

ÖZEL VE GİZLİ

01.07.08

## EĞİTİM İHTİYAÇLARI DEĞERLENDİRMESİ

Bay Thomas	D	9	10	-1
	I	4	3	1
	S	4	2	2
	C	4	9	-5

Bay Thomas derin insan ilişkileri kurma becerisi olan, titiz, sevecen, oturmuş bir bireydir. Diğerlerinin güvenini süratle kazanabilir ve bunun doğal sonucu olarak takım içinde bireylerin danıştığı "bir bilen" rolünü oynayabilir.

Profilindeki aktif ve pasif davranış faktörlerinden dolayı bazı içsel (gelgitler) çatışmalar, işe başlarken tereddüt etmesine ve talimatları beklemesine neden olabilir.

Onun limitleri çok bağımsız ve inatçı olmasının yanında kendisini doğal olarak kabul ettiremeyişi ve yeterince güçlü olmamasıyla bağlantılıdır. Bay Thomas iyi bir dinleyici olmasına rağmen sözel iletişim kurmada, diğerlerini etkilemede ve ikna etmede zorluk çeker.

İçgüdüsel güven ihtiyacı içindedir. Bundan dolayı değişimi red etmesi ve mevcut durumu korumak için mücadele etmesi olasıdır.

Performansını ve kendine olan saygısını yükseltmek için aşağıdaki eğitim programını öneririz.

## DELEGE ETME

Bay Thomas aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır:

- \* Diğerlerine görevler vermeli aynı zamanda görevin üstesinden gelecek yetki ve sorumluluk da vermelidir
- \* İhtiyaçları tanımlamalıdır
- \* Zaman planlarına açıklık getirmelidir
- \* Gelişmeyi izlemeli ve kontrol etmelidir

Delege etmede becerili bireyler, tam olarak diğerlerinden ne istediklerini iletirler; başlangıçta onlara yardım etmek için zaman harcarlar böylece sadece standartlar konulmaz aynı zamanda gelecekteki delege etme sürecinin etkinliği ve işlerliği sağlama alınır. Bir kez hedefler anlaşılıp zaman planları üstünde uzlaşıldı mı, iyi delege eden bireyler işlerin zamanında ve planlandığı şekilde yapılıp yapılmadığından ve de performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığından emin olmak için düzenli olarak gelişimi takip ederler.

İyi delege edemeyen bireyler çeşitli kategorilere ayrılır. Birinci kategoride diğerlerine işin üstesinden gelmek için çok az şans veren, zorlayıcı, otokrat, despot bireyler yer alır. Çok az ya da hiç açıklama yapmadan görev verirler. Hiç kimsenin, yapılacak görevi kendileri kadar iyi yapamayacaklarına inanırlar ve bundan dolayı delege etmede başarısızdırlar. İkinci kategoride ise kendilerinin iyi delege edici olduklarını düşünen kendinden emin, dışa dönük bireyler yer alır. İş diğerlerine devrederler ancak gelişimini kontrol etme ve takip etmede başarısızdırlar. Sonuçta hedefler belirlenen zaman dilimlerinde gerçekleştirilemez. Son kategoride ise kendi alanında uzman olan çekingen ve düşünceli bireyler yer alır, bunlar çoğunlukla diğerlerinin kendi yüksek performanslarına ulaşamayacaklarına yani işi kendileri kadar iyi yapamayacaklarına inanırlar bundan dolayı işi kendileri yapmayı tercih ederler.

Bay Thomas için eğitim programı, aşağıdakilerden ona uygun olanları dikkatli bir şekilde seçilerek oluşturulmalıdır:

- \* Delege etme süreci - Hedefleri koyma ve etkin olarak gerçekleştirme ile delege etmenin ilişkisi; kendine güveni geliştirecek ve başarıyı sağlayacak yöntemlerin tanımı
- \* Takip ve kontrol etme - Delege edildikten sonra çok gerekli; eğer gelişim takip edilmezse sorumluluğun yürürlükten kalkacağını anlama
- \* Başarısızlığı önleme - Açıklama yapmanın gerekliliği, konunun anlaşıldığını kontrol etme
- \* Eğitim - Yapılan işin etkinliğini azaltmadan diğerlerine güvenme ve onları eğitmeyi öğrenme

Eğitimi güçlendirme, güven ve beceri kazandırmak için yöneticisi ona delege etme ve takip etmeye ihtiyaç duyulan projelerde sorumluluk vermelidir. Eğitimden sonra en az bir yıl bir danışman ona rehberlik etmeli, destek sağlamalı ve cesaretlendirmelidir.

## KARAR VERME

Bay Thomas aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır:

- \* Sorunları anlamalı ve analiz etmelidir
- \* Durumu bir bütün olarak süratli, mantıklı ve de sistematik olarak düşünmelidir

- \* Alternatifler geliştirmeli ve tanımlamalıdır
- \* Kendi bilgi ve uzmanlık sahasında kurumsal ilkeler çerçevesinde davranabilmelidir
- \* Kurumun performansını yükseltecek kararları zamanında almalıdır

Karar vermede becerili bireyler özellikle karar vermenin zor olduğu durumlarda doğru karar verirler. Diğerlerinin görüşlerini dinlemeye, önemli konularda görüş alışverişinde bulunmaya hazırđırlar, konuyu bütün yönleriyle düşünürler, zamanında ve akıllıca karar vereceklerinden emindirler. Her zaman diğerleriyle hemfikir olmanın mümkün olmadığını bilirler ama verdikleri kararların %80'ni doğru ve yerinde kararlar ise başarı oranları yüksek kabul edilebilir.

Karar vermede yeterince becerili olmayan bireyler iki ana gruba ayrılır: Birinci grup iyi karar vermeyi, hızlı karar verme olarak anlar ve bundan dolayı konuyu bütün yönleriyle düşünmeden karar verirler. İkinci grup ise konular üstünde çok düşünürler, bundan dolayı karar verme yerine tereddüt ederler ve süreci uzatırlar. Kendilerini kabul ettirmede zorluk çeken bu bireyler güven eksikliği duyabilirler ve bundan dolayı diğerlerinden onların düşüncelerini onaylamalarını beklerler. Bu kararsızlık onların en önemli limitidir.

Eğer Bay Thomas karar verme konusunda başarılı olmak istiyorsa alacağı eğitimin içeriği çok önemlidir. Eğitim içeriği belki bir kurstan daha fazlasını gerektirebilir. Eğitimin içeriği aşağıdakileri kapsamalıdır:

- \* Karar verme süreci - Durumu/problemi analiz etme, anlaşıldığını kontrol etme, alternatifler geliştirme, görüş alışverişinde bulunma, karar çerçevesini tanımlama, riski hesaplama, hedefleri ve zaman dilimlerini belirleme, kararları hayata geçirme
- \* Dinleme ve anlama - Bu faktörlerin karar vermedeki önemi
- \* Risk analizi - Çok fazla veri toplamadan, zaman ve çaba harcamadan, birey verilecek kararın başarı olasılığını değerlendirir
- \* Yeni fikir bulma ve deđerlendirme - Karar vermede fikirlerin önemi
- \* İletişim ve zamanlama - Diğerlerini sürecin içine katma ve onlarla devam etme

Bu eğitimden en iyi sonucu almak için, yöneticisi eğitimden bir süre sonra ona karar verme projeleri vermeli ve takip etmelidir.

## OLASI DİĞER EĞİTİM İHTİYAÇLARI

Yukarıda önerilen eğitim ihtiyaçları Bay Thomas için ana önceliklerdir. Aşağıdakileri kapsayan diğer eğitim ve gelişim programları onun performansının artmasında katkı sağlayacaktır:

- \* Stresle başa çıkma
- \* İŖi başlatma

Önemli not: Burada önerilen eğitim ihtiyaçları davranış becerileriyle ilgilidir. Bu raporda görevin yerine getirilebilmesi için gerekli mesleki teknik veya özel uzmanlık gerektiren eğitimler kapsamamıştır.