

EĞİTİMİN TRANSFERİ (TRANSFER OF TRAINING)

(CEYDA TINMAZ – GÜLİZ GÜLERER
NİHAN GENİŞ – METİN USTA)

1. Eğitimin Transferinin İçeriği

Eğitimin transferi konusunu irdelemeden önce eğitimin ne olduğundan ve eğitim transferinin eğitim ve geliştirme sürecinde nerede yer aldığını belirtmek gerekmektedir. Eğitim, her bir birey, grup ya da organizasyonel seviyede performansı geliştirmek adına tasarlanan planlı programları içermektedir¹. Bu konumda eğitim (train), geliştirme (develop), öğrenme (learn) kavramlarını açıklamak gerekmektedir².

Train: Öğrenim ve pratikle, performansın veya davranışın istenilen standarda getirilmesi.

Develop: Daha ayrıntılı ve sistematik hale getirilmesi; aktif veya açık hale getirilmesi veya olgun hale getirilmesi.

Educate: Anlayarak, ahlaken ve sosyal olarak öğretilmesi.

Eğitim sürecine bakıldığında planlama (assessment) evresi, tüm eğitim çalışmasının temelini oluşturduğu görülmektedir. Hem eğitim hem de değerlendirme evresi planlamadan gelen bilgilere dayanmaktadır. Eğer planlama ve eğitim evresi yetenekli şekilde yapılırsa, değerlendirme kısmında daha az sorun oluşacaktır. Değerlendirme iki katlı bir süreçtir ve şunları içermektedir; (1) eğitimde ve sonrasında işte başarı göstergelerini saptamak ve (2) eğitimin bir sonucu olarak işle ilgili ne gibi değişikliklerin meydana geldiğini belirlemek. Değerlendirme, bir devam niteliğinde olan eğitim gereklerinin tekrar değerlendirilmesini içeren geribildirim de sağlamalıdır ve böylece çalışan gelişiminin daha sonraki aşaması için bilgi oluşturulacaktır³. Bu süreç Şekil 1.1' de gösterilmektedir.

Başarılı eğitim programları, yeni öğrenilen bilgi ve becerilerin işe transfer edileceğini garanti edememektedir. Bu da araştırmacıları, transfer sürecini anlamaya yöneltmiştir⁴. Eğitimde tüm tasarımlar ve uygulamalar bittikten sonra, eğer sınıf içi sonuçlar iş davranışlarına aktarılsa etkili

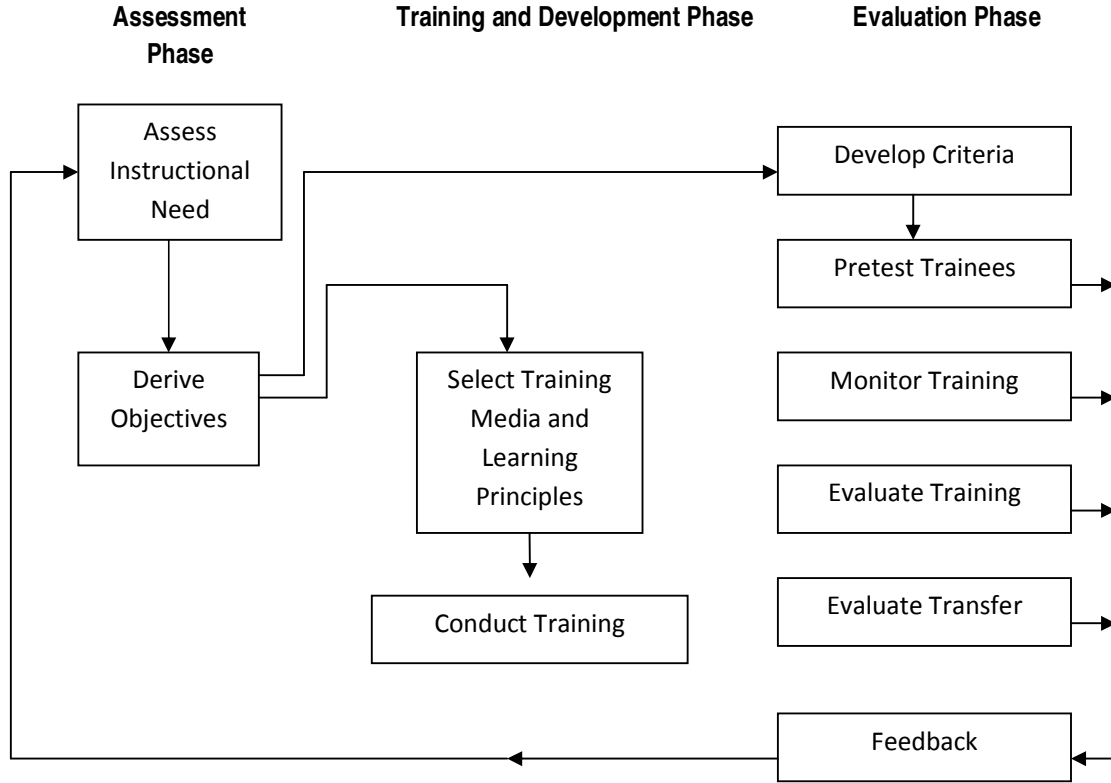
¹ Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill, Third Edition, 1992, s. 232

² Olive Lundy and Alan Cawling, *Strategic Human Resource Management*, Routledge, 1996

³ Cascio, a.g.e., s. 235-236

⁴ Eddie W. L. Cheng and Ian Hampson, "Transfer of training: A review and new insights", *International Journal of Management Reviews*, Volume 10, Issue 1, 2007, s. 1

olduğu görülmüştür⁵. Yani o programda öğrenilenlerin gerçek durumlarda etkin ve sürekli biçimde kullanılabilmesi gerekmektedir. İşte bu olaya eğitim transferi denmektedir⁶. Eğitim transferi, öğrenilen bilgiler planlanan işte kullanıldığında ortaya çıkmaktadır. Daha açık olarak söylemek gerekirse, Ford ve Weissbein (1997), yeni kazanılan bilgi ve becerilerin devamına ve genelleştirilebilirliğine dayalı bir uygulama niteliğinde olduğunu belirtmektedir⁷.



ŞEKİL 1.1: Eğitim ve geliştirme sürecinin genel sistemi

KAYNAK: Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, Third Edition, 1992, s. 236.

⁵ George T. Milkovich and John W. Boudreau, Human Resource Management, IRWIN Book Team, Eight Edition, 1997, s. 434

⁶ Raymond A. Noe, Çeviren: Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta Basım Yayım, 1999, s. 127

⁷ Cheng and Hampson, a.g.e., s. 2

Eğitim transferi çok önemli olmasına rağmen, eğitim sorununda en ihmal edilen evre olabilmektedir. Daha önceki araştırmalar organizasyonların, eğitimin iş performansı üzerindeki etkisini rutin olarak ölçmediklerini göstermektedir. Kraiger (2004), Amerikan Eğitim ve Geliştirme Kıyaslama Birliğindeki katılımcılar arasında %75' nin eğitim reaksiyonunu (training reaction), %41' nin öğrenmeyi, fakat sadece %21' nin davranışı ve sadece %11' nin organizasyonel sonuçları ölçtüğünü ortaya çıkartmıştır. Yöntem bilgisinden, yani uzmanlıktan (know-how) yoksun olmak, eğitim transferinin ölçümünün bu kadar az değerlendirildiğinin temel bir nedeni olmaktadır⁸.

2. Transfer Çeşitleri

Transfer, eğitim sürecinde öğrenilen bilgiler, yetenekler, beceriler ve diğer karakteristiklerin iş sürecinde uygulanan boyutuyla ilgilenir. Transfer pozitif, negatif veya nötr olabilir.

Transfer etkilerini anlayabilmek için, bir görevi öğrenip bunu ikinci bir göreve transfer eden deney grubu ile, sadece ikinci görevi uygulayan kontrol grubu ile karşılaştırmak gerekir. Eğer deney grubu ikinci görev üzerinde kontrol grubuna göre daha iyi bir performans gösteriyorsa **pozitif transfer** gerçeleşmiş olur. Bunun anlamı öğretilen ilk görev transfer edilmiş ve ikinci görevin yerine getirilmesine yardımcı olmuştur. Eğer deney grubu ikinci görevde kontrol grubundan daha kötü bir performans gösterirse **negatif transfer** meydana gelir. İlk görev üzerine verilen eğitim ikinci görev üzerinde daha zayıf bir performans gösterilmesine neden olmuştur. Son olarak, kontrol ve deney grupları açısından gösterilen performanslar açısından bir fark yoksa **zero transfer** meydana gelmiş demektir⁹. Burada asıl istenen transferin pozitif yönde olmasıdır. Eğitimden uygulama sürecine pozitif bir transfer yapan TRW şirketinin süreci örnek olarak verilmiştir.

TRW şirketinde eğitim süreçleri yöneticilerin ne öğrenmek istedikleri ve iş sürecinde neler yapmayı öğrenmeyi istedikleri arasında uyum içinde tasarlanmışlardır. TRW içindeki takımların rekabete dayalı bir stratejik seminer hazırlamaları için gerçeletirmeleri gereken üç aşama vardır. Birinci aşamada her takımın yapması gereken iki unsur vardır: 1-daha fazla rekabetçi strateji talimatlarının hazırlanması ve 2- detaylı bir görev dağılımının belirlenmesi. Takımların bu görüşü firmalarına kabul ettirmesi ve bir hareket planı geliştirmeleri gerekmektedir. Her takım 18 ay sürecek şekilde en fazla 6 görev belirlemeli ve her takım üyesine bu plan içinde bir sorumluluk verilmelidir.

İkinci aşama dönem ortasının tekrar gözden geçirildiği aşamadır. Bir fakültenin öğretim üyesi, takımların görev süreçlerindeğerlendirilmesi, daha iyi olmak için neler yapılması gerektiği

⁸ Francesco Sofo, "Transfer of Training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan", **International Journal of Training and Development**, 11:2, 2007, s. 105

⁹ Irwin Goldstein, **'Training in Organizations'**, USA: Brooks/Cole Publishing Company, 1986. s. 90.

hakkında detaylı bir geri bildirim sağlanması amacıyla takımları denetler. Bu süreçte takım, hatalarının farkına varıp bunları değiştirebilir. Örneğin, rekabetçi analizlerin yeterli olmadığının farkına varabilirler.

Programın üçüncü aşamasında, her takım son bir stratejik sunum hazırlarlar. Her takım sunumun yaptıktan sonra izleyiciler yapıcı eleştirilerde bulunurlar. Daha sonra izleyiciler bu stratejilerden hangilerini kabul ettiklerini veya etmediklerini, bu stratejiler hakkında beğendikleri ve beğenmedikleri yönleri belirtirler. Bu yorumlar toplanarak takım üyelerine sunulurlar.

Eğitim ve uygulama arasındaki uyumu teşvik etmek için TRW'nin organizasyonel uygulamalarında bazı değişiklikler yapması gerekmektedir. TRW'nin uyguladığı bu pozitif transfer sürecinde 'sistem öğrenmesinin' önemli olduğu bulunmuştur¹⁰.

Verilen eğitimin transferinin pozitif yönde olmasının ve etkililiğinin artırılması için şunlar yapılabilir¹¹:

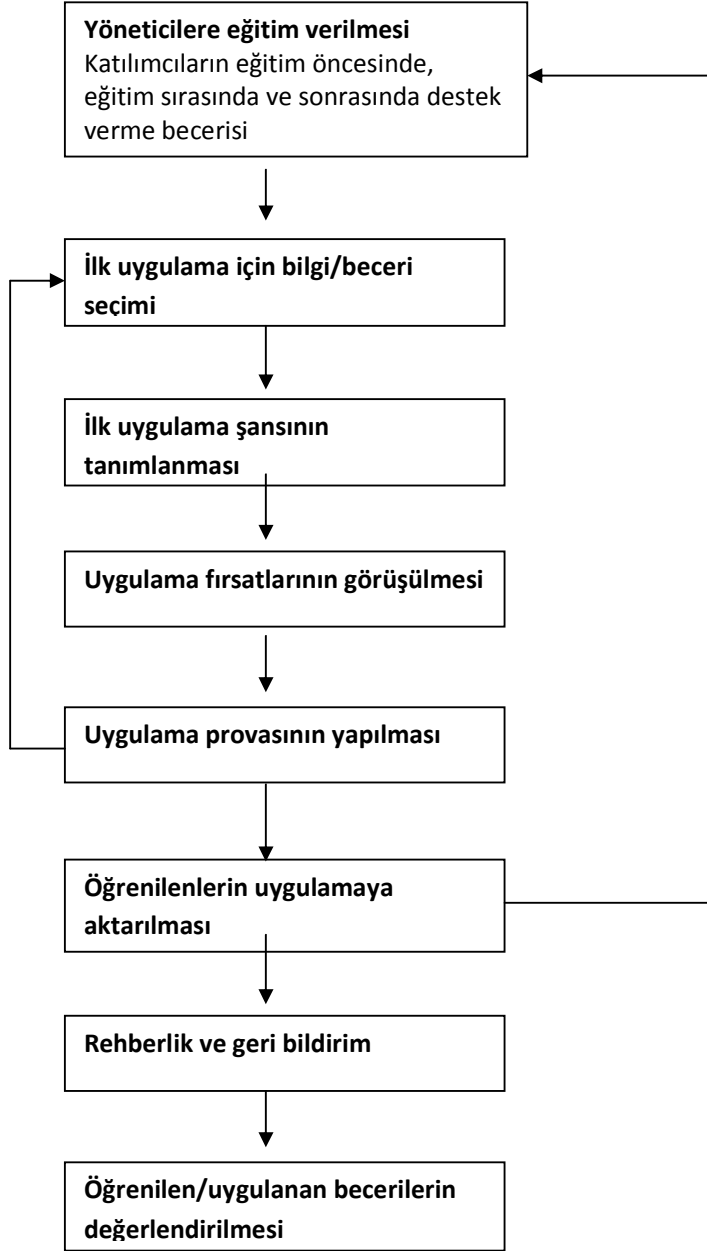
- Eğitim ve iş durumları arasındaki benzerlikleri arttırmak,
- İş hakkında olabildiğince çok deneyim imkanı sağlamak,
- Eğitim verilirken örnek durumlar üzerinden gitmek,
- Görev sürecindeki önemli kısımları belirtmek,
- Transfer beklentisinden önce genel kuralların anlaşıldığından emin olmak,
- Eğitim verilen davranışlar ve fikirlerin iş sürecinde ödüllendirmesini sağlamak,
- Eğitilenlerin uygulamanın gerekliliğini görmesi için eğitim içeriği hazırlamak.

¹⁰ Cascio. 1992. a.g.e. S. 249.

¹¹ Lundy, a.g.e. S.265.

3. Transferin Gerçekleştirilme Süreci

Bir eğitime katılanların öğrendiği yeni bilgi ve becerileri iş ortamına aktarabilmesi için birbirini izleyen bir takım adımların atılması gerekir. Bu süreçte eğitimcinin, katılımcının ve şirketin (katılımcının yöneticisinin veya şirket üst yönetimi) birlikte çalışması zorunludur. Taraflardan herhangi biri üzerine düşeni yerine getirdiğinde sonuç almak zorlaşacaktır. Eğitimin işe transferinde şu basamaklar izlenebilir¹²:



¹² İsmet Barutçugil. Eğitimcinin Eğitimi. S. 227-230.

Yöneticilere eğitim verilmesi

Katılımcıların eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında desteklenmesi, eğitimde öğrenilenlerin başarılı bir şekilde transferinin temelini oluşturur. Oysa eğiticinin eğitim sırasında vereceği desteğin yeterli olduğu düşünülür. Ancak eğitimde verilenlerin iş yaşamına transferine gerçekten önem veriliyorsa bunu sağlayacak bir yöntem geliştirilmelidir. Rehberlik ve danışmanlık günümüzde yöneticiler için gerekli ve önemli bir yetkinliktir.

Katılımcılar ve eğitimcilerin ilk uygulanacak bilgi ve becerileri seçmesi

Eğitim sırasında katılımcılara hangi bilgi ve becerileri ilk olarak uygulamak istedikleri sorulmalıdır. Eğitimci, uygulanması daha kolay olan, sonuçları daha kısa sürede görülebilen ve etkileri anlamlı olacak yeni bilgi ve becerileri seçmelidir.

Katılımcının ilk uygulama şansının tanımlanması

Katılımcılar, öğrendikleri bilgi ve becerileri nerede kullanacakları hakkında bilgi edinmelidir. İlk uygulamadan önce olayların nasıl gelişebileceği hakkında fikir sahibi olmalı ve ne tür duygu yaşayacaklarını tahmin etmelidirler.

Katılımcının uygulama fırsatlarını yöneticisi ile görüşmesi

Eğitim transferinin başarılı olması için yönetici öğrenilen bilgi ve becerinin uygulanmasına destek olmalıdır. Bu aşamada birden fazla fırsat yaratılmalı, her potansiyel uygulama fırsatı katılımcının eğitim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Katılımcının uygulama provası yapması

Uygulamanın gerçek ancak düşük riskli bir ortamda denenmesi, iş ve eğitim ortamları arasında güvenli bir köprü oluşturmanın en etkili yoludur. Yeni bilgi ve becerilerin denenmesi, hataların sorun yaratmayacak şekilde yapılmasına izin verilmesi ve geribildirim sağlanması iyi bir başlangıç adıımıdır.

Katılımcının bilgi ve becerisini uygulaması

Katılımcı, bu aşamada eğitimde öğrendiklerini uygulamaya tümüyle hazır olduğunu düşünür. Bir rehber, bu ilk uygulamayı gözlemlemelidir. Bu rehber, katılımcının yöneticisi veya bu iş için özellikle yetiştirilmiş birisi olabilir. Bu aşamada bir alternatifte katılımcılardan çiftler oluşturup, birbirlerine öğrenme ortağı ve rehber olarak geribildirim ve destek vermeleri istenebilir.

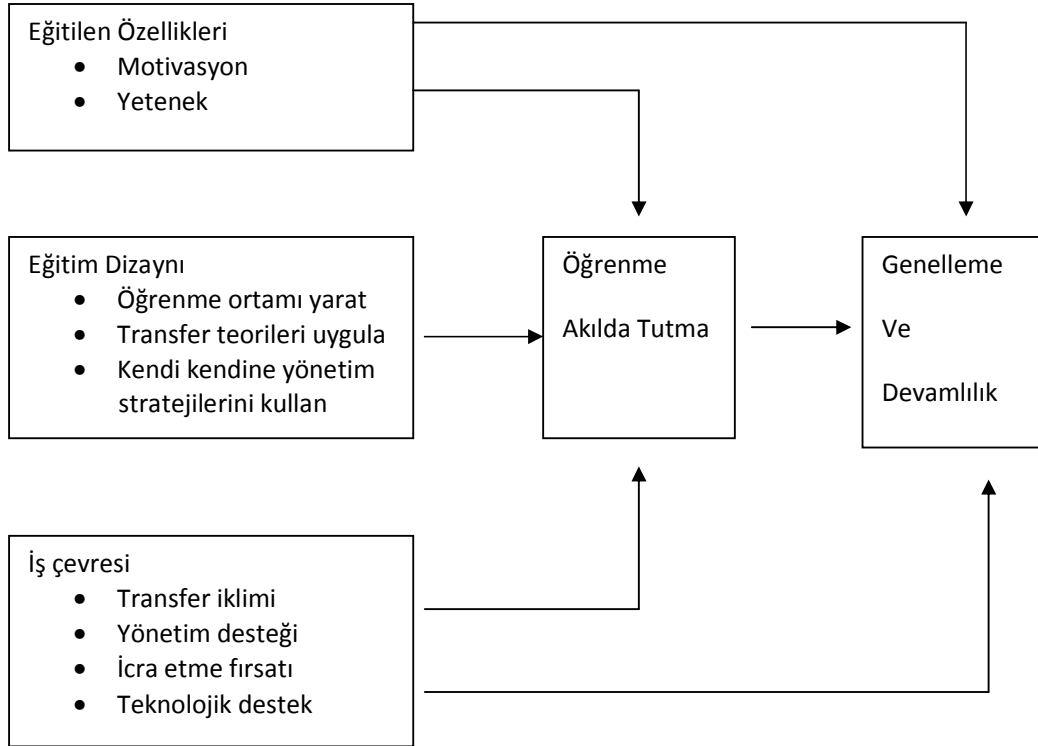
Katılımcıya rehberlik ve geribildirim verilmesi

Katılımcı ilk uygulamasını tamamladığında kendisine performansı hakkında bilgi verilmelidir. Kendilerine neyi iyi yaptıkları ve neyi daha iyi yapabilecekleri sorulmalıdır. Bu sorulara kendi cevaplarını verdikten sonra rehber de eksik kalanları tamamlayıcı geribildirim verir. Rehber, daha sonra geliştirilmeye ihtiyaç duyulan konularda yeni uygulama fırsatları için önerilerde bulunur.

Katılımcının uygulama becerisinin değerlendirilmesi

Katılımcı ve rehberi, uygulamada doğru standarda ulaşıldığını düşünüyorsa, katılımcının becerisine bir derece belirlenebilir. Sertifika, uzmanlık belgesi ya da unvan gibi bir değerlendirme olacağı gibi, kullanacağı yeteneklere uygun projelere atamalarda söz konusu olabilir.

4. Eğitim Transfer Modeli



Şekil.1. canan çetin, insan kaynaklarının eğitim ve gelişimi, s.128

Şekilden de görüleceği gibi eğitim transferi hem eğitimin iş ortamına genellenmesini, hem de öğrenilenlerin devamlı olmasını kapsar. Genellemeden kastedilen şey, eğitim esnasında edinilen çeşitli becerilerin, gerçek olaylar karşısında, eğitim ortamından gerçek ortama başarıyla

aktarılabilmektedir. Devamlılık ise; öğrenilen becerilerin gelecekte kullanılmaya devam edilmesi anlamına gelmektedir. Genelleme ve devamlılık süreçlerinin oluşabilmesi için bazı becerilerin çok iyi öğrenilmesi ve hiçbir zaman unutulmaması gerekir. Eğitim dizaynı, eğitilenin özellikleri ve iş çevresi, öğrenme, akılda tutma, devamlılık kazanma ve genelleme becerilerini etkiler. Eğitim dizaynından kastedilen, öğrenme çevresinin özelliğidir. Öğrenme ve akılda tutmayı etkileyen önemli bir unsur da eğitilenin özellikleridir. Bu özellikleri en önemlileri bireyin yeteneği ve motivasyonudur¹³.

YETENEKLER

Kişiler eğitim programlarına farklı deneyimler, farklı aile özellikleri ve farklı zihinsel ve fiziksel yeteneklerle gelirler. Eğitimi tasarlayan kişinin eğitim özelliklerinin eğitilenlerle uyumlu olduğundan emin olması gerekir. Eğitimin beklenenden daha zor veya kolay olması eğitimin etkililiğini azaltacaktır. Şüphesizki bazı yetenekler öğrenmenin farklı aşamalarında daha önemlidirler¹⁴.

Bilişsel yetenekler öğrenme ve iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bilişsel yetenek, eğitim programında iş performansı ve öğrenme yeteneğini etkiler. Eğer eğitilenler iş görevlerini yerine getirmek için gerekli olan bilişsel yetenek sürecinden yoksun ise iyi performans göstermeyeceklerdir. Benlik yeteneği; personelin eğitim programlarının içeriğini anlayacağına ve işini başarıyla yapacağına olan inancıdır. Eğitim ortamı ve eğitim programı konularında tecrübeli olmayan, eğitim eksikliği bulunan veya belli bir süre için eğitim veya resmi eğitim almamış personel için tehdit edici olabilir. Okuma yeteneği; uygun okuma seviyesinden yoksunluk, eğitim programlarında öğrenme ve performansa sekte vurur. Eğitimde kullanılan materyallerin okuma seviyeleri işin gerektirdiği okuma seviyesini aşmamalıdır. Eğer bireyin bu tür yetenekleri zayıfsa öğrenmeye ilgi duymazlar ve eğitim transferinin oluşması oldukça şüphelidir¹⁵.

MOTİVASYON

Öğrenmek için öncelikle öğrenmeyi istemek gerekir. Motivasyon, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici üç temel özelliğe sahip güçtür. İş sürecinde gösterilen performansı etkileyen motivasyon aynı zamanda eğitim çevresindeki performans hakkında içgörü kazanılmasına olanak sağlar. Eğer transfer sürecinde motivasyon seviyesi düşük olursa, verilen eğitim sadece teorik bir bilgi olarak kalır¹⁶.

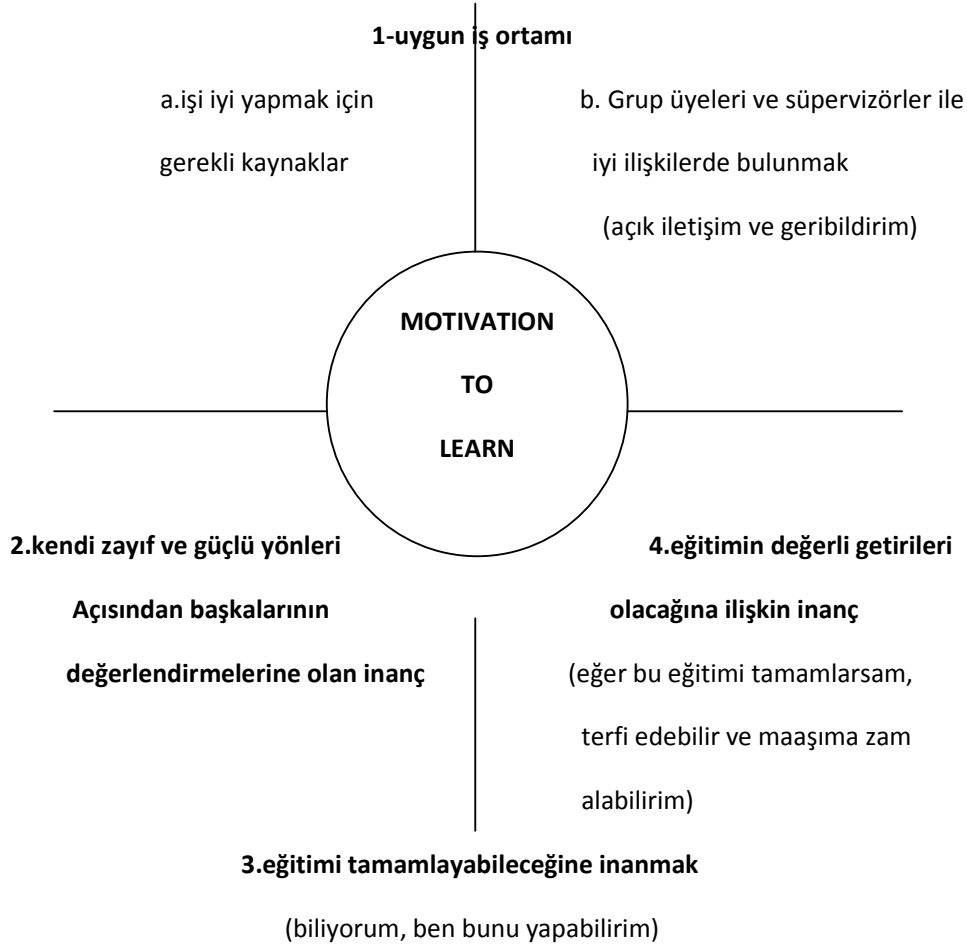
¹³ Canan Çetin, İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, s. 127-128.

¹⁴ Milkovich and Boudreau. a.g.e. s.477.

¹⁵ Çetin, a.g.e. s. 66-70.

¹⁶ Goldstein, a.g.e., s. 71

Motivasyon aynı zamanda eğitilenlerin inançları ve algılama şekillerinden de etkilenir. Bazı temel inançlar ve algılar şekil 2 de açıklanmıştır¹⁷.



İlk faktör uygun iş çevresiyle alakalıdır. Eğitim bir hava boşluğunda verilmez. Eğer eğitim, iş sürecinde uygulanmak üzere öğretilmişse, iş çevresinin eğitilenleri etkileyeceğini beklemek önemlidir. Özellikle gerekli kaynakların (materyaller, finans, insanlar) işi tamamlamak için ulaşılabilir olması gerekir (1.a). Bu aynı zamanda grup üyeleri ve süpervizörlerle olan destekleyici iletişim ilişkilerini de içerir(1.b). Ancak bu koşullarda eğitilenler, eğitim programını bir fırsat olarak görür ve iş sürecine transfer ederler.

İkinci faktör ise başkaları tarafından değerlendirilmenin, eğitilenin zayıf ve güçlü yönlerini geliştirmesine olanak sağlayacağına inanmasıdır. Üçüncü faktör, eğitim programını tamamlayacağına ilişkin olan inancın sağlanmasıdır. Son faktör ise, başarılı geçen bir eğitim programının, eğitimi alan kişiye önemli değerler sağlayacağına olan inancıdır. Verilen eğitimin bir fırsat olarak görülmesi ancak bu inançların sağlanmasıyla gerçekleşecektir.

¹⁷ Wayne F. Cascio, **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice Hall, Inc USA 1998, s. 274.

5. Eğitim Transfer Planı

Eğitimlerde kazanılan bilgi ve becerilerin iş ortamına transferinin daha etkin olabilmesi için eğiticinin, şirket yönetiminin ve katılımcının kendilerinin ortak çabası gerekmektedir. “Bir eğitime katılan kişi öğrendiklerini performansına yansıtacak ve bu performans o kişi ve şirket için bir sonuç yaratacaktır” kanısı her zaman doğru olmamaktadır. Katılımcılar, bazı yeni bilgi ve beceriler öğrendiğinde bunları işe döndüğünde uygulayabilme kapasitesine sahip olmakta, ancak bunları uygulayacağına bir garantisi bulunmamaktadır¹⁸.

Bir katılımcı, “performans kapasitesi” ne sahip olarak destekleyici-pekiştirici, yani işe döndüğünde izlendiği ve geri bildirim aldığı, bir ortama dönerse performansında değişiklikler olacaktır. Ancak bu sonuç spesifik bir “transfer planı” olmaksızın çok zor gerçekleşir. Şirketler eğitime karar verdiklerinde çalışanlarının mevcut ve yeni becerilerini işlerine uygulamalarını beklerler. Bu iş sonucuna ulaşmanın anahtarı “transfer planı”dır¹⁹.

Transfer planı, eğitimde kazanılanların uygulamadaki değerini arttırmaya yönelik sistematik bir çaba niteliğindedir. Transfer planının iki ana unsuru bulunmaktadır²⁰:

1. Bir şirket, bir eğitim çözümünü şirket düzeyinde uygulamaya karar verdiği zaman bir “transfer planı” yaratılır. Bu “transfer planı”, belirlenmiş iş hedeflerini ve programda öğretilmesi istenilen önemli becerileri ya da yetkinlikleri tanımlar. Eğitim çözümünün adını ve bir eylem planını içermektedir.
2. Eylem planı, programın uygulanmasından önce, program sırasında ve program sonrasında eğiticinin, şirketin, katılımcının kendisinin yapması gereken eylemleri tanımlamaktadır.

Yapılan eğitim planının sağlayacağı faydalar ise şunlardır²¹:

1. Eğitici, katılımcı ve şirketin ortak çabası ve işbirliği, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesini sağlayacaktır.
2. Spesifik olarak, öğrenilen beceriler yeniden işe dönüldüğünde etkili olarak uygulanacak ve olumlu iş sonuçları yaratacaktır.

¹⁸ İsmet Barutçugil, a.g.e s.232

¹⁹ A.g.e., s. 232

²⁰ A.g.e., s. 233-234

²¹ A.g.e., s. 234

3. Eğitici, katılımcı ve yönetici bu planın varlığından ve temel tespitlerinden bilgi sahibi olduğu sürece eğitime yaklaşımları ve eğitim sürecindeki davranışları farklı olacaktır.
4. Eğitimler, transfer planının yardımıyla iş ortamında gözle görülebilen sonuçlar vermeye başladığında gerek yönetim gerek katılımcı tarafından daha olumlu olarak değerlendirilecektir.
5. Eğitimlere devam edilmesi ve yeni eğitimler için onay ve bütçe verilmesi daha kolay olacaktır.

6. Eğitim Transferi Teorileri

Üç eğitim transferi teorisi bulunmaktadır. Bu teoriler: Benzer Unsurlar, Uyarım Genellemesi ve Bilişsel Geçiş Teorisi'ni kapsamaktadır.

6.1. Benzer Unsurlar Teorisi

Bu teori, eğitim transferinin ancak eğitim anında öğrenilenlerin gerçek yaşamdakiyle aynı olduğunda oluşabileceği varsayımını kabul etmektedir. Bu teoriyi görebileğimiz durum ise; pilotların eğitiminde kullanılan simülatörlerdir. Pilotlar tamamen gerçek bir uçak kokpitini andıran bir simülatör içinde eğitim almaktadırlar. Simülatördeki araç gereç ve donanım gerçek uçaktakilerle tıpatıp aynıdır²². Bu teoride öğrenme sırasındaki görevler, araç ve gereçler iş ortamına uyduğu zaman transfer başarılı olmaktadır. Burada da eğitim ve iş ortamının birbiri ile örtüştüğünü görebiliriz. Bu simülasyon eğitimi sırasında öğretilenler daha sonra gerçek iş ortamına aktarılmaktadır.

Bu teori, öğrenilmesi gereken iş akışı ya da araç-gereç kullanımı gibi birçok eğitim programının geliştirilmesinde kullanılmaktadır²³. Benzer unsurlar teorisi yakın transferin oluşmasının göstergesidir. Yakın transfer, daha önce öğrenilen bilgi, beceri ve davranışların, aynı şekilde, öğrenilenlerin tekrarı ile ilgilidir. Eğer işler arasında ayırt edilebilir benzerlikler yoksa bir işteki eğitimin, diğer işteki performansı geliştirmeyi etkilemediğine dayanan bir prensiptir²⁴. Yani öğrenilen bilgi ve davranışlar performansa katkıda bulunabilmekte ya da performansı engelleyebilmektedir.

Bunu şu örnekle açıklayabiliriz; polis eğitiminde polis adayları hedeflere atış eğitimi yapmaktadırlar. Deneme safhalarında adaylar birçok mermi atarlar ve şarjördeki boş kovanları ellerine boşaltmaktadırlar. Sonra da bunları en yakın çöp kutusuna atmaktadırlar. Bu işlem defalarca tekrarlanmaktadır. Akademiden yeni mezun olan bir polis, bir defasında kendisini böyle bir çatışmanın içinde bulur. Silahını ateşler, boş kovanları da eline boşaltır ve aynı eğitimdeki gibi bunları

²² Çetin, a.g.e., s. 129

²³ A.g.e., s. 130

²⁴ Sofo, a.g.e., s. 105

atabileceği çöp kutusu ararken çatıştığı kişiler tarafından fark edilip öldürülür²⁵. Burada eğitimin transferinin ne kadar önemli olduğu ve bu transferde eğitilen kişinin kendi çabasının ne derece etkili olduğu görülmektedir.

Bunun yanında bu teori öğrenme ortamı ve eğitim ortamının eşdeğer olmadığı yerlerde transferin nasıl teşvik edileceğini anlamaya yardımcı olmamaktadır²⁶.

6.2 Uyarım Genellemesi Teorisi

Uyarım genellemesi yaklaşımı; eğitim transferini anlamanın yolunun, en önemli özellikler ya da genel ilkeler üzerinde durarak eğitim vermekten geçtiğini öne sürmektedir²⁷. Bu yaklaşım uzak transfer üzerinde durmaktadır. Uzak transfer, yeni öğrenilen bilgi, beceri ve davranışların; farklı ortamlarda öğrenmeyle elde edilenlerden kullanılmasını açıklamaktadır. Yani uzak transfer, asıl olan eğitime eşdeğer olmayan durumlarda bilgi, beceri ve davranışların uygulanmasıdır. Bu, genelde organizasyonların performanslarını geliştirmek amacıyla odaklandıkları bir alandır. Başka bir deyişle; bu eğitim transferi, eğitim sonuçları gelecek bir zamana, bir yere ve bir kaynağa taşındığında oluşmaktadır²⁸.

Uyarım genellemesi yaklaşımı; Sosyal Öğrenme Teorisi' ne dayanan ve davranış modeli geliştirme eğitimi olarak bilinen yönetsel beceri eğitimi programlarının dizaynında görülebilmektedir. Kısaca sosyal öğrenme teorisi; diğer kişileri gözlemleyerek öğrenmeye dayanmaktadır²⁹. Sosyal öğrenme teorisinde insanların, davranışlar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi bilgileri ve anlayışları işleme yoluyla öğrendiklerini belirtmektedir. Böylece; her bir beceri, iyi veya yetersiz performans modelinin görülmesi sağlandığında oluşturulacaktır ve eğitilenlerin kendi becerilerini uygulamaları için onlara güven verecektir, eğitimin de önemli tarafları görülebilecektir³⁰.

²⁵ Çetin, a.g.e., s. 130-131

²⁶ A.g.e., s. 131

²⁷ A.g.e., s. 131

²⁸ Sofo, a.g.e., s. 105

²⁹ Cascio, a.g.e. (1998). s. 276

³⁰ Milkovich and Bodreau, a.g.e., s. 418

6.3. Bilişsel Geçiş Teorisi

Bu teori, bilgi işlem öğrenme modeline dayanmaktadır. Bu model, çevreden gelen uyarıcıların algılanması, anlamlı bilgilere dönüştürülmesi, bellekte saklanması ve bilgileri yeniden kullanmak üzere geri getirilmesi ve davranışlara dönüştürülmesine dayanan öğrenme modelidir.

Bilişsel geçiş teorisi' ne göre; transfer olasılığı, eğitilenin edindiği becerileri gerektiğinde geri çağırabilmesine dayanmaktadır. Bu teori; eğitilenlerin öğrendiklerini iş ortamında karşılaştığı durumlara bağlayabilmesini sağlayan anlamlı transfer materyallerinin transfer olasılığını güçlendirdiğini savunmaktadır. Öğrenilen bilgilerin bellekte kodlanması için şemalar verilmektedir. Bu da eğitilenin bilgiyi gerektiğinde kolaylıkla çağırmasını sağlamaktadır³¹.

Bilişsel Teori' nin programın bir parçası olarak program içeriğinin eğitilenin iş yerindeki potansiyel uygulamalara dikkat çekmesi bu teoriyi eğitim tasarımında etkili kılmıştır³².

6.3.1. Kendini Yönetme Stratejileri

Kendini yönetme, kişinin sahip olduğu dürtüleri, istekleri kontrol etmesi ve yönlendirmesidir. Eğitim programları, personeli işlerinde yeni beceri ve davranışları kullanmaya, kendilerini kontrol etmeye hazırlamalıdır. Bu programlar şunları içermelidir³³:

1. Yeni edinilmiş, becerilerde destek derecesini ve iş ortamında olumsuz sonuçları belirlemek,
2. Öğrenilmiş becerileri kullanımda hedefleri saptamak,
3. Öğrenilmiş becerileri işe uygulamak,
4. Öğrenilmiş becerilerin iş ortamında kullanımını izlemek,
5. Kendini pekiştirmek.

Eğitimin işe transferini kısıtlayan birçok engelle karşılaşılabileceğinden kendini yönetme önemlidir. Örneğin; gelişen yeni teknolojilerle donatılmış bilgisayarlar personele istediği kaynaklara ulaşabilme olanağı sağlamaktadır. Fakat personel bu teknolojiyi kullanarak kaynaklara ulaşmayı öğrenirken, iş ortamında böyle teknolojilerin olmaması, öğrendiklerini uygulayamadıkları bilgisayarların oluşu onları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Aşağıdaki Tablo 6.1' de işe transferi engelleyebilecek örnekler verilmiştir.

³¹ Çetin, a.g.e., s. 132

³² A.g.e., s. 132

³³ A.g.e., s. 132

TABLO 6.1 İş Ortamında Transferi Kısıtlayabileceği Engel Örnekleri

Engel	Etkisi
İşle ilgili faktörler (yetersiz zaman ve bütçe, uygun olmayan donanım, yeni becerileri kullanabilecek sınırlı fırsatlar)	Eğitilen yeni yetenekleri kullanmada güçlük çekmektedir.
İş arkadaşlarından destek alamama	İş arkadaşları eğitilene eski davranış ve becerileri kullanmaya zorlamaktadır.
Yönetim desteği eksikliği	Yönetim, programı takviye etmez ya da kullanması için fırsat sağlamaz.

KAYNAK: Raymond A. Noe, Çeviren: Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta Basım Yayım, 1999, s. 133

Bu engeller geri kalmalara sebep oldukları için transferi engellemektedir. Geri kalmak, eğitilenin programda verilen becerileri uygulamak yerine, daha önceden öğrenilmiş, daha az işe yarar becerileri kullanıyor olması anlamına gelmektedir³⁴.

Eğitilenleri bu engellerle başa çıkmaya hazırlamanın bir yolu, eğitim programının sonunda kendi yönetim teknikleri talimatnamesi vermektir³⁵. Bunu Tablo 6.2’ de görmek mümkündür.

³⁴ A.g.e., s. 133

³⁵ A.g.e., s. 133

TABLO 6.2 Kendini Yönetme Modelinin Örnek İçeriği

1. Gecikmenin açıklanması
 - Yetersizlik olayının açıklığına dikkat çek,
 - İlerleme için yol göster.
2. Transfer hedefli becerileri tanımlama
3. Gecikmeye etkisi olan kişisel ya da çevresel faktörleri tanımlama
4. Uyum becerilerini ve stratejilerini açıkla
 - Zaman yönetimi
 - Kendini izleme
 - Kendini ödüllendirme
 - Kişisel destek ağı yaratma
5. Benzer gecikmeleri tanımla
 - Durumlar
 - Gecikmelerle başa çıkma yolları
6. Beceri transferini garantileyecek kaynakları açıkla
 - Yönetici
 - Eğitimi veren eğitici
 - Diğer eğitilenler

KAYNAK: Raymond A. Noe, Çeviren: Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta Basım Yayım, 1999, s. 134

Bu tabloyu bir örnekle açıklamak mümkündür³⁶; Bir yönetici liderlik vasıflarını geliştirmek üzere bir eğitim programına katılmış olabilir. Yönetici kendine hedef bir beceri belirler. Farzedelim ki bu beceri, katılımcı karar verme modeli olsun. Daha sonra yönetici gecikmelere neden olabilecek olası faktörleri belirler. Bu faktörlerden birisi de kendisiyle aynı fikirde olmayan astlarıyla başa çıkmadaki kendine güven eksikliğidir. Yöneticinin tanımlayacağı başlıca başa çıkma stratejileri şunlar olabilir:

1. Astlarla görüşeceği zaman tanımlayabileceği çalışma takvimi üzerinde işaretlemek (zaman yönetimi).
2. Transfer hedefini patrona açmak ve yardım istemek (destek ağı oluşturmak).
3. İddialı bir eğitim programından geçmek.

³⁶ A.g.e., s. 135

Yöneticinin hangi durumda bir gecikme ile karşılaşması daha olasıdır? Karar verme aşamasında zaman baskısını bir engel olarak karşısında bulduğunda gecikme durumu yaşayacağını fark edebilir. Yönetici, uygulamanın son aşamasında şunları yapmayı önerir:

1. Gelişimini görmesi için eğitici ile görüşmek,
2. Katılımcı karar alma uygulamasında diğer yöneticilerin ne yaptıklarını anlamak üzere onlarla konuşmak,
3. Kendisiyle bu eğitime katılan diğer yöneticilerle görüş alışverişi yapmak.

Yönetici aynı anda başarı ve başarısızlıklarını bir günlüğe kaydederek düzenli olarak gelişmesini izleme fırsatı bulur.

7. EĞİTİM TRANSFERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

(NİHAN GENİŞ – METİN USTA)

7.1. Transfer İklimi

1. TRANSFER İKLİMİ NEDİR, OLUMLU BİR TRANSFER İKLİMİNİN ÖZELLİKLERİ

“Transfer iklimi; eğitilen beceri ve davranışların kullanılmasını artırıcı veya azaltıcı bir etkisi olan iş ortamına ait bir dizi özellikler hakkında eğitilenlerin algılarını ilgilendirir”. Bu özellikler yönetici ve iş arkadaşı desteği, becerileri kullanım fırsatını ve öğrenilen becerilerin kullanılmasının sonuçlarını içerir. Eğitim ikliminin transferi, eğitimi takip eden dönemdeki yöneticilerin yönetsel ve bireysel davranışlarındaki olumlu değişkenlerle ilgilidir.³⁷

Olumlu Transfer ikliminin Özellikleri

- Yöneticiler ve emrinde çalışanlar eğitimde gerekli beceri ve davranışları kullanmak üzere eğitilenleri teşvik eder ve hedefleri belirler (Örn: yeni eğitim almış yöneticiler aldıkları eğitimi iş ortamına uyarlayabilmek için kendi üstleri ve diğer yöneticiler ile görüşürler)
- Bir eğitilenin görevinin özellikleri ona eğitimde gereken yeni davranışları ve becerileri kullanmasını hatırlatır ve yönlendirir. (yeni eğitim alan bir yöneticinin işi, eğitim esnasında aldığı berileri eğitilen tarafından iş ortamına kullanılır kılmaktır.)
- Yöneticiler eğitimde gerekli beceri ve davranışların uygulanmasında destekte bulunurlar (nezaretçiler aldıkları eğitimi kullan yeni eğitimden gelmiş kişileri fark edebilirler)
- Eğitilenler eğitimden aldıkları yeni beceri ve davranışları kullanırken, açıkça eleştirilerek moralleri bozulmamalıdır.(yeni eğitilen yöneticiler aldıkları eğitimi uygulamada başarısızlığa düştüklerinde azarlanmamalıdır.)

³⁷ A.g.e s.135

- Eğitilenler eğitimde öğrendiklerini iş ortamında kullandıkları için dışarıdan ödüllendirilirler.(edindikleri eğitimi başarıyla kullanan yöneticiler maaş artışı ile ödüllendirilir.)
- Eğitilenler eğitimde edindikleri yeni beceri ve davranışlar kullandıkları için içerden ödüllendirilirler(st kademe yöneticiler, işlerini eğitimde gösterildiği gibi yapan yöneticileri takdir ederler.)³⁸

7.2. Eğitim Transferini Olumsuz Etkileyen Faktörler

1. Eğitim - Geliştirme İhtiyaçların Yanlış Belirlenmesi:

Bu sorunun temeli eğitim ihtiyaçlarının analizine dayanmaktadır. Bir çok kişi yanlış zamanda, yanlış nedenlerle yanlış eğitimlere yönlendirilmektedir. “uzun zamandır eğitime gitmedi, bu eğitim bir daha tekrarlanmayacak, bu eğitimde boş yer kaldı” gibi düşüncelerle insanlar eğitime gönderilmemelidir. İnsanlar, kullanma fırsatları olmayacak bilgi ve becerilere ihtiyaç duymazlar.

2. İş ve Eğitim Ortamı Arasındaki Büyük Fark Olması:

Düşük ğrenme transferinin bir nedeni de iş ve eğitim ortamları arasındaki ani değişikliklerdir. Sınıf, bazen tüm ideal koşullara sahip bir laboratuvar ya da spor salonu olarak düşünülebilir. Eğitim ortamı, gerçek üretim ya da çalışma koşullarından farklıdır, sorunlardan arındırılmış, güvenli bir ortamdır. İş ortamının da buna benzer olduğunun varsayımı transferi güçleştirir. Eğitim iş değildir. –iş eğitim değildir düşüncesi iki ortan arasındaki transfere yardımcı olmaz. Eğitim ve uygulama birbirine bağlı, birbirini izleyen bir süreç olarak görülmelidir. ğrenme ve işin birbiriyle barışık olduğu organizasyonlar, öğrenen kurumlar olarak nitelendirilir.

2. Çok kısa sürede çok fazla bilgi aktarımı:

Çok fazla işi az zamanda yapmaya çalışmak hata yapma ve sorunlar yaşama riskini arttırır. Aynı durum, öğrenmenin işe transferi açısından da geçerlidir. Bazen eğitimlere katılanlar, iş yerlerine bir gecede çok şeyi değiştirme düşüncesiyle dönerler. Karşılaştıkları tepki de bu edenle olduğa sert

³⁸ Canan etin syf:136

olur. İlk uygulamaya aktarılacak bilgi ve becerilerin dikkati seçilmesi gerekir. Uygulama, başarılı olmalı ve yapılanların değeri fark edilmelidir.³⁹

3. Öğrenme ve Özümsemeye çok yeterli zaman olmaması:

Katılımcılar, eğitim süresince verilen bilgileri yeterince anlayamamış ve özümseyememişlerse transfer söz konusu olmayacaktır. Eğitici, bilgi ve deneyimleri adeta borunun bir ucundan pompalamaktadır. Ancak karşı tarafın algılama kapasitesini ölçmüyorsa bilgi ve deneyim aktarımı başarılı olmayacaktır. Eğitici, sürekli olarak katılımcının öğrenme düzeyini izlemeli, geribildirim vermeli ve her katılımcı arzulanan düzeye gelinceye kadar ona koçluk yapmalıdır. Özümleme zamanı, öğrenme v onun işe transferi için oldukça önemlidir. Katılımcının bilgiyi anladığını kontrol etmesi ve bildikleri arasında nerde yer alacağına karar vermesi için zaman ihtiyacı vardır. Ayrıca, işe döndüğünde öğrendiklerini nerde ve nasıl kullanacağını bilmeye de ihtiyacı vardır. Eğitcinin de eğitimde neler yapıldığını ve öğrenilenlerle neler yapılacağını anlatmak için zamana ihtiyacı vardır. Bu sürede eğitici, öğrenilenlerin amacını ve sonucunu pekiştirecektir.

4. Transfer sürecinde kontrol ve değerlendirme:

Kötü öğrenme transferinin bir nedeni de süreçte kontrolün kaybedilmesidir. Bir eğitici, katılımcılar eğitirken onları gözlemleyebilir, geribildirim verebilir, koçluk ve danışmanlık yapabilir. Ancak eğitim bittiğinde sorumluluk atılımcıların yöneticilerine geçer.

Öğrenme transferini kontrol etmenin bir yolu, öğrenme deneyimini daha uzun bir zaman dilimine yaymaktır. Katılımcıların eğitimden birkaç gün önce bir araya getirilip, birbirlerini tanımalarının sağlanması veya bazı hazırlık projelerinin verilmesi, eğitimin yeterli bir süre devam etmesi ve eğitimden sonra da işe dönüldüğünde yapılacak bazı projelerin olması transfer süreci kolaylaştırır ve kontrol altında tutar. Üç ile altı ay arasında bir sürede tekrar bir araya gelen katılımcıların projelerinin nasıl gittiğini tartışmaları ve eğitimin önemli mesajlarını hatırlamaları transfer sürecini destekleyecektir. Şüphesiz, transfer sürecinin kontrolü için üç ay beklemek uzunca bir süredir. Yöneticiler, ilk günden başlayarak gözlem yapmalı, geribildirim vermeli, koçluk rollerini oynamalıdır. Ayrıca, katılımcıların kendilerine verilen projeleri, ek bir iş, işlerinin öncelik sırasını bozan bir yük ve sonunda aceleyle yetiştirilebilecek bir görev olarak görmemeleri sağlanmalıdır.

³⁹ Barutçugil, a.ge s. 223- 225

Eğiticinin eğitim transferinin ilk aşamalarında rehber olarak kullanılması, pahalı olduğu kadar yöneticinin rolünün elinden alınması gibi bir sakıncası bulunan bir yoldur. Doğru olan, yöneticinin koçluk rollerini yerine getirmesi ve bir öğrenme ortağı olmasıdır.⁴⁰

5. Öğrenilenlere karşı olumsuz tutum sergileyen iş çevresi:

Yönetim becerileri ve Davranış eğitimlerinden sonra sık karşılaşılan bu durumda iş çevresinin yeni bilgilerini kullanan katılımcılara karşı cezalandırıcı bir etkisi olabilir. Eğitimden dönen kişinin yeni becerilerini denemesi, yeni sözcükler kullanması, yeni ve farklı davranışlar sergilemesi diğer takım üyelerinde rahatsızlık yaratabilir. Bilmedikleri ve alışık olmadıkları davranışları küçümseyen yargılayan ve eleştiren iş arkadaşlarıyla baş edemeyen katılımcı eğitimde öğrendiklerini kısa sürede terk eder.

6. Değişime ve Yeniliklere Uygun Olmayan Şirket Kültürü:

Kültür; bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunları ölçümleyen normlar örtüsü olarak tanımlanabilir. Buradan Hareketle Örgüt Kültürü; Bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlardır. Bir şirkette örgüt kültürü;

- İşverenlerin kendileri gibi düşünen işçileri işe almasıyla
- Kendi düşünce tarzlarını iletmeleri ve işçilerin benimsemelerini sağlamalarıyla
- İşverenin kendi hal ve hareketlerinin işçiye model olmasıyla oluşur.⁴¹

Örgüt Kültüründe temel amaç örgütün strateji ve operasyonel amaçlarına daha etkin ve daha verimli biçimde ulaşılmasını sağlamaktır. Bu kapsamda örgütsel kültür, örgütte yer alan tüm kişiler tarafından, sosyal bir birim olarak çevreye uyum ve örgüt içi bütünleşmenin öğrenilmesi sürecinde ortaya konmakta, yaratılmakta ya da geliştirilmekte ve örgüte yeni katılan kişilere aktarılmaktadır.⁴²

Örgüt kültüründe ortaya çıkan farklar, bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşımaya verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kurum kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uyumlarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir.

⁴⁰ A.ge s.224

⁴¹ Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Doç.Dr.Sevinç Köse, Öğr.Gör.Semra Tetik, Öğr.Gör.Cuma Ercan, *Celal Bayar Üniversitesi .B.F., Y1:2001 Cilt:7 Say :1*

⁴² Sibel Gök , 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, , beta yayınları, s. 75

i. Kurum Kültürünü Boyutları

Kurum kültürünün değişik boyutlarından söz edilebilir;

- Bireysel özgürlük düzeyi: organizasyonlarda çalışanların karar alma ve uygulamada sahip oldukları güç, sorumluluk düzeyi, bağımsızlık ve kullanabilecekleri fırsatların yoğunluk derecesi
- Yapı: organizasyonel yapı ve işleyişin katılığı ya da esnekliği, kuralların ve düzenlemelerin yoğunluğu
- Destek: çalışanlara sağlanan rehberlik ve danışmanlık desteğinin ve gösterilen yakınlığın derecesi
- Takdir ve ödül anlayışı: organizasyonlarda bireysel ve takım performansını ölçme ve değerlendirme yaklaşımı, takdir ve ödül sistemlerinin işleyişi, ödüllendirilen tutum ve davranışların niteliği
- Çatışma yönetimi: çalışanlar, takımlar ya da departmanlar arasındaki çatışmaların nasıl algılandığı ve ne kadarının hoş görü ile karşılandığı
- Risk almaya karşı tutum: çalışanların risk üstlenmeleri, girişken ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilme ve özendirilme derecesi⁴³

ii. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Güçlü bir kültür, çalışanlara ve dolayısıyla organizasyonlara bir kişilik kazandırır. Bu farklılık duygusu ise çalışanların motivasyonunu arttırır. Kurum kültürü bir organizasyonda dört önemli fonksiyonu yerine getirir.

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır.
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu fonksiyonlar göz önüne alındığında kurum kültürü sosyal tutkal olarak nitelendirilebilir.⁴⁴

⁴³ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer yayınları, s.208

iii. Kurum Kültürünü Tanımak

Kurum kültürünün en açık göstergeleri; binanın mimarisinde, dekorasyonunda, logosunda, sloganlarında, seçilen renklerde, duvardaki afiş ve panolarda, çalışanların giyiminde ve birbirleriyle ilişkilerinde gözlemlenebilir. Buna ilave olarak kurum işleyişini belirleyen kurallar, normlar, prosedürler, politikalar ve sistemler kurum kültürünün önemli bir alt yapısını oluşturur. Bu alt yapı; organizasyon el kitabında, yıllık faaliyet raporlarında, iç yazışmalarda, talimatlarda ve tören konuşmalarında çeşitli şekillerde kendini gösterir.

Kurum kültürü, bir açıdan çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır. , kendi kuruluşlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Bu algılama biçimine göre çalışanlar yeni bilgi edinmeye, paylaşmaya, yeni bilgileri korkusuzca kullanmaya daha açık olur ya da çekingen ve isteksiz davranırlar.

Bu amaçla; Örgüt için gerekli norm ve değerler belirlenmelidir ve bu norm ve değerler grup üyelerine benimsetilmelidir. Bu nedenle değişim ve gelişimi amaç edinmeyen yöneticilerin oluşturmuş olduğu örgüt kültürlerinde kişilerin eğitilmelerine ve bu bilgilerin işe transfer edilmesiyle örgütsel bazda gelişimin sağlanmasına yeterince önem verilmez.⁴⁵

7. Eğiticinin gerçek iş ortamından ve koşullarından tümüyle habersiz olması:

Eğitim, Katılımcıların iş ve ilişkilerini geliştirmeye ve iş ortamında genel anlamda motivasyonun ve performansın iyileştirilmesine yardımcı olmuyorsa ne kadar iyi izlenim bırakırsa bıraksın zaman ve para kaybıdır. Bu nedenle eğitimin bunu göz önünde bulundurarak katılımcıların iş yaşamında ihtiyaç duyacakları bilgileri aktarması gerekmektedir. Eğitimi veren kişinin gerçek iş yaşamından ve buradaki koşullardan habersiz olarak, katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ederek vermiş olacağı bir eğitimin işletme için hiçbir geliştirici özelliği bulunmamakta, aksine zaman ve para kaybı olarak şirkete geri dönmektedir.

Yukarıda sayılan sorunların yaşanmaması için öğrenme transferini kolaylaştıran nedenleri bilmek ve buna göre davranmak gerekir. Bu nedenle;

- Aynı iş grubundan ya da aynı iş ortamından kişilerin birlikte eğitime alınması, ortak anlayışın ve ortak dilin daha kolay yerleşmesi sağlanmalıdır.

⁴⁴ İsmet Barutçugil , Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer yayınları, syf.209

⁴⁵ İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer yayınları, syf.210-213

- Şirket kültürünün değişime, yenikleri uygulamaya açık olmalıdır. Bazen bilgi ve becerilerin başarılı bir şekilde transfer edilmesinin tek koşulu şirket kültürünü değiştirmek olmaktadır.
- Eğitim süresinin uygulamalar yapmaya yeterli olacak kadar uzun tutulması gerekir. Katılımcıların öğrendikleri becerilerin pratiğini yapacak kadar zamanları olmalıdır. İki günlük bir beceri eğitiminde en az iki oturum pratik yapma amacıyla kullanılmalıdır.
- Bilgi ve becerileri özümlemeye yetecek zamanın tanınması gerekir. Özellikle konular arasında geçişler yapılırken özümleme için zaman verilmelidir.
- Uygulamaya aktarmada seçici davranılması “uygulaması kolay-sonuçları etkileyici” olan bilgi ve becerilere öncelik verilmelidir. Katılımcıların her öğrendiklerini en kısa zamanda yapma heyecanları kontrol edilmeli, daha kısa zamanda daha anlamlı sonuçlar alacakları uygulamalara öncelik vermeleri istenmelidir.
- İşin ve eğitim birbirleriyle barışık olması ve ikisinin birbirini tamamlayarak sürdürülen bir yolculuk olduğu düşüncesin yerleşmesi sağlanmalıdır.⁴⁶

7.3. Eğitim Transferini Olumlu Etkileyen Faktörler

Bir önceki bölümde teorik çerçevesi çizilen eğitimin işe transferi konusuna bu bölümde ise olumlu faktörler üzerinden değineceğiz. Yani bir organizasyonda çalışanlara verilen eğitimin işe transfer edilmesi hususunu olumlu olarak etkileyen ve bu transferin daha kolay gerçekleştirilmesini, bu transferde optimum verim alınmasını sağlayan faktörler üzerinde duracağız. Burada inceleyeceğimiz bu faktörler işletme biliminde önde gelen kişilerin çizdiği yol haritalarına göre hazırlanmışlardır.

1. YÖNETİCİ DESTEĞİ:

Yönetici desteği bir organizasyonda yöneticilerin gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini ne derece ciddiye aldıkları ve bu faaliyetlerin organizasyonun gelişimi açısından ne derece dikkate değer oldukları konusundaki tavırlarını ve düşüncelerini içerir. Yani bir organizasyonda bir yöneticiden yapılan eğitim faaliyetleri konusunda gerçek anlamda bir desteğin gelmesi, o

⁴⁶ Barutçugil, a.ge, s.316-317

yöneticinin bu konuya ne derece önem verdiği ile alakalıdır. Bu önemi ise iki platformda toplayabiliriz.⁴⁷ Bunlardan ilki yöneticilerin eğitim programlarına katılıma ne derece önem verdikleri ile alakalıdır. İkincisi ise yöneticilerin organizasyonda verilen eğitimin işe uyarlanmasına ne derece önem verdikleri ile alakalıdır.

Yöneticilerin eğitim konusunda verdikleri desteği ise çeşitli derece seviyelerine göre değerlendirebiliriz. Burada ilk seviye temel destek düzeyidir. Bu düzeyde yöneticiler çalışanların eğitim almalarına izin veren bir pozisyonadırlar. Fakat ikinci seviye olan eğitime büyük destek durumunda yöneticiler eğitim programına eğitici olarak katılırlar.⁴⁸ Yöneticilerin eğitim faaliyetlerine eğitici olarak katıldıkları durumlarda eğitim faaliyetlerinden en üst seviyede verim almak daha mümkündür. Çünkü bu durumda hem eğitim programının belirlenmesinde hem de eğitimin işe transferi sırasında uygun ortamın sağlanmasında yöneticilerden en yüksek destek alınmış olur.

Eğitimin işe transferi konusunda da yöneticiler *hareket planını* kullanabilirler. Hareket planları ise eğitilen ve yöneticinin eğitimin işe transferini sağlayan adımları içeren yazılı bir dokümandır. Bir hareket planında çeşitli evreler bulunur. Bunlar eğitilenlerin üzerinde çalışabilecekleri proje ve problemler ve yöneticilerin eğitilene yardımda bulunacağı araç ve diğer kaynakları belirleyen seviyelerdir. Ayrıca hareket planı eğitilenle yöneticilerin eğitimin işe transferi hakkında görüş alışverişi yapacakları zaman dilimlerini de belirler bir niteliktedir. Buna yönelik bir liste de sunar.⁴⁹

Organizasyona tatbik edilecek eğitim programına yöneticilerin katılımı sağlandığında ve eğitimde verilecek konuların saptanmasında yöneticilerden alınabildiği kadar çok fikri alındığında eğitim faaliyeti daha başarı odaklı olacaktır. Bu durumda eğitimde verilecek konulara yöneticilerin kabul ettikleri konular ne kadar fazla olursa yöneticilerin katkıları da o oranda fazla olacaktır. Ayrıca yöneticilerin desteğini kontrol altına alabilmek için *yönetici destek formları* kullanılır. Bu kontrol formlarında verilen eğitimde yöneticilerin ne kadar çok konuyu sahiplendikleri veya benimsedikleri kontrol edilmiş olur. Ayrıca bu formlar ile yöneticilerin eğitimin işe transferi döneminde neler yapması gerektiğini de gösteren bir niteliktedirler.

Eğitimin işe transferinde yöneticilerden beklenen bir diğer destek de eğitim alanların iş ortamında karşılaştıkları problemleri eğitim ortamına taşımalarını cesaretlendirmeleridir. Bu

⁴⁷ Çetin, a.g.e s.137

⁴⁸ A.g.e, s.137

⁴⁹ a.g.e s.139

durumda hareket planları daha doğru bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Desteğin büyük olması için bir diğer özellik ise eğitime daha önce katılan kişilerden programın amaçlarına ve yararlarına yönelik toplanan bilgilerin yöneticilerle paylaşılması gereklidir. Bu durumda yöneticiler eğitim faaliyetine daha özenle yaklaşmaları sağlanabilir. Yöneticilerden alınan desteğin artırılması için yapılabilecek bir diğer faaliyet ise eğiticilerin hareket planlarını tamamlama görevlerini eğitime katılanlarla yöneticiler arasında bir koordinasyon içerisinde paylaşmalarıyla gerçekleştirilebilir. Son olarak daha önce de değindiğimiz gibi yöneticileri eğitim faaliyetinde bizzat eğitici olarak kullanmak iki taraf için de daha motive edici olacaktır.

2. İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ

Eğitim transferi işletmelerde eğitilenler arasında bir destek ağı kurularak daha da güçlendirilebilir. Destek ağı; *“eğitimde öğrenilmiş yetkinlikleri kullanmadaki gelişmeleri tartışmak üzere bir araya gelme kararını vermiş bir veya birden fazla eğitilenin oluşturduğu gruptur.”*⁵⁰ Bu grupta yüzyüze toplantılar, e-mail grupları ve benzeri iletişim yöntemleri kullanılabilir. Bu gruplarda eğitilenler iş yerlerindeki başarılı uygulamaların bilgilerini diğer adaylarla paylaşırlar. Ayrıca eğitilenlerin eğitimin işe transferi konusundaki uygulamaları ve başarıları çıkartılan bültenler yoluyla diğer çalışanlara aktarılmış olur. Ayrıca eğiticiler açısından da daha önce eğitim faaliyetlerine katılmış kişilerden geri dönüş almak onların iş arkadaşlarının daha sonradan söz konusu eğitimi aldıklarında daha etkin olmalarını sağlayabilir.

İş arkadaşlarının eğitimin işe transferinde belki de en önemli katkısı yukarıda da zikredildiği gibi eğitilenin işe döndüğünde uygun ortamı bulmasıyla da alakalıdır. İşte bu noktada iş arkadaşlarının desteği önem kazanmaktadır. Örneğin eğitilen işe döndüğünde öğrendiği yetkinlikleri işinde kullanmaya kalktığı anda iş arkadaşlarından tepki görebilir.⁵¹ Bunun nedeni örgüt kültürün yeni gelişmelere uygun olmaması, tüm çalışanların aynı dönemde eğitime alınmaması nedeniyle ayrımcılık yapıldığı fikrinin uyanması, çalışanların iş yerindeki gelecekleri konusunda tereddüde düşmeleri gibi nedenler sayılabilir. Kısacası bu durumların ortaya çıkmaması ve eğitimin transferinin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için iş arkadaşlarının desteği şarttı.

⁵⁰ Çetin, s.140

⁵¹ İsmet Barutçugil, Eğiticinin Eğitimi, s.223

3. ÖĞRENİLEN BECERİLERİ KULLANMA FIRSATI

Eğitilenin aldığı eğitimi işe transferinde bir diğer önemli faktör de öğrenilen becerileri iş yerinde kullanma fırsatına sahip olmasıdır. Buna başka bir ifadeyle *performans fırsatı* da diyebiliriz. Performans fırsatı; “*eğitilene programdan öğrendiği bilgi, beceri ve davranışları deneyimleme fırsatının sağlanması ya da kendilerinin bu fırsatı arama çabası içerisinde olması*” şeklinde özetleyebiliriz.⁵² Performans fırsatını hem iş çevresi hem de eğitilenin motivasyonu etkiler. Bu fırsatı eğitilenlere sağlamanın belki de en temel yolu edindiği donanımları kullanmasını sağlayacak iş deneyimlerini birer ödev olarak vermektir. Burada kilit rolü ise yöneticiler oynarlar. Ayrıca bu verilecek bu ödevlerin gerçekleştirilmesinde eğitilenlerin kişisel sorumluluk alma dereceleri sonucu etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitimin işe transferinin sağlanmasında performans fırsatının verilmesinin bir diğer önemi de öğrenilenlerin en geç üç hafta (yirmi bir gün) içinde kullanılması halinde kalıcı olmasıdır.⁵³ Ancak bu şekilde verilen eğitimden olumlu sonuçlar beklenebilir.

Performans fırsatını içerik olarak inceleyecek olursak şu kavramlarla karşılaşırız. Performans fırsatı; genişlik, etkinlik düzeyi ve görev tipini içerir.⁵⁴ Genişlik, iş sırasında uygulanan öğrenilmiş görevlerin sayısını ve çeşitliliğinin ifade eder. Etkinlik düzeyi, öğrenilmiş görevlerin iş sırasında uygulanma sıklığını ifade eder. Görev tipi ise iş sırasında uygulanan öğrenilmiş görevlerin zorluk ve önemidir. Eğitim içeriğini iş üzerinde uygulama fırsatı verilen eğitilenlerin daha az fırsat verilen eğitilenlere göre daha çok beceri kazandıkları da bir geçektir.

Performans fırsatının verilme derecesini eski eğitilenlere şu sorular sorularak ölçülebilir⁵⁵:

- a) Bir görev icra ettiniz mi?
- b) Görevi kaç kere icra ettiniz?
- c) Zor ve iddialı görevler uyguladınız mı?

Performans fırsatının düşük olduğu belirlenen eğitilenlere *tazeleme eğitimleri* verilmelidir. Tazeleme eğitimleri, yeterli fırsatları bulamadıklarından aldıkları eğitimi ve kazandıkları becerileri uygulayamayan ve böylece bu becerilerinde bir düşme olan insanlar için

⁵² Canan Çetin, s.141

⁵³ Barutçugil, s.223

⁵⁴ C. Çetin, s.141

⁵⁵ C. Çetin, s.141

gereklidir. Sonuç itibariyle performans fırsatının düşük olması eğitilenlerde eğitim içeriğinin önemli olmadığı fikrinin doğmasına da neden olabilir.

4. TEKNİK DESTEK

Sürekli gelişen teknoloji sonucunda iş yerinde kullanılan araçların üzerinde yaşanan bu değişimlerin her an gerçekleşecek eğitimlerle çalışanlara verilmesi imkânsızdır. Özellikle hız ve verimliliğin yüksek olması gereken iş dallarında yaşanan her gelişmenin çalışanlar ve teknisyenler tarafından uygulanabilir olmasını sağlayacak destek sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Bu durumda karşımıza çıkan örneklerden biri *elektronik performans destek sistemleridir (EPPS)*. Bu sistemler marifetiyle istenildiği kadar beceri eğitimi, bilgi erişimi ve uzman tavsiyesi bilgisayar uygulamaları üzerinden çalışanlara aktarılmış olur. Bu şekilde çalışanlar hem eğitimlerde aldıkları donanımları hem de ihtiyaç duydukları yeni donanımları işlerine ve görevlerine aktarmaları konusunda gerekli desteği almış olurlar.

Bu sistemlerin çalışmalarını en basit şekilde açıklayacak olursak şunları söyleyebiliriz. Makinelerde bir sorun çıktığında teknisyenler ihtiyaç duydukları parçaların ellerinde bulunup bulunmadığını ve envanterde yedek parçaların yerlerini de öğrenebilirler. EPSS sistemlerinde ekranı büyüten bir vizöre bağlı bir monitör vardır. Bu monitör üzerinden teknisyen bilgisayardan ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşma şansına sahip olur.

5. UYGUN ÇALIŞMA ORTAMI VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Yukarıda performans fırsatında da açıkladığımız gibi öğrenilen bilgi ve kazanılan becerilerin işe aktarılma fırsatının verilmesi eğitimin işe transferini doğrudan etkileyen bir unsurlardandır. Uygulama fırsatının verilmesini sağlayacak temel öğelerden biri ise iş yerinde uygun çalışma ortamının bulunup bulunmadığıdır.

Aldığı eğitimden sonra iş yerine dönen eğitilenin kazandıklarını işinde kullanması halinde çeşitli olumsuzluklarla karşılaşması söz konusu olabilir. Yöneticilerin tutumları alınan eğitiminin işe transferi konusunda olumsuz olabilir, eğitilenin iş arkadaşlarından yeterli destek alması söz konusu olmayabilir hatta eğitimin işe transferinde iş arkadaşlarından tepki de gelebilir. Tüm bu durumlar eğitilen üzerinden bir “cezalandırma” etkisi yaratabilir. Eğitilenlerin karşı karşıya kaldıkları bu duruma *okul etkisi* de denmektedir.⁵⁶ Tüm bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması için ise pek çok firma kendisini *öğrenen organizasyon* şeklinde yapılandırmaya çalışmaktadır. Bu

⁵⁶ Barutçugil, s.223

tür organizasyonlar ise öğrenme, uyum ve değişim kapasitesini yükseltmiş demektir. Bu tür organizasyonlarda öğrenme *zihinsel bir sermaye* yaratma faaliyeti olarak görülür. Zihinsel sermayeden kastedilen ise öğrenmenin yalnızca anlık işlerin yapılması ve anlık sorunların çözülmesi için değil; yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici, personelin bilgiyi kazanıp uygulamasını içermesi olması durumudur.⁵⁷

i. ÖĞRENEN ORGANİZASYON NEDİR?

Organizasyonun öğrenen bir sistem olduğu aslında 20. Yüzyılın başlarında Frederick W. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımında bile yer almaktaydı; ama "Öğrenen Organizasyon" kavramına ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schön'un çalışmalarında (1978) rastlanmış ve bu anlayış daha sonra P. Senge (1990) tarafından şekillendirilmiştir. Senge'nin açıklamaları daha çok konunun kavramsal boyutunu açıklamaktadır. Günümüzde dünyada bu yaklaşımın organizasyonlara nasıl adapta edileceği organizasyonların neyi öğrenmeleri gerektiği ve bu öğrendiklerini nasıl uygulayabilecekleri ile ilgili araştırmalar yapılmaktadır.

Öğrenme, kalıcı olacak şekilde davranışlarda değişiklik yapabilmektir. Bunun yanında öğrenme için arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacı ile davranışların değiştirilmesine yönelten yeni bilgi ve düşünme sistemi kazanma sürecidir. Öğrenmenin sonunda davranış değişikliğinin olması şart değilse de bu sürecin gelişmeyi ve yenilenmeyi içerdieği bir gerçektir.

Öğrenen organizasyon kavramının temelleri 1950'li yıllarda "Sistem Teorisi"nin ortaya konması ile atılmış ve sistem düşüncesinin gelişmesi ile organizasyonların yaşayan organizmalar olarak düşünülmesini sağlamaktadır. Senge, sistem teorisini öğrenme sürecine uyarlayarak buradan elde ettiği bilgileri iş dünyasına aktarmıştır. Nihayetinde ise ulaşılan olumlu sonuçlarla bu kavram iş dünyasında popüler olamaya başlamıştır.

Senge'ye göre Öğrenen Organizasyon: bulunduğu zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan kişilerden oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştieği, ortak beklentilerin serbest bırakıldığı, sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içeren ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen organizasyondur. Bu kavram bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak bu sonuçları değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kullanması, iş göreni geliştirici bir sistem

⁵⁷ C. Çetin, s.143

oluşturması ve sürekli değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir.

Öğrenen organizasyon öğrenmeye daima öncelik verir. Bu nedenle öğrenen organizasyon, tüm üyelerinin öğrenmesini sağlayıp geliştirir ve bu süreci yönlendirerek kendini değişen şartlara uyarlayan bir yapıya sahiptir. David Garvin'in de belirttiği gibi Öğrenen Organizasyon kavramı, bilgiyi oluşturma, edinme, aktarma, yeni bilgi kavrayışları yansıtmak için değiştirme becerisine sahip olan organizasyondur.⁵⁸

ii. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME FELSEFESİ:

Bu kavramın temelinde yatan felsefenin kaynağı insan kaynağının potansiyelinin ekip ruhu çerçevesinde geliştirilmesi ve işletmenin bu sinerjiden güç kazanmasına dayanmaktadır. Burada önemli olan; insanlara, ait oldukları örgütlerde sürekli öğrenerek kendilerini ve dolayısıyla da şirketlerini geliştirmelerini sağlayarak bir iklim, bir ortam yaratmaktır. Böylece işletme ve çalışanları, günümüzün süratli değişim ortamında, değişime uyum sağlama çabalarının ötesine geçerek yaratıcı, inisiyatif alabilen ve sürekli gelişmeye açık hale gelebileceklerdir.

Yeni bir şey öğrenmeden organizasyonun gelişmesi mümkün değildir. Garvin'e göre bir sorunu çözmek, yeni bir ürünü piyasaya sunmak, yeni bir süreç tasarlamak gibi fark yaratan olayları başarabilmek için işletmenin dünyayı yeni bir bakış açısıyla görmesi ve buna uygun davranmayı öğrenmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenmede; deneyimle öğrenme, hatalardan öğrenme, birlikte öğrenme, risk alarak öğrenme ve başkalarından öğrenme felsefesi vardır. Ancak bu sayede organizasyonlar kendilerini ve çevrelerini değiştirebilecek alt yapıyı kalıcı biçimde oluşturma şansını elde ederler.

Senge'ye göre 21.yy işletmelerinin iki düzeyli bir değişimi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Birinci düzey, gerek bireysel ve gerekse kolektif olarak çalışanların yeni beceriler ve kapasiteler geliştirmeleri ile ilgilidir. İkinci değişim düzeyi ise işletmelerin öğrenmeyi desteklemek için kendilerini yeniden örgütleyerek yeni bir "öğrenen alt yapı" oluşturmaları gereğidir.

Örgütsel öğrenme felsefesi, işletmenin hedeflerine ulaşmak için sürekli öğrenerek kendini yenilemesi ve değiştirmesi gerektirir. İşletme, kendini yenilemeyi sürekli kılacak alt yapıyı oluştururken çok yönlü bir değişimi öngörmelidir. Bu değişimin ana hatları şunlardır.

⁵⁸ Rana Özen Kutaniş, Modern Yönetim Yaklaşımları (ed by İsmail Dalay), *Öğrenen Organizasyonlar*, Beta Yayınları, Şubat 2002, İstanbul, syf.258

- İşletme, “akıllı bir organizasyon” haline gelmeyi hedeflemelidir. Bunun için de geleceğini öngörmek amacıyla rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bu yönde gönüllülük esası üzerine kurulu kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.
- Benchmarking, müşterilerinin sesine kulak vermek, teknolojik ve stratejik gelişmeler karşısında uyanık olmak gibi yöntemlerle meraklı bir firma haline gelmelidir.
- Yöneticilerin, işletmenin işleyişi ile ilgili olarak sistem yaklaşımının temeli olan bütüncül bakış açısını kazanmaları ve bunu geliştirme stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.
- İşletme kendi know-how ve deneyimlerini biriktirmeli ve işletme içinde herkes bu birikimden yararlanabilmelidir.
- İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisini, her türlü iş politikalarının merkezine yerleştirmelidir.
- Ekipler halinde öğrenmeyi destekleyecek çalışma şekilleri geliştirmelidir.
- Çalışanlarının inisiyatif alarak, zekâlarını geliştirerek ve işlerinde kendilerini rahat hissetmelerini sağlayarak onları kendi potansiyellerini gerçekleştirmeye cesaretlendirmelidir.
- Eksiklerini telafi etmek ve bilgi hazinesini geliştirmek için başka örgütlerle ilişkilerini geliştirmelidir.
- Kendi öğrenen organizasyon kültürünü müşterilerine, tedarikçilerine, işbirliği yaptığı diğer örgütlere de yaygınlaştırmalıdır.

Bu ilkelerden çıkarılması gereken sonuç, çalışanları yaşlansa bile işletmelerin sürekli genç kalabilme yeteneği olduğu, bunun ise ancak bireysel öğrenme kalıplarından çıkarak örgütsel öğrenme alt yapısının oluşturulması ve birlikte öğrenme felsefesinin kalıcı bir kültür haline getirilmesi ile mümkün olduğudur.

Örgütsel öğrenme felsefesini içselleştirmeyen şirketler kendilerinin yenileme, geleceği şekillendirme ve rakiplerine oranla farklılık yaratabilme yeteneklerini köreltebilmektedirler.

iii. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN YAPI TAŞLARI:

Örgütsel öğrenmede, veri ve bilgi toplamadan çok yeni fikirlere açık olmayı ve mevcut durumları sorgulamayı ve değerlendirmeyi sağlar. İşletmeler genellikle yeni bilgi elde etmekte zorlanmazlar. Ancak yeni bilgilerin fark yaratacak şekilde uygulamaya sokulmasında genellikle zorlanılmaktadır. Öğrenme, bilginin kullanılmasıyla davranış değişikliği sağlar ve bilgi ve davranışlarla değişiklik fark edildiği ölçüde öğrenme oluşmuştur denebilir.

C. Argyris öğrenmeyi genel olarak iki tip süreçte tanımlayarak incelemiştir. Buna göre öğrenme, tek yönlü (adapte edilebilen) ve çift yönlü (genelleştirilebilen) sonuçlar veren şekilde iki türdür. Tek yönlü öğrenme, rutin ve ani olarak meydana gelen problemlere çözüm bulunarak yapılan, bireysel düzeyde kalan, bir kerelik davranış değişikliğidir. Çift yönlü öğrenme örgütsel düzeyde öğrenmeye esas dayanak oluşturan ve uzun vadeli, kalıcı düzenlemeleri sağlayan öğrenme şekli yani öğrenmeyi öğretmenin temelidir. Firmalar bu faaliyetleri destekleyen süreçlerini günlük işleyişlerine yerleştirebildikleri sürece öğrenmeyi daha etkin bir şekilde yönetebilirler. Örgütsel öğrenmenin, işletmeyi öğrenen organizasyon haline getirmesinde etkili olan beş önemli yapı taşı vardır.

1. Sistematik Problem Çözme:

Toplam kalite felsefesi ile de yakından bağlantılı olan bu unsur, öğretilmesi ve anlaşılması kolay sorun çözme tekniklerinin, çalışanları daha pratik ve sistemli düşünmeye sevk etmek ve detaylara özen göstermelerini sağlamak için işletme içinde yaygınlaştırılmasıdır. Bu yapı taşının temelinde yatan fikirler şunlardır:

- Sorunların teşhisinde tahminden çok bilimsel yöneme dayanılması,
- Karar alma sürecinde varsayımlardan çok verilerin üzerinde durulması,
- Verileri düzenleyip sonuç çıkarabilmek için basit istatistiksel araçların kullanılması.

Öğrenme için doğruluk ve kesinlik zorunludur. Öğrenen organizasyon çalışanları, problemlerin temel nedenlerini araştırırken sürekli olarak veri toplamalı ve elde ettikleri verilerin doğruluğunu sorgulayarak gerçek öğrenme için gerekli verileri temin etmelidirler.

2. Yeni Yaklaşımlar Deneme:

Bu faaliyet yeni bir bilginin sistematik biçimde aranması ve denenmesini içerir. Böylece işletme, yeni fırsatlar elde etme ve yeni yetenekler geliştirme olanağına sahip olacaktır. Bu kavramın sistematik öğrenmeden farklı olarak yeni yaklaşımların denenmesi, koşulların elverişliliği ve ufuk genişliği ile ilgisi vardır. Bu yapı taşının iki ana formu vardır:

- Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan *sürekli programlar*, genellikle bilgi artışı sağlamaya yönelik sürekli ve küçük adımlardır.
- *Örnek Projeler*, sürekli programlardan daha kapsamlı ve karmaşıktır. Çünkü bir tek uygulamaya girer ama bütünsel, sistem ölçeğinde değişimleri gerektirir ve yeni organizasyonel yetenekleri geliştirmeye yöneliktir. Organizasyonun ileride benimsemeyi

düşündüğü ilke ve yaklaşımları içeren bir öncü projelerdir. Üst yönetime bağlı, pek çok işlevi kapsayan güçlü ekipler tarafından geliştirilir, bu yüzden de öğrenmeyi aktarmaya hazır ve açık stratejiler eşliğinde uygulanmalıdır.

3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Alma:

Şirketler başarılarını ve hatalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve alınan sonuçları çalışanlarına aktarmalıdır. Böylece hata tekrarları önlenecek olumlu deneyimler öğrenilerek yaygınlaştırılacaktır. Dahası başarısızlıktan edinilen bilgi genellikle daha sonraki başarıların kazanılmasını sağlar. Yani başarısızlık dahi bir öğretmendir.⁵⁹

4. Başkalarının Deneyimlerinden Yararlanma:

Öğrenme sadece düşünme ve kendi kendini analizle olmaz. İnsanlar çevrelerini inceleyerek yeni perspektifler ve güçlü kavrayışlar edinebilirler. Farklı sektörlerdeki firmalar dahi verimli fikirlere kaynaklık edebilirler. Bu noktada Benchmarking en iyi uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, işletmeye uyumlaştırılmasını ve uygulanmasını sağlayacak sürekli bir araştırma ve öğrenme yöntemidir. Başkalarından öğrenme, aynı zamanda tedarikçilerden ve müşterilerden de öğrenmek demektir. Dışarıdan bilgiler her ne olursa olsunlar öğrenme ancak yeni fikirlere açık olunan ortamlarda gerçekleşebilir.

5. Bilginin Aktarılması:

Öğrenmenin dar çerçeveden kurtulabilmesi için öğrenilen bilginin işletmenin içerisinde çabuk ve etkili biçimde yayılması sağlanmalıdır. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları ve uzmanlardan yararlanma gibi mekanizmalar bu süreci destekler.

⁵⁹ Rana Özen Kutaniş, s.265

SONUÇ

Bu bölümde hem transfer iklimi, hem eğitimin işe transferini etkileyen olumsuz faktörleri hem de eğitimin işe transferini etkileyen olumlu faktörleri inceledik. Burada ulaştığımız sonuç şu olmuştur. Şirketlerin gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerini bir trend sonucu gerçekleştirmiş olarak görmemeleri gerekmektedir. Günümüz dünyasının ekonomik, sosyolojik ve teknolojik ortamına uyum sağlamada, küresel boyutta yaşanan rekabette geri kalmamada eğitim ve geliştirme faaliyetlerine azami önemi göstermeleri gerekmektedir. Bu noktada tıpkı diğer güncel sorunlarda olduğu gibi en önemli görev yöneticilere ve hatta üst yönetime düşmektedir. Yöneticiler eğer eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermezler, eğitimin işe transferi için gerekli ortamı sağlamazlar ve şirket kültürünü buna hazır olacak hale getirmezlerse bugünün dünyasında var olmaları ancak konjektürel gelişmelere ve şansa bağlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Barutçugil, İsmet. **Eğitimcinin Eğitimi**

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, 2004.

Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw-Hill, Third Edition, 1992.

Cascio, Wayne F. **Applied Psychology in Human Resource Management**, Prentice Hall, Inc USA 1998.

Cheng, Eddie W. L. and Hampson, Ian. "Transfer of training: A review and new insights", **International Journal of Management Reviews**, Volume 10, Issue 1, 2007.

Goldstein, Irwin. 'Training in Organizations', USA: Brooks/Cole Publishing Company, 1986

Gök, Sibel. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta yayınları, 2006.

Köse, Sevinç; Semre Tetik; Cuma Ercan. **Örgüt Kültürünü Oluşuran Faktörler**, Celal Bayar Üniversitesi İ.B.F., Y:2001.

Kutaniş, Rana Özen. **Modern Yönetim Yaklaşımları, Öğrenen organizasyonlar**, Beta Yayınları, 2002

Lundy, Olive and Cawling, Alan. **Strategic Human Resource Management**, Routledge, 1996.

Milkovich, George T. and Boudreau, John W. **Human Resource Management**, IRWIN Book Team, Eight Edition, 1997.

Noe, Raymond A. Çeviren: Canan Çetin, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta Basım Yayım, 1999.

Sofo, Francesco. "Transfer of Training: a case-study of outsourced training for staff from Bhutan", **International Journal of Training and Development**, 11: 2, 2007.