



İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2
(İşdışı Eğitim Yöntemleri)

Nurdan Özdemir
(Eğitim Uzmanı)



İçindekiler

1. ANLATIM YÖNTEMİ	3
2. GRUP TARTIŞMASI.....	4
3. ÖRNEK OLAY (VAKA) YÖNTEMİ	4
4. ROL OYNAMA YÖNTEMİ	5
5. İŞLETME OYUNLARI YÖNTEMİ	7
6. DUYARLILIK EĞİTİMİ (T GRUBU)	8
7. IN-BASKET (BEKLENEN SORUNLAR) YÖNTEMİ.....	9
KAYNAKLAR	10



İŞDİŞİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İşdışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az olan, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir.



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Eğitim, konusunda uzman bir eğitimci tarafından yürütüldüğü için daha etkili olabilir.• İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim sözkonusudur.• İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir.• Eğitimin maliyeti işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir.• Çalışan, planlanmış bir eğitim süresince, işin zor yönlerini de, ayrıntılı olarak öğrenebilir.• Bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.• İş ile ilgili genel ilke ve yöntemlerin de öğrenilmesine olanak sağlar.• Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda, çalışanlar başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanı bulurlar.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar eğitimden sonra, gerçek çalışma koşullarına geçişte uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.• Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları, üretim kaybına neden olur.• İşbaşı eğitimine göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.



1. Anlatım Yöntemi

Uygulama

Eğitimcinin öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine aktarması yolu ile uygulanır. Bu yöntemin etkinliğini arttırmak için görsel/işitsel araçlardan yararlanılabilir. Ayrıca, grup tartışmaları ile desteklenen anlatım yönteminde hem öğrenme daha etkili olarak gerçekleşmekte, hem de katılımcılar programı daha çekici bulmaktadır.



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Oldukça alışılmış geleneksel bir yöntemdir.• Düzenlenmesi kolay ve az masraflıdır.• Verilmek istenen bilgilerin sistemli bir şekilde aktarılmasına olanak sağlar.• Konu açık ve direkt metotlarla sunulur.• Kısa zamanda çok sayıda katılımcıya ulaşılabilir.• Geniş bir gruba aynı koşullarda eğitim imkanı verir.• Her kademedeki çalışana bilgi aktarımı için kullanılabilen bir yöntemdir.• Katılımcıların önceden hazırlık yapmaları gerekmez.• Eğitim materyalleri katılımcılara önceden verilebilir.• Özel öğretim araç ve gereçlerine ihtiyaç yoktur.• Zaman eğitimcinin kontrolündedir.	<ul style="list-style-type: none">• Genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir.• Tek yönlü iletişim söz konusudur.• Katılımcıların rolü ve katkıları sınırlıdır.• Konuyu dinleyicileri uyanık tutacak bir dinamizm içinde aktarmak her zaman mümkün olmayabilir.• Eğitimcilerin konuya çok iyi hakim olmaları gerekir.• Eğitimcinin iyi derecede konuşma yeteneğine sahip olması gerekir.• Tartışmalar sınırlıdır.• Aktarılan bilgilerin unutulması kolaydır.• Katılımcıların hızlı anlamalarını gerektirir.



2. Grup Tartışması

Uygulama

Dinleyicilerin katılımı ile (sorular ve yorumlar) eğitimci tarafından yönetilen diyalog şeklinde gerçekleşir. Bazen eğitimci gerekmez, fakat bir lider gereklidir.

 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Küçük katılımcı gruplarında oldukça etkili bir yöntemdir.• Her katılımcıya kendi fikrini ifade etme fırsatı verir.• Konu ile ilgili oldukça fazla fikir üretilebilir.	<ul style="list-style-type: none">• Katılımcılar bazen ana konudan uzaklaşabilirler.• Eğitimci ya da grup lideri tartışmayı yönetme konusunda yetkin olmayabilir.• Bazı durumlarda güçlü bir katılımcı diğerlerini bastırabilir.

3. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi

Uygulama

İlk kez 1920'li yıllarda Harvard Üniversitesi (Business School) tarafından eğitim alanında uygulamaya konmuş olan bu yöntem, genellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için uygulanmaktadır.

Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, gerçek bir durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar vermeye ve çözümler bulmaya yöneltmektir.

Bu yöntemde sorunlar, katılımcılara "örnek olay" ya da "vaka" adı verilen bir metinle sunulmaktadır. Bu metinde yer alan işletme probleminin, bireylere tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntıları ile verilmesi gerekir. Metnin kalitesi olayın gerçeklik derecesine ve açıkça anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Yöntemin başarılı olmasında, verilen metnin özelliklerinin yanısıra, tartışmaları yöneten eğiticinin de yeteneği ve bilgisi son derece önemlidir. Burada eğitimci olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmalara katılanları, çözüm aramaya yöneltmeli, tartışmanın gereksiz yönleri kaydırılmasını önlemeli ve onların tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.

Her hakkı saklıdır. Okyanus Danışmanlık Mühendislik Gıda Ticaret Ltd. Şti.



www.okyanusbilgiambari.com okyanus@okyanusbilgiambari.com Tel: 232 362 9944 Faks: 232 336 9201

28.12.02/01

"Kalite herkesin Hakkı ve Sorumluluğudur"

Sayfa: 4/10



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Vakalar genellikle çok ilginçtir.• Kesin çözüm yolu olmadığından, çözüm yolları bulmak için grup tartışması ve etkileşimi sağlar.• Katılımcıların etkili iletişim kurma ve aktif katılım becerilerini geliştirir.• Katılımcılara karar verme süreçlerini etkileyen değişik faktörlerin farkına varma olanağı sağlar.• Katılımcıların gerçek durumlarda doğru karar verme becerilerini geliştirir.• Katılımcıların, bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme ve çeşitli görüşleri eleştirme yeteneklerinin geliştirilmesine olanak sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• Yavaş bir eğitim yöntemidir.• Genellikle belli bir eğitim durumu için uygun bir örnek olayı seçmek zordur.• Tartışma sıkıcı hale gelebileceğinden, hem eğitmenin hem de katılımcıların belli iletişim becerilerine sahip olmasını gerektirir.• Özellikle belli bir çözüme ulaşamadıklarında, katılımcılar açısından hayal kırıklığı yaşanabilir.• Bu yöntem, küçük ve homojen gruplara uygulanabilir niteliktedir.



4. Rol Oynama Yöntemi

Uygulama

Vurgunun problem çözmeden çok beceri geliştirme üzerinde olduğu bu yöntemde, gerçekçi durumlar yaratılarak, katılımcıların o durumlarda kendilerini belirli kişiliklerde farzetmeleri sağlanır. Katılımcıların eylemleri onlara verilen rollere dayanır.

İki ya da daha çok kişi, gerçekçi, bir durumu temsil ederler. Burada, iyi yapılandırılmış canlı bir deneyimin bir sonucu olarak, kişinin kendi ve diğerlerinin davranışlarının sezinlemesine olanak sağlanır. Örneğin gözetimcilerin çalışan rolünü üstlenerek bu eğitime tabi tutulmaları, bu kişilerin gerçek iş yaşamında birbirlerinin davranışlarını daha iyi analiz etmelerine imkan verir.



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Oluşturulan durumlar gerçek çalışma ortamına ne kadar benzer ise yöntem o kadar başarılı olur.• Katılımcılar kendilerine güven sağlayan geri bildirimler alır.• Kişilerarası becerileri geliştirme açısından etkilidir.• Katılımcılara gerçek ortamlarda nasıl davranmaları gerektiğini öğretir.• Katılımcıları gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla iletişim kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yöneltten bir eğitim yöntemidir.• Rol oynama yönteminde zihinsel yeteneklerin ve bilgilerin yanında, oyundaki mevcut durumların duygusal içeriğinin de anlaşılması büyük önem taşımaktadır.• Bireysel ilişkiler ve tepe yönetim süreçlerinin gösteri yolu ile öğreniminde etkili olmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Katılımcıların role girme becerisi sınırlı olabilir.• Katılımcılar ciddiyetlerini kaybedebilirler.• Kontrolsüz rol oynama sonucu yeterli sonuca ulaşılamayabilir.• Bazı durumlarda ele alınacak konular rol oynamaya uygun olmayabilir.• Oynanan rol gerçek yaşama çok yakın ise olumsuz tepkilere rol açabilir.• Yöntemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi; konunun, katılımcıların işlerinde karşılaşılabilecekleri ve kendilerini ilgilendirecek tarzda konular içermesiyle sıkı sıkıya ilişkilidir.





5. İşletme Oyunları Yöntemi

Uygulama

Bu yöntemde, katılımcıların bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, üretim, finans vb. konulardaki sorununun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir.

Bir yöneticinin (eğitimci) başkanlığında, katılımcılar ekiplere ayrılır ve her grup varsayımsal bir işletmeyi oluşturur. Katılımcılar işletme ve çevresi hakkında bilgilendirilir. Onlardan, bu verilere dayanarak işletmeyi yönetmeleri istenmektedir. Katılımcıların aldıkları kararlar bir forma doldurularak ya bir jüri veya bilgisayar aracılığı ile değerlendirilmekte ve sonuçlar guruba duyurularak eğitim faaliyeti tamamlanmaktadır.

Rol oynamayı da içeren bu laboratuvar yöntemi etkileşimde bulunan insanların duygularından çok idari sorunları vurgular. Bu nedenle rasyonel ve duygusal öğeler arasında daha iyi bir denge sağlar ve gerçek iş durumuna daha yakındır.

 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">Katılımcılara hem bilgilerini aktarmada hem de yönetsel fikirlerini uygulamada deneyim kazandırır.Katılımcıların davranışlarını değerlendirmeye ve düzeltmeye yardımcı olur.Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının (simüle edilmesinin), amaçları belirleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme vb. konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu görüşü kabul görmektedir.	<ul style="list-style-type: none">Genellikle her ekibin kararlarını ve sonuçlarını incelemek zordur.Bazı ekipler olayı ciddiye almayabilirler.Eğitim süreci yavaş gelişebilir.İşletme oyunlarının oldukça pahalı bir eğitim yöntemi olması bunun uygulama alanını kısıtlamakta ve genellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılan bir yöntem olarak benimsenmesine imkan vermektedir.



6. Duyarlılık Eğitimi (T Grubu)

Uygulama

Daha çok kurumsal gelişme için kullanılan, T (Training=Eğitim) Grubu olarak da bilinen bu yöntemde, çeşitli durumlar yaratılarak katılımcıların tepkileri ve davranışları incelenir. Grup üyeleri fikir ve duygu alışverişinde bulunurlar.

Duyarlılık eğitimi, katılımcıların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlar.



Bu yöntemde rol oynama sözkonusu değildir, çünkü katılımcılar kendi gerçek rollerindedirler, ancak çevreleri yapaydır. Bireyler bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya çalışırlar ve diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler geliştirirler. Duyarlılık eğitiminin çeşitli şekilleri olmakla birlikte ortak özellik olarak, bu eğitimin içeriğe (konuya) değil, sürece yönelik olduğu söylenebilir. Katılımcılar, dinlemenin aksine bizzat uygulayarak (yaparak) ve hissederek öğrenirler.

Bu yöntemde; kişilerin 12-15 kişilik gruplarda, daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışmaları istenir. Yani önceden düzenlenmiş bir program mevcut değildir. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini oluşturma sorumluluğu üyeler üzerindedir. Söz ve davranışlarında tamamen özgür olup, dışarıdan herhangi bir yardım almadan çalışmalarını sürdürürler.

Eğitiminin rolü ise; kişilerin değer yargılarını ve varsayımlarını rahatça tartışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır. Yöntemde, ilk zamanlarda sıkıcı ve verimsiz olan oturumlar daha sonra hareketlilik kazanmakta, katılımcıların eğitime olan ilgi ve katkıları gittikçe artmaktadır.

Duyarlılık eğitimi, gerginliğe dayanamayanlar için uygun bir yöntem olmayabilir. Burada, bireylerin katılıma gönüllü olmaları esastır. Duyarlılık eğitimi savunanlar onun; başkalarının, kendilerini nasıl algıladıklarını bulmanın en iyi yolu olduğuna ve bunda kişilerarası faaliyetlerde elde edilmesi güç, ama önemli olan bilgi niteliğinde olduğuna dikkat çekmektedirler.



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Katılımcılara kendilerini anlamaları, davranışlarının nedenlerini bulmaları konusunda yardımcı olur.• Katılımcıların davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini öğrenmelerinde etkili bir yöntemdir.• Oldukça fazla grup etkileşimi yaratır.	<ul style="list-style-type: none">• Katılımcılar, özellikle kendi davranışları ile ilgili olumsuz bilgilerden hoşlanmayabilirler.• Grup içersinde öfke ve çatışma yaşanabilir.• Eğitimin iş ile ilişkilendirilmesi konusunda zorluklar yaşanabilir.



7. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi

Uygulama

Bu yöntemde; katılımcıların hayali bir işletmede varsayımsal olarak, işten ayrılan yöneticilerden boşalan yerleri doldurmaları, yani o işleri yönetmeleri istenir. Karşılaştırma imkanı olması için, birden fazla aday üzerinde aynı uygulama yapılabilir. Yöntemde adaylar, bir yöneticinin tipik bir günde maruz kaldığı iletişime tepki gösterirler. Bu yolla gerçek bir yönetici tarzıyla sorunları ele alma imkanına sahip olurlar.

Öncelikle katılımcılara yöntem hakkında bilgi verilir. Daha sonra varsayımlara dayalı bir durumda ilgili veriler kendilerine sunulur. Bunlar; kurumun politikası, amaçları, üretim veya hizmet alanı, üretim yöntemleri, insan kaynağı, örgüt yapısı ve işleyişine vb. hususlara ilişkin verilerdir. Bu verileri alan adaylar, üzerinde evrak sepeti bulunan, değişik masalara oturtulurlar. İşletmede karşılaşılan ve karşılaşılması muhtemel olan problemlerle ilgili yazılar ve diğer belgeler her masada bulunan evrak sepetine konur. Karşılaştırmalarda kolaylık sağlamak için, bu sepetlerde benzer veri ve bilgilerin yer almasına özen gösterilmelidir. Her aday, kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır ve bazı işleri astlarına delege eder, bazılarıyla ilgili raporlar hazırlar. İşler tamamlanınca adaylar, grup önünde sonuçları sunarak kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar. En sonunda eğitimci de devreye girerek kararlar hakkındaki görüşlerini belirtir.



 Güçlü Yönleri	 Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">Katılımcıların yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma yeteneklerini geliştirmek üzere kullanılabilir.	<ul style="list-style-type: none">Genellikle yönetici eğitiminde kullanılan bu yöntemin, hazırlık ve değerlendirme aşaması ve eğitimin amacına uygunluğunun sağlanması oldukça güç ve zaman alıcıdır.

Kaynaklar

- Çakırokkalı, N. (2000). A Needs Assessment Study to Design an in Service Training Program for a Research Institute Employees. Yayınlanmamış Mastır Tezi, ODTÜ, Ankara.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bölüm: Eğitim ve Geliştirme, Özçelik, O. İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Bramley, P. (1991). Evaluating Training Effectiveness. The McGraw Hill, London.
- Goldstein, I. L. (1991). Training and Development in Organisations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Tracey, W. R. (1971). Designing Trainin and Development Syatems. American Management Association, Inc, USA.