzerinde sürpriz denetime onay veren diğer önemli işler olabilir. Örneğin, ''yardım masası'' çalışanları, müşteriyle yaptıkları telefon görüşmelerinin "kalite amaçlı" kaydedilebileceğini kabul ediyorsa...

ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaşlar, eğitim hedef grubunuzun performansına ilgi duyan kişi ve gruplardır.

- Herkesin yaptığı işle ilgili bir **müşterisi** vardır, o müşteri kurum içindeki biri bile olsa
- Herkesin hayatında ürün, hizmet veya destek için **ona bağımlı olan birileri** vardır

Çoğu zaman bu paydaşlar, öğrenme ihtiyaçlarınızla ilgili bazı varsayımları destekleyip doğrulamak için zengin ve hızlı bir bilgi kaynağı olabilir. Paydaşlara özel olarak soracağınız soru şudur:

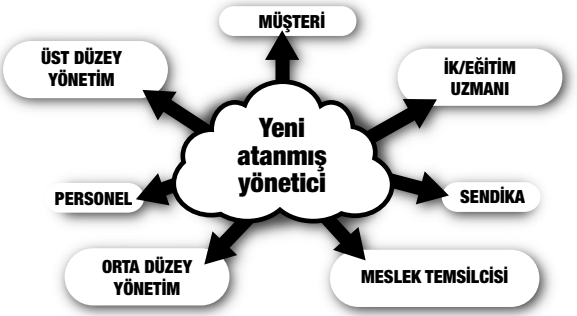
"Bu kişinin yeni performans hedeflerini karşılamasına yardımcı olacak bilgi, beceri ve tutumlar açısından neye ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?"



ARAÇ KUTUSU

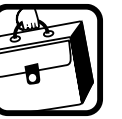
YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PAYDAŞ ANALİZİ – KİME SORMALI?



- Zaman kazanmak için paydaşlarla kişisel olarak ya da e-posta yoluyla iletişime geçilebilir
- Görüşlerden bazıları diğerlerinden daha önemli olacak, bu nedenle girdilerinizi tartıp önceliklendirmelisiniz

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

ÖN BİLGİ TESTLERİ

Birinin bir şey bilip bilmediğini öğrenmenin en iyi yolu kendisine sormaktır! Testler, katılımcıların ne öğreteceğinize dair bilgilerindeki eksikliği belirlemek için eğitimin başında veya daha iyisi, eğitime gelmeden önce yapılabilir, böylece yalnızca eğitime ihtiyaç duyanları eğitirsiniz. Ön bilgi testi örneği:

MOTİVASYON TEORİSİ TESTİ

1. Maslow şunları tanımladı:
   Dört ❑ İki ❑ Altı ❑

2. Adam'ın Eşitlik Teorisi beklentiyle ilgilidir DOĞRU YANLIŞ

(Lütfen birini daire içine alın)

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME – TANIM

Kişinin hedeflere ve standartlara göre performansının yöneticisi tarafından yapılan düzenli (genellikle yıllık) bir incelemesidir. Yönetici önce değerlendirme formu doldurur (sayfa 74) ve ardından kişiyle yapılandırılmış iki yönlü bir görüşme yapar. Günümüzde pek çok kurumda yıllık değerlendirme görüşmesi, çalışanların da yöneticiyi derecelendirdiği ve geribildirim verdiği ''yukarı doğru'' bir değerlendirmeyi içerir.

İyi tasarlanmış ve iyi yürütülen bir değerlendirme sistemi, şu konularda netlik olduğu sürece yeterlilik eksikliklerini belirlemenin en basit ve en uygun maliyetli yoludur:

- Yapılacak iş
- Kaydedilen ilerleme
- Yeni performans hedefine ulaşmak için gereken yetkinlikler
- Mevcut ve istenen performans arasındaki boşlukları doldurmak için gereken yeterlilik ''dozu''
- Bu boşlukları doldurmaya yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve/veya tutum eğitimi türü

ARAÇ KUTUSU

YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME – UNSURLARI

Performans değerlendirmesini etkili şekilde yürütmek için şunlara ihtiyacınız vardır:

- Değerlendirilen kişinin rolü hakkında netlik sağlayan bir **iş profili** formu (sonraki sayfa)
- **Geçici değerlendirme notu** – adil ve tarafsız yıllık performans kapsamının sağlanması için üç aylık değerlendirme toplantılarında tartışılan performans sorunları ve olaylar hakkında notlar
- **Yıllık değerlendirme formu** – ekip üyeleriyle yıllık değerlendirme oturumunu yürütmek için şablon



ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME – İŞ PROFİLİ

Tipik bir iş profili formu aşağıdaki gibidir:

İşin adı .....

İşin amacı .....

Kısa vadeli hedefler .....

Uzun vadeli hedefler .....

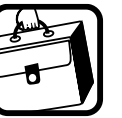
Temel sonuç alanları .....

Temel görevler .....

Görevi tatmin edici şekilde yerine getirmek için gereken yetkinlikler

.....

ARAÇ KUTUSU



YETKİNLİK EKSİKLERİNİ BELİRLEME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME – YILLIK DEĞERLENDİRME FORMU

Tipik bir değerlendirme formu şunları içerir:

- Yönetici ayrıntıları
- İş hedefleri ve elde edilen sonuçlar
- Devam eden görevler için performans standartları ve elde edilen performans
- Görevleri tatmin edici şekilde gerçekleştirmek için gereken yetkinliklerin açıklaması ve derecelendirme
- İş sahibinin derecelendirmeler hakkındaki yorumları için alan
- Öğrenme ve gelişim ihtiyacı, bunu karşılamak için plan
- Kabul edilen eylemler

ARAÇ KUTUSU

ODAK GRUPLARI

Odak grubu, tam da kulağa geldiği gibidir; bir sorunu çözmek veya bir şeye karar vermek amacıyla bir konuya odaklanmak için bir araya gelen insan grubu. Genellikle en fazla 90 dakika kadar süren kısa toplantılarda bir araya gelirler ve bu toplantılar kararlaştırılmış bir format kullanılarak yürütülür.

ÖİA açısından odak grubu şunlar için kullanılabilir:

- Bir grup çalışanın yeni performans hedeflerine ulaşmak için geliştirmesi gereken yetkinlikleri belirlemek
- Belirli yetkinliklerin geliştirilebileceği/güçlendirilebileceği yollar hakkında beyin fırtınası yapmak

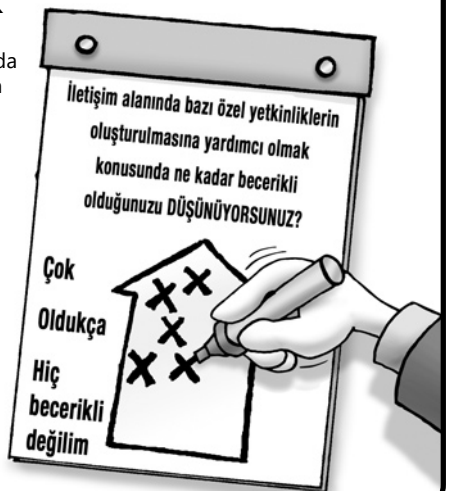


ARAÇ KUTUSU

ODAK GRUPLARINI YÜRÜTME

ODAK GRUPLARINA YARDIMCI OLMAK

1. İlgi uyandırmak ve/veya kişilerin konu hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğunu belirlemek için bir ''odak'' sorusuyla başlayın. Bunu bir tahtada temsil edebilir ve üyelerden öne çıkıp konuyla ilgili pozisyonuna karşılık gelen seviyeye işaret koymasını isteyebilirsiniz.
2. ''İletişimde geliştirmemiz gereken yetkinlikler nelerdir?'' veya ''**Müşterilerle iyi iletişim kurma** yetkinliğini nasıl geliştirebiliriz?'' gibi bir ''tartışma'' sorusu sorun.
3. Üyelerden fikirlerini ayrı kartlara yazmalarını isteyin, böylece bunları bir panoda kümeleyebilirsiniz.
4. Kart kümelerinden eyleme geçirilebilir öğeler oluşturun.



ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME HEDEFLERİ YAZMA

Öğrenme hedeflerini yazmanın en iyi yolu **DES**'i düşünmektir.

DURUM Öğrenci, bu görevi ustalıkla yapabileceğini gösterdiğinde hangi durumda olacak?

EYLEM Eğitim seansı sonrasında özellikle neyi yapabilecek?

STANDART Başarıyı ğerlendirebileceğimiz bir ölçüt var mı?



ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME HEDEFLERİ YAZMA

ÖRNEK

Bu eğitim oturumunun sonunda:

DURUM hesap makinesi ve günlük kazançlar verildiğinde.....

EYLEM katılımcılar kasa defterinin bakiyesini hesaplayabilecek.....

STANDART Yüzde 100 doğrulukla



ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

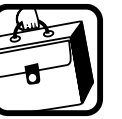


Eğitimde öğrenilenler, geliştirilmiş performans şeklinde işyerine geri aktarılmadığı sürece ÖİA yapmanın bir anlamı yoktur. Eğitim uzmanı olarak, aktarım sürecini tasarlayıp yönetmekten tamamen sorumlu tutulamasanız da eğitimin başarısını etkileyebilirsiniz. Eğitimin işe yaraması için katılımcının işine ''köprü" olması gereken sekiz şey vardır:

1. Kurumdaki herkes için **Performans Geliştirme Planı**
2. Eğitimin tasarımı ve sunumunda **üretim hattı yönetiminin katılımı**
3. Katılımcılar ve yönetici arasında **eğitim öncesi brifing**
4. Kişinin ilerleyişini çizelgelemek için **öğrenme günlüklerinin hazırlanması**
5. Eğitimden önce, eğitim sırasında ve sonrasında **program desteği**
6. Katılımcılar ve yönetici arasında **eğitim sonrası brifing**
7. Eğitimden sonra **iş arkadaşı ve ekip desteği**
8. Yeni davranışları pekiştirip davranış eksikliğini cezalandırmak için **ödül ve yaptırımlar**



ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

1. PERFORMANS GELİŞTİRME PLANI

Performansın iyileştirilmesi planla başlar. Eğitmen olarak, üretim hattı yönetimiyle birlikte, çalışanın yılda en az bir kez yöneticisiyle işleri nasıl daha iyi yapacağı hakkında konuşma fırsatına sahip olmasını sağlamaktan sorumluyuz; bu, yeni performans hedefleri verilmesi anlamına gelir. Bu tartışmanın sonuçları, ister yıllık değerlendirmenin bir parçası olarak isterse ayrı bir toplantıda gerçekleşsin, Performans Geliştirme Planı'na (PGP) kaydedilmelidir. PGP'yi basit tutun ancak şunları ekleyin:

- **BAĞLANTI** - Bu kişinin performansı, kurumun genel performansıyla nasıl bağlantılı ve ona nasıl katkıda bulunuyor?
- **EKSİKLİK** - Kişinin mevcut performansıyla iş için standartlar, hedefler ve yeni performans hedefleri arasındaki boşluk nedir, nasıl ölçüldü? (58-74. sayfalardaki Yetkinlik Eksikliklerini Belirleme bölümüne bakınız.)

ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

1. PERFORMANS GELİŞTİRME PLANI

- **ÇÖZÜMLER** - Kişinin performansının iyileşmesi için hangi eğitime ihtiyacı var? Başka hangi gelişim faaliyetleri planlanmalı (iş rotasyonu, görevlendirme, terfi, vb.)? Başka hangi eğitim dışı eylemler yardımcı olabilir (maaş artışı, iş zenginleştirme, süreç değişiklikleri, vb.)?
- **GEREKLİ KAYNAKLAR** - Bu eylemlerin para, ekipman, personel vb. açısından maliyeti nelerdir?
- **ENGELLER** - Gerçekçi olun! Planın başarısını engelleyen şeyler nelerdir (çevre, kültür, başkalarının motivasyonu, vb.)?
- **ÖLÇÜM** - Son olarak, iyileştirme nasıl ölçülecek ve ödüllendirilecek (hedefler, takip, vb.)?

ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

2. ÜRETİM HATTI YÖNETİMİNİN KATILIMI

Üretim hattı yöneticilerinin girdileri, performans eksiklerini gidermek için eğitim çözümleri oluşturmaya başladığımızda hayati önem taşır. İşte bazı yönergeler:

- Yöneticilerin, öğrenme etkinliklerini tasarlamak için kullanacağınız öğrenme hedeflerini onaylamasını sağlayın
- Tasarladığınız derslerdeki öğrenme sürecinin yöneticilerin beklentilerini nasıl karşılayacağını not edin

ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

2. ÜRETİM HATTI YÖNETİMİNİN KATILIMI

- Yöneticileri her eğitime en az bir modül katkıda bulunması için eğitin. Tamam, çok profesyonel eğitmenler değiller, ancak egzersizleri yaparak veya oturumları sizin girdilerinizle ''tamamlayıp bitirerek'' olası bir ''sunum felaketini'' daha sınırlı hale getirmek mümkündür. Yöneticiler vurucu eğitim mesajları vermede sizin kadar iyi olmasalar bile, sonuçlar en azından gerçekten istedikleri ve ihtiyaç duydukları şeylerle bağlantılı olur; hangi davranışları ölçeceklerini ve işlerine geri döndüklerinde neleri ödüllendireceklerini bilirler.
- Yöneticinin becerileri ve/veya bunlara ulaşılabilirliği gerçekçi değilse, ondan en azından eğitim etkinliklerini açıp kapatmasını isteyin (ikna edin, ısrar edin, şantaj yapın!). Bu, eğitime güvenilirlik ve etki kazandıracaktır; yöneticinin eğitim kurslarında yaptığı doğaçlama ve ziyaretler de aynı etkiyi doğurur. Başka her şeyden ayrı olarak bu katılım, **yöneticiy**i, eğitimin çalışanlarının gelişmesine yardımcı olmak için neler yaptığı konusunda bilgili hale getirir.

ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

3. EĞİTİM ÖNCESİ BRİFİNG

Bu, öğrenmenin performans iyileştirmesine aktarılmasını sağlamada en değerli adımlardan biridir. Dürüst olmak gerekirse, eğitim kurslarınıza katılan kaç kişi gelmeden önce yöneticisiyle ciddi, isle ilgili brifing oturumu yaptı? Kaç kişi ne öğreneceği ve bunu işe geri döndüğünde nasıl uygulayacağı konusunda karşılıklı beklentilerini tartıştı?

Eğitmen olarak rolünüz bu brifinglerin yapılmasını sağlamaktır. Eski bir hikâye, değil mi? Kişi ondan ne beklendiğini bilmediği sürece, başardığını nasıl anlayabilir?



ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

3. EĞİTİM ÖNCESİ BRİFİNG

Eğitim öncesi brifing yapmanın en iyi yollarından biri PGP'i (Performans Geliştirme Planı) kullanmak veya en son değerlendirme tartışmasına geri dönüp ders için bazı temel öğrenme hedefleri tanımlamaktır. Yöneticilerin net, davranışsal olarak belirtilen hedefler belirlemesine ve ders sonrası brifing için tarih konusunda anlaşmada ısrarcı olmasına yardımcı olabilirsiniz (sayfa 90). Ders öncesi brifingde formüle edilen tipik hedeflere dair bazı örnekler şunlardır. Bu dersin sonunda eğitim gören kişi:

- Yeni XYZ yazılımını kullanabilmelidir
- Yeni sunum tekniklerini öğrenmiş ve uygulamış olmalıdır
- ABC'yi değiştirmek için yeni AB düzenlemeleri hakkında bilgi edinmiş olmalıdır
- Yeni misyon ve değerler beyanını ekibe açıklayabilmelidir
- İyi bir seçim görüşmesinde yer alan adımları bilmeli ve uygulamış olmalıdır

Belki de kişinin derse katılmasına izin vermeden önce, ondan ders öncesi brifingin yapıldığına dair imzalı kanıt istemelisiniz! Bazen bir şeyi zorlaştırırsanız onu daha arzu edilir hale getirirsiniz.

ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

4. ÖĞRENME GÜNLÜKLERİNİN HAZIRLANMASI

Kişinin yeni bilgi, beceri ve tutumlar edinirken ilerlemesini takip edebilmesini sağlamak için birçok kuruluş bireysel **öğrenme günlükleri** sunmuştur. Bu günlükler kişiye öğrenme başarısının ve performansını geliştirme yolculuğunda attığı/atması gereken adımların sürekli bir kaydını sağlar.

Sonraki sayfada, böyle bir belgede nelerin ele alınabileceğine dair bir örnek bir bulunuyor.





EĞİTİM ÖĞRENME GÜNLÜĞÜ

1. **Beklentiler** – Eğitimden önce, eğitim sırasında ve sonrasında neyi başarmam/yapmam bekleniyor?
2. **Yöneticinin rolü** – Nasıl destek sağlayacak?
3. **Eğitmenin rolü** – Eğitmen bana en çok nasıl yardımcı olabilir?
4. **Öğrenme hedeflerim** – Eğitim öğrenme hedeflerine dayalı. Nasıl ölçülür?
5. **Eğitim öncesi brifing notları** – Yöneticimle tartışmanın ayrıntıları.
6. **Eğitim notları** – Öğrenme notları, alaka, memnuniyet vb. ile ilgili değerlendirmeler.
7. **Öğrenme başarıları** – Aslında ne öğrendim? Bunu nasıl kanıtlayabilirim?
8. **Eğitim sonrası brifing eylem planı** – Eğitim sonrası brifing sırasında belirlenen performans hedefleri.
9. **Engeller** – Bu hedeflere ulaşmaya engel olabilecek şeyler/insanlar/çevresel sorunlar vb.
10. **Bu engelleri aşma planı** – Yöneticim/iş arakdaşlarım bana nasıl yardımcı olabilir?

ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

5. PROGRAM DESTEĞİ

Eğitimin mevcut üretkenliği düşürdüğüne şüphe yok. Kişi **hem** bir eğitime katılıp **hem de** işini yüzde 100 verimlilikle yapamaz. Ayrıca eğitimden hemen sonra yüzde 100'e geri dönmesi beklenmemelidir. Öğrendiği şeyi uygulamak için biraz zamanı olmalıdır.

Kolay değildir çünkü bu genellikle hem yönetici hem de eğitim alan kişi açısından tutum değişikliği anlamına gelir. Bazı durumlarda ayrıca kurumun kültüründe ''avantaj olarak eğitim''den ''büyüme için hayati yatırım olarak eğitim''e doğru değişiklik anlamına gelir.



ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

5. PROGRAM DESTEĞİ

Eğitimden önce - Eğitmen olarak, yöneticiye insanların öğrenmeyi sevdiği bir ortam yaratma konusunda koçluk yapmalısınız. Yönetici, iyi bir örnek olarak başlayabilir; kendisi öğrenen kişi olarak. Öğrenen kurumlarda olduğu gibi, yöneticilerin her gün, toplantılarda, tartışmalarda, değerlendirmelerde öğrenmeyi teşvik etmesi gerekir. Bunu sorular sorarak, PGP'leri düzenli olarak inceleyerek, kendi öğrenimleri hakkında yorum yaparak vb. yapabilirler. Uygulama tarafında, hem yönetici hem de eğitim alan kişi, stres ve endişeden kaçınmak için öğrenme sırasında eğitim alan **kişinin işinin nasıl üstlenileceğini** planlamalıdır.

Eğitim sırasında - Her şeyden önce, yönetici **eğitim alan kişiyi eğitim sırasında rahat bırakmalıdır!** Bilgi için telefon görüşmeleri yok. Çılgınca e-postalar yok. Aksine, belki eğitim sırasında bir not veya teşvik araması veya daha da iyisi, nasıl gittiği hakkında sohbet için eğitim mekânına kısa bir ziyaret.

Eğitimden sonra - Günümüzde insanların büyük kısmı iş yükü altında ezildiği için, sıklıkla yeni becerileri ve teknikleri uygulamayı o sihirli güne kadar ertelemek zorunda kalıyor; sanki o gün aniden yeterli zaman olacakmış gibi. Yönetici ve eğitmenler, öğrenilenlerin uygulamasının bazı görevlerin yeniden tahsis edilmesini veya düpedüz ertelenmesini gerektireceğini, böylece eğitim alan kişinin yeni becerileri denemeye konsantre olabileceğini kabul etmelidir.

ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

6. EĞİTİM SONRASI BRİFİNG

Öğrenmenin aktarılmasıyla ilgili tüm araştırma verileri, ''*Ne kadar uzun beklerseniz o kadar az kullanırsınız*'' der. Bu nedenle, öğrenme etkinliğinden sonraki ilk birkaç gün hayati süredir. Eğitim bittikten hemen sonra, eğitimi alan kişi veyöneticisi oturup yeni bilgi, beceri ve/veya tutumu nasıl uygulamaya koyacakları hakkında konuşmalıdır; bu konuşma eğitim öncesi brifinge dayandırmalıdır (sayfa 84-85).

Bu, spesifik olarak şu anlama gelecektir:

- Eğitim öncesi öğrenme hedeflerini performans hedeflerine dönüştürmek
- Bu hedeflere ulaşmanın önündeki engelleri belirlemek ve bunların üstesinden nasıl gelineceğini planlamaya başlamak.

Bu planların çoğunun ekip desteği içerebileceğini unutmayın (sayfa 92-93)

Ve eğitim alan kişinin öğrenme günlüğüne her şeyi not etmek!



ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

6. EĞİTİM SONRASI BRİFİNG

Eğitimi takiben performans hedeflne dönüştürülen öğrenme hedefine (sayfa 85) örnekler:

1. Tüm satış raporlarım yıl sonuna kadar XYZ yazılımında üretilecek.
2. Sonraki üç sunumum yeni öğrenilen model kullanılarak yapılandırılmış olacak ve dağıttığım geribildirim sayfası ''beden dili'' için beş üzerinden üçten fazla puan gösterecek.
3. 31 Temmuz'a kadar ABC prosedürlerimizi yeni AB mevzuatına uygun şekilde yeniden yazmış olacağız.
4. Eylül ayının sonundan önce ekibimle iki ''misyon ve değerler'' toplantısı yapacak ve beyanıma yüzde 80 oranında bağlılık elde etmiş olacağım.
5. 31 Ekim'e kadar bir gözlemci, gerçekleştirdiğim en az iki seçme görüşmesinin öğrenilen adımları izlediğini doğrulamış olacak.

İkinci ve dördüncü hedeflere ulaşmada karşılaşılan engellere örnekler:

- Uygulama yapmak için zaman/fırsat (hedef iki)
- Geribildirim formunun izleyiciler tarafından kabul edilebilirliği (hedef iki)
- Ekip üyeleri tarafından ''değerlerin söylenmesinin'' kabul edilebilirliği (hedef dört)

ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

7. MESLEKTAŞ VE EKİP DESTEĞİ

Eğitim sonrası brifing oturumunda (önceki sayfa) gördüğümüz gibi, eğitim alan kişinin yöneticisi eğitimi işyerinde uygulamaya koymak için hedef belirlemek üzere onunla birlikte çalışmış ve önlerindeki engelleri belirlemeye yardımcı olmuştur.

Bu engelleri aşmaya yardımcı olmak için (eğitim alan kişinin öğrenme günlüğünde belirtilmiştir) yönetici, bir ekip yaklaşımı benimsemek zorunda kalacaktır. Yaklaşım, bir ekip üyesi eğitimden döndüğünde **paylaşım oturumu** düzenlemektir. Eğitim alan kişi, temel öğrenme noktalarını iş arkadaşlarına sunar ve bu eğitimin işe olan ilgisini tartışır. Öğrenme günlüğü daha sonra **ekibin sağlayacağı destekle ilgili anlaşmaları not etmek için kullanılabilir.**



ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

7. İŞ ARKADAŞI VE EKİP DESTEĞİ

Eğitim alan kişinin pratik yapmak için zamana ve alana ihtiyacı olacağından, yönetici onun iş yükünü yeniden yapılandırmasına yardımcı olmalıdır. 89. sayfada Program Desteği başlığı altında belirtildiği gibi, bu durum eğitim alan kişinin görevlerinden bazılarını geçici olarak diğer ekip üyelerine (gönüllü olsunlar veya olmasınlar!) tahsis etmek anlamına gelebilir.

Yönetici ayrıca, ekip içinde öğrenme çiftleri oluşturarak destek sağlayabilir. Öğrenme çifti, aynı eğitim etkinliğine katılmış ve görevi, aldıkları eğitimin etkinliği hakkındaki notları karşılaştırıp bunları uygulamada birbirine destek olmak olan iki ekip üyesidir.



ARAÇ KUTUSU

ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

8. ÖDÜLLER VE YAPTIRIMLAR

Üzücü ama çoğu zaman, kurumların büyük kısmında çalışanın eğitimde öğrendiklerini uygulamaya koyduğu için özel olarak ödüllendirilmediği bir gerçektir. Aksine, bazen gerçekten ***cezalandırılırlar!***

- *''Tatilin tadını çıkardın mı? Artık gerçek dünyaya dönelim''*
- *''Sadece şık bir eğitim programından geldin diye durduk yere ortalığı velveleye verme,'*
- *''Bu departmanda o 'duygusal' şeylerden hiçbirine sahip değiliz, o kadarını söyleyebilirim!''*
- *''Bu yeni sistemi kullanmayı çok isteriz. Ama gereken ekipmanı karşılayamıyoruz''*



ARAÇ KUTUSU



ÖĞRENME AKTARIM KÖPRÜSÜ

8. ÖDÜL VE YAPTIRIMLAR

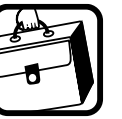
İnsanların maaşları (veya en azından ikramiyeleri) eğitimde öğrendiklerini uygulamaya koymasına bağlı olsaydı, eğitimin ne kadar ciddiye alınacağını hayal edin!

Bu kadar ileri gitmeden, yeni davranış için ödül, pek çok farklı biçimde olabilir:

- Maaş artışı
- İkramiye ödemesi
- Övgü ve takdir
- Yeni ve daha ilgi çekici projeler
- Daha yüksek çalışma hayatı kalitesi

Ve son bir düşünce olarak, kişiye eğitimde öğrendiklerini yapmadığı için nasıl ''yaptırım'' uygulayabilirsiniz? İşte motivasyonla ilgili yaratıcılığınız burada devreye giriyor!

ARAÇ KUTUSU



DEĞERLENDİRME

DÖRT SEVİYE

1959'da Donald Kirkpatrick, Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneğinin (şimdiki adıyla *ASTD*) dergisinde eğitim değerlendirmesi üzerine bir dizi makale yayınladı. Dört değerlendirme seviyesi doğmuş oldu.

O zamandan beri zaman testinden geçtiler. Yıllar içinde düzeltmeler ve eklemeler yapılsa da, eğitmenlerin eğitimlerinin etkili olup olmadığını değerlendirmesi için temel araç olmaya devam ediyorlar. "Dört Seviye" bir sonraki sayfada özetlenmiştir. Eğitim değerlendirmesi hakkında daha fazla ayrıntı için *Eğitim Değerlendirme* kitabına bakabilirsiniz.

ARAÇ KUTUSU



DEĞERLENDİRME

DÖRT SEVİYE

- **TEPKİ** - Katılımcılar eğitimi beğendi mi? Ünlü ''gülücükle değerlendirme''. Her eğitimin sonunda tüm katılımcıların bir değerlendirmeyi tamamlamasını sağlayın
- **ÖĞRENME** - Katılımcılar bir şey öğrendi mi? Eğitimin sonunda konuya yönelik bilgi, beceri ve/veya tutumlarını test edin. Eğitimin öğrenmeyi sağladığından emin olmak istiyorsanız, onları başlangıçta da test etmelisiniz!
- **DAVRANIŞ** - Katılımcılar eğitim sonucunda davranışlarını değiştirdiler mi? Eğitimden sonraki davranışı test edin; değişikliklerin oturmasına izin vermek için üç ila altı ay sonra
- **SONUÇLAR** - Eğitim, CEO'nun eğitim ihtiyaçları araştırmasından beklentilerine göre, kuruluşun sonuçlarını olumlu şekilde etkiledi mi?

EK İNCELEME



Şimdi yapmanız gereken tek şey, son bölümümüzdeki anketi tamamlayıp puanlamak ve kurumunuz içinde gerçekçi ve sonuç odaklı bir Öğrenme İhtiyaçları Analizi yolculuğuna çıkmak. Yolculuğunuzda size yardımcı olmak ve seyahat ederken deponuzu dolu tutmak için, ÖİA'daki gelişmeleri takip etmenizi sağlayacak bazı önemli web siteleri şunlardır:

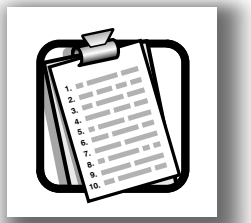
Yetkili Personel ve Gelişim Enstitüsü:
www.cipd.co.uk

İrlanda Eğitim ve Gelişim Ensitüsü:
www.iitd.ie

Kurumsal Öğrenme Derneği:
www.solonline.org/?home

Yetenek Geliştirme Derneği:
www.astd.org

Beceriler – Üçüncü Sektör:
www.skillsthirdsector.org.uk/training_needs_analysis/resources_websites



ANKET

ÖİA'nın işinize yaramasını sağlamak ne kadar kolay olacak?

ANKET

ANKETİN AÇIKLAMASI



Bu anket, kurumunuzla ilgili olarak sormanız gereken 30 sorudan oluşuyor. Sorular, iyi bir eğitim ihtiyaçları analizi için yolu düzeltmeye yardımcı olan insan kaynakları sistemleri ve teknikleriyle ilgili.

Bütün sorular için basitçe ''Evet'', ''Hayır'' veya ''Cevap yok'' cevabını vereceksiniz.

108. sayfada puanlamanın nasıl yapılacağını ve puanlarınızın ÖİA'nın işinize ne kadar yarayacağı açısından ne anlama geldiğini öğreneceksiniz.



ANKET

PERFORMANS STANDARTLARI



		Evet	Hayır	Cevap yok
1.	Kurumsal performans standartı açık mı (örneğin üretim hedefleri, kalite gereksinimleri, vb.)?			
2.	Tüm personel için hedef belirlenmiş mi ve kurumsal hedeflerle ilişkili mi?			
3.	Bütün işler için performans standartı belirlendi mi?			
4.	Kurum için temel yetkinlikler tanımlandı mı?			
5.	Belirli işler için temel yetkinlikler tanımlandı mı?			
6.	Uzun vadeli eğitim ihtiyacı stratejik düzeyde tanımlanmış mı ve uzun vadeli hedeflerle bağlantılı mı?			

ANKET

ÖLÇÜM SİSTEMİ



		Evet	Hayır	Cevap yok
7.	Kurumun performansı ölçülüyor mu (örneğin üretim hedefleri, kalite gereksinimleri, vb.)?			
8.	Kurumun performansındaki eksiklikler eğitim gereksinimleri için analiz ediliyor mu?			
9.	Tüm çalışanların hedefleri karşılamadaki performansı ölçülüyor mu?			
10.	Kişiler devam eden performans standartlarına ulaşmaları açısından takip ediliyor mu?			
11.	Kişiler, rolleri için temel yetkinliklere göre ölçülüyor mu?			
12.	Performanslardaki eksiklikler eğitim gereksinimleri için analiz ediliyor mu?			

ANKET

YÖNETİCİNİN ROLÜ



	Evet	Hayır	Cevap yok
13. Yöneticiler iş planlarını, stratejileri ve hedefleri ekiplerine düzenli olarak iletiyor mu?			
14. Yöneticiler, çalışanlarının gelişiminden sorumlu tutuluyor mu?			
15. Gayri resmi koçluk, kurum kültürünün bir parçası mı?			
16. Kurumda değerlendirme sistemi mevcut mu?			
17. İnsanlar performansları hakkında yöneticilerden düzenli ve geribildirim alıyor mu?			
18. Değerlendirme sistemi herkes için kişisel gelişim planı oluşturuyor mu?			

ANKET

ÖDÜL SİSTEMİ



	Evet	Hayır	
19. İyi performans ödüllendiriliyor mu?			
20. Ödül sistemi adil ve tutarlı mı?			
21. Ödül sistemi ekstra sorumluluk, kariyer geliştirme fırsatları, eğitim vb. gibi seçenekleri içeriyor mu?			



ANKET

KARİYER PLANLAMA VE GELİŞTİRME



	Evet	Hayır	Cevap yok
22. Kişilerin kariyer hedefleri anlaşılıyor ve planlanıyor mu?			
23. Kişiler kariyer geliştirme konularında geribildirim alıyor mu?			
24. Kariyer geliştirme için eğitim ihtiyaçları belirlenip ele alınıyor mu?			

ANKET

ARDIL PLANLAMASI



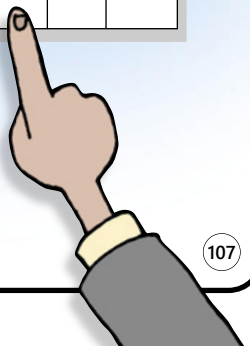
	Evet	Hayır	Cevap yok
25. Kurumun gelecekteki iş talepleri anlaşılıyor mu?			
26. Kurum/departmanlar için güncel bir ardıl plan mevcut mu?			
27. Yöneticiler, ardıl amaçları doğrultusunda çalışanlarını eğitip geliştirmekten sorumlu tutuluyor mu?			

ANKET

İŞE ALIM VE SEÇİM



	Evet	Hayır	Cevap yok
28. Tutarlı ve sağlam bir işe alım ve seçim süreci var mı?			
29. Adayların beceri/yetkinlik seviyeleri işe alım sırasında iş talepleriyle uyumlu mu?			
30. İyi tasarlanmış ve faydalı bir oryantasyon programı var mı?			



ANKET

PUANLAMA



ÖİA'nın kurumunuzda işe yaramasını sağlamak ne kadar kolay olacak? Açıkçası, insan kaynakları sistemleri ne kadar iyiyse eğitim ihtiyaçlarını belirlemeniz ve **sürdürülebilir** çözümler sağlamanız o kadar kolay olacaktır.

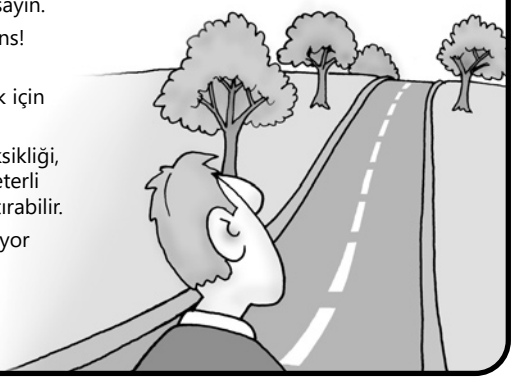
Lütfen ankette verdiğiniz ''Evet'' yanıtlarını sayın.

25-30: Sorunsuz bir yolculuk için büyük şans!

15-25: Tam başarıyı ummadan önce İK sistemlerinden bazılarını iyileştirmek için çalışmanız gerekebilir.

10-15: İK sistemlerinden gelen desteğin eksikliği, öğrenme ihtiyaçları analizinizden yeterli miktarda iyi veri elde etmeyi zorlaştırabilir.

0-10: Yokuş yukarı bir mücadele sizi bekliyor olabilir; tabii ki siz de başlangıç aşamasındaki bir İK yöneticisi değilseniz!



Yazarlar Hakkında



Paul Donovan, MSc, Mgmt. MSc T&L, D.Soc.Sci.*
Paul Donovan NUI, Maynooth'daki işletme ve hukuk fakültelerinde Öğretim ve Eğitim Okulunda müdürdür. Daha önce İrlanda Yönetim Enstitüsünde (*IMI*) yönetim geliştirme konusunda uzmanlaşmış sicil müdürü ve yönetim başkanıydı. *IMI*'ye katılmadan önce, İrlanda Turba Geliştirme Kurumu olan Bord na Mona'da genel operasyon müdürü olarak çalıştı. Ayrıca Bord na Mona grubunun eğitim ve geliştirme müdürüydü.

Paul, 15'ten fazla ülkede yönetici geliştirme programları sundu. Eğitim ve genel yönetim alanında hakemli makaleler ve 10'dan fazla kitap yazdı; uzun süredir *HRD* dergisine köşe yazıları yazıyor. Araştırma ilgi alanı, eğitimin aktarılmasıdır. Paul, Dublin'deki Trinity College'den iki yüksek lisans derecesine ve Leicester Üniversitesinden bir doktora derecesine sahiptir.

**Fen Bilimleri Yüksek Lisans Derecesi (Master of Sciences)*
Yönetim Yüksek Lisans Derecesi (Master of Sciences Management)
Sosyal Bilimler Doktora Derecesi (Doctor of Social Science)

Yazarlar Hakkında



John Townsend, BA MA MCIPD*
John, uluslararası alanda lider bir eğitmen olarak büyük üne sahiptir. Cenevre yakınlarında bulunan ve dünya çapında eğitmenleri ve yardımcıları çeken saygın Master Trainer Enstitüsünün kurucusudur. Enstitüyü Birleşik Krallık, Fransa, Amerika Birleşik Devletleri ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi pozisyonlarındaki 30 yıllık deneyiminin ardından kurmuştur; zellikle Cenevre'deki GTE'de Avrupa Yürütme Gelişimi Direktörü olarak 15ülkedeki 800'den fazla yöneticiden sorumlu olduğu dönemde kazandığı deneyimlerden sonra.

Uzun kariyeri boyunca eğitmen eğitmeni olarak, sadece Master Trainer Enstitüsünün benzersiz felsefesini, dünya genelinde konferansları, seminerleri ve çok satan eğitim videoları aracılığıyla yaymakla kalmamış, aynı zamanda pek çok dile çevrilmiş birçok yönetim kitabı ve profesyonel kılavuz da yazmıştır.

**Lisans Derecesi (Bachelor of Arts)*
***Yüksek Lisans Derecesi (Master of Arts)*
****Personel ve Gelişim Uzmanları Enstitüsü Üyesi (Member of the Chartered Institute of Personnel and Development)*