

Kaynak: Harvard Business Review

Tarih: Şubat 2018

KAÇD'ler Eğitim Sorununuzu Çözebilir mi?

Yazan: Monika Hamori

Şirketler, çalışanlarının öğrenmelerini ve kendilerini geliştirmelerini istediklerini söylüyor ancak pratikte, gelişimlerini yönetmeleri konusunda çalışanları kendi başlarına bırakarak eğitimde cimrilik yapıyor. Yaptığım yeni bir ankette, ders alan 1.481 çalışanın üçte birinden fazlası, —çoğunluğu çevrimiçi kurslara devam eden yöneticiler ve bilgi işçileri— önceki 12 ayda örgütlerinden hiç eğitim almadıklarını söyledi. İşgücünde neler olduğu konusu ayrıntılı incelendiğinde, işler daha da kötü görünüyor. ABD’de işveren tarafından finanse edilen eğitim alanların oranı 2001’de yüzde 21 iken bu oran 2009’da yüzde 15’e düştü (mevcut en son veri). Ve suçlu, iş dünyasındaki konjonktürel dalgalanmalar da değil; büyüme dönemlerindeki düşüş durgunluk dönemlerine göre daha sertti.

Bu, işlerinde daha iyi olmak isteyen birçok insanın başının çaresine bakmak durumunda olduğu anlamına geliyor. Kuruluşlar, Coursera ve EdX gibi platformlarda kolayca bulunabilen ve nispeten ucuz olan KAÇD (Küresel Açık Çevrimiçi Dersler) kayıtlarını teşvik ederek ve destekleyerek bu durumu değiştirebilir ve örgün eğitimdeki düşüşünü telafi edebilirler. Öğrenme ortamına girdikleri 2008’den bu yana KAÇD’ler yavaş yavaş iş dünyasıyla alakalı içerik sunmaya yöneldiler. Kurs konuları, makine öğrenimi ve Java programlamadan, iletişim ve liderliğe kadar uzanıyor. Çalışanların mesleki beceriler kazanmak için kendi başlarına KAÇD’leri kullandıkları ve kariyer fırsatlarını geliştirdikleri göz önüne alındığında, şirketler, bu tür bir öğrenmeyi organizasyonel amaçların hizmetinde kullanmak için yararlanılmayan bir fırsata sahipler.

Bazı şirketler bunun farkında ve çalışan eğitimini artırmak için KAÇD sağlayıcılarıyla birlikte çalışmaya başladı. AT&T, GE, L’Oréal ve Marks&Spencer bu durumun belirgin örnekleri. McKinsey, Microsoft ve Tenaris (enerji endüstrisi için boru tedarikçisi) gibi diğerleri, kamu tüketimine yönelik kendi içeriklerini— işletme, bilgisayar bilimleri, mühendislik, finans vb. alanlarında— dahi üretiyor. Bununla birlikte, ne yazık ki, KAÇD’lerden insanları geliştirmek için az sayıda organizasyon yararlanıyor. Araştırdığım istihdam edilen öğrencilerin yaklaşık yüzde 67’si yeni bilgi ve becerilerini mevcut iş veya şirketlerine uygulayacaklarını (yüzde 27’si bunları yalnızca burada kullanmayı planladıklarını belirtti) ancak yalnızca yüzde 5’i işverenlerinden mali yardım aldığını, yüzde 8’i söz konusu mesai saatleri dışında eğitim gördüğünü ve yüzde 4’ü kursların performans değerlendirmelerine dahil edildiğini söyledi. Dolayısıyla çoğu insan aslında kendi başlarına bırakıldı.

Örneğin, Çin’deki bir şirkette çalışan bir İtalyan olan Y kuşağından Sara’yı ele alalım. Sara, Coursera’da altı aylık bir pazarlama uzmanlığı konusunda ilerleme kaydeden bir kıdemli ürün yöneticisi.. Markasını yönettiği ve yeni ürün gruplarını nasıl yerleştireceği konusunda kararlar aldığı için elde edeceği bilginin kendisine işinden büyük fayda sağlayacağını düşünüyor. İki yıldan fazla bir süredir pazarlama çalışmalarına devam etmesine rağmen, eğitim geçmişi kimya alanında; bu nedenle, bir ürüne olan talebi hesaplamak ve bir dağıtım kanalı tasarlamak gibi bazı önemli bilgi boşluklarını doldurmak için bu dersleri kullanıyor. Ancak, yöneticisine, işine olan uygunluğu ve kendi başına özümlediği masraflara rağmen kursları aldığını söylemedi. Özellikle şirkette uzun süre çalışmayı planlamadığı için gelişimine destek vermeyeceğini ifade ediyor.

Şirketi Sara'nın ne yaptığını bilseydi, onu öğrenim konusunda yönlendirebilir ve (asgari yatırımla) daha fazla fayda elde etmesini sağlayabilirdi. Yüz yüze eğitim ile karşılaştırıldığında KAÇD'ler birçok avantaj sunuyor: Ücretler daha düşük, seyahat masrafları yok ve dersler günlük işleri daha az aksatıyor. Elit üniversiteler tarafından üretilen, çoğunlukla yerel sağlayıcılardan edinilmeyen içerikleri sunuyorlar. Çoğu KAÇD, herhangi bir zamanda başlatılabiliyor ve birçoğu kısa modüllere ayrılmış durumda; bu nedenle de anında/tam zamanında beceri edinme konusunda değerliler. KAÇD'ler ayrıca, işverenlerin, ölçek ekonomileri hakkında endişelenmelerine gerek duymadan, bireylerin temel işlerine oldukça özel veya çevresel alanlarda kalkınma desteği sağlamalarına olanak tanıyor. Bu eğitimleri alan akademisyenler ders kalitesi konusunda fikir birliğine varamamışlarsa da (bunu ölçmek hayli zor), öğrenciler genelde KAÇD'lerin gelişim ihtiyaçlarını karşıladıklarını düşünüyor.

Bütün bu potansiyel ışığında, organizasyonlar neden KAÇD'leri benimsemekte bu kadar yavaş? Burada, bu sorunun cevabını vermek ve şirketlerin bu öğrenme biçiminden daha iyi yararlanabilme şekilleri hakkında bilgi sunmak için 127 ülkedeki 28 binden fazla öğrencinin verilerini ile anket ve mülakatların sonuçlarını inceleyeceğim.

NEDEN FİRMALAR FAYDALARIN SEMERESİNİ ALAMIYORLAR?

Pek çok şirketin KAÇD'lerin eğitim potansiyelinden yararlanamamasının başlıca nedenlerinden biri de farkındalık eksikliği: Çalışanlarının kendi başlarına ders aldıklarının dahi farkında değiller. Bu, çoğu çalışan öğrencinin işi bırakması ve gerekçeleri gizlemesi meselesi değil— ankete katılanların sadece beşte biri KAÇD'lere yeni bir iş bulma veya iş kurma umuduyla girdiklerini söyledi. Birçokları bu eğitimi daha ziyade, açıkça tanımlanmış bir plana sahip olup olmadığına ya da daha geniş hedeflere (genel istihdam edilebilirliklerini sürdürmek ve yeteneklerini güncel tutmak gibi) yönelik çalışıp çalışmadıklarına bakmaksızın, özyönetimli kariyer gelişimlerinin bir parçası olarak görüyor. Rusya'daki bir tüketim malları şirketindeki bir pazarlama müdürünün ifade ettiği gibi, "Bunu özelim olarak görüyorum, çünkü sadece günlük işlerime değil aynı zamanda geleceğime de yatırım yapıyorum" dedi. Bazıları, farklı bir yolu keşfe yönelik herhangi bir ilgi gösterdiklerinde, mevcut rollerine bağlı olmadıkları görüntüsü vereceklerinde korkar. Diğerleri ise, kurslarının patronlarınca önemsiz görülmesinden endişeliler. Sonuç olarak, şirketler, çalışanlarının yetenekleri ve kariyer hedefleri hakkında tam bilgi sahibi değil. Yöneticiler, çalışanlarının hangi becerileri geliştirdiklerini veya kişisel gelişim hedeflerinin ne olduğunu bilmiyorlar.

Ayrıca şirketler de, KAÇD'leri örgün eğitim bakımından geçerli bir ikame olarak kabul etmiyor görünüyor. Halihazırda, örneğin dışarıdan eğitimcileri getirmek suretiyle veya kendi programlarını yaratmak yoluyla beceri gelişimine yatırım yapan işverenler, çevrimiçi derslere destek sağlama olasılığı en yüksek olanlardır. Araştırmaya göre bir önceki sene iş yerinde örgün eğitim alan çalışan öğrencilerin yüzde yirmisi aldıkları KAÇD'ler için de maddi destek veya işe gelmeme izni aldılar. Bunu, şirketleri hiç eğitim sağlamayan yüzde sekiz ile karşılaştırın. Ayrıca büyük, zengin kaynaklara sahip şirketlerin diğerlerine kıyasla daha çok yardım sunacağını düşünüyor olabilirsiniz, ancak durum böyle değil. 50'nin altında çalışana sahip firmalardaki insanların, 10.000 üzeri çalışana sahip firmalara nazaran, katıldıkları KAÇD'ler için iş yerinden izin alma olasılığı iki kat daha fazla.

Mülakatlarda, KAÇD çalışmaları için hiçbir destek almayan öğrencilere bunun sebebi sorulduğunda, alınan en yaygın cevap, işverenlerin öğrenim ve gelişime hiçbir yatırım yapmadığı yönünde oldu. Çoğunlukla, şirketlerinin beceriyi dış piyasadan kiralama yoluna gittiğini ve yönetimin performans gelişimini kurumun değil çalışanın sorumluluğu olarak gördüğünü söylediler. Çoğu öğrenci ayrıca, beceri kazanan çalışanlarını rakiplerine kaptırmaktan korkan şirketlerinin bu sebeple çalışan gelişimine fon sağlama konusunda isteksiz olduğunu düşünüyor.

KAÇD'leri yetenek gelişiminde kullanan şirketlerde teklifler çoğu zaman geçici ve birkaç kişi, takım veya küçük bir grupta sınırlı. Çoğu çalışan ise, kurumdaki öğrenci akranlarının farkında değil, bu durum ise bilgi ve kaynak paylaşımını engelliyor. Bu çabalar neden böylesine izole ve dağınık? Çoğunlukla, insanların KAÇD'ler hakkında arkadaş tavsiyesi veya çevrimiçi karşılaştıkları reklamlar gibi kurum dışı kanallar vasıtasıyla bilgi sahibi olması yüzünden. Bir Japon çok uluslu şirketinin Hindistan ofisinde çalışan bir BT yöneticisi "Kuruluşumuzdaki KAÇD kesinlikle kaza eseriymi" dedi. "Yaklaşık üç yıl önce, patronum araç sürerken [radyodaki bir KAÇD sağlayıcısı hakkında] bilgi sahibi oldu ve ne olacağını görmek için bir veri bilimi dersi için kayıt yaptırdı. Oldukça etkilenmişti."

KAÇD'lerden faydalanmakta başarısız kalan şirketler, özellikle yüksek potansiyele sahip gençler yönünden çalışan bağlılığını artırmak için etkili bir yolu kaçırıyor. Daha önceki bir çalışmada, genç ve yüksek becerili yöneticilerin kariyer gelişimleri için eğitimi çok önemli gördüklerini buldum: Öncelik bakımından 14 uygulama arasında üçüncü sıraya koyuyorlardı -yüksek paydaşlı atamalar ve üst düzey liderliğin hemen arkasında ve rehberlik, koçluk ile işlevler/bölgeler arası iş rotasyonun önünde. Bununla birlikte eğitimin, değer verdikleri ile gerçekte işverenlerinden elde ettikleri arasındaki en büyük uçurumlardan biri olduğunu da söylediler. Bu, meslektaşlara yardım etmek gibi tabiiyet davranışlarında olumsuz bir etki oluşturabilir ve hak edilmemiş molalar alınması ve esas görevlerin yerine getirilmemesi gibi verimsiz davranışları artırabilir.

"%5 İstihdam edilen öğrencilerin sadece yüzde beşi çevrimiçi kurslar için maddi destek almaktadır."

"İşverenler çalışanlarının KAÇD'lerine maddi destek sağladığında, bu programların tamamlanma oranları yüzde 15'ten %58'e çıkıyor."

Araştırmam ayrıca, KAÇD'ler için kurumsal destekten faydalanan çalışanların, öğrendiklerini başka şirketlerde iş bulmak için kullanma olasılığının çok daha düşük olduğunu gösteriyor. Kısmen de olsa, işverenlerinin diğer kariyer gelişim destekleri sunma eğiliminde olmasının insanların bağlı kalmasında etkisi olabilir. Yine de, korelasyon dikkat edilmesi gereken bir husustur. Kendi kendini destekleyen öğrencilerin, edindikleri bilgi birikimini yeni bir işverene ulaşmada atlama taşı olarak görme olasılığı, kurumsal destek alanlara göre iki kat daha fazladır.

KAÇD'LERİ YETENEK GELİŞİMİ İÇİN KULLANMAK

Kuruluşlar fırsatların farkına vardıkdan sonra, işgücü geliştirme için KAÇD'lerden nasıl faydalanmaya başlayabilirler? Araştırmalarım, birkaç yol gösterici ilke ve en iyi uygulamaları öneriyorlar.

Kıdemli liderler, öğrenme ve geliştirme çabalarını daha kapsamlı desteklemeli. Çevrimiçi ya da geleneksel, tüm örgütsel eğitim girişimlerinin, başarıya ulaşmak için üst yönetimden destek almaları gerekiyor. Yetenek geliştirmeye inanan ve bunlara yatırım yapan yöneticiler, şirket genelindeki yöneticilerin ekiplerini geliştirmek için gerekli kaynakları temin etmelerini sağlayarak bir öğrenme kültürü yaratır. Bu oldukça açık görünse de yaygın bir uygulama değil. Öğrenme ve geliştirme, liderlerin maliyetleri düşürmek konusunda zor seçimlerle karşı karşıya kaldıkları durumlarda bile stratejik bir öncelik olmalı. KAÇD'ler çok az para karşılığında büyük bir değer sundukları ve yoğun programları geleneksel derslere göre daha az aksattıkları için üst düzey liderlerin, özellikle de zorlu veya öngörülemez ortamlarda olanların, öğrenme konusundaki kararlılıklarını sürdürmelerini kolaylaştırıyor.

Yöneticiler ve iş arkadaşları KAÇD'lerin en iyi destekleyenleri. Bir kere öğrenme kültürü oluşturulduktan sonra, her seviyedeki yönetici bu kültürün, organizasyonun her yerine kök saldığından emin olmalı. Araştırmalarıma göre, genellikle KAÇD tabanlı eğitim başlatan ve bunlara yardımcı olanlar tipik şekilde bölüm yöneticileri. İK ve kurumsal öğrenme bölümlerinin ise genellikle bununla ilgileri yok (ancak bazen çalışanlardan, buldukları yararlı dersler hakkında bilgi paylaşımlarını isteyebiliyorlar).

Bu yaklaşım oldukça mantıklı. Bölüm yöneticileri, işle ilgili becerilerin geliştirilmesi için kurs seçimini yönlendiren alanda uzmanlığına sahipler. Aynı zamanda bu yöneticiler, bireylerin kendi kendilerine öğrenimlerini mesai saatleri içinde desteklemek için daha iyi bir konumdalar: Çalışanların ders çalışmak için zaman kazanmalarını sağlamak üzere iş yüklerini dengeleyebilirler.

Geçmişte, çalışanlar eğitimlerinin çoğunu kurumsal programlar ya da şirketin sponsor olduğu dış atölye çalışmaları ve seminerler aracılığıyla alırlardı. Fakat günümüzde pek çok öğrenme olanağı doğrudan KAÇD sağlayıcılarından geliyor; bireylerin kendi başlarına dersleri aramaları, derslere kayıt olmaları ve bunları denemeleri oldukça kolay. İstihdam edilen öğrenciler bu çabaların yöneticileri tarafından takdir edileceğini ve destekleneceğini düşünüyorlarsa, aldıkları ya da meslektaşları için faydalı olabilecek derslere karşı daha istekli oluyor. Yükseköğretimde ABD merkezli bir entegre pazarlama müdürü olan öğrencilerden biri ile yaptığım görüşmede, "Patronuma bir dersin açıklamasını getirdim ve bunun ofisimizin yaptığı işi organizasyonun geri kalanının gözünde değerli kılmaya yardımcı olacağına dikkatini çektim" dedi. Şirketin amaçlarını ve dinamiklerini anlayan çalışanlardan gelen bu gibi hedefe yönelik öneriler, farklı ortamlarda faydayı ölçmek için çevrimiçi incelemelere kıyasla çok daha iyi bir yol.

Yol göstermek etmek ilgiyi de artırıyor. Öğrenciler genelde, KAÇD seçiminde esnekliğe sahip olmaktan memnun olmakla birlikte, çok fazla seçenek bulunmasının çalışmalarıyla alakalı olmayan ya da kalite beklentilerini karşılamayan dersleri almalarına sebep olabileceğini kabul ediyor. Sonuç olarak, zaman ve paralarını boşa harcadıklarını düşünebilirler. Öğrenme ve geliştirme departmanları, insanlara bu konuda bazı temel ön araştırma yapmaları için yardımcı olabilir: KAÇD'de net bir ders açıklaması ve öğrenme hedefleri seti var mı? Saygın bir üniversite veya şirket tarafından mı oluşturuldu? Ana akım KAÇD platformlarından birinde mi yer alıyor?

Ne var ki, birisi o dersi gerçekten tamamlayana kadar bir dersin bir organizasyona ya da bir role nasıl uygulanabileceğini söylemek genellikle hayli zor. Bu nedenle, bir ekip üyesinin söz konusu dersi denemesi ve başkaları kaydolmadan önce rapor vermesi yararlı olabiliyor. Araştırmalarımda, dersler iş arkadaşları tarafından önerildiğinde— ya da ekip üyeleri, tamamladıkları kurslara ilişkin basitçe puan verdikleri ve yorum yaptıklarında ve değerlendirmelerini birbirleriyle paylaştıklarında—ders seçeneklerinin genelde hedefe yönelik olduğunu ve insanların aradıkları becerileri kazanma ihtimallerinin yükseldiğini gözlemledim.

Şirketler, sadece temel işler için yetenekler değil, daha geniş yetkinlikler geliştirmek için de KAÇD'leri kullanabiliyor. Araştırmamda yer alan tüm KAÇD'ler pazarlama üzerine yoğunlaşırken, ankete katılan öğrencilerin sadece yüzde 40'ı pazarlama bölümünde görev alırken ve yalnızca yüzde 15'i satışta çalışıyordu. Geri kalanı, operasyonlar ve tedarik zinciri, Ar-Ge ve finans gibi işlerde çalışanlardan oluşuyordu.

Pazarlama işinde olmayan öğrenciler, KAÇD'lere kaydolduklarını, çünkü işlerini yapmaları için disiplinler arası bilginin gerektiğini ifade ettiler. Örneğin, bir veri analisti, marka ve ürün yönetimi kavramlarını anlamaya çalışıyordu, çünkü müşterilerinden biri Asya'da yeni ürünler piyasaya sürmeyi planlıyordu. Bir sigorta şirketinin pazarlama ekibine teknoloji desteği sağlayan bir programcı fiyatlandırma temellerini hızlandırmak zorundaydı.

Kurumların, çalışanların yetkinliklerini bu yolla genişleterek kaybedecekleri çok az, kazanacakları ise çok şey var. Bu, bölümler arasında daha kaliteli etkileşimlere yol açar ve farklı işlevsel geçmişlere sahip insanların daha etkili biçimde iletişim kurmalarına yardımcı olur.

Yöneticiler, vekil eğitmenler olarak hizmet verebilirler. Geleneksel eğitim programlarında eğitmenler, insanlara materyalleri kullanmada yardımcı olur ve sorular sorulmaya başladığında kavramları daha derinlemesine açıklar. Oysa, KAÇD'ler özyönetimli öğrenmeyi gerektiriyor. Bir modül veya konu üzerinde ne kadar zaman harcanacağına (dersin tümünün mü yoksa sadece bir kısmının mı çalışılacağı gibi) takdiri her bir öğrencinin kendine kalmış. KAÇD'lerin eğitmenler veya diğer öğrencilerle sunduğu etkileşim imkanı sınırlı. Bu etkileşimin çoğu ise senkronize değil -örneğin bir sorunun cevaplanması, sorulduktan saatler, hatta günler sonra gerçekleşebilir.

Yöneticiler, bu sorunları kurs öncesinde ve esnasında gayriresmi rehberlik sağlayarak çözebilir. Bu sayede öğrenme kolaylaşır ve (derslerin/kursların) tamamlanma oranları yükselir. Bir ABD çok uluslu şirketinin Asya-Pasifik bölge lideri bunu yapmakta gayet iyi. Astları, kanal yönetimi hakkında dört haftalık bir KAÇD almadan önce onlara şunu söyledi: "Bizimle daha alakalı olan ilk ve ikinci haftalara daha çok dikkat gösterin... Sizi perakendeye ilgili kısımları okumaya zorlamıyorum, çünkü bu bizim iş alanımız değil." Bu, dikkatlerini toplamalarını sağladı ve çalışma sürelerini daha etkin kullanmalarına imkan tanıdı.

KAÇD'ler kurumlara özgü olacak biçimde uyarlanmadığından, insanların öğrendiklerini kendi işlerine yansıtmaları ve kavramları bağlama oturtmada yöneticilerin oynayacak bir rolü buluyor. Örneğin Asya-Pasifik yöneticisi, kanal yönetimine ilişkin KAÇD'nin ilk iki haftası tamamlandıktan sonra grubuyla bir oturum gerçekleştirdi: "Tüm ekibi toplantı odasına topladım ve sordum 'Bu modüllerden ne öğrendiniz? Onları işinizle nasıl ilişkilendireceksiniz?'" Esasında geçici bir sınıf oluşturmuştu. "Bazı kıdemli çalışanlar, kurstan aldıkları teoriyi işlerine iyi biçimde ilişkilendirebiliyordu," ve "bu yüzden onlara bir akran destekli öğrenme fırsatı sunmak istedim." Bu destek sayesinde, ekip üyeleri canlı etkileşimden faydalanırken -modülleri kendi belirledikleri hızlarda tamamlayarak- KAÇD'lerin esnekliğinden yararlanabildi. Ayrıca, materyalleri ekip üyeleriyle tartışacaklarını bildiklerinden dolayı, bunları kavramak için ekstra bir özendirici güdülerini vardı.

"Eğitim, genç çalışanların kendi değer verdikleri ile gerçekte işverenlerinden elde ettikleri arasındaki en büyük uçurumlardan birini temsil ediyor."

İşverenler, KAÇD'leri performans değerlendirmelerinde izlemeli. 200'ün üzerinde KAÇD ile yapılan kapsamlı bir çalışma, kayıt yaptıran insanların gerçekte yaklaşık yüzde 15'inin tamamlama sertifikası aldığını gösteriyor. Düşük bir rakam. Bununla birlikte, şirketler KAÇD kurslarını performans değerlendirmelerinde göz önüne aldığında oran yükseliyor. Araştırmama katılan öğrencilerin sadece yüzde dördünün yıllık değerlendirmelerinde KAÇD'ler yer alıyordu, fakat bunların yarısı kurslarını tamamladı. Daha yüksek tamamlama oranına sahip yegane öğrenciler ise işverenlerinden maddi destek alanlardı -bunların yüzde 58'i tüm süreci tamamladı. Öğrencinin eğitim seviyesi, materyalin işine olan uygunluğu ve kursun tasarımı gibi özellikler daha az öneme sahipti.

Kursların tamamlanmasını takip etmenin (değerlendirmelerde öğrenmeyi tespit etmenin en kolay ve yaygın yolu) bir zorluğu, öğrencilerin bilgi edinmek yerine sınavları geçmeye odaklanmasına neden olabilmesi. İncelediğim bir kurum, insanlara her kurstan en önemli bilgileri seçmesini ve bunu işlerine nasıl uyarlayacaklarına ilişkin bir plan hazırlamalarını istemek suretiyle bu durumun önüne geçiyor. Bu uygulamanın amacı, resmi performans hedefleri yaratmak yerine anlayışı derinleştirmek ve insanların kurs kavramlarını işlerine uygulamalarına yardımcı olmak.

"Ekip üyelerinin yeterliliklerini geliştirmek, daha verimli çalışmalarını ve daha etkili iletişim kurmalarını sağlıyor."

EğER SARA tipik bir Milenyum (Y Jenerasyonu) çalışanıysa, kariyeri boyunca yeni beceriler kazanması gerekecek -araştırma, çalışma hayatı boyunca 10'dan fazla iş değiştireceğini öngörüyor. Pazarlamada kalsa dahi, işler artan biçimde farklı becerileri harmanladığı ve bu karışımda genelde teknolojik yetkinlikler de bulunduğu için, işinin içeriği zamanla önemli biçimde değişecek. Modüler KAÇD'ler Sara gibi çalışanların gelişimine yardımcı olmakta oldukça uygun; geleneksel sunumlarını pazarın sürekli evrimleşen ihtiyaçlarına uyarlamakta fazlasıyla yavaş kalabilen ve uzun çalışma yılları gerektirebilen üniversitelerden çok daha fazla.

KAÇD'lerin bireylerin gelişiminde önemli bir rol oynadığı açık. Sorun, daha fazla işverenin onlara destek verip vermeyeceği. Bunu yapmak, çalışanlara ve kurumlara aynı şekilde yarar sağlayacaktır. Fakat bugün için çalışan öğrencilerin çoğu bu yolculuğu kendi başlarına sürdürüyor.

ÖZETLE

SORUN

Her ne kadar birçok kişi işle ilgili becerilerini KAÇD'ler (kitlesele açık çevrimiçi dersler) aracılığıyla edinse de, bunu çoğu kez işverenlerinin desteği veya bilgisi olmadan yapıyor. şirketler, örgün eğitimdeki düşüşü dengeleme ve çalışan bağlılığını artırma yönünde (en az yatırımla) bir fırsatı kaçııyor.

ÇÖZÜM

Yöneticiler, çalışanlarını KAÇD'lere kaydolmaya teşvik ederek, onlara ders çalışma zamanı sağlayarak ve hatta vekil eğitmen olarak görev alarak, ekip üyelerinin gelişimini artırabilir. Çalışanların birbirleri için kurslar hakkında yol göstermesi ilgi oluşturmaya ve kalite sağlamaya yardımcı oluyor. Aynı zamanda kursların tamamlanmasını takip etmek, öğrenimin değerini güçlendirirken, insanların kursları bitirme olasılığını da artırır.

Harvard Business Review Türkiye'nin internet sitesinden alınmıştır. İlgili yazıya ulaşmak için lütfen [tıklayınız](#).