This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey

Rize Çay Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin Kurulması Teknik Yardım Projesi

TR07R1.10-04/001

çaymer
RIZE CAY ARAŞTIRMA ve UYGULAMA MERKEZİ

Beceri Denetim Eğitim Gereksinimleri Analiz Kitapçığı

Aktivite C2.3.4

Ekim 2017

T.C BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

Sorumluluk Reddi

Bu doküman hiçbir şekilde Avrupa Birliği veya Türkiye Cumhuriyeti’nin görüşlerini yansıtıyor olarak yorumlanamaz.

SIGNATURE PAGE / İMZA SAYFASI

The following Report was reviewed and approved by us. / Aşağıdaki Rapor tarafımızca incelenmiş ve onaylanmıştır.

Beceri Denetim Eğitim Gereksinimleri Analiz Kitapçığı

Prof. Stephen JA NEWTON	Şaban Aziz KARAMEHMETOĞLU	Ismail Kocaman
Project Team Leader	President of RCCI	Director of OCU
Proje Takım Lideri	Rize Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı	Rize Ticaret Borsası Sekreteri
...../...../2018	...../...../2018	...../...../2018

İçindekiler

KISALTMALAR 3
GİRİŞ 4
1: EĞİTİM BOŞLUĞUNUN BELİRLENMESİ 5
2 - EGA VE PERFORMANS 8
3 - ÖĞRENME VE GELİŞİM 13
4 - ÖĞRENME TÜRLERİ VE UYGUN MALİYETLİ ÖĞRENME SİSTEMLERİ 18
5 - YETKİNLİKLERİN KULLANILDIĞI EGA 22
6 - EGA'LAR İÇİN BAŞKA VERİLERİN KULLANILMASI 29
7 - ÖĞRENMENİN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 33
EK A - ŞABLONLAR 37

1 KISALTMALAR

SMG	Sürekli Mesleki Gelişim
EGA	Eğitim Gereksinimleri Analizi

GİRİŞ - EGA İLE İLGİLİ GEREKÇELER

Ticari Faydalar

Eğitimin bir maliyeti vardır. Eğitim, uzmanların yani eğiticilerin kullanılmasını (ve eğitilmesini) gerektirir. Eğitim, zaman ister. Eğitim kurslarının hazırlanması, eğitime katılan personelin eğitimleri sırasında işlerine ara vermeleri gerekir ve bu, eğitimin muhtemel olumsuz yönlerinden sadece bir kaçını kapsar.

Ancak EĞİTİM VERİLMEMESİ de pahalıya mal olur. Eğitimin nedenleri aşağıda açıklanmaktadır:

- Stratejik planlama, bir kurumun iş vizyonunu ve amacını zaman içinde gerçekleştirmesine imkan verir. Stratejik planlama, başarılı bir geleceği doğru bir yol haritası olarak görülebilir. Eğitim, stratejik ve iş planlarının gerçekleştirilmesini sağlayan çok önemli bileşenlerden biridir.

- Mevcut personel, onları istihdam eden kuruluşun gelecekte karşılaşacağı güçlüklerle başa çıkılması için donatılmaları ve performansları, verimlilikleri, becerileri ve bilgilerinin yeterli düzeyde olmasına ihtiyaç duyar. Onların eğitim gereksinimlerinin analiz edilmesi ve eğitimin etkin bir şekilde verilmesinin sağlanması büyük önem taşır.

- Yeni personelin işe alınması ve seçilmesi, sadece yeni personel mümkün olan en kısa süre içinde etkin bir işçi olduğunda geri ödenecek bir yatırım maliyetidir. Eğitim, yeni işe alınan kişilerin deneyimli bir işçinin hızı ve verimliliğine ulaşabilmesi için gereklidir.

Eğitimin Gerçek Maliyeti

Tam olarak uygulanan ve desteklenen bir eğitim sürecine sahip olan kuruluşların verimliliği daha yüksek, işgücü giderleri daha düşük, ve karlılıkları daha fazladır. Bu kuruluşlar, "personelimiz, bizim en büyük varlığımızdır" sloganına gerçek anlamda inanırlar. Eğitim için para harcanması gerekir. Ancak kuruluşların parayı ihtiyaç duyulan noktalara yönlendirmeleri ve bunun satın aldığı şeyin ortaya konulması, stratejik iş sürecinin doğal bir parçasıdır.

Bazı kuruluşlar, kendi iş amaçlarının gerçekleştirilmesi için bunu yapmalarının gerekmesi nedeniyle eğitim ve gelişim için daha fazla harcama yaptıklarını görürler. Çok daha fazla sayıda kuruluş ise işleri yapmanın daha akıllı ve daha etkin yollarını buldukları için bütçeleri aynı düzeyde tutabildiklerini ve hatta azalttıklarını görürler. Eğitim, mutlaka işyeri dışındaki kurslar anlamını taşımaz. Kuruluşların kendi personellerini yaratıcı bir şekilde eğitebilecekleri ve geliştirebilecekleri için bulabilecekleri bir çok yöntem vardır.

Eğitim personeli, müşterilere, personele, muhtemel yeni personele, tedarikçilere / arz zincirlerine ve paydaşlara kuruluşun kendi işini geliştirmek konusunda ciddi olduğunu gösteren açık bir mesaj gönderir. Bunun kanıtı yaygın ve ikna edici olacaktır. Daha iyi personel, daha iyi iş anlamını taşır ve personelin eğitimine yatırım yapılması daha etkin bir iş mantığı demektir.

1: EĞİTİM BOŞLUĞUNUN BELİRLENMESİ

NEREDEN VE NASIL BAŞLANMASI GEREKİR?

Bir EGA gerçekleştirmeden önce kuruluşta mevcut olan mevcut ve atıl durumdaki becerilerin kesin olarak bilinmesi gereklidir. Bireysel, ekip ve kuruluş becerilerinin belirlenmesi süreci, bir beceri denetimi olarak adlandırılmaktadır. Bu, çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir ve bilgiler, başka kaynaklarda bulunuyor olabilir. Bu, tipik olarak şunları içerecektir:

- Değerlendirme verileri
- İş mülakatları kayıtları
- Kariyer gelişimi mülakat verileri
- Çıkış mülakatı verileri
- İş yetkinliği tabloları

Buradan hareketle mevcut beceriler, bilgiler ve deneyimlerle kuruluşun karşı karşıya bulunduğu güçlükler ve gelecekteki iş amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olanlar arasındaki boşluk belirlenebilir. Bu, eğitim boşluğudur ve bu nedenle gereken eğitimin belirlenmesi süreci, bir Eğitim Gereksinimleri Analizi (EGA) olarak adlandırılmaktadır.

EGA'da belirtilen eğitimin verilmesi, personelin, kurumun gelecek yıl veya yıllar içinde gerçekleştirmek istediklerini gerçekleştirmek için yeterli şekilde eğitim görmelerini ve bunun için yapılan yatırımın geri dönüşünün olmasını sağlayacaktır.

Eğitim gereksinimleri, üç seviyede sınıflandırılabilir:

- **Kurumsal:** Yeni mevzuat, ISO 9000'in uygulamaya konulması, mülkiyet değişikliği, vs. gibi bütün kuruluşu etkileyen dahili veya harici genel bir değişiklik gerçekleşir.

- **Görevle/bölümle ilgili:** Belirli bir görev/personel grubunda değişiklik; örneğin yeni donanım, yeni usuller, yeni ürünler, vs.

- **Bireysel:** "Öğrenme Boşluğunun" yani kişinin kabiliyetleri ile yaptığı işin gereksinimleri arasındaki boşluk (işe alınma sırasında değerlendirilir ancak yapılan işle ilgili şartların zaman içinde değişecek olması nedeniyle gözden geçirilmesi gerekir).

Kuruluşun eğitim çalışmalarını nereye odaklaması gerektiğini belirleyebilmesi için aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekir:

- Kuruluşun geleceği yönelik planlarının, işgücündeki farklı beceriler ve bilgiler konusunda duyulan ihtiyaç üzerindeki etkisi;

- Personelin kendi işlerini mümkün olduğu ölçüde etkin bir şekilde yapmak için ihtiyaç duydukları beceriler ve bilgiler ve onların mevcut seviyelerinin bununla ne ölçüde eşleştiği.

- Bu, boşluğun veya beceri/bilgi eksikliğinin belirlenmesine imkan verir.

- Bu unsurların gözden geçirilmesinden sonra eğitim yoluyla giderilebilecek mevcut eksiklik veya gelecekteki ihtiyaç alanlarının belirlenmesi için bir analiz yapılabilir.

Eğitim Gereksinimlerinin İncelemesinin Yapılması

1. Aşama - İş Planlarının Gözden Geçirilmesi

İlk aşama, işletmenin geleceğe yönelik planlarının gözden geçirilmesidir ve burada aşağıdaki alanların dikkate alınması gerekir:

- İşletme, birleşecek veya genişleyecek ve yeni veya farklı becerileri geliştirmeleri gerekebilecek yeni personeli işe alacak mıdır?
- Mevcut personel için gereksinimleri ortaya çıkaracak farklı piyasalara girme planları var mıdır?
- Mevcut iş süreçlerinde değişiklik yapılması, yeni teknoloji uygulanması veya çoklu beceriler kazanılması gibi daha esnek iş uygulamaları konusunda planlar var mıdır?
- Planlar, daha fazla etkinlik, verimlilik veya daha yüksek kalite hedeflerini içeriyor mu?
- Mevcut istihdam uygulamalarını etkileyebilecek beklenen mevzuat (sağlık ve güvenlik gibi) değişiklikleri var mıdır?

Bu alanların her biri için etkilenecek bütün personel gruplarının belirlenmesi gerekir.

Örneğin:

Yeni faturalandırma usullerinin uygulanması, satış ve finans personelini etkileyecektir. Yeni gıda hijyeni yönetmelikleri, yiyecek içecek sağlama ve/veya gıda üretimi personelini etkileyecektir, vs.

Bu aşamada bu personelin gerek duyacağı yeni beceriler ve yetkinlikler konusunda kapsamlı bir açıklama, ilgili rakamlar ve kurumun planlarında öngörülen genel zaman çizelgelerine sahip olmak yararlıdır.

2. Aşama - Mevcut İşlerin Gözden Geçirilmesi

Bu aşamanın amacı, gerekli beklenen performans standartları ve işin bu standartlara uygun olarak yapılması için gerekli bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi dahil olmak üzere kurum bünyesindeki işlerin içeriğinin ayrıntılı olarak incelenmesidir. Söz konusu işler, aşağıdaki başlıklar altında analiz edilmelidir:

- **Gerekli bilgiler** - aşağıdakiler açısından:
    - mesleki,
    - teknik,
    - mali, veya
    - ekonomik bilgi.
- Bu, ayrıca usuller, donanım, malzemeler, bilgi sistemleri veya müşteri gereksinimlerine ilişkin olabilir.
- **Gerekli beceriler** - bir kişinin işini gerekli performans standartlarına uygun şekilde yapabilmek için ihtiyaç duyduğu fiziksel, zihinsel, sosyal veya başka beceriler. Beceriler, eğitim ve araç kullanma gibi tekrarlama yoluyla zaman içinde kazanıldıkları için bilgiden farklıdır.

- **Performans standartları** - Bu, gerekli bilgi ve becerilere sahip olan tam olarak yetkin bir işçinin, gerçekleştirmesi gereken ve mümkün olduğunda üretim çıktıları, satış sayısı, kazanılan sözleşmeler, vs. açısından nicel olarak belirlenen performans seviyelerini tanımlamaktadır.

Bu aşamada gereken bilgiler, çeşitli kaynaklardan elde edilebilir.

Söz konusu işlere ilişkin iş tanımları gözden geçirilebilir ve o anda görevde bulunanlardan ve bu işlerle ilgili sorumluluğu olan yöneticilerden gerekli bilgi ve beceriler konusundaki görüşlerini açıklamaları talep edilebilir.

Bilgi elde etmenin başka bir yolu da tam olarak yetkin görülen bir personel tarafından yapılmakta olan işin gözlemlenmesidir. Bu teknik, daha basit işler için işe yarar. Ancak günlük olarak büyük değişiklik gösteren, çok karmaşık olan veya gizli bilgilerin söz konusu olduğu durumlar gibi bir gözlemcinin bulunmasının uygun olmayacağı işlerde çok daha güçtür.

3. Aşama - İşgücünün Mevcut Beceri ve Bilgi Düzeyinin Gözden Geçirilmesi

Bir önceki aşama, bir personelin bilgi ve becerilerinin, yapmakta oldukları iş için gerekli oldukları 2. Aşamada belirtilenlerle karşılaştırıldığı bu aşamanın bir öncüsüdür.

Ancak bir kişinin becerileri ve bilgisinin değerlendirilmesinde güçlükler söz konusu olabilir ve bunun mümkün olduğu ölçüde tehdit edici bir şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir. Bazı yaklaşımlar şöyledir:

- Değerlendirme / performans gözden geçirme yoluyla elde edilen bilgileri, kişinin yerinde olması halinde kullanın. Bu sistem, personelle kendi işinin önemli yönlerine ilişkin olarak kararlaştırılmış olan amaçlara dayalı olmalı ve kişinin eğitime gerek duyduğu bilgi ve beceri alanlarının bir değerlendirmesi yapılmış olmalıdır.

- Kişiyi, işini yaparken gözlemleyin. Bu, göreceli olarak planlanmamış olabilir ve sadece işçinin gözlemlenmesini ve buna dayalı olarak performans standartlarını ne ölçüde yerine getirdiği konusunda bilgi toplanmaya çalışılmasını içerir. Ancak bu faaliyetlerin zamanlaması dahil olmak üzere bütün görevlerin kesin olarak kaydedilmesini ve çıktıların gerekli standarda göre biçimsel olarak derecelendirilmesini içeren çok daha planlı bir yaklaşım da olabilir. Bunların her ikisi de gözlemlenmekte olan kişi açısından tehdit edici görülebilir ve gözlemcilerin çok zaman harcamasını gerektirebilir.

- İlgili personel ile bireysel veya grup tartışmaları, beceriler ve bilgi açısından eksiklikleri konusundaki görüşlerine ve özellikle bunların nasıl aşılabileceği konusunda ne düşündüklerine ilişkin çok miktarda veri elde edilmesini sağlayabilir.

- Kilit personel ile yapılan danışmalar, bulundukları görevler sayesinde belirli gruplar veya bireylerin eğitim gereksinimlerini bilebilecek konumda olan belirli kişilerin belirlenmesi sürecidir. Bu kilit personel, örneğin üst düzey yöneticiler, dahili / harici müşteriler, tedarikçiler, hizmet sağlayıcıları, vs. olabilir. Değerlendirme soru formlarını kullanarak veya kendi iş çıktılarının örneklerini inceleyerek her personeli teste tabi tutun.

Verilerin Analiz Edilmesi

1 ila 3. Aşamalarda eğitim gereksinimlerinin gözden geçirilmesinin tamamlanmasından sonra belirtilen gereksinimleri karşılayan yeni bir şirket eğitim planının hazırlanması amacıyla dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gereken çok miktarda veri olacaktır. Bu verilerin incelenmesi konusunda önerilen bir yöntem şöyle olacaktır:

- Birçok personelin açıkça aynı eğitim ihtiyacına sahip olduğu ortak eğitim gereksinimi alanlarını belirleyin. Örneğin şirket, yeni bir bilgisayar sistemini devreye alıyorsa birçok kişi, temel bilgi eğitimine gerek duyabilir. Böyle bir durumda ortak kurslar düzenlenebilir ve mümkün olduğunda şirket içinde düzenlenebilir.

- Belirli personel veya personel gruplarının yasal şartlar veya zorunlu mesleki güncelleme konusunda özel eğitim almaları gereken zorunlu eğitim alanlarını belirleyin.

- Formel eğitimin muhtemelen gerekli olabileceği alanları belirleyin. Yeni mevzuat veya yeni usuller gibi konularda bilgilerinin artırılması veya örneğin donanımın kullanılması konusundaki becerilerinin geliştirilmesi veya artırılmasını amaçlayan kurslar, bu alanda personel için düzenlenmektedir (genellikle işyerlerinin dışında).

- Enformel eğitimin hangi alanlarda daha etkin olabileceğini belirleyin. Bu alanlarda işyerinde öğrenime daha fazla vurgu yapılmaktadır. Eğitimin belirli bir iş ortamına veya kişiye göre düzenlenmesinin gerekmesi, eğitimin hızlı bir şekilde verilmesinin gerekmesi (formel eğitimin düzenlenmesi daha uzun zaman gerektirir) veya uygun bir formel eğitim çözümü bulunmaması halinde en fazla etkin olur. Uygulanan teknikler arasında deneyimli bir işçinin gözlemlenmesi veya takip edilmesi ve yönetici veya şef tarafından yönlendirme sağlanması bulunmaktadır.

Analizin sonuçları, şunları belirleyen bir plan olmalıdır:

- Belirli bir dönem içinde (genellikle bir yıl) şirket eğitim gereksinimleri. Burada gerçekleştirilecek yüksek öncelikli ortak ve zorunlu formel eğitim kursları, ilgili personel grupları, kurs şartnamesi, tarihler ve yerler ve bu kurslar için ayrılan kaynaklar belirtilecektir. Daha düşük öncelikli olan ancak kaynakların imkan vermesi halinde düzenlenecek diğer formel kurslar.

- Yukarıdaki 3. Aşamada belirlenen bireysel eğitim gereksinimleri, enformel eğitim yöntemleri ile ilerleme kaydedecek her bölüme / şubeye tahsis edilen kaynaklar.

Sistematik eğitim gereksinimleri analizi, kuruluş içinde kimin ve hangi alanlarda, hangi önceliklere göre, hangi dönem içinde ve hangi yöntemlerle eğitim alması gerektiğinin belirlenmesi konusunda etkin bir yol sağlamaktadır. Eğitimin, hem kurumun hem de her personelin gereksinimlerine yönelik olmasını ve eğitim için ayrılmış olan kaynakların mümkün olan en iyi biçimde kullanılmasını garanti etmektedir.

2 - EGA VE PERFORMANS

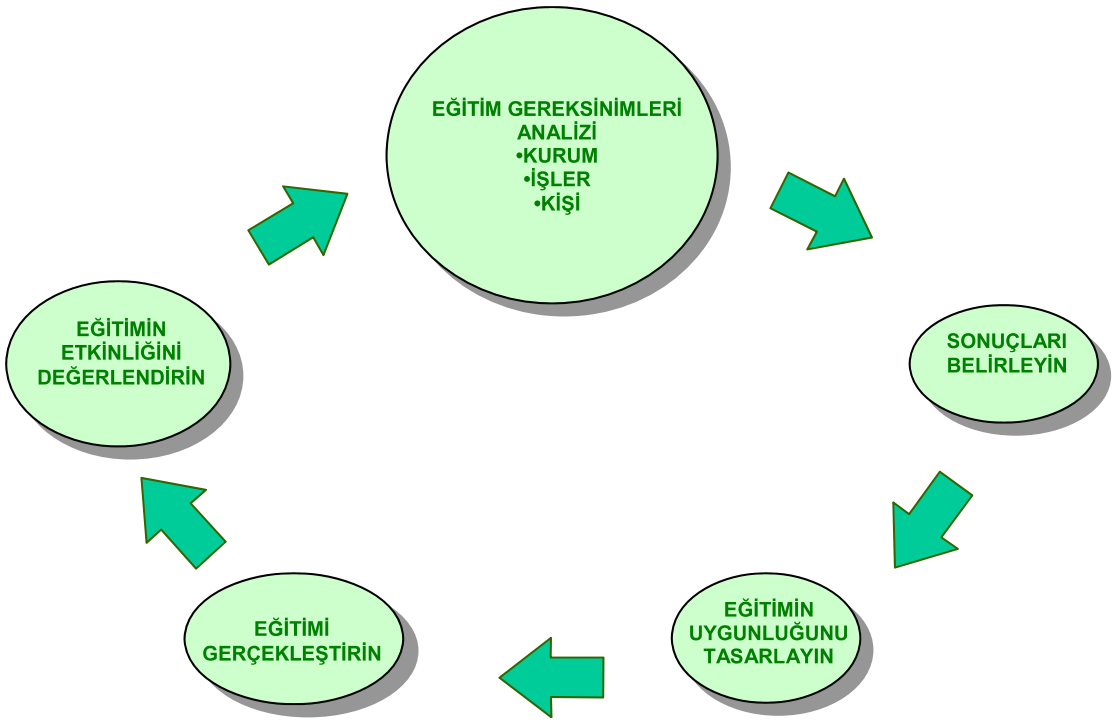
MOTİVASYON

Motivasyon, öğrenme sürecinde önemli bir rol oynar ve eğiticinin, kontrol edebildiği unsurları bilmesi gerekir.

Kişilerin, kurumdaki sorumluluklarına bakılmaksızın yeni beceriler öğrenmeleri için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekir:

- yeni beceriler öğrenmeyi istemeleri gerekir
- Bunu, kendileri için anlamlı ve çabaya değer bulmaları gerekir ***Bunda benim için ne var***
- başka biri tarafından gönderilmemeleri ve motive olmaları gerekir
- "eğitim hedefleri" (eğiticinin eğitilen kişinin bilmesini ve yapmasını istediği şey) ve "öğrenme hedefleri" (eğitilen kişilerin bilmek ve yapmak istediği şey) arasında bir denge kurulması gerekir.

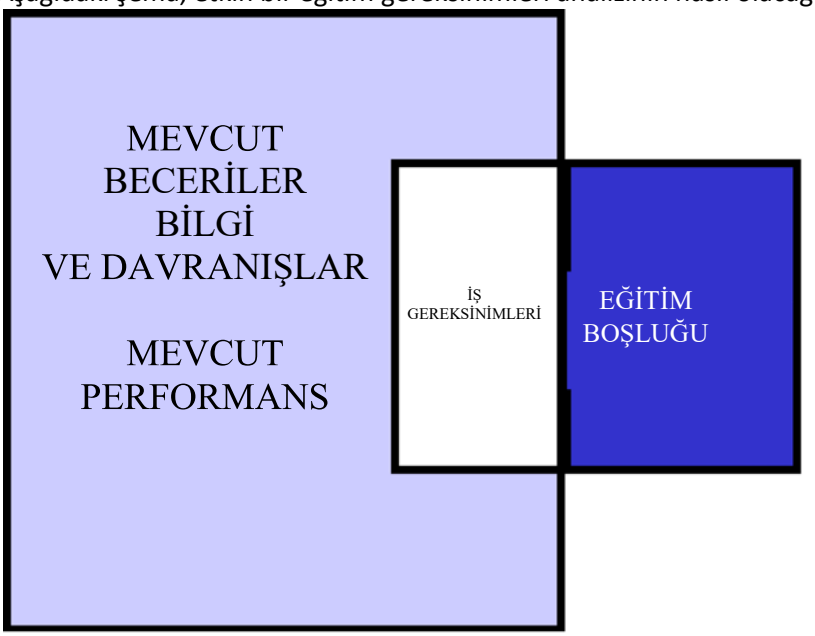
EĞİTİM DÖNGÜSÜ



1. Aşama - Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve iyileştirmenin değerlendirilmesi için kullanılacak kriterlerin tanımlanması ile başlar. Bu, bir EGA'nın tamamlanmasını gerektirir.

EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ ANALİZİ - Yeniden Değerlendirme

Aşağıdaki şema, etkin bir eğitim gereksinimleri analizinin nasıl olacağını göstermektedir:



Bu modelden bazı noktalara varılmaktadır:

- eğitimin tasarlanması, verilmesi ve uygulanması, öğrenmenin etkin ve ilgi çekici olmasını amaçlamalıdır.
- eğitimin değerlendirilmesi, bu eşleşmenin ne ölçüde etkin bir şekilde sürdürüldüğünü belirler.
- kurumun hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak öğrenme fırsatlarının sunulması için iyi bir EGA süreci gereklidir.

PERFORMANS SEVİYELERİ

Bir EGA gerçekleştirilirken hangi performansın "boşlukla" eşleştirilmekte olduğunun açıkça anlaşılması gerekir. Şu andaki performansla eşleşmeyen mevcut beceriler mi yoksa eğitim gereksinimleri, gelecekteki performans şartlarına göre mi belirlenmektedir?

Performansın üç farklı seviyede ele alınması yararlıdır. Performans düzeyleri ve bu çerçevede gereksinim seviyeleri şöyledir:

- **1. SEVİYE** UYGULAMA - işlerin iyi yapılması
- **2. SEVİYE** İYİLEŞTİRME - işlerin daha iyi yapılması
- **3. SEVİYE** YENİLİK YAPMA - yeni ve daha iyi şeyler yapılması

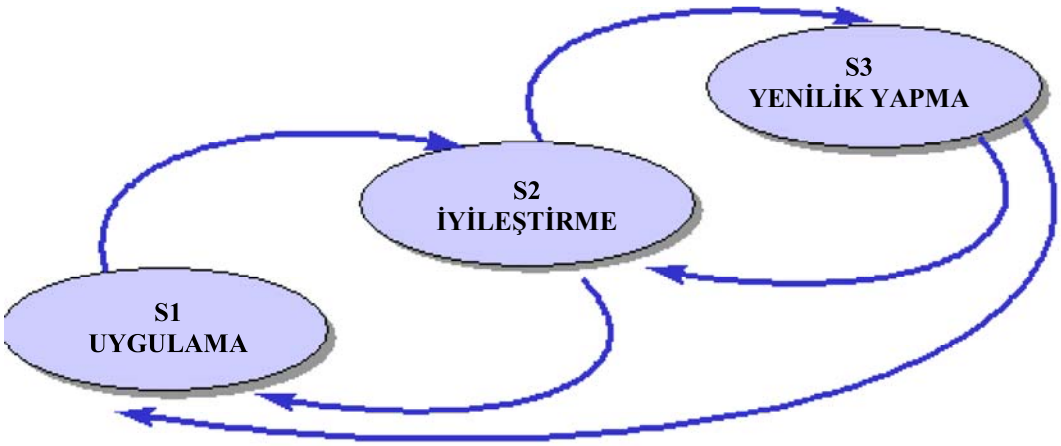
Bunlar, kişilere, süreçlere, ekiplere, sistemlere veya bütün bir kuruma uygulanabilir.

Uygulama Seviyesi gereksinimler, arzu edilen ve gerçek performans arasında bir boşluk olması veya başka bir deyişle kişilerin, bir işi, mevcut standartlara göre iyi bir şekilde yapmayı öğrenmelerinin gerekmesi halinde ortaya çıkar. Performansın standarda uygun hale getirilmesi ve burada tutulması için mevcut gereksinimlerin karşılanmasını amaçlar.

İyileştirme Seviyesi gereksinimleri, herkesin ve kuruluşun performansının standartların yükseltilmesi yoluyla iyileştirilmesini amaçlar ve genellikle sürekli iyileştirme süreçleri ile yakından bağlantılıdır.

Yenilik Seviyesi gereksinimler, sürekli iyileştirme yerine bir adım değişikliği ile ilgilidir ve sadece bütün süreçlerin tamamen gözden geçirilmesi ile yapılabilir. Bu seviyeler, şema 2'de gösterildiği gibi ilave niteliktedir.

PERFORMANS SEVİYELERİ



Başarılı iyileştirmeler yapılması için 2. seviyede öğrenir ve 2. seviyede uygularız. Başarılı bir şekilde yenilik yapmak için 3. seviyede öğrenmemiz, yeni yöntemleri 1. seviyede uygulamamız ve 2. seviyede sürekli olarak iyileştirme sağlamamız gerekir. Farklı seviyelerde farklı öğrenme kapsamı söz konusudur ve beklenen faydaların elde edilmesi için eğitimin tasarlanmasına özen gösterilmelidir.

Tablo 1 bu üç performans seviyesinin her birindeki faydalardan bazılarını özetlemektedir.

İŞ ALANI VE MUHTEMEL FAYDALAR	PERFORMANS GEREKSİNİM SEVİYESİ		
	1. SEVİYE	**2. SEVİYE**	**3. SEVİYE**
	Uygulama: İşlerin iyi yapılması	***İyileştirme***: İşlerin daha iyi yapılması	***Yenilik Yapma***: Yeni ve daha iyi şeyler yapma
KURUMSAL SÜREÇ	Sistemlerin başarılı bir şekilde uygulanması	Sistemlerin ve verimliliğin iyileştirilmesi	Kullanılacak sistemlerin seçimi konusunda daha iyi strateji
PAZARLAMA	Aynı düzeyde rekabet etme Müşterilerin tatmin olması	Rekabette öne geçme Müşterilerin büyük ölçüde tatmin olması	Pazarın büyütülmesi Müşterilerin katılımı
MEVZUAT	Şartların yerine getirilmesi	Şartların daha iyi bir şekilde yerine getirilmesi	Şartların oluşturulması
TEKNOLOJİ	Teknolojinin uygulamaya konulması	Teknolojinin daha etkin bir şekilde kullanılması	Kendi teknolojinizin geliştirilmesi
DİĞER GİRİŞİMLER	Standartlara uyulması Ödül kazanılması	Standardın ötesine geçilmesi	Standardın belirlenmesi
İLİŞKİLER	İşe özgü ilişkiler ve davranışlar	İşbirliğine dayalı ilişkiler ve davranışlar	yaratıcı yeni ilişkiler
KİŞİSEL EMELLER	Asgari kariyer nitelikleri ve şartlarının yerine getirilmesi	Bir kariyer yolunda ilerlenmesi	kariyerinizin daha ileriye götürülmesi

ÜÇ PERFORMANS SEVİYESİNDE İŞE YÖNELİK FAYDALAR

Tablo 2'de bireysel, grup ve kurumsal öğrenme gereksinimleri, performans seviyelerinin her biri için bir araya getirilmekte ve kapsamlı bir eğitim gereksinimleri analizi yapılması için gerekli olabilecek aralık gösterilmektedir.

GEREKSİNİM ALANI / İŞLE İLGİLİ FAYDA DÜZEYİ	KURULUŞ	GRUP veya EKİP	BİREYSEL
UYGULAMA	Mevcut kurumsal hedeflere ulaşılması	Mevcut hedeflere ve standartlara ulaşılması için birlikte çalışma	Mevcut gereksinim düzeyinde yetkin olma
İYİLEŞTİRME	Daha yüksek amaçlar belirlenmesi ve bunlara ulaşılması	Sürekli iyileştirme ekipleri	Sürekli iyileştirme becerileri ve süreçlerine sahip olma ve kullanma
YENİLİK YAPMA	Amaçta ve stratejilerde değişiklikler yapılması	Yeni ilişkiler ve hizmetler yaratılması için sınırlar ötesinde çalışma yapılması	Paylaşılan bir amaç duygusu ile farklı ve daha yaratıcı bir şekilde çalışma

TABLO 2 - ÜÇ PERFORMANS SEVİYESİNDE KURUMSAL, GRUP VE BİREYSEL GEREKSİNİMLER

2. Aşama - Beceriler, değerler ve davranışlar, bilgi ve kaynaklar açısından eğitim sonuçlarının belirlenmesi. Bu, mevcut beceri seviyelerinin değerlendirilmesi ve arzu edilen seviyelerin belirlenmesi ile yapılır.

3. Aşama - eğitimin gereksinimlerin karşılanması ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak şekilde tasarlanması.

4. Aşama - eğitim / öğrenme etkinliği.

5. Aşama - sonuçların değerlendirilmesi ve bunların sürecin iyileştirilmesi için kullanılması

EĞİTİCİ - Eğitici, döngüdeki en önemli kişidir. Eğitici, öğrenme amacıyla bir grup kişi ile birlikte çalışır. Bu, bir kerelik bir etkinlik olabilir veya bir kuruluşun personelinin eğitiminin tamamını kapsayabilir. Eğitici, kişilere aktaracağı örneğin teknik, yönetim veya güvenlikle ilgili uzman becerileri sahip olacaktır. Bunu yapmak için aşağıdakiler dahil olmak üzere özel beceriler eklemeleri ve geliştirmeleri gerekir:

- eğitim programlarının planlanması ve tasarlanması
- sunum becerileri ve mesajın iletilmesinin önemi
- eğitim araçlarının nasıl kullanılacağının ve bunların kullanılmasından elde edilecek faydaların anlaşılması
- kişilerin nasıl öğrendiğinin bilinmesi
- eğitim sonuçlarının nasıl değerlendirileceğinin bilinmesi

3 - ÖĞRENME VE GELİŞİM

ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenme ve gelişimi dikkate almadan EGA'ları düşünemeyiz. Bir EGA'ya yaklaşmadan önce farklı kişilerin öğrenme ve gelişme şeklinin anlaşılması yararlı olacaktır. Bunu bildiğimiz taktirde eğitimi bunu alan kişilerin gereksinimlerine göre düzenleyebilir ve uyarlayabilir ve daha sonraki öğrenmenin daha etkin olmasını sağlayabiliriz. Bu, EGA'yı etkileyecektir.

Öğrenme gönüllü bir fiildir ve kişiler, öğrenmeye zorlanamaz.

Sözlük bize 'öğrenim, deneyim veya öğretilme yoluyla bilgi, beceri veya kabiliyetlerin elde edilme süreci" olduğunu söylemektedir.

Öğrenmenin sonuçları açıktır. Bunlar, aşağıdakileri içermektedir:
- performans iyileştirmeleri
- yeni beceriler
- yeni bilgiler
- yeni davranışlar

Kişilerin nasıl öğrendiğini ne kadar fazla keşfedersek bunun teşvik edilmesi için eğitim programımızı da o kadar daha iyi tasarlayabiliriz. Eğitici, kişilerin öğrenebildiği bir ortam yaratır.

KİŞİLER NASIL ÖĞRENİR

Bir beceri veya konunun tam olarak öğrenilmesi genellikle üç temel unsura bağlıdır:

- Bilginin elde edilmesi için gerekli ilk bedensel ve zihinsel çaba.
- Bu bilginin uzun dönemde muhafaza edilmesi.
- Bilginin pratik olarak kullanılması kabiliyeti.

Bu nedenle öğrenme, bir kayıt ve bilginin elde edilmesi sürecidir.

Mümkün olduğu kadar fazla sayıda duyuyu içeren çeşitli eğitim yöntemlerinin kullanımının bu nedenle öğrenmeyi hızlandıracağı bilinmektedir.

ÖĞRENME POTANSİYELİ

"Beyinlerimizin nasıl çalıştığı ve insanların nasıl öğrendiği konusunda son 15 yıl içinde daha önceki bütün tarihimde keşfedilene göre daha fazla şey keşfedilmiştir."
(Giles - Training & Development 1993).

Bu, bütün beyin ve hızlandırılmış öğrenme konusundaki bulgulara atıf yapmaktadır. Kişiler, **görsel, işitsel ve devin duyumla ilgili** şekillerde öğrenebilirler. Güvenli, hızlı ve etkin bir şekilde öğrenme, öğrenme tarzının eğitim gören kişinin gereksinimlerinin karşılanmasını gerektirir. Herkes farklıdır ve insanlar çok değişik şekillerde öğrenirler.

- **Görsel Olarak Öğrenenler:** en iyi şekilde gösterme ve model oluşturma yoluyla öğrenirler - görmekten ve kendilerine gösterilmesinden hoşlanırlar

- **Dinleyerek Öğrenenler:** en iyi şekilde dinleyerek, okuyarak ve kendilerine anlatılması yoluyla öğrenirler.

- **Devin Duyumla Öğrenenler:** en iyi şekilde harekete geçerek, katılarak ve etkinlik yoluyla öğrenirler.

TAM BEYİNLE ÖĞRENME

Geleneksel "hareketsiz bir şekilde otur ve beni dinle" eğitimi, esas olarak işitseldir ve bu tarz, muhtemelen tercih edilen öğrenme tarzı görsel veya devin duyumlu olan kişilerin muhtemelen başarısız olmalarına neden olacaktır.

Araştırmalar şunları göstermektedir:

- kişilerin sadece % 10'u dinleme konumundadır
- % 60'ı görseli tercih eder ve
- % 30'u devin duyumu tercih eder

Bir eğitici olarak etkin olmak ve öğrenme sürecinin hızlandırılması için üç sistemin tamamının kullanılması en iyi yoldur (çoklu duyusal yaklaşım). Bu şekilde beynin daha büyük bir kısmı katılacak ve bu sayede öğrenme daha hızlı ve daha etkin olacaktır.

DUYGULAR ÖĞRENMEYE YARDIMCI OLUR

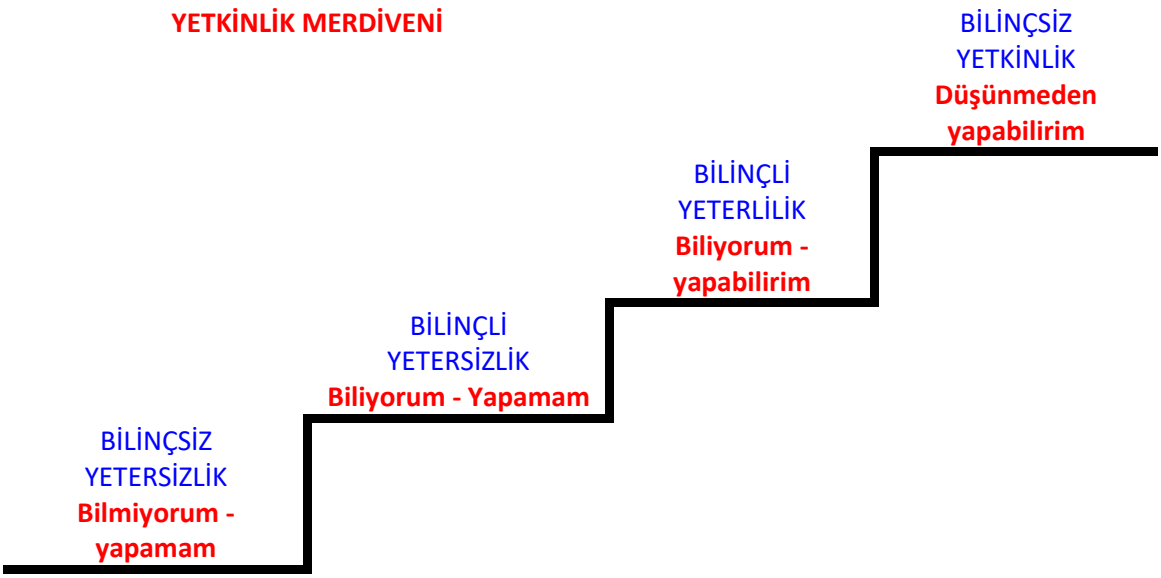
Olumlu veya olumsuz duygusal bağlantıları olan şeyleri hatırlarız. Öğrenme, olumlu duygularla birlikte gerçekleşmesi halinde muhtemelen daha etkili olacaktır. Bu nedenle hoş, açık ve destekleyici bir atmosfer oluşturulması gerekir. Stres, öğrenmeyi engeller ve bir "boş zihin" oluşmasına neden olabilir.

KİŞİLER EN İYİ AŞAĞIDAKİ DURUMLARDA ÖĞRENİR:

- ortam rahat ve stresten uzaktır
- eğitici, eğitim gören kişinin gözünde güvenilirdir
- eğitici, öğrenme kabiliyetine güvenir yani sınırlandırıcı düşüncelere sahip değildir
  - 'Bunu hiçbir zaman yapamayacağım,'
- Eğitici, eğitim görenen kişinin duygularını olumlu şekillerde sürece dahil eder
- beynin katılımını artıran çok duyusal bir yaklaşım kullanılır.

YETKİNLİK MERDİVENİ

Öğrenme, birçok kişi için kolay gerçekleşmez ve sebat ve dayanıklılık gerektirir. Aşağıdaki model, eğitime katılan kişilerin kendi öğrenme deneyimlerini değerlendirirken tanımladıkları duyguları açıklamaktadır.



Bir Araç Sürmenin Öğrenilmesi: Yetkinlik Aşamaları

1. Aşama - Bilinçsiz Yetersizlik - Bu, genellikle işe başladığımız aşamadır. Bilinçsiz bir şekilde yetersiz durumdayız ve bilmediğimiz şeyin ne olduğunun farkında değiliz. Yolcu koltuğuna oturup seyahat etmiş olabiliriz ancak bir aracın sürülmesi için gerekli önemli becerileri bilmiyoruz.

2. Aşama - Bilinçli Yetersizlik - Öğrenmeye bilinçli yetersizlik düzeyinde başlayabiliriz. İlk kez direksiyona geçtiğimizde ne kadar deneyimsiz olduğumuzu, araç kullanmanın ne kadar karmaşık olduğunu ve öğrenmemiz gereken ne kadar çok şey olduğunu aniden fark ederiz. Bu, kişiler için çok zorlayıcı bir dönem olabilir ve bazıları, devam etmek için gerçekten motivasyona sahip olmamaları halinde bu noktada eğitimi bırakabilirler.

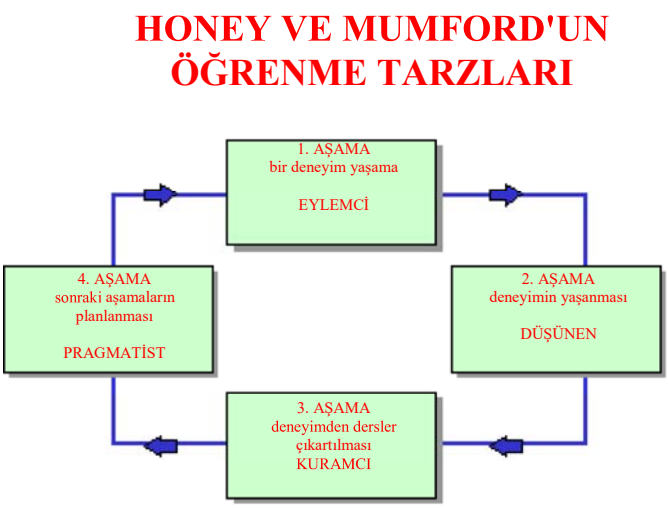
3. Aşama - Bilinçli Yetkinlik - Tesco'nun araç park yerinde biraz durma kalkma pratiği yaptık ve merdivenin üst basamaklarına tırmanmaya hazırız. Deneme ve pratikle bilgi ve becerileri kazanmaya başlıyoruz. Bunu doğru bir şekilde nasıl yapacağımızı biliyoruz ancak bunun iyi bir şekilde devam etmesi için çok düşünmemiz gerekiyor. Bu aşama, küçük tedrici adımları içerir

ve bu adımlar sırasında acemilik duygularımız daha fazla beceri kazandıkça yerini bir başarı duygusuna bırakır.

4. Aşama - Bilinçsiz Yetkinlik - Bilinçsiz çaba veya kas hareketini kapsayan bir devin duyumun yerini yeni bir duyu almıştır. Her yokuş, trafik ışığı veya kavşakta konsantre olmanız gerekmez. Alıştırmayı bir çok kez yaptıktan sonra bütün sürecin doğal ve kolay göründüğü ve bu kadar fazla konsantrasyonu gerektirmeyen bir bilinçsiz yetkinlik düzeyine ulaştık.

Aşağıdaki model, öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini göstermektedir.

ÖĞRENME TARZLARI



Peter Honey ve Alan Mumford, her biri sürekli öğrenme döngüsündeki bir aşama ile bağlantılı olan dört öğrenme tarzını belirlemiştir. Bunlar, şöyledir:

Eylemciler, yeni deneyimlere tam olarak katılırlar ve bir faaliyete katılmaktan hoşlanırlar. Bu kişiler, krizlerle başa çıkmaktan hoşlanırlar, yeni olan her şey hakkında iyimserdirler ve değişikliğe karşı koymaları olası değildir. İlk heyecan sona erdiğinde uygulama ve güçlendirmekten sıkılmaya başlarlar. Başkaları ile birlikte çalışmaktan hoşlanırlar ancak kendi başlarına çok fazla şey yapma ve dikkatleri üzerlerine çekme eğilimindedirler.

Düşünenler, bütün gerçekleri toplamaktan ve durumlara bütün açılardan bakmaktan hoşlanırlar. Bu kişiler, dikkatli ve sistemlidirler ve bunun üzerinde tam anlamıyla düşünmelerine kadar bir sonuca varmak istemezler. Geri planda kalmayı ve gözlem yapmayı ve başkalarını dinlemeyi tercih ederler. Ancak genellikle çok ihtiyatlı davranma ve yeterli risk almama eğilimindedirler.

Kuramcılar, durumlara mantıksal bir açıdan yaklaşırlar, adım adım ilerlerler ve gözlemlerini karmaşık kuramlarla bütünleştirirler. Bu kişiler, mükemmeliyetçidirler ve sübjektif ve sezgisel olduğunu düşündükleri fikirleri reddederler. Bu kişilerin disiplinli yaklaşımı, yaratıcı bir şekilde düşünme kabiliyetini kısıtlar ve süreci başlatmaya ve neler olacağını görmeye hazır olmaları muhtemel değildir.

Pragmatistler, doğrudan konuya gelmekten hoşlanan pratik ve iş mantığına sahip bireylerdir. Çok fazla fikirleri vardır ve bunları hemen denemek isterler. En çok başarılı olduğunu bildikleri şeyleri tercih ederler ve açık bir uygulama olmadan fikirleri reddetme eğilimindedirler. "Saçma" olarak gördükleri şeyler hakkında sabırsız davranırlar. Bir pragmatist iseniz bir soruna ilişkin ilk uygun çözüme sarılma eğilimi konusunda çok dikkatli olun.

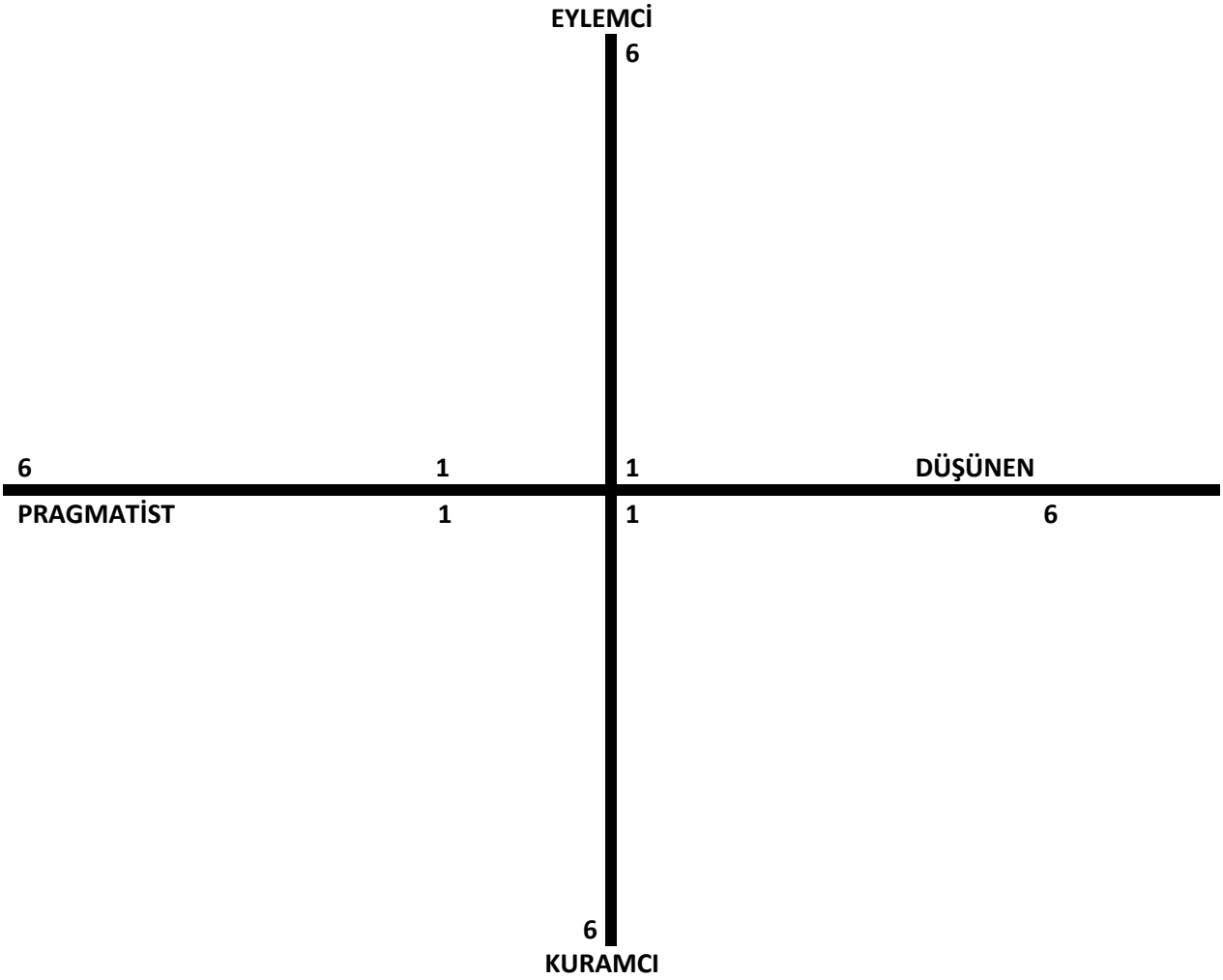
Belirli bir tarza çok fazla dayanmak bir zayıflığa dönüşebilir. Döngünün bütün aşamalarında aynı derecede etkinseniz her türlü faaliyette iyi öğrenme potansiyelinizi artıracaksınız.

FAALİYET - ÖĞRENME TARZLARI

Bütün seçimlere 12 √ tahsis edin

	EYLEMCİ - şunlardan hoşlanıyorsunuz:- • başlamak için: kollarınızı sıvayın ve keyif alın • burada yüksek görünürlük ve şimdi oyunlar • drama/kriz ve şekillenen ve değişen şeyler • büyük güçlükler, hazırlıksız başlamak • sorunların çözülmesi, başkalarının fikirlerinin reddedilmesi • yeni deneyimlerden öğrenmek		**DÜŞÜNEN - şunlardan hoşlanıyorsunuz:-** • izlemek, düşünmek ve meselelerin üzerinde kafa yormak • dikkatli analitik raporlar hazırlamak • kendi süreniz içinde kararlar vermek • araştırma gerçekleştirmek ve kontrol etmek • öğrendiklerinizi gözden geçirmek • harekete geçmeden önce düşünmek
	TOPLAM EYLEMCİ		**TOPLAM DÜŞÜNEN**
	PRAGMATİST - şunlardan hoşlanıyorsunuz:- • teori ve pratiği birleştirmek • pratik konulara odaklanmak • işinize uygulanacak teknikler • hikayeler, örnekler, nasıl yapılır filmleri • öğrendiklerinizi derhal uygulamak • görünürde yüksek geçerlilik, gerçek sorunlar		**KURAMCI - şunlardan hoşlanıyorsunuz:-** • sistem kavramları • yapı ve açık amaç • entellektüel olarak dikkatli olmak • tam olarak anlamak • başarı veya başarısızlığın analiz edilmesi • kanıtlanmış yöntemler veya mantık
	TOPLAM PRAGMATİST		**TOPLAM KURAMCI**

TOPLAMLARINIZI YAZIN VE HER EKSENİ İŞARETLEYİN - BAŞAT VE ZAYIF TARZLARINIZIN NELER OLDUĞUNU GÖRMEK İÇİN ŞEKLİ İNCELEYİN



Toplamlarınızı yazın ve her ekseni işaretleyin. Başat ve zayıf tarzlarınızın neler olduğunu görmek için şekli inceleyin.

4 - ÖĞRENME TÜRLERİ VE UYGUN MALİYETLİ ÖĞRENME SİSTEMLERİ

Gelişime ilişkin ve öğrenme gereksinimlerinin (EGA'lar) belirlenmesindeki en önemli hususu, sizin ve personelinizin elde etmek istediği yetkinlik ve performanstır. Performansı değerlendirirken dikkate almak isteyebileceğiniz sorulardan bazıları şöyledir:

- Şirketin gelecek yıla ilişkin stratejik hedefleri nelerdir?
- Ekibin / ofisin / bölümün operasyonel gereksinimleri nelerdir?
- Bunların bireysel güçlü yönleri nelerdir?
- Gelecek için hangi iş alanlarında gelişim göstermem gerekiyor?
- Ekibin kendi işlerinde daha etkin olabilmeleri için neler yapabilirim?
- Değerlendirmelerin sonucu neydi?
- Bir eğitim planı var mı?
- Bu, iş planı ile ne ölçüde uyumlu?

İyileştirmek istediğiniz becerileri, bilgileri ve performans alanlarını belirlemenizden sonra ekibinizin gereksinimlerine uygun doğru gelişim ve öğrenme fırsatlarının belirlenmesi yollarını değerlendirebilirsiniz. Çeşitli seçenekler arasında şunlar bulunmaktadır:

- KENDİ İŞİNİN KULLANILMASI
- REHBERLİK
- PROJELER VE GÖREVLER
- AÇIK ÖĞRENME
- OKUMA
- AÇIK ÖĞRENME – VİDEOLAR, KASETLER, BİLGİSAYARA DAYALI ÖĞRENME
- BAĞLANTILAR VE GEÇİCİ GÖREVLER
- EĞİTİM KURSLARI
- DAHİLİ EĞİTİM
- HARİCİ EĞİTİM
- E-ÖĞRENME

DEVAM EDEN ÖĞRENME

Kişiler, işgücü piyasasında ilgi çekmek istedikleri taktirde giderek artan ölçüde öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Yaşam boyu öğrenme, kendi kendine yönlendirilen öğrenme ve sürekli mesleki gelişim kavramları, yaklaşık olarak son on yıl içinde İngiltere'de hızlı bir şekilde gelişmiştir.

Bu fikirler, daha ayrıntılı olarak şu şekilde açıklanmaktadır:

Yaşam Boyu Öğrenme: Hiç kimsenin aynı işte yaşam boyu çalışmayı bekleyemeyeceği gerçeğine dayanmaktadır. Yaptığımız işler zaman içinde önemli ölçüde değişiklik gösterecek veya çalışma yaşamımız boyunca bir kaç kere iş değiştireceğiz. Sonuç olarak yeni beceriler öğrenmemiz gerekmektedir. Teknolojinin yaklaşık olarak son 20 yıl içinde yaratmış olduğu etkilere bakın. En son eğilimler ve gelişmelere ayak uydurmamız ve sürekli olarak yeni becerileri öğrenmemiz gerekmektedir. Eğitimde standartların ortaya çıkması ve şirketin kendi personelinin performansını ne ölçüde iyi yönettiğinin belirlenmesi, yaşam boyu öğrenimin dahil edilmesi gereksinimini artırmıştır.

Sürekli Mesleki Gelişim: Sürekli Mesleki Gelişim, personelin çalışma yaşamları boyunca bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır. SMG, genellikle mesleki kuruluşların kendi üyelerinin sürdürmelerini şart koştuğu çerçevenin bir parçasıdır. İngiltere Personel ve Gelişim Enstitüsü'nün misyonu aşağıda tanımlanmaktadır:

- iyi uygulamaların gelişimi ve teşvikine öncülük yapmak
- üyelerimizin mesleki çıkarlarına hizmet edilmesi
- personelin yönetimi ve gelişimi konusunda en yüksek ideallerin sürdürülmesi

SMG'nin temel ilkeleri şöyledir:

- mesleki gelişim, bir uygulayıcının çalışma yaşamı boyunca geçerli olan devam eden bir süreçtir
- bireyler, kendi gelişimlerinin kontrol edilmesi ve yönetilmesinden sorumludur
- bireyler, kendi öğrenim gereksinimleri ve bunların nasıl karşılanacağı konusunda kendileri karar vermelidir.
- öğrenme hedefleri, açıkça anlatılmalı ve işveren ve müşteriler gereksinimleri yanı sıra uygulayıcıların bireysel hedeflerini yansıtmalıdır
- öğrenme, ilave bir yük değil de bütün çalışma etkinliğinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edildiğinde en fazla etkili olur.

SMG'nin bireyler açısından faydası kendimize meslek yaşamlarımızda istediklerimizi elde edip etmediğimiz üzerinde düşünme ve değerlendirme ve yanıtları kaydederek öğrenme ve ilerleme konusunda bir plan hazırlama fırsatını veriyor olmamızdır.

SMG'nin çalışanlar açısından faydası, personelin becerileri ve bilgilerini güncel tutmalarına katkıda bulunmasıdır. Personeli, kendi gelişimleri konusunda sorumluluk almaya teşvik eder. Üçüncü olarak yedekleme planlamasını destekler.

Tipik bir SMG Kayıt Sayfası aşağıda verilmektedir:

SMG KAYDI
Ne öğrenmeyi istiyorum / ihtiyacım var?
Bunu nasıl gerçekleştirebilirim?
Hangi destek veya kaynaklara ihtiyaç duyacağım?
Başarımı nasıl değerlendireceğim?
Gözden geçirme ve tamamlama konusunda hedef tarihler:

Kendi Kendine Yönlendirilen Öğrenme veya Enformel Eğitim: Bu, genellikle bir işverenin sağladığı formel eğitimin ve gelişimin dışında olan her türlü öğrenmeyi belirtir.

Öğrenen kişinin, beş temel soruyu incelemesine dayanır. Bunlar şöyledir:

Daha önce neredeydim?
Şu anda neredeyim?
Nereye gitmek istiyorum?
Oraya nasıl gideceğim?
Ne zaman vardığımı nasıl bileceğim?

Eylemli Öğrenme: Bazen mesleki kurs kalifikasyonlarının bir parçası olmasına karşın ***Eylemli Öğrenme,*** esas olarak bir çalışma ortamında gerçekleşir. Genellikle küçük kendi kendine faaliyet gösteren grupları içerir: bunlar, genellikle üye olmayan bir kişi tarafından yönetilen veya kendi kendini yöneten güçlü öğrenme yerleridir. İşletmelerde yöneticiler tarafından kendi ekipleri ile birlikte kullanılmaktadır. Eylemli öğrenmenin amacı, kişilere geçmişteki ve mevcut eylemlerden ve gelecek üzerindeki etkilerinden öğrenmeleri konusunda yardımcı olmaktır.

- **Kişi**: Bir kaç ay içinde küçük gruplar halinde çalışan kişiler, önemli meseleleri veya sorunları çözerler ve işlerin gidişatını değiştirme çabalarından dersler çıkarırlar.

- **Sorun**: Her bir kişi, bir gönüllüdür. Her kişi, kendisi ile ilgili olan ve o ana kadar normal çözümlere karşı koyduğu bir sorunu açıklar.

- **Grup**: İş arkadaşları, sorunları incelerler ve birbirlerine meseleler üzerinde düşünmeleri, seçenekler oluşturmaları ve her şeyden önemlisi yapılacak eylemi kararlaştırmaları ve bu eylemin etkilerinden dersler çıkarmaları konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.
- **Eylem ve Öğrenme**: Bireyler, kendi sorunları ile ilgili olarak bir eylemde bulunurlar ve sonuçları bir sonraki Eylemli Öğrenme toplantısına getirirler. Bu toplantıda eylem ve öğrenme analiz edilir.

5 - YETKİNLİKLERİN KULLANILDIĞI EGA

YETKİNLİKLER NELERDİR

Bir kuruluşta yetkinlik yaklaşımı uygulamaya konulurken başarısı ve ilerlemesi, bu kuruluşa ait olduğunun ne kadar kolayca kabul edildiği dahil olmak üzere çeşitli hususlara bağlı olacaktır. Yani kuruluş içinde bulunan kültür ve lisana ne ölçüde uygundur, personel bunun şartlarını kullanmaya ne kadar kolay uyum sağlayacaktır ve bu nedenle bir yetkinlik yaklaşımı, ne kadar kolaylıkla kültürün bir parçası olacaktır?

Başlangıç noktası, bir kişinin kendi görevini iki işlev şeklinde yapmasının tanımlanması kavramının geliştirilmesidir, yani:

- başardıkları şeyler - **NELER** yaptıkları ve

- bunları nasıl başardıkları - bunları **NASIL** yaptıkları

Bir yetkinlik çerçevesi, **NASIL** sorusunu yetersiz (veya olumsuz) davranıştan çok iyi (çok olumlu) davranışa kadar bir dizi davranış açısından tanımlar. Daha iyi yapanlar, yaptıkları **ŞEYLERDE** başarılı olanlar, aynı zamanda bir yetkinlik çerçevesi içinde yani işleri **NASIL** yaptıkları konusunda yüksek (çok olumlu) puanlar alma eğilimindedir.

İyi performans gösteren kişiler olarak derecelendirilen çok başarılı kişiler, yetki verme, rehberlik, iyi iletişim ve ekip oluşturma becerilerini içerebilecek liderlik kaliteleri sergilerler. Bu kişiler, daha fazla işin yapılması ve ekiplerinden en fazla verimin alınması için bu becerilerin tamamında iyi olmaları ve birlikte çalıştıkları herkesi bu özellikleri geliştirmeye teşvik etmeleri gerektiğini bilmekte ve anlamaktadır.

DAVRANIŞSAL YETKİNLİK KAVRAMI

Örneğin bir yönetici, çok fazla şey başarabilir. Ancak iletişim becerilerinin, aynı derecede şeyi başaran bir yönetici ile kıyaslandığında eksik olması durumunda bunun 'işi yapmak' için daha az yetkin bir yol olduğu tartışılabilir.

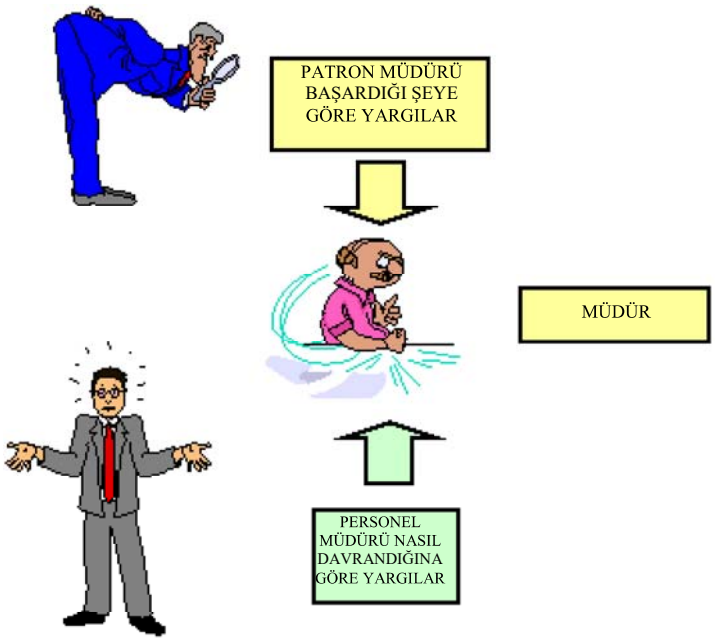
Bu davranış açısından işi tanımlayabilmek ve bunu başkaları ile paylaşabilmek performansın nasıl daha iyi bir hale getirilebileceğinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.

Yetkinlikler ayrıca çeşitli iş fonksiyonlarını da tanımlayabilir. Örneğin bir bilgisayar kullanmakta yetkin olunması, aşağıdaki gibi çeşitli belirlenebilir becerilere ayrılabilir:

BİR BİLGİSAYAR KULLANMAKTA YETKİN	❑ Bir çalışma tablosu kullanabiliyor ❑ Kelime işlem yazılımını kullanabiliyor	➢ **Basit çalışma tablolarını tasarlayabiliyor** ➢ **Verileri doğru bir şekilde girebiliyor** ➢ **Bir çalışma tablosunu yazdırabiliyor** ➢ **Bir belge üzerinde kesme ve yapıştırma işlemini yapabiliyor** ➢ **Yazım kontrol işlevini kullanabiliyor** ➢ **Bir belgenin yönünü değiştirebiliyor**

Patron müdürü başardığı şeye göre yargılar. MÜDÜR

BASİT BİREYSEL DEĞERLENDİRME



Bu tablo, dört personelin her birinin sahip olduğu beceri seviyeleri (sütunlar) ile işlevsel yetkinlikleri (satırlar) göstermektedir.

	SAM	JO	FRED	TIM	CHRIS
Temel Bilgisayar Becerileri	1	4	2	3	2
Orta Düzey Bilgisayar Becerileri	2	2	3	3	1
Veri giriş becerileri	2	3	3	4	4
Kişisel Kayıtlar Yönetim modülünün kullanılması	1	1	1	2	1
Rapor Yazıcısını kullanarak basit raporlar oluşturulması	3	2	1	4	4
SÜTUN TOPLAMLARI	**9**	**12**	**10**	**16**	**12**
	ZAYIF	**ZAYIF**	**ZAYIF**	**İYİ**	**ZAYIF**

Vasıflı değil	**1**
Temel beceri	**2**
Yetkin	**3**
Yetkin – başkalarını eğitebilir	**4**

Sütunlar toplandığında beceri seviyesinin yeterli olan TIM (16) dışında genellikle zayıf (tamamı 12'nin altında) olduğu görülmektedir

BU DEĞERLENDİRME EKİBİ NASIL ETKİLER

Bu sonraki örnekte satırlar yanı sıra sütunların toplamı alınmıştır. Bu, ekipteki zayıf noktaları ortaya koymaktadır. Örnek, bu yetkinlik konusunda ekipte çok az beceri olması nedeniyle diğerlerinin acil olarak eğitilmesi gerektiğini göstermektedir.

	SAM	JO	FRED	TIM	CHRIS	SATIR TOPLAMLA	NOTLAR
Temel Bilgisayar Becerileri	1	4	2	3	2	**12**	**#1**
Orta Düzey Bilgisayar Becerileri	2	2	3	3	1	**11**	**#2**
Veri giriş becerileri	2	3	3	4	4	**16**	**#1**
Kişisel Kayıt Yönetim modülünün kullanılması	1	1	1	2	1	**6**	**#3**
Rapor Yazıcısı kullanılarak basit raporlar oluşturulması	3	2	1	4	4	**14**	**#1**
SÜTUN TOPLAMLARI	**9**	**12**	**10**	**16**	**12**		

Vasıflı değil	**1**
Temel beceri	**2**
Yetkin	**3**
Yetkin – başkalarını eğitebilir	**4**

#1 - TAMAM

#2 ZAYIF

#3 -ACİL

KENDİ KENDİNE VE YÖNETİCİ YETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİNİN KULLANILDIĞI EGA

Bu örnekte aynı ilke gösterilmektedir. Ancak kişilerden kendilerini değerlendirmeleri istenmekte ve yöneticilerinden de kendi personellerini ayrı ayrı değerlendirmeleri talep edilmektedir. Bunun avantajı, bir kişinin beceri düzeyi konusunda iki bakış açısı sağlanmasıdır. Örnek, Yönetici Değerlendirmesinin her zaman kişinin kendi hakkındaki değerlendirmesi ile örtüşmediğini göstermektedir.

ÖNEMLİ:

- **Ö/D = Öz Değerlendirme**

	K/D	YÖN DEĞ	K/D	YÖN DEĞ	K/D	YÖN DEĞ	K/D	YÖN DEĞ	K/D	YÖN DEĞ	**TOPLAMLAR**			**NOTLAR**
	SAM		**JO**		**FRED**		**TIM**		**CHRIS**		**MAKS**	**BİR**	**YÖN**	
Temel Bilgisayar Becerileri	1		4		2		3		2		**20**	**12**		
		2		3		2		3		2	**20**		**12**	EĞİT
Orta Düzey Bilgisayar Becerileri	2		2		3		3		1		**20**	**11**		
		2		1		2		2		2	**20**		**9**	EĞİT
Veri Giriş Becerileri	2		3		3		4		4		**20**	**16**		
		2		2		4		4		4	**20**		**16**	İYİ
Kişisel Kayıtların Kullanılması	1		1		1		2		1		**20**	**6**		
		1		1		1		2		2	**20**		**7**	ACİL OLARAK EĞİT
Basit Raporların Oluşturulması	3		2		1		4		4		**20**	**14**		
		2		1		1		4		2	**20**		**10**	EĞİT
Bireysel değerlendirmeler (maksimum 20)	**9**		**12**		**10**		**16**		**12**					
Yönetim değerlendirmeleri (maksimum 20)		**9**		**8**		**10**		**15**		**12**				

KENDİ KENDİNE, YÖNETİCİNİN VE ASGARİ KARARLAŞTIRILMIŞ YETKİNLİK SEVİYELERİNE DAYALI EGA

Son örnekte her yetkinliğe ilişkin bir asgari şart eklenmiştir. Bu, bölümün faaliyetlerinin sürdürülmesi için gerekli her yetkinlik için kabul edilebilir asgari beceri düzeyidir.

BECERİLER YETKİNLİK TABLOSU

Yetkinlikler

İsim	İşi	Temel Bilgisayar Becerileri			Veri Giriş Becerileri			Rapor Yazma Becerileri			Yetkinlik konusunda asgari şart	Yön. değ. toplamı
		Değerlendirme			Değerlendirme			Değerlendirme				
		Asg. şart	kendi kendine	yön	Asg. şart	kendi kendine	yön	Asg. şart	kendi kendine	yön		
J Long	Veri Giriş Memuru	1	0	1	3	3	2	0	0	0	4	3
G. Smith	İK Müdürü	4	2	3	4	3	2	4	4	4	12	9
B. Brown	İK Asistanı	3	3	3	3	3	2	3	3	2	9	7
S. Jones	İK İdari Memuru	4	3	2	3	3	2	3	3	2	10	6
	TOPLAMLAR	12	8	9	13	12	8	10	10	8	35	25

Yardım edebilme kapasitesini arttırabilir İK Asistanı

Belirli alanlarda yetkin değil, eğitime ihtiyacı var

Yeni personel eğitime ihtiyacı var

Bölüm, gerekli olanın 3 puan altında

EĞİT

EĞİT

İş için gerekli asgari düzeyin 2 puan altında Eğitime işaret ediyor

Bölüm, gerekli asgari düzeyin 5 puan altında Acil

BU KUTULAR BU BÖLÜMDE CİDDİ EKSİKLİKLER OLDUĞUNU GÖSTERMEKTEDİR

TABLO TNA - YETKİNLİĞİN DEĞERLENDİRMESİNE DAYALI, KENDİ KENDİNE, YÖNETİCİ VE İŞ İÇİN GEREKLİ ASGARİ

BASİT BİREYSEL DEĞERLENDİRME - BOŞ

GÖREVDE BULUNANLARIN İSİMLERİ / İŞ FONKSİYONLARI					
SÜTUN TOPLAMLARI					
AÇIKLAMALAR					

Vasıflı değil	**1**
Temel beceri	**2**
Yetkin	**3**
Yetkin – başkalarını eğitebilir	**4**

HERHANGİ BİR GELİŞTİRME FONKSİYONUNA İLİŞKİN BECERİLER YETKİNLİK TABLOSU (BOŞ) EK B

BÖLÜM		YETKİNLİK 1			YETKİNLİK 2			YETKİNLİK 3			YETKİNLİK 4			YETKİNLİK 5			YETKİNLİK 6				
0 = BECERİ YOK 1 = BİRAZ BECERİSİ VAR 2 = ÇOK BECERİLİ 4 = ÇOK BECERİLİ – BAŞKALARINI EĞİTEBİLİR		Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Asgari	Kendi kendine	Yönetici	Yetkinlikle ilgili asgari şart	Yöneticilerin değerlendirmesi toplam
İSİM	YAPTIĞI İŞ																				
TOPLAMLAR																					

6 - EGA'LAR İÇİN BAŞKA VERİLERİN KULLANILMASI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖZDEN GEÇİRME VERİLERİ

Kamu sektörü ve özel sektördeki kuruluşlarda kendi personellerinin değerlendirilmesine yönelik bir sürecin bulunması gerekir. Değerlendirme, bir yöneticinin kendisine karşı sorumlu olan kişilerin performansını düzenli olarak gözden geçirdiği ve kaydettiği süreçtir.

Önemli Unsurlar şöyledir:

- Geri bildirim sağlanması dahil olmak üzere geçen yıl içinde kişinin performansının gözden geçirilmesi (formel değerlendirme mülakatı)
- Kişiye ilişkin ayrı hedeflerin kararlaştırılmasını ve belirlenmesini sağlayan gelecekteki karşılaşılacak zorluklara odaklanmış bir bakış
- Kişinin bu amaçları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu beceriler, bilgi ve deneyimlerin gözden geçirilmesi ve yukarıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Performansın bunun için belirlenmiş olan amaçlar ışığında izlenmesi ve gözden geçirilmesi

Değerlendirme noktası, performansın geliştirilmesidir. Performansın daha iyi bir noktaya gelmemesi halinde endişelenmeye başlayabilirsiniz. Çünkü hiç bir şey ve hiç kimse, hareketsiz kalıp başarılı olmaya devam edemez.

Bir kişinin performansının değerlendirilmesinin, bir kuruluşun genel faaliyetleri, değerleri ve istikametinden bağımsız olarak gerçekleşemeyeceğini unutulmaması gerekir. Kişisel performans ölçülürken bu, sadece görevlerin tamamlanması veya bunların biraz daha hızlı yapılmasının ötesinde bütün kuruluşa değer ve kalite eklenmesi çerçevesinde yapılmalıdır.

Faydalar arasında şunlar bulunmaktadır:

- çabaların en önemli konular üzerinde odaklanması yoluyla stratejik amaçların gerçekleştirilmesi;
- kalitenin sürdürülmesi;
- ihtiyaç duydukları gelişimi gerçekleştiren etkin personel;
- değişikliğin daha iyi yönetilmesi;
- muhtemel ve yedekleme planlamasının belirlenmesi;
- daha iyi EGA'ların derlenmesi dahil olmak üzere personel eğitimi ve gelişiminden daha iyi sonuçlar ve değer elde edilmesi
- motive olmuş, esnek ve yetkin personel;
- gelecekteki iş amaçlarına ulaşılmasına doğrudan bir katkı;
- daha fazla katılım, sorumluluk ve hesap verebilirlik sağlayan işin daha iyi anlaşılması
- bireysel performansınız konusunda geri bildirim;
- kişisel amaçların gerçekleştirilmesi potansiyeli;
- daha iyi iletişim;

- iş gereksinimlerinin daha iyi anlaşılması;
- kişinin kendi gelişimini yönetmesi konusunda kapasitenin güçlenmesi;
- personelinizle açık ve dürüst bir çalışma ilişkisi oluşturma potansiyeli;
- bireysel sorunlar, sorular ve endişelerin aşılmasına yardımcı olunması;
- personelin gelecekteki görevler için geliştirilmesi potansiyeli.

Son olarak kişi, kararlaştırılmış olan planları özetleyecek ve bunları formel şekilde mülakatın bir kaydı olarak ve gelecekteki performans gözden geçirilirken kaynak olarak kaydedecektir. Bu süreç, EGA için zengin bir veri kaynağıdır.

SONLANDIRMA (ÇIKIŞ) MÜLAKATININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Günümüzde personelin, ilk önce bir mülakat yapılmadan işe alınmasına nadiren rastlanılmaktadır. Bununla birlikte birçok personel kendi şirketlerinden (aylar veya yıllar sonra) bir tür çıkış veya sonlandırma mülakatı yapılmadan ayrılmaktadır. Böyle bir mülakat, çok yararlı bir bilgi kaynağı olabilir ve işverenler tarafından aşağıdaki örneklerde gösterildiği gibi çeşitli amaçlarla kullanılabilir:

- yüksek personel devir hızının düzeltilmesine çalışmak için
- işe almanın etkinliğini izlemek için
- amirler, iş veya moral ile ilgili sorunların belirlenmesi için
- iş şartnamesinin güncellenmesi için

Çıkış mülakatı, doğru bir şekilde yapıldığında EGA'yı etkileyen çeşitli unsurları ortaya koyabilir. Bunlar arasında şunlar bulunabilir:

- Kuruluşun politikaları ve usullerindeki zayıflıkların veya sorunların vurgulanması

- Kuruluş hakkında samimi geri bildirime izin verilmesi

- Seçim sürecinin etkinliğinin izlenmesi. Doğru beceriler ve deneyimler aranmış mıdır

- Her türlü yanlış anlaşılmanın veya güçlüğün düzeltilmesi için bir fırsat sağlanması ve kuruluşun kendi bakış açısını ifade etmesine imkan sağlanması

- Eğitim ve geliştirme olmaması

Sonlandırma mülakatı, işverenlerin göz ardı edilen veya belirlenmiş eğitim dahil şirket hakkında geri bildirim toplanması açısından ideal bir fırsat oluşturmaktadır ve bu nedenle ihmal edilmemesi gerekir.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ - İŞ HEDEFLERİ VE YÖNETİM AMAÇLARININ UYUMLU HALE GETİRİLMESİ

Performans yönetimi, aşağıdakiler arasındaki bağlantıları açıkça ortaya koyarak bir kuruluşun stratejisinin hayata geçirir:

- **Şirket Amaçları**. Bunlar, gelecek yıla ilişkin iş planını gerçekleştirecek bir yönetim ekibi olarak belirlediğiniz ve kabul ettiğiniz ve bütün personel tarafından kabul edilmesi gereken amaçlardır.

- **Ekip Amaçları**. Her bireyin hedefleri, ekibin amaçlarına katkıda bulunacaktır ve sizin kendi amacınız, ekip amaçları ile büyük ölçüde örtüşecektir.

- **Bireysel Amaçlar.** Ekibinizin her üyesi, kendi işinin her önemli alanında gerçekleştirilmesine çalışılacak kişisel hedeflere ihtiyaç duyacaktır.

Bu, bölümün amacı ve hedeflerinin paylaşılan bir vizyonunun oluşturulmasını ve personelin her üyesinin, kendi katkısının bu hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından yaşamsal önem taşıdığını anlamasına yardımı olunmasını kapsar.

Performans yönetimi, görevler kolay olduğundu ve zor olduğunda personelden en iyi sonucun alınması anlamını taşır.

Performans yönetimi, aşağıdakileri içeren kapsamlı bir terimdir:

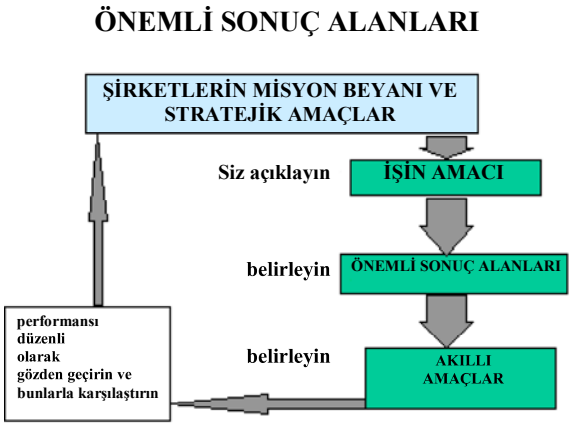
- Performans Gözden Geçirme Değerlendirme ve Amaç Belirleme
- Performans ve Ücret
- Performans Boşluklarının Yönetilmesi
- Rehberlik
- Kariyer Gelişimi

ÖNEMLİ SONUÇ ALANLARI

Önemli Sonuç Alanlarının (ÖSA'lar) belirlenmesi, personelin "bana ne için ücret ödeniyor?" sorusunu yanıtlamasına yardımcı olacaktır ve iş amacı veya iş hedefi olarak adlandırılabilir. Önemli sonuç alanları, belirli görevlere değil geniş sorumluluk alanlarına ilişkindir. Başka bir deyişle bunun nasıl gerçekleştirilmesi gerektiği ayrıntısından çok ne yapılması gerektiği önemlidir.

Önemli sonuç alanlarının örnekleri:

- satış seviyeleri, stok seviyeleri
- kalite, satış sonrası hizmet seviyesi
- eğitim ve gelişim



ÖNEMLİ SONUÇ ALANLARININ belirlenmesinden sonra sistemin anlamlı olabilmesi için iki tekniğe gerek vardır. İki şeyin yapılması için Performans ve Hedef Standartları kullanılmaktadır:

1. bir kişinin performansının, işe ilişkin kurallara göre değerlendirilmesine imkan tanınması

2. yöneticiye kuralların yerine getirilmesi için kişiyi yönlendirmesine veya rehberlik yapmasına izin verilmesi veya yöneticinin mevcut iş kapsamı ötesinde kişiyi geliştirme imkanı tanınması.

İşletmenin müşterileri tatmin etmesi ve mali önlemlere uygun olarak sonuçları gerçekleştirmesinin sağlanması ve kişilerin geliştirilmesi amacıyla bir dizi amacın belirlenmesi önem taşımaktadır.

Herhangi bir zamanda belirlenen amaçların sayısını sınırlandırın. Genellikle beş veya altı yeterli olacaktır.

EĞİTİM VE GELİŞİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Değerlendirme toplantısı, ayrıca bir kişinin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için bir fırsat olacaktır. Bunlar, iş amaçları konusundaki tartışma sırasında doğal olarak ortaya çıkabilir. Bunlar, kişinin sürekli gelişimini destekleyebilir.

Eğitim ve gelişme ile ilgili amaçlar:

- kişilerin kendi gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine katılımını sağlamalı
- gelişim gereksinimleri ve bireylerin planları konusundaki bir tartışmayı içermeli
- gelişim planının amaçlarını açıkça ortaya koymalı
- stratejik amaçlarla bireysel emelleri dengelemeli
- düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Her personelin kendi gelişiminden sorumlu olma ihtiyacı ve hakkı vardır. Bu, personelin aşağıdakileri yapmaya teşvik edilmesi gerektiği anlamını taşımaktadır:

- Kendilerini geliştirme konusunda sorumluluk üstlenmek
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Kendileri için açık gelişim hedefleri belirlemek
- Gelişim çalışmasının yapılması için yeterli zaman ve kaynak ayırmak
- İlerleme ve performansı düzenli olarak gözden geçirmek
- Geri bildirimin kendi performansına ilişkin algıları ile karşılaştırmak.

PAYDAŞLARIN KATILIMININ SAĞLANMASI

Paydaşlar, kuruluşla devam eden ilişkisi ve menfaati bulunan kişilerdir. Bu kişiler, aşağıdakileri içermektedir:

- ❑ Personel
- ❑ Hissedarlar
- ❑ Müşteriler
- ❑ Tedarikçiler
- ❑ Bankalar

Birçok kuruluş, verdikleri hizmeti daha iyi hale getirebilecekleri yöntemleri belirlemek amacıyla kendi paydaşları ile anketler yapmaktadır. Bu anketler ve görüşler, eğitim ve gelişmeye ilişkin konular hakkında değerli bir veri kaynağıdır ve EGA'nın yapılmasına yardımcı olabilir.

7 - ÖĞRENMENİN ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

GİRİŞ

Eğitimin değerlendirilmesi, giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Değerlendirmenin EGA'nın bir parçası olmamasına karşın analizi yapanlar tamamlanmış olan eğitim hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Dikkate alınacak noktalar şöyledir:

- Neyin denemesi yapılmıştır?
- Ne zaman?
- Hangi yöntemler kullanılmıştır?
- Ne olmuştur?
- Bu, ne kadar etkili olmuştur?
- Maliyeti ne olmuştur?

Eğitime ilişkin her türlü plan, aşağıdaki nedenlerle değerlendirme yapılmadan uygulamaya konulmamalıdır:

- daha iyi iş verimliğini gerçekleştirmek ve daha rekabetçi bir piyasada başarılı olmak
- Kişilere Yatırım yapılması - eğitim konusunda daha planlı bir yaklaşıma odaklanılması
- üst yönetimden gelen baskı
- kuruluş bünyesinde eğitim görenlerden gelen baskı

DEĞERLENDİRME KONUSUNDA GENEL AMAÇLAR

Beş genel değerlendirme amacı şöyledir:

- **Kanıtlama** - eğitim sonucunda bir şeyin meydana geldiğinin kesin olarak ortaya konulması

- **İyileştirme** - gelecekteki programların daha iyi ve daha etkin olmasına yardımcı olunması

- **Öğrenme** - katılımcıların neler öğrenmiş olduğunun ve bunun nasıl uygulanabileceğinin belirlenmesi

- **Kontrol etme** - eğitim gören kişilerin doğru bir şekilde çalışmalarının sağlanmasına veya eğitim faaliyetlerinin belirlenmiş standartlara uygun olmasının sağlanmasına yardımcı olunması

- **Tören** - Bunun yapılması iyidir. Hiç bir eğitim programı bir kurs sonu 'mutluluk sayfası' olmadan bitmemelidir.

DEĞERLENDİRME NEDEN GEREKLİDİR?

Hangi model kullanılırsa kullanılsın eğitimin değerlendirmesi, bir kuruluşun aşağıdakileri anlamasına yardımcı olabilir:

- mevcut eğitim programlarının güçlü ve zayıf yönleri

- eğitimin kişi üzerindeki etkisi
- eğitimin kurum üzerindeki etkisi
- eğitim etkinliği veya programından en fazla kim yararlandı ve öğrendi
- maliyete karşı faydalar
- bireylerin, kendi gelişimleri için odaklanmaya devam etmeleri gereken belirli alanların tanımlanması

DEĞERLENDİRME SEVİYELERİ

Dört genel değerlendirme seviyesi vardır:

- 1. SEVİYE - eğitim gören kişinin ***tepkilerini*** ve materyali kabul etme düzeyini ölçer
- 2. SEVİYE - eğitim gören kişinin bilgi ve becerileri ***öğrenmesini*** ölçer
- 3. SEVİYE - ***davranışlardaki*** değişiklikleri ve işbaşı iyileştirmeyi ölçer
- 4. SEVİYE - kurumsal ***sonuçları*** ve gelişen operasyonel performansı ölçer

DEĞERLENDİRME VE KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRME EĞİTİMİ

Bir karşılaştırmalı değerlendirme süreci, performans iyileştirmeleri, katma değer, büyüme, israfın azaltılması, vs. gibi performans iyileştirmelerinin gösterilmesi amacıyla yıldan yıla hedefleri ve gerçekleştirilen işleri kullanır. Bu iyileştirme, eğitim sonuçları ve stratejisi ile bağlantılı hale getirilir ve personelin gelişimine yapılan "yatırıma" göre değerlendirilir.

Performans gereken seviyeye ulaşırken eğitim ve gelişim konusundaki diğer alanlar belirlenebilir. Bu şekilde daha zayıf performans alanları güçlendirilirken gerçekleştirilmiş olan performans devam ettirilir. Odak noktasının bu şekilde düzenli olarak değişmesi, bütün gözlerin öncelikler üzerinde olmasını ve eğitim için en fazla etki yaratacağı alanlara yatırım yapılmasını sağlar.

DEĞERLENDİRME FORMU 1: İşbaşında Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Bu form, işin gereklerinin, ihtiyaç duyulan becerile ve performansın iyileştirilmesi için gerekli gelişimsel sürecin değerlendirilmesine yardımcı olacaktır.

1. BİR İŞ GÖREVİNİ VE BUNUN SİZİN İÇİN YARATTIĞI TALEPLERİ ÖZETLEYİN	
2. BU GÖREVİN SİZDEN TALEP ETTİĞİ BİLGİ, BECERİ VE ANLAYIŞI LİSTE OLARAK YAZIN	
3. GÖREVİ YAPMAK İÇİN GEREKLİ KİŞİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ BELİRTİN	
4. EĞİTİM GÖREN KİŞİNİN YUKARIDA BELİRTİLEN ZAYIF YÖNLERİ AŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ GELİŞİMİ DEĞERLENDİRİN.	

DEĞERLENDİRME FORMU 3: Eylem Planlaması

Bir tepki sayfası yerine veya bu amaçla kullanılabilir. İlk dört bölüm, öğrenme etkinliğinden hemen sonra, son üç bölüm de kararlaştırılan daha sonraki bir tarihte doldurulabilir. Buradaki amaç, öğrenen kişilerin öğrenme etkinliğinin eylem üzerinde ne gibi etkiler yaratabileceği konusunda düşünmelerinin ve eylem planlarının uygulamasını izlemeye teşvik edilmesidir.

Eğitimin sonunda doldurulacak				**Eğitimden sonra uygun bir zamanda doldurulacak**		
BENİM İÇİN ÖNEMLİ ÖĞRENME ALANLARI HANGİLERİDİR?	**HANGİ EYLEM PLANLARI ORTAYA ÇIKMAKTADIR?**	**BU KİMİ VE NEYİ ETKİLEMEKTEDİR?**	**PLANLARIMIN BAŞARILI BİR ŞEKİLDE GERÇEKLEŞTİRİLDİĞİNİ NASIL BİLECEĞİM?**	**EYLEM PLANLARIM UYGULANDI MI?**	**SÜREÇ İÇİNDE PLANLARIMDA DEĞİŞİKLİK YAPILDI MI?**	**GETİRİLERİ NELERDİ?**

EK A - ŞABLONLAR

BİR BİREYSEL MÜLAKAT CETVELİ ÖRNEĞİ

MÜLAKATI YAPAN:	TARİH:
PERSONEL ÜYESİ:	ÇALIŞMA ALANI
YAŞ:	KİME KARŞI SORUMLU OLDUĞU:
CİNSİYETİ:	YER:
TEMAS BİLGİLERİ:	

Nitelikler (formel / enformel):

Daha önceki iş deneyimi:

Kurumda çalıştığı süre: _____

Şu andaki işinde geçirdiği süre:
_____

Kurumda görev yaptığı diğer pozisyonlar (gerekli ise):

İşle ilgili ayrıntılar

(İşin ve amacının kısa bir açıklaması):

Başlıca görev ve sorumluluklar:

Beceriler ve kabiliyetler:

Gerekli bilgiler:

Gözetim/eğitim sorumluluğu:

İşle ilgili güçlükler:

Eğitim Ayrıntıları

Kuruluşta çalışırken alınan eğitim (ve bu konudaki düşünceleri):

Mevcut / gelecekteki eğitim gereksinimleri hakkındaki düşünceleri (nedenleri ile):

Amirlerin, kendisi ile aynı düzeyde bulunan kişileri ve astlarının eğitim gereksinimleri hakkındaki düşünceleri (nedenleri ile):

Diğer Konular:

Yönetim / ofis zayıf yönleri / sorunları hakkındaki düşünceleri:

İlave açıklamalar (personelin işi yapma kabiliyetlerini etkileyen diğer unsurlar):

KİŞİSEL GELİŞİM PLANI

İsim……

Uzmanlık …….

EGA mülakatı tarihi …….

Belirlenmiş eğitim gereksinimleri	**Öncelik kodu**

Öncelik kodu: 1 - Acil olarak; 2 – Mümkün olan en kısa süre içinde; 3 – Mali kaynak mevcut olduğunda; 4 – Bir sonraki mülakattan önce değişiklik yapılmak üzere; 5 – Yakında gerçekleşmesi mümkün değil

İşe alınmadan sonra son beş yıl içinde katıldığı bütün eğitim kurslarının kayıt sayfası

Kursla ilgili bilgiler	Düzenleyen	Gün sayısı	Başlangıç tarihi

Mülakat yapılan: .....
İmza: .....

ÖRNEK 2 – EGA VE BECERİ DENETİM SORU FORMU

EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ ANALİZİ VE BECERİ DENETİMİ

Soru formu (sonraki sayfalarda), çeşitli kurumsal gereksinimlerin ele alınması için çeşitli kısımlara ayrılmıştır. Soru formunu dağıtmadan önce ilgili olmayan kısımları silerek her işe ilişkin şartlara uygun olması için biçimde değişiklik yapmanız tavsiye edilmektedir.

Kişisel tercihe bağlı olarak soru formu, personel tarafından ayrıca doldurulabilir veya kendi amiri ile birlikte doldurulabilir. İnsan kaynakları sorumluları, soru formunu bir planlama kılavuzu olarak kullanmak da isteyebilirler.

Soru formu kapsamındaki alanlar şöyledir:

Personelin mevcut iş tanımının teyit edilmesi
İşin tanımlanması için gerekmesi halinde bir iş analizi
Mevcut işin yapılması için gerekli beceriler
Kuruluştaki diğer görevlerin ifa edilmesi için gerekli beceriler
Gelecekteki kariyer emelleri
Daha önce alınmış olan eğitimin belirlenmesi
Eğitimin verilmesi için kararlaştırılmış eylemler

Aşağıdakileri kapsayacak yedi aşamalı plan:

- Kuruluşunuzda geçen yıl kimler eğitim gördü?
- Beceri güncelleme eğitimine ihtiyaç duyan bir kişi var mı?
- Kişisel personel kariyer emelleri nelerdir - kabiliyetleri hakkında bilgi sahibi misiniz?

1. Aşama – İşverenler kurumsal eğitim ve gelişim gereksinimlerinin değerlendirilmesi amacıyla bütün personelle her yıl danışmalarda bulunur. Kurumsal ihtiyaçlar, bütçe ve zaman faktörlerine bağlı olarak yapacağınız danışma, bir odak grubu ile, bire bir toplantılarda veya bir soru formu ile gerçekleştirilebilir.

Odak grupları ve bire bir toplantılar, az sayıda katılımcı ile dikkatli bir şekilde planlanan tartışmaları içerir ve rahat ve tehdit edici olmayan bir ortamda belirli konular, programlar veya ürünler hakkındaki düşüncelerin alınmasını amaçlar. Bunlar, nitel veriler sağlar ve katılımcıların davranışları, algıları ve görüşleri konusunda bilgi edinilmesine yardımcı olur. Açık uçlu sorularla ve tartışma sırasında yanıtlayanların gözlemlenmesi yoluyla bilgi edinilmesine çalışılır.

2. Aşama – Personelinizle danışmalarda bulunduktan sonra personelin beceri boşluklarının hangi noktalarda olduğunu belirlemek amacıyla soru formunun, odak grubunun veya bire bir toplantıların sonuçlarını analiz edin. Kazanılmış olan becerileri, mevcut işin yapılması için gerekli olan ve gelecekteki gelişim için gerekli olan becerilerle karşılaştırın. Bir personelin, şu anda yapmaları için istihdam edildikleri görevden başka bir role daha uygun olduğunu belirleyebilirsiniz.

3. Aşama - Analizinizi bir tablo gibi kolaylıkla erişilebilir bir biçimde kaydederek bir eğitim profili oluşturun. Kuruluşunuzun büyüklüğüne bağlı olarak verileri bölüm veya şube esasına göre kaydetmek isteyebilirsiniz. Talep edilen kursların türlerini ve iş başı deneyimleri, eğitime ihtiyaç

duyan kişilerin sayısını ve seviyelerini (örneğin üretim bölümü, yöneticiler) ve gerekli toplantı sayısını belirleyin. Tam gün ve yarım gün esasına göre çalışan personel arasında ayrım gözetilmesi, toplantı saatlerinin mesai saatleri içinde programlamasına imkan verecektir.

4. Aşama - Bütün gereksinimlerin belirlenmesinden sonra sürece bağlılığın kolaylaştırılması için bir Eğitim ve Gelişim planı hazırlayın. Bu planda programlanan bütün kurslar, ideal katılımcılar olarak belirlenmiş personel türleri, tarihler, yer ve toplantı saatleri belirtilmelidir.

5. Aşama - Eğitim ve gelişim planını bütün personele tercihan kişilere bireysel bildirim şeklinde duyurun. Bu, bütün personelin mevcut öğrenme fırsatları konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlar ve gelişim fırsatlarına eşit erişim imkanı verir.

6. Aşama - Operasyonel gereksinimlere tabi olarak kuruluşunuzun eğitim toplantılarını düzenlemesini sağlayın.

7. Aşama - Yönetimin ve personelin sonuçlardan memnun olmasını sağlamak için daha sonraki bir tarihte eğitimin etkinliğini değerlendirin. Performans geri bildirim toplantıları, ayrıca bütün tavsiye edilen eğitim toplantılarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesi için iyi bir fırsat sunar.

Kuruluşun Adı:

Personelin adı: .....

Bölüm: .....

Genel

1. Şirketin yeni bir personeli misiniz ya da uzun süredir çalışan bir personeli misiniz? ❑Yeni personel ❑Uzun süredir

2. Ne kadar bir süredir şu andaki işinizde çalışıyorsunuz? ..... Yıl ..... Ay

Mevcut Görevlerin Teyidi

3. İşinizle ilgili bir görev beyanı var mı? Evet ❑ Hayır ❑ (6. soruya gidin)

4. Görev beyanında işiniz doğru bir şekilde tanımlanıyor mu? Evet (14. soruya gidin) ❑ Hayır ❑

5.A Yanıtınız hayır ise görev beyanınıza eklenmesi gereken hangi ilave görevleri yapıyorsunuz?

.....

.....

.....

.....

5.B Hangi görvler artık işinizin bir parçası değildir ve görev beyanınızdan çıkartılabilir?

.....

.....

.....

.....

İş Analizi

6. İşinizin etkin bir şekilde yapılması açısından önem taşıyan ve düzenli olarak ifa ettiğiniz görevleri tanımlayın.

.....

.....

.....

.....

7. Kullanmanız gereken donanım türünü tanımlayın (örneğin bilgisayar sistemi, makineler, sanatkarların kullandığı aletler, vs.)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. İşinizi yapmak için yüksek düzeyde teknik bilgiye ihtiyacınız var mı? Evet ❑ Hayır ❑

9. Nasıl çalışıyorsunuz? Daire içine alın

Yalnız Bir ekip içinde Diğer (aşağıda belirtin)

.....

10. Bir ekiple birlikte çalışıyorsanız ekibinizin üyeleri ile aynı veya farklı işler mi yapıyorsunuz?

.....

11. İşiniz, müşteriler veya kendi kuruluşunuzdaki personelle ne kadar yakın çalışmanızı gerektiriyor? Daire içine alın.

Çok az Orta Çok

12. İşinizde ne kadar özerklik / bağımsızlık vardır? Yani işinizi yapma konusunda ne ölçüde siz karar veriyorsunuz? Daire içine alın.

Çok az Orta Çok

13. İşinizde ölçüde değişiklik vardır? Yani birkaç beceri ve yetenek kullanarak ne ölçüde farklı şeyler yapıyorsunuz? Daire içine alın.

Çok az Orta Çok

Eğitim Gereksinimleri

14. Mevcut işinizi yapmak için: Mevcut işinizi yetkin bir şekilde yapmak için hangi eğitime hala ihtiyaç duyuyorsunuz (işbaşı veya formel kurs) (örneğin Excel, defter tutma, ikinci lisan olarak İngilizce, vs.)?

.....

.....

.....

.....

15. Kuruluşta başka işlerin ifa edilmesi için: Bir boş kadro olması halinde kuruluşta başka hangi görevlere gelmek isterdiniz (örneğin başka bir bölüme nakil, şeflik görevi, vs.)?

.....

.....

.....

.....

16. Kuruluşta başka işlerin ifa edilmesi için: Hangi eğitim veya deneyim gerekli olacaktır (örneğin makine kullanımı, müzakere becerileri, İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı, vs.)?

.....

.....

.....

.....

Gelecekteki Gelişim Gereksinimleri

17. Kariyer emelleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

.....

18. Bunun gerçekleşmesi için hangi eğitime veya gelişime ihtiyaç duyuyorsunuz (örneğin harici diploma eğitimi, formel toplantı usulleri, liderlik eğitimi, vs.)?

.....

.....

.....

Daha Önceki Eğitimin Tanınması

19. Son üç yıl içinde hangi eğitimlere katıldınız? (Bu, bir eğitim toplantısının kaçırılıp kaçırılmadığının veya bir bilgi tazeleme eğitiminin gerekli olup olmadığının belirlenmesine yardımcı olacaktır).

.....

.....

.....

.....

20. Kuruluş çapında önemli olabilecek mevcut işiniz dışındaki hangi eğitimi aldınız veya becerileri kazandınız?

.....

.....

.....

.....

Eylem Planı

Gelecek 12 ay içinde verilecek kararlaştırılmış eğitim ve gelişim:

(Eğitim kurslarının, işbaşı deneyimlerinin, eşleştirme sistemlerinin veya rehber düzenlemelerinin ayrıntılarını kaydedin ve personelin bunların gerçekleşmesini bekleyebileceği tavsiye edilen tarihleri dahil edin).

Eğitim	Tarih

Personelin İmzası : ..... Tarih : .....

Amirin İmzası : ..... Tarih : .....