

'Önce eğitim' diyecek



Oyunlaştırma, deneyimsel öğrenme, tersine mentorluk, kişiye özel eğitim, transformasyonel öğrenme, dönüşen sınıflar... 2014'te insan kaynakları dünyasının eğitim gündemini bu konular belirleyecek... EZGİ GÜLER / ezgi.guler@paradergi.com.tr

"ÖĞRENMEK pahalıdır, ama bilmemek çok daha pahalı..." İş dünyası bu sözü düstur edinmiş olacak ki son yıllarda eğitim, insan kaynakları (İK) gündemini meşgul eden en önemli konulardan biri haline geldi. Şirketler, hem çalışanların performansını artırmak hem de işveren markası olmanın gerekliliklerini yerine getirmek için kurum içi eğitimlere ağırlık vermeye başladı. Eğitim programları ise çalışanların performans değerlendirmelerinden kariyer planlamalarına, geliştirilmesi gereken yetkinliklerinden beklenti ve ihtiyaçlarına göre şekilleniyor, giderek çeşitleniyor. 2014 yılına damga vuracak eğitim trendleri, oyunlaştırmadan kişiye özel eğitime, sosyal öğrenmeden tersine mentorluğa dek oldukça renkli bir yelpazede yayılıyor.

DENEYİMSEL ÖĞRENME ÇOK ÖNEMLİ

Rekabet gücü, öğrenen organizasyonlarda daha belirgin biçimde ortaya çıkıyor. Öğrenen organizasyon olmakla birlikte öğrenen çalışanlara da ihtiyaç var. Eğitim uzmanları, bu nedenle şirketlerde bu yıl özellikle motivasyon ve



oryantasyon eğitimlerinde, deneyerek öğrenmeye hizmet eden her uygulamanın önem kazanacağını öne sürüyor. Yetişkin eğitiminin yapısal farklılıkları olduğunu belirten ReVera Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı Rana Beyaz, sınıf eğitimleri veya e-öğrenme uygulamalarının yeterli olmadığını belirtirken yaşayarak öğrenmenin önemine şöyle dikkat çekiyor: "Eğitimin hedefi davranış değişikliğidir. Yetişkinlerin kemikleşmiş davranış kalıplarını değiştirmek zordur. Deneyimle, bu kalıpları değiştirebilirsiniz. Bu yüzden yaşayarak ya da deneyerek öğrenmeye hizmet eden oyunlaştırma, yaratıcı drama, psikodrama, sosyal öğrenme gibi uygulamalar gittikçe önem kazanacak."

OYUNLAŞTIRMA YAŞAYARAK ÖĞRETİYOR

Geçtiğimiz yıla damga vuran ancak bu yıl da etkisini gösterecek olan eğitim metodlarından biri de oyunlaştırma. "Eğitim eğlencelidir" prensibine dayalı, özellikle genç kuşağa hitap eden her türlü internet tabanlı, mobil destekli uygulamaları kapsayan bu yönetime her geçen gün da-





Kıvanç Ersöz

ha çok şirket başvuruyor. Oyunlaştırma, öğrenme ve gelişimi ödüle dayanan yapısı gereği hızlandırıyor ve kolay bir hale getiriyor. Dünyadaki temel modelin çocukların öğrenme modeline gittikçe daha çok benzeyeceğini söyleyen E&E Yönetim Danışmanlığı Kurucusu Kıvanç Ersöz, “İnsanlar, oynayarak, yaparak ve eğlenerek öğrenecek. Zaten insanın temel öğrenme modeli de budur. Hiçbir çocuk öğrenmek için oyun oynamaz ama oynarken öğrenir. Öğrenme motivasyonu kişinin kendi içinden geldiği zaman etkili olur” diyor ve bu amaçla değişen teknolojiyle oyunlaştırmanın önümüzdeki yıllarda daha fazla kullanılacağına dikkat çekiyor.

YARATICI DRAMA ATÖLYELERİ

Deneyerek öğrenme yöntemlerinden biri de dramalar ve skeçler eşliğinde eğitim. Özellikle perakende sektöründe örneklerini görmeye başladığımız bu yöntemde, profesyonel bir tiyatro ekibinden destek alarak skeçler hazırlanıyor ve eğitimler teatral bir anlatımla aktarılıyor. Bu noktada yetişkin eğitiminde eylemle öğrenmenin güncelliğini koruyacağını belirten Baraka Danışmanlık Kurucusu Reha Abi, “Eğitimde eylem çok önemli. Eylem ile yapılan eğitimler katılımcılarda daha kalıcı izler bırakıyor” diyor. Abi, 2014’te şirket içi eğitimlerde atölye çalışmalarının da önem kazanacağına dikkat çekiyor. “Yetişkin birinin bilgi transferi yapılan eğitimi dikkatini toplayarak izle-



Reha ABİ / Baraka Danışmanlık Kurucusu

“İnsanı anlama sanatı öne çıkacak”

Çalışanlar “ne” yaptıklarından daha çok “nasıl” yaptıklarına odaklanmaya başladılar. Bilgi herkes için varken “nasıl”ı tanımlayan tutum ve davranışlar ya da teknik adıyla yetkinlik gelişim programları öne çıkacak. Başarılı bir yönetici ya da çalışan olabilmek için insanı anlama ve etkin yönetebilme eğitimleri önem kazanacak. Bu yüzden psikoloji lisansüstü programları yüzde 80 farklı disiplinlerden gelen katılımcılar tarafından dolduruluyor. İnsanı anlama sanatı önemini artırıyor.



Şirketlerin eğitim gündemi

İdil ŞEKER / Yıldız Holding İnsan Kaynakları Strateji ve Sistem Geliştirme Direktörü

“Yıldız Holding sosyal öğrenmeye odaklanıyor”

Informel öğrenme ve kullanıcı tarafından oluşturulan içerikler uzun zamandır öğrenme ve gelişim sektörünün gündeminde. Video tabanlı e-öğrenmenin ne kadar etkili olabileceğini gördük.

Performans ihtiyacını net anlayarak ihtiyaca yönelik basit ve kısa videolarla aradaki açığı kapatmaya yönelik araçlar, çalışanların kurumsal bilgiye diledikleri yerden diledikleri anlarda ulaşabilmesini sağlıyor. Bu şekilde yapılan örnek vaka paylaşımları hem geniş çaplı bir öğrenme deneyimi yaratıyor hem de yenilerinin yaratılması için örnek teşkil ediyor. Şirketlerimizden Bizim Toptan’da kullanılan Bizim TV bu amaçlara yönelik olarak kullandığımız bir platform. 2014’te de sosyal öğrenme platformumuz olan Yıldız Akademi’yi bu konularda daha efektif kullanmayı amaçlıyoruz. Yıldız Akademi’yi, çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini desteklediğimiz, içeriklerin kullanıcılar tarafından üretildiği, online öğrenme araçlarımızı yönettiğimiz bir iletişim köprüsü olarak konumladık. Akademimiz, internetin olduğu her yerden erişimle bu alandaki en kuvvetli araçlarımızdan.



Ela KULUNYAR / Doğu Otomotiv İK ve Süreç Yönetimi Direktörü

“Oyunlaştırmayla katılımı artıracacağız”

Doğu Otomotiv olarak 2014 yılında eğitim ve gelişim faaliyetlerimizi “Oyunlaştırma” üzerinden gerçekleştirmek üzere çalışmalarımıza başladık. Bu yöntemle amacımız katılımı teşvik etmek ve artırmak. Bir iş aktivitesine, bir eğitime katılımı ya da bir web sitesinin ve eğitim portalının kullanım sıklığını artırmak, kullanıcıları dâhil oldukları platformlarda daha fazla paylaşıma teşvik etmek ya da etkin kullanıcıları tespit etmek konularında oyunlaştırma yöntemi bize çok avantaj sağlayacak.



yebilme zamanı maksimum 20 dakika. Atölye çalışması olarak tanımladığımız bu eğitimler 2014 yılında etkinliğini koruyacak” diyen Abi, kurumların verimliliği ve etkinliğini arttırmak için eğitime giderek daha fazla önem verdiğini belirtiyor.

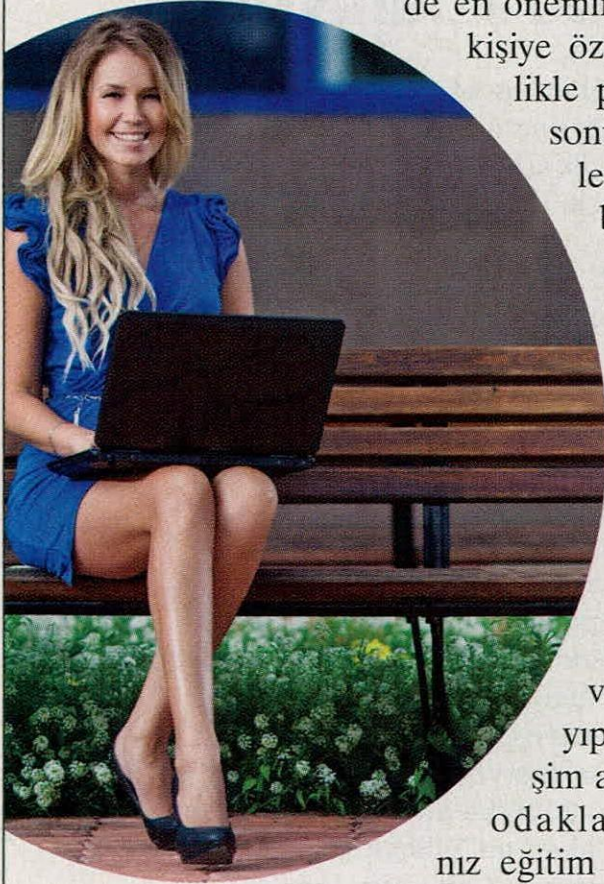
KİŞİYE ÖZEL EĞİTİM

Uzmanların görüşlerine göre, 2014’ün belki de en önemli eğitim trendlerinden biri kişiye özel eğitimler olacak. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarıyla kişiye özel eğitimlerin yeniden planlanacağını belirten ReVera Yönetim Danışmanlığı Kurucu Ortağı Rana Beyaz, “Eğitim kişiye özel olmalıdır, çünkü her insanın öğrenme modeli farklıdır” diyor ve ekliyor: “Ayrıca herkesin iletişim, liderlik, çatışma yönetimi gibi ilgili eğitim başlığında geliştirdiği kendine özgü belli bir model vardır. İşte bu modeli anlayıp, kişisel gelişim alanlarına odaklanırsanız eğitim amacına ulaşır” diyor.

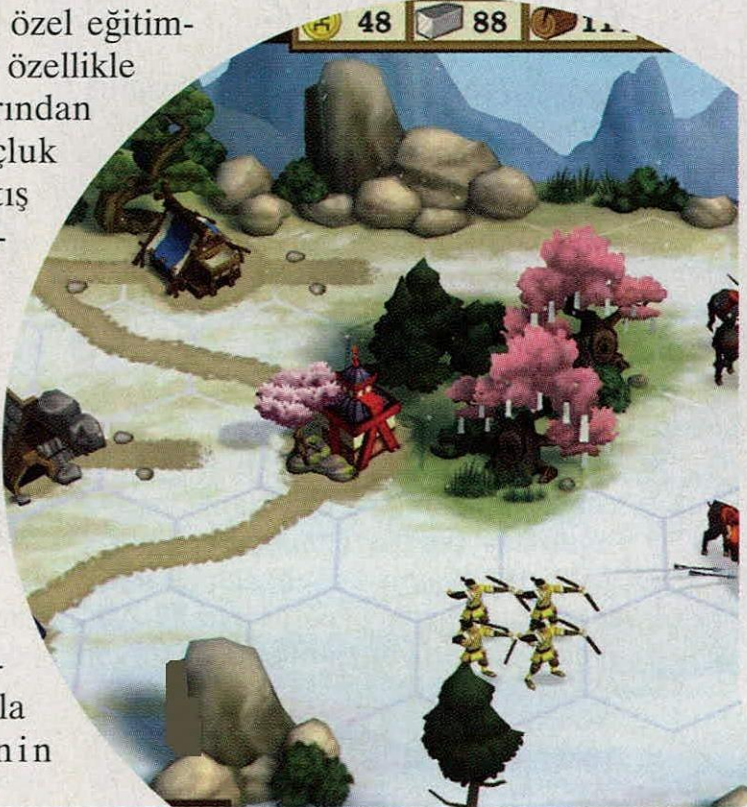
Eğitimin şirkete aidiyeti ve şirket içi iletişimi geliştiren en etkili araç olduğunu belirten Grant Thornton Türkiye Başkanı Aykut Halit ise, kişiye özel eğitimlerin önümüzdeki yıllarda yönetime aday gösterilen, belli potansiyel ve yetenekleri doğrultusunda şirketlerin gelecek yönetim kademeleri için aday olabilecek kişilere yönelik olarak hayata geçeceğini belirtiyor.

KOÇLUĞUN ÖNEMİ ARTTI

Uzmanlar kişiye özel eğitimlerle birlikte bu yıl özellikle kişilerin ihtiyaçlarından yola çıkarak koçluk eğitiminin de artış göstereceğine dikkat çekiyor. “Kişiye özel eğitim olmazsa olmaz” diyen Rana Beyaz, harcanan kaynakların geri dönüşünü almak için ilgili eğitim konusunun koçluk, mentorluk, bireysel danışmanlıkla desteklenmesinin



Aykut Halit



Şirketlerin eğitim gündemi

Aylin OBALI / Garanti Bankası
Eğitim Müdürlüğü Birim Müdürü

“İhtiyaca göre gelişim çözümleri yaratılıyor”

Profesyonel yönetici koçluğuyla özellikle iş ve takım lideri olan yöneticilerimiz, kendilerine özel gelişim alanlarına odaklanarak, koçları eşliğinde kendi çözümlerini üretiyorlar. Koçluğa ek olarak yöneticilerimize kişisel etkilerini artırabilmeleri için hikayecilik, iletişim ve sunum alanlarında özel seans imkanları sunuluyor. Özellikle dijital farkındalık, satış teknikleri, yatırım uzmanlığı gibi alanlarda kişisel ihtiyaçlar paralelinde gelişim çözümleri yaratılıyor. Kanal olarak modüler tasarlanmış kısa süreli videolarla ilgi alanlarına yönelik konulara ulaşabiliyorlar. Yapılandırılmış webinar seansları ise konu uzmanlarına sorularını iletip cevaplarını aldıkları kişiselleştirilmiş bir platform olarak sıkça kullanılıyor.



Bilgehan ERGENEKON / Procter & Gamble
Türkiye İK Direktörü

“Beş duyuya birden sesleniyoruz”

“Çalışma hayatı boyunca öğrenmek”, P&G’nin yaşam biçimini ve kültürünü oluşturuyor. İş yaparken öğrendiklerimizin yanında şirketimiz bünyesinde geliştirilen teknik, fonksiyonel ve kurumsal eğitimlerimizle çalışanlarımızı kariyerleri boyunca destekliyoruz. Her yıl “Turbo Learning” adını verdiğimiz online bir platform aracılığıyla çalışanlarımızın ihtiyaçlarını saptıyor ve bu ihtiyaçlara göre açılacak eğitimlerin takvimini yayınlıyoruz. Sınıf eğitimlerimizin yanı sıra online eğitim platformlarımız da mevcut. Tüm eğitim programlarımız, teorinin yanı sıra grup çalışmaları, videolar, kişisel egzersizler gibi çeşitli yöntemlerle zenginleştiriliyor ve katılımcılarımızın beş duyusuna sesleniyor.



önem kazandığını belirtiyor ve tüm eğitimlerde bireysel koçluğun vazgeçilmez olduğunu söylüyor.

E&E Yönetim Danışmanlığı Kurucusu Kıvanç Ersöz ise, kişiye özel eğitim ve bireysel koçluğun kişilerin iş ve sosyal alanlarında daha hızlı yol almaları ya da takıldıkları yerden kurtulup yollarına devam etmeleri için gerekli olduğunu belirtiyor. Ersöz, bireysel koçluğun artmasıyla mesleki eğitimler kadar, kişisel ve ruhsal eğitimlerin de önem kazanacağına dikkat çekiyor ve ekliyor: “Yaşam dengesi, aile ve ebeveyn destek, stresle başa çıkma, rahatlamak için yoga, meditasyon, doğa ve çevre bilinci, sürdürülebilirlik gibi konularda gittikçe artan bir farkındalık var. Kişinin zihin, beden ve ruh üçlüsünün daha üst bir noktaya dönüşmesine yardımcı olan transformasyonel öğrenme ve bunların bireysel yansıması olan bireysel koçluk uygulamaları 2014’ten itibaren daha gerekli olacak.”

İNSAN RUHUNU BESLEMELİK

Bugün şirketlerde verilen eğitimlerin, çalışanı her açıdan besleyen nitelikte olmasına dikkat ediliyor. İnsanın ruhunu da besleyen ko-



nuların şirketlerin eğitim ihtiyaçları haline geldiğini belirten NBS Akademi Koçluk Genel Müdürü Fatma Yıldız, bu nedenle yoga, meditasyon, nefes, derin dinlenme, yaşama sanatı gibi başlıklarda eğitimlerin çeşitlendiğine dikkat çekiyor. Yıldız’a göre, yaratıcı drama, fotoğraf, müzik ve bazı görsel ve bilinçaltı algı boyutunda metaforik uygulamalarla eğitimler tasarlanmaya başlandı. NBS Akademi’nin farklı eğitim ve gelişim uygulamalarına

rastlamak mümkün.

“Birçok firmayla ‘Derin Dinlenme’ ile çalışanlara dinlenme molalarının nasıl daha etkin geçirebileceği, ‘yaşama sanatı’ ile herkesin kendi yaşamının sanatçısı olabileceği, ‘Stresi Biriktirmeden Yaşamak’ eğitimi ile sıra dışı bazı egzersizlerle sıkıntılardan kurtulmayı bizzat deneyimledik” diyen Yıldız, müzik, fotoğraf, yaratıcı drama ve tiyatroyun gücüne de eğitimlerde çok fazla yer verdiklerini belirtiyor.



Fatma Yıldız

2014’te bu eğitimlere talep artacak

● **Esnek öğrenme modeli:** Farklı öğrenme tarzlarını, kısa, ulaşılabilir ve modüler gelişim imkanları ile sunan bir gelişim yaklaşımı. Kişiselleştirilmiş ihtiyaçların çözümü olarak sunulduğunda, çalışanların kendi gelişim planlarını yapabilmelerini sağlıyor.

● **Blended eğitim:** Bu eğitimde doğru bilgi yönetimi ile resmi ve resmi olmayan gelişim yöntemleri birbirlerini tamamlıyor. Temel mantık çalışanların sadece eğitim süresince değil, iş hayatına döndüklerinde de gelişimlerini sürdürmelerini desteklemek.

● **Kitlesel açık online dersler:** Kurum içinde eğitimler kadrosunun işbirliğiyle ortaya çıkan online dersler, topluma ve eğitime pozitif katkı yaratmak amacıyla kurum dışında, üniversite ve yüksekokullarda da öğrencilerin faydalanması için kullanılıyor.

● **İnteraktif video eğitimi:** Doğru ve yanlış davranışı, çalışanlara keyifli bir şekilde sunan bir öğrenme platformu. Yeni nesle hitap eden bu eğitim,

çalışanın yaptığı eğitim doğrultusunda ilerliyor ve öğrenmeyi daha çok destekliyor.

● **Tersine mentorluk:** Şirketteki gençlerin deneyimli yöneticilere koçluk-mentorluk yapması trendinin bu yıl da devam edeceği belirtiliyor.

● **Dönüşen sınıflar:** Bilginin önceden katılımcılara yazılı-görsel olarak aktarılmasını takiben sınıfta uygulama, tartışma ve aktivitelerin yapılmasına dayanıyor.

● **Sistem dizimi:** Özellikle grup koçluklarında kullanılan yöntem, takımların birbiriyle ilişkilerinde ve bir algı, kavram veya probleme yaklaşımlarında nasıl konumlandığını görmeyi sağlıyor.

● **Sosyal öğrenme:** Kurum içi eğitim portalları aracılığı ile herkesin, lider dahil, konuya katılımının sağlanarak tartışma, sohbet ve canlı örnekler üzerinden eğitim verilmesine deniyor.

● **İleri bildirim:** Çalışanları gelişim planları dahilinde geleceğe yönelik önerilerle besleme fikrine dayanıyor. Geri bildirimle birlikte çalışana gelişim

isteği kazandırarak nasıl daha fazla gelişebilecekleri konusunda yeni öneriler getirmek yaklaşımına dayanıyor.

● **E-eğitim tasarımı:** Online olarak, zaman ve mekândan bağımsız olarak daha çok kişinin eğitime ulaşması sağlanabiliyor.

● **Videolu eğitimler:** İki ya da üç dakikalık filmlerde eğitim kazanımları ve yetkinlikler bağlamında destekleyecek bildirimler bulunuyor. Böylece önemli noktalara dikkat çekiliyor. Hikayede verilmek istenen mesaj daha net ve anlaşılır, akılda kalıcı bir hale getiriliyor.

● **Oyunlaştırma:** Büyük teknoloji, tasarım ve üretim yatırımları gerekmeden, basitçe gerçekleştirilebilecek oyunlaştırma uygulamaları kurumsal eğitimlere bu yıl da etki edecek.

● **Aksiyonel öğrenme:** Ekiplerin gerçek organizasyonel problemler üzerinde düşünme, tartışma, karar verme yetkinliklerini geliştirmeye yönelik öğrenme laboratuvarlarının genel ismi.