ÖĞRENME TRANSFERİ

Transfer of Learning



İnsanların eğitim sırasında öğrendikleri şeyleri işyerinde tekrar kullanmalarını sağlamak için ipuçlarıyla dolu bir kitap

Paul Donovan ve John Townsend

"Kurumlarda öğrenme ve gelişim uygulamalarına önemli derecede katkı sağlıyor. Yazarlar, kurum çapında öğrenme yaklaşımının önemini kabul ederek, ölçülebilir sonuçlar üreten eğitimler sunmak için pratik ve güçlü bir yaklaşım geliştirmiş durumdalar."

Kevin Hannigan, Öğrenme ve Gelişim Başkanı, Matheson Ormsby Prentice

Seri için Övgüler:

"Artık sıfırdan öğrenme materyalleri oluşturma zahmetine girmiyorum, sadece Yönetim Cepkitabımı alıyorum."

"Küçük kitaplarınızın formatıyla egzersiz ve öğrenme alıştırmaları çok hoşuma gidiyor."

ÖĞRENME TRANSFERİ

Transfer of Learning

First published as the Transfer of Learning Pocketbook by Paul Donovan and John Townsend. (c) Paul Donovan and John Townsend 2011.
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



ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR? 5
Tanım, maliyet, ne kadar eğitim boşa harcanıyor?, ne kadar eğitim boşa **harcanmıyor**?, Kirkpatrick'in dört seviyesi, diğer araştırmalar, 17 faktör, öğrenme transferi nasıl geliştirilir?, e-öğrenme transferi



ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 17
Giriş, 17 faktör, faktör bulutu



EN ÖNEMLİ 10 İPUCU 39
Yönetici özeti: öğrenme transferini geliştirmek için 10 önemli eylem



EYLEM İPUÇLARI 47
Genel bakış, eğitim sürecinin beş aşamasına bölünmüş 70 ipucu: ihtiyaç, eğitimin tasarımı ve geliştirilmesi, başlama, sunum, işe dönüş

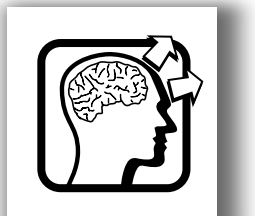


ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ 95
Açıklama, test



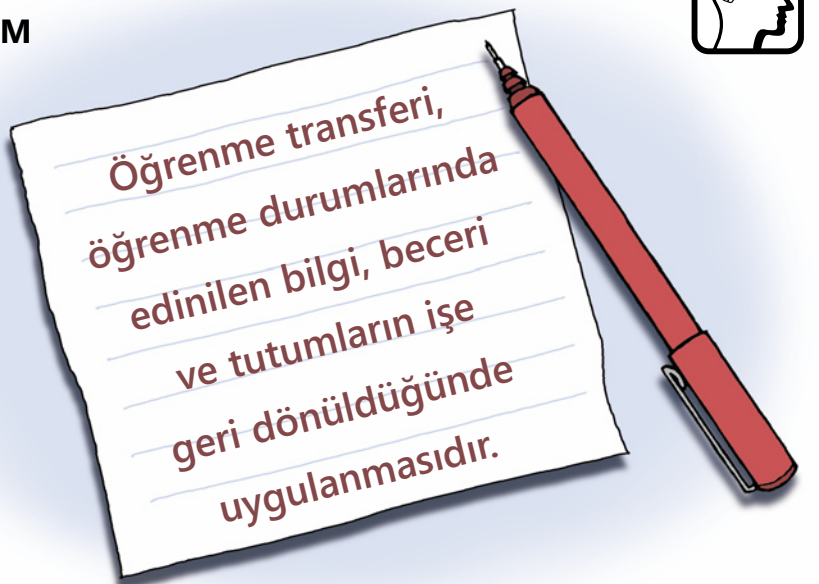
EK BİLGİ 107





ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR?

TANIM


Öğrenme transferi,
öğrenme durumlarında
edinilen bilgi, beceri
ve tutumların işe
geri dönüldüğünde
uygulanmasıdır.

ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR?



MALİYET

Eğitime gerçekte ne kadar para harcandığına baktığımızda, eğitimden elde edilen bilgilerin kullanılıp boşa harcanmamasına neden dikkat etmemiz gerektiği açık şekilde ortaya çıkar:

- ABD'de yılda 200 milyar dolara kadar
- ABD'li işverenler maaş bordrosunun yaklaşık %2,2'sini eğitime harcıyor
- Öğrenme ve Beceri Meclisi, 2008'de Birleşik Krallık'ta 37 milyar sterlinlik eğitim harcaması yapıldığını bildirdi
- OECD'ye (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) göre, Avrupa Birliği toplam işgücü maliyetlerinin %2,3'ünü eğitime harcıyor

Kendi ülkeniz? _____ _____ bordro yüzdesi

Kendi kurumunuz? _____ _____ bordro yüzdesi

ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR?

NE KADAR EĞİTİM BOŞA HARCANIYOR?



Dünya çapında yapılan araştırmalardaki bulgulardan bazıları şunlardır:

- Eğitim, harcanan para ve edinilen becerilerden kazanılan para açısından düşünüldüğünde yeterince katkı sağlamaz (Cromwell ve Kolb, 2004; Barrett ve O'Connell, 2001)
- Öğrenmenin işyerine çok zayıf şekilde geri aktarılması söz konusudur (Broad ve Newstrom, 1992, Facteau ve diğerleri, 1995, Baldwin ve Ford,1988, Kaufman, 2002)
- Transfer **gerçekleştiğinde** sadece %40'ı hemen, %25'i altı ay sonra ve %15'i bir yıl sonra transfer olur (Wexley ve Latham, 2007)
- Bir araştırmacı (Goldstein), tüm eğitimlerin %90'ının zaman ve para kaybı olduğunu öne sürdü: İnsanlar ya halihazırda konuyu biliyorlardı, çabucak unuttular ya da sadece ihtiyaç duymadılar/işlerinde kullanamadılar



ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR?



NE KADAR EĞİTİM BOŞA HARCANMIYOR?

Sizin öğrenme transferi deneyiminiz nasıl?

Eğitmen yetiştirme programlarımıza katılan eğitim uzmanlarına beş yıl boyunca aşağıdaki soruyu sorduk:

"Kurumunuzdaki çalışanlar için eğitim kurslarında gerçekleşen öğrenmenin yüzde kaçı ölçülebilir performans gelişimiyle sonuçlanıyor?"

Ortalama seviye **%24** (yani katılımcılar eğitimin %76'sının sonuç yaratmadığını hesaplamıştır).

Kendi kurumunuz için "tahmini hesabınız" ne olurdu?

..... %



KIRKPATRICK'İN DÖRT SEVİYESİ

Elbette, eğitimin işe yarayıp yaramadığının nasıl değerlendirileceğine dair "klasik" teori, soruya dört seviyede bakan Donald Kirkpatrick'e aittir. Modelini ilk kez 1959'da sunan Kirkpatrick temelde şu sonuca varıyor:

- **Hoşlarına** giderse (Seviye 1) **bir şeyler öğrenirler** (Seviye 2)
- Bir şey öğrendiklerinde **davranışlarını** değiştirirler (Seviye 3)
- Davranışlarını değiştirirlerse kurumun **sonuçları** (Seviye 4) iyileşecektir

Buna göre Kirkpatrick, 3. Seviyesini bir eğitim durumunda öğrenilen beceri, bilgi ve tutumların işyerinde uygulanması olarak tanımladığında, öğrenme transferiyle ilgilenen ilk büyük yazardı.

Ne yazık ki bu uygulamaya **nasıl** ulaşıldığını hiçbir zaman açık şekilde tanımlamadı.



DİĞER ARAŞTIRMALAR

1959'da Kirkpatrick'ten bu yana başka pek çok araştırmacı, öğrenmenin transferini etkileyen faktörleri araştırdı.
Kirkpatrick'in araştırması eğitimin sonuçlarını listelenen dört seviyede belirlemeye odaklanırken, sonraki araştırmalar bu sonuçların elde edilmesine yardımcı olan ve engelleyen şu faktörleri belirlemeye çalışmıştır:

- Öğrenci motivasyonu
- Yönetici desteği
- Eğitimin tasarımı
- Eşdüzey desteği
- Ödüller

Bu kitap bu bulgulara dayanarak, eğitimin işyerine taşınmasını etkileyen yeni faktörleri ortaya çıkarmaktadır.

ÖĞRENME TRANSFERİ NEDİR?



17 FAKTÖR

Öğrenme transferi konusunda önemli 17 faktör belirledik. Dr. Paul Donovan'ın beş yıllık araştırmasıyla hem Paul hem de ortak yazar John Townsend'in 65 yıllık deneyim ve gözlemlerinden derlendiler. Sağlam şekilde araştırıldılar ve eğitim veren kişiler mantıklı olduklarını söylüyorlar. Paul'un araştırmasının temelinde esasen İKG (*İnsan Kaynakları Gelişimi-HRD*) profesyonellerinin girdileri yatıyor.

- 28 üst düzey İKG Yöneticisi 103 olası faktör oluşturdu
- 314 İKG uzmanı tarafından bir anket geliştirilip doldurduldu
- Faktörler, sofistike istatistiksel teknikler kullanılarak gruplandırıldı/listeye alındı ve daha sonra ilgili araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldı

Bu araştırmayı güçlü, yenilikçi ve her şeyden önce hemen uygulanabilir kılan şey şu:

- 17 faktör, seçilen eğitim kursları 11 farklı kurumda yürütüldükten sonra ölçülen **eğitim yatırımı getirisi üzerindeki etkilerine** göre (Jack Phillips ROI modeli kullanılarak) seçildi

ÖĞRENME TRANSFERİ NASIL GELİŞTİRİLİR?



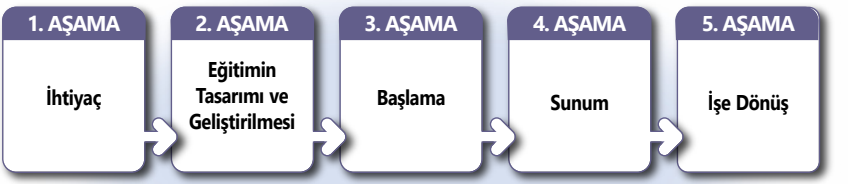
Araştırma, işe taşınan öğrenme miktarının sadece eğitim kursunun ne kadar iyi olduğuna bağlı olmadığını açıkça göstermektedir. Şunlara da bağlıdır:

- Kurum tarafından öğrenmeye, gelişime verilen öneme ve doğru işte doğru kişi için doğru eğitim ihtiyacının tespit edilip edilmediğine
- Eğitim kursunun bu ihtiyacı karşılamak için ne kadar iyi tasarlandığına ve öğrencilerin öğrenme deneyimi için ne kadar iyi hazırlandığına
- Eğitmen(ler)in öğrencilerin ihtiyaçlarını ve öğrenmelerine en iyi şekilde nasıl yardımcı olacağını ne kadar iyi anladığına
- İşyerinde öğrendiklerini kullanmaya çalışırken öğrencinin ne ölçüde desteklendiğine



ÖĞRENME TRANSFERİ NASIL GELİŞTİRİLİR?

Öğrenme transferini geliştirmek, transferi etkileyen faktörleri anlayıp eğitim sürecinin her aşamasında spesifik, kolaylaştırıcı adımlar atmayı gerektirir.



EĞİTİM SÜRECİ

Özellikle öğrencileri eğitime uygun şekilde hazırlamanın önemi genellikle göz ardı edilir, bu nedenle **BAŞLAMAYI** süreç modelinde ayrı bir aşama haline getirerek vurguladık.

ÖĞRENME TRANSFERİ NASIL GELİŞTİRİLİR?

BUZU SÜPÜRMEK

Öğrenme transferini kolaylaştırmak, körling sporunda buzu süpürmeye benzetilebilir.
Körlingin amacı, bir hedefin iç çemberine mümkün olduğunca yakın durması için ağır bir "taş"ı buz boyunca kaydırmaktır.
Tıpkı öğrenme ve geliştirme profesyonelleri olarak öğrenmenin yolunu yumuşatmamız gerektiği gibi, süpürgeli oyuncular hedefe giderken taşa yardım etmek için taşın önündeki buzu yumuşatırlar!





E-ÖĞRENME TRANSFERİ

Bu kitap, harmanlanmış öğrenme tekniklerini içeren eğitim girişimlerine yönelik araştırmalara dayanmaktadır. Bu sebeple burada özetlenen bulgu ve öneriler, böyle bir öğrenme etkinliğinin ardından güvenle kullanılabilir.

Doğası gereği tamamen dijital olan girişimlerde öğrenmenin transferi farklı bir dizi faktör içerebilir ancak artık pek de öyle olmadığından şüpheleniyoruz!

Tamamen dijital öğrenme teknolojilerini kullanan okuyucular, 17 faktörümüzün etkisini göz önünde bulundurarak bu hipotezi test etmek isteyebilirler.



ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER



GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmalarla yüzlerce İKG uzmanının deneyimlerinden ortaya çıkan ve öğrenme transferi üzerinde en fazla etkiye sahip olan **17 faktörün** açıklamalarını bulacaksınız.

Bunlar, insanların eğitim sırasında öğrendikleri beceri ve bilgilerin daha sonra iş performansını iyileştirmek için kullanılıp kullanılmayacağını belirleyebilecek faktörlerdir.

Çabalarınızı bu alanların hepsinde neler yapacağınıza yoğunlaştırarak, kurumunuzun eğitim yatırımı getirisini büyük ölçüde artırabilirsiniz. Eylem İpuçları bölümü, takip edilecek pek çok öneri sunuyor.

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

17 FAKTÖR



1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. ÖĞRENME İÇİN KURUMSAL DESTEK

Toprak verimli olmadıkça bitki ve çiçekler büyüyemez, aynı şekilde kurumları gelişimleri için doğru koşulları sağlamazsa insanlar da gelişemezler.

Öğrenmeye yönelik kurumsal destek, İKG uzmanları tarafından vurgulanmış ve öğrenmenin transferi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu araştırma sonuçları tarafından doğrulanmıştır.

Katılımcılar, kurumlarının sürekli öğrenmeye değer verdiğine ve kendi gelişimlerini desteklediğine inandıklarında, kendilerini kursla öğrenilen beceri ve bilgileri uygulamak için hem motive olmuş hem de yetkilendirilmiş hissederler.

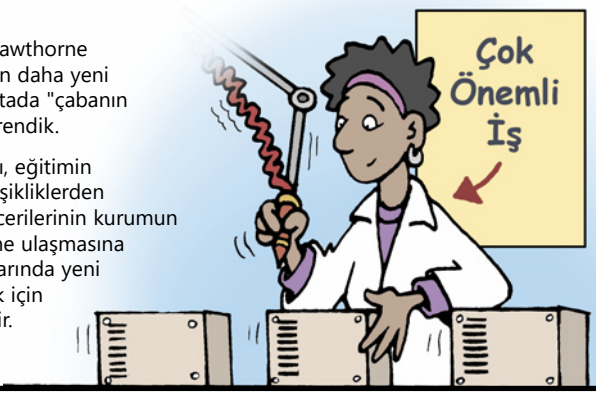


2. EĞİTİMİN KURUMSAL BAĞLANTISI

İşyerinde motivasyonla ilgili şimdiye kadar yapılan araştırmaların hepsi, insanların **neden** çalıştıklarını bildiklerinde daha çok çalışacaklarını göstermiştir.

Western Electric'teki ünlü Hawthorne deneylerinden John Kotter'in daha yeni çalışmalarına kadar her noktada "çabanın anlamla ilgili olduğunu" öğrendik.

Geri dönen kurs katılımcıları, eğitimin kurumlarındaki önemli değişikliklerden kaynaklandığına ve yeni becerilerinin kurumun sorunlarını çözüp hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacağına inandıklarında yeni öğrenilen şeyleri uygulamak için gereken çabayı gösterecektir.





3. KURUMUN KALİTE ODAKLILIĞI

Bu faktör, kurumda mükemmelliğe olan bağlılığın derecesini ifade eder.
Burada iş sonuçlarını tartışırken insanların şöyle söylediklerini **duymazsınız**:

"*İdare eder.*"... ya da..."*Mükemmel değil ama iş görür.*"

Çalışanların ürün veya hizmetlerine her zaman maksimum nitelik miktarını aşılayacağına dair beklentinin olduğu bir kurumda kalite odaklılığı vardır. Bu odaklılığı sağlamak için, kendi iş çabalarının kurumun genel nitelik misyonuna ne kadar uygun olduğunun farkında olmaları gerekir.

4. ÖĞRENCİNİN KURUMSAL SEVİYESİ



Araştırmadan elde edilen bulgular, kendilerini kurumda daha kıdemli gören çalışanların, rollerini daha "ön saflarda" görenlere nazaran daha fazla sonuca ulaştığını göstermektedir. Bu araştırmada kıdem ve kontrol algısının görece bir konu olduğunu gördük.

Pek çok kurum, kurum şemasını tersine çevirerek müşterilerin en üstte, onlara hizmet verenlerin de yakınlarında görünmesi için çok çalışır. Eğitim uzmanları olarak, ön saflardaki personele daha geniş plandaki önemlerini vurgulamak bizim işimizdir. İnsanlar kendilerini önemli ve güçlü hissettiklerinde önemli ve güçlü insanlar gibi davranırlar, bu hem eski hem de doğru bir bilgidir.
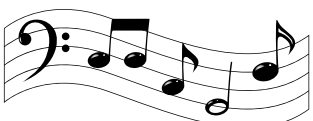
5. ÖĞRENCİNİN İŞ TASARIMI

Zenginleştirilmiş işler, insanları daha iyi iş üretmeye ve eğitim sırasında öğrendiklerini işe taşımaya motive eder. İş tasarımı açısından, işlerinin sadece bir veya iki yerine bir dizi beceri gerektirdiğini algılayan işçiler aslında işlerine daha fazla şeyi taşırlar. Bu da personelin sundukları beceri düzeyini görmelerine yardımcı olunması gerektiği anlamına gelir. Bileceklerini varsaymak doğru olmaz.

Bütün işler beceri gerektirir. En "önemsiz" işlerden bazıları bile başarılı olmak için motor becerilerin ve tutumsal becerilerin birleşimini gerektirir. Bu görev süpervizör veya yöneticinin görevidir. Yöneticileriniz, çalışanlarının ne kadar yetenekli olduklarını anlamalarına yardımcı olacak kadar iyi mi? Bu konuda iyi olabilirlerse çalışanlarının motivasyonuna ve öğrenmenin transferine yardımcı olacaklar!

Jimmy Buffett, sokak süpüren neşeli biri hakkındaki "*It's my Job*" (Benim işim) şarkısında şöyle diyor:

"...Bu pisliği temizlemek benim işim ve bu da benim için yeterli bir sebep. Diğerlerinden daha iyi olmak benim işim ve öyle olunca günüm daha da güzelleşiyor"



Şarkı yazarı Lyman Corbitt ("Mac" McAnally Jr.)

6. ÖĞRENCİNİN EĞİTİME KATILMA MOTİVASYONU

Öğrencileri konferans salonuna veya bilgisayar ekranına yönlendirebilirsiniz ancak bilgiyi almalarını zorla sağlayamazsınız!

Bazen öğrenme sürecinde motivasyonun gücünü unuturuz... Özellikle de tüm personel grubu için "herkesi kapsayan" zorunlu bir eğitim planladığımızda.

İnsanları hem iradeleri dışında öğrenmeye zorlayamazsınız hem de istemedikleri takdirde yeni bir şey uygulamalarını sağlamak kolay olmaz. Bu nedenle **bütün** araştırmalar (ve sağduyu) bize, öğrenme transferini geliştirmek istiyorsak öğrencilerimizi öğrenip gelişmek istemeleri için motive etmenin yollarını bulmamız gerektiğini söylüyor (ayrıca bkz. sayfa 20).



7. ÖĞRENCİNİN İŞİNİN NETLİĞİ

Kurumlar hızla büyür, patronlar değişip ilerler, yönetim gevşer ve insanlar tam olarak kimin ne yapması gerektiğinin belli olmadığı ölçüde ellerinden geleni yapmaya çalışırlar. Günümüzün hızlı dünyasında hayat böyle. Ancak aynı zamanda eğitim mesajlarının her zaman kalıcı olmamasının nedenlerinden de biri.

Sorumluluklarının net olmadığı işlere geri dönen öğrenciler, öğrenilen yeni şeyleri uygulayamadıklarını söylerler. Yoksa hata yapmak istemedikleri için mi?

Bu nedenle iş netliği, öğrenme transferini kolaylaştıran "buz süpürme" sürecindeki kilit faktörlerden biri olarak ortaya çıkmıştır.



8. ÖĞRENCİNİN İŞ ÖZERKLİĞİ



"O dersten sonra gerçekten bir şeyleri farklı yapmaya çalıştım ama azar işitip durdum."

Hepimiz, yeni öğrenilen şeyleri uygulamak için işlerinde yapısal özgürlüğe sahip olmadıklarını düşünen katılımcılardan böyle hayal kırıklığı cümleleri duyduk, yine de onları daha yeni ve daha heyecan verici eğitim mesajlarıyla cezbetmeye devam ediyoruz.

Bazı kurumlarda durum daha da kötü olabilir, patronların kendileri ya öğrenciye koçluk yapmaya zaman ayırmadıkları için ya da öğrencinin kendi güç pozisyonunu gasp etmesini kelimenin tam anlamıyla istemedikleri için yeni becerilerin uygulanmasını engellerler. Yoksa değişimi tehdit edici buldukları için mi?

Bu nedenle öğrenmenin etkili şekilde transfer edilebilmesi için, öğrencilerin yeni beceri ve bilgileri etkili şekilde kullanabilecekleri iş özerkliğine sahip olmaları gerekir.

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

9. EĞİTİMİN ALGILANAN UYGUNLUĞU



Algılanan uygunluğun ne olduğu adından tam olarak belli!

Başkaları ne derse desin, ne yaparsa yapsın bir öğrencinin işini daha iyi yapmasına yardımcı olmak için **yararlı** olarak gördüğü, hissettiği ve duyduğu eğitimin, işi daha iyi yapmak için **kullanılması** daha olasıdır.

Bu algı faktörünün işteki performansla ölçüldüğünde listeye girmesini sağlayan şey kişisel olarak motive edici yönüdür. Eğitim aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmasına da yardımcı oluyorsa iki tarafın da kazandığı bir durumdayız demektir.



10. ÖĞRENCİNİN İŞ AMACIYLA BAĞLANTILI EĞİTİM

Bu faktör, İKG uzmanları tarafından listeye alınmış ve eğitimin yatırım çalışmalarına getirisiyle en önemlilerinden biri olarak vurgulanmıştır.

Sağduyu ayrıca, bir çalışanın iş amacıyla (ne kadar eğlenceli olursa olsun) doğrudan bağlantılı olmayan eğitimin doğrudan ölçülebilir performans gelişimiyle sonuçlanmasının muhtemel olmadığını söyler.

Günümüzün maliyet düşürücü, kaynak harcayan ortamlarında birinin iş performansını **somut şekilde** geliştirmesine yardımcı olmak için gerekli olmayan eğitimler sorgulanmalıdır. Mutlu çalışanların üretken çalışanlar olduğu ve bu nedenle işe özgü olmayan eğitimlerin meşru olduğu iddia edilebilir. Eğitim öncesi ve sonrası mutluluk ve verimliliği pound, euro veya dolar cinsinden *ölçebileceğinizi* düşünüyorsanız "neşelendiren" eğitim teklifinizi üst yönetime götürmenizi tavsiye ederiz. Ölçemeyeceğinizi düşünüyorsanız öğrenme transferinin çok az olmasını ya da hiç olmamasını kabul etmeye istekli misiniz?



11. EĞİTİMİN KARİYERE FAYDASI

Pek çok eğitim yöneticisine resmi olarak Öğrenme ve **Gelişim** Yöneticisi denir, bu faktörü bu kadar önemli kılan şey işin gelişim kısmıdır.

Eksiklikleri kapatıp becerileri geliştirerek insanların mevcut performansını iyileştirmek için eğitimi kullanmak çok önemlidir ancak gelecekteki iş zorlukları veya terfi için yeni beceriler geliştirmelerine yardımcı olmak da aynı derecede önemlidir.

Eğitimin özgeçmişleri için ekstra nitelik sağladığını düşünen ya da daha fazla öğrenip ilerlemeye yol açacağına inanan öğrenciler, öğrendiklerini uygulama olasılığı en yüksek olan öğrencilerdir.

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

12. EĞİTMEN VERİMLİLİĞİ



Eğitmenlerin büyük kısmı, insanların bir şeyler öğrenip kendilerini geliştirmelerine yardımcı olma konusunda oynadıkları rol sebebiyle haklı olarak gurur duymaktadır. Ancak eğitmenler bunu, sadece konu uzmanı olarak çalışırken nadiren başarırlar. Araştırmamız, ders konusundaki yeterliliğin öğrenmenin aktarılması açısından önemli olmasına rağmen, daha da önemlisinin eğitmenlerin gerçek öğrenme için **doğru koşulları yaratma** yeteneği olduğunu gösteriyor. Öğrencilerin öğrendikleri faydalı şeyleri "alıp ceplerine koymalarına" en çok yardımcı olan eğitmenler, aşağıdaki konularda iyi olan eğitmenlerdir:

- Bütün katılımcıların iş amaçlarıyla ilgili olarak kurs içeriğini açıklama konusunda: kurs sırasında ancak kurs başlamadan önce bile
- Eğitimden beklenen sonuçları kurumsal ihtiyaçlarla ilişkilendirme konusunda
- Katılımcıları eğitim kursunun başlangıcından itibaren rahatlatma konusunda
- Katılımcıları birbirleriyle deneyimlerini paylaşmaya teşvik etme konusunda
- Eğitim hedeflerine bağlılık gösterme konusunda



13. EĞİTMENİN BAĞLAM ANLAYIŞI

İKG uzmanları bu faktörü "eğitmen verimliliğinden" ayırdı çünkü bu kısım, eğitmenlerden genellikle beklenen becerilere önemli bir ektir.

Bağlamın anlaşılması eğitmen eğitimi kursunda öğretilemez!

9. Faktör dersin içeriğini ifade eden "Eğitimin Algılanan Uygunluğu"dur. Bu da onun insan karşılığıdır. Başka bir deyişle, eğitmenin (ilgili içeriği sunan "haberci"nin), öğrencilerin bakış açılarını tam olarak anlaması gerekir. Günlük olarak işlerinde hangi dert ve sorunlarla karşılaşıyorlar? Çalışma koşulları nasıl? Bu eğitime katılmak için neden ve nasıl seçildiler?

Öğrencilerin eğitim ihtiyacının bağlamını anlamak, eğitmenlerin öğrenilenleri işyerinde uygulamayı kolaylaştırmasını sağlayacaktır. Bu nedenle eğitmen "buz süpürme" ekibinin önemli bir üyesidir!

14. EĞİTİM ATMOSFERİ



65 yıllık eğitim tecrübesiyle kitabın yazarları olarak, iyi kurs tasarımıyla sunumunun öğrenme ve transfer için gerekli olduğundan eminiz. Yine de bazen, TV haber ekiplerinin en önemli başlık öğelerini seçip profesyonel şekilde bildirmelerini bekledikleri gibi, kusursuz tasarımın ve sorunsuz sunumun öğrenciler tarafından hafife alınabileceğini, hatta fark edilemeyebileceğini unutuyoruz.

Bununla birlikte öğrenciler başka bir şey daha fark ederler: Kurslardaki diğer katılımcılardan da eğitmenden öğrendikleri kadar çok şey öğrenirler!

Aslında eğitim atmosferi, araştırmanın titiz listeleme sürecinden geçen tasarımla ilgili tek faktörüdür. Bu bulgu başta tasarımcıları eğitiyor gibi görünse de sağduyu bize yoğun kurs katılımcılarının işle ilgili sorunları çözmek için hemen uygulanabilecek bilgi ve becerileri tercih edeceğini söylüyor. Böyle bilgi ve becerileri, güvenli ve dostane bir ortamda diğer insanların fikirlerini toplayıp kendi iş çözümlerini paylaşarak elde ederler.



15. ÖĞRENME TRANSFERİ YÖNETİMİ

Öğrenme Transferi Yönetimini, öğrenilen yeni bilgi ve becerilerin performans gelişimine dönüştürülebilmesi için bir öğrencinin yöneticisinin yolu açma süreci, yani yeni bilgi ve beceri "taşlarının" hedefe ulaşmasına yardımcı olan "buz süpürme" süreci olarak tanımlayabiliriz. Deneyimlerimiz bir kurumda böyle bir sürecin olmamasının, öğrenme transferinin bir numaralı düşmanı olduğu yönünde.

Araştırma transferin, yöneticiler öğrencileri eğitime hazırladıkları, eğitimden sonra öğrendikleri yeni bilgi ve becerileri uygulamalarını sağlamak için vakit, alan ve kaynak temin ettikleri zaman gerçekleştiğini gösteriyor. Bu altyapı olmadan, eğitime harcanan zaman ve paranın tamamının boşa gitmesi muhtemel hale geliyor.

İyi bir öğrenme transferi yönetim sisteminin pek çok bileşeni vardır ve daha ileride göreceğiniz eylem ipuçlarında bunların büyük kısmını ele aldığımızı umuyoruz.



16. EĞİTİM İÇİN EŞDÜZEY DESTEĞİ



Bir öğrencinin eşdüzey grubu (yani diğer ekip üyeleri) öğrenme transferine büyük ölçüde yardımcı olabilir ya da süreci engelleyebilir.

Uzun yıllara dayanan eğitim deneyimimizde, insanların kursta öğrendikleri şeyleri işte uygulamaya çalıştıkları için gerçekten cezalandırıldıkları örneklerle karşılaştık. Ceza, fabrika ortamlarında "hız bozma" (yani gayri resmi olarak kararlaştırılan normdan daha hızlı veya daha iyi çalışıp grup dayanışmasına zarar vermek) suçlamaları şeklinde, ofis ortamlarındaysa durduk yere velvele çıkarmak ya da çalışkan öğrenci olmak sebebiyle eleştiri şeklinde oldu.

Gördüğümüz kadarıyla bu örnekler kuralın istisnalarıdır. Kural... tarafsızlıktır.

Genel olarak, eşdüzeyler öğrenilen yeni bilgi ve becerilerin kullanımını ne destekler ne de caydırırlar. Sadece ellerindeki işlerine bakıp öğrenciyi kendi haline bırakırlar. Transfer için bu durum bile tek başına sık sık engel yaratır. İşleri farklı yapmaya çalışan tek kişi olup destek alamıyorken neden yeni öğrendiğiniz şeyleri uygulama zahmetine giresiniz ki?

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

16. EĞİTİM İÇİN EŞDÜZEY DESTEĞİ (Devamı)

Eşdüzeyler geri dönen öğrencileri destekleyip cesaretlendirdiğinde transfer sihirli şekilde gerçekleşir. Araştırmalar açıkça gösteriyor: Öğrenciler yeni fikirleri ve becerileri denemeye başladıklarında (bazen zorlanarak) ekibin yanlarında olacağını hissettikleri zaman, performansları artar ve kurum eğitim yatırımının getirisini gerçekten ölçebilir.



17. ÖĞRENİLENLERİ KULLANMA FIRSATLARI



"Kullan ya da kaybet" kolayca ortaya atılan klişelerden biridir fakat en azından öğrenme transferi söz konusu olduğunda genellikle doğru olduğu kanıtlanmıştır. Bu son faktör pratik ve teorik nedenlerle listeye girmeyi başardı. Öğrenme teorisi bize yıllardır, öğrencinin pratik yapma fırsatı olmazsa öğrenilen yeni bilgi ve becerilerin solup yok olacağını söylüyor. Araştırmadan elde edilen pratik sonuçlar, öğrendiklerini kullanma şansı verilmeyen öğrencilerin yeni becerileri işlerine aktarmadıklarını da göstermiştir.

Bu kadar basit!

Bir sonraki sayfada, az önce açıkladığımız bütün faktörlerin İhtiyaç'tan İşe Dönüş'e kadar eğitim sürecinin tamamını nasıl etkilediğini göreceksiniz. Bundan sonra **eyleme** odaklanıyoruz: yani "buzu süpürmeye" ve öğrenme transferiyle performansı geliştirmek için neler yapmamız gerektiğine!!

ÖĞRENME TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

FAKTÖR "BULUTU"

Diyagramda görülene benzer şekilde bu 17 faktörden herhangi biri, sürecin üstünde ve çevresinde hareket eden bir bulut gibi **Eğitim Sürecindeki** herhangi bir aşamayı ya da tüm aşamaları etkileyebilir.



1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları



EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

Yönetici Özeti

Öğrenme transferini geliştirmek için yapılması gereken önemli eylemler

EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

AÇIKLAMA



Kurumunuzdaki öğrenme transferini geliştirmek için önerilen bu ilk 10 eylem, sonraki bölümde aşama aşama, ayrıntılı olarak belirtilen *Eylem İpuçlarının* yönetici özetidir.

Hepsi, 17 faktörün öğrenilenleri işe taşıma üzerindeki etkilerine dayanmaktadır. Sadece 10 şey yapacak kadar zamanınız ve/veya kaynaklarınız olsaydı, seçilecek şeyler bunlar olurdu.

14. sayfadaki Eğitim Süreci Akış Şemasını takip ederek kronolojik sıraya göre listeledik.

EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

İHTİYAÇ



EN ÖNEMLİ
10
İPUCU

1. İlgili, titiz ve sağlam bir eğitim ihtiyacı analizi gerçekleştirin ve sonuçları ilettiğinizde, kurumunuzda yürütülecek tek eğitimin performans gelişimi için hayati öneme sahip eğitimler olduğu katılımcılar için son derece açık olsun.
2. Moda, ayın trendi ya da önemsiz eğitimleri sunma cazibesine kapılmayın. Başka bir deyişle, ne kadar cazip olursa olsun ölçülebilir performans gelişimiyle ilişkili olmayan hiçbir eğitimi sunmayın.

EĞİTİMİN TASARIMI VE GELİŞTİRİLMESİ





3. Katılımcılara öğrendikleri beceri ve bilgileri uygulama fırsatı sunan tüm alıştırmaların ve diğer kurs etkinliklerinin, çalışma ortamlarını simüle etmesini şart koşun. Bu şekilde katılımcılar, öğrendiklerini işyerinde kullanarak performanslarını geliştirebilirler.

4. Bütün eğitim programlarında, katılımcıların bir araya gelip iş deneyimlerinden edindikleri ipuçlarını paylaşabilecekleri alanlar tasarlayın. (Unutmayın, katılımcılar genellikle eğitmen kadar birbirlerinden de çok şey öğrendiklerini söylerler.)

EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

BAŞLAMA



EN ÖNEMLİ
10
İPUCU

5. Birim yöneticilerinin bütün katılımcılarla, **eğitim öncesinde bir bilgilendirme toplantısı** yapmaları ve **eğitimin sonrasında** iş geliştirmeyle nasıl ilişkilendirileceğini planlamalarını sağlamaları konusunda ısrarcı olun.

6. Eğitimin özünü, amacını ve önemini aktaran, aynı zamanda motive edici olan katılım talimatları hazırlayın.

EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

EĞİTİMİN SUNUMU





7. Katılımcıları, eğitim kurslarına onları rahatlatacak ve sıcak, güven dolu bir öğrenme deneyimi için zemin hazırlayacak şekilde coşkuyla karşılayın.

   (Kulağa klişe gelebilir ancak öğrenme transferi üzerine yapılan araştırmalardan elde edilen temel bulgulardan biri, kendine güvenen ve çevresindekilere güven duyan katılımcıların en iyi fikirlerini paylaşmaya daha istekli olduklarıdır. Benzer şekilde böyle bir ortamda fikir alan kişiler, bu fikirleri işyerinde kullanma konusunda daha istekli olurlar.)

8. Katılımcılar kendi fikirlerini keşfedip kendi önceliklerini geliştirme fırsatı bulamadan, eğitim oturumlarında kuralcı bir öğretimle baskı kurmaktan kaçının.

EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

EĞİTİMİN SUNUMU



EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

İŞE DÖNÜŞ



EN ÖNEMLİ 10 İPUCU

9. Toplantıları zorunlu hale getirin! Yöneticilerin bütün katılımcılarla **kurs sonrası brifingler** yapmaları konusunda ısrarcı olun; bu toplantılarda hem eğitimin kazandırdığı yeni bilgi ve beceriler değerlendirilir hem de bu bilgi ve becerilerin işe aktarılması için ayrıntılı planlar yapılır.

10. Katılımcıların yeni öğrendikleri şeyleri etkili şekilde uygulayabilmeleri için yeterli zaman, alan ve kaynak sağlayın. Katılımcı yeni iş davranışlarını uygularken üretkenlikte kaçınılmaz olarak yaşanacak (geçici) düşüşü gönüllü olarak kabul edin.



EYLEM İPUÇLARI

EYLEM İPUÇLARI

GENEL BAKIŞ

Bu bölüm, kurumunuzdaki öğrenme transferini geliştirmek için kullanabileceğiniz 70 eylem ipucunun özetidir. İpuçlarını eğitim sürecinin aşamalarına göre beş gruba ayırdık ve bu aşamaların hepsinde transferi etkileyen temel faktörleri seçtik. Bu seçki kapsamlı bir seçki değildir. Diğer faktörlerden herhangi birinin her aşamayı nasıl etkileyebileceğini belirlemek için kendi muhakeme yeteneğinizle yaratıcılığınızı kullanın.



EYLEM İPUÇLARI

GENEL BAKIŞ

KİLİT FAKTÖRLER

Eğitim sürecinin bu ilk aşamasıyla ilgili üç faktör vardır.



1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları



EYLEM İPUÇLARI

1. AŞAMA: İHTİYAÇ

AÇIKLAMA

Topladığımız bütün araştırma ve deneyimler şunu gösteriyor:

- Eğitim şu iki durumda daha muhtemel olarak transfer edilir: katılımcılar kurumlarının personel eğitimine inandığını düşündükleri zaman ve öğrendikleri şeylerin bir şekilde, kurumun bazı sorunlarını çözüp performansı geliştirmesine yardımcı olacağını düşündükleri zaman
- Eğitim, katılımcılar öğrendiklerinin geçerliliğini ve işte nasıl kullanabileceklerini net şekilde gördüklerinde iyi şekilde transfer edilir
- Beceri ve bilgilerin, işlerinin amacına uygun olduğuna inandıkları zaman kullanma olasılıkları daha yüksek olur



EYLEM İPUÇLARI



1. AŞAMA: İHTİYAÇ

EĞİTİMİN KURUMSAL BAĞLANTISI

☑ Halihazırda öyle değilse, kurumun misyon ve değerler beyanına eğitimle insan gelişimini dahil etmeyi önerin

(Bu sadece ilk adım. Bir kurumun eğitime "inanıp inanmaması" misyon beyanından daha fazlasına bağlıdır. Her şeyden önce, eğitim fonksiyonunun sağladığı somut sonuçlara bağlıdır... okumaya devam edin!)

☑ Üst yönetime düzenli olarak **üç temel eğitim ihtiyacı sorusunu** sorun:

- Neyi başarmaya/neyden kaçınmaya çalışıyorsunuz?
- Oraya ulaşmanıza yardımcı olmak için kurumunuzdaki insanların neler yapmaları gerek?
- Bu yardımı sağlamak için neler öğrenmeleri gerekiyor?

EYLEM İPUÇLARI

1. AŞAMA: İHTİYAÇ

EĞİTİMİN ALGILANAN UYGUNLUĞU

- Üç eğitim ihtiyacı sorusunun cevaplarına dayanarak, performansı artırmak için kurumun, kim için hangi eğitime ihtiyaç duyulduğunu belirlemesi adına titiz bir sistem oluşturmasına/uygulamasına yardımcı olun
  (Ayrıntılı bir örnek olarak, **ARAŞTIRMA *(INVESTIGATE)*** modeli taslağı yine Paul Donovan ve John Townsend tarafından yazılan *Eğitim İhtiyaçları Analizi Cepkitabında* bulunabilir)
- Yönetimin, belirlenen eğitim ihtiyaçlarının ve bunlara bağlı olarak gerçekleştirilecek eğitim faaliyetlerinin kurumun hedefleriyle nasıl ilişkili olduğunu bütün personele açıklamasına yardımcı olun
  (Örneğin, işe alıştırma eğitimi sırasında/şirketin web sitesinde/konferanslarda, sunumlarda, vb.)



EYLEM İPUÇLARI



1. AŞAMA: İHTİYAÇ

ÖĞRENCİNİN İŞ AMACIYLA BAĞLANTILI EĞİTİM

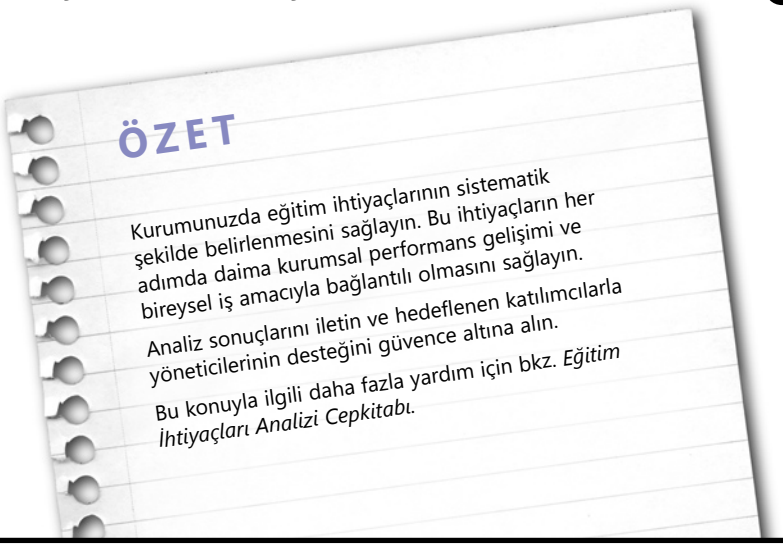
Aşağıdakilere benzer eğitimleri uygulama isteğine karşı koyun:

- Geçmişteki iyi performansı ödüllendiren
- İşbaşı performans gelişimiyle ilgili olmayan
- Doğası gereği "neşelendiren", "izin günü" gibi olan veya yeniden motive eden
- Moda, geçici veya taklitçi eğitimler (yani rakiplerimiz/tanıdığımız biri böyle bir eğitim aldı, o yüzden biz de benzer bir eğitim almalıyız)

Lütfen dikkat ediniz: Öğrenme transferine duyarlı öğrenme ve gelişim çalışanları, ciddi kurumsal profesyoneller olarak itibarlarını kıskançlıkla korurlar, hafif "eğlenceli eğitim"lerle ilişkilendirilmeyi kesinlikle reddederler.

EYLEM İPUÇLARI

1. AŞAMA: İHTİYAÇ



EYLEM İPUÇLARI

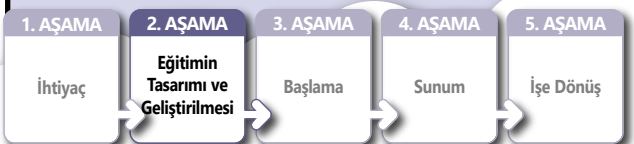
2. AŞAMA: EĞİTİMİN TASARIMI ve GELİŞTİRİLMESİ

KİLİT FAKTÖRLER

Tasarım ve geliştirme aşamasıyla özellikle ilgili üç faktör vardır.



1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları



EYLEM İPUÇLARI

2. AŞAMA: EĞİTİMİN TASARIMI ve GELİŞTİRİLMESİ

AÇIKLAMA

Eğitim sürecinin bu aşamasında harekete geçmek için bu faktörler seçildi çünkü:

- Belirli ve kurumdaki sorunlar göz önünde bulundurularak tasarlanan kurslara göre "hazır" eğitim kursları veya markalı, "herkese uygun" ürünlerle öğrenme transferi sağlama ihtimali daha düşüktür
- Transfer oranları katılımcıların işleriyle ilgili yazılı öğrenme çıktıları olan kurslarda, olmayanlara göre daha yüksektir
- Eğitim kurslarında diğer kursiyerler de öğrenmeye katkıda bulunurlar
- "Göster ve anlat" oturumları için zaman ayıran kurs tasarımları öğrenme transferini destekler



EYLEM İPUÇLARI



2. AŞAMA: EĞİTİMİN TASARIMI ve GELİŞTİRİLMESİ

EĞİTİMİN ALGILANAN UYGUNLUĞU ÖĞRENCİNİN İŞ AMACIYLA BAĞLANTILI EĞİTİM

- Kurs isminin ve içeriğinin belirli iş sorunlarını yansıtmasına dikkat edin

- Katılımcıların büyük kısmının gerçek iş durumunu simüle eden alıştırma ve etkinlikler tasarlayıp geliştirin

  (Özellikle herkese açık kurslarda bazen zor olabilir. Bu Eylem İpucu gerçekleştirilemiyorsa bu kursun kötü olduğu anlamına gelmez, sadece mümkün olduğu kadar aktarılabilir olmayabilir!)

- Eğitim programlarında verilen araçlar, ipuçları ve özellikle broşürler, bütün katılımcıların işleri için açık şekilde aktarılıp kullanılabilir olmalıdır

EYLEM İPUÇLARI



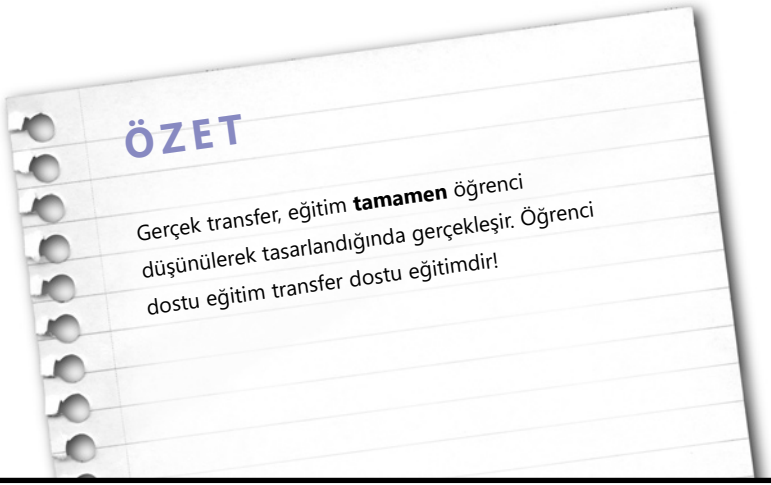
2. AŞAMA: EĞİTİMİN TASARIMI ve GELİŞTİRİLMESİ

ÖĞRENCİNİN İŞ AMACIYLA BAĞLANTILI EĞİTİM EĞİTİM ATMOSFERİ

- ☑ İnsanların fikirlerini paylaşmalarına izin vermek için kurs ortamlarında her zaman fiziksel alan sağlayın
- ☑ Bütün eğitim kurslarında öğrenilen şeylerin belirli iş durumlarına uygulanmasını planlama fırsatları oluşturun
- ☑ Mevcut en iyi uygulamaların paylaşılmasına izin veren alıştırmalar oluşturun
- ☑ Bütün kurslarda, grubun üzerinde çalışması için katılımcıların kendi dertlerini/sorunlarını paylaştığı "vaka konferansları" oluşturun
- ☑ Bütün kurslarda en az 90 dakikada bir 15 dakikalık kahve/çay molaları planlayın. Katılımcı iletişimine, sohbete ve dostluğa izin vermek için öğle yemeğine en az bir saat ayırın

EYLEM İPUÇLARI

2. AŞAMA: EĞİTİMİN TASARIMI ve GELİŞTİRİLMESİ



EYLEM İPUÇLARI

3. AŞAMA: BAŞLAMA

KİLİT FAKTÖRLER

Şimdi yedi faktörden oluşan bol malzemeli kısım sahneye çıkıyor. Her şey hazırlıklı olmakla ilgili!



1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları

EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

AÇIKLAMA

Bu aşama muhtemelen eğitim sürecinin en ihmal edilen aşamasıdır. Eğitim kurslarına katılan insanlar, katılmadan önce yöneticileri tarafından ne sıklıkla bilgilendirilirler? Yakın tarihli bir haftalık Master Trainer Programında, katılan eğitmenlerden sadece ikisi ayrılmadan önce patronlarıyla program için belirli beklenti ve hedefleri hakkında konuşmuştu.

Eğitmenlerin kendileri işi doğru yapmıyorsa o zaman kim...?!

Bu aşama için Eylem İpuçları, yöneticilerin şunları yaparak çalışanlarını işle ilgili eğitime katılmaya nasıl **motive** edebileceklerini göstermektedir:

- Sorumluluklarını **netleştirerek**
- Öğrenilenleri uygulamada mümkün olan maksimum **özerkliğe** izin vererek
- Eğitimin kariyerlerinde ilerlemelerine nasıl yardımcı olabileceğini göstererek
- Öğrenilen şeylerin eğitimden iş performansının gelişimine **transferini** kolaylaştırmak için bir "buz süpürme" eylem ve/veya prosedür **sistemi** planlayarak (*bkz.* sayfa 67-68)

EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

ÖĞRENCİNİN EĞİTİME KATILMA MOTİVASYONU

Planlı bir eğitim etkinliğinden önce katılımcıların yöneticileri, öğrencilerin motivasyon profiline ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, yeni bilgi ve becerileri edinmenin avantajlarını çeşitli şekillerde açıklamalıdır.

Örnekler:

- **Güvenlik** ihtiyacı yüksek bir çalışan için:
  "Bu eğitim size daha az nitelikli meslektaşlarınıza karşı işten çıkarılmama avantajı sağlayacak."
- **Sosyal** ihtiyaçları yüksek bir öğrenci için:
  "Bu eğitim, ekibe daha da iyi entegre olmanıza/ekip için önemli bir kaynak olmanıza yardımcı olacak."
- **İtibar** ihtiyacı yüksek biri için:
  "Bu beceriler, iş zenginleştirme/terfi şansınızı ve kurum içindeki görünürlüğünüzü artıracak."
- Kişisel **gelişim** isteyen insanlar için:
  "Bu eğitim kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmanın yanı sıra birey olarak gelişmenize ve potansiyelinizi gerçekleştirmenize de yardımcı olacak."

EYLEM İPUÇLARI

3. AŞAMA: BAŞLAMA

ÖĞRENCİNİN İŞİNİN NETLİĞİ

Katılımcıların yöneticileri, yaklaşan eğitimden şu amaçla yararlanmalıdır:

- ☑ İş tanımlarını, iş haritalarını ve kimin ne yaptığına dair diğer anlaşmaları gözden geçirerek öğrencilerin rollerini ve sorumluluklarını netleştirmek

Çok fazla eğitim boşa harcanır çünkü öğrenciler öğrendikleri şeyle işyerinde neler yapmaları gerektiği konusunda net bilgiye sahip olmazlar. Patronların ve/veya eşdüzeylerin, eğitmenin yapmaya teşvik ettiği şeyleri denedikleri için onları eleştirmeleri daha da kötü olur ancak sonunda durumun iş tanımlarının dışında olduğu ortaya çıkar. Bunların hepsi eğitime başlamadan önce netleştirilmiş olsaydı, çok fazla zaman ve para tasarrufu sağlanabilirdi!



EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

ÖĞRENCİNİN İŞ ÖZERKLİĞİ

- Katılımcının öğrenilen bilgileri işinde uygularken sahip olacağı serbestlik ve yetki derecesini netleştirin. Sadece **kimin** neyden sorumlu olacağı değil, aynı zamanda katılımcının yeni beceri ve bilgileri kullanırken sınırı aşmadan **ne kadar** ilerleyebileceği de belirlenmelidir.

Eğitim kurslarının büyük kısmı katılımcıları yeni zorlukları üstlenmeye, denemeler yapmaya ve artan özerkliğe doğru gelişmeye teşvik eder. Ancak sınırlar eğitim öncesinde net olarak belirlenmezse, sonuçlar ters etki yaratabilir. Genişletilmiş sorumluluk adayı olması beklenen biri, hayal kırıklığına uğramış ve düşük performans gösteren biri haline gelebilir.

EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

EĞİTİMİN KARİYERE FAYDASI

Araştırma sonuçları, resmi niteliklere ulaşmayla öğrenme transferinin el ele gittiğini açıkça göstermektedir, bu nedenle:

- ☑ Eğitim planlaması yapan kişiler, öğrencileri için onay belgesi (akreditasyon) fırsatlarının nasıl elde edileceğini düşünmelidir. (Örneğin Avrupa'da Bologna Anlaşması, yeterliliklerin kıta çapında kabul edildiği tek bir Avrupa eğitim ve öğretim pazarı öngörüyor.)

Araştırma, bir kursun kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olacağına inanan katılımcıların işlerine daha fazla transfer yapacağını ve böylece bölümlerinin eğitim yatırımlarının getirisine katkıda bulunacağını göstermektedir, bu nedenle:

- ☑ Yöneticiler, eğitimin öğrencilerin kariyerlerine nasıl yardımcı olacağını göstermek için her fırsatı değerlendirmelidir. (En geç kurs öncesi brifinglerde ve ayrıca düzenli olarak performans değerlendirmelerinde, proje incelemelerinde, departman toplantılarında vb.)

EYLEM İPUÇLARI

3. AŞAMA: BAŞLAMA

EĞİTİM ATMOSFERİ

Groucho Marx bir keresinde kendisini üye olarak kabul edecek herhangi bir kulübe üye olmayı tercih etmeyeceğini söylemişti!

İnsanları eğitim etkinliklerimize katılmaya motive etmek için etkinliği cazip hale getirmeli ve potansiyel katılımcılara eğitimin kendileri için ne kadar önemli olduğunu, aynı şekilde kendilerinin de eğitim için ne kadar önemli olduğunu göstermemiz gerekir. Bunu yapmanın bir yolu:

- ☑ Motive edici, özü, amacı ve eğitimin önemini aktaran katılım talimatları ve kursun ana hatlarını hazırlayın. Profesyonel ve çekici olacak şekilde tasarlayın.



EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

ÖĞRENME TRANSFERİ YÖNETİMİ (1)

Bütün yöneticilerin iş tanımlarına **kurs öncesi brifingler** verme gerekliliğini dahil edin, bu brifinglerde şunu yapmaları gerekir:

- Eğitim ve öğrenmeyle ilgili net beklentileri iletmeleri gerekir. Örneğin, bir kolaylaştırma (fasilitasyon) becerileri kursundan önce:

  "Kasım ayı sonunda bölümümüzün problem çözme toplantısının yönetimini üstlenebilmek için bir tartışma oturumunun yapılandırılıp kolaylaştırılması hakkında yeterince bilgi edinmenizi bekliyorum."

  "Geri döndüğünüzde kurs içeriği, sunumu ve uygunluk düzeyi hakkında bir değerlendirme yapmamızı istiyorum."

EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

ÖĞRENME TRANSFERİ YÖNETİMİ (2)

Bütün yöneticilerin iş tanımlarına **kurs öncesi brifingler** verme gerekliliğini dahil edin, bu brifinglerde şunları yapmaları gerekir:

- ☑ Eğitim öncesinde katılımcılara koçluk yapmaları gerekir. Örneğin, bir liderlik kursundan önce: "*Eğitmen kurs sırasında durumsal liderlik modelini açıkladığında, kendi ekip üyelerinize uyacak durum ve stilleri düşünmeye çalışın.*"

- ☑ Kursun iş performansını nasıl etkilemesi gerektiği konusunda katılımcıları bilgilendirmeleri gerekir. Örneğin:
  - Eğitimin sonuçlarından biri olarak belirli performans hedeflerini kararlaştırın
  - Öğrencinin işe dönüşte yeni becerileri uygulamasına nasıl yardımcı olunacağını tartışın
  - Yeni beceriler uygulanırken geçici performans düşüşlerinin kabul edileceğini açıklayın

EYLEM İPUÇLARI



3. AŞAMA: BAŞLAMA

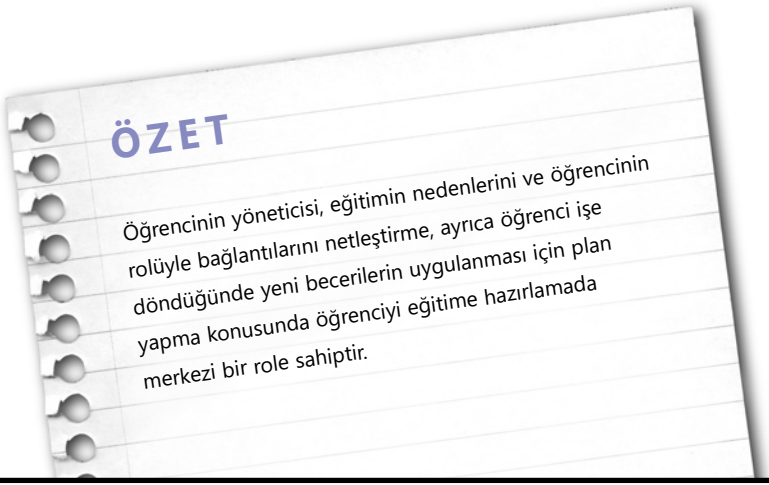
EĞİTİM İÇİN EŞDÜZEY DESTEĞİ

Eğitim kurslarına katılanlar "sadece kendilerinin" başa çıkabileceği konularla ilgili telefon görüşmelerinden ne sıklıkta rahatsız oluyorlar? Ve dönüşlerini beklemek için gözetimsiz bırakılan sorunlar yığını ne kadar büyük? Bu durum, öğrendikleri yeni şeyleri uygulamaya başlamaları için onlara ne kadar zaman ve zihinsel alan bırakıyor? Geri dönen birçok öğrenci, eğitim kursuna gitmenin en sinir bozucu kısmının bu olduğunu söylüyor. Daha da kötüsü, meslektaşlarını ve hatta patronlarını sık sık neredeyse alay ederek, "*Umarım tatilde eğlenmişsinizdir... Artık işe geri dönün!*" derken duyuyorlar.

Kendi başına "boşa harcanan" öğrenme aktarımının büyük bir yüzdesini oluşturan bu duruma panzehir olarak:

- ☑ Öğrencilerin yöneticileri eğitimden önce öğrencinin işinin, yokluğunda nasıl yapılacağı konusunda ekiple anlaşmalıdır (5. Aşama: İşe Dönüş dersten **sonra** bu durumun nasıl ele alınacağına bakıyor)
- ☑ Yöneticiler mümkün olduğunda aynı kursa ikinci bir "öğrenme arkadaşı" katılımcısı gönderebilir. Öğrendikleri şeylerin gerçekten işe özgü olmasını sağlamak için birlikte çalışabilirler ve her şeyden önce, birbirlerini nasıl destekleyeceklerini planlayarak kendilerini kaçınılmaz işe dönüş hayal kırıklıklarıyla yüzleşmeye hazırlayabilirler

3. AŞAMA: BAŞLAMA



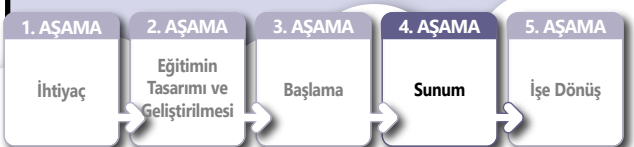
EYLEM İPUÇLARI

4. AŞAMA: SUNUM

KİLİT FAKTÖRLER

Gerçek uygulama aşamasında özellikle etkili olan üç faktör eğitmenlerin elindedir.





1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları

EYLEM İPUÇLARI



4. AŞAMA: SUNUM

AÇIKLAMA

"*Eğitmenden öğrendiğim kadar diğer katılımcılardan da bir şeyler öğrendim*" klişesini hiç duydunuz mu? Öğrenme transferi üzerine yapılan araştırmaların hepsi bu ifadeyi doğruluyor gibi görünüyor ancak belki de hayal kırıklığı yaratacak şekilde, eğitim sunumunun başka herhangi bir alanını vurgulamıyor!

Paradoksal olarak pek çok eğitim uzmanı, teknik uzmanlıklarının ve platform becerilerinin etkili transferin temel nedenleri olduğuna tutkuyla inanmaktadır. Ne yazık ki iyi sunulmuş, eğlenceli bir eğitimin **kendi başına** transfer üzerinde herhangi bir etkisi olduğuna dair kanıt yoktur. Etkisi **olan** şey, iyi (ve belki de parlak ve eğlenceli) bir eğitmenin öğrenci paylaşımı için uygun koşulları yaratma şeklidir.

Özenle oluşturulmuş bir güven ve dostluk atmosferinde, katılımcılar en etkili uygulama bilgilerini paylaşmaya genellikle istekli olurlar. Bunlar ihtiyaç sahibi meslektaşlar tarafından hızla yakalanıp hemen aktarılırlar. İhtiyaç aynı zamanda öğrenme transferinin anasıdır!

EYLEM İPUÇLARI

4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTMEN VERİMLİLİĞİ (1)

- ☑ Kurum tarafından kullanılan bütün eğitmenlerin, eğitmen olmanın yanı sıra fasilitatör (kolaylaştırıcı) olarak nitelendirilmesine dikkat edin
- ☑ Eğitimin hedeflerini anlayıp vaat eden eğitmenler kullanın
- ☑ Eğitmenlerin konuyla ilgili gerçekten coşku gösterip göstermediğini kontrol edin



EYLEM İPUÇLARI

4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTMEN VERİMLİLİĞİ (2)

- Eğitmenlerin eğitmen olarak nitelikli olmalarına dikkat edin
- Eğitmenlerin öğrenme tasarımını anlayıp anlamadıklarını kontrol edin
- Eğitmenlerin birden fazla iletişim ortamı kullanmalarına dikkat edin



EYLEM İPUÇLARI



4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTMEN VERİMLİLİĞİ (3)

- ☑ Eğitmenlerin sektörü anladıklarından emin olun
- ☑ Eğitmenlerin kurumun stratejisini bilip bilmediklerini kontrol edin
- ☑ Eğitmenlerin eğitimin bu stratejiye nasıl uyduğunu bilmelerine dikkat edin
- ☑ Eğitmenlerin programlarına titizlikle hazırlandıklarından emin olun
- ☑ Eğitmenlerin eğitim sırasında birden fazla ihtimal için "B Planı" hazırlayıp hazırlamadıklarını kontrol edin
- ☑ İlk katılımcılar gelmeden önce eğitim odasının tam olarak hazırlanmasını sağlayın

EYLEM İPUÇLARI



4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTMENİN BAĞLAM ANLAYIŞI

Bu temel faktörden yararlanmak için (düşük transferli eğitim etkinliklerinde genellikle ihmal edilir):

- ☑ Katılımcılara kurstan önce aşağıdaki gibi spesifik eğitim bağlamı sorularını e-postayla gönderin:
  - Temel iş hedefleriniz nelerdir?
  - Şu anda karşılaştığınız temel sorunlar/problemler nelerdir?
  - Lütfen bu eğitimi işbaşında nasıl kullanmayı umduğunuza dair birkaç spesifik örnek verin
- ☑ Mümkün olan her zaman, eğitimin bağlamını tartışmak için gelecekteki katılımcılarla toplantılar düzenleyin
- ☑ Eğitim sırasında örnek olarak belirli iş konularından bahsedin
- ☑ Uygulamalı oturumlar yaparken katılımcıları öğrenme etkinliklerine, belirtilen ihtiyaçlarına/sorunlarına/durumlarına göre atayın

EYLEM İPUÇLARI



4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTİM ATMOSFERİ (1)

Öğrenme transferi için atmosferin, ortamın ve ambiyansın ne kadar önemli olduğunu asla unutmayın.

Kurstan önce:

- ☑ Katılımcıları karşılarken, kaynaşıp konuşmalarına izin vererek rahatlatmak için zaman ayırın ("buz kırma etkinliklerinden" bile önce). Bu sebeple böyle önemli müfredat dışı etkinlikler için yeterli alana sahip bir kurs ortamı konusunda ısrar etmeniz gerekir
- ☑ Katılımcıları rahatlatıp aşırı aciliyet ve/veya okul benzeri endişe duygularını ortadan kaldırmak için ambiyans müzikleri kullanın
- ☑ Samimiyet ve paylaşım atmosferini geliştirmek için eğitim ortamında keyifli ve tehdit edici olmayan bir görsel ortam oluşturun

(Fransa'da Master Trainer Institute'taki bir kursa katılan Avustralyalı bir katılımcı, eğitim alanına girerken "Vay canına, burası *Romper Room* gibi görünüyor!" dedi, iltifat olarak kabul ettiğimiz bir ifadeydi.)

EYLEM İPUÇLARI

4. AŞAMA: SUNUM

EĞİTİM ATMOSFERİ (2)

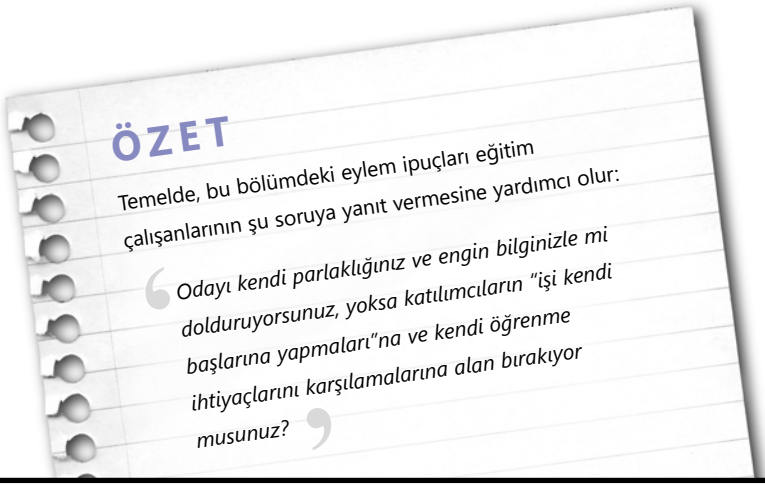
Kurs süresince:

- ☑ Deneyimli katılımcıların katkıda bulunmalarını isteyin ve bütün ilgiyi üzerinize çekmek yerine sorularla yorumlar için zaman ve alan sağlayın
- ☑ Katılımcıları deneyim ve ipuçlarını paylaştıkları için ödüllendirin (sözlü veya başka şekillerde) ve dersin altında yatan bir tema veya ana motivasyon kaynağı olarak paylaşımın önemini vurgulayın



EYLEM İPUÇLARI

4. AŞAMA: SUNUM

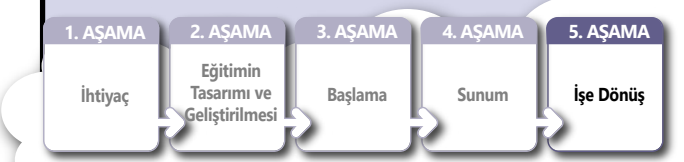


EYLEM İPUÇLARI

5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

KİLİT FAKTÖRLER

Bu aşama kritik bir aşamadır. 17 faktörden en az sekizinin işe dönüş üzerinde, yani yeni kazanılmış beceri ve bilgilerin performans gelişimine dönüştürülebileceği ya da solup yok olmasına izin verilebileceği o kader anı üzerinde güçlü etkisi vardır.





1. Öğrenme için kurumsal destek
2. Eğitimin kurumsal bağlantısı
3. Kurumun kalite odaklılığı
4. Öğrencinin kurumsal seviyesi
5. Öğrencinin iş tasarımı
6. Öğrencinin eğitime katılma motivasyonu
7. Öğrencinin işinin netliği
8. Öğrencinin iş özerkliği
9. Eğitimin algılanan uygunluğu
10. Öğrencinin iş amacıyla bağlantılı eğitim
11. Eğitimin kariyere faydası
12. Eğitmen verimliliği
13. Eğitmenin bağlam anlayışı
14. Eğitim atmosferi
15. Öğrenme transferi yönetimi
16. Eğitim için eşdüzey desteği
17. Öğrenilenleri kullanma fırsatları

EYLEM İPUÇLARI

5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

AÇIKLAMA

Bu aşama için önerilen eylem ipuçlarının hepsi, görünürde bariz (ancak neredeyse her zaman ihmal edilen) faktörlerin bir araya gelerek, işte tekrar kullanılmadıkça öğrenmenin sonuç vermeyeceğini söylemesinden oluşur.



EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

ÖĞRENME İÇİN KURUMSAL DESTEK (1)

Bir kurumun eğitime verdiği destek seviyesi, üst yönetimin eğitim işlevini nasıl algıladığına bağlıdır. Öğrenme ve gelişimden sorumlu kişilerin itibar kazanıp en üst kattaki insanların düşüncelerini etkilemesinin birçok yolu vardır. Bu nahoş ama unutulmaz benzetmeyi kullanmak gerekirse, itibar asansörde gaz çıkarmak gibidir... her kata ulaşır!

Stratejik olmadıkça yapmayın!
"Neşelendiren" eğitimlerin cazibesine kapılmayın çünkü böyle eğitimlerin içeriğinde genellikle işe geri dönerken kullanılabilecek çok az şey bulunur. Bazen orta ve hatta üst düzey yönetim, sizi kendilerinin katıldığı veya duyduğu kullanıma hazır, motivasyonel bir program yapmaya zorlayacaktır. Direnin! ROI argümanlarını kullanın. "İyi hissetme" faktörünün kuruma yapacağı iyiliği gerçekten ölçene kadar eğitimin kalıcılık değerini ve performans geliştirme sonuçlarını sorgulayın. Böyle hareket etmek eğitimin önemli, sonuç veren bir faaliyet olarak görülmesini sağlayacaktır. Buna bağlı olarak da eğitime yönelik kurumsal destek artacaktır.

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

ÖĞRENME İÇİN KURUMSAL DESTEK (2)

Stratejik olmadıkça yapmayın, bu kuralın istisnaları:
Bazen üst yönetim, işe dönüş değeri bariz olmayan eğitimi uygulama konusunda ısrarcı olur. "İyi hissetme" faktörünün insanları kurumun bir parçası olmaları sebebiyle gururlandıracağına inanırlar. İşten ayrılan personel sayısını azaltacağını ve kurumu bölgenin/ülkenin en cazip işverenleri arasında tutmaya yardımcı olacağını umarlar. Yani... neden olmasın? Belki de bu mesleki gururunuzu yutup eğitim yapmanızı sağlamak için belirsiz şekilde ifade edilen yatırım getirisidir!

Pahalı yönetim "seminerlerinden" birkaçının gerçekten sadece prestij ve motivasyonu korumak için halkla ilişkiler çalışmaları olduğunu rahatlıkla kabul eden iki üst düzey uçuş kurumu biliyoruz. Ölçüme yönelik bu "psikolojik sermaye" yaklaşımı hakkında daha fazla bilgi için bkz. Paul Donovan ve John Townsend'in *Eğitim Değerlendirme Cepkitabı.*

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

ÖĞRENME İÇİN KURUMSAL DESTEK (3)

- Stratejik planlarını geliştirirken iş birimi/departman yöneticileriyle birlikte oturun, eğitimin sonuçlarını nasıl destekleyebileceğini/etkileyebileceğini paylaşın
- Eğitimi "iyi haber"lere bağlama fırsatlarını asla kaçırmayın. Eğitim uzmanları olarak kendi tanıtım ve halkla ilişkiler stratejimizden biz sorumluyuz. Böylelikle, eğitim fonksiyonunun itibarı büyür ve daha fazla destek alır, verimli bir döngü oluşur. Bunun tersi (kısır döngü) de mümkündür. Eğitimle ilgili gayretsiz birkaç haber, sadece "*eğitimdeki o iyi beyefendi/hanımefendi*" olarak tanınmamıza neden olabilir
- Hiçbir zaman "*Keşke yönetim eğitimi desteklese*" dediğiniz duyulmasın çünkü bunun sizin elinizde olduğunu biliyorsunuz

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

KURUMUN KALİTE ODAKLILIĞI

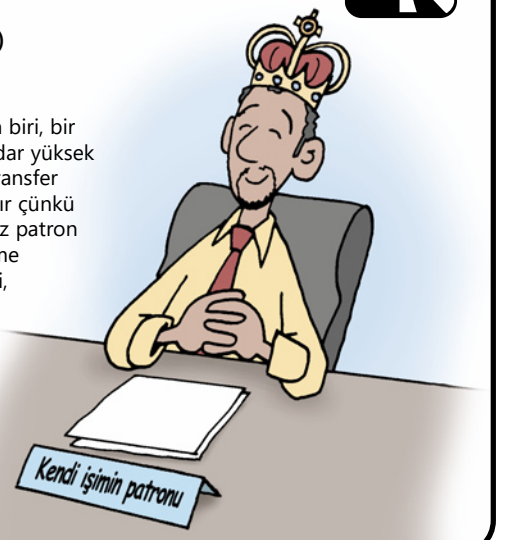
- Kalite Güvence Direktörü (veya benzer bir portföy) ile ilişki kurun. Firma içinde nitelik gelişimini teşvik etmek için birbirinize nasıl yardımcı olabileceğinizi değerlendirin
- Kurumunuzun Kalite Komitesi'ne mutlaka üye olun. Öyle bir komite yoksa kurun. Böylelikle kurumda kaliteye olan bağlılığınızı gösterebilir ve bunu gösterirken eğitim işlevi için pek çok arkadaş edinebilirsiniz.
- Yaptığınız her şeyde kalite önderi olun. Eğitim fonksiyonu için bir kalite vizyonu geliştirin. Kurumsal ortamda kalite sığınağı haline gelin, böylece üst düzey yöneticiler örnek olarak sizi kullanırlar: "*Keşke diğer birimler de böyle olsaydı.*"

EYLEM İPUÇLARI

5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

ÖĞRENCİNİN KURUMSAL SEVİYESİ (1)
ÖĞRENCİNİN İŞ ÖZERKLİĞİ (1)

Araştırmadan elde edilen önemli bulgulardan biri, bir kişinin kurumsal hiyerarşideki konumu ne kadar yüksek olursa, öğrendiklerini işyerine o kadar fazla transfer etmesidir. Bu açıkça iş özerkliğiyle bağlantılıdır çünkü finansal veya davranışsal anlamda ne kadar az patron olursa, işe geri dönerken o kadar çok iş bitirme ihtimaliniz artar. Biz daha yüksek kademedeki, daha özerk çalışanların (isterlerse) daha fazlasını başarabileceklerini sezgisel olarak biliyoruz.



EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

ÖĞRENCİNİN KURUMSAL SEVİYESİ (2)
ÖĞRENCİNİN İŞ ÖZERKLİĞİ (2)

Eğitim fonksiyonunun eylem planları oluşturma açısından kurumsal seviyeler ve özerklik konusunda yapabileceği pek bir şey yoktur. Bununla birlikte pek çok yenilikçi kurum, özerkliği teşvik ederek çalışanların rütbesini artırmaya yönelik benzer bir yaklaşım benimsemiştir. Bazıları personellerinin iş unvanlarını dikkatlice seçerken, diğerleri insanların belirli durumlarda bağımsız olarak karar almasına izin verir. Örneğin:

- Nordstrom çalışanlarının hepsine "Çalışan" diyor; CERN'de "Yer Süpürme Görevlileri" yok, "Yüzey Teknisyenleri" var
- Asea Brown Boveri (ABB), basit temizlik konularından yeni işe alımlar ve tazminat gibi karmaşık konulara kadar çeşitli kararlar alarak kendi kendini yöneten ekipleri tanıttı

☑ Üst yönetimle görüşüp insanlara böyle eğitim mesajlarını uygulama özgürlüğü verme fırsatlarını gözden geçirin

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

EĞİTİMİN KARİYERE FAYDASI (1)
ÖĞRENME TRANSFERİ YÖNETİMİ (1)

Bütün yöneticilerin iş tanımlarına **kurs sonrası brifingler** verme gerekliliğini dahil edin, bu brifinglerde şunları yapmaları gerekir:

- Kurs öncesi brifing sırasında özetlenen spesifik performans hedeflerini onaylayıp kabul etmeleri ve başarılarının öğrencinin kariyer fırsatlarını nasıl etkileyebileceğini göstermeleri gerekir
- Eğitim programının içeriğini ve yürütülüşünü gözden geçirmeleri gerekir, kaydedilecek ve meslektaşlarla paylaşılacak bir değerlendirme üzerinde anlaşmaya varmaları gerekir
- Öğrencinin öğrendiklerinin mümkün olduğunca büyük kısmını ekibinin diğer üyeleriyle paylaşması için zaman ve yer üzerinde anlaşmaları gerekir
- Öğrenilenleri kullanma fırsatları ve öğrenilenleri uygularken ihtiyaç duyulan eşdüzey desteğiyle ilgili bir plan hazırlamaları gerekir (sonraki sayfalardaki ayrıntılara bakın)

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

EĞİTİMİN KARİYERE FAYDASI (2)
ÖĞRENME TRANSFERİ YÖNETİMİ (2)

Bir eğitim etkinliğini takip eden hafta ve aylarda, öğrenci yöneticisinin şunları yapması gerekir:

- Öğrenmenin işbaşı uygulamalarını gözden geçirmek için öğrenciyle düzenli toplantılar yapması ve bunu yaparak yeni becerilerin uygulanmasına yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olduğunu göstermesi gerekir. Bu incelemeleri performans değerlendirmeleri gibi daha resmi oturumlara dahil etmesi gerekir. Öğrenilenlerin uygulanmasında kaydedilen ilerlemeye dayanarak her zaman kariyer olanaklarına bakması gerekir.
- Eğitimin verimliliğini düzenli olarak ölçmesi/değerlendirmesi gerekir (Bu durumda, eğitim departmanı tarafından sağlanan anketlerin doldurulması gerekebilir, yani 3. Seviye: Davranış Değerlendirmesi. Ayrıca bkz. *Eğitim Değerlendirme Cepkitabı*, Paul Donovan ve John Townsend)
- Becerilerin uygulanmasına sürekli **gayri resmi** ilgi gösterin ve öğrenilenlerin ne kadar iyi uygulandığına dair düzenli geribildirim verin (Araştırma, yeni becerilerin uygulanmasına sadece ilgi gösteren bir patronun, performans iyileştirmeyi neredeyse kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet haline getirdiğini göstermiştir)

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

EĞİTİM İÇİN EŞDÜZEY DESTEĞİ (1)

Önceki sayfada belirtildiği gibi görevlerin ve/veya projelerin tanımlanıp planlanmasını takiben, geri dönen öğrencinin yöneticisinin şunları yapması gerekir:

- ☑ Öğrenciye, uygulanmakta olan becerilerde yardım veya koçluk için kime gideceğini göstermek için "kimin yardım edebileceğini" gösteren bir beceri ve bilgi matrisi sağlaması gerekir

Örnek:
Büyük bir şirketteki bir eğitmen, "mantar pano" becerilerini (büyük bir kâğıt tahtası kullanarak görsel desteklerde sıkıcı slaytları değiştirmek, tartışmaları kolaylaştırmak vb. için) pratiğe dökmesi gereken bir seminerden döndü. "Kim yardımcı olabilir" matrisi, yönetim seminerlerinde panoları kullanan bir meslektaşını gösteriyordu. Onu problem çözme üzerine bir oturum sırasında kendisine yardım etmeye davet etti. Davet edilen çalışan, katılımcı katkılarını panolara kaydedip sıralama görevini üstlendi, böylece seminerden dönen eğitmene gruptan yararlı bilgiler elde etmeye odaklanma konusunda daha fazla özgürlük tanıdı. Pek çok koçluk durumunda kesinlikle kullanılabilecek, herkesin kazandığı gerçek bir eşdüzey desteği örneği.


BAŞLA

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

EĞİTİM İÇİN EŞDÜZEY DESTEĞİ (2)

İşe dönüşü takip eden günler/haftalar boyunca, öğrencinin yöneticisi şunları yapabilir:

- ☑ Öğrencinin eğitimden öğrendiği önemli noktaları meslektaşlarıyla paylaşabilmesi için bir tür "gayri resmi" öğle yemeği seansı (yani "normal" çalışma saatleri dışında) düzenleyebilir
- ☑ "Öğrenme setleri" oluşturabilir, yani yeni becerilerin uygulanmasının nasıl ilerlediğine dair notları karşılaştırmak için düzenli olarak bir araya gelen ve/veya yöneticinin bu amaç için oluşturduğu görevler ve projeler üzerinde birlikte çalışan ekip üyesi çiftleri (veya üçlüler veya daha fazlası). Bu öğrenme setleri, aynı kursa katılan arkadaşlardan veya yeni becerilerin uygulanmasının kolaylaştırılmasına yardımcı olacak belirlenmiş bir koç/mentorle birlikte geri dönen bir öğrenciden oluşabilir

EYLEM İPUÇLARI



5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ

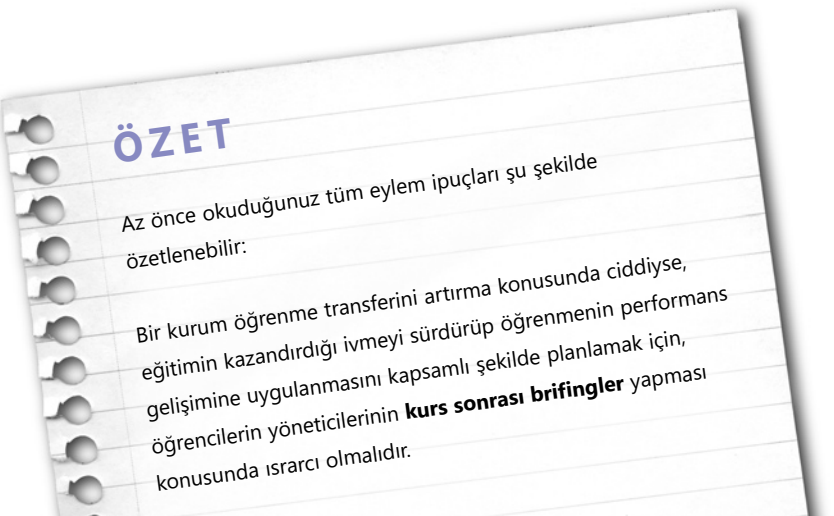
ÖĞRENİLENLERİ KULLANMA FIRSATLARI

Bir eğitim etkinliğini takip eden hafta ve aylarda, öğrencinin yöneticisinin şunları yapması gerekir:

- ☑ Öğrencinin yeni beceri ve bilgileri uygulayabileceği belirli görevler ve/veya projeler oluşturması gerekir
- ☑ Öğrenciyle öğrenilenleri nasıl uygulayabileceği konusunda bir fizibilite analizi yapması gerekir
- ☑ Yeni becerilerin pratiği performansı yavaşlatırken (yeni seviyelere çıkmadan önce!) öğrencinin üretkenliğinin düşeceğini kabul etmesi gerekir
- ☑ Öğrendiklerinin kullanımını açık şekilde ödüllendirmesi ve eski davranışlara geri dönmekten caydırması gerekir

Örnek:
Bir süpervizörlük becerileri kursu düzenlemeden önce yazarlardan biri, öğrencilerin işe döndüklerinde ele almaları gereken projeler üzerinde anlaşmaya varmak için katılan süpervizörlerin bölüm yöneticileriyle bir araya geldi. Bu durum patronların, yeni edinilen becerilerini işyerinde kullanmaları için fırsatlar vererek kursiyerleri nerede destekleyebileceklerini görüp kabul etmelerini sağladı.

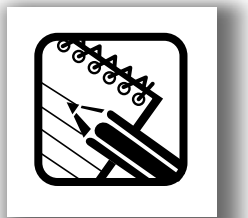
5. AŞAMA: İŞE DÖNÜŞ



ÖZET

Az önce okuduğunuz tüm eylem ipuçları şu şekilde özetlenebilir:

Bir kurum öğrenme transferini artırma konusunda ciddiyse, eğitimin kazandırdığı ivmeyi sürdürüp öğrenmenin performans gelişimine uygulanmasını kapsamlı şekilde planlamak için, öğrencilerin yöneticilerinin **kurs sonrası brifingler** yapması konusunda ısrarcı olmalıdır.



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

Kurumunuz ne kadar "transfer dostu"?

ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

AÇIKLAMA



İlerleyen sayfalarda, kendi kurumunuzun öğrenme transferi sorunuyla ne kadar iyi başa çıktığını belirleme fırsatı verecek 50 maddeden oluşan transfer testimizi bulacaksınız. Her madde sizin için geçerliymiş gibi ifade edilen, öğrenme transferi alanındaki en iyi uygulamanın bir ifadesidir.

Her madde için, ifadenin kurumunuz açısından ne ölçüde geçerli olduğunu kabul ettiğinize bağlı olarak 0, 1 veya 2 puan verin.

0 = Bu ifadenin kurumum için geçerli olduğuna hiç katılmıyorum
1 = Bu ifadenin kurumum için geçerli olduğunu bir dereceye kadar kabul ediyorum
2 = Bu ifadenin kurumum için geçerli olduğunu tamamen kabul ediyorum

Testi tamamladıktan sonra puanınızı toplayın (sayfa sayfa).

Mümkün olan en yüksek puan 100 puan veya ... %100 transfer dostudur

Sonucunuz nasıl?

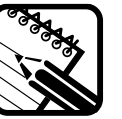
Belki de bu sonuçlar üst yönetimle bir sonraki toplantınız için size biraz "mühimmat" sağlar.

Bol şans!



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
1. Kurumumuz eğitime inanır ve misyon beyanında çalışan gelişimiyle ilgili referanslara yer vermiştir	
2. Kurumumuzda, hedeflere ulaşmakla ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için titiz bir sistem mevcuttur	
3. Eğitim uzmanları, yönetimin eğitimi desteklemediğinden şikâyet etmezler	
4. Eğitim fonksiyonumuz, kendilerini yönetim için ciddi bir kurumsal ve problem çözme ortağı olarak tanıtmaktadır	
5. Eğitim uzmanları iş birimi/departman stratejik planlama toplantılarına düzenli olarak katılırlar	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

		PUAN 0-2
6.	Eğitim uzmanları, çalışanlara eğitim kurslarının kurumsal hedeflerle nasıl ilişkili olduğuyla ilgili bilgi verme konusunda yönetime yardımcı olurlar	
7.	Üst yönetim bunun için stratejik net bir durum ortaya koymadıkça "neşelendiren" eğitimlerden kaçınmaya çalışırız	
8.	Eğitim uzmanları üst yönetime düzenli olarak üç temel "eğitim ihtiyacı" sorusunu sormaktadır: • Neyi başarmaya/neyden kaçınmaya çalışıyorsunuz? • Oraya ulaşmanıza yardımcı olmak için kurumumuzdaki insanların neler yapmaları gerek? • Bu yardımı sağlamak için neler öğrenmeleri gerekiyor?	
9.	Kurumumuz, çalışanlara hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için mümkün olduğunca fazla özerklik vermeyi amaçlamaktadır	
10.	Eğitim departmanı, kurslara katılan öğrenciler için anlamlı onay belgeleri elde etmiştir	
	Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
11. Çalışanlarımızın katıldığı tüm eğitim kursları (şirket içi ve herkese açık olanların hepsi) iş amaçlarıyla bağlantılıdır	
12. İnsanları gönderdiğimiz bütün kursların başlıkları ve içeriği belirli iş sorunlarını yansıtır	
13. Şirket içi kurslarımızdaki alıştırma ve faaliyetlerin hepsi, katılımcıların büyük kısmının iş durumlarını simüle eder	
14. Bütün kurs tasarımlarımız, öğrencilerin öğrenilen şeyleri belirli iş durumlarına nasıl uygulayacaklarını planlamaları için fırsatlar içerir	
15. Bütün kurslarımız, mevcut "en iyi uygulama" paylaşımına izin veren alıştırmalar içerir	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
16. Bütün kurslarımız, katılımcıların grup çözümü için kendi dertlerini/sorunlarını paylaştıkları "vaka konferansları" içerir	
17. Eğitim kurslarında verilen broşür ve araçların hepsi bütün katılımcılar tarafından transfer edilip kullanılabilir	
18. Kurs ortamlarımız, katılımcıların ilişki kurup konuşmaları için yeterli alanı sağlar	
19. Kurs tasarımlarımız katılımcıların "bir araya gelmelerine" izin verir (eğitim odasında buz kırma etkinliklerinden bile önce)	
20. Katılımcıların rahatlamasına yardımcı olmak için bütün şirket içi kurslarımızda çalınacak ambiyans müzikleri hazırlarız	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
21. Eğitim odalarımız görsel olarak tehdit edici olmayacak şekilde tasarlanmıştır. Görünümleri dostane ve misafirperverdir	
22. Kurslarımızda en az 90 dakikada bir 15 dakikalık rahatlama ve kahve/çay molaları tasarlarız	
23. Yöneticilerimiz gelecekteki eğitim beklentilerini öğrencilere net şekilde iletirler	
24. Öğrenci yöneticileri, öğrencinin motivasyon profiline göre gelecek eğitimin avantajlarını açıklarlar	
25. Öğrencilerin yöneticileri, onları eğitime göndermeden önce iş tanımlarını netleştirirler	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
26. Öğrenci yöneticileri, eğitimden sonra yeni becerilerin uygulamasında izin verilecek yetki ve özgürlük derecesini netleştirirler	
27. Öğrenci yöneticileri, eğitim öncesinde katılımcılara koçluk yaparlar	
28. Öğrenci yöneticileri kurs öncesi brifingler düzenleyip eğitim sonucunda ulaşılması gereken belirli hedefler üzerinde anlaşırlar	
29. Yöneticiler, kurs sırasında öğrencinin işinin nasıl yapılacağı konusunda eğitimden önce öğrencilerin ekip üyeleriyle anlaşırlar	
30. Öğrencilerin yöneticileri mümkün olan her zaman, aynı kursa "öğrenme arkadaşı" olacak iki kişi gönderirler	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
31. Eğitmenlerimiz katılımcılara kurslardan önce belirli eğitim bağlamı ve içerik soruları içeren bir e-posta gönderirler	
32. Eğitmenlerimiz, eğitimin bağlamını tartışmak için henüz başlamamış katılımcılarla bir araya gelirler	
33. Eğitmenlerimiz çalıştıkları sektörü anlarlar	
34. Eğitmenlerimiz kurumun stratejisini anlarlar	
35. Eğitmenlerimiz eğitimin amacını ve bu amacın kurumun genel stratejisine nasıl uyduğunu bilirler	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
36. Eğitmenlerimiz kursiyerlerin işyeri jargonunu anlayıp o jargonla konuşurlar	
37. Eğitmenlerimizin geçmişi ve deneyimi, programlarımıza güvenilirlik katar	
38. Eğitmenlerimiz programın öğrenme hedefleri için her zaman rol modeli olarak davranırlar (söylediklerileyle yaptıkları bir olur)	
39. Şirket içi eğitim kursları sırasında eğitmenlerimiz örnek olarak belirli iş konularına atıfta bulunurlar	
40. Şirket içi eğitim kursları sırasında eğitmenlerimiz katılımcıları, faaliyetlere belirtilen ihtiyaçlarına göre yerleştirirler	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
41. Şirket içi eğitim kursları sırasında, eğitmenlerimiz deneyimli katılımcıların katkılarını isteyip başkalarının soru ve yorumları için zaman ayırırlar	
42. Şirket içi eğitim kursları sırasında, eğitmenlerimiz fikir ve çözüm paylaşan katılımcıları (sözlü veya başka şekilde) ödüllendirirler	
43. Eğitmenlerimizin hepsi "klasik" platform becerilerinin yanı sıra fasilitasyon becerileri konusunda da eğitilmiştir	
44. Eğitimin ardından yöneticiler, geri dönen öğrencilerin yeni becerileri kullanmalarına kimin yardımcı olabileceğini göstermek için "kim yardımcı olabilir" matrisi hazırlarlar	
45. Yöneticiler, geri dönen öğrencilerin meslektaşlarıyla eğitim mesajlarını paylaştığı "gayri resmi öğle yemeği" oturumları düzenlerler	
Toplam sayfa puanı	



ÖĞRENME TRANSFERİ TESTİ

	PUAN 0-2
46. Öğrencilerin yöneticileri, öğrencilerin yeni becerileri uygulayabilmeleri için belirli görevler ve/veya projeler oluştururlar	
47. Yöneticiler, yeni becerilerin uygulanmasını kolaylaştırmak için öğrencilerle birlikte çalışacak ikili veya üçlü "arkadaşlar" ya da "öğrenme setleri" oluştururlar	
48. Öğrencilerin yöneticileri, öğrenciler yeni becerileri uygularken üretkenliğin bir süre düşeceğini kabul ederler	
49. Öğrenci yöneticileri, öğrenilen yeni şeylerin kullanımını açıkça teşvik eder/ödüllendirirler	
50. Yöneticiler, eğitimin kariyerlerine nasıl yardımcı olacağını öğrencilerle düzenli olarak tartışırlar	
Toplam test puanı (kurumun transfer dostu puanı %)	

EK BİLGİ

REFERANSLAR



Düşüncelerimizi daha ayrıntılı incelemek isteyen okuyucular için aşağıda listelenen yayınlar, kitabı yazarken özel destek almak için kullandığımız yayınlardı.

Baldwin T. T. & Ford J.K., *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research* (Eğitimin Transferi: Bir İnceleme ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Yönergeler), Personnel Psychology, 41, 63 -105 (1988)

Barrett A ve O'Connell P, *Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training* (Eğitim Genellikle İşe Yarıyor mu? Şirket İçi Eğitimin Getirileri), 54 (3) (2001)

Broad ML & Newstrom J.W, *Transfer of Training* (Eğitim Transferi), Addison-Wesley

Cromwell S.E & Kolb J.A, *An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace* (İş Ortamı Destek Faktörlerinin Yönetici Becerileri Eğitiminden İşyerine Transferi Etkilemesine Dair Bir İnceleme), Human Resource Development Quarterly, 15 (4) (2004)

Facteau J, Dobbins G, Russell J, Ladd R & Kudisch J, *The influence of general perceptions of the training environment on penetrating motivation and perceived training transfer* (Eğitim ortamına dair genel algıların derinlemesine motivasyon ve algılanan eğitim transferi üzerindeki etkisi), Journal of Management, 21, 1 -25 (1995)

Goldstein I.L., *Training in organization: Needs assessment, development and evaluation* (Kurumda Eğitim: İhtiyaç Analizi, Geliştirme ve Değerlendirme), Monterey CA: Brooks/Cole (1986)

Kaufman R, *Resolving the (often deserved) attacks on training* (Eğitime yönelik [genellikle hak edilen] saldırıların çözülmesi), Performance Management 41 (6) (2002)

Kirkpatrick DL, *Evaluating Training Programs* (Eğitim Programlarını Değerlendirme), San Francisco: Berrett - Koehler (1994)

Wexley K.N. & Latham G.P., *Developing and Training Human Resources in Organisations* (Kurumlarda İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitme), Journal of European Industrial Training, 31 (4), 283 -296 (2007)

EK BİLGİ

OKUMA ÖNERİLERİ



Anderson V, *Research Methods in Human Resource Management* (İnsan Kaynakları Yönetiminde Araştırma Yöntemleri), Londra:CIPD (2009)

Bee F & Bee R, *Learning Needs Analysis and Evaluation* (Öğrenme İhtiyaçları Analizi ve Değerlendirmesi), Londra: Personel ve Gelişim Enstitüsü (1997)

Boselie P, *Strategic Human Resource Management* (Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi), Maidenhead Berkshire: McGraw - Hill (2010)

Cascio W.F, *Costing Human Resources* (İnsan Kaynaklarının Maliyetlendirilmesi) , Mason OH: South - Western Publishing (1999)

Donovan P & Townsend J, *Eğitim Değerlendirmesi Cepkitabı*, Yönetim Cepkitapları (2004)

Donovan P & Townsend J, *Eğitim İhtiyaç Analizi Cepkitabı*, Yönetim Cepkitapları (2004)

Easterby - Smith M, *Evaluating Management Development*, Training & Education (Yönetim Gelişimi, Eğitim ve Öğretimi Değerlendirme), Gower Publishing Ltd (1994)

Hamblin AC, *Evaluation and Control of Training* (Eğitimin Değerlendirilmesi ve Kontrolü), McGraw - Hill New York (1974)

McGuire D & Molbjerg Jorgensen K, *Human Resource Development* (İnsan Kaynakları Gelişimi), Sage (2011)

Sugrue B, *State of the Industry* (Endüstrinin Durumu). ASTD'nin ABD ve uluslararası işyeri öğrenimi ve performansındaki eğilimlere dair yıllık değerlendirmesi, ASTD (2003)

Yazarlar Hakkında



Dr Paul Donovan
Paul, İrlanda Ulusal Maynooth Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde Eğitim ve Öğretim Fakülte Direktörüdür. Yönetim deneyimi kapsamlıdır, Batı Avrupa ile Asya'da geniş bir yelpazede İnsan Kaynakları Gelişimi (HRD) görevleri yürütmüştür.

Paul'ün mesleki ilgi alanları arasında, eğitim ve gelişim girişimlerinin değerlendirilmesine yönelik araştırmalar yer almakta olup; zaman alıcı ve pahalı değerlendirme girişimlerinin yerine kullanılabilecek, kullanımı kolay dolaylı ölçütleri etkili birer alternatif olarak tanımlamıştır. Yedi adet yönetim kitabının editörlüğünü yapmıştır.

İletişim

Paul ile iletişime geçmek için paul.donovan@nuim.ie adresine e-posta atabilir ya da 00 353 1 7086627 numaralı telefonu arayabilirsiniz.



John Townsend, BA* MA MCIPD*****
John, uluslararası alanda eğitmen eğitmeni olarak ün kazanmıştır. Dünyanın dört bir yanından eğitmenleri ve kolaylaştırıcıları bir araya getiren, Cenevre yakınlarında bulunan ve oldukça saygı gören bir bütünsel öğrenim tesisi olan Master Trainer Institute'ün kurucusudur. Enstitüyü, İngiltere, Fransa, Amerika Birleşik Devletleri ve İsviçre'de uluslararası danışmanlık ve insan kaynakları yönetimi alanlarında edindiği 30 yıllık deneyimin ardından kurmuştur. Özellikle Cenevre'de GTE bünyesinde Avrupa Yönetici Gelişim Direktörü olarak görev yaptığı dönemde, 15 ülkede 800'den fazla yöneticiye yönelik eğitim sorumluluğunu üstlenmiştir. John, çeşitli yönetim kitapları ve mesleki rehber kitapları yayımlamış, önde gelen yönetim ve eğitim dergilerine düzenli olarak makaleler sunmuştur.

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