

## İleri Eğitim İhtiyaçlarının İşbirliği Stratejisi Esas Alınarak Belirlenmesi

### İleri eğitim ihtiyaçlarının stratejik analiz ihtiyacı

Araçların ne kadar az olursa çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesini ihmal etme eğilimi de o kadar artar. İşveren çalışanlarını tanımaktadır ve onların çok para karşılığında uzmanlara eğitim ve çalışma konusunda danışmadan herkesin üzerinde son söze sahip olmalıdır. Bu konuda en çok karşılaşılan durumlar şunlardır:

- Stratejiye ve bilgi ve beceri eksikliklerinin ortadan kaldırılması için gereken talebe dayalı olmayan bir eğitimin devam etmesi para ve zaman kaybına sebep olur.
- Finansal destek ve zaman ne kadar az olursa ve bilgi ve beceri eksikliğinin giderilmesi için gereken ihtiyaçlar ne kadar acil olursa, başarı yolunda sıkıntı oluşturabilecek eksikliklerin belirlenmesi ve giderilmesi de o kadar zorunlu olacaktır.

Eğitimin devam ettirilmesi ölçülerinin planlanması ve uygulanması ve bazı zayıf noktaların ortaya çıkarılmasının bir yararı yoktur çünkü “çalışanlar için bir şey yapılmalıdır” (eğitimdeki ana eğilim gibi). Çalışma ile ilgili eğitimin devamı çalışanların eğitimle ilgili isteklerine göre uyarlanamaz. Çalışma ile ilgili bütün eğitim firmanın yararına göre ayarlanmalıdır. O zaman, zaman ve malzemelerin tutarı da daha uygun olacaktır.

Fakat devam ettirilecek eğitim ancak aşağıdaki unsunlar dikkate alındığında uygulanabilir hale gelecektir.

- çalışanlar
- görev ve faaliyetler
- stratejiler

Bu şekilde çalışanların verilen görevleri başarıyla tamamlamaları için gereken beceri ve bilgileri kazanabilmeleri kesinleşmektedir.

Böylece ortaklık stratejisi hedeflenen eğitim ihtiyaçları analizi için gereken başlangıç noktasını ve temelini oluşturmaktadır.

## 2. Başlangıç olarak ortaklık stratejisi

### 2.1 Strateji geliştirme unsurları

Stratejiler yalnızca yüksek maliyetini verebilen, nitelikli personel çalıştırabilen, zararı karşılayabilen büyük şirketler için değildir. Bu yaygın düşüncenin altında yanlış bilgi ve hatalar yatmaktadır. Strateji gelişimi idarenin yada yönetimin rutin görevlerinden biridir. Serbest meslek sahibi olan veya firmasından sorumlu olan herkes kendini ve firmasını bu stratejilere adanmalıdır.

Ortaklık stratejisine dayalı eğitim devamının ihtiyaçlarına karar verme görevimiz için stratejini unsurlarını ve içeriğini bilmemiz olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Bunlarda aşağıdaki gibidir.

Her bir stratejinin üç temel unsuru var:

- **Birinci pozisyon:** Bunlar yeni kurulan firmaların başlangıç şartlarıdır ve bunlar da genellikle eski firmaların son iş yılı sonuçlarıdır.
- **Hedef:** Ekonomik koşullarla, pazardaki gelişmelerle, çevre faktörlerle, hedeflerle, finansal, teknik ve iş gücü kaynaklarıyla ilgili ilk pozisyona bağlı olarak değişik amaçları içinde bulundurur.
- **Hedeflere ulaşmadaki ölçütler:** Hedeflere ulaşmada yardımcı olacak ölçütlerin planlanması.

Basit olarak ortaklık stratejisi:

- ilk pozisyonun analizine dayalı firma hedeflerini tanımlanması
- hedeflere ulaşmadaki ölçütlerin planlanması

## 2.2 İlk pozisyonun analizi

İlk pozisyonun her analizi üç temel konuya dayanır:

1. Bilmekte olan finansal yılın hedeflerine ulaşıldı mı ulaşılmadı mı?
2. Hedeflere ulaşamamaktaki hataların sebepleri nelerdir?
3. Firmanın kendi ürünlerinin pazarının rekabetinin belirgin (ekonomik ve siyasi) gelişim eğilimlerinden gelecek için ne gibi sonuçlar çıkarılabilir?

## 2.3 Firma hedeflerinin geliştirilmesi

Hedefler Belirli ölçümler aracılığıyla elde edilen sonuçların tanımlanmasıdır.

Burada sorulacak üç soru bulunmaktadır: (1) Başarılması (hedeflerin içeriği) gereken şeyler nelerdir? (2) Hedefler, ne zaman ve ne zamana kadar başarılmalıdır? Ve (3) Ne kadar başarıya ulaşılmalıdır (hedeflerin sınırı)?

Bu nedenle bu gerekliliklerin değerlendirilmesindeki hedef formülasyonu aşağıdaki gibidir:

Firmamızın cirosu (ne?) 2006 yılına kadar (ne zaman?) 5 milyon avrodan 5.5 milyon avroya yüzde 10 artış (ne kadar?) göstermelidir.

Hedefler için diğer gereklilikler şu şekilde vurgulanmalıdır:

Hedefler:

- gerçekçi olmalı (ulaşılabilir, abartılı olmayan ya da önemsiz olmayan)
- açık ve net olmalıdır (yanlış anlamaya mahal vermeyecek şekilde)
- ölçülebilir/doğrulanabilir (gerektiğinde sayılabilir ya da uygulanabilir)
- tutarlı (değişmeyen)
- tamamlanmış (hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekenler)
- tanımlanabilir (belirlene hedeflerin seviyesine uygun)

En son vurgulanan gereklilik, firmanın hedeflerinin sekteye uğramasına sebep olabilir. Geri planda yatan hedeflerin altında yatan stratejiler bu gerekliliğe kadar geliştirilir; firma hedeflerine ulaşılabilmesi için bu gerekliliklerin yerine getirilmesi ön şarttır. Bu aynı zamanda geri planda yatan hiçbir strateji ya da hedefin, firmanın kendi strateji ve hedefleriyle ters düşmeyeceği anlamına gelmektedir (belirlenen hedeflerin ters düşmesinin önlenmesi). Bu nedenle firmadaki hedef hiyerarşi şu şekilde gösterilmiştir:

İşletmenin hedefleri				
Büyüme		Üretkenlik	Likidite	
Pazarlama hedefleri	Personel hedefleri	Organizasyonel hedefler	Finansal hedefler	Üretim hedefleri
Satış	Kazanc	Yapısal/organizasyonel	Kendi kendini finanse eden	Verimlilik
Ciro	Gelirim	Süreç/organizasyonel	Likidite	Kapasite
Ürünler	Performans		Kapital (etkinlik, vs)	Kalite
Ürünlerin aralığı	Nitelikler			Etkinlik
Yenilik	Sosyal vs.			Yenilik
Reklam vs.				

Bu kapsamlı bir liste değildir.

Hedef kontrol programında, hedeflerin şu özelliklere sahip olup olmadığı incelenmelidir. Hedeflerin:

- firmanın ya da diğer sonradan programlanmış kaynaklar veya şirketin kendi kaynakları ile finanse edilip edilmediği,
- mevcut araçlarla (sayı, bilgi, beceriler?) uygulanabilip uygulanamadığı
- yasal ve ekonomik sınırlamalara uyup uymadığı
- hedeflerin (yatırımların, kaynaklar, üretim, çalışanlar) çatışmasına sebep olmadığı kontrol edilmelidir.

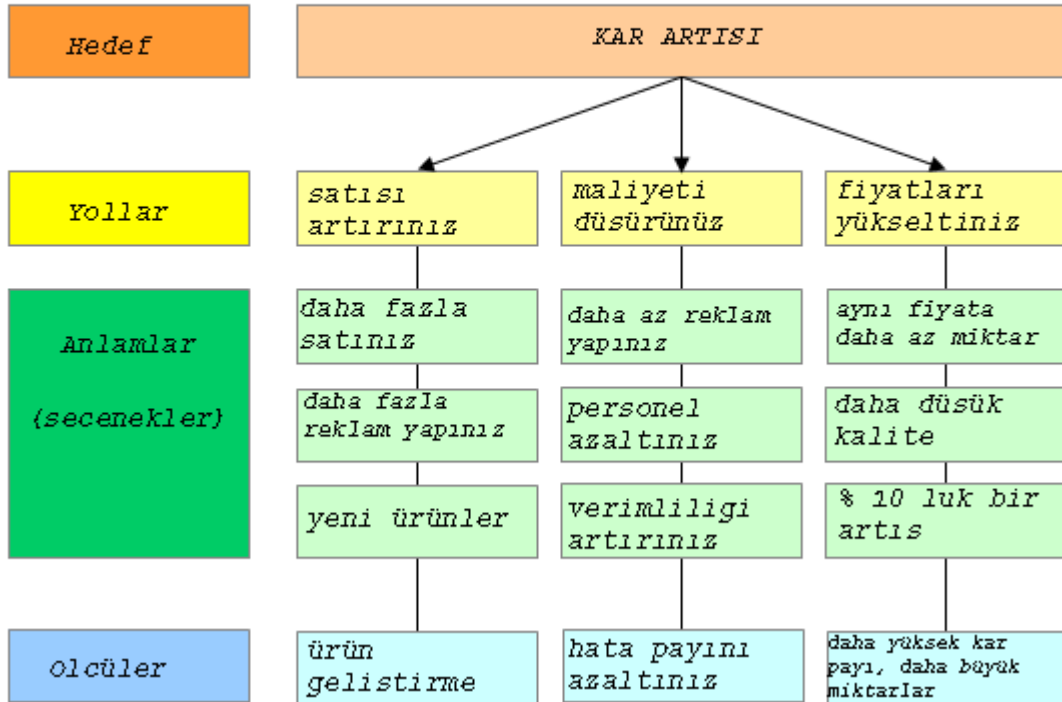
## 2.4 Ölçümlerin planlanması

Çoğunlukla, belirsiz bir hedefe ulaşmak için ani ve gelişigüzel ölçümler yapılmaktadır ( “Daha fazla çalışarak, maliyetleri düşürebiliriz”, “ Yeni bir makine alarak ciroyu artırırız”, “personeli eğiterek verimliliği artırabiliriz”). Bu tür prosedürlerle, sonuç daha çok şansa bırakılmaktadır. Ancak, ölçümler elde edilebilecek başarının yardımı ile hedeflere ulaştırırsa, ölçümler hedeflerden çıkarılmalıdır.

Stratejik ölçümlerin hedeflenen planlanması şu şekildedir:

Hedef → Yollar → Anlamlar → Ölçüler

Örnek :



Bu örnekte de firma yöneticisinin veya girişimcisinin bir hedef olarak karı arttırmaya karar verdiği görülmektedir. Bu hedefe ulaşmanın üç yolu vardır: 1. Satışları artır 2. maliyetleri azalt ve 3. fiyatları arttırmak. Hedeflere ulaştığının ölçümleri, kar payını arttırmak için aynı anda yapılan fiyat artışı ile birlikte yeni ürünlerin gelişimi, hata payının azaltılması ve satış adetlerinin genişletilmesidir.

Strateji oluşumu ve elementlerinin tanınması, hedeflerin oluşumu ve hedeflere ulaşmak için ölçümlerin sunulması sonra, bu örnek ortaklık stratejisine bağlı eğitim gerekliliklerin belirlenmesinde yardımcı olur.

### 3. Stratejik hedeflerden eğitim ihtiyaçların çıkarılması

Eğitimin devam ettirilmesindeki ihtiyaçlara karşı metodolojik bir araştırma yapılması, hedefe uygunluğun karşılaştırılmasıdır. Gelecek hedef ise istenen bilgi, uzmanlık ve beceridir ve bu da performansın sağlanması ve geçerli bir sonucun elde edilmesi için gereklidir. Bu mevcut hedef şuanki bilgi, uzmanlık ve beceri durumunu belirtmektedir.

Mevcut ve gelecek hedeflerin karşılaştırılmasıyla, aşağıdaki gözlemler yapılabilir:

Uzlaşma = daha fazla eğitime gerek yok  
Ya da  
Olumlu sapma = daha fazla eğitime gerek yok  
Ya da  
Olumsuz sapma = Muhtemel ileri eğitim ihtiyaçları

Genel olarak, ileri eğitim ihtiyacında uzlaşılması mevcut ve gelecek hedefler arasında negatif bir sapma olarak tanımlanmaktadır. Ancak, her negatif farklılık, gerçekten ileri eğitime ihtiyaç olduğunu göstermemektedir.

Bu konuyla ilgili iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır:

#### 1. Performans motivasyonu

Bilgi ve beceriler mevcuttur ancak herhangi bir performans görülmemektedir. Bunun nedeni bilgi ve beceri eksikliğinden değil de büyük bir ihtimalle ileri eğitim tarafından çözülemeyecek bir motivasyon probleminden kaynaklanmaktadır.

#### 2. Çalışanlardan bağımsız sorun alanları

Eğer bilgi ve beceri istendiği gibi ve performans motivasyonunda da bir eksiklik yoksa, hedefe ulaşılmasını engelleyen diğer faktörler incelenmelidir. Bu tür durumlar, çalışma organizasyonu ve ya yönetimdeki eksiklerden dolayı tecrübe azlığından meydana gelebilir. Bunlar, çalışma koşullarındaki değişiklikler ile organizasyonel seviyede ve eğitim ölçümleriyle yönetsel seviyede görülebilir. Örneğin, sağlık bakımındaki siyasi sınırlamalar ( maliyetlerin düşürülmesi, sağlık reform hesapları) ciroda ciddi azalmalara ve eczane sanayisinde kesintilere neden olmaktadır. Bunlar ve diğer durumlar (doğal afetler, otel ve restoran sanayi, turist endüstrisi, fiyatlardaki ani düşüşler) eğitim ölçümleri yapılmasını değil başka bir mesleki hareketin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Ancak ikincisi, eğitimin devamına ihtiyaç duymaktadır.

### 3.2 Stratejiden gelecek gereksinimlerinin çıkarılması

Eğitimin devamı ile ilgili gelecek hedefler ortaklık stratejisinin hiçbir bölümünde tanımlanmamaktadır. Bunlar, hedeflerden geliştirilmeli ve ölçümler hedefleri tamamlamak için ön görülmelidir. Bu da şu önemli soruyu gündeme getirmektedir:

*“İstenen başarıya göre strateji ve gereklilikler bakımından başarılı bir şekilde planlanan ölçümleri yerine getirmek için çalışanların neyi bilmeleri ve ne gibi becerilere sahip olmaları gerekmektedir?”*

Ölçümlerin planlanmasında farklı açılar için çok önemli olan bu sorunun cevaplanması için özel bir yöntem yoktur. “Eğer- sonra...” gibi durumsal ifadelerin uygulanması pratik olarak kendini kanıtlamıştır.

Çalışanlar hatasız bir şekilde görevlerini yerine getirirse, demek ki onlar belirli çalışma yönergelerine ve uygulamada profesyonel eğitime sahiptir. sonuç olarak, geleceğe dair bir hedef vardır: çalışma yönergesi ve işi öğretme.

Şartsal kuramı uygulayarak, bu stratejik örneğimizi incelemekteyiz:

### , 3.2.1 Sorgulama: ölçülerin planlanması – yenilikçilik

Soru	Cevap	Sonuc	Sonuç gereksinimleri (gelecekteki hedefler)
Yenilikçilik deneyimleri mevcut müdür ?	No	Daha ileri bir eğitim gereklidir.	Proje yönetimi, koçluk, know how Organizasyon/ zaman planlama, deneyimin kazancı ve uygulaması Hatalardan korunma know how ı
Görev dış kaynaklara tahsis edilmiş midir ?	Muhtemelen hayır	Danışmanlık gereklidir.	Etkin maliyet çözümleri bilgisi Dış maliyetler bilgisi Yasal problemler bilgisi
Hali hazırda fikirler var mıdır ?	Belirsiz	Yardım gereklidir.	Pazar analizi, hedef kitlenin belirlenmesi ve onlardan faydalanmanın öğrenilmesi
Yenilikçilik teknikleri bilinmekte midir ?	Muhtemelen hayır	Daha ileri bir eğitim gereklidir.	Pazar analizi, hedef kitlenin belirlenmesi ve onlardan
Risken kaçınma yöntemleri bilinmekte midir ?	Uygulama deneyimi yoktur	Daha ileri bir eğitim gereklidir.	Pazar enformasyonunun bilgi kaynakları Kendi Pazar ara tırmalarının nasıl yapılacağını öğrenilmesi Sorgulama tekniklerinin ve onların nasıl uygulanacağını öğrenilmesi Nasıl değerlendirileceğinin öğrenilm-
Yeni ürünleri piyasa sürme deneyimi var mıdır ?	Muhtemelen hayır	Belirlenmi zamanlarda acıklığa kavuşturunuz.	Pazar enformasyonunun bilgi kaynakları Kendi Pazar ara tırmalarının nasıl yapılacağını öğrenilmesi

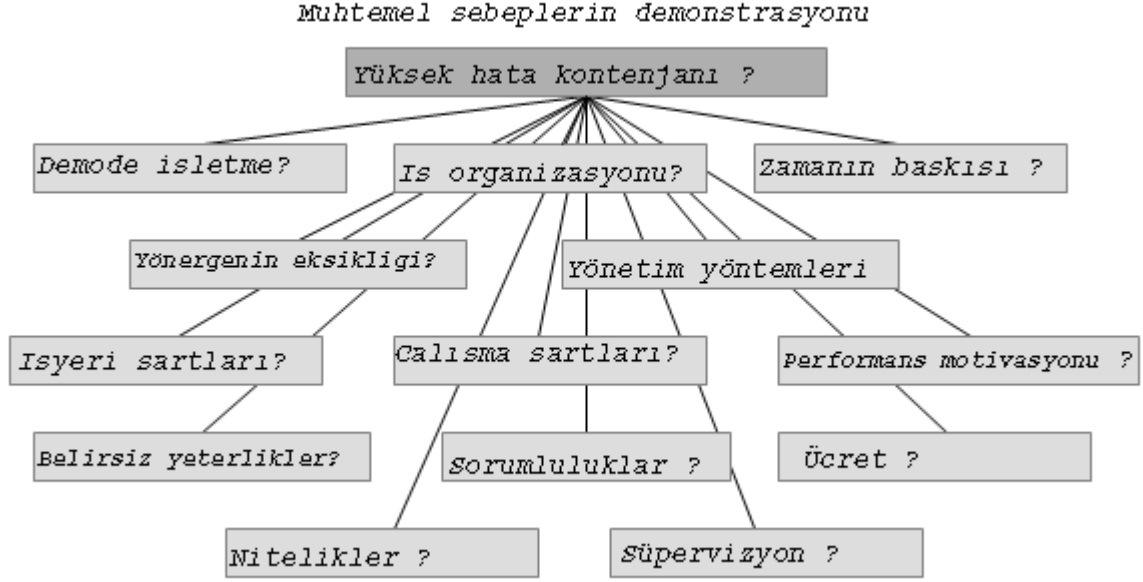
### 3.2.2 Sorgulama: ölçülerin planlanması - hata oranının azaltılması

Soru	Cevap	Sonuc	Sonuc gereksinimleri (gelecekteki hedefler)
Hangi bölgede hata oranı oluşur ?	Üretim, hizmete alma	Sabepleri tanımla Eğitim ihtiyacı mümkün	Üretim proseslerinin, işletmelerin analizi, işgücünün organizasyonu, zaman çalışmaları, zorlukların dereceleri, hatanın doğası ve yaygınlığı, hata nedenlerinin lokalizasyonu
Hatalar halihazırda nicedir	Sadece şimdi oluştu ? Yetersiz talimatlar ? Personel niteliği ?	Sabepleri tanımla Eğitim ihtiyacı mümkün	İşgücü planlamasının analizi, fonksiyonların tanımlanması, talimatlar, eğitim yönetimi yöntemleri ve yardımcıları, motivasyon
Su ana kadar hangi sayacölcek kullanılmıştır ?	Bilinmiyor	Eğitim ihtiyacının mümkünlüğü sorulmalıdır	Önlemler? Sonuçlar? Hata oranı tolerans limitleri? Fonksiyonların tanımlanması? stratejiye uyan yönetim yöntemleri, geliştirme işbirliği (teknik problemler ile uğraarak) Çalışan motivasyonu

Geleceğe yönelik hedefler üretim süreci, işletmeyle ilgili prosedürler, iş organizasyonu, yönetim ve işçi motivasyonu geniş bir şekilde analiz edilmeden belirlenemez. Hata oranlarının azaltılmasının, yönetim ve personel açısından mantıklı bir yol fikir olduğu düşünülebilir. Teoride belirlenen hedef sıfır hata olmalıdır. Hata oranının azaltılması – örnekteki gibi – stratejik bir önlem olarak görülürse, ortaya çıkan zorlukların altında daha fazla hata olduğu ve bu hataların yönetim tarafından hala fark edilmemiş olduğu düşünülebilir. Bu nedenle, bu tür konular hiçbir durumda göz ardı edilmemelidir.

Bu durumun en basit şekilde ortaya konulmasıyla, araştırmayla ilgili yaklaşımlara netlik kazandırılabilir:





3.2.3 Sorgulama: ölçülerin planlanması - daha yüksek kantiteler + daha yüksek marjlar



Soru	Cevap	Sonuc	Sonuc gereksinimleri (gelecekteki hedefler)
Bir satış anlaşması planlanmış mıdır?	Muhtemelen	Kampanyada danışmanlık	Kampanya hazırlığı Paketleme tasarımı Rekabetçi önlemler
Satış planı var mıdır ?	Henüz değil	Planlamada danışmanlık	Kampanya fikirleri Üretim planı Kampanya planı ( tarihler, ticari organizasyonlar ile ön görüşmeler )
Alan personeli hazırlanmış mıdır ?	Henüz değil	Eğitime ihtiyaç var	Satış eğitimi Kampanyada, ürünlerde ve destekte tartışmalar yığın teklifi bitirici argümanlar Eğitim
Karşılaşılabilecek hedefleri garantiye almak için bir rekabet düşünülmüş müdür?	Bilinmiyor	Danışmanlığın geliştirilmesi mümkün	Hedef ödülü ile teşvik sistemi Gelistirme / danışmanlık

Bu hedeflerin ve eğitimin devam ettirilmesindeki ihtiyaçların ve ölçümlerin planlanması, çalışanlar için yapılan satış eğitimi alanında yatmaktadır. Kampanyalara uygunsa ve eğitimin devam ettirilmesine ihtiyaç varsa telefonla pazarcılık da göz önüne alınmalı (kurum içi satışlar).

### 3.2.4 İlişkilerin tanınması

Şartsal kuramları kullanan analizler yalnızca, ileri eğitim ihtiyaçlarının oluşacağı belirli şartlarda ortaya çıkabilir. Tablolarda bulunan gerekliliklerin (geleceğe yönelik hedefler) yalnızca varsayıma dayalı çalışma karakteri vardır. Bunlar, ileri eğitim ihtiyaçlarının (o anki ve geleceğe yönelik hedeflerin kıyaslanması) tanımlanmasında geleceğe yönelik bir hedef vazifesi olarak iş görmektedir ve bağlantıların tanınmasını kolaylaştırır.

Örneğin, “zaman sıkıntısını” yüksek hata oranının muhtemel bir sebebi olarak hem de “yönergelerde eksiklik”, “yönetim yöntemleri”, “performans motivasyonu” ve “iş planlaması” da fark ettiğimizde, her yerde bağlantı olduğunu görebiliriz.

Bu aynı zamanda, daha önce muhtemelen fark edilmemiş diğer unsurların da göz önüne bulundurulmasını sağlar.

3. Üretim miktarı
4. Üretilen malların geç teslim edilmesi
5. Fazla mesai

Bu unsurların hepsi mevcut trendler altında düşünölmelidir.

#### 4. Öğrenme ihtiyaçlarının tanımlanmasında mevcut hedef analizi yapılması

##### 4.1 Mevcut hedef analizinin uygulanma yöntemleri

Eğer sorunlar karmaşıkça, farklı ve ekstra (kendinden ilave yapan) yöntemler mevcut hedef analizinde uygulanabilir. Bu yöntem değil ama aşağıda belirtilen yöntemler denenmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır.

###### 4.1.1 Keşfetme

Keşfetme, geçmişe ait bilgilerin, fikirlerin, deneyimlerin ve izlenimlerin araştırılması için kullanılan özel bir anket yöntemidir ve öğrenme ihtiyaçlarının karşılanmasında çok faydalı olduğu kanıtlanmıştır.

Bir rehber eşliğinde doğrudan röportaj (anket olmadan) yapılarak uygulanır. Keşif yaparken, belirli durularla, olaylarla, derslerle, meslek performanslarıyla, bilgilerle, uygulama sıkıntılarıyla ve yaklaşımlarla ilgili sorular yöneltilir. Bu sorular sorularak daha geniş bir bakış açısı kazanılır.

Bunun özel bir avantajı, röportaj yapan kişinin, soruları cevaplayan kişilerin verdiği yanıtlara odaklanmasıdır ( ki bu da röportajlarda rastlanmayan bir durumdur). Bu şekilde klasik bir diyalog oluşur ve soruları cevaplayan kişi, röportajı yapan kişinin neyin peşinde olduğunu fark etmez.

Bu şekilde, önemli cevap ve fikirler kağıda not alınır ve daha sonra bulguların analizi yapılırken diğer röportaj sonuçlarıyla kıyaslanır.

- **Dezavantajı:** Araştırmalar uzun zaman alır ve her zaman sakin mekanlarda yapılmak zorundadır. İş yeri ve çalışma arasındaki kısa molalar bu araştırmalar için uygun değildir.
- **Avantajı:** Daha detaylı bilgiler, gerçek düşünceler, görüşler, istekler ve yaklaşımlar ortaya çıkar.

###### 4.1.2 Anket

Anket, röportajla birlikte mümkün olduğunca birebir yapılmalıdır. Yazı şeklinde yapılan röportajların dezavantajı, zor olan soruların iyi bir şekilde anlaşılması, yarım yamalak cevaplandırılması ve tecrübelerden görüldüğü üzere, bir çok anketin geri dönmediğidir.

Sorunun yapısı, verilecek cevaplar üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle, soruların hazırlanmasında çok dikkatli olunmalıdır. Bu nedenle verilecek cevapların faydalı olup olmayacağını önceden bilinmesi için deneme röportajları yapılması mutlaka tavsiye edilmektedir.

- **Dezavantajı:** Soruların alanı çok geniş olmamalıdır. Bu nedenle bilgiler sınırlı olmalıdır.
- **Avantajı:** Daha az zaman alır. Değerlendirmeleri EDP ile basitleştirir.

#### 4.1.3 Katılımcı gözlemi

Burada personel konuşmalarına kişisel katılım, eğitimsel ölçümler ve çalışma süreçleri anlaşılmaktadır. Gözlemci tamamen arka planda durur ve hatta açıklamaların netleştirilmesini rica etmek için bile müdahale etmez. Bu gözlemci notlar tutabilir ( bunu yapmak zorunda olmasa da ) ve daha sonra sorular sorabilir. Konuşma sürecinin en başından sonuna kadar orada bulunmak zorundadır.

- **Dezavantajı:** Zaman alır ve katılımcının bir süre sonra bırakmak istemesine sebep olabilir.
- **Avantajı:** Doğrudan gözlemler (ortam, tezatlıklar, satış konuşmaları, yönetim bağı).

#### 4.1.4 Diğer yöntemler

5. Genelgelerin içeriğinin, proje/çalışma planlarının, eğitim broşürlerinin, konferanslarının süresinin analizi.
6. Geleceğe yönelik hedeflerin kıyaslanması(görevlerin tanımlanması, gereklilik profilleri, eğitim programı)
7. Başarının kesinleşmesinde personel için yapılan sınavlar. (Neler anlaşılmış, neler tam anlayamamış? Neler uygulanıyor?).
8. Performans verilerinin/istatistiklerinin, örneğin üretim raporlarının, günlük raporların, faaliyet listelerinin, çalışma günlerinin, işe gelmeyen günlerin, teslimat planlarının değerlendirilmesi)

#### 4.2 Röportaj yapılacak çalışanların seçilmesi

Röportaj yapılacak firma çalışanlarının seçimi çok önemlidir. Firmadaki tüm çalışanlarla röportaj yapılması zaman ve maliyet açısından kesinlikle mümkün değildir. Bu nedenle çalışanların rastgele seçilmesi mantıklı bir yöntemdir. Bundan sonra röportajın çapına ve kriterlerin belirlenmesi kalmaktadır. Marketlerde ya da düşünce araştırmalarında olduğu gibi bir prosedür izlenmesi %5+/- ya da benzeri bir hata oranı verdiği için pek de mantıklı olmayacaktır. Çalışanların seçiminde, her Üçüncü ya da beşinci kişinin seçilmesi ya da alfabetik sıraya göre bir uygulama yapılması çok faydalı olacaktır.

Bu konuyla ilgili aşağıda belirli yöntemler sunulmuştur:

- a. Ortak görevlerle ya da çalışma içeriğine göre gruplar oluşturma

Örneğin, bina inşaatında çalışan herkes yerine tuğlacılar, marangozlar ya da muslukçular gibi. Bu yöntem aynı meslek görevlerinin bir araya gelmesini engelleyecektir. Dahası, grup veya görevlere has sorunların belirlenmesi ve gruplar arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasında kolaylık sağlar.

- b. Ortalama performansların kaydedilmesi

Yalnızca “adı çıkmış olanların” ya da “en iyilerin” seçilmesi tavsiye edilmemektedir. Bu yöntem yanlış sonuçlar alınmasına ve eğitim ölçümlerinin yanlış şekilde etkilenmesine sebep olabilir.

c. Bir şirketteki personel üyeliği

belirli davranış biçimlerinin zamanla rutin haline geldiği göz önünde bulundurulursa, enerji ve mesleki adanmışlık şirketteki personel üyeliğinin süresinin azalmasına sebep olabilir. Bu nedenle bu yöntem ekstra bir kriter olarak düşünülmelidir.

Çok belirgin yönetim problemleri olmasa bile, idarecilerden ve diğer yöneticilerden (denetimciler, teknik uzmanlar, bölüm başkanları gibi) gelen dönüt de oldukça önemlidir. Yöneticilerin tavır ve yaklaşımlarının, çalışanların motivasyonu, istekliliği, verilen görevleri ve becerileri anlayabilmesi açısından çok önemli olduğu için, eğitimin devam edileceği her durumda yönetim ve denetim unsurları da dikkate alınmalıdır.