T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE EĞİTİM PROGRAMLARINI ÖLÇME DEĞERLENDİRME METODLARI VE EĞİTİMLERE YAPILAN YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜNÜN HESAPLANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

T 104858

NİLGÜN AKYÜZ

940

Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. GÖNEN DÜNDAR

İstanbul - 2001

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

104858

Enstitümüz **İnsan Kaynakları** Bilim Dalında **2501550940** numaralı **Nilgün Akyüz'ün** hazırladığı "**İşletmelerde Eğitim Programlarını Ölçme & Değerlendirme Metodları ve Eğitimlere Yapılan Yatırımın Geri Dönüşünün Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama**" konulu YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA TEZİ~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **06/07/2001 Cuma** günü saat **09.00'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ.....'ne* **OYBİRLİĞİ /~~OYÇOKLUĞUYLA~~** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	KABUL	
PROF.DR.CANAN ÇETİN	KABUL	
DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH	KABUL	
DOÇ.DR.OYA ÖZÇELİK	KABUL	
YRD.DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	KABUL	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 526 13 38 – 0212 514 01 35 Fax: 0212 520 85 04

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE EĞİTİM PROGRAMLARINI ÖLÇME DEĞERLENDİRME METODLARI VE EĞİTİMLERE YAPILAN YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜNÜN HESAPLANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

NİLGÜN AKYÜZ

940

T 104858

Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. GÖNEN DÜNDAR

İstanbul - 2001

ÖNSÖZ

" Bir memleketin kalkınmasında eğitimin ne kadar mühim olduğunu hepimiz biliyoruz. İstediğiniz kadar fabrika, otel, motel, hastahane gibi tesisler kurunuz; eğer onları işletecek elemanlar olmazsa bütün emekler boşa gider ve müessese kar yerine zarar eder. Bu bakımdan, müesseselerde çalışan elemanların iyi yetişmiş olması şarttır."
Başarıyı yakalamış işletme sahiplerinin, eğitime verdikleri önemin bu başarıyı yakalamalarında en önemli etkenlerden biri olduğunu Sn.Vehbi Koç'un bu sözleri ile bir kere daha anlayabiliriz.

Bu tezin ilk üç bölümünde, işletmelerde eğitime yapılan yatırımların işletmeye olan getirilerinin belirlenmesi yöntemleri üzerinde durulmakta, son bölümünde ise bu yatırımların geri dönüşünün belirlenmesi ile ilgili bir uygulama yer almaktadır.

Tezin hazırlanmasında bana değerli katkıları olan tez hocam Sn. Yrd.Doç.Dr. Gönen Dündar'a, Araştırma Görevlisi Sn. Lale Tüzüner'e çok teşekkür ederim.

Tezimin yazılmasında değerli görüşlerinden yararlandığım, çalışma hayatım içinde de tezimin hazırlanması konusunda bana her türlü desteği sağlayarak tezimi bitirmemi sağlayan sevgili yöneticim Bayram Ünal'a, tezimin yazımında, eklerin hazırlanmasında ve kaynakların sağlanmasında bana yardımcı olan sevgili çalışma arkadaşım Feyza Koçyiğit'e ve her konuda tam destek ile yanımda olan sevgili eşim Teoman Akyüz'e çok teşekkür ederim.

Mayıs 2001 **Nilgün Akyüz**

ABSTRACT

Today, named as information age, institutions consider more importance to training and development activities of their workers in order to adapt the changes in business life. Institutions that allocate a great proportion of their budget to training activities want to take advantages of this process. For this reason, studies started in evaluation and measurement of the training and development activities.

The objective of this thesis is to determine the return on investment of the training process by revealing the methods and techniques that are used to evaluate the results of training and development activities.

In the first section, the main concepts of training and development, the goals and benefits of the training and development activities and the training needs analysis subjects are considered. In the second section, the effectiveness and activeness of training, the subjects to pay attention when designing the trainin programs and the evaluation of effectiveness of training are explained.

In the third section, the researches are explained on evaluation of the tarining and development activities, and in the last section a study is given which put into practice in a private bank for determination of the return on investment of training and development activities. In this practice, by using the data taken from HR and sales departments of the bank, a five step study is performed which is very commonly used among the training evaluation techniques. In this study, the information required is collected by e-mail questionairres from all the participants and their managers, and it is exposed that the sales trainings designed for the sales department personnel of the bank caused increases in earnings much more than expenditures made for these training programs.

ÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, işletmeler hızlı gelişime ayak uydurabilmek amacı ile çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha da önem vermeye başlamıştır. Bütçelerinin önemli bir kısmını eğitim faaliyetlerine ayıran işletmeler, bu yatırımlarının karşılığını da görmek istemektedirler. Bu amaçla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirme çalışmaları başlamıştır.

Bu tezin amacı da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan teknik ve yöntemleri ortaya koyarak, işletmelerde eğitimlere yapılan yatırımların ne kadarının işletmeye geri döndüğünün belirlenmesini sağlamaktır.

Tezin ilk bölümünde, eğitim ve geliştirmedeki temel kavramlar, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçları ve yararları, eğitimde ihtiyaç analizi üzerinde durulmuş, ikinci bölümde ise eğitimin etkililiği ve etkinliği, etkili bir eğitim programının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken noktalar anlatılarak, eğitimin etkililiğinin değerlendirilmesi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik bugüne kadar yapılan araştırmalar anlatılmakta, son bölümde ise özel bir bankamızda eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yapılan yatırımların geri dönüşünün belirlenmesi amacı ile yapılan bir uygulama yer almaktadır. Uygulamada bankanın insan kaynakları bölümü ve satış gruplarının verilerinden yararlanarak, eğitimin değerlendirilmesi teknikleri içinde yaygın olarak kullanılan beş aşamalı bir çalışma uygulanmıştır. Çalışmada tüm katılımcılar ve yöneticilerinden mail ortamında anketler yardımıyla gerekli bilgiler toplanmış ve elde edilen bu veriler sonucunda, bankanın satış grubu elemanlarına yönelik olarak düzenlenen satış eğitimlerinin, bu eğitimler için harcanan bütçenin daha da üstünde bir kazanç sağladığı ortaya çıkarılmıştır.

İÇİNDEKİLER

..... Sayfa

ŞEKİLLER LİSTESİ XI

TABLOLAR LİSTESİ XII

GRAFİKLER LİSTESİ XIII

GİRİŞ 1

1.BÖLÜM : İŞLETMELERDE EĞİTİMİN AMAÇLARI, YARARLARI VE HEDEFLERİ

1.1 EĞİTİM VE GELİŞTİRME 4

1.2 EĞİTİMİN NİTELİĞİ 5

1.3 İŞLETMELERDE EĞİTİMİN AMAÇLARI 7

1.4 İŞLETMELERDE EĞİTİMİN ÖNEMİ VE YARARLARI..... 8

1.5 EĞİTİM SÜRECİNDE SORUMLULUK PAYLAŞIMI..... 12

1.5.1 Genel Olarak Eğitim Süreci..... 13

1.5.1.1. Eğitim Sürecinin Tarafları..... 14

1.5.1.1.1. Eğitim Alan Kuruluşun Yönetimi 14

1.5.1.1.2. Eğitimi Alan Kuruluşun İnsan Kaynakları 14

1.5.1.1.3. Eğitimi Veren Kuruluş..... 14

1.5.1.1.4. Eğitim Kuruluşuyla İşbirliği..... 15

1.5.1.1.5. Eğitimin Katılımcıları..... 15

1.6 EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİ..... 16

1.6.1. Eğitim İhtiyacını Saptama Teknikleri..... 18

1.6.1.1.Anket 18

1.6.1.2.Görüşme 19

1.6.1.3.Gözlem 19

1.6.1.4.Tutum Ölçeği 19

1.7. EĞİTİM VE İŞ ORTAMI 20

2. BÖLÜM : EĞİTİMİN ETKİLİLİĞİ VE ETKİNLİĞİ

2.1 ETKİLİ BİR EĞİTİM PROGRAMI NASIL OLUŞTURULUR..... 22

2.1.1 Gereksinimlerin Belirlenmesi..... 22

2.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi 25

2.1.3. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi 25

2.1.4. Katılımcıların Seçilmesi 26

2.1.5. En Uygun Zamanlamanın Yapılması 27

2.1.6. Uygun Tesislerin Seçilmesi 27

2.1.7. Uygun Eğitmenlerin Seçilmesi 28

2.1.8. Görsel-İşitsel Araçların Seçilip Hazırlanması 28

2.1.9. Programın değerlendirilmesi 29

2.2. EĞİTİMİN SONUÇLARI 30

2.3. EĞİTİMİN ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 31

2.3.1. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirme Nedenleri 33

2.3.2. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirmenin Faydaları 36

2.3.3. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirmenin Amaçları 36

3. BÖLÜM : EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR 38

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR 39

3.2. KIRKPATRICK 4 AŞAMALI EĞİTİM PROGRAMLARI ÖLÇÜMLEMESİ

3.2.1. Tepki 39

3.1.1.1. Tepkinin Değerlendirilmesi 41

3.2.1.1.1. Eğitimin Amacının Belirlenmesi 42

3.2.1.1.2. Tepkileri Sayısallaştırılmasına Uygun Bir Form Kullanmak 42

3.2.1.1.3. Yazılı Görüş ve Öneri Almak 43

3.2.1.1.4. Yanıtların Tamamını Eğitim Bitiminde Hemen Almak 43

3.2.1.1.5. Formların Yorumlanmasında Kabul Edilebilir Standartlar Geliştirmek 44
3.2.1.1.6. Tepkileri Standartlara Göre Ölçmek ve Gerekli Önlemleri Almak 44
3.2.1.1.7. Tepkilerin Açıklanması 45
3.2.2. Öğrenme 45
3.2.2.1. Öğrenmenin Değerlendirilmesi 46
3.2.2.1.1. Kontrol Grubu Kullanılması 48
3.2.2.1.2. Bilgi, Beceri ve/ ya da Tutumların Değerlendirilmesi 48
3.2.2.1.3. Bilgi Artışının ve Tutum Değişiminin Değerlendirilmesi 48
3.2.2.1.4. Becerilerdeki Artışın Değerlendirilmesi..... 48
3.2.2.1.5. Yüzde 100 Yanıt 49
3.2.2.1.6. Gerekli Önlemlerin Alınması 49
3.2.3. Davranış 49
3.2.3.1. Davranışın Değerlendirilmesi 51
3.2.3.1.1. Kontrol Grubu 53
3.2.3.1.2. Gerekli Süre 53
3.2.3.1.3. Değerlendirme Zamanı 54
3.2.3.1.4. Anket ve/ya da Görüşme 54
3.2.3.1.5. Örnekleme 56
3.2.3.1.6. Tekrar 56
3.2.3.1.7. Maliyet – Yarar Karşılaştırması Yapın..... 56
3.2.4. Sonuçlar 57
3.2.4.1. Sonuçların Değerlendirilmesi 57
3.2.4.1.1. Kontrol Grubu 59
3.2.4.1.2. Gerekli Süre 59
3.2.4.1.3. Değerlendirme Zamanı 60
3.2.4.1.4. Tekrar 60
3.2.4.1.5. Maliyet – Yarar Karşılaştırılması 60

3.3. KAUFMAN'IN EĞİTİMİ BEŞ DÜZEYDE DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI 61
3.4. CIRO YAKLAŞIMI 62
3.5. CIPP YAKLAŞIMI 65
3.6. PHILIPS'IN BEŞ DÜZEYLİ ROI YAKLAŞIMI 65
3.6.1. Değerlendirme Düzeylerinin Özellikleri 67
3.6.2. ROI Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller 69
3.6.2.1. Maliyet ve Zaman 69
3.6.2.2.Beceri Eksikliği ve Eğitim Departmanlarında Çalışanların Oryantasyonu 69
3.6.2.3. İhtiyaç Analizlerinin Olmaması 69
3.6.2.4. Korku 70
3.6.2.5. Disiplin ve Planlama 70
3.6.3. ROI Modelinin Unsurları 72
3.6.3.1. Değerlendirme Amaçları 72
3.6.3.2. Değerlendirme Araçları 73
3.6.3.3. Değerlendirme Düzeyleri 73
3.6.3.4. Zamanlama 73
3.6.3.5. Bilgilerin Toplanması 74
3.6.3.6. Eğitim Programlarının Etkisinin Ayrıştırılması 75
3.6.3.7. Elde Edilen Bilginin Parasal Değerlere Dönüştürülmesi.. 77
3.6.3.8. Hard Bilgi – Soft Bilgi 78
3.6.3.9. Bilgiyi Çevirmek İçin Gerekli Olan Genel Basamaklar 81
3.6.3.9.1. Birim Başına Ölçüye Odaklanma 81
3.6.3.9.2. Herbir Birimin Değerinin Belirlenmesi 81
3.6.3.9.3. Performans Bilgilerindeki Değişikliklerin Hesaplanması 81
3.6.3.9.4. Değişimlerdeki Yıllık Miktarın Belirlenmesi 81
3.6.3.9.5. Sağlanan Gelişmenin Toplam Değerinin Hesaplanması 82

3.6.3.10. Toplanan Dataların Parasal Değerlere Dönüştürülmesi.....82
3.6.3.11. Programın Maliyetinin Hesaplanması 82
3.6.4. Yatırımın Karlılığının Hesaplanması 83
3.6.5. Görünmez Yararların Belirlenmesi 85
3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER 86
4. BÖLÜM : BANKALARDA EĞİTİME YAPILAN YATIRIMLARIN GERİ DÖNÜŞÜNÜN HESAPLANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA..... 89
4.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ VE AMACI..... 89
4.2. UYGULAMANIN AMACI 90
4.3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ 90
4.3.1. Uygulamanın Ön Hazırlıkları 91
4.3.1.1. Deney ve Kontrol Gruplarının Oluşturulması 91
4.3.1.2. Verilerin Toplanması 92
4.3.1.2.1. Tepki 92
4.3.1.2.2. Öğrenme 92
4.3.1.2.3. Davranış 93
4.3.1.2.4. Sonuç 93
4.3.1.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü 94
4.4. UYGULAMANIN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ..... 95
4.4.1. Tepki Aşamasının Değerlendirilmesi 95
4.4.1.1.Giriş 95
4.4.1.2.Değerlendirme Bulguları 95
4.4.1.2.1. Eğitmen 95
4.4.1.2.2. Organizasyon 96
4.4.1.2.3. Eğitim Programı 97
4.4.1.2.4. Materyal 98
4.4.1.3. Tepki Değerlendirilmesi Sonuçları 99
4.4.2. Öğrenme Aşamasının Değerlendirilmesi 99
4.4.2.1.Deney Grubu Eğitim Öncesi Bilgi Seviyesinin Belirlenmesi 100
4.4.2.2.Deney Grubu Eğitim Sonrası Bilgi Seviyesinin Belirlenmesi 101
4.4.2.3.Öğrenmenin Değerlendirme Sonuçları 102

4.4.3. Davranış Aşamasının Değerlendirilmesi 102
4.4.3.1.Katılımcıların Kişisel Değerlendirme Sonuçları 103
4.4.3.2.Yöneticilerin Değerlendirme Sonuçları 104
4.4.4. Eğitimin Bankaya Olan Örgütsel Sonuçlarının Değerlendirilmesi 105
4.4.4.1.Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi 106
4.4.4.2.Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi 107
4.4.4.3.Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi 108
4.4.4.4.Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi 109
4.4.5. Eğitime Yapılan Yatırımın Geri Dönüşünün Hesaplanması 110
4.4.5.1.Maliyetlerin Hesaplanması 111
4.4.5.2.Kazançların Hesaplanması 112
4.4.5.3.Yatırımın Karlılığının Hesaplanması 113
4.4.6. Sonuç 115

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 1.	Genel Olarak Eğitim Süreci	13
Şekil 2.	Eğitim İhtiyacının Saptanması Süreci 1	16
Şekil 3.	Eğitim İhtiyacının Saptanması Süreci 2	17
Şekil 4.	Eğitim Değerlendirmesi Problemi Yapısı.....	20

TABLOLAR LİSTESİ

..... Sayfa

Tablo 1. Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirmesi 39
Tablo 2. Kaufman'ın Eğitimi Beş Düzeyde Değerlendirme Yaklaşımı..... 62
Tablo 3. Beş Aşamalı ROI Çalışması 67
Tablo 4. ROI Modeli..... 71
Tablo 5. Hard Bilgi Örnekleri 79
Tablo 6. Soft Bilgi Örnekleri 80
Tablo 7. Eğitmenin Değerlendirilmesi..... 96
Tablo 8. Organizasyonun Değerlendirilmesi 96
Tablo 9. Eğitim Programının Değerlendirilmesi 97
Tablo 10. Eğitim Materyallerinin Değerlendirilmesi 98
Tablo 11. Deney Grubu Eğitim Öncesi Bilgi Seviyesi 100
Tablo 12. Deney Grubu Eğitim Sonrası Bilgi Seviyesi 101
Tablo 13. Deney Grubu Kişisel Değerlendirme 103
Tablo 14. Yöneticilerin Değerlendirme Sonuçları 104
Tablo 15. Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları..... 106
Tablo 16. Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları..... 107
Tablo 17. Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları 108
Tablo 18. Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları 109
Tablo 19. Deney Grubu Katılımcılarının Maliyetleri 111
Tablo 20. Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi ve Sonrası Satışları. 112
Tablo 21. Ürünlerin Bankaya Kazancı 113
Tablo 22. Deney Grubu Katılımcılarının Bankaya Kazançları 113

GRAFİKLER LİSTESİ

..... Sayfa

Grafik 1. Eğitmenin Değerlendirilmesi 96

Grafik 2. Organizasyonun Değerlendirilmesi.....97

Grafik 3. Eğitimin Değerlendirilmesi 98

Grafik 4. Materyalin Değerlendirilmesi.....99

Grafik 5. Deney Grubu Eğitim Öncesi Seviyesi..... 100

Grafik 6. Deney Grubu Eğitim Sonrası Seviyesi..... 102

Grafik 7. Deney Grubu Kişisel Değerlendirme..... 104

Grafik 8. Yöneticilerin Değerlendirmeleri..... 105

Grafik 9. Kontrol Grubu Eğitim Öncesi Hedef ve Gerçekleşme Rakamları 107

Grafik 10. Deney Grubu Eğitim Öncesi Hedef ve Gerçekleşme Rakamları 108

Grafik 11. Kontrol Grubu Eğitim Sonrası Hedef ve Gerçekleşme Rakamları..... 109

Grafik 12. Deney Grubu Eğitim Sonrası Hedef ve Gerçekleşme Rakamları 110

GİRİŞ

Günümüzün çağdaş işletmesinde başarıyı arttıran etkenlerden en önemlisi belki de insan gücüdür. Bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle, bütün işletmelerde çalışanların eğitim ve gelişiminin özel bir önemi vardır.

Çalışanların verimliliği sadece çalışma koşullarına, çağdaş araç ve gereçlerin kullanımına bağlı değildir. Teknolojideki sürekli gelişme ve değişmeler, bunlara ayak uyduramayanları, yaşlarına ve yeteneklerine bakmadan hemen eskitmekte, örgütleri başarısız kılmaktadır. Bu olumsuz durumları önleyici ve giderici bir araca her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ise, bu eskimeyi gideren, personeli değişimin gerekleri ile uyum halinde tutan tek araçtır.

Bir işletmede herhangi bir düzeyde işe başlayan bir çalışanın, bu görev için seçilmiş olmasının çok çeşitli nedenleri vardır. Eğer bu çalışan bu göreve objektif nedenler ile seçilmiş ise, işine uygun bir geçmişi, bitirdiği okulları ve işle ilgili deneyimleri vardır. Ancak işletmenin amaçlarına uyumu, kişinin tutum ve davranışlarını geliştirmesi, işini daha iyi yapabilmesi, o işletmede daha fazla bilgi, beceri ve yeni deneyimler kazanması ile sağlanır.

İşletmenin başarısı kişilerin başarısına bağlıdır. Kişisel başarı ise motivasyonla ve işletmenin desteğiyle bağlantılıdır. Zira, çalışanlara yeni şeyler öğretilmesi ve geliştirilmesi yoluyla performanslarını yükseltmek mümkün olur. İşte bu nedenle, işletme yönetimi çalışanlarda öğrenme isteğini teşvik etmelidir.

Planlanmış eğitim faaliyetleri ile işletmenin arzu ettiği yönde, çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi yoluna gidilmelidir. Çalışanların, doğuştan ve dış çevreden kazandıkları bilgi ve deneyimlere olumlu yönde katkılar sağlayan işletmeler daha da başarılı olur.

Eğitim ve geliştirme, gerek dış, gerekse işletmenin kendi iç sorunlarından dolayı önemini her geçen yıl biraz daha arttırmaktadır. Ayrıca günümüz dünyası hızlı bir değişim içerisindedir. Bu değişimlere kapalı kalmak, onlara aldırmamak adeta işletmenin kapatılmasıyla eş anlam taşımaktadır. Bu nedenle gerek değişime ayak uydurabilmek gerekse değişimden en verimli şekilde yararlanabilmek için çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bilginin hızla çoğalması günümüzde işletmeler için eğitimin çok daha büyük önem taşımasına yol açmıştır.

Eğitimin tek işlevi değişim üretmektir. Bunu yaptığında eğitim başarılı olmuştur; yapamadığında ise başarılı olamamıştır. Eğitim değişim yaratma işidir. Değişimi yaratıp yaratmadığını bilebilmek için eğitimin etkilerini değerlendirmek gereklidir.

Eğitimin tepkisel olmaktan kurtulup proaktif bir konuma gelebilmesi için, kuruluştaki stratejik planlama sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi gerekir. Eğitimin, stratejik planlama sürecinin bir parçası olabilmesi için, eğitimin kuruluşa ne gibi yararlar sağladığını somut bir biçimde ortaya koyabilmesi gerekir. Bunun anlamı, eğitimin parasal getirileri açısından değerlendirilmesidir. Eğer eğitim, işe ilişkin davranışlarda olumlu bir değişiklik meydana getirecekse, bu değişikliğin incelenmesi ve ilgililere gösterilmesi gerekir. Dolayısıyla eğitim, yatırımın getirisi olarak değerlendirilmelidir.

Bu tezin konusu; işletmelerdeki eğitim ve geliştirme çalışmalarının amaçlarına ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, işletmeye ne kadar getirisi olduğunu belirlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılabileceğini ortaya koymaktadır.

Bütün bu anlatılanlar doğrultusunda tez dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerde eğitimin önemi, amaçları ve yararları anlatılmakta, işletmelerde eğitim sürecinin geliştirilmesindeki sorumluluk paylaşımı, eğitim programlarının geliştirilmesinde dikkat edilecek noktalar, ihtiyaç analizinin önemi belirtilmektedir. İkinci bölümde eğitimin etkililiği, etkili bir programın geliştirilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar ve etkililiğinin değerlendirilmesi anlatılmış, üçüncü bölümde ise eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan getirilerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise eğitime yapılan yatırımın getirisinin hesaplanması üzerine özel bir bankamızda yapılan bir uygulama yer almaktadır.

I. BÖLÜM
İŞLETMELERDE EĞİTİMİN AMAÇLARI, YARARLARI VE HEDEFLERİ

1.1 EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Eğitim, en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir.Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. [1]

Eğitim konusunda yapılan bu çok farklı tanımlardan hareket ederek ve özellikle eğitim sürecini tanımlarken şu dört durum ön plana çıkmaktadır :[2]

1. Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
2. İnsan bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilmektedir.
3. Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.
4. İnsanda davranışın oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.

İşletmeler açısından eğitimi tanımlamak istersek ;[3]

- Eğitim ve geliştirme çalışanlar açısından işlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran planlı bir çabadır.

---

1 Nurettin Fidan ve Münire Erden, **"Eğitime Giriş"**, Ankara : Feryal Matbaası, 1991, s:12

2 İbrahim E. Başaran, **"Eğitime Giriş"**, Ankara : Kadıoğlu Matbaası, 1991, s:17

3 Erdoğan Taşkın, **"İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme"**, İstanbul : Kazancı Kitapevi, 1997, s:12

- Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir.
- Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.
- Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir.

Eğitimin işletmeler için önemi her geçen gün belirgin bir şekilde artmaktadır. Etkin bir eğitim insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini geliştirecektir. Kişilerin performansında belirli bir yükselişe neden olacak bu artış doğrudan kara yönelecektir. Böyle bir getiri henüz tam olarak ölçümlenmese de veya mali terimlerle sunulamasa bile hızlı ve belirgindir.

Eğitim ve geliştirme, organizasyonel performansın artması ve çalışanların becerilerinin gelişebilmesi için, işletmeler tarafından planlanan sürekli çabalardır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin vurguladığı nokta, işletmelerin verimliliklerini arttırmalarıdır. İşletmelerin mevcut teknolojiye olan bağlılıkları, insan kaynaklarını geliştirme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Eğitim ve geliştirme, çalışanların işlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran planlı bir çabadır. İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri birçok açıdan, organizasyonlar ve çalışanlar tarafından kendilerinin bireysel ve kollektif gelişimleri için kullanılmaktadır. [4]

1.2. EĞİTİMİN NİTELİĞİ

Eğitim, insanın değişen çevresine uyumuna yardım edebilmek için pek çok görevler yüklenmiştir. Bunun yanında eğitimin topluma karşı da görevleri vardır. Eğitimin insanı değiştirme gücü büyüktür fakat sınırsız değildir. Eğitimin topluma uygun

---

[4] G.Ferris, K.Rowland, R.Buckley, **"Human Resource Management, Perspectives and Issues"**, Boston-London-Sydney-Toronto: Ally and Bacon, 1990, s: 271

çalışabilmesi, kendinden beklenen görevleri başarabilmesi için sürekli yenilenmesi gerekmektedir.[5]

Eğitimin önemli bir niteliği de bir etkilenme yaratmasıdır. Ancak, bu etki istenilen yönde olursa kişinin başarılı olması mümkün olur.

Eğitim, çalışanları geliştirerek kişisel verimliliklerini arttırmakta ve böylece her çalışanın başarısı sonuçta toplumu da olumlu yönde etkilemektedir. Etkin eğitim, insanların tutum, davranış, beceri ve bilgilerini arttırır. Kişilerin artan performansı da doğrudan işletme kazancının artmasına yönelir. [6]

Eğitimin niteliğini oluşturan dört durum ortaya çıkmaktadır :[7]

- Eğitim, eğitilen kişide istenilen davranışı oluşturma işidir.
- İnsan bir davranışı ancak yaşayarak kazanabilmektedir.
- Eğitilende oluşturulacak davranış önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmak zorundadır.
- İnsanda davranışın oluşturulabilmesi, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır.

Davranış, yaşantı, amaç ve süreç terimleri eğitimin niteliğini belirleyen kavramlardır. Bireyler, sahip oldukları zihinsel potansiyel doğrultusunda sürekli olarak bir eğitim süreci ile iç içedir. Birey doğuştan itibaren içinde yer aldığı yalın çevreden ve bu çevrede yer alan insanlardan etkilenir. İster sistematik olsun isterse gelişi güzel olsun bu etkiler, çevreden gelen veri ve bilgiler çerçevesinde kişi tarafından algılanır ve öğrenilir. Dolayısıyla eğitimin vazgeçilmez bir boyutu öğrenmedir. Öğrenme, eğitim sürecinin sistemli ve programlı kısmını oluşturur. Öğrenme, kişinin hayatı boyunca edindiği tüm bilgi ve becerilerin aktif bir biçimde kazanılmasını sağlayan sistemli bir eğitim etkinliğidir.

---

5 Zafer Erkoç, **"Eğitimin Olgusu"**, İnsan Kaynakları ve Yönetim No:Ocak-Şubat 2000, s:76

6 Trevor Bentley, **"The Business of Training"**, The McGraw-Hill Training Series, Londra:1990, s:32

7 **Başaran, op.cit**, s:17

Günümüz işletmelerinde kurum ve kuruluşlarında eğitim gibi öğrenmenin de sürekli ve sistemli olması, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olması gereklidir. Üstelik de bu gereklilik, günümüzde aslında bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk günümüz kurumlarında eğitimin giderek daha büyük bir önem kazanmasına yol açmıştır. Öğrenme, aynı anda bir süreç hem de bir değerdir. Bireyin işetmedeki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun öğrenme yolu ile kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya çalışmalıdır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedecekler, müşteriler daha iyi hizmet alacaklar ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek yaratacaktır.[8]

Eğitim, uzun bir süreç içinde yaşamı biçimlendirir. Eğitimin sonuçları, bazı alanlarda elle tutulur, gözle görülürken, bazı alanlarda sadece manevi etkileri hissedilir. Eğitim, insanın davranışlarına, ilişkilerine yansıyarak toplumda huzuru sağlar.[9]

1.3. İŞLETMELERDE EĞİTİMİN AMAÇLARI

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizm zayıflayıp kaybolacak olursa işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle işletmelerin oluşturduğu personel kadroları, endüstrideki gelişmelere ve teknolojideki değişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli; düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim (yetiştirme ve geliştirme) programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidirler.

İşletmenin tüm faaliyetleri nihai amaca yönelmiş olmalıdır. Bu nedenle işletmedeki tüm personel oynadığı önemli rolün bilinci içinde hareket etmelidir. Psikolojik yönden de personelin işletmeye uyumunun sağlanabilmesi için işine olan ilgi ve

---

8 Barbara J. Braham, **"Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak"**, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s:9

9 Birsel Üstel, **"Eğitimde Verimliliği Arttırmanın Sorumluluğu Hepimizin"**, Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi, Yıl,:5, Sayı:48, 1993, s:15

bağlılığı arttırılmalıdır. Böylece personel işletmenin hayatına aktif bir katkıda bulunduğu inancına varmalı ve bu yolla tamlaşma sağlanmalıdır. [10]

Eğitim bir yönetim amacı olarak birçok amaca hizmet eder. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alma amacına ve eğitimin kendi içindeki amaçlarına göre çeşitlilik gösterir. İşletme içindeki eğitimin amaçları arasından en yaygın benimsenenleri şöyle sıralayabiliriz :[11]

- Çalışanların enerjisini iş için gerekli önemli noktalara yöneltmek,
- Görevi ve görevin gerektirdiği önemli noktaları görünür kılmak,
- Değişimi desteklemek,
- Önemli noktaları yasallaştırmak,
- Riskleri azaltmak,
- Ortak deneyime dayalı bir topluluk yaratmak,
- Takım oluşturmak,
- Yeni çalışanlara şirket ile ilgili fikirleri aşılamak,
- Bilgi ve haberlerin iletişimini ve yayılmasını sağlamak, belgelemek ve lisanslandırmak,
- Geçmiş performansı ödüllendirmek,
- Hızlı ilerleyenleri saptamak ve becerileri geliştirmek.

Bu denli çeşitlilik gösteren amaçlar dikkate alındığında, eğitimden beklenen faydaların da çeşitlilik göstereceğini söylemek mümkündür.

1.4. İŞLETMELERDE EĞİTİMİN ÖNEMİ VE YARARLARI

Günümüz değişen koşulları altında bir ekonominin ve bu ekonomide yer alan işletmenin varlığını koruyabilmesi rekabet edebilirliğine bağlı bulunmaktadır. Artan

---

10 Selçuk Yalçın, **"Personel Yönetimi"**, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 139, 1991, s: 86

11 F.Nickols, **"Evaluating Training"** (Çevrimiçi) http://home.att.net, 02 Nisan 2001

rekabet ortamından etkilenen işletmeler, organizasyonlarını esneklik, çabuk tepki verebilme ve uyum sağlama yönünde değiştirmeye zorlanmaktadırlar. Yeni organizasyonel yaklaşımlar, bilgiyi rekabet avantajı haline getirirken, bilgiyi üreten ve kullanabilen eğitimli insanların işletme için önemi de her geçen gün artmaktadır. [12]

İşletmelerde yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan, bilgi ve becerileri kazandırır.[13] İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır.

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine faydaları :[14]

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.
- Programlı bir eğitim, deneme yanılma yöntemine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.
- Yeni bir göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.
- Eğitimli bir çalışan işini bilir ve daha iyi yapar.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan işinde daha faydalı olur; işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.

---

12 Philippe Cochinaux, **"Moving Towards A Learning Society"**, New York: Forum Report On European Education, 1995, s: 22

13 Palmer Margaret ve Kenneth T.Winters, **"İnsan Kaynakları"**, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul : Rota Yayınları, 1993, s:130

14 Aylanur Ataklı, **"Eğitim ve Mesleki Başarı"**, Verimlilik Dergisi, s:1(1992), s:67

- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, kişilerin verimini ve bir bütün olarak işletmenin performansını yükseltmektir. İşletmelerde, çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur.[15]

Eğitim, eğitime katılanı değiştirmeye çalışır. Ancak çalışanın yeni edindiği bilgi ve beceriler, bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, herhangi bir değişiklik yaratamaz. [16]

Eğitimin işletme yönetiminde öneminin vurgulanması gereken ilk nokta, çalışanların yetenek ve özelliklerinin gelişmesi ile çalışanın işe uyumunun artmasıdır. Böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme yaygın ölçüde sağlanmaktadır. İkincisi ise, gelişmiş ülkelerdeki yönetim tekniklerinin ve araçlarının gelişmekte olanlara aktarılmasıdır.[17]

Eğitim ayrıca kişinin kendisini tanımasına yardımcı olur, kişi eğitim sayesinde örgüt içerisindeki rol ve sorumluluklarını anlar, örgüt içerisinde kişilerin kendisini nasıl algıladığını öğrenir, davranışlarının diğer kişileri nasıl etkilediğini görür. Önemli bir nokta da çalışan eğitim sayesinde birden çok alanda ki becerilerini veya bilgisinin farkına varır, işini iyi yapması için gerekli olan motivasyonu sağlar veya arttırır.

Yukarıda da belirtildiği gibi eğitimin en önemli özelliklerinden biri eğitime katılanı değiştirmeye çalışmasıdır. Ancak çalışanın yeni edindiği bilgi ve beceriler,

---

15 Taşkın, **op.cit.**, s:16

16 Roger A.Golde, **"Gemisini Yürüten Kaptan"**, Çev:Yakut Güneri, İlgi Yayınları, İstanbul: 1989, s:153

17 Erdoğan Taşkın, **"Satışçılara Öneriler"**, İstanbul : Der Yayınları, 1993, s:98

bulunduğu çevreye uyarlanmazsa, herhangi bir değişiklik yaratamaz. Bilgiler, çalışanın etkin olduğu özel dünyasına bağlanmalı ve onun daha önceki bilgilerine eklenmelidir. Burada "uyarlama" kelimesi bir uyum işlemini açıklamak için kullanılmaktadır. Böyle bir işlem, yeni bilgi ve beceriyle tanışmanın dışında pek çok konuyu kapsar.

İşletmelerde yapılan eğitim faaliyetlerinin bu uyumu etkili bir şekilde sağlaması ve başarılı olması için şu konulara özel bir önem verilmelidir: [18]

- Eğitim, çalışanın ihtiyacına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
- Yönetici ve çalışanın önerilerine yer verilmelidir.
- Farklı eğitim yöntemleri arasında seçim yapma imkanı sağlanmalıdır.

Bu bakımdan eğitimciler kadar işletme yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir.

Eğitim, iş hayatına yeni girenler veya çalıştıkları ortamı değiştirenler için olumlu bir ümidi ifade etmektedir. Gelecek yüzyılda rekabetin artmasıyla iş hayatına girenlerin sayısında azalmalar olacağı, teknolojinin daha karmaşıklaşmasıyla eğitime ulaşmak isteyenlerin sayısının artacağı ancak bu fırsata ulaşabilenlerin sayısında azalma olacağı tahmin edilmekte ve buna bağlı olarak da eğitim ve geliştirmeye olan önemin artacağı öngörülmektedir. Bu yüzyılın son on yılında eğitim ve geliştirme sistemleri ile ilgili oldukça çok sayıda araştırma ve teori ortaya atılmış ve uygulanmıştır. Son on yılda işletmelerin üzerinde durdukları eğitim konuları arasında çalışanlarda bilgi, beceri ve yetenek oluşturulması ve bunların geliştirilmesinin yanısıra işletmenin kriterleri doğrultusunda verilen eğitimin işe transferi konusu da oldukça önem kazanmıştır. [19]

İşletmelerde ve ülkemizde de uygulama alanı bulan diğer eğitim ve geliştirme konuları da şöyle sıralanabilir:

---

[18] Palmer Margaret ve Kenneth T.Winters, **op.cit.**, s:130

[19] Raymond A.Noe v.d., **"Human Resources Management : Gaining Competitive Advantage"**, United States: Austen Press, s: 418

- Eğitime bağlı sosyal sistemle ilgili konularda vurgulanarak adil istihdam uygulamaları, kıdem ve emeklilik, kariyer değişimleri, uluslararası eğitim ve geliştirme ve teknolojik **obsolence** gibi başlıklar altında eğitimler planlanmış ve uygulanmaktadır.
- Bilimsel ve araçsal psikoloji ve eğitilenlerin motivasyon ve isteklerin belirlenmesi. Bu yöntemler işletmelerin, eğitilenlerin eğitimden ne kadar yarar sağladıklarını anlamak için kullanılmaktadır.
- Karmaşık organizasyon yapılarında oluşturulabilecek alternatif değerlendirmeler ve bunların geliştirilmesi konusu da oldukça önem kazanmıştır.
- Davranışsal rol modeli ile kendi-kendine yönetim teknikleri kullanılarak verilen eğitimler, eğitilenin ve yönetimin değerlendirilmesinin de son yıllarda kullanılan teknikler arasında yer aldığı izlenmektedir.

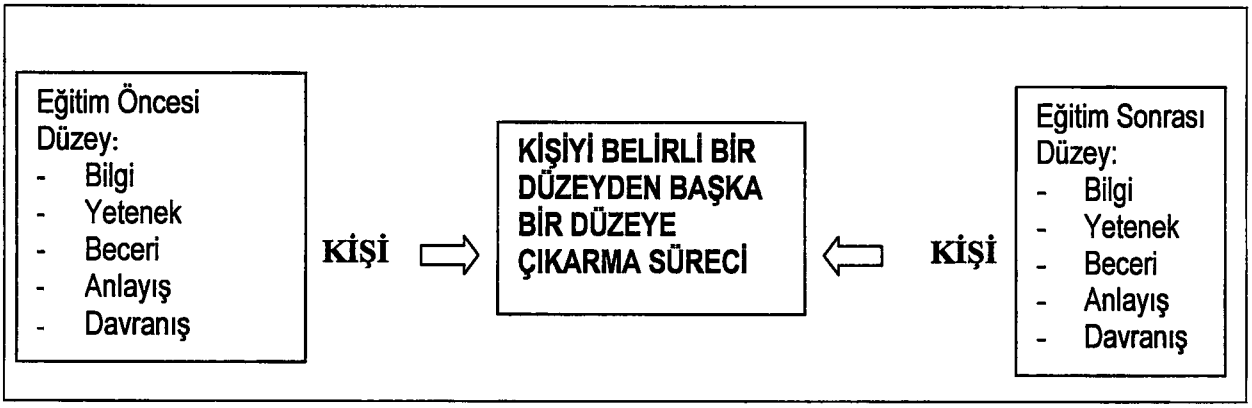
1.5. EĞİTİM SÜRECİNDE SORUMLULUK PAYLAŞIMI

Eğitim bir şirkette yolunda gitmeyen işleri düzeltmek için başvurulan araçlardan sadece biridir. Bir şirketin performansını temelde "kurumsallık", "süreç" ve "performans" sistemleri belirler. Eğitim ise, performans sistemi içinde yer alan, çalışanların iş yapma becerileri ve ilişki kurma biçimleriyle ilgili sorunların çözümünde etkili olur. [20]

---

[20] Acar Baltaş, **"Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı"**, Kaynak Dergisi, Sayı:Ekim-Aralık 2000, s:3

Eğitim bir değişim sürecidir. Bu süreci Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz :[21]



ŞEKİL 1. Genel Olarak Eğitim Süreci

Kaynak : Zafer Erkoç, "Eğitimin Olgusu", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı: Ocak-Şubat 2000, s:7

1.5.1 GENEL OLARAK EĞİTİM SÜRECİ

İş sonuçlarında fark yaratan etkili bir eğitim yalnızca eğitim kurumunun üstesinden geleceği bir iş değildir. Eğitimi alan kuruluşun insan kaynakları bölümü ve üst yönetimi de bu süreç içinde yer almalıdır. Eğitim, ancak ilgili tarafların her birinin üzerine düşeni tam olarak yapmasıyla gerçekci ve anlamlı olabilir ve ayrılan kaynakların karşılığı alınabilir. Eğitim sonuçlarının ölçülmesi, etkinliğin ve gerçekçi bir stratejinin güvencesidir. [22]

---

21 Zafer Erkoç, **Op.cit.**, s: 7

22 Baltaş, **Op.Cit.**, s:4

1.5.1.1 Eğitim Sürecinin Tarafları :

1.5.1.1.1. Eğitimi Alan Kuruluşun Yönetimi. Şirketin üst yönetimi insan kaynakları bölümünü stratejik bir ortak olarak görmeli ve eğitim sürecine katılmalıdır:

- Yönetim eğitim talebinin gerçekliğini sorgulamalı,
- Yönetim eğitimi desteklemeli, sonuçlarını izlemeli ve örnek olmalı,
- Eğitim sonuçlarına performans değerlendirmesinde yer verilmeli,
- Eğitim sonuçlarının ölçülmesini talep etmelidir.

1.5.1.1.2. Eğitimi Alan Kuruluşun İnsan Kaynakları. Eğitimden beklenen sonuçları almak için insan kaynakları bölümleri eğitim öncesinde gerekli hazırlıkları gerçekleştirmelidir:

- Eğitim ihtiyaç analizi yapmalı, programları, performans sonuçları doğrultusunda seçmeli,
- Katılımcıları, en az bir ay önceden, neden seçildikleri, kendilerinden ne beklendiği ve eğitimin yararları hakkında bilgilendirmeli,
- Üst yönetimin, duyuruları imzalamak, açılış ve kapanışa katılarak kısa bir konuşma yapmak şeklinde desteğini sağlamalı,
- Eğitim kuruluşunu titizlikle seçmeli ve işbirliği yapmalıdır.

1.5.1.1.3. Eğitimi Veren Kuruluş. Başarısız bir eğitim insan kaynakları bölümünün itibarını da büyük ölçüde zedeler. İş sonuçlarına yansıyan başarılı bir eğitim için doğru eğitim kuruluşu seçilmelidir:

- Eğitim kuruluşu, program içerikleri ve malzemelerini sürekli güncelleştirerek geliştirmeli ve eğitimcisine destek vermeli,
- Eğitim yatırımlarının etkinliğinin saptanması için, aynı şirket içindeki farklı gruplara verilen eğitimler standart olmalı ve "eğitimci el kitapları" bulunmalı,

- Yardımcı eğitim malzemeleri verilen eğitimlerle birebir ilişkili olarak hazırlanmalı,
- Kaynakların heba olmasına neden olan, kültürel gerçeklerle uyuşmayan, pahalı ithal eğitim programları yerine yerel, kurum ihtiyaçlarını göz önüne alan, kaliteli eğitim programları sunmalı,
- Eğitimci kadrosunun özgeçmişi, deneyim ve birikimi yetkin olmalı.

1.5.1.1.4. Eğitim Kuruluşuyla İşbirliği. Doğru eğitim kuruluşu seçildikten sonra:

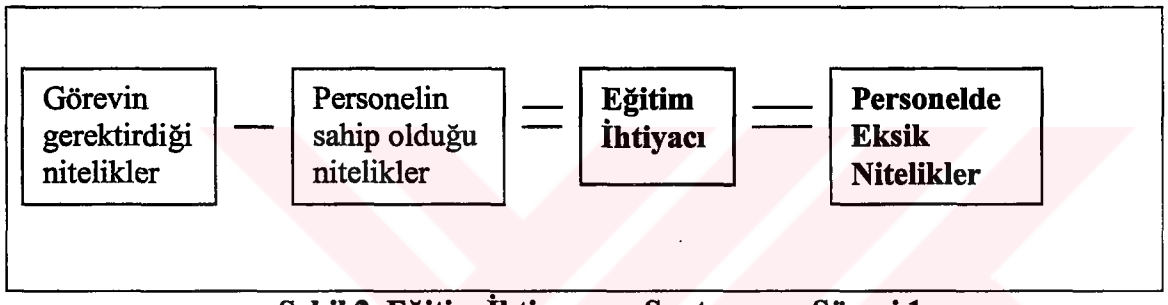
- Standart bir program içeriğinin şirketin ihtiyaçlarıyla bütünleşmesi için, eğitimcilerle birlikte hazırlık çalışmaları yapılmalı,
- Eğitimin başarısı için "içerik", "süre" ve "katılımcı sayısına" dikkat edilmelidir. Seçilen katılımcıların bilgi düzeyi, işlenecek konu sayısı, amaca uygun süre ve katılımcı sayısı belirlenmelidir.

1.5.1.1.5. Eğitimin Katılımcıları. Katılımcı, eğitim programını, işten uzaklaşma veya bir tatil olarak değil, değişen dünyaya ayak uydurmaya olanak sağlayacak bir gelişim fırsatı olarak görmelidir. Bunun için de, programın amacını gerçekleştirmek üzere kendini fiziksel ve zihinsel olarak hazırlamalıdır.

Eğitimlerin etkinliğini gerçekleştirmek için tarafların üstlerine düşen görevlerin hakkıyla yerine getirilmesinin en önemli güvencesi eğitimlerin etkilerinin ölçülmesidir. Ölçümü gerçekleştirecek olan eğitim kurumunun çabası insan kaynakları bölümleri tarafından desteklenmeli, şirket içinde yapılan performans değerlendirmelerine dayanarak eğitimin yarattığı fark saptanabilmelidir. Ayrıca yöntemler de şirket içindeki her bölümün işin karlılığına katkısının hesaplanması için gerekli sistemin kurulmasına önayak olmalıdırlar. Eğitimlerin gerek bireyler ve gerekse kurum düzeyinde iş sonuçlarına ne ölçüde yansıdığı ve bu sonuçların şirketin karlılığına katkıları ölçülüp hesaplanabildiği oranda eğitimlerin etkinliğinden söz edebilmek mümkün olacaktır.

1.6. EĞİTİMDE İHTİYAÇ ANALİZİ

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş, eğitilecek insan grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı oluğunu belirlemektir. Eğitim ihtiyacının saptanması, işletme içindeki gerekli hizmetlerin yerine getirilmesinde eğitime duyulan ihtiyacın bulunup, ortaya konulması çalışmalarıdır.[23] Eğitim ihtiyacı, bireyin herhangi bir konuda halen sahip olduğu yeterliliklerle sahip olması gereken davranışlar arasındaki farka dayalı olarak belirlenir.[24]



Şekil 2. Eğitim İhtiyacının Saptanması Süreci 1

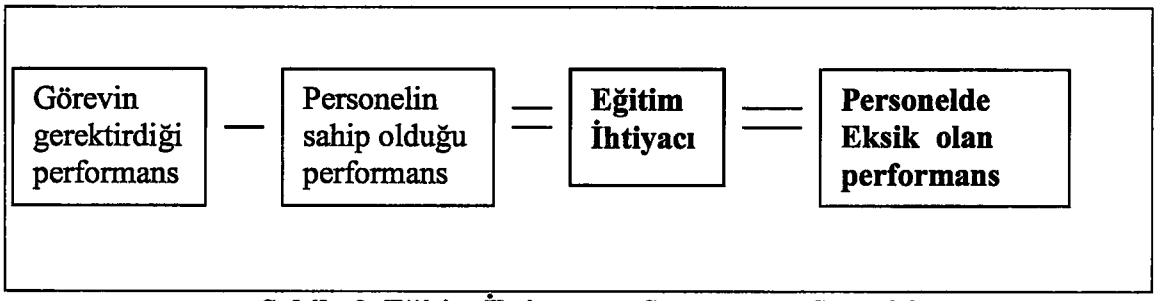
Kaynak : Hayrettin Kalkandelen, Hizmet içi Eğitim El Kitabı, Ankara : Ajans-Türk Matbaacılık, 1979, s:71

İhtiyaç analizinin, çalışanın performansının esas olarak yapıldığı durumlar da söz konusudur. Bu durumda bir görevin, onu yerine getiren personelde beklediği performans ile bu personelin sahip olduğu performans arasındaki olumsuz fark bulunarak eğitim ihtiyacı saptanmaktadır.

---

23 Kay Tytler Abella, **"Başarılı Eğitim Programları"**, Çev: Mahir Barış, Ankara: Feryal Matbaası, 1994, s:17

24 Hayrettin Kalkandelen, **"Hizmet İçi Eğitim El Kitabı"**, Ankara: AjansTürk Matbaacılık, 1979, s:71



Şekil . 3 Eğitim İhtiyacının Saptanması Süreci 2

Kaynak : Hayrettin Kalkandelen, Hizmet içi Eğitim El Kitabı, Ankara : Ajans-Türk Matbaacılık, 1979, s:71

İhtiyaç analizi üç ayrı işlevi yerine getirir :[25]

- İşletmelerde varolan uygulamaların neler olduğunu ortaya çıkarır.
- İstenen sonuçların neler olacağı konusunda çıkarımlar yapar.
- Eğitim için kaynak harcamanın mantıksal temelini oluşturur.

Detaylı bir ihtiyaç analizinde cevap bulabileceğimiz sorular şunlar olabilir :[26]

- Bir performans sorunu var mı ?
- İstenen ve gerçekleşen performans arasındaki fark nedir ?
- Sorun ne kadar önemlidir ?
- Hiç bir şey yapılmazsa ne olur ?
- Deneyim eksikliğinin soruna bir katkısı var mı ?
- Tutumların geliştirilmesi gerekiyor mu ?
- İhtiyacı karşılamak üzere alternatif yollar var mı ?

---

25 Garry Mitchell, **"Eğitimde Etkililiği Sağlamanın Yolları"**, İstanbul:Humanitas Eğt.Yayın., 2000, s: 105

26 Jack J.Philips, **"Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods"**, Houston: Improving Human Series, 1997, s:53

1.6.1 Eğitim İhtiyacını Saptama Teknikleri

İhtiyaç analizi yapmak için önce varolan performansa ilişkin veriler toplanmalıdır, daha sonra toplanan bu verileri işletme yönetimi tarafından eğitim sonrası beklenen performans standartları ile karşılaştırılmalı, performans standartlarına ulaşmanın maliyeti ve yeni standartlara ulaşmakla elde edilecek yatırımın getirileri ile karşılaştırılmalıdır.[27]

Eğitim ihtiyacı belirlenirken kullanılabilecek yöntemler;[28]

1. Anket Uygulanması
2. Görüşme Yapılması
3. Gözlem Yapılması
4. Tutum Ölçeği Geliştirilmesi
5. Test Uygulanması

1.6.1.1 Anket Uygulanması: Bu yöntemde yoruma açık anket formları veya yoruma kapalı anket formları kullanılabilir. Yoruma açık bir anket formunda

- Çalışma alanınızda üretimi hangi faktörler etkiler ?
- Bölümünüzde yeni elemanlar işi nasıl öğrenir ?

gibi sorular yer alır.

Yoruma kapalı anket formlarında ise sınırlı sayıda cevabı bulunabilen sorular yer almaktadır.

- Hangi sıklıkla yönetiminiz altındaki elemanlarla biraraya gelerek performansları hakkında tartışırsınız ?

a) yılda bir b)ayda bir c)haftada bir d)yılda birden daha az

Ankete katılanlar sadece verilen seçeneklerden birini tercih ederek işaretlerler.Yoruma açık veya kapalı soruların birlikte kullanılmaları da mümkündür. Bu durumda, sorular yoruma kapalı şekilde seçenekli olarak düzenlenir ancak, sorun

---

27 Mitchell, **op.cit.**, s:106

28 Haydar Taymaz, **"Hizmet İçi Eğitim"**, Ankara: Pegem Yayınları, 1992, s:26

olabilecek görüş ve düşünceler için uygun bir boş yer bırakılır. (Ek 1'de işletmelerde uygulanabilecek örnek bir eğitim gereksinimi belirleme anketi yer almaktadır.)

1.6.1.2 Görüşme Yapılması : Bireysel veya grup olarak, yüz yüze yapılan ve görüşmeyi yapanın gruptan bir veya bir kaçına sorular yönelttiği toplantılardır. Sorulacak sorular genellikle önceden belirlenir fakat, görüşmenin devamı sırasında ek sorular ve konular da gündeme getirilebilir. Görüşmeyi yapan, sorularına verilen cevaplar hakkında notlar alır.[29]

1.6.1.3.Gözlem Yapılması : İş başındaki çalışmaların bir uzman tarafından gözlemlenmesidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgi, beceri ve tutum kazanma derecesi ölçülebilir. Gözlemci, eğitime katılacakların görev başındaki çalışmalarını, neler yapmaları gerektiğini, iş şartlarını ve önemli olayları not alır.[30]

1.6.1.4.Tutum Ölçeği Geliştirilmesi : Tutumlar, bir iş görenin işine genel yaklaşımını belirler. Sözgelimi hata yapmaktan kaçınma, müşterilere karşı iyi davranma, işle ilgili hedeflere ulaşma azmi, işe bağlılık ve buna benzer şeylerin hepsi iş gören tutumuyla ilgilidir.

Tutumların ölçülmesi amacıyla değişik ölçme araçlarından yararlanılabilir. Ancak bu araçlar arasında en kullanışlısı Likert tarafından geliştirilen ölçeklerdir.

Tutum ölçeği hazırlanırken önce, ölçülmek istenilen belli bir tutumla ilişkili olduğu tahmin edilen çok sayıda olumlu ve olumsuz biçimde ifade edilmiş tutum cümlesi bir araya toplanır. Tutum cümlelerini saptamak amacıyla, küçük bir gruptan tutum objesiyle ilgili duygu ve düşüncelerini yazmaları istenebilir. Bu yazılarda yer alan cümlelerin analizi ile çok sayıda tutum cümlesi belirlenebilir.

Her tutum cümlesinin karşısına iş görenlerin görüşlerini yansıtabilmeleri için genellikle beş kategorili bir ölçek konur. Tutumlar olumludan olumsuza doğru iki yönlü olduğu için bu kategoriler çoğunlukla, "Tamamen Katılıyorum",

---

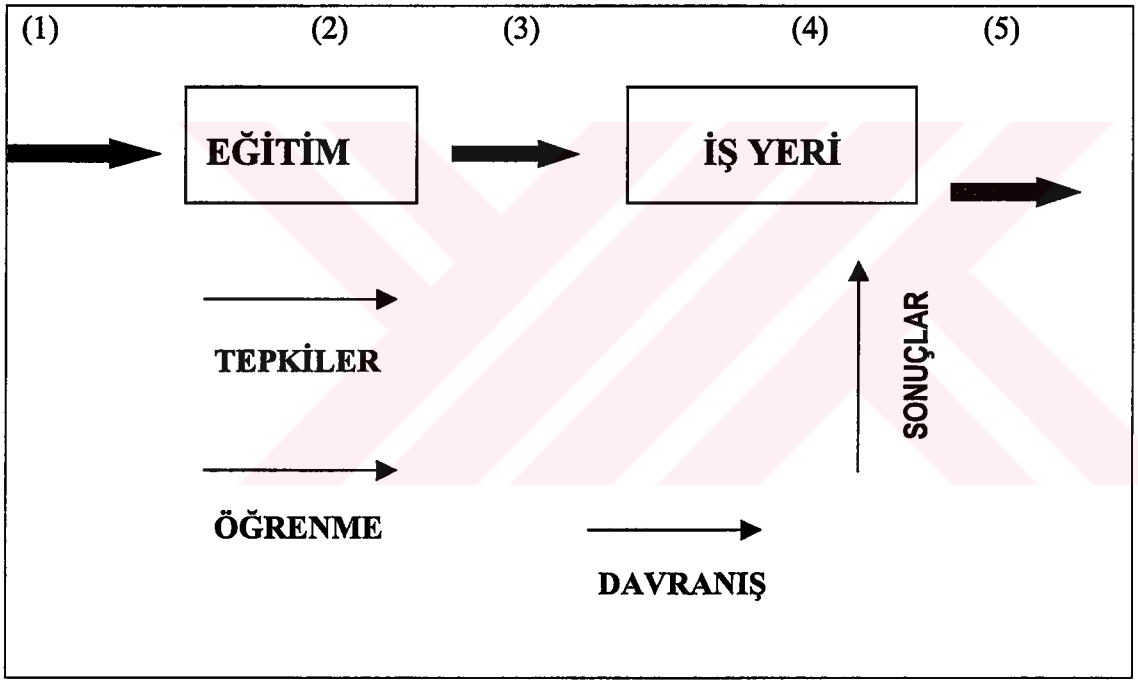
29 Ibid., s:27

30 Tytler, **op.cit.**, s: 26

"Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Tamamen Katılmıyorum" biçiminde ifade edilir.[31]

1.7. EĞİTİM VE İŞ ORTAMI

Eğitimlerin birçoğu işyeri ortamından kaynaklanan bilgi ve beceri ihtiyacını karşılamak için işyeri ortamında gerçekleşir.Eğitim ve iş yeri arasındaki bu ilişki şu şekilde şematize edilebilir : [32]



Şekil 4 . Eğitim Değerlendirmesi Probleminin Yapısı

Kaynak : F.Nickols, "Evaluating Training", http:// home.att.net

31 Münire Erden, **"Eğitimde Program Değerlendirme"**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995, s:67

32 F.Nickols, **"Evaluating Training"**, http:// home.att.net. , 02 Nisan 2001

Şekil 4'deki diyagramı yapısal bir çerçeve olarak kabul edersek, ölçümleri yapabileceğimiz, değerlendirmeleri idare edebileceğimiz veya yargılamalara varabileceğimiz 5 temel nokta vardır. Bu nokta diyagramda 1'den 5'e kadar numaralandırılmış şekilde gösterilmiştir.

(1) Eğitim öncesinde
(2) Eğitim sırasında
(3) Eğitim sonrasında ya da işe tekrar girişten önce
(4) İş yerinde
(5) İş yerinden çıkışta.

II.BÖLÜM
EĞİTİMİN ETKİNLİĞİ VE ETKİLİLİĞİ

2.1. ETKİLİ BİR EĞİTİM PROGRAMI NASIL OLUŞTURURLUR ?

Eğitimin etkili olabilmesi için gerekli en önemli koşul, yöneticilerin ve çalışanların eğitime inanmaları ve bir yatırım olarak görmeleridir.[1]

Etkili bir eğitim programının planlanıp uygulanmasında aşağıdaki faktörlerin her biri dikkatle alınmalıdır:[2]

1. Gereksinimlerin belirlenmesi
2. Amaçların belirlenmesi
3. Konu içeriğinin belirlenmesi
4. Katılımcıların seçilmesi
5. En uygun zamanlamanın yapılması
6. Uygun tesislerin seçilmesi
7. Uygun eğitmenlerin seçilmesi
8. Görsel-işitsel araçların seçilip hazırlanması
9. Programın koordine edilmesi
10. Programın değerlendirilmesi.

2.1.1. Gereksinimlerin Belirlenmesi

Programın etkili olabilmesi için katılımcı gereksinimlerinin mutlaka karşılanabilmesi gerekir. Söz konusu gereksinimleri belirlemek için kullanılabilecek çok sayıda yöntem bulunur. Yaygın olarak kullanılanlardan bazıları şunlardır:

---

1 Özlem Soylu, **"Şirketiçi Eğitim Nedir?"** TDM Training, Development, Magazine Der., s:7

2 Donald L.Kirkpatrick, **"4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi"**, Çev: Largo Eğt. İstanbul: PDR Eğit. Yayınları, 1998, s: 3

1. Katılımcılara soru sorulması.
2. Katılımcıların üstlerine soru sorulması.
3. Astlar, meslektaşlar ve müşteriler de dahil olmak üzere işi ve işin nasıl yapıldığını bilen diğer kişilere soru sorulması.
4. Katılımcıların test edilmesi.
5. Performans değerlemesi formlarının incelenmesi.

Katılımcılara, üstlerine ya da diğerlerine yöneltilecek sorular ya bir görüşme ya da bir anket aracılığıyla sorulabilir. Görüşmeler daha ayrıntılı bilgi almaya olanak verir, ancak daha fazla zaman gerektirir. Hemen hemen aynı miktarda bilgiyi basit bir anket çok daha verimli bir şekilde sağlayabilir.

Ek 1'de gösterilen anket formuna benzer bir form kolaylıkla hazırlanarak katılımcıların ve üstlerinin gereksinim duydukları eğitim konularını belirlemek için kullanılabilir. Anket formuna dahil edilecek konular görüşmelerle ya da şu soruya yanıt arayarak belirlenebilir:

- Elemanlarınızın performanslarını en iyi şekilde ortaya koymalarında onlara yardımcı olabilecek tüm konular hangileridir ?

Sonuçta ortaya çıkan liste anket formunu oluşturacaktır.

Ek 1'de gösterildiği gibi, katılımcılardan ankette yer alan her madde için mevcut üç sütundan birini işaretlemesi istenir. Bu yöntem, anketi yanıtlayanların gereksinimlerini önem sırasına göre sıralamalarından ya da işlerinde yararlı olacağını düşündükleri konuları yazmalarından daha iyidir. Katılımcıların ankette verilen konuların her birini, yanıtların sayısallaştırılması açısından önemlidir.

Alınan yanıtlar cetvel haline getirildikten sonra, cetveldeki toplamları ağırlıklandırmak ve konuların her biri için ayrı bir puan elde etmek gerekmektedir.

"Çok gerekli" başlığıyla belirlenmiş ilk sütuna ağırlık değeri olarak 2, "Biraz gerekli" başlığıyla belirlenmiş ikinci sütuna ağırlık değeri olarak 1, son sütuna da

ağırlık değeri olarak 0 verilir. Bunun ardından, eldeki ağırlıklı puanlar kullanılarak gereksinimlerin her biri için bir düzey sıralamasına gidilir. Eğer üçüncülük için iki konu eşit düzeyde ise, bir sonraki düzey, dördüncü değil, beşinci düzey olmalıdır. Eğer yedincilik için üç gereksinim eşit ağırlıktaysa, bir sonraki düzey onuncu düzey olmalıdır. Aynı form amir konumundaki kişilerin yöneticileri tarafından gerekli bulunan konuları belirlemek için de kullanılabilir. [3]

Bazı konularda fikir ayrılıkları olacaktır.Örneğin bir fabrikada işyeri bakımı konusu orta kademe yöneticileri tarafından daha düşük, üst yönetim tarafından daha yüksek öncelikte değerlendirilecektir. Motivasyon gibi diğer bazı konulara sıralama düzeyinde her iki grup tarafından da yüksek bir öncelik verilmesi olasıdır. Sunulacak konuların önceliği ile ilgili son karar için, örgüt içinde farklı departman ve düzeylerin yöneticilerinden oluşan bir danışma kurulundan (komite) yararlanılabilinir. Profesyonel eğitimci anket sonuçlarını kurul üyelerine gösterip onlardan katkı isteyebilir. Görüş ve öneriler tavsiye niteliğinde dikkate alınmalı, bunun yanında son karar profesyonel eğitimci tarafından verilmelidir.

Danışma kurulu (komite) şu dört ana amaca hizmet eder:

1. Eğitim programlarının içeriğinin belirlenmesine yardımcı olmak.
2. Kurul üyelerinin katkıda bulunmak üzere, eğitim departmanının çalışmalarından haberdar olması.
3. Astların belirlediği eğitim gereksinimleri konusunda empati oluşturmak.
4. Üyelerin planlama çalışmalarında yer almasıyla programların destek görmesi.

Gereksinimleri belirlemede bir diğer yaklaşım test ve envanter kullanımıdır. Bunu gerçekleştirmenin iki pratik yöntemi bulunmaktadır. Yöntemlerden biri, bir yöneticide bulunması gereken bilgi, beceri ve tutumları belirleyerek konu içeriğini buna göre geliştirmektir. Ardından bilgi, beceri ve tutumları ölçen bir test hazırlanır, katılımcılara bir ön test olarak uygulanır. Elde edilen sonuçların incelenmesi konu içeriği ile ilgili gereken bilgiyi sağlayacaktır.

---

[3] Ibid., s:4

2.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Gereksinimlerin belirlenmesinden sonra hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedefler programın üç farklı yönü için ve aşağıdaki sırada belirlenmelidir.

1. Elde edilen sonuçlar nelerdir? Söz konusu sonuçlar üretim, kalite, işgücü dönüşümü, devamsızlık, moral ya da iş yaşamı kalitesi gibi alanlarda saptanabilir. Bazı örgütler hedeflerini kara dayalı olarak, hatta yatırımın getirisi açısından belirler.
2. Sonuçlara ulaşmak için amir ve yöneticilerde hangi davranışların bulunmasını istiyoruz ?
3. Katılımcıların eğitim programı dahilinde hangi bilgi, beceri ve tutumları öğrenmesini istiyoruz? Bazı programlar özel bilgi ve becerilerin öğretilmesini hedefler. Diğerleri, örneğin işgücünde çeşitliliğe yönelik programlar, bilgi düzeyini arttırmayı ve tutumlarda değişim sağlamayı amaçlar.[4]

2.1.3. Eğitim İçeriğinin Belirlenmesi

İçeriğin belirlenmesinde en önemli faktörler gereksinimler ve hedeflerdir. Eğitimciler kendilerine şu soruyu sormalıdır: Gereksinimleri karşılamak ve hedeflere ulaşmak doğrultusunda hangi konular verilmelidir? Bu soruya verilen yanıtlar ele alınacak konuları da ortaya çıkaracaktır.

Programı sunacak eğitimcilerin niteliklerine ve eğitim bütçesine bağlı olarak bazı değişikliklere gereksinim duyulabilir. Örneğin, stres yönetimi önemli bir konu olabilir; buna karşılık mevcut eğitmenler yeterli niteliklere sahip olmayabilir ya da nitelikli bir eğitimci getirtmek ya da konuyla ilgili video bant ve/ya da paket programlar almak için maddi imkan bulunmayabilir. Bu durumda önem taşıyan diğer konular ilk sırayı alır.

---

[4] Ibid., s:9

2.1.4. Katılımcıların Seçilmesi

Bir programa katılacak kişilerin seçilmesinde şu üç kararın verilmesi gerekir

1. Eğitimden kim yarar sağlayabilir ?

   Yönetim kademelerinin tümü eğitim programından yarar sağlayabilir.

   Temel bazı programların, diğer kademeler için olmasa bile, ilk kademe amirler için zorunlu tutulmasını önerilir. Eğer program isteğe bağlı tutulmuşsa, eğitime gereksinimi bulunan pek çok kişi, ya gereksinim duymadıklarına inandıkları için, ya da gereksinim duyduklarını itiraf etmek istemedikleri için programa başvurmayabilir. Programa gereksinimi olmayan yöneticilerin bile eğitimden öğreneceği pek çok şey bulunabilir ve bu nitelikteki kişiler diğerlerinin eğitilmesinde yardımcı olabilir. Doğal olarak, bu durumda programın sınıf içi katılım sağlayıcı etkinlikler içerdiği varsayılmaktadır. Diğer eğitimler, zorunlu programları takviye niteliğinde, isteğe bağlı şekilde sunulabilir.

2. Eğitim isteğe bağlı mı olmalı, yoksa zorunlu mu tutulmalıdır ?

   Bazı örgütler kendi bünyelerinde oluşturdukları yönetim enstitülerinde, sunulan tüm eğitimlerin isteğe bağlı olarak alınmasını sağlamışlardır. Profesyonel eğitimcilere göre bu en iyi yaklaşım olarak görülmektedir. Ya da zorunlu programlar üst kademe yönetimi tarafından desteklenmeyebilir. Eğer olanak dahilinde ise, zorunlu tutulacak temel eğitimler bir önceki bölümde açıklanan yönetim gereksinimlerine göre saptanmalıdır. Diğerleri isteğe bağlı tutulabilir.

3. Katılımcılar örgütteki kademelere göre mi ayrılmalı, yoksa aynı sınıf içine iki ya da daha çok kademe mi dahil edilmelidir ?

   Bu durumda cevap kuruluş içindeki iklime ve farklı yönetim kademeleri arasındaki uyuma bağlıdır. Buradaki temel kaygı, sınıf içinde yöneticileri varken astların özgürce konuşup konuşmayacaklarıdır. Yanıt evet ise, aynı program içinde farklı kademeleri bulundurmak iyi bir fikir olacaktır. Ancak yanıt hayır ise, amirlerin katılacağı bir programda yöneticilerin bulunmaması uygun olur. Olası bir yöntem aynı programın ya da bir benzerinin ilk kademe amirlerine sunulmadan önce üst kademe yöneticilerine verilmesidir. [5]

---

[5] Ibid., s:10

2.1.5 En Uygun Zamanlamanın Yapılması

En uygun zamanlama üç unsuru dikkate alır :

- Katılımcılar
- Onların yöneticileri
- Öğrenme ortamına en uygun koşullar.

Çoğu kez eğitimciler yalnızca kendi tercih ve programlarını dikkate alırlar. Zamanlamanın saptanmasında en önemli kararlardan biri de eğitimin yoğunlaştırılmış olarak mı (örneğin kesintisiz tek bir haftada), yoksa haftalara ya da aylara yayılmış olarak mı verileceğidir. Yapılan araştırmalar eğitimin sürekli bir program olarak zamana yayılmasının eğitimin verimliliği açısından daha etkili olduğunu göstermiştir.

Zamanlama konusunda en iyi tercihlerden biri, eğitimin ayda bir kez üç saatlik bir oturum halinde verilmesidir. Bu üç saat, sınıf içi katılımın yanı sıra video bant ve diğer araçların kullanımı için de yeterli zamanı sağlayacaktır. Zamanlamanın çok önceden belirlenip duyurulmuş olması gerekir. Programın günü ve saati hem katılımcıların, hem de onların yöneticilerinin gereksinim ve isteklerine uygun olarak belirlenmelidir. En uygun saat ve tarih için departman müdürlerine danışılmalıdır.

2.1.6. Uygun Tesislerin Seçilmesi

Tesis seçimi başka önemli bir karardır. Tesisler hem rahat hem elverişli olmalıdır. Aşırı küçük odalar, rahatsız mobilyalar, gürültü ve diğer ilgi dağıtıcı etkenler, kullanışsızlık, eğitim salonunun uzakta olması ve rahatsız edici ölçüde sıcak ya da soğuk ortamlar olumsuz faktörler olarak dikkate alınmalıdır. [6]

---

[6] **Ibid.**, s:12

2.1.7 Uygun Eğitmenlerin Seçilmesi

Eğitmen seçimi bir programın başarısında çok önemli bir rol oynar. Aranan nitelikler arasında;

- Öğretilecek konuya tam hakim olma,
- Öğretme isteği,
- İletişim yeteneği,
- Sınıf içi katılım sağlama becerisi bulunmalıdır.

Ayrıca eğitmenlerin "katılımcı odaklı" olması, yani katılımcı gereksinimlerini karşılama yönünde güçlü bir isteğe sahip olması istenir.

Bütçeler olanakları kısıtlayabilir. Örneğin, bazı örgütler eğitimcilerini yalnız eğitim departmanı yöneticisi, İnsan Kaynakları müdürü, personel müdürü ve departman müdürleri arasından seçmektedirler. Kurum dışından eğitmen getirtmek için yeterli para ayrılamayabilir. Dolayısıyla konu içeriğinin eldeki eğitmenlere göre uyarlanması ya da eğitmenlerin özel eğitim alması gerekli olabilir. Şirket içinden eğitmen bulunamıyorsa ve bütçe ayrılabiliyorsa kurum dışından sağlanacak eğitmenlerle anlaşma yoluna gidilebilir. Bu eğitmenlerin seçilmesi de ayrıca özen gerektirir. Çoğu şirket dışardan getirtilip başarısız olmuş eğitmenler yüzünden zarara uğradıklarını düşünmektedir. Bir eğitmen adayının etkili olup olmayacağından emin olmanın en iyi yolu benzer bir durumda onun performansını gözlemlemektir. Buna en yakın bir sonraki yaklaşımsa bu kişiyle daha önce çalışmış olan diğer eğitimcilerin tavsiyelerine güvenmektir. En güvenilmeyecek yaklaşım, eğitimi verecek eğitmen ile görüşme yapıp edinilen izlenimlere göre karar vermektir.

2.1.8. Görsel-İşitsel Araçların Seçilip Hazırlanması

Görsel-işitsel araçlar iki amaçla kullanılır :

- İlginin eğitmen tarafından canlı tutulması

- İletişim sağlamak.

Bazı yardımcı araçlar, ki bunların kullanılması fazla zaman almamalıdır, ilgi yaratmak ve eğlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Öğrenme için olumlu bir iklim oluşturdukları sürece bunların zararı yoktur. Video bant ya da paket program satın almadan ya da kiralamadan önce bir ön izleme yapmaya özen göstermeli ve bunların programa sağlayacağı yararların, maliyetlerinin gerisinde kalmayacağından emin olunmalıdır. Bu tür araçların programın ana özelliği olarak ne derecede öne çıkacağı, eğitmenin kendi konu içeriğini geliştirmedeki bilgi ve becerisine bağlıdır. Kendi programlarını geliştirip öğretecek becerilere sahip eğitmenleri olmayan fakat bütçeleri elverişli olan bazı şirketler bütünüyle paket program kullanımına yönelir.

Diğer eğitimciler ise öncelikle kendi bilgi, beceri ve materyallerine güvenir, video satın alma ya da kiralama yoluna yalnızca yardımcı araçlardan faydalanma çerçevesinde başvurur. Bazı şirketlerin etki yardımcı araçları hazırlamak ve gerek duyulan cihazları sağlamaktan sorumlu departmanları bulunur. Bazı şirketler ise bunları kiralamak ya da satın almak zorundadır.

Başka bir önemli ilke de, bu araçların etkili bir programın önemli bir parçası olabileceğidir. İlgiyi canlı tutmada ve mesaj aktarmada kolaylık sağlayacak bu tür araçların hazırlanması ya da satın alınması için tüm şirketlerin dikkat göstermesi gerekir.

2.1.9. Programın Değerlendirilmesi

Eğitim programının etkililiğini sağlamak için programın planlanması ve uygulanması üzerinde önemle durulmalı ve yeterli zaman harcanmalıdır. Eğitim, zaman, para ve emek harcamak demektir.[7] Bu çabaların boşa gitmemesi için eğitim programının mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir.Eğitim programı sonucunda katılımcıların, eğitim programından memnuniyetlerinin ölçüsü, hedeflenen öğrenme düzeyine

---

[7] İlhami Fındıkçı, **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, İstanbul: Alfa Yayınevi, s:275

ulaşıp ulaşmadıkları, eğitim sonrası öğrendiklerinin ne kadarını iş ortamına aktarabildikleri ve programın işletme için hedeflenen organizasyonel sonuçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi ancak eğitim programının değerlendirilmesi sonucunda belirlenebilir. [8]

2.2. EĞİTİMİN SONUÇLARI

Eğitimin sonuçlarını ölçmekten söz ettiğimizde eğitimi, insanların işlerinde deneyim sahibi olması veya üstlendikleri sorumlulukları başarabilmeleri için gereken beceri ve bilgileri edinebilmesi için bir yatırım olarak yeniden tanımlayabiliriz.

Beceri ve bilgi eksikliklerinin hata, eksiklik ve gereksiz kaynak tüketimine yol açtığı durumlarda bu eksiklikleri gideren ve bunun sonucunda da hataları ve gereksiz tüketimleri azaltan bir eğitim programı, bir performans probleminin çözümünü oluşturmaktadır. Hata, eksiklik ve israfın azalması kadar bunların sağlayacağı finansal değerler de eğitim sonuçlarının arasında yer almaktadır.

Eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi, birçok işletme tarafından fazla önemsenmemiştir. İşletmeler, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların karşılanması, programların içerikleri ve tekniklerinin iyileştirilmesi konusunda yeterli çaba gösterirken, eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi konusunda çok az ya da hiçbir sistematik bir çaba göstermemektedirler.[9]

---

[8] Dana Gaines ve James C.Robinson., **"Training For Impact"**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989, s:13

[9] G.Ferris-K.Rowland-R.Buckley, **op.cit.**, s:272

2.3. EĞİTİMİN ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim değişim yaratma işidir. Eğitim programının hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını ve gereken değişimi yaratıp yaratmadığını belirlemek için eğitimin etkilerini değerlendirmek gerekir. Değerlendirme, eğitim programlarının doğru yolda ilerlemesini sağlayan geribildirim alma işlemidir.[10]

Bir eğitim programının değerlendirilmesi, ilerlemesinin ve etkililiğinin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi hem bireyler için hem de işletmeler için esnekliği mümkün kılan geribildirim sisteminin bir parçasıdır.

Eğitime tabi tutulan kişilerde, eğitim sürecinin sonucu olarak, planlanan davranış değişikliklerinin meydana gelmesi beklenir.İstenilen niteliklerde uygulanan bir davranış değişikliği uygulanan eğitimin başarısına, beklenen davranış değişikliğinin gerçekleşmemesi de başarısızlığa kanıttır.

Uygulanan bir eğitimin başarılı olup olmadığının, başarılı ise ne derecede ve hangi katılımcılar için başarılı olduğunun bilinmesi istenir. Eğitim işlemi devam ederken, başarısızlığın ve başarısız bireylerin erken tanınması, önlem alınmasını kolaylaştırır. Başarı derecesinin bilinmesi ve başarısızlık hallerinin ortaya çıkarılması, ileride girişilecek benzer eğitim etkinliklerinin daha gerçekci esaslarla planlanmasına yardım eder. Fakat, başarı derecesinin bilinmesi ve başarısız olanların tanınması ancak katılımcılarda meydana gelen davranış değişikliklerinin ölçülüp, değerlendirilmesi ile mümkün olur.

Eğitim, kendisinden ne beklendiği düşünülmeksizin çok çabuk bir alışkanlık, bir görenek haline gelebilir. Bu yüzden, en azından programın hedeflerine ne derece ulaşıldığını belirlemek için değerlendirmeye gerek vardır. Ayrıca değerlendirme,

---

[10] F.Nickols, **"Evaluating Training"**, http://home.att.net, 02 Nisan 2001

eğitimi katılımcıların hazır bulunuşluk düzeyine göre ayarlayabilmek ve eğitim sırasında katılımcılarla öğrenilmeyen veya öğrenmede güçlük çekilen yerleri tanıyıp bunun nedenlerini araştırarak eğitimi daha etkili kılmak için de gereklidir.[11]

Bir değerlendirmeye başlamadan önce birçok sorunun yanıtlanması gerekir :[12]

- Bir değerlendirme yapılmalı mıdır ? Harcanacak zaman ve çabaya değer mi ?
- Değerlendirmenin amacı nedir ?
- Ne ölçülecek ?
- Değerlendirme ne kadar kapsamlı olmalıdır ?
- Otorite ve sorumluluk kime aittir ?
- Veri kaynağı nedir ? Veriler nasıl toplanacak ve değerlendirilecek ?
- Verilerin analizi ve sunumu nasıl yapılmalıdır ?

Değerlendirme tamamlandığında, sonuçların gerek programdan sorumlu kişiler tarafından, gerekse programa ilişkin kendi değerlendirmelerine dayalı kararlar verecek olan üst kademe yöneticiler tarafından olumlu bulunmasını ve beğenilmesi gerekir. Bu nedenle programın etkili olabilmesi için üzerinde çok fazla düşünülmesi, çok iyi planlanması gerekir.[13]

Bir değerlendirme ile yanıtlanabilecek sorular şunları içerir :[14]

- Eğitimin organizasyon üzerindeki etkisi ne oldu ?
- Yatırımların geri dönüşü gerçekleşti mi ?
- Katılımcılar eğitimde öğrendikleri yeni teknik ve yöntemleri iş ortamına geri dönüşlerinde kullanabiliyorlar mı ?
- Eğitim programı tutum, davranış ya da becerileri, iş çıktılarını pozitif yönde etkileyebilecek şekilde değiştirdi mi ?

---

11 M.Fuat Turgut, **"Eğit. Ölçme ve Değ. Metotları"** Ankara: Yargıcı Matbaası, 1995, s:3

12 Donald Clark, **"Evaluation Phase"**, Çevrimiçi, http://www.nwlink.com, 28 Nisan 2001

13 Meltem Kamer, **"Eğitim Uygulamalarında Yöneticilerin Rolü"**, TDM Training & Development Magazine, sayı: Ekim-Kasım 1999, s:4

14 Ibid., s:5

2.3.1. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirme Nedenleri

Ölçme ve değerlendirme, eğitim sürecinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçasıdır.[15] Bir eğitim programının değerlendirilmesi, ilerlemesinin ve etkiliğinin, eğitimlerin etkililiğini değerlendirmek, yapılan çalışmanın bireye ve kuruma ne ölçüde yarar sağladığını somut olarak ortaya koyar. Bireysel planda fark, katılımcıların yaşam kalitesinde görülür.

"Kişisel gelişim" programlarının da kuruma doğrudan parasal olarak katkı yapması beklenir. Bu fark, daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha fazla satış, daha kaliteli ürün, daha kısa süren toplantılar, devamsızlıkta azalma gibi birçok alanda ortaya koyulabilir. Eğitimler bu amaçla alındığına göre yukarıda sıralanan somut etkileri de gösterebilmek gerekir. Bunu göstermeyen eğitimleri almak, katılımcılara hoş vakit geçirtmek ve onların sosyal olarak birbirine yaklaştırmaktan başka bir yarar sağlamaz. [16]

İşletmelerde eğitimin etkililiğinin değerlendirilme nedenlerini şöyle sıralayabiliriz :

1. Örgütün amaç ve hedeflerine sağladığı katkıları bulunduğunu göstererek eğitim departmanının varlığını doğrulamak.
2. Eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararını vermek.
3. Gelecekteki eğitim programlarının iyileştirilmesine yönelik bilgi edinmek.

Bir işletmede eleman çıkarma kararı alındığında, ilk olarak "masraf" olarak görülen Eğitim departmanından eleman çıkarılır. Küçülme politikası uygulanmaya başlandığında, üst yönetim en az zararla devre dışı bırakılabilecek kişi ve departmanları aramaya başlar. Kararın ön aşamasında İnsan Kaynakları gibi fazla masraflı departmanlara bakılır. İnsan Kaynakları istihdam, ücret yönetimi, sosyal haklar, işçi-işveren ilişkileri (eğer sendika varsa) ve eğitimden sorumlu insanları barındırır. Bazı kuruluşlarda üst yönetim İnsan Kaynakları içinde eğitim hariç, tüm

---

15 Halil Tekin, **"Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme"**, Ankara:Yargı Yayınları, 1996, s:33

16 Acar Baltaş, **"Eğitimin Geri Dönüşü"**, Hürriyet Gazetesi:17 Ekim 1999

bu işlevlerin gerekli olduğunu düşünür. Böyle bakıldığında, eğitim şart değildir ve kuruluş içindeki değeri, üst yönetimin görüşlerine bağlıdır. Eğitim, küçülme durumlarında dahi kuruluşun elinde tutmak isteyeceği önemli bir işlev durumuna gelecekse, eğitimcilerin gereken güven ve saygıyı hak etmeleri, varlıklarını kanıtlamalıdır. [17]

Değerlendirmenin ikinci nedeni, bir eğitim programının sürdürülüp sürdürülmeyeceğini belirlemektir. Bazı programların içeriği güncel olmayabilir, bilgisayar eğitimi gibi bazı konular da sürekli değişime tabidir. Bazı programlar istenen sonuçları sağlayacağı umularak deneme niteliğinde uygulanır. Bu programlara devam edilip edilmeyeceği değerlendirilerek saptanmalıdır. Programın maliyeti yararından yüksekse, programa son verilmeli ya da üstünde değişiklik yapılmalıdır.

Değerlendirme yapmanın en yaygın nedeni bir programın etkililiğini ve programı geliştirme yollarını belirlemektir. Genellikle programa devam etme kararı önceden verilmiş olur. Soru, geliştirmenin nasıl yapılacağıdır. Bu sorunun yanıtını ararken şu sekiz faktörü dikkate almak gerekir :

1. Konu içeriği ne dereceye kadar katılımcıların gereksinimlerini karşılamaktadır ?
2. Eğitmen öğretme niteliğine sahip en uygun kişi midir ?
3. Eğitmen ilgiyi sürdürmek ve istenen tutum, bilgi ve becerileri öğretmek için en etkili yöntemleri kullanmakta mıdır ?
4. Tesisler yeterli midir ?
5. Zamanlama katılımcılar için uygun mudur ?
6. Kullanılan yardımcı araçlar iletişimi arttırmada ve ilgiyi sürdürmede etkili midir ?
7. Program koordinasyonu yeterli düzeyde midir ?
8. Programın geliştirilmesi için başka ne yapılabilir ?

---

[17] Kirkpatrick, **op.cit.** , s:16

Bu sorulara verilecek yanıtlar üzerinde yapılacak dikkatli bir inceleme, programın gelecekte daha geliştirilmiş olarak verilmesine yönelik yol ve yöntemleri tanımlayabilir.

Çoğu şirkette programların değerlendirilmesinde sadece "tepki formu" ya da diğer deyişle "gülen adam formu" kullanırlar. İşletmeler daha fazla değerlendirme yapmak ister ama aşağıdaki nedenlerden birine ya da daha fazlasına bağlı olarak ilerleme kaydedememişlerdir:

1. Konunun önemli ya da acil olmadığını düşünmektedirler.
2. Ne yapılacağını ya da nasıl yapılacağını bilmemektedirler.
3. Daha fazlasını yapma konusunda üst yönetimden baskı gelmemiştir.
4. İşlerinde kendilerini güvende hissetmektedirler ve daha fazlasını yapmak için neden görmemektedirler.
5. Yapılacak ya da yapmayı tercih ettikleri daha önemli başka işleri vardır.

Büyük olsun, küçük olsun, çoğu kuruluşta üst yönetim, eğitimin sağladığı yararların, eğitimin maliyetinden daha fazla olduğunun kanıtlanması yönünde pek baskı uygulamaz. Üst kademelerdeki çoğu yönetici kar düzeyi, yatırımın getirisi, hisse senedi fiyatları gibi konuların yanı sıra yönetim kurulunu, hissedarları ve müşterileri ilgilendiren diğer konuların üzerinde durmayı tercih ederler. Hakkında kötü şeyler duymadıkça eğitimle fazla ilgilenmezler. Katılımcılar mutlu olduğu ve şikayet etmediği sürece eğitimciler de kendilerini rahat, gerilimsiz ve güvende hisseder.[18]

Buna karşılık, eğer katılımcılar programlara olumsuz tepki vermeye başlarsa, eğitimciler de telaşlanmaya başlar; çünkü üst kademedeki yöneticilere programın zaman kaybı olduğu yönünde ya da daha da kötü söylentiler gitmeye başlar. Ve üst kademedeki yöneticiler bu bilgilere dayalı kararlar alabilir.

---

[18] **Kirkpatrik, op.cit.,** s:18

Ancak pek az sayıdaki kuruluşun üst kademe yöneticileri, eğitimcilere değerlerini kanıtlama ve varlıklarını doğrulama konusunda baskı uygulamaktadır. Hatta bunlardan bazıları satış, üretkenlik, kalite, moral düzeyi, işgücü dönüşümü oranı, güvenlik kayıtları ve kar alanlarındaki gelişmeleri ölçen elle tutulur sonuçlar görmeyi bile talep etmiştir. Bu durumlarda eğitimcilerin elinde programları dört aşamanın tümünde değerlendirirken yararlanacakları kuralların bulunması gerekir. Ayrıca, programın sonundaki tepki formlarından başka pek çok şey kullanmaları gerekir.

2.3.2. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirmenin Faydaları

Eğitimi değerlendirmenin faydaları şöyle sıralanabilir :[19]

- Değerlendirme geleceğe yönelik planlamayı ve eğitimin yürütülmesini geliştirir.
- Değerlendirme eğitim hedeflerinin ne derecede gerçekleştiğinin saptanmasına yardımcı olur.
- Değerlendirme hedeflerin, program akışının ve yöntemlerin incelenmesine, düzenlenmesine ve gözden geçirilip, düzeltmeler yapılmasına yönelik yarar sağlar.
- Değerlendirme, bir öğrenme programının değerini ve etkililiğini saptama yöntemidir. Değerlendirmeye uygun veri sağlamak için değerleme ve geçerlilik araçlarına başvurulur.
- Değerleme eğitimin iş ortamındaki pratik sonuçlarının ölçümüdür, geçerlilik ise eğitimin hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin saptanmasıdır.

2.3.3. Eğitimin Etkililiğini Değerlendirmenin Amaçları

Eğitimin etkililiğini değerlendirmenin 5 temel amacı vardır:[20]

1) **Geribildirim** : Öğrenme sonuçlarını hedeflere bağlamalı ve kalite kontrol oluşturmalıdır.
2) **Kontrol** : Eğitim ile organizasyonel aktiviteler arasında bağlantı kurmak ve giderleri azaltmak.

---

19 F.Nickols, **"Evaluating Training"**, http:// home.att.net ,02 Nisan 2001

20 Kamer, **op.cit.**, s: 5

3) **Araştırma :** Öğrenme, eğitim ve eğitimin iş ortamına transferi arasında bağlantıları saptamak.
4) **İlişkilendirme :** Değerlendirmenin sonuçları, yer aldığı ortamı (kontext) etkiler.
5) **Güç Oyunları :** Organizasyonel politikalar için değerlendirme verilerini elemine etmek.

3.BÖLÜM
EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR

3.1. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YAKLAŞIMLAR

Eğitimin amaçlarına ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, kuruma ne kadar faydalı olduğu gibi sorular son yıllarda sık sık gündeme gelmektedir. İşletmelerdeki değişimler eğitim uzmanlarının işlerinin önemini kanıtlama konusunda daha yoğun baskı hissetmesine neden olmuştur .

- Eğitim iyi veriliyor mu ?
- Eğitilenlerin organizasyonun işlevleri üzerindeki etkisi nedir ?
- Eğitimden daha ekonomik bir yol var mıdır ?
- Eğitimin sağladığı katma değer nedir ?
- Eğitimin verimlilik üzerindeki etkisi nedir ?
- Eğitim yatırımlarının işletmeye geri dönme oranı nedir ?

Bu sorulara cevap alma amacıyla yapılan araştırmalar arasında günümüzde kabul gören yaklaşımlar şunlardır :

3.2. KIRKPATRICK 4 AŞAMALI EĞİTİM PROGRAMLARI ÖLÇÜMLEMESİ

Kirkpatrick'in yaptığı bu çalışma da dört aşama eğitim programlarının değerlendirilmesine yönelik bir sıralamayı temsil eder. Aşamaların her biri önemlidir ve bir sonraki aşama üzerinde etki yapar. Bir aşamadan diğerine geçildikçe süreç biraz daha karmaşık, biraz daha zaman alıcı olmaya başlar, buna karşılık sunduğu bilgiler daha değerli olmaya başlar. Aşamaların hiçbiri eğitimcinin daha önemli bulduğu aşamaya ulaşmak için atlanmamalıdır.

Söz konusu 4 aşama şunlardır :

1. aşama : Tepki
2. aşama : Öğrenme
3. aşama : Davranış
4. aşama : Sonuçlar

Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirmesi

Tablo 1. Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirmesi

Aşama	Sorular
1. Tepki	Katılımcılar programdan memnun kaldılar mı?
2. Öğrenme	Katılımcılar programdan ne öğrendiler?
3. Davranış	Öğretilenler katılımcıların davranışlarında değişiklik meydana getirdi mi?
4. Sonuç	Davranışlardaki değişiklik organizasyonu olumlu olarak etkiledi mi?

Kaynak : Jack Philips, Handbook Of Training and Measurement Metods

3.2.1. Tepki

Tepki sözcüğü ifade ettiği anlam gibi, bu değerlendirme aşamasında katılımcıların programa nasıl bir tepki gösterdiğini ölçer. Bazı eğitimciler buna "müşteri memnuniyeti ölçütü" adını verir.

Bu aşamadaki değerlendirme eğitime katılanların programa ne tepki verdiklerini ve eğitim oturumu hakkındaki görüşlerinin ölçer.Katılımcı tepkileri müşteri memnuniyetinin bir ölçütü olmuştur. Ayrıca mevcut durumu sürdürmek, yeni müşteriler kazanmak ve eski müşterilerin gelecekteki programlara da katılmasını sağlamak için eğitim sonrası alınan tepkilerin olumlu olması gerekir.

Ancak kurum içi programlara verilen tepki bir müşteri memnuniyeti ölçütü değildir. Çoğu kurum içi programda katılımcılar isteseler de, istemeseler de programa katılmak zorundadırlar. Bununla birlikte, ücret ödemeseler bile, onlar gene de birer müşteridir ve tepkileri eğitim programının sürmesini ya da iptal edilmesini belirleyebilir. Yöneticileriyle paylaştıkları izlenimleri çoğu kez eğitim programlarının geleceği ile ilgili kararları veren daha üst kademe yöneticilerine ulaşır. Bu nedenle olumlu tepkiler, genel katılıma açık programların eğitimcileri için olduğu kadar kurum içi programların eğitimcileri için de geçerlidir.

Önemli olan yalnızca tepki almak değil, olumlu tepki almaktır. Bir programın geleceği olumlu tepkilere bağlıdır. Bunun yanında, eğer katılımcılar olumlu tepki göstermiyorlarsa, büyük olasılıkla öğrenmek için motive olmayacaklardır. Olumlu tepki öğrenmeyi garanti etmeyebilir, ancak olumsuz tepkiler neredeyse kesin olarak öğrenme olasılığını azaltır. [1]

Bu aşama, katılımcıların ne tip yeni beceriler kazandığını ya da öğrendiklerinden hangilerini iş ortamlarına transfer edeceklerini ölçmediğinden, eğitim yatırımlarının geri dönüşünü saptamada belirleyici değildir. Bu durum, kimi değerlendiricilerinin I. Aşamanın değerini azaltmalarına neden olmuştur. Eğitimin başarısında katılımcıların ilgisi, dikkati ve motivasyonu oldukça önemlidir. İnsanlar öğrenme ortamına karşı pozitif tepkiler geliştirdiklerinde daha kolay öğrenirler.[2]

---

1 Kirkpatrick, **op.cit.**, s:26

2 Kamer, **op.cit.**, s: 6

3.2.1.1. Tepkinin Değerlendirilmesi

Tepkinin değerlendirilmesi müşteri memnuniyetini ölçmekle aynı şeydir. Eğer eğitimin etkili olması isteniyorsa, katılımcıların olumlu tepki vermesi önem taşır. Aksi halde öğrenmek için motive olmayacaklardır. Bunun yanında, tepkilerinden başkalarına da söz edecekler ve programın sınırlandırılması ya da kaldırılmasıyla ilgili kararlar belki de onların söylediklerine bağlı olarak verilecektir. Bazı eğitimciler tepkiyi değerlendirmede kullanılan formlara "memnuniyet formu" adını verir. Bu formlar, programın ne dereceye kadar etkili olduğunu belirleme ve nasıl geliştirebileceğini öğrenmeye yardımcı olur. [3]

Tepkinin ölçülmesi şu nedenlerden ötürü önemlidir :

1) Gerek programı değerlendirilmesine ışık tutacak geri bildirimleri, gerekse gelecekteki programları geliştirmeye yarayacak görüş ve önerileri sağlarlar.
2) Tepki formları yöneticilere ve programla ilgilenen diğer kişilere sunabilecek sayısal bilgileri sağlayabilir.
3) Tepki formları eğitimcilere gelecekteki programlar için performans standartları oluşturmada yararlanabilecekleri sayısal bilgiler sağlayabilir.
4) Katılımcıların kursa yönelik kişisel duyguları hakkında bilgi sağlar.
5) Eğitimi veren kişinin başarı ve başarısızlıkları hakkında hızlı geri bildirim sağlar.

Tepkinin değerlendirilmesinin maliyeti düşüktür, kolay yöneltilebilen bir süreçtir. Eğitimi veren kişilerin çoğu eğitimci tepki formlarını kullanır. [4]

Eğitimcilerin tepki formlarından maksimum yararı sağlaması için dikkat edilecek bazı kurallar şunlardır:[5]

1. Eğitimin amacını önceden belirlemek.

---

[3] Kirkpatrick, **op.cit.**, s:27
[4] Kamer, **op.cit.**, s:6
[5] Kirkpatrick, **op.cit.**, s: 29

2. Tepkilerin sayısallaştırılmasına uygun bir tepki formu kullanmak.
3. Yazılı görüş ve öneri almak.
4. Yanıtların tamamını eğitim bitiminde hemen almak.
5. Formların yorumlanmasında kabul edilebilir standartlar geliştirmek.
6. Tepkileri standartlara göre ölçmek ve gerekli önlemleri almak.
7. Tepkilerin açıklanması.

3.2.1.1.1. Eğitim Amacının Belirlenmesi

Her eğitim programında konuyla ve eğitmenle ilgili tepkilerin alınması şarttır. Kullanılan tepki formlarında konunun ve eğitmenin değerlendirilmesi ile ilgili iki ayrı bölüm bulunmalıdır.

Ayrıca eğitim programının sonunda katılımcıların şu konularla ilgili görüşleri de eğitim programının iyileştirilmesine yardımcı olmak için öğrenilmelidir:

- Tesisler (yeri, rahatlığı, elverişliliği ve benzer diğer konular)
- Zamanlama (zamanı, programın süresi, dinlenme araları, elverişliliği ve benzer diğer konular)
- Yemekler (yiyeceklerin miktarı, kalitesi ve benzer diğer konular)
- Örnek olay çalışmaları, egzersizler ve benzer diğer konular
- İşitsel araçlar (uygunluk derecesi, etkililiği ve benzer diğer konular)
- Eğitim notları (yararlı olma derecesi, miktarı ve benzer diğer konular)
- Katılımcıların programın faklı yönlerine verdiği değerler.

3.2.1.1.2. Tepkileri Sayısallaştırılmasına Uygun Bir Form Kullanmak

Eğitim programlarında kullanılan tepki formlarının bir çok çeşidi vardır. Bazı tepki formlarında yazılı görüş bölümleri daha ağırlıklıyken bazıları ise basit bir kaç kutunun işaretlenmesinden ibarettir.

İdeal tepki formu, maksimum düzeyde bilgi sağlamalı, minimum düzeyde zaman almalıdır. Bir program bittiğinde katılımcıların çoğu gitmek için fazla zaman harcamak istemez. Hatta bazıları görüşlerinin eğitimciler tarafından zaten dikkate alınmayacağına inanır.

En fazla bilgiyi vermekle birlikte tamamlanması için minimum zaman gerektiren birkaç farklı form bulunmaktadır. Ek 2, Ek 3, Ek 4 ve Ek 5'te verilen

formlar , tamamı tek bir eğitmen tarafından uygulanan programlar için kullanılabilir. Ek 6 için en uygun kullanım, aynı programın bir kaç eğitmen tarafından yönetildiği, buna karşılık her bir eğitmen için ayrı form doldurulmasının tercih edilmediği durumlardır. Ekte belirtilen formların tümü sayısallaştırma işlemi için uygundur ve daha sonraki değerlendirmeler için standart geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu formlardan birini bir kaç grup üzerinde denemenin, formun katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını ve tasarlandığı amaca hizmet edip etmediğini saptamak açısından yararı olacaktır. [6]

3.2.1.1.3. Yazılı Görüş Ve Öneri Almak

Tepki formunda yer alan kutuların işaretlenmesi, söz konusu tepkilerin ardındaki nedenleri ya da daha iyi bir program sunulabilmesi için gerekli önerileri dile getirmez. Bu nedenle katılımcıların ek görüşlerini almak önemlidir.

Tepki formları programın sonunda dağıtılır. Katılımcılardan formları doldurup, çıkarken bırakmaları istenir. Bir an önce çıkıp gitmek istiyorlarsa, katılımcıların çoğu görüşlerini yazmak için zaman harcamayacaktır. Bunu önlemek için eğitmen, programın bitiminden önce tepki formlarında yer alacak görüş ve önerilerin önemini vurgulayarak formların doldurulmasını istemelidir.

3.2.1.1.4. Yanıtların Tamamını Eğitim Bitiminde Hemen Almak

Tepki formlarının katılımcılara dağıtılarak, doldurma fırsatını bulduklarında geri göndermelerini istemek,tepki formlarının değerini azaltmaktadır. Katılımcıların bir kısmı, belki de çoğunluğu bunu yapmayacaktır. Bu nedenle, formlar katılımcılar eğitim salonunundan ayrılmadan önce toplanmalıdır.

---

[6] Kirkpatrick, **op.cit.**, s: 27

3.2.1.1.5. Formların Yorumlanmasında Kabul Edilebilir Standartlar Geliştirin

Beş puanlık ölçek (Ek 7'de gösterilmiştir) tepki formlarının yanıtlarını derecelendirilmek için kullanılabilir.

Kusursuz = 5
Çok iyi = 4
İyi = 3
Orta düzeyde = 2
Yetersiz = 1

Soru maddelerin her biri için, her bir kategorideki yanıtların sayımı yapılır. Her madde için, yanıt adedi ilgili ağırlık puanıyla çarpılıp sonuçlar birbiri ile toplanır.Ardından, elde edilen toplam, alınmış olan yanıt adedine bölünür. Örneğin, "konu" ile ilgili 1 numaralı maddenin derecelendirme puanını elde etmek için şu hesaplamayı yapmamız gerekir :

(10x5 = 50) + (5x4 = 20) + (3x3 = 9) + (1x2 = 2) + (1x1 = 1) = 82

Derecelendirme puanı : 82 / 20 = 4.1

Bu gibi derecelendirme puanlarını kabul edilebilir bir performans standartı oluşturmak için kullanabilir. Söz konusu standart, bütçeler, mevcut tesisler, eldeki nitelikli eğitmenler ve benzeri diğer koşullar göz önüne alınarak belirlenecek beklentiler çerçevesinde gerçekci bir analize dayalı olarak belirlenebilir.

3.2.1.1.6. Tepkileri Standartlara Göre Ölçmek ve Gerekli Önlemleri Almak

Toplanan tepki formlarının ölçümlerine göre yapılan değerlendirmenin standarta ulaşmaması durumunda uygulanabilecek bir kaç yaklaşım vardır:[7]

1. Değişiklik – eğitmen, tesis, konu ya da başka bir unsurun değiştirilmesi.
2. Durumu değiştirme.

---

[7] Ibid., s: 36

3.2.1.1.7. Tepkilerin Açıklanması

Eğitim programları sonunda elde edilen tepki formlarının değerlendirme sonuçları ilgili eğitmene ve üst yönetime bildirilmelidir. Bilgi verilmesi uygun kişiler, kadrolama, bütçe, ücret arttırımları, terfiler, işten çıkarmalar ve benzer konularda karar alan kişilerdir.

3.2.2. Öğrenme

Öğrenme, eğitim programlarının sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ve/ ya da beceri artışı derecesi olarak tanımlanabilir. Bireyin öğrenmesi, davranışında nispeten kalıcı bir değişme olması olarak tanımlandığında, öğretme de bireyin davranışında böyle bir değişiklik meydana getirme işidir.[8]

Bu aşama katılımcıların kurs hedeflerini ne derece iyi öğrendiklerini ölçer. İşgücü çeşitliliği gibi konuları ele alan programlar temel olarak tutumları değiştirmeyi hedef alır. Teknik kapsamlı programlar becerileri arttırmayı hedef alır. Liderlik, motivasyon ve iletişim gibi konulardaki programlar ise her üç amacı da hedefleyebilir. Öğrenmeyi değerlendirebilmek için özel hedeflerin mutlaka belirlenmiş olması gerekir.

Bazı eğitimciler davranışta bir değişiklik olmadığı sürece bir öğrenmenin gerçekleşmeyeceğine inanırlar.

Kirkpatrick'e göre öğrenme şunlardan en az biri oluştuğunda gerçekleşmiş olur :[9]

- Tutumlar değişmiştir.
- Bilgi düzeyi artmıştır.
- Beceri düzeyinde gelişme vardır.

Davranış değişikliği sağlanacaksa, bu değişimlerden biri ya da daha fazlası mutlaka gerçekleşmek zorundadır.

---

8 Durmuş Ali Özçelik, **"Eğitim Programları ve Öğrenme"**, Ankara : ÖSYM Yayınları, 1992, s:1

9 Kirkpatrick, **op.cit.**, s:20

3.2.2.1. Öğrenmenin Değerlendirilmesi

Bir eğitim programında eğitmenlerin öğretebileceği üç unsur vardır :

- Bilgi,
- Beceri
- Tutum.

Dolayısıyla, öğrenmeyi ölçmek şunlardan en az birinin belirlenmesi anlamına gelir:

- Hangi bilgi öğrenilmiştir ?
- Hangi becerilerin gelişmesi ya da iyileşmesi sağlanmıştır ?
- Hangi tutumlar değişmiştir ?
- Hangi prensipler, gerçekler ve teknikler kazanılmıştır ?

Yeni öğrenilen bilgi ve beceriler, uygulamaya dökülemez ve tekrarlanmazsa çok çabuk unutulur. Öğrenmeyi en üst düzeye çıkarmak için edinilecek bilgilerin aktif bir şekilde uygulanması gerekir.

Öğrenmenin ölçülmesi önemlidir çünkü yukarıdaki öğrenme amaçlarından en az biri sağlanmadığı sürece davranışta herhangi bir değişim beklenemez. Öğrenmeyi değil de yalnızca davranış değişiminin (3.aşama) ölçülmesinde, davranışta herhangi bir değişim bulunmadığı bir durumda öğrenmenin gerçekleşmemiş olduğu sonucuna varılabilir. Böyle bir sonuç çok yanıltıcı olabilir. Davranışta değişim gözlenmemiş olmasının nedeni önleyici ya da caydırıcı iklimden kaynaklanıyor olabilir. Bu gibi durumlarda öğrenme gerçekleşmiş olabilir, hatta katılımcı davranışını değiştirmek için istekli de olabilir. Ama öğrendiğini iş başında uygulanması yöneticisi tarafından önlendiği ya da caydırıldığı için davranış değişimini gerçekleşmemiştir. [10]

Öğrenme ölçümleri bir dizi değerlendirme tekniklerinin kullanımıyla, eğitim programı süresince yürütülebilir. Bu aşamadaki ölçümler programın etkinliğini veya

---

[10] Ibid., s: 39

etkinlik açısından yetersizliğini ortaya koyar ancak yeni kazanılan becerilerin iş ortamında kullanılacağını garantilemez.

Öğrenmenin değerlendirilmesinde iki neden söz konusudur : Birinci nedeni öğrenmenin değerlendirilmesi, eğitmenin bilgi ve / ya da tutumları değiştirmedeki etkililiğini ölçer. O kişinin ne denli etkili olduğunu gösterir. Eğer çok az öğrenme gerçekleşmiş ya da hiç gerçekleşmemişse, davranışta da çok az değişim görülmesi ya da hiç görülmemesi beklenebilir.

Aynı derecede önemli ikinci neden öğrenmenin değerlendirilmesiyle ilgili elde edilen özel bilgilerdir. Eğitmen, test sorularına verilen yanıtlarda meydana gelen değişimi inceleyerek nerede başarılı, nerede başarısız olduğunu görebilir. Eğitim programının tekrarlanması düşünülüyorsa, öğrenmenin gerçekleşme şansını yükseltmek amacıyla eğitmen başka teknikler ve / ya da yardımcı araçlar kullanmayı düşünülebilir.

Öğrenmenin ölçülmesi tepkinin ölçülmesinden daha zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Birinci aşamaya kıyasla eğitim programının işleyip işlemediğine yönelik daha fazla veri sağlar.[11]

Öğrenmenin Değerlendirilmesine Yönelik Kurallar[12]

1. Kontrol grubu kullanılmalıdır.
2. Bilgi, beceri ve/ya da tutumları programın hem öncesinde hem sonrasında değerlendirilmelidir.
3. Bilgi ve tutumları ölçmek için performans testi kullanılmalıdır.
4. Yüzde 100 yanıt alınmalıdır.
5. Değerlendirmenin sonuçlarına göre gerekli önlemler alınmalıdır.

---

11 Kamer, **op.cit.,** s: 7

12 Kirkpatrick, **op.cit.,** s: 40

3.2.2.1.1. Kontrol Grubu Kullanılması

Kontrol grubu, eğitim almayan gruptur. Eğitim alan gruba deney grubu denir. Kontrol grubunun kullanılmasındaki amaç, değişimin meydana geldiğini daha iyi kanıtlamaktır. Kontrol grubu ve deney grubu arasındaki her farklılık, eğitim sonucunda gerçekleşen öğrenme ile açıklanabilir.

Kontrol grubunun uygulanması konusunda bazı eğitim programlarında zorluklarla karşılaşılabilir. Örneğin, bazı küçük kuruluşlarda tüm yöneticilerin birlikte eğitim gördüğü tek bir eğitim programı uygulanır. Daha büyük kuruluşlarda ise, gerek bir kontrol grubunu, gerekse bir deney grubunu oluşturmaya yetecek sayıda katılımcı bulunur. Böyle durumlarda grupların önemli tüm özellikleri açısından eşit olmasına özen gösterilmelidir. Aksi durumda yapılan karşılaştırmaların geçerliliği bulunmayacaktır.

Eğitim programı yalnızca deney grubuna verilir ve her iki grubunda program öncesinde aldığı puanlar program sonrasında aldığı puanlarla karşılaştırılır. Kontrol grubu söz konusu eğitimi daha sonra alacaktır.

3.2.2.1.2. Bilgi, Beceri ve / ya da Tutumların Değerlendirilmesi

İkinci kural, bilgi, beceri ve/ya da tutumları programın hem öncesinde, hem sonrasında değerlendirmektir. Aradaki fark gerçekleşen öğrenmeyi gösterir.

3.2.2.1.3. Bilgi Artışının ve Tutum Değişiminin Değerlendirilmesi

Bilgi artışı ve tutum değişimlerini ölçmek için yazılı test kullanılabilir.

3.2.2.1.4. Becerilerdeki Artışın Değerlendirilmesi

Eğer eğitim programının amacı katılımcıların becerilerini arttırmak ise, performans testi yapılmalıdır. Örneğin, bazı programlar sözlü iletişim becerilerini geliştirmeyi amaçlar. Yeterlilik düzeyini deneyimli bir eğitmen değerlendirilmelidir. Eğer kendilerine performans standartları verilirse, diğer katılımcıların da bunun için yeterli niteliğe sahip olacağı düşünülebilir. Eğitime geçmeden önce ön test olarak her katılımcıdan kısa bir konuşma yapması istenebilir. Eğitmen bu konuşmaların her birini ölçer ve ona bir not verir. Programa geçildiğinde eğitmen, etkili bir konuşma

yapmak için gerekli olan ilke ve teknikleri katılımcılara sunar. Katılımcıların çeşitli aralarla yapacağı konuşmaların her biri ölçülerek beceri düzeyindeki artış belirlenebilir. Aynı yaklaşım konuşma, yazma, toplantı yönetimi ve performans değerleme görüşmelerini yönetme gibi becerileri ölçmek için de kullanılabilir.

Aynı ilkeler, bilgisayar kullanımı, form hazırlama ya da satış gibi teknik konuların öğretilmesinde de uygulanır. Doğal olarak, katılımcının önceden edinilmiş bir becerisi yoksa, önce- sonra yaklaşımı gerekli değildir. Eğitim sonrasında yapılacak bir değerlendirme meydana gelen öğrenmeyi ölçmek için yeterlidir.

3.2.2.1.5. Yüzde 100 Yanıt

Yüzde 100 yanıt alınmayan her durumda, bir örnek grup seçilmesi ve sonuçların istatistik analizinin yapılması için dikkatle hazırlanmış bir yaklaşım gerekir. Gruptaki herkesin katılımını sağlamak zor bir iş değildir ve bunun sonucu olarak cetvele geçirme işlemi kolaylaşır.

3.2.2.1.6. Gerekli Önlemlerin Alınması

Katılımcıların öğrenme düzeyini ölçülmesindeki temel amaç eğitmenin etkililiğini ölçmektir. Eğer eğitmen başarılı olamamışsa, bunun çözümü olarak eğitmenin değiştirilmesi düşünülebilir.

3.2.3. Davranış

Davranış, katılımcının eğitim programına girmiş olması nedeniyle davranışında ortaya çıkan değişimin derecesi olarak tanımlanabilir.

Değişimin oluşması için şu dört koşul mutlaka bulunmalıdır:[13]

1. Kişi değişme isteğine sahip olmalıdır.
2. Kişi neyi nasıl yapacağını biliyor olmalıdır.
3. Kişi doğru iklimde çalışıyor olmalıdır.

---

[13] Ibid., s: 48

4. Kişi değiştiği için ödüllendirilmelidir.

Eğitim programı ilk iki gereksinimi değişim için olumlu bir tutum oluşturarak ve gerekli bilgi ve becerileri öğreterek başarabilir. Üçüncü koşul, yani doğru iklim katılımcının bağlı olduğu yöneticiyle ilişkilidir. Eğitimin işyerine kazanç olarak geri dönebileceği bir ortamı yaratmada yöneticiye çok büyük sorumluluklar düşmektedir. [14]

Beş farklı tipte çalışma iklimi tanımlanabilir :[15]

1.Önleyici : Yönetici, katılımcının eğitim programında öğrenip uygulaması istenen şeyleri yapmasını yasaklar. Yönetici üst yönetim tarafından oluşturulmuş kurumsal kültürün etkisinde olabilir. Ya da yöneticinin liderlik tarzı öğretilenle çelişmektedir.
2.Caydırıcı : Yönetici, "yapamazsın" demez; ancak katılımcının davranışını değiştirmemesi gerektiğini, aksi halde kendisinin hoşnut olmayacağını açıkca belli eder. Ya da yönetici programda öğretilen davranış için yeterli bir model oluşturmaz dolayısıyla bu olumsuz örnek astın değişimden caymasını sağlar.
3.Tarafsız : Yönetici astının bir eğitim programına katılmış olduğu gerçeğini göz ardı eder. İşler her zamanki gibi yürür. Eğer ast değişme isteği gösterirse, işler yapıldığı sürece bir itirazı olmaz. Davranış değişimden ötürü olumsuz sonuçların ortaya çıkması durumunda caydırıcı, hatta önleyici bir iklim oluşur.
4.Teşvik edici : Yönetici astının öğrenmesini istediğini belirtmeli ve öğrendiklerini iş başında uygulaması için teşvikde bulunmalıdır.
5.Zorlayıcı : Yönetici, astın ne öğrendiğini bilmektedir ve öğretilen konuların mutlaka işe aktarılmasını sağlar.

Dördüncü koşul, yani ödüller (teşvik edici iklim), içsel (içten kaynaklanan), dışsal (dıştan kaynaklanan) ya da her ikisi birden olabilir. İçsel ödüller davranıştaki değişimin ortaya olumlu sonuçlar çıkarmasıyla oluşan tatmin, gurur ve başarma

---

14 Quality Magazine, **"Managers Make Training Stick"**, Training Trends, http://www.qualitymag.com. Mart 2001

15 Kirkpatrick, **op.cit.,** s: 49

duygularını içerir. Dışşal ödüller yönetici tarafından övülme, başkaları tarafından kabul görme ve liyakat zammı ya da ikramiye gibi parasal ödülleri içerir.

Açıkca görülebilir ki, eğer iklim önleyici ya da caydırıcı ise, eğitimin işe aktarılma şansı ya çok azdır ya da hiç yoktur. Eğer iklim tarafsız ise, davranıştaki değişim biraz önce açıklanan diğer üç koşula bağlı olur. İklimin teşvik edici ya da zorlayıcı olması durumunda ise, meydana gelen değişimin derecesi birinci ve ikinci koşullara bağlıdır.

Daha öncede belirtildiği gibi, davranışta herhangi bir değişimin ortaya çıkmaması olasılığına karşı, hem tepkinin, hem de öğrenmenin değerlendirilmesi önemlidir. Böylece, değişimin gerçekleşmemesinin, etkisiz bir eğitim programına mı, yoksa yanlış çalışma iklimine ve ödüllendirme eksikliğine mi bağlı olduğu belirlenebilir.

Katılımcıların eğitim programından dönüşte karşılacakları iklimi bilmek eğitimciler için önemlidir. Bunun yanında iklimin tarafsız ya da daha olumlu olması için ellerinden geleni yapmaları da önemlidir. Aksi halde programın amaçladığı davranış ve sonuçlara erişme şansı ortadan kalkar. Çünkü katılımcılar öğrendiklerini deneme girişiminde bile bulunmayacaktır. Hiçbir değişim gerçekleşmemiş olmasının yanında, programa devam etmiş olan kişiler, kendilerine uygulama olanağı olmayan şeyler öğretildiği için yöneticilerine, eğitim programına ya da her ikisine karşı düş kırıklığı içine girecektir.

Olumlu çalışma iklimi oluşturmanın bir yolu, programın geliştirilme aşamasında yöneticileri de işin içine dahil etmektir.

3.2.3.1.Davranışın Değerlendirilmesi

Eğitim programları, davranış değişmesini yani geçerli öğrenmeyi sağlayıcı yönde planlanmalıdır. Katılımcılar eğitimden çıkıp işlerinin başına döndüklerinde eğitimde öğrendikleri bilgi, beceri ya da tutumların ne kadarının iş hayatına aktarımı

olduğunun belirlenmesi aşamasıdır. Bir başka deyişle, insanların eğitime katılması iş davranışında hangi değişimleri sağlamıştır ?

Bu aşama da yürütülen çalışmalar, ilk iki aşamada yürütülen değerlendirme işlemlerine göre daha karmaşık ve zordur. Öncelikle, davranışlarını değiştirme fırsatı bulana dek katılımcılar davranışını değiştiremez. İş davranışındaki değişikliklerin değerlendirilmesi işyerinde gerçekleşmelidir. Davranış değişiklikleri eğitim sırasında kazanılır ve daha sonra işyerine transfer edilir. Bu nedenle davranış değişikliklerini eğitim sonrasında ve işyerinde ölçmenin daha yararlı olduğu kabul edilir.

Bu aşamada kastedilen katılımcıların davranışlarındaki değişikliğin eğitime katılım sonucunda mı oluştuğudur. Bu değerlendirme katılımcıların öğrenilmiş becerileri uygulamada öğrencilerin yeterliliğinin ölçümüyle gerçekleşir.[16] Davranıştaki bir değişimin ne zaman meydana geleceğini önceden tahmin etmek mümkün değildir. Katılımcı öğrendiğini uygulamak için fırsat bulmuş olsa bile, bunu hemen yapmayabilir. Gerçekten de davranış değişimi ilk fırsatın yakalanmasından sonra gerçekleşebilir ya da hiç gerçekleşmeyebilir.

İkinci olarak, katılımcı öğrendiğini iş başında uygulayıp şu üç kanıdan birine varabilir :[17]

- Olanlar hoşuma gidiyor ve yeni davranışı kullanmaya devam edeceğim.
- Olanlar hoşuma gitmiyor, eski davranışıma geri döneceğim.
- Olanlar hoşuma gidiyor ama yöneticim ve/ya da zaman kısıtlamaları beni devam etmekten alıkoyuyor.

Davranışları ölçmek önemlidir çünkü eğitimin temel amacı davranış değişikliği sağlayarak sonuçları geliştirmektir. Katılımcıların yeni öğrenmeleri, bu yeni beceriler, tutumlar veya bilgiler iş aktivitelerine aktarılmadıkça organizasyona herhangi bir yarar sağlamaz. Bu aşamadaki ölçümler, katılımcılar işlerine geri döndükten sonra gerçekleşmelidir.

---

16 Kamer, **op.cit.**, s:8

17 Kirkpatrick, **op.cit.**, s: 48

Tepki ve öğrenme konularında değerlendirme hemen yapılabilir. Davranış değişiminin değerlendirilmesinde ise şu hususlar önemlidir:

- Değerlendirmenin ne zaman yapılacağı,
- Değerlendirmenin hangi sıklıkla ve nasıl yapılacağı.

Davranışın değerlendirilmesinde dikkat edilmesi gereken başlıca noktalar şunlardır :[18]

Davranış Değerlendirmesine Yönelik Kurallar :

1. Kontrol grubu kullanılmalıdır.
2. Davranış değişiminin gerçekleşmesi için süre tanınmalıdır.
3. Davranışın değerlendirilmesi program öncesi ve sonrasında yapılmalıdır.
4. Katılımcılar, üstleri, astları ve katılımcıları sıkça gözleme olanağına sahip diğer kişilerin bir ya da daha fazlası ile anket ve/ya da görüşme yapılmalıdır.
5. Yüzde 100 yanıt alınmalı ya da bir örnekleme yoluna gidilmelidir.
6. Değerlendirme uygun zamanlarda tekrarlanmalıdır.
7. Maliyet-yarar karşılaştırılması yapılmalıdır.

3.2.3.1.1. Kontrol Grubu

Kontrol grubundaki davranış değişimi ile deney grubunda yaşanan davranış değişiminin karşılaştırılması, davranış değişiminin başka nedenlere değil, eğitim programına bağlı olarak gerçekleşmiş olduğunu gösterir. Ancak davranışı etkileyen tüm faktörler açısından iki grubun da eşit tutulmasına özen göstermek gerekir. Bunu yapmak imkansız değil, ama zordur.

3.2.3.1.2. Gerekli Süre

Katılımcıların yeni davranışı uygulama fırsatı bulamadığı süre içinde değerlendirme çalışması yapılmamalıdır. Bazı durumlarda hemen uygulamaya geçme

---

[18] Ibid., s: 49

fırsatı hazırdır. Örneğin, eğitim programında işgücü çeşitliliği konusu öğretiliyor ve bazı astlara karşı tutum değişimi amaçlanıyorsa, katılımcılar işlerin başına döndükleri anda tutum ve davranışları değiştirme fırsatına sahiptirler.

Bir katılımcının aldığı eğitimi işine hemen aktarmak için fırsatı olsa da, bu aktarımın gerçekleşmesi için belirli bir süre geçmesi gerekir. Bazı programlar için iki ya da üç aylık bir süre uygundur. Bazıları için ise altı ay daha gerçekci bir süredir. İşlerinin başına dönmeleri, önerilen yeni davranış üzerinde düşünmeleri ve bu davranışı uygulamaları için katılımcılara yeterli zamanın tanınması gerekmektedir.

3.2.3.1.3. Değerlendirme Zamanı

Bazı durumlarda program öncesinde ve sonrasında değerlendirme yapmak kolaydır. Yöneticilere yönelik bir eğitim programının planlanmasında, yöneticilerin en yüksek düzeyde etkililik için ne tür davranışa sahip olması gerektiğini belirlemek önemlidir. Yöneticilerin davranışı program öncesinde ölçülüp, program sonrasında, (daha önce ana hatları ile belirlenen bir süre içinde) bu kişilerin davranışını yeniden ölçülüp ve eğitim programının öğrettiği bilgi, beceri ve/ya da tutumlarla ilgili herhangi bir değişim olup olmadığına bakılabilir. Program öncesinde ve sonrasında gözlenen davranışları karşılaştırarak oluşan değişimler belirlenebilir.

Etkili olabilecek bir başka yaklaşım daha vardır. Bu yaklaşımda davranış yalnızca program sonrasında ölçülür. Kendileri ile görüşme ya da anket yapılan kişilerden program öncesine göre farklı olan davranışlarını belirlemeleri istenir. Bazı durumlarda eğitimciler ve/ya da onların seçtiği kişiler de davranışı kişisel olarak gözlemleyebilir.

3.2.3.1.4. Görüşme

Değerlendirmeyi yapanlar şu kişilerden bir ya da daha fazlası ise anket ve/ya da görüşme yapmalıdır:

- Katılımcılar,
- Üstleri,
- Astları,

- katılımcıların davranışları hakkında bilgi sahibi diğer kişiler.

Yanıtlanması gereken dört soru vardır : [19]

- En uygun kimdir ?
- En güvenilir kimdir ?
- En kolay kime ulaşılabiilir ?

En uygun kişiyi belirlemede yanıt büyük olasılıkla katılımcının davranışını düzenli bir şekilde görebilenler arasından çıkar. Bazı durumlarda katılımcının yöneticisi ya da astı olmayan kişiler katılımcıyla düzenli temas halindedir. Ayrıca kuşkusuz, katılımcı da kendi davranışlarının bilincindedir. Dolayısıyla bu dört adaydan en az uygun olanı, katılımcıyla çok birlikte olmuyorsa, katılımcının üstüdür.

En güvenilir kimdir ? Katılımcı davranışında değişim olmadığını itiraf etmeyebilir. Astlar, katılımcı lehine ve aleyhine yanlış bilgi verebilirler. İşin gerçeği, katılımcıya ya da programa karşı sahip oldukları tutuma göre herkes yanlış bilgi verebilir. Bu nedenle birden fazla kaynaktan yararlanmak gerekir.

En kolay kime ulaşılabilir ? Yanıt duruma bağlıdır. Eğer görüşmelere başvurulacaksa, ulaşılabilirlik önem kazanır. Eğer anket formu kullanılacaksa, önemli değildir. Bu durumda sorunun yanıtı, anketi tamamlamak için kimin zaman harcamaya istekli olduğuna bağlıdır.

Anketten mi, yoksa görüşmeden mi yararlanılacağı önemli bir karardır. Her ikisininde avantaj ve dezavantajları vardır. Görüşme daha çok bilgi alma olanağı sağlar. En iyi yaklaşım, görüşülen kişilere aynı soruların yönetildiği yapılandırılmış bir görüşme yapmaktır. Bu şekilde cetvele geçirilebilir, davranış değişimi üzerine sayısal bilgi alınabilir.

Ancak görüşmeler çok zaman alır ve görüşmeyi yöneten kişinin fazla zamanı yoksa yalnızca bir kaç görüşme gerçekleştirebilir.Dolayısıyla, eğitime katılanlardan yalnızca küçük bir örnekle görüşme yapma olanağı bulunabilir. Bu durumda davranıştaki toplam değişim konusunda bir sonuca varılamayabilir. .

---

[19] Ibid., s: 51

Anket formu genellikle daha pratikdir. Eğer uygun tasarlanırsa, davranış değişimini değerlendirmek için gerekli olan verileri sağlayabilir. Ek 8 'de kullanılabilecek bir anket formu yer almaktadır.

3.2.3.1.5. Örnekleme

Davranış değişimini değerlendirirken, katılımcılar arasından birkaç kişiyi rastgele seçilerek, onlarla görüşme ya da anket yapılabilir.

3.2.3.1.6. Tekrar

Bazı katılımcılar işlerinin başına döner dönmez davranışlarını değiştirebilirler. Bazıları ise altı ay ya da bir yıl bekleyebilir, ya da hiç değişmezler. Bunun yanında, hemen değişim göstermiş olanlar, yeni davranışı bir süre denedikten sonra yeniden eski davranışa geri dönebilirler. Bundan ötürü, değerlendirmenin uygun bir zamanda yapılması önemlidir.

Her kuruluş için uygun zaman, söz konusu davranışın tipine, iş iklimine ve duruma özgü diğer önemli faktörlere bağlı olarak değişir. İlk değerlendirmeyi yapmadan önce, yeni davranışı kullanmak için katılımcıların elindeki fırsatlara bağlı olarak, iki ya da üç ay beklemek uygundur. Değerlendirmeyi tekrarlamadan önce bir altı ay daha beklenmelidir. Ve üçüncü değerlendirme, koşullara ve zamanın elvermesine bağlı olarak, 3-6 ay sonra yapılmalıdır.

3.2.3.1.7. Maliyet-Yarar Karşılaştırması

Tüm yatırımlarda olduğu gibi, davranış değişimini değerlendirmenin maliyeti, değerlendirmenin sağlayacağı yararlarla karşılaştırılmalıdır. Çoğu işletmelerde üçüncü aşama değerlendirmesinin maliyeti, değerlendirmeyi yapmak için harcanan zaman anlamına gelir ve zaman paradır. Değerlendirmeyi yönlendirmek ve hatta yürütmek için kurum dışından tutulan uzmanlar da bir maliyet unsurudur.

Dikkate alınacak diğer faktör, davranış değişimleri ve kesin sonuçlarda dahil olmak üzere, değerlendirme sonucunda elde edilecek yararlardır. Potansiyel yararlar

ne kadar çoksa, gerek davranış değişimi, gerekse 4.aşama değerlendirilmesi için harcanacak para ve zaman da o kadar çok olabilir.

Göz önüne alınması gereken bir başka önemli konu programın kaç kez sunulacağıdır. Eğer bir kez verilip, tekrarı yapılmayacaksa, olası davranış değişimlerini değerlendirmek için para ve zaman harcamaya gerek olmayabilir. Buna karşılık, eğer program tekrarlanacaksa, değerlendirme için harcanacak para ve zaman bundan sonraki programlarda yapılacak geliştirmeler yönünden bakıldığında doğrulanmış olur.

3.2.4. Sonuçlar

Sonuçlar, katılımcıların programa devam etmesinden kaynaklanan kesin sonuçlar olarak tanımlanabilir. Kesin sonuçların içine üretim artışı, kalite iyileşmesi, maliyet düşüşü, kaza sıklığında ve şiddetinde azalma ve daha yüksek kar gibi unsurlar dahil edilebilir. Bazı eğitim programlarının düzenlenmesindeki neden bu gibi sonuçlardır. Bundan ötürü o eğitim programlarının kesin hedefleri bu esaslara göre belirtilmelidir.

Sonuçlar aşaması, öğrenilmiş becerileri yeni ve alışılmadık durumlara adapte edebilme yeteneğini içerir.Eğitimin etkililiğini, eğitimin ne tip bir etkide bulunduğunu ölçer. Eğitim programının organizasyon üzerinde etkisi hakkında veri elde etmemizi sağlar.

3.2.4.1. Sonuçların Değerlendirilmesi

Kirkpatrick'in 4 aşamalı eğitim programları ölçümleme çalışmalarında en önemli olmakla birlikte belki de en zor olan aşama, sonuçların değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşama da bir eğitim programından sonra gerçekleşen kesin sonuçların belirlenmesi çalışmaları yer almaktadır.

Eğitim programının uzun vadede kuruma kazandırdıkları, ürün ve hizmet kalitesinde artış, maliyetlerde düşüş, zaman kazanma, artan müşteri memnuniyeti,

daha kısa süren toplantılar, şirket içi çatışmalarda ve gerginliklerde azalma, iş memnuniyetinde ve kuruma bağlılıkta artış gibi göstergeler olacaktır. [20]

Bir eğitim programı tamamlandıktan sonra şu sorulara yanıt aranır :

- Toplam kalite geliştirme konusunda bütün amir ve yöneticilere verilen eğitim programından sonra ne oranda kalite gelişimi gerçekleşmiştir ?
- Bunun ne kadarı elde edilen kara katkıda bulunmuştur ?
- İşgücünde çeşitlilik üzerine bütün amir ve yöneticilere verilen eğitimden sonra üretkenlikte ne kadar artış sağlanmıştır ?
- Ustabaşı ve şeflere, yeni elemanların oryantasyonu ve eğitimi konusunda verilen eğitimden sonra işgücü dönüşümünde ve israf oranında azalma sağlanmış mıdır ?
- Sunulan programların kişilerarası iletişim ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi ne olmuştur ?
- Çalışanlara kendi kendini yöneten ekipler içinde çalışmayı öğretildiği için üretkenlikte ne oranda artış, maliyetlerde ne oranda düşüş gerçekleşmiştir ?
- Liderlik, zaman yönetimi ve karar verme konularında verilen programlara harcanan para karşılığında ne gibi somut yararlar sağlanmıştır ?
- Satış ekibine öğretilen pazar araştırması, şikayetlerin ele alınması ya da satış kapatma gibi yöntemlerin sonucu olarak, satışlar ne oranda artmıştır ?
- Eğitim için harcanılan para karşılığında eğitim yatırımının getirisi ne olmuştur ?

Bu sorular genellikle iki nedenden ötürü kalır:

Birincisi, eğitimcilerin sonuçları ölçmekteki ve program maliyetleriyle karşılaştırmaktaki bilgi eksiklikleridir.

İkincisi, bilgi sahibi olsalar dahi, elde ettikleri bulgular, söz konusu sonuçların eğitime bağlı olarak alındığı konusunda kesin kanıt sağlamayacaktır. Satışlardaki artışın bir satış eğitimi programıyla doğrudan ilişkili olduğu ortaya konulabilir ya da amacı özellikle kazaları azaltmak ya da kaliteyi geliştirmek olan bir program için yapılan değerlendirmede, sonuçların eğitimle doğrudan bağlantılı olduğu görülebilir.

---

[20] Ayşesim Diri, **"Eğitime Avuç Dolusu Para Harcıyorsunuz ? Karşılığını alıyor musunuz?"**, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2000, s:6

Sonuçların Değerlendirilmesine Yönelik Kurallar :[21]

1. Kontrol grubu kullanılmalıdır.
2. Sonuçların ortaya çıkması için zaman tanınmalıdır.
3. Ölçme program öncesinde ve sonrasında yapılmalıdır.
4. Ölçme uygun zamanlarda tekrarlanmalıdır.
5. Maliyet – yarar karşılaştırması yapılmalıdır.

3.2.4.1.1. Kontrol Grubu

Kontrol grubu kullanmanın nedeni her zaman aynıdır: gözlenen değişime neden olabilecek faktörler arasında eğitim dışındakileri elemek.

Bir satış eğitimi programında kontrol grubu kullanmak oldukça kolaydır. Eğer satış elemanları ülkenin farklı kısımlarında aynı ürünün satışını sürdürmekteyse, satış eğitimi veren yeni programlar belirli programlarda sunulup, diğerlerinde sunulmayabilir. Program tamamlandıktan sonra, satış rakamlarını çeşitli zamanlarda ölçebilir, bunları program öncesi satış rakamlarıyla karşılaştırarak aradaki fark kolaylıkla belirlenebilir. Eğitim programının uygulandığı bölgelerdeki artan (ya da azalan) satışları da, programın uygulanmadığı bölgelerdeki artan (ya da azalan) satışlarla karşılaştırabiliriz. Bu karşılaştırma, kontrol ve deney grupları birbirine eşit de olsa, belirlenen farkın eğitim programından kaynaklandığına dair bir kanıt oluşturmaz. Satışlar diğer faktörlerden de etkilenmiş olabilir. Bu tür faktörler arasında pazara yeni bir rakibin girmesi, iyi bir müşterinin işi bırakmış olması, bir bölgede ekonominin kötüye gitmesi, rakiplerden birinin çekilmesi, bölgeye yeni bir müşterinin girmesi ya da mevcut bir müşterinin sizin ürününüzü gerektiren ek bir sipariş alması bulunabilir.

3.2.4.1.2. Gerekli Süre

Yukarıda verilen satış örneğinde, değerlendirmenin yapılabilmesi için zaman geçmelidir. Bir müşteri verdiği siparişlerin miktarını ne kadar sürede arttırır ? Bunun kesin bir yanıtı yoktur çünkü her durum diğerinden farklıdır. Aynı şekilde, eğer

---

[21] Kirkpatrick, **Op.cit.,** s: 61

eğitim programı liderlik, iletişim, motivasyon ve ekip oluşturma gibi konuları hedef almışsa, eğitim bitiminden öğretileni iş başında uygulama aşamasına kadar geçecek süre her birey için farklı olabilir. Ayrıca geliştirilmiş sonuçların ortaya çıkması (çıkarsa eğer) davranış değişimlerinin gerisinden gelecektir.

Bir eğitmen değerlendirme öncesindeki süreye karar verirken mutlaka durumla ilişkili faktörlerin her birini eksiksiz olarak dikkate almalıdır.

3.2.4.1.3. Değerlendirme Zamanı

Bu aşamada ölçümleme davranışın ölçümlemesine göre daha kolay uygulanabilir. Çünkü uygulanan eğitim program öncesindeki durumu belirlemek için gerekli olan kayıtlar genellikle mevcuttur. Kazaların sıklık ve şiddetinin azaltılmasını hedefleyen bir program için ilgili rakamlara kolaylıkla erişilebilir. Az önce verilen satış örneği için de gerekli rakamlar kolayca sağlanabilir. Aynı şey kalite, üretim, işgücü dönüşümü, şikayetlerin ele alınması ve devamsızlık için de geçerlidir. Moral düzeyi ve tutumlarla ilgili programlardan önceki rakamlar, mevcut tutum anketleri ve performans değerleme formlarından sağlanabilir.

3.2.4.1.4. Tekrar

Her kuruluş değerlendirmeyi ne zaman ve hangi sıklıkta yapacağına kendisi karar vermelidir.

Sonuçlar her an olumlu ya da olumsuz yönde değişebilir. Eğitimin bu sonuçlar üzerindeki etkisini belirlemek eğitim uzmanına bağlıdır. Örneğin, yeni bir tekniğin kullanılması için yapılan yoğun zorlama ve denetim nedeniyle satışlarda artış meydana gelmiş olabilir. Zorlamalar sona erip, yöneticinin denetim dışında yapacak başka işleri çıktığında, satış elemanı eski yönteme dönüş yapabilir ve dolayısıyla olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.

3.2.4.1.5. Maliyet – Yarar Karşılaştırması

Bu aşamada değerlendirme yapmanın maliyeti, davranış değişimi için yapılan değerlendirme kadar masraflı değildir. Gereksinim duyulan rakamlar çoğu kez kolaylıkla elde edilebilir.İşin zorluğu, hangi rakamların anlamlı olduğunu ve

doğrudan ya da dolaylı olarak bunların ne dereceye kadar eğitimle ilişkili olduğunu belirlemektedir.

4. aşama değerlendirmesi için harcanacak paranın miktarı, eğitim programının maliyetine, program sonucunda gerçekleşmesi beklenen potansiyel sonuçlara ve programın daha kaç kez sunulacağına bağlı olarak belirlenmelidir. Potansiyel sonuçların değeri ve programın tekrarlanma sayısı ne denli yüksekse, harcanacak para ve zaman o denli yüksek tutulmalıdır. Gerçek sonuçların değeri (doğru olarak saptanabilirse) daha sonra programın maliyetiyle karşılaştırılmalıdır. Programa devam edilip edilmeyeceği bu karşılaştırmaya göre belirlenmelidir.

3.3. KAUFMAN' IN EĞİTİMİ BEŞ DÜZEYDE DEĞERLENDİRME YAKLAŞIMI

Bazı araştırmacılar Kirkpatrick'in araştırmasında bazı eksiklikleri olduğunu kabul edip, temel yapıya bazı eklemelerde bulunmuşlardır. Tabloda da görüldüğü gibi, Kaufman 1. Düzeyi genişletmiş ve toplumsal konularla ilgili olan 5. Düzeyi de yaklaşımına eklemiştir.

Tablo 2. Kaufman'ın Eğitimi Beş Düzeyde Değerlendirme Yaklaşımı

Düzey	Değerlendirme	Amaç
5	Toplumsal sonuçlar	Toplumun ve müşterilerin cevabı, sonuçları ve çıktıları
4	İşletme çıktıları	İşletme katkılarının çıktıları ve sonuçları
3	Uygulama	İşletme içinde bireysel veya küçük grupların kullanımı, becerikliliği ve üstünlükleri
2	Kazanç	Bireysel veya küçük grupların yetenekliliği ve üstünlükleri
1b	Tepki	Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği
1a	Olanaklar	İnsan, finansal ve fiziksel kaynak girdilerinin ulaşılabilirliği ve kalitesi

Kaynak : Handbook Of Training Evaluation and Measurement Methods, op.cit., s: 40

Birinci düzeyde başarılı bir müdahale için, gerekli olan girdilerin olması gerektiği fikri vurgulanmaktadır.Beşinci düzey ise toplumsal ve müşterilere yönelik cevapların, sonuçların ve kar-zarar durumunun değerlendirilmesidir.

Kaufman'ın beş düzeyde değerlendirmesi, işletmenin dışında hangi performans geliştirme programının çevreyi ve toplumu ne derecede olumlu etkilediğini değerlendirmektedir.[22]

3.4. CIRO YAKLAŞIMI

Warr, Bird ve Rackham tarafından geliştirilen diğer bir dört düzey eğitim değerlendirme metodu, değerlendirme sürecini dört aşamada tanımlamakta ve adını içerdiği kategorilerin ilk harflerinden almaktadır :

---

[22] Philips, **op.cit.**, s:40

1. İçeriğin değerlendirilmesi (**C**ontext evaluation)
2. Girdilerin değerlendirilmesi (**I**nput evaluation)
3. Tepkilerin değerlendirilmesi (**R**eaction evaluation)
4. Çıktıların (sonucun, ürünün) değerlendirilmesi (**O**utcome evaluation)

İçeriğin değerlendirmesi, eğitim ihtiyaçları ve hedeflerinin belirlenebilmesi için, mevcut içerik ve operasyonel durumla ilgili bilgilerin toplanması ve elde edilen bilgilerin kullanılmasıdır. Bu değerlendirme, eğitim ihtiyacının olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Bu yöntem süresince amaçlar üç şekilde değerlendirilebilir:[23]

1. Temel amaçlar (programın, organizasyonun eksikliklerini ortadan kaldırması)
2. Orta amaçlar (temel amaçlara ulaşılmasında çalışanların işteki davranışlarında değişmenin gerekliliği)
3. İleri amaçlar (çalışanların davrranışlarını değiştirmek için çalışanların yeni bilgi, beceri veya davranışları öğrenmesi)

İçeriğin değerlendirilmesi, performans eksiklikleri hakkında bilgi toplanarak, eğitim ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için toplanan bu bilgilerin değerlendirilmesini ve değerlendirme sonucunda elde edilenlerin üç aşamadaki amaçlara göre kullanımını içermektedir.

Girdilerin değerlendirmesi, olası eğitim kaynakları ile ilgili bilginin toplanmasını ve toplanan bilgilerin kullanılması sürecidir. Bu değerlendirmede istenen amaçlara ulaşabilmek için olası kaynakların (iç ve dış) analiz edilmesi ve bunların nasıl elde edileceğinin belirlenmesi konularını içermektedir.

---

[23] Ibid., s: 41

Tepkilerin değerlendirilmesi ise, eğitim ve geliştirme sürecinin iyileştirilmesinde katılımcıların tepkisi ile bilgi toplamakta ve bilgiyi değerlendirmektedir. Bu tür değerlendirmede ayırt edici özellik katılımcıların öznel girdilerinin (düşünce, önyargı) belirlenmesidir. Sistematik ve objektif bir biçimde toplanan katılımcı görüşleri ile program değerlendirmesi yapılır.

Sonucun değerlendirilmesi ise programın sonuçları ve etkileri hakkında bilgi toplanmasını ve bu bilgilerin kullanılmasını içerir ve değerlendirmenin en çok dikkate alınması gereken kısmıdır. Sonucun değerlendirilmesinin başarılı olabilmesi için programın başında çok dikkatli bir hazırlık gerekir. Sonuçların değerlendirilmesinde 4 aşama vardır:[24]

1. Amaçların yönünün belirlenmesi
2. Belirlenen amaçlar doğrultusunda bazı ölçümlerin seçilmesi veya oluşturulması
3. Ölçümlerin uygun zamanda yapılması
4. Sonuçların değerlendirilmesi ve bu sonuçların daha sonraki programların geliştirilmesinde kullanılması.

Eğitim programının sonuçları belirlenirken, daha önce anlatılan üç amaca (temel, orta, ileri) uygun hiyerarşide düşünülmesi faydalı olur. Başarılı bir eğitim programı katılımcıların bilgi, beceri ve davranışlarında meydana gelen değişikliklerin iş sonuçlarına, çıktılara yansımasını sağlamalıdır. Bu değişiklikler program boyunca veya programın sonunda ölçülebilir.

Eğitim programları öncelikle öğrenme için yapılmamalıdır. Asıl amaç, katılımcının işinde olumlu yönde değişiklik meydana getirerek, iş performansında en az orta derecede çıktı sağlanabilinmelidir.

Katılımcıların işteki performansında değişiklik meydana gelirse, bu değişiklikten organizasyon da çoğu yönden etkilenecektir. Organizasyonun etkilenmesi ise herhangi bir eğitim programının temel sonuçlarıdır. Mesela, bir

---

[24] Ibid., s: 42

departmanın çıktılarında, fiyatlarında, parça oranında... gelişme olması gibi. Bu ölçüm, değerlendirmenin en zor alanlarından biridir.

3.5. CIPP YAKLAŞIMI

CIRO yaklaşımına benzeyen bir değerlendirme tarzıdır. İçerik, girdi, süreç, üründen oluşan dört düzeyi bulunmaktadır. Eğitimciler tarafından geliştirilen bir yöntem olan CIPP modelinden, yönetimin eğitimi ve geliştirilmesinde yararlanılmaktadır. Pratik, etkili, etkin, anlaşılır ve dengeli bir yaklaşım olduğu için kullanımı yaygındır. İçeriğin değerlendirilmesi, uygun ortamı tanımlamakta, ihtiyaçları ve fırsatları belirlemekte ve belli problemleri teşhis etmektedir. İhtiyaç analizi, içerik değerlendirmesinin en sık kullanılan örneğidir.

Programların amaçlarına ulaşabilmek için kaynakların en iyi nasıl kullanılacağını belirlemeye çalışan aşama ise, girdi değerlendirmesidir. Girdi değerlendirmesinden alınan bilgi, planlama ve düzenleme için gerekli olan genel stratejinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Girdi değerlendirmesinin sıkça rastlanan örnekleri arasında, politikalar, bütçeler, teklifler, programlar ve prosedürler yer almaktadır. Uygulamadan sorumlu kişilere geri besleme sağlayan sistem, süreç değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Hatta olabilecek olası noktaların keşfedilmesinde, daha uygulanmamış programların değerlendirilmesinde rahatlıkla kullanılabilmektedir. CIPP yaklaşımının bilgi toplama evresinde formel ve formel olmayan yaklaşımlara da yer verilmiştir. [25]

3.6. PHİLİPS'İN BEŞ DÜZEYLİ ROI YAKLAŞIMI

Günümüz organizasyonlarında eğitim uzmanlarının yaptıkları işin işletmenin verimliliği üzerindeki etkilerini açıkca göstermeleri gerekmektedir.Daha önce bahsedilen bu yaklaşımlar bir süre sonra yetersiz bulunmaya başlanmış ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

---

[25] Ibid., s: 42

İnsan kaynakları yöneticileri, yıllardan beri ellerindeki verileri daha ölçülebilir hale getirmeye çalışmışlar ve bu aşamada da Philips'in **Return On Investment (ROI)** yaklaşımı, insan kaynakları yöneticilerine kolaylık sağlamaktadır. ROI metodunun basit ve anlaşılır olması nedeni ile yöneticiler; planladıkları stratejileri ve bunlar için gerekli olan aşamaları kolaylıkla uygulayabilmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticilerinin eğitimlerin değerlendirmesi süreçlerinde önemsediği noktalar olan;

- uygulamanın zaman almaması,
- ucuz olması,
- sonuçların ölçülebilir olması

özelliği de Philips'in **Return On Investment** metodu ile kolaylıkla uygulanmaktadır.

İşletmelerde ROI sürecinin uygulamasının başarılı olması için tepe yönetiminin ve bu yöntemi uygulayacak kişilerin (uygulamacı) de olumlu yaklaşımını alması gerekmektedir. Bu nedenle ROI'nin iki tarafı da tatmin edebilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Etkin ROI uygulaması aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:[26]

1. ROI süreci basit olmalıdır. Karmaşık formüllerin, metodolojilerin uygulanmaması
   gerekmektedir.
2. Kolay uygulanabilmesi için ekonomik olması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme departmanlarının kolaylıkla günlük faaliyetleri arasında ve yeni kaynaklara başvurmadan uygulayabileceği bir yöntem olmalıdır.
3. ROI'de kullanılan tahminler, metodoloji ve teknikler inandırıcı olmalıdır. Mantığa ve belli bir metodolojiye bağlı olduğu sürece yöneticiler, uygulamacılar ve diğerleri tarafından kabul görmesi kolaylaşacaktır.
4. ROI sürecinin araştırma açısından genel kabul görmüş uygulamalara dayanması gerekmektedir. Kısacası süreç içinde ROI teorik olarak güçlü olacak ve aynı zamanda uygulaması açısından da basit ve duyarlı olacaktır.

---

[26] Jack J.Philips, **"Return On Investment In Training and Performance Improvement Program"**, Houston : Gulf Publishing Company, 1997, s: 7

5. ROI sürecinin çıktı değişkenlerini etkileyecek diğer faktörleri de dikkate alması gereklidir. Diğer fonksiyonlarla karşılaştırıldığında eğitim programının katkısının ROI süreci tarafından kanıtlanması gerekir.
6. İnsan kaynakları geliştirme programlarının sadece bir tanesine değil, diğer programlara da uygulanabilir olması gereklidir. Örneğin kariyer geliştirme, örgüt geliştirme ve diğer faaliyetler gibi.
7. Eğitim öncesi ve sonrası programları da kullanılabilecek kadar esnek olmalıdır. Bazen eğitim öncesinde tahmini ROI değerinin hesaplanması da gerekebilmektedir.
8. ROI süreci her türlü veriye/bilgiye rahatlıkla uygulanabilmelidir. Bu bilgiler arasında kalite, çıktı, maliyetler ve zaman bulunmaktadır. Elde tutulmayan (soft data) bilgi açısından iş tatmini, müşteri tatmini, devamsızlık, işgücü dönüşüm oranı, şikayetler, dilek kutuları ilk akla gelenler arasındadır.

3.6.1. Değerlendirme Düzeylerinin Özellikleri

Kirkpatrick tarafından geliştirilen, işletmelerde eğitim değerlendirmelerinin dört basamaklı modeline yeni bir basamak eklenmektedir. Değerlendirmenin dört basamağı yanında bu yeni eklenen basamağı da bilmek, yatırımın karlılığını anlamak açısından yararlı olacaktır.

Tablo 3. Beş Aşamalı ROI Çalışması

AŞAMA	KISA TANIM
Tepki & Planlanmış Davranış	Katılımcıların programa tepkilerini ölçer ve uygulama için kesin planın dış hatlarını belirler.
Öğrenme	Bilgi, beceri ve tutumlardaki değişimleri ölçer
İşe Uygulanması	İşteki davranış değişikliklerini ve eğitim materyallerinin işe uygulanmasını ölçer
İş Sonuçları	Programın işteki etkilerini ölçer
Yatırımın Dönüşü	Sonuçların parasal değerini ve programın maliyetini ölçer ve genellikle % olarak ifade edilir.

Kaynak : Jack Philips, op.cit., s:43

Birinci aşamada, katılımcıların programdan sağladıkları tatmini ve öğrendiklerini iş ortamında nasıl uygulayacakları hakkında bilgi edinilir. Genellikle işletmelerin tümü programın sonunda uyguladıkları anket aracılığıyla birinci düzeyi ölçerler. Değerlendirmenin bu aşaması katılımcıların tatminini ölçme konusunda önem taşırken, katılımcıların yeni bilgi ve becerileri öğrendiğine dair olumlu tepki sağlamaz.

İkinci aşamada, program sırasında katılımcıların

- testler,
- beceri uygulamaları,
- rol oynama,
- simulasyon,
- grup değerlendirmeleri

ve diğer değerleme araçlarından yararlanılarak neler öğrendiği belirlenir.

Katılımcıların program sırasında gerçekten ne öğrendiklerini, öğrendiklerini nasıl kullanacaklarını anlayıp anlamadıklarını belirlemek için faydalıdır. Ancak bu aşamadaki olumlu bir ölçüm, öğrenilen materyalin işte uygulanıp uygulanmayacağını garanti edememektedir.

Üçüncü aşamada, çeşitli testler aracılığıyla katılımcıların öğrendiklerini işe uygulayıp uygulamayacakları belirlenmeye çalışılmaktadır. Katılımcıların öğrendiklerini işe transfer etmeleri onlar için başarı işaretidir. Ancak bunun da işletmenin sonuçlarına olumlu etki yapacağından emin olmak oldukça zordur.

Dördüncü düzeyde, çıktı, kalite, maliyet, zaman ve müşteri tatmini ölçülmektedir. Bu aşamada da işletmeye olan katkı ölçülebilir ancak maliyetler ile ilgili bazı problemler bu ölçümlerden anlaşılamayabilmektedir.

Son düzeyde ise, programdan elde edilen getirilerle programın maliyeti karşılaştırılır. Yatırımın karlılığı, çeşitli şekillerde ifade edilebilmesine karşın, bunu genellikle yüzde veya maliyet/fayda oranı şeklinde göstermek daha anlamlı olmaktadır. Beşinci düzey değerlendirme yapılmadan, değerlendirme tamamlanmıştır demek yanlış olacaktır.

3.6.2. ROI Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

ROI Uygulamaları ile ilgili ilerlemeler olmasına rağmen hala kavramın uygulanmasında çeşitli engeller ile karşılaşılmaktadır. Bun engellerden bazıları gerçek olmasına rağmen diğerleri yanlış algılamaların sonucunda oluşmuş gerçek olmayan engellerdir. [27]

3.6.2.1. Maliyet ve Zaman : ROI süreci eğitim programlarının değerlendirilmesine ek maliyet ve zaman ekleyecektir. İşletmelerde eğitim programlarının değerlendirilmesinde ROI'nin uygulanması toplam eğitim bütçesine %3-5 arasında ek masraf getirecektir. Ancak burada ROI uygulamalarının sonucunda elde edilen bilgiler ışığında bazı eğitim programları elimine edildiği veya yeniden gözden geçirildiği unutulmamalıdır. Bu ROI uygulamalarının işletmeye kattığı bir değer olarak verimsiz ve karsız programların tanımlanması ve kaldırılması sonucunda işletmeye katkıda bulunmaktadır.

3.6.2.2. Beceri Eksikliği ve Eğitim Departmanlarında Çalışanların Oryantasyonu : Eğitim departmanlarında çalışanların bir çoğu, ROI sürecini anlamadıkları gibi, sorumluluk alanları içine giren bu süreci uygulayabilecek gerekli becerilerden de yoksundurlar. İşletmelerde eğitim departmanlarında çalışanlara bu yönde eğitim verilmesi ve bu kişilerin süreci uygulayabilecek beceriyi elde edebilecek şekilde eğitilmeleri gerekmektedir.

3.6.2.3. İhtiyaç Analizlerinin Olmaması : İşletmelerin birçoğunda "eğitim ihtiyaç analizleri" yapılmamaktadır. Eğitim programlarının belirli bir amaca ulaşmak için programa göre uygulanıyor olmaması, eğitim olarak amaçsızca sadece sektörlerinde bulunan diğer işletmelerin uygulamalarının benzerlerinin veya yöneticilerinin özel istekleri doğrultusunda seçilen programların uygulanması dikkat çekmektedir. Bu tip işletmelerde eğitim ihtiyaç analizlerinin olmaması bu

---

[27] Philips, **op.cit.,** s:13

işletmelerin eğitimden herhangi bir yarar beklemediklerini göstermekte ve ROI uygulamalarını zorlaştırmaktadır.

3.6.2.4. Korku : İşletmelerin eğitim programlarında çalışanlar, ROI sürecinden çekindikleri için uygulamaya gönülsüz olmaktadırlar. Korku çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ROI sonucunun olumsuz çıkması düşüncesi bu korkuyu arttıran önemli nedenlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ön yargıları ve konuyu bilinçsizce değerlendirmeleri de korkuyu arttırmaktadır.

3.6.2.5. Disiplin ve Planlama : Başarılı ROI uygulaması için planlama ve disipline ihtiyaç vardır. Uygulama planları, değerlendirme hedefleri, ROI analiz planları, ölçme ve değerlendirme politikaları ve takip değerlendirmeleri gerekmektedir.
Eğitim departmanındaki kişiler, tepe yönetiminden baskı olmadığı sürece, bu planlama ve disiplini göstermemektedirler.

Yukarıda sıralanan engellerin dışında, işletmelerde ROI'nin uygulanması konusunda karşımıza şu sorunlar da çıkmaktadır :

- Yöneticiler eğitim ve geliştirme değerlendirmelerinin sonuçlarını, maddi veya sayısal olarak görmek istememektedirler.
- Yöneticiler, yatırımın karlılığı ile ilgilenmemektedirler.
- Yöneticiler "eğitim programına ve eğitimcilerimize güveniyoruz, bu yüzden programların etkinliğinin değerlendirilmesine ihtiyaç duymuyoruz" düşüncesi içindedirler.
- "Eğitim süreci, karmaşık ancak gerekli bir faaliyettir, bu nedenle öneminin değerlendirilmesine veya bu konunun tartışılmasına gerek yoktur" düşüncesi yönetimde oluşmuştur.

Yatırımın karlılığı-ROI uygulamaları sadece eğitim programlarının etkililiğini ölçmek için uygulanırken, son zamanlarda ;[28]

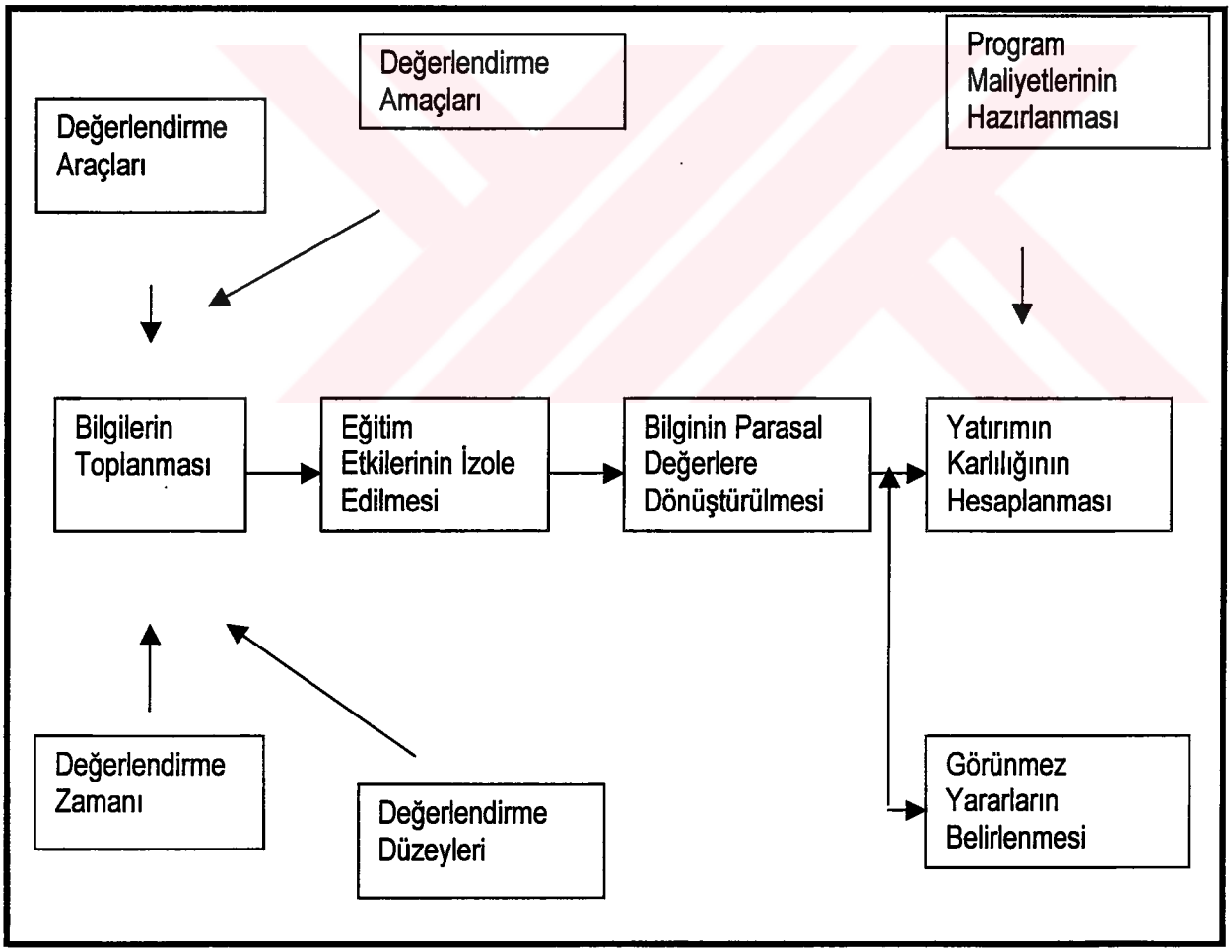
---

[28] Ibid., s: 23

- Örgüt geliştirme programları,
- Toplam kalite yönetimi,
- **Reengineering** projeleri,
- İşe alma programları,
- Performans geliştirme programları,
- Kardan pay alma uygulamaları,
- Sağlık ve koruma programları,
- Yeni teknolojilerin uygulanması

gibi değişik programlarda da uygulanmaya başlanmıştır.

Tablo 4 : ROI MODELİ



Kaynak : Jack Philips, "Return On Investment", Improving Human Performance Series, s:25

İnsan kaynakları yönetiminde eğitimin etkililiğinde kullanılan yöntemlerden biri olan ROI (yatırımın karlılığı) modeli yukarıdaki gibi sistematik bir şekilde şematize edilebilir.

3.6.3. ROI MODELİNİN UNSURLARI

Tabloda da gösterildiği gibi **Return On Investment'**ın unsurları şunlardır :

3.6.3.1. Değerlendirme Amaçları :

Değerlendirme her ne kadar insan kaynakları geliştirme programları için kullanılacaksa da belirlenmesi gereken alt amaçlar da bulunmaktadır.[29]

Değerlendirme ;

- Programın amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek,
- İnsan kaynakları geliştirme programlarının güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymak,
- İnsan kaynakları geliştirme programlarının maliyet/yarar analizlerini yapmak,
- İnsan kaynakları geliştirme programlarının pazarlamasına yardımcı olmak,
- Programın hedef kitleye uygun olup olmadığını belirlemek,
- Program hakkında karar almadan önce bilgi bankası oluşturmak

gibi konularda veri oluşturmak için yapılmalıdır.

Değerlendirmenin başka amaçları da bulunmakta, ancak sayılanlar en önemlileri olarak öne çıkmaktadır. Değerlendirme amaçları, her zaman için değerlendirme planlarının geliştirilmesinden önce ele alınmalıdır. Amaçlar, değerlendirmenin faaliyet alanını, değerlendirme sırasında kullanılacak araçları ve toplanması gereken bilgileri belirleyecektir.

---

[29] Ibid., s: 27

3.6.3.2. Değerlendirme Araçları:

Bilgileri toplamak için çeşitli araçlar bulunmaktadır. Araçların belirlenmesi aşaması ROI sürecinin geliştirilmesi ile beraber ele alınmalıdır. Bilgilerin toplanmasında kullanılan araçlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir :

1. Araştırmalar,
2. Anketler,
3. Görüşmeler/mülakatlar,
4. Hedef kitle/focus grup,
5. Testler,
6. Gözlem,
7. Performans kayıtları

olarak sıralanabilir.

Bilgi toplama sürecinde organizasyonun yapısına ve kültürüne uygun olan ve ayrıca değerlendirme için gerekli olan araçlar seçilmelidir.

3.6.3.3. Değerlendirme Düzeyleri:

Daha önce de bahsedildiği gibi

- birinci düzeyde tepki ölçümü ve planlanan etkilerin belirlenmesi,
- ikinci aşamada öğrenmenin ölçülmesi,
- üçüncü basamakta işbaşında uygulamasının değerlendirilmesi,
- dördüncü basamakta program sonucunda oluşan işletme sonuçlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- beşinci basamakta da yatırımın karlılığı incelenir.

3.6.3.4. Zamanlama:

Değerlendirme planının diğer önemli konularından biri de zamanlamadır. Genellikle, eğitim öncesi değerleri ile eğitim sonrası değerleri karşılaştırılmaktadır. Bazı durumlarda da çoklu ölçüler kullanılabilmektedir. Eğitim öncesi ölçümler yapılmasa da, yine eğitimden sonra **follow-up** (takip) değerlendirmeleri

uygulanmalıdır. Bu durumda da, zamanlama önem kazanmaktadır. Eğitim programlarının değerlendirilmesi en geç üç ay içinde yapılmalı ve çalışanlara sunulmalıdır.

3.6.3.5. Bilgilerin Toplanması:

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde kullanılan bilgiler çıktı, kalite, maliyet ve zaman gibi bilgiler olabileceği gibi, iş alışkanlıkları, işletmenin iklimi, tutumlar gibi bilgiler de olabilecektir. Elde edilen bilgiler eğitim öncesi sonuçlarıyla, kontrol grup sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Bilgi toplanırken genellikle aşağıdaki yöntemlerden biri veya birkaçı birlikte kullanılır :[30]

- **Takip araştırmaları (follow-up) :** Katılımcıların eğitim programının çeşitli amaçlarından hangisini kullandığını öğrenmeye çalışır. Bu bilgiler üçüncü basamak bilgiler olup genellikle tutumları ölçmeye yöneliktir.
- **Takip anketleri :** Eğitimin belirli (özellikli) uygulamalarının katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmeye çalışır. Katılımcılar, zorunlu ve açık uçlu sorulara cevap verirler. Üçüncü ve dördüncü düzeyle ilgili bilgiler, bu yöntem ile elde edilir.
- **İşbaşındaki gözlemler :** Katılımcıların belirli becerileri uygulaması ve kullanması açısından önemlidir.Bu aşamada gözlem yapan kişilerin görünmez olmaları gerekmektedir. Gözlemler, müşteri hizmet eğitimlerinde kullanılmaktadır. Üçüncü düzey bilgileri almak için uygundur. Eğitim programının odak gruptakiler tarafından ne ölçüde işlerinde uygulandığını ölçer.
- **Eğitim sonrası görüşmeler :** Katılımcıların eğitim programlarında öğrendikleri becerilerin ne kadarının iş başında uyguladıklarını belirlemek amacı ile yapılan görüşmelerdir. Üçüncü düzey ile ilgili bilgilerin elde edilmesine yardımcı olur.
- **Ödev :** Eğitim programlarının değerlendirilmesinde bilgi toplarken basit ve kısa vadeli değerlendirme amaçlarından biri de katılımcılara ödev verilmesidir. Programın neticesinde öğrendiklerini işe aktararak, becerilerini gösterirler ve

---

30 Ibid., s: 30

böylece ödevlerini tamamlarlar. Üçüncü ve dördüncü düzeyde bilgi toplama için kullanılır.

- **Hareket Planları :** Eğitim programlarında oluşturulan hareket planları, eğitim tamamlanmasından sonra işbaşında uygulanır. Eğitim programının başarısını anlamak için takip anketleri uygulanır. Hareket planları çerçevesinde üçüncü ve dördüncü düzey bilgiler toplanır.
- **Performans Sözleşmeleri :** Katılımcı, katılımcının amiri ve eğitici arasında yapılan görüşmede eğitimin çıktıları ve yararları konusunda performans hedefleri uygulanır. Bu tip bilgiler üçüncü ve dördüncü basamak için uygundur.
- **Takip Toplantıları :** Katılımcılar, eğitim programı sonrası tekrar bir araya gelerek eğitimde öğrendiklerini ne kadar uygulamaya geçirebildiklerini tartışırlar. Takip toplantıları üçüncü ve dördüncü düzey bilgilerin toplanmasına yardımcı olur.
- **Performans İzlenmesi :** Performansın izlenmesi dördüncü basamak bilgi için gereklidir. Gelişmelerin izlenmesi ve çeşitli başarı/performans kriterlerinin oluşturulmasında bu yönteme başvurulur.

İşletmenin eğitim programına uygun metodu veya metodları seçmesi, zaman ve bütçe kısıtlamalarını gözönüne alması, bilgi toplarken karşılaştığı en büyük zorluklardan bir kaçıdır.

3.6.3.6. Eğitim Programlarının Etkisinin Ayrılması

Birçok değerlendirmede göz önüne alınmayan konulardan birisi de, eğitimin etkisinin ayrılması/izole edilmesi konusudur. Eğitim programının performansını etkileyen çeşitli faktörler vardır, bu faktörler bulunmalı ve eğitim pogramlarının etkisi tek başına belirlenmelidir.

Eğitim programlarının etkilerinin ayrıştırılması için kullanılabilecek yöntemler şunlar olabilir : [31]

---

[31] Ibid., s: 31

- **Kontrol Grubu :** Eğitim programlarının etkisini ayırmakta kontrol grubu sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu anlayışta bir grup eğitim almakta ve diğer benzer bir grup ise eğitim almamaktadır. Performansları arasındaki farklılık, genellikle eğitim programının varlığına atfedilmektedir. Doğru oluşturulduğunda ve uygulandığında kontrol grubu eğitim programlarının etkilerini belirlemede kullanılacak en etkin yöntemdir.
- **Eğilimler :** Kontrol grubundan sonra en güvenilecek yöntemler arasındadır. Burada eğitim programı öncesi çıktıları ile eğitim programı sonrası çıktıları karşılaştırılarak aradaki farklılıklar eğitim programının etkileri olarak nitelendirilir.
- **Tahmin Modelleri :** Girdi ve çıktı değişkenleri arasında matemetiksel ilişki bilindiğinde, eğitimin etkilerini ayırmak için tahmin modelleri kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, "hiç eğitim yapılmasaydı belirli bir çıktı elde ederdik" tahmini ile sonuç belirlenir. Daha sonra gerçek eğitimin tamamlanmasından sonraki sonuçlar tahmini değerle karşılaştırılır ve eğitimin yararı belirlenir.
- **Katılımcı Tahmini :** Katılımcılar eğitim programının sonucundaki gelişmeyi tahmin eder. Katılımcılara eğitim öncesi ve sonrası ile ilgili toplam gelişme miktarı verilir. Eğitim programı öncesi ve sonrasında oluşan bu gelişmeyi tahmin etmeleri veya bu konuda ne kadar ilerledikleri sorulur.
- **Katılımcıların Yöneticilerinin Tahmini :** Katılımcıların amirleri eğitimin etkisini belirlemeye çalışır. Bu seferde, amirlere toplam gelişme miktarı verilir ve aynı tahmini yöneticilerin yapması istenir.
- **Üst Yönetimin Tahmini :** Tepe yönetimi eğitimin etkisini tahmin etmeye çalışır. Eğitim programına bağlı olarak oluşan gelişmeyi tahmin veya "düzeltme" şeklinde bir değer söyler. Burada amaç yönetici tarafından tahmin edilen değerin doğruluğu değil, yöneticiyi de bu sürecin içine katmaktır. Süreç içinde yöneticilerin olması avantajlıdır.
- **Uzman Görüşü :** Uzmanların bu konudaki fikirleri alınır. Onların tahminleri geçmiş deneyimlerine bağlı olacaktır.
- **Astların Görüşleri :** Tepe yöneticilerin ve hat yöneticilerinin eğitiminde, yöneticilerin altında çalışanların örgüt iklimi konusunda işletmenin çıktılarında

değişiklik olup olmadığını belirlemeleri istenir. Daha sonra yöneticilerin altında çalışanlara eğitim verilerek onlardan işletmenin çıktılarını etkileyecek örgüt ikliminde başka değişkenlerin değişip değişmediği sorulur.

- **Müşterilerin Görüşleri :** Bazı özel durumlarda, müşterilerden sağlanan girdilerle işletmenin sunduğu ürün ve hizmet anlayışında farklılıkların oluşup oluşmadığını öğrenilmektedir. Ancak yöntemi kısıtlı yapısı olduğundan tercih edilmemektedir. En sık kullanıldığı alanlar satış eğitimi ve müşteri hizmetleri konusudur.

3.6.3.7. Elde Edilen Bilginin Parasal Değerlere Dönüştürülmesi

Yatırımın karlılığını hesaplayabilmek için dördüncü basamak değerlendirme düzeyinde toplanan bilgilerin parasal değerlere dönüştürülmesi ve program maliyetleri ile karşılaştırılması aşamasıdır. Burada elde edilmiş bulunan her türlü bilgiye belli bir değer verilmesi gerekmektedir. Değerleme için seçilecek strateji, elde edilen bilginin çeşidine ve duruma bağımlıdır. [32]

- Çıktı bilgisi, kara katkısı ve maliyetlerde tasarrufa çevrilir. Bu stratejide, çıktılardaki artış, kardaki birim başına katkının ve birim başına düşen maliyetlerle parasal değere çevrilmektedir. Birçok işletmede bu bilgiler önceden hazırlanmıştır.
- Kalitedeki artışlar ve gelişmeler direkt olarak maliyetlerden tasarrufa dönüşür ve işletmeler tarafından kolaylıkla hesaplanabilir.
- Çalışanların işlerini zamanından önce yapmaları, "zamandan tasarruf" durumunda parasal çeviri, çalışanların maaş ve yararlarını direkt olarak etkileyecektir. Zamandan tasarrufa yönelen çeşitli programlar bulunmaktadır.
- Geçmiş maliyetler, belirli bir değişkenin varlığında daha sık kullanılabilmektedir.
- Eğer mümkünse, gelişmeleri parasal değerlere çevirmek için iç ve dış uzmanlara başvurulur. Dış uzmanların işlerindeki uzmanlıkları, deneyimleri ve kişilikleri önemlidir. Aksi takdirde bu kimselere başvurmak işletmenin güvenliği açısından tehlike yaratabilmektedir.

---

32 Ibid., s: 32

- Devlet, araştırmalar, sektör bilgileri veya bilgi kaynakları belli bir bilginin değerinin veya maliyetinin belirlenmesinde gerekli bilgiyi sağlamaya yardımcı olurlar.
- Eğitime katılanlar da kendilerine belli bir bilgiyi kendilerine parasal bir değere çevirebilmektedirler. Bu yöntemin yararlı olabilmesi için katılımcıların bu beceriye sahip olmaları ve ellerindeki bilginin tam olması gerekmektedir.
- Tepe yönetimi gelişmeye verileceği değer üzerinde tahminde bulunabilmektedir. Bu yaklaşım özellikle değerlerin oluşturulmasında önem taşımaktadır.

3.6.3.8. Hard bilgi – Soft bilgi

Kalitedeki farklılıklar, devamsızlığın düşürülmesi, müşteri tatmininin artması gibi değerler tepe yönetimi için önemlidir. İşletmeler bu aşamada elde edilen bilgileri kategorilere ayırmayı tercih etmektedirler.

Çıktı, kalite, maliyet, işle ilgili zaman süreçleri gibi bilgiler **Hard data** olarak tanımlanabilir.

Soft data olarak nitelendirilen bilgiler ise işgücü dönüşüm oranı, devamsızlık, şikayetler gibi parasal değerlere çevirmenin oldukça zor olduğu bilgilerdir. [33]

[33] Ibid., s: 116

HARD BİLGİ ÖRNEKLERİ

Tablo 5. Hard Bilgi Örnekleri

ÇIKTI	ZAMAN
Ürün Sayısı	Makinaların bozulması/**downtime**
Ne kadar ton mal üretildiği	Fazla çalışma
Satılan ürün sayısı	Zamanında gönderilen mallar
Ne kadar ürün monte edildiği (**assembled**)	Proje tamamlama zamanı
Form kabul sayısı	Malların işleme zamanı
Kabul edilen kredi miktarı	Gözetim zamanı
Envanter dönüşümü	Eğitim zamanı
Hasta kontrol sayısı	Toplantıların zamanlaması
Mezun olan öğrenci sayısı	Onarım zamanı
Açılan yeni hesap sayısı	Etkinlik
Verimlilik	İşlerin durması/sıklık
Tamamlanmamış işlerin miktarı	Siparişlere cevap verme zamanı
Gönderilen mallar/sevkiyat	Geç raporlama
Değerlendirmeye alınan başvuru sayısı	Kaybedilen zaman

MALİYETLER	KALİTE
Bütçedeki farklılıklar	Iskarta / artık
Ürün maliyetleri	Fire
Değişken maliyetler	Kabul edilmeyenler
Sabit maliyetler	Hata oranları
Çeşitli giderler	Ürünlerdeki bozukluklar
Faaliyet Giderleri	Aynı işi tekrar yapma
Maliyette yapılan indirimlerin sayısı	Eksiklikler
Kaza maliyetleri	Envanter ayarlamaları
Program maliyetleri	Zaman kartlarındaki düzeltmeler
Satış masrafları	Kaza Sayıları
	Gerektiği şekilde yapılan görevlerin yüzdeleri

SOFT BİLGİ ÖRNEKLERİ

Tablo 6. Soft Bilgi Örnekleri

İŞ ALIŞKANLIKLARI	ÇALIŞMA İKLİMİ
Devamsızlık	Şikayetlerin sayısı
Geç kalma	Adil olmayan uygulamaların sayısı
Revir ziyareti	Çalışanların şikayetleri
Acil yardım durumları	İşgücü dönüşüm oranı
Korunma kurallarının ihlal edilmesi	Çatışmalar / kavgalar
İletişim sırasında meydana gelen bozukluklar	
Fazla molalar	
Takipler	

TUTUMLAR	YENİ BECERİLER
Uygun tepkiler	Alınan kararlar
Tutum değişiklikleri	Çözülen sorunlar
İş sorumluluklarının algılanması	Engellenen çatışmalar
Çalışanların bağlılığı	Şikayetlerin çözülmesi
Güveninin artması	Danışmanlık programlarının başarısı
Performansta algılanan değişimler	Dinleme
	Yeni becerileri öğrenme istekleri
	Yeni becerileri kullanma sıklıkları

GİRİŞİMLER	GELİŞMELER/İLERLEMELER
Yeni fikirlerin uygulanması	Terfilerin sayısı
Projelerin başarılı şekilde tamamlanması	Ücret artışlarının sayısı
Önerilen uygulamaların sayısı	Uygulanan eğitim programlarının sayısı
Amaçların ve hedeflerin belirlenmesi	Transfer istekleri
	Performans değerleme sonuçları
	İş etkililiğinin artması

3.6.3.9. Bilgiyi Çevirmek İçin Gerekli Olan Genel Basamaklar

Bilgiyi (**hard/soft**) parasal değerlere çevirmeden önce yapılması adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir :[34]

3.6.3.9.1. Birim Başına Olan Ölçüye Odaklan : İlk adım olarak gelişmesi beklenen birimin belirlenmesi gerekmektedir. Çıktı bilgileri için birim, genellikle üretilen ürün sayısı, sağlanan hizmet, yapılan satışlardır. Birim olarak zaman alındığında, farklılıklar olabilmektedir. Burada gelişmeyi beklediğimiz ürüne göre karar alınır. Örneğin, projeyi tamamlama süresi, devir sayısı veya müşteri cevap zamanı için, dakika, saniye, saat ve gün birim ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Soft data ile ilgili ölçümlerde, kaliteyi sayısal hale getirmek istediğinizde hata sayısı, kabul edilmeme sayısı, bozuk ürün sayısı gibi değerler kalite ölçümlerinde kullanılırken, müşterilerin tatmini indeksi, şikayetlerin sayısı, işgücü dönüşüm oranı gibi değerlerde soft data için kullanılmaktadır.

3.6.3.9.2. Herbir Birimin Değerinin Belirlenmesi : İlk adımda her birim için değer (V) belirlenmesi gerekir. Üretim, kalite, maliyet ve zaman gibi bilgiler ve eski değerler genelde işletmelerin ellerinde hazır olarak bulunduklarından kolayca elde edilebilirler. Soft bilgilerin değerinin belirlenmesi zor olmaktadır.

3.5.3.9.3.Performans Bilgilerindeki Değişikliklerin Hesaplanması : Eğitimin etkilerinin ayrılmasından sonra çıktılardaki değişikliklerin hesaplanması gerekir. Bu durumda elde edilen farklılık (ΔP) kolaylıkla eğitim programına uyarlanabilir. Bu performanstaki gelişme, birey, takım, grup veya çeşitli grupları temsil etmektedir.

3.5.3.9.4. Değişimlerdeki Yıllık Miktarın Belirlenmesi : Yıllık (ΔP) gelişimi hesaplayabilmek için elde edilen değerin yıllık değere çevrilmesi gerekmektedir. Bu yöntemi uygulayan işletmeler elde edilen yararları bir bütünlük içinde yıllık bazda

---

[34] Ibid., s: 118

bütçelerine yansıtabilmektedir. Elbette, bu gelişmenin bütün yıla yansıması gerekse de, bazı programların etkisi bir yıldan fazla da sürebilmektedir.

3.5.3.9.5. Sağlanan Gelişmenin Toplam Değerinin Hesaplanması : Yıllık performanstaki değişikliklerinin (ΔP) birim değerinin (V) ile çarpılması ile elde edilir.

3.5.3.10. Toplanan Dataların Parasal Değerlere Dönüştürülmesi Üzerine Bir Örnek :

Bir üretim fabrikasında takım oluşturma programının sonunda elde edilen gelişmenin hesaplanması istenmektedir. Bu program uygulanmadan önce fabrikada yapılan araştırma sonunda, takım çalışması eksikliğinin şikayetlere neden olduğu da saptanmıştır. Bu şikayetin karşısında yapılabilecekler şunlardır:

1. Adım : Geliştirilmesi gereken birim belirlenir: Burada şikayetlerin sayısı da önemlidir.
2. Adım : Her birime değer verilmesi gerekir : İşletme içi uzmanlar- insan kaynakları uzmanları tarafından bir şikayetin maliyetinin 6.500 USD olduğu hesaplanmıştır. (V=6.500 USD)
3. Adım :Performans bilgilerindeki değişikliklerin hesaplanması: Programın tamamlanmasından altı ay sonra, ikinci basamağa ulaşan şikayet sayılarında 10 adetlik azalma olmuştur. Azalan on şikayetten yedisinin eğitim sonucunda oluştuğu belirlenmiştir. (Eğitim değerlerinin ayrıştırılması)
4. Adım : Değişimlerdeki yıllık miktarın belirlenmesi : Altı aylık değerlerin sonunda, bunun yıllık yansımasının (ΔP) 84 olduğu saptanmaktadır.
5. Adım : Sağlanan gelişmenin toplam değerinin hesaplanması: Yıllık değer = 84 * 6500 USD = 546.000 USD olarak hesaplanacaktır.

3.5.3.11. Programın Maliyetinin Hesaplanması

Programın maliyet cetvelinin oluşturulması ROI'yi hesaplayabilmek için programla ilgili tüm maliyetlerin toplanması veya ROI için gerekli olacak hesapların geliştirilmesi gerekmektedir.

Oluşturulması gereken maliyetler arasında:

- Programın beklenen ömrü/süresi gözönüne alınarak programı oluşturmak ve geliştirmek için gerekli olan maliyetler,
- Her katılımcıya sağlanan materyallerin toplam maliyeti,
- Eğitimcinin maliyeti (eğitimcinin hazırlanma maliyeti)
- Eğitim programı için gerekli olan araç-gereçlerin maliyeti,
- Eğer varsa, seyahat, konaklama ve yemek maliyetleri,
- Ödenen ücretlere ek olarak katılımcıların elde ettikleri yararlar,
- Eğitim departmanının yönetimsel ve genel giderlerin eklenmesi.

Bunlara ek olarak, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde kullanılan diğer maliyetler de göz önüne alınmalıdır.

3.6.4. Yatırımın Karlılığının Hesaplanması

Yatırımın karlılığının hesaplanmasında ilk aşama Yarar / Maliyet oranının belirlenmesidir. Bu oran ile programın yararları ile maliyetleri karşılaştırılır.[35]

$$\text{Yarar/Maliyet Oranı (YMO)} = \frac{\text{Programın Yararı}}{\text{Programın Maliyeti}}$$

Yarar / maliyet oranı ile yıllık olarak hesaplanacak ekonomik yararlar ile programın maliyetleri karşılaştırılır. Bu oranın sonucunda iki ayrı anlam çıkabilir.

1) Programın maliyetleri ile yararı aynı oranda çıkmıştır.
2) Bu oran 2 / 1 çıkmıştır. Yani her harcanan 1 lira, işletmeye 2 lira olarak yarar sağlamıştır.

Örneğin BCR firmasında, elektrik ve gaz bölümlerindeki yöneticiler için "davranış yönetimi" eğitimi düzenlenmiştir. Eğitim programı sonrasında yapılan takip değerlendirmelerinde, katılan yöneticilerin hareket planları ve iş performans

---

[35] Ibid., s: 152

izleniyor ve ilk yıl için 1.077.750 USD şirkete yarar sağladıkları tespit ediliyor. Düzenlenen eğitim programının tüm maliyetinin ise 215.500 USD olduğu da belirleniyor. Bu duruma göre yarar / maliyet oranı :

$$YMO = \frac{1.077.500}{215.500}$$

$$YMO = \frac{5}{1}$$

Yarar / Maliyet oranının sonucunu "eğitim programı için harcanan her 1 dolar karşılığı 5 dolar olarak işletmeye geri dönmüş" olarak yorumlayabiliriz.

$$\text{Yatırımın Karlılığı (ROI) \%} = \frac{\text{Programlardan Elde edilen net yararlar}}{\text{Program maliyetleri}} \times 100$$

Yarar maliyet oranı, işletme içinde elde edilen toplam yararları ve maliyetleri kullanmaktadır.Yatırımın karlılığı formülünde ise, net yararları oluşturabilmek için maliyetler toplam yararlardan çıkarılmakta ve maliyetlere bölünmektedir.

Yine BCR firması örneğinin verileri bu ROI hesaplamaları için kullanabilirz :

Net yararlar = 1.077.500 – 215.500 = 862.000

$$ROI = \frac{862.000}{215.500} = \%\ 400$$

Her yatırılan 1 USD için 4 USD'lik net yarar elde edilmiştir.

Elde edilen yararlar genellikle bir yıl olarak ifade edilmektedir.

Programın tamamlanmasından sonra bir yıl süreyle eğitimin etkisinin süreceği tahmin edilmektedir. Eğitimin etkisi bir seneden uzun sürebilir ancak hesaplarda bu durum yansıtılmamaktadır.

3.6.5. Görünmez Yararların Belirlenmesi :

Parasal / görünür yararlara ek olarak, eğitim programlarının görünmez/ parasal olmayan yararları da olacaktır. Bu yararlar, parasal değerlere dönüştürülemeseler bile değerlendirme sürecinde çok önemli bir yere sahiptirler.

Parasal olmayan yararlar arasında :

- İş tatmininin artması,
- Şirket içi iletişimin artması,
- İşletmeye bağlılığın artması,
- Takım çalışmasının artması,
- Müşteri hizmetlerindeki gelişmeler,
- Şikayetlerin azalması,
- Çatışmanın azalması,
- Devamsızlıkların azalması

ilk akla gelenlerdir.

3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin önem verdikleri eğitim sadece okul veya akademilerde alınan formal eğitimler değil, işletme içindeki alınan eğitimlerdir. Kişilerin akademik eğitimleri çok iyi olabilir ama işletme içerisinde daha verimli olabilmeleri için yaptıkları işin gereklerine göre becerilerini geliştirici eğitimleri almaları oldukça önem taşımaktadır. Başarılı şirketlerin çoğu çalışanlarının meslek hayatları boyunca gerekli, sürekli eğitime oldukça önem vermektedirler. Bunun en önemli sebebi dünya pazarının hızla değişmesi, teknolojinin sürekli olarak ilerlemesi ve şirketlerin insan kaynakları ile birlikte bu değişimlere cevap verebilecek nitelikte olmaları gerekliliğidir. Kuruluşların rakipleri karşısında gerçekten bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri için sürekli öğrenen ve katma değerini arttıran, fikirlerini açıkca dile getirebilen insan kaynaklarına sahip olmaları gerekmektedir ki, bu da eğitimle birlikte gelebilecek bir avantaj durumudur.

Şirketlerde eğitim konusunda öncelikli olarak yapılması gereken, eğitim sürecinin belirlenmesidir. Buradaki başlama noktası ihtiyaçların saptanmasıdır. Bunun için şirket içerisinde eğitimle çözülebilecek problemler, çalışanların eksik olduğu konular saptanır. Eğitim hedeflerinin belirlenmesinden sonra eğitim ile ulaşılması planlanan hedefler belirlenir. Hedeflerin saptanması eğitimin ne derecede katkıda bulunduğunu değerlendirmek açısından önemlidir. Bir anlamda verilen eğitimin değerlendirilme standartlarını belirler. Daha sonra belirlenen ihtiyaçlar ve konulan hedefler doğrultusunda eğitim programlarının içerikleri belirlenir.

İşletme bir çalışanına eğitim imkanı sağladığında, çalışanın işinin başına yeni veya gelişmiş becerilere sahip olarak dönmesini bekler. Eğitim olumlu bir yönde davranış değişikliği oluşturmalıdır. Eğer bu oluşmazsa, eğitimin etkili olmadığı söylenebilir.

İşletmelerde eğitimin en zor yönü, eğitim ihtiyacının farkına varılması ve bunun için harcanması gereken zaman ve para konusunda yönetimin ikna edilmesidir. Çünkü eğitim, genellikle karın yüksek olduğu dönemlerde veya eğitim harcamalarının vergiden muaf olduğu durumlarda kaynak ayrılabilen lüks bir harcama kalemi olarak düşünülmektedir. Oysa harcamalardaki asıl savurganlık, getirilecekleri göreve ilişkin hiç bir eğitimden geçmemiş bireylerin neden olacağı kayıplarda aranmalıdır. Üstelik üretime harcanan paranın sonuçları kısa vadede görülebilirken, eğitime harcanacak paranın sonuçlarının bu kadar kısa sürede görülmemesi de yönetimin, eğitime kaynak ayırmasını kısıtlayan bir etkendir.

Eğitim, çoğu zaman gereksiz bir yatırım gibi görünse de bu görüş geçerliliğini yitirmiştir. Eğitimin kurum için geriye dönüşü zaman alan bir yatırım olduğu, somut uygulamalara yansımasının hemen olamadığı, kişileri değiştirmenin zor olduğu, davranış değişimini kolay olmadığı bir gerçektir. Ancak bütün bunların önüne geçen bir gerçek vardır ki günümüz kurumları çok hızlı bir dönüşüm yaşamaktadırlar. Paradoks çağı olarak da bilinen günümüz ile başa çıkmanın en önemli yolu sürekli öğrenmektir.

Çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik uygun ortamları hazırlayan kurumlar, dönüşüme daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler. Böylece kurumlardaki eğitimin temel amacı, öğrenmeyi sürekli kılmak kısacası öğrenmeyi öğrenmektedir. Bu alışkanlığın yerleşmiş olduğu kurumlarda zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçebilir.

Son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak kurum ve kuruluşlara da yansımıştır. Bu yansımanın sonucu olarak kalifiye eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yer almıştır. Bunun içindir ki, günümüz işletmeleri, eğitimi, eskiden olduğu gibi boşa harcama yani ekonomik dönüşü olmayan bir sarf kalemi gibi görmemektedirler. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü ayakta kalmanın, varlığını en verimli şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla, gelişmeleri izlemek yoluyla olabileceği anlaşılmış bulunmaktadır.

Konu ne olursa olsun yapılan eğitim çalışmalarının amaçlara ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, kuruma ne kadar faydalı olduğu gibi sorular mutlaka gündeme gelmektedir. Bu soruların cevapları gerçekten de önemlidir. Öyle ki, önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulaması sonucunda elimize geçen gerçek kazancın ölçülebilir, somut olarak belirlenebilir olması oldukça zordur. Çünkü söz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesidir ki, bu kolay değildir.

Bu zorluklara rağmen insan kaynaklarındaki tüm etkinliklerde olduğu gibi eğitim etkinliğinin de sonuçları değerlendirilmelidir. Türü ne olursa olsun, ister bir saatlik seminer, isterse bir yıl süren bir ders olsun, eğitimin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı mutlaka belirlenmelidir.

Sonuç olarak eğitim geriye dönüşü çok zaman alan bir yatırımdır. Hemen anlık sonuçlar almak zordur. Çünkü söz konusu olan "insan" dır ve insanın davranışlarındaki değişme ise zaman alır. Uzun vadeli bir yatırım olmasına karşılık eğitim, içinde bulunduğumuz dönüşüm çağının anahtarı konumundadır.

Kurumlarda eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşılar yanında belirli bir arayışı da gerçekleştirdiği açıktır. Kurumun sağlayacağı eğitim olanakları ile çalışanlar kendilerini geliştirme imkanlarını bulmalıdırlar.

4.BÖLÜM
BANKALARDA EĞİTİME YAPILAN YATIRIMLARIN GERİ DÖNÜŞÜNÜN HESAPLANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ VE AMACI

Bilginin hızla çoğalması günümüzde eğitimin daha çok önem taşımasına yol açmıştır. Hızlı bilgi artışı, sürekli değişme ve gelişme ihtiyacı, eğitim ve öğrenme ihtiyacının çoğalmasına ve bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çabalara hız verilmesine, sistematik kazandırılmasına neden olmuştur. Çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik uygun ortamları hazırlayan, gerekli eğitim desteğini sağlayan kurumlar, bilgi ve teknoloji çağına daha hızlı uyum sağlayabilmektedir.

Günümüzde bankacılık sektörü dinamik, yeniliğe açık ve teknolojiye yatırım yapan bir sektördür. Buna paralel olarak da bankalar insan kaynaklarına ve en önemlisi personelinin eğitimine gerekli yatırımları fazlasıyla yapan bir sektör haline gelmiştir. Banka sayısının fazlalaşması, kendi aralarında müşteri rekabetinin doğmasına ve bankaların pazardan daha fazla pay kapma çabalarına girmelerine sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında da eğitime gerekli yatırımları yapan bankaların sektörde daha fazla rekabet gücüne sahip oldukları görülmüştür.

Son yıllardaki teknolojik ve ekonomik gelişmelerin hızını arttırması bankaların kalifiye eleman ihtiyacının da paralel olarak artmasına neden olmuş ve bu eleman ihtiyacını da bankalar eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ciddi bütçeler ayırarak gidermeye çalışmışlardır.

4.2. UYGULAMANIN AMACI

Bankaların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ayırdıkları bütçenin her geçen yıl artması, bankaların üst yönetiminin eğitimin işletmeye olan getirilerini görmek istemelerine sebep olmaktadır.

Bankaların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yaptıkları yatırımların çoğu, gelecekte finansal performanslarının arttırılmasına yönelik olarak yapılmaktadır. Bu nedenle eğitimin bankaya katkılarının da finansal sonuçlarla gösterilmesi daha etkili olur. Bankaların eğitime yaptıkları yatırımların miktarı arttıkça, eğitime yatırılan paranın beklenen iş başı performansını sağlayıp sağlamadığının ölçülmesi çok önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalara dayalı olarak bu uygulamanın amacı, özel bir bankada eğitime ayrılan bütçenin, kuruma olan getirisinin ne olduğunun belirlenmesi çalışmalarıdır.

4.3. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Bankadaki eğitime yapılan yatırımların geri dönüşünün hesaplanması ile ilgili olarak günümüzde de yaygın olarak kullanılan 5 aşamalı değerlendirme metodu kullanılmıştır :

1. Tepki : Katılımcıların eğitim programından memnunniyetlerinin ölçüldüğü aşama.
2. Öğrenme : Katılımcıların eğitim programı öncesinde hedeflenen tutum, beceri ve bilgi düzeylerine ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi aşaması.
3. Davranış : Katılımcıların eğitim programı esnasında öğrendiklerini davranışa dönüştürüp dönüştürmediklerinin belirlenmesi aşaması.
4. Sonuçlar : Katılımcıların davranışlarındaki değişikliklerin bankaya olan etkilerinin belirlenmesi aşamasıdır.

5. Yatırımın Geri Dönüşünün (ROI) Hesaplanması : Eğitim programının sonuçlarının bankaya olan getirilerinin parasal olarak ifade edilmesi aşaması.

4.3.1. Uygulamanın Ön Hazırlıkları :

Bankanın üst yönetimi 2001 yılında büyüme stratejisi belirlemiş ve bu strateji doğrultusunda banka mevcut pazar payını arttırmak istemektedir. Bankanın pazar payının arttırılmasında en önemli etken ürün satışlarının artması olarak düşünüldüğünden tüm Kurumsal ve Perakende Bankacılık Satış Grubu Müşteri Yetkilileri ve Müşteri Temsilcilerinin satış eğitimlerini almaları kararlaştırılmıştır.

.

Tüm banka genelindeki 323 kişiyi kapsayan bu eğitim programının içeriği, bankanın satış grup yöneticileri ile görüşülerek belirlenmiş ve eğitimin özel bir eğitim danışmanlık firması tarafından verilmesine karar verilmiştir. Belirlenen içeriğe göre üç gün süreli yapılması planlanan "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimi, 17 kişilik gruplar halinde toplam 19 grup olarak gerçekleştirilmiştir. İlk grup Ocak ayında eğitime başlamış ve Mart ayı sonunda tüm Kurumsal ve Perakende Bankacılık Müşteri Yetkilisi ve Müşteri Temsilcisi bu eğitimi almıştır.

4.3.1.1. Deney ve Kontrol Gruplarının Oluşturulması :

Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasında, eğitimin etkilerinin ayırt edilmesi amacı ile deney ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Deney grubu eğitim alan grup, kontrol grubu ise eğitimi almayan gruptur. Deney grubu eğitimi alacak katılımcılardan ilk 3 grup olarak belirlenmiş, kontrol grubu ise eğitimi almayan katılımcılardan oluşması için, eğitime katılacak en son 3 grup olarak belirlenmiştir. Deney grubumuz 51 kişi, kontrol grubumuz yine 51 kişidir. Bu da tüm katılımcıların yaklaşık % 15'ini oluşturmaktadır.

Deney ve kontrol grubunun katılımcılarının

- iş deneyimi,

- çalıştıkları şubenin konumu,
- unvan,
- daha önce aldıkları eğitimler (tüm katılımcılar daha önce herhangi bir satış eğitimine katılmamışlardır)

kriterlerine göre homojen olmasına dikkat edilmiştir.

4.3.1.2. Verilerin Toplanması :

Uygulama ile ilgili olarak nitel ve nicel veriler toplanmıştır. Kullanılan veri toplama teknikleri mevcut araçların yanı sıra bu değerlendirme için özel olarak tasarlanmış ölçümleri de içermiştir. Bu bölümde eğitim programını beş aşamada da değerlendirmek için kullanılan veri toplama araçları anlatılmıştır :

4.3.1.2.1. Tepki :

- Katılımcılar eğitimden yararlanmışlar mıdır ?
- Katılımcılar eğitimden ne derecede memnun kalmışlardır?
- Eğitimin içeriği uygun bulunmuş mudur ?

Eğitim sonunda katılımcıların her birine Ek 9'da bulunan tepki formunu dağıtılmış ve tüm katılımcılar formu doldurmuşlardır.

4.3.1.2.2. Öğrenme

- Katılımcılar eğitim programından ne gibi bilgi ve beceriler elde etmiştir ?

Bu sorunun cevap verilerinin toplanması için eğitimin başlangıcında katılımcıların mevcut bilgi düzeylerini ölçen bir rol uygulaması uygulanmıştır (Ek 10'da uygulanan test yer almaktadır) Programının son günü akşamında yine katılımcılara programda öğrendikleri konular hakkında bilgi, tutum ve becerileri seviyelerini belirlemek için (Ek 11'de yer almaktadır) bir kontrol listesi hazırlanmış, her bir katılımcının rol

uygulamalar ile bu kontrol listesinde kazanılması gereken tutum ve becerilerin hangilerini kazandıkları belirlenmiştir.

4.3.1.2.3. Davranış :

Katılımcıların programda öğrendikleri bilgi ve becerileri aşağıda belirtilen altı konuya göre işlerine ne ölçüde aktarabildiklerinin belirlenmesi aşamasıdır.

- Telefon ile Randevu Alınması
- Ürün satışı
- Faydaların satışı
- İtirazların karşılanması
- Satışın kapanması
- Beden dili

Bu aşamada veri toplamak için katılımcılara eğitimden iki hafta sonra Ek 12'de yer alan Satış Becerileri Kişisel Değerlendirme formu gönderilmiş ve cevapları elektronik ortamda toplanmıştır. Yine katılımcıların yöneticileri için Ek 13'te bulunan Tutum/Davranış Değerlendirme anketi kullanılmıştır. Bu anketler elektronik ortamda yöneticilere gönderilmiş ve yine elektronik ortamda toplanmıştır.

4.3.1.2.4. Sonuç:

Eğitim programının sonuçlarını değerlendirmek için şu soru sorulmuştur :

- Katılımcıların satışlarında artma gerçekleşti mi ?

Uygulamada bankanın tüm ürünlerinden ;

- Hayat Sigortası Poliçesi,
- Internet Bankacılığı şifresi,
- Turkcell Otomatik Ödeme talimatı,

- Kredi Kartı

ürünlerinin satışlarının takibine karar verilmiştir. Bu ürünler için ilk olarak eğitim programı öncesinde 10 günlük bir zaman aralığı belirlenmiş ve bu zaman aralığı içindeki deney grubu ve kontrol grubu üyelerinin satış hedefleri ve gerçekleştirme rakamları yazı ile elektronik ortamında yöneticilerinden öğrenilmiştir.

Eğitim programının gerçekleşmesinden 8 hafta sonra tekrar aynı ürünlerin hedefleri ve gerçekleşme rakamları yine 10 günlük bir zaman aralığı içinde, deney ve kontrol grubunun üyelerinin yöneticilerinden yazı ile elektronik ortamında istenmiştir.

4.3.1.2.5. Yatırımın Geri Dönüşü:

Bu aşamada veri toplamak için eğitimin tüm maliyetleri kapsamında ;

- salon,
- eğitmen,
- eğitim bölümü elemanlarının maaşları,
- katılımcıların maaşları,
- eğitim materyalleri,
- konaklama,
- ulaşım,
- yemek-çay servisi

masrafları hesaplanmıştır.

Eğitim programı sonucunda da deney grubunun satışlarındaki artışın bankaya olan getirileri hesaplanmıştır. Bu verileri elde etmede bankanın İnsan Kaynakları Yöneticilerinden ve Bireysel Ürünler bölümü yöneticilerinden her bir ürün satışının bankaya olan maliyetleri ve getirileri öğrenilmiştir.

4.4. UYGULAMANIN SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ :

Uygulamanın sonucuna yönelik toplanan veriler "Excel " paket programı uygulanarak değerlendirilmiştir. Uygulama esnasında kullanılan tüm anket formları eklerde yer almaktadır.

4.4.1. Tepki Aşamasının Değerlendirilmesi

4.4.1.1. Giriş

Bu bölümde eğitimi alan deney grubu katılımcılarına "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri Eğitimi" nin üçüncü ve son günü akşamında eğitim bölümü yetkilisi tarafından Ek 9'de yer alan tepki formları dağıtılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Tepki formları 5 puanlı ölçek üzerinden hazırlanmıştır. Tüm deney grubu katılımcıları (51 kişi) tepki formunu doldurmuşlardır.

4.4.1.2. Değerlendirme Bulguları

4.4.1.2.1. Eğitmen

Eğitmenin değerlendirilmesinde tepki formlarında yer alan :

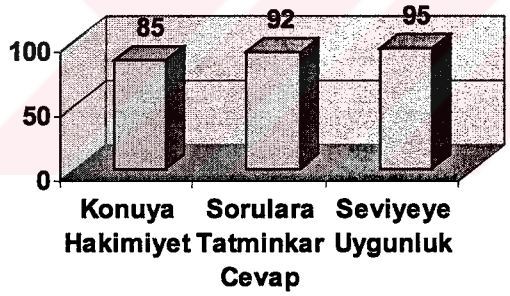
- eğitmenin konuya hakimiyeti,
- eğitmenin sorulara tatminkar cevap vermesi,
- eğitmenin sınıf seviyesine uygunluğu soruları sorulmuştur.

Tablo 7: Eğitmenin Değerlendirilmesi

Konular	Sonuçlar
Eğitmenin Konuya Hakimiyeti	85
Eğitmenin sorulara tatminkar cevap vermesi	92
Eğitmenin Sınıf Seviyesine Uygun Anlatımı	95

Tepki formlarının sonuçlarının değerlendirmesinde eğitmenin notları, bankanın kriterlerine göre başarılıdır. (Bankanın başarı kriteri 80 not ve üstüdür.) Toplam 51 katılımcının değerlendirmesine göre eğitmen başarılı bulunmuştur.

Grafik 1: Eğitmenin Değerlendirilmesi



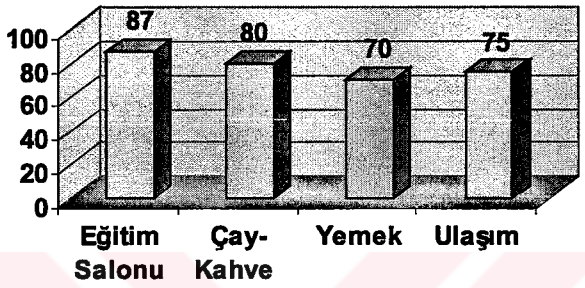
4.4.1.2.2 Organizasyon

Tablo 8: Organizasyonun Değerlendirilmesi

Konular	Sonuçlar
Eğitim Salonu	87
Çay-Kahve Servisi	80
Yemek	70
Ulaşım	75

Banka standartlarına göre yemek ve ulaşım sonuçları biraz düşük çıkmış, buna karşılık eğitim salonu ve çay-kahve servisi sonuçları bankanın standartlarına göre yüksek çıkmıştır. Yemek ve ulaşım sonuçlarının daha sonraki eğitim gruplarında iyileştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması kararlaştırılmıştır.

Grafik 2: Organizasyonun Değerlendirilmesi



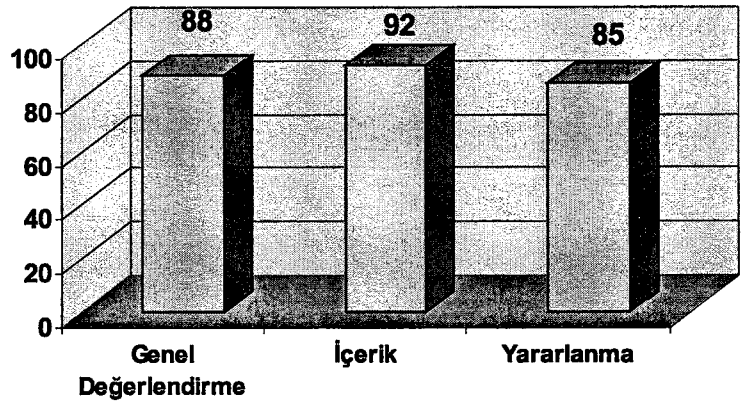
4.4.1.2.3. Eğitim Programı

Tablo 9: Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Konular	Sonuçlar
Programı Genel Değerlendirme	88
İçerik	92
Eğitimden Yararlanma	85

Eğitim programının değerlendirme sonuçları, banka standartlarına göre başarılıdır. Katılımcılar eğitimden oldukça yararlanmışlardır.

Grafik 3 : Eğitimin Değerlendirilmesi



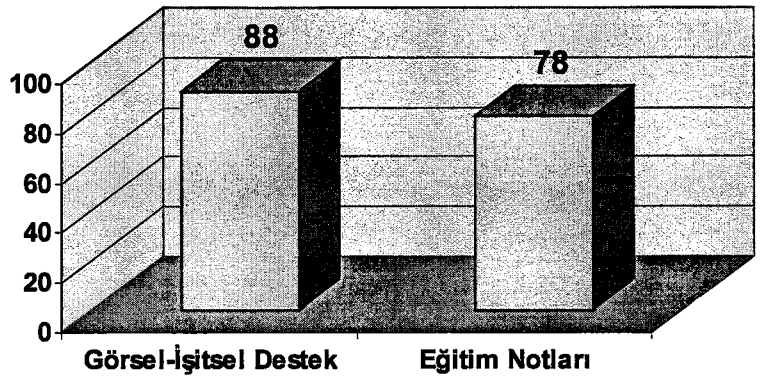
4.4.1.2.4. Materyal

Tablo 10: Eğitim Materyallerinin Değerlendirilmesi

Konular	Sonuçlar
Görsel-İşitsel Destek	88
Eğitim Notlarının Güncelliği	78

Değerlendirme sonuçlarına göre eğitmenin eğitimi görsel ve işitsel tekniklerle desteklemesi başarılı bulunmuş fakat eğitim esnasında dağıtılan notlar pek güncel bulunmamıştır. Eğitmen ile bu konuda görüşülmüş ve ileriki eğitim gruplarında eğitim notlarında iyileştirme yapılmıştır.

Grafik 4: Materyalin Değerlendirilmesi



4.4.1.3. Tepki Değerlendirmesi Sonuçları

Banka standartlarına göre (bankanın eğitimin değerlendirilmesinde başarı kriteri 80 puan ve üstüdür) "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimi başarılı bulunmuştur. Katılımcıların tepkileri olumlu olmuş, beklentileri karşılanmış ve eğitimin işleriyle bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Programın geneline ve eğitmene tepkileri de çok olumlu çıkmıştır.

4.4.2. Öğrenme Aşamasının Değerlendirilmesi

Öğrenme aşamasının değerlendirmesinde "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin birinci günü sabahı, eğitim başlamadan tüm katılımcılara satış teknikleri hakkındaki mevcut bilgi, beceri ve tutum seviyelerini ölçmek amacıyla rol uygulamaları yaptırılmıştır. Rol uygulamaları ile Ek 10'da yer alan kontrol listesine göre eğitmen, tüm katılımcıların mevcut bilgi seviyelerini belirlemiştir.

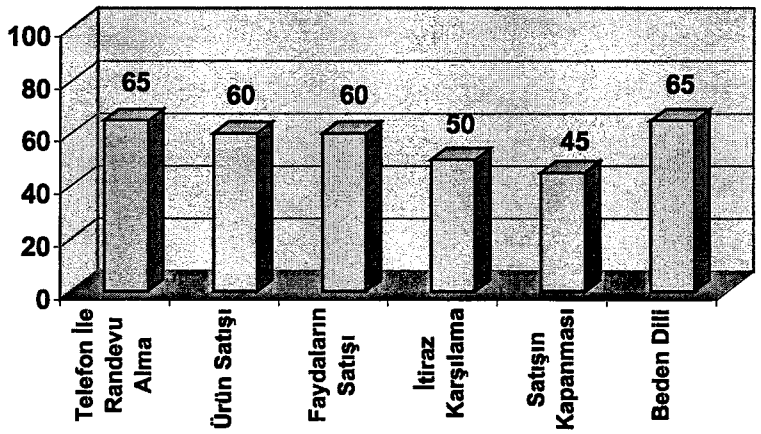
4.4.2.1. Deney Grubu Eğitim Öncesi Bilgi Seviyesinin Belirlenmesi

Tablo 11 : Deney Grubu Eğitim Öncesi Bilgi Seviyesi

Konular	Sonuç
Telefon İle Randevu alma	65
Ürün satışı	60
Faydaların Satışı	60
İtiraz Karşılama	50
Satışın Kapanması	45
Beden Dili	65

Eğitimin ilk gün sabahı her bir katılımcıya 5 dakika süreli rol uygulaması yaptırılmış ve her bir katılımcının rol uygulamasındaki davranışları beş'li bir ölçekle eğitmen tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme deney grubu katılımcılarının eğitim öncesi satış bilgi, beceri ve tutum seviyelerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Grafik 5: Deney Grubu Eğitim Öncesi Seviyesi



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

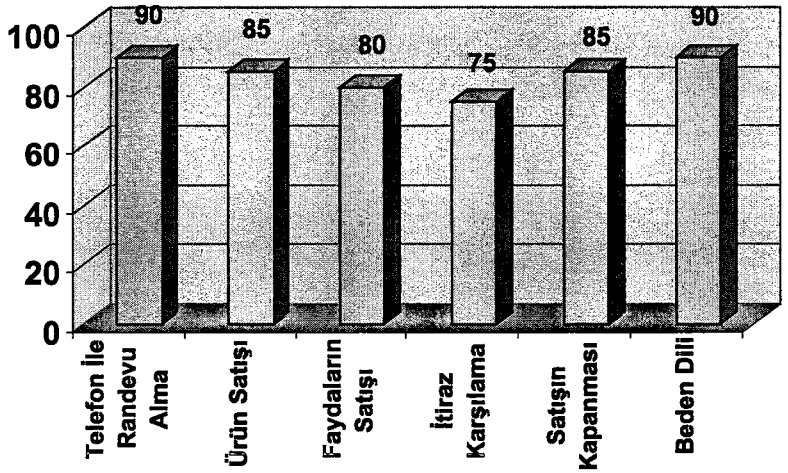
4.4.2.2. Deney Grubu Eğitim Sonrası Bilgi Seviyesinin Belirlenmesi

Tablo 12 : Deney Grubu Eğitim Sonrası Seviyesi

Konular	Sonuç
Telefon İle Randevu alma	90
Ürün satışı	85
Faydaların Satışı	80
İtiraz Karşılama	75
Satışın Kapanması	85
Beden Dili	90

Eğitimin son günü yine katılımcılar için eğitim programının hedeflerine göre hazırlanan ve Ek 10'de yer alan kontrol listesi oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kontrol listesine göre her bir katılımcı rol uygulamaları yapmıştır. Bu rol uygulamalarında öğrenmenin, katılımcıların eğitimin başlangıcındaki seviyelerine göre ne derecede gerçekleştiği eğitmen tarafından belirlenmiştir.

Grafik 6: Deney Grubu Eğitim Sonrası Seviyesi



4.4.2.3. Öğrenmenin Değerlendirilmesi Sonuçları

Eğitimin başlangıcı ile eğitimin son günü deney grubu katılımcılarının rol uygulamalarının eğitmen tarafından değerlendirilmesi sonucunda öğrenmenin hedeflenen düzeye itiraz karşılama becerisi dışında ulaştığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri " eğitimi katılımcılar için hedeflenen bilgi, beceri ve tutum değişikliği hedefine ulaşmıştır.

4.4.3. Davranış Aşamasının Değerlendirilmesi

Deney grubunun hedeflenen bilgi, beceri ve tutum değişikliğinin (öğrenme) gerçekleştiğinin belirlenmesinden sonraki aşama, eğitimde öğrenilenlerin iş ortamına ne derecede aktarılabildiğinin belirlenme aşamasıdır. Bu aşamasının belirlenmesi için deney grubu katılımcılarına ve katılımcıların yöneticilerine, eğitimden iki hafta sonra elektronik ortamda birer anket gönderilmiştir. Ek 11'de katılımcılar için ve Ek 12'de katılımcıların yöneticileri için gönderilen anketlerde, eğitim programında hedeflenen davranış değişikliklerinin ne derecede iş ortamına yansıtabildikleri belirlenmiştir.

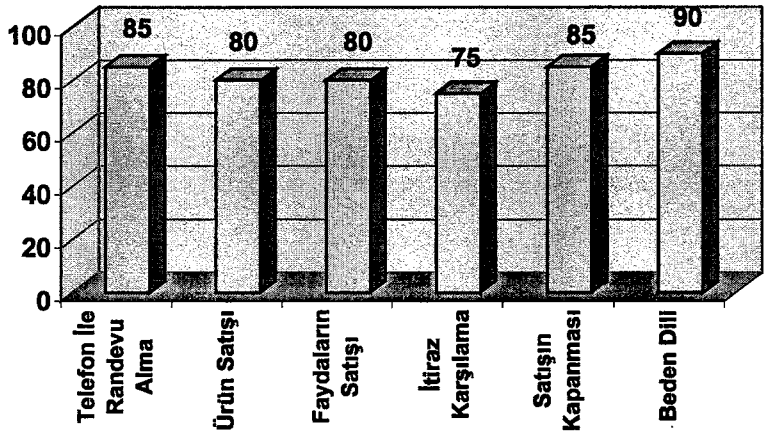
4.3.3.1. Katılımcıların Kişisel Değerlendirme Sonuçları

Tablo 13 : Deney Grubu Kişisel Değerlendirme

Konular	Sonuç
Banka Ürün Bilgisi	85
Görüşme Öncesi Planlama	80
Telefon İle Randevu	85
Randevu Almada Engelleri Aşma	80
Sunuşun Planlanması	88
Sunuşun Gerçekleştirilmesi	82
Faydaların Satışı	90
İtiraz Karşılama	80
Görüşmeyi Bitirme	85

"Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimine katılmış olan 51 katılımcıdan 46'sı üçüncü aşama verilerinin alınabilmesi amacı ile tasarlanmış olan anketi yanıtlayarak geri göndermiştir. Elde edilen sonuçlara katılımcılar, kendi kişisel değerlendirmelerinde eğitimde öğrendikleri bilgi, beceri ve tutumları iş ortamına aktardıklarını belirtmişlerdir.

Grafik 7: Deney Grubu Kişisel Değerlendirme



4.4.3.2. Yöneticilerin Değerlendirme Sonuçları

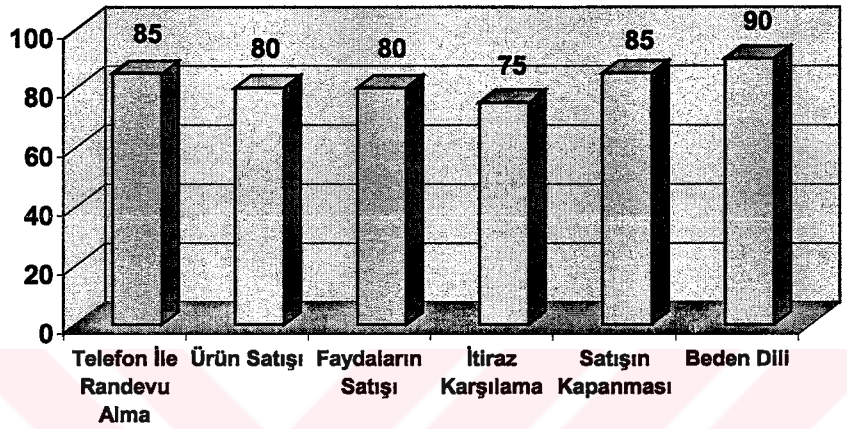
Tablo 14 : Yöneticilerin Değerlendirme Sonuçları

Konular	Sonuç
Banka Ürün Bilgisi	80
Görüşme Öncesi Planlama	88
Telefon İle Randevu	80
Randevu Almada Engelleri Aşma	75
Sunuşun Planlanması	80
Sunuşun Gerçekleştirilmesi	78
Faydaların Satışı	85
İtiraz Karşılama	80
Görüşmeyi Bitirme	80

"Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimine katılan 51 katılımcının 45'inin yöneticisi, kendilerine gönderilen anketi yanıtlayarak geri göndermişlerdir.

Grafik 8'te de görüldüğü gibi yöneticiler, astlarının eğitimde öğrendiklerini iş ortamına aktarabildiklerini belirtmişlerdir.

Grafik 8: Yöneticilerin Değerlendirmeleri



4.4.4. Eğitimin Bankaya Olan Örgütsel Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu aşamaya kadar "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin tepki, öğrenme ve davranış aşamalarında istenilen hedeflere ulaştığı belirlenmiştir.
Sonuçlar aşaması ise eğitim programının bankaya olan olumlu veya olumsuz sonuçlarının belirlenme aşamasıdır.

Bu aşamada daha önceden belirlenen

- Hayat Sigorta Poliçesi,
- Kredi Kartı,
- Turkcell Faturaları Otomatik Ödeme Talimatı,
- Internet Bankacılığı şifresi

ürünlerinin deney ve kontrol grupları için toplam satış hedefleri ve gerçekleşme rakamlarına göre eğitimin bankaya olan etkisi belirlenecektir.

Kontrol Grubu ve Deney Grubu katılımcılarının hedeflerinin aynı hedefler olduğu görülmektedir. Bankanın üst yönetimi haftalık hedefleri aynı rakamlar olarak vermektedir.

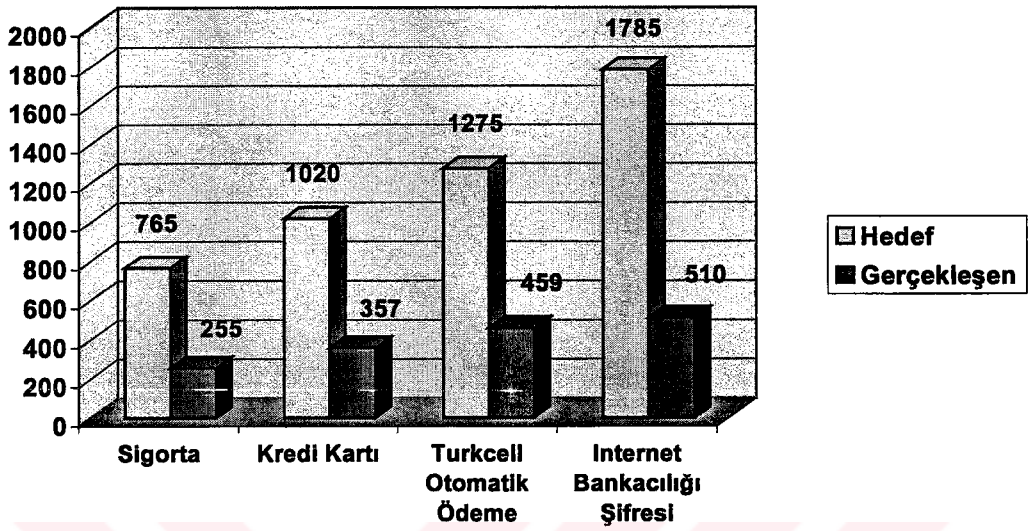
4.4.4.1. Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi

Tablo 15 : Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları

Ürünler	Katılımcı Hedefi	Tüm Kontrol Grubu Hedefi	Gerçekleşen
Hayat Sigortası Poliçesi	15	765	255
Kredi Kartı	20	1020	357
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	25	1275	459
Internet Bankacılığı Şifresi	35	1785	510

"Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminden önce kontrol grubunu oluşturan katılımcılara verilen toplam satış hedefleri ve toplam gerçekleşme sayıları elektronik ortamında katılımcıların yöneticilerinden öğrenilmiştir. Öğrenilen hedefler ve gerçekleşme rakamları, eğitimin öncesindeki tüm katılımcıların 10 günlük bir süresini kapsamaktadır.

Grafik 9: Kontrol Grubu Eğitim Öncesi Hedef ve Gerçekleşme Rakamları



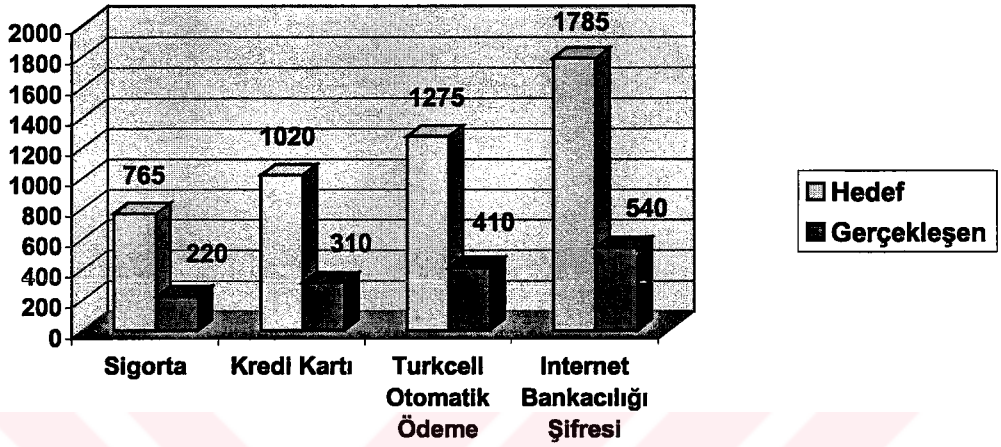
4.4.4.2. Deney Grubu Eğitim Öncesi Hedef ve Gerçekleşme Sayıları Belirlenmesi

Tablo 16 : Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları

Ürünler	Katılımcı Hedefi	Tüm Deney Grubu Hedefi	Gerçekleşen
Hayat Sigortası Poliçesi	15	765	220
Kredi Kartı	20	1020	310
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	25	1275	410
Internet Bankacılığı Şifresi	35	1785	540

Deney Grubu katılımcılarının eğitimin öncesindeki 10 günlük süre için ürün satış hedefleri ve gerçekleşme sayıları yöneticilerinden elektronik ortamında öğrenilmiştir.

Grafik 10: Deney Grubu Eğitim Öncesi Hedef ve Gerçekleşme Rakamları



4.4.4.3. Kontrol Grubu Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayılarının Belirlenmesi

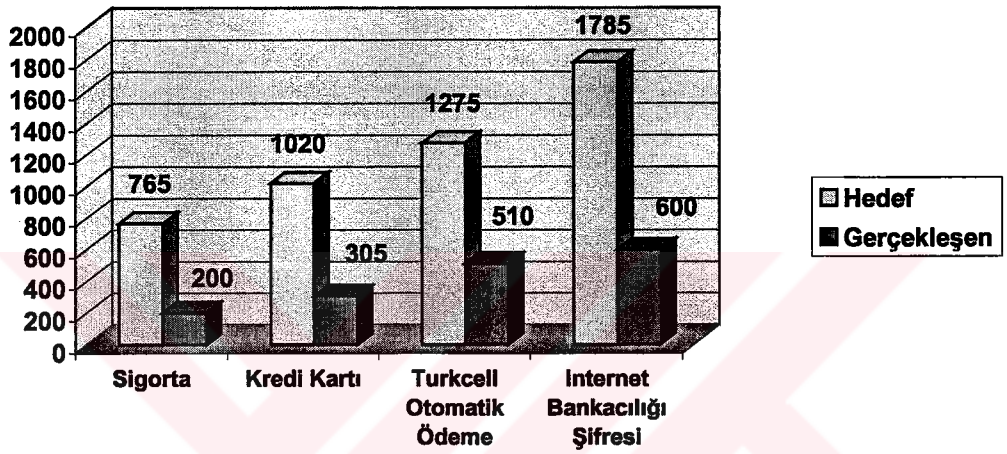
Eğitimin gerçekleşmesinden 8 hafta sonra, eğitime henüz katılmamış olan kontrol grubu katılımcılarının yöneticilerinden yine elektronik ortamda 10 günlük süre için verilen ürün satış hedefleri ve gerçekleşme sayıları öğrenilmiştir.

Tablo 17 : Kontrol Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları

Ürünler	Katılımcı Hedefi	Tüm Kontrol Grubu Hedefi	Gerçekleşen
Hayat Sigortası Poliçesi	15	765	200
Kredi Kartı	20	1020	305
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	25	1275	510
Internet Bankacılığı Şifresi	35	1785	600

Uygulamada elde edilen sonuçlarda hedeflere ve gerçekleşme sayılarına baktığımızda, kontrol grubunun hedeflerinde ve gerçekleşme sayılarında Otomatik Ödeme Talimatı ve Internet Bankacılığı Şifresi satışı dışında artış olmadığı görülmektedir. Kontrol grubunun sigorta ve kredi kartı satışlarında, eğitim öncesindeki hedef ve gerçekleşme sayılarına göre bir düşüş olduğu da gözlenmiştir.

Grafik 11: Kontrol Grubu Eğitim Sonrası Hedef ve Gerçekleşme Rakamları



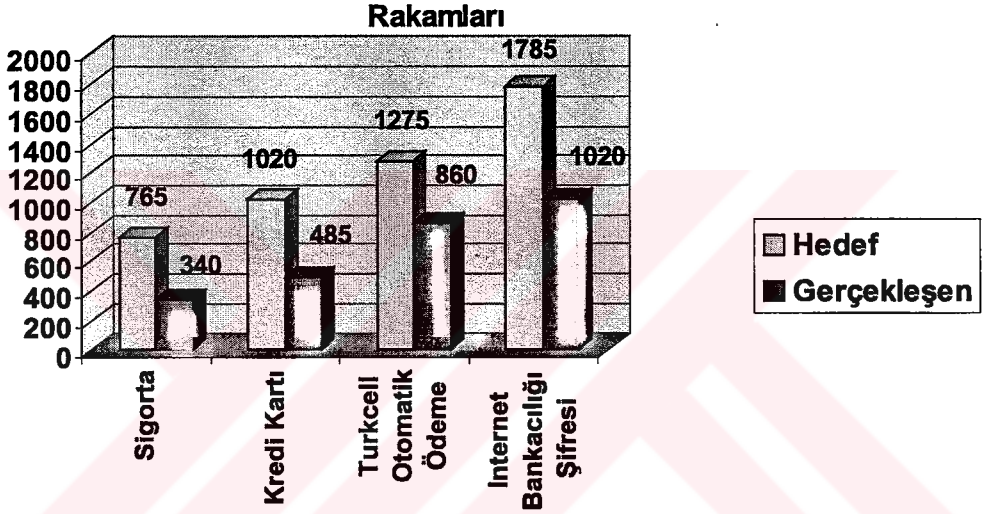
4.4.4.4. Deney Grubu Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları

Tablo 18 : Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Sonrası Hedefleri ve Gerçekleşme Sayıları

Ürünler	Katılımcı Hedefi	Tüm Deney Grubu Hedefi	Gerçekleşen
Hayat Sigortası Poliçesi	15	765	340
Kredi Kartı	20	1020	485
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	25	1275	860
Internet Bankacılığı Şifresi	35	1785	1020

Deney grubunun eğitim öncesine göre hedef ve gerçekleşme rakamlarında artma olduğu görülmüştür. Deney grubunun satışlarındaki artış, "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri Eğitimi"nin deney grubu katılımcılarını olumlu yönde etkilemiş ve satışlarını arttırmıştır.

Grafik 12: Deney Grubu Eğitim Sonrası Hedef ve Gerçekleşme Rakamları



4.4.5. Eğitime Yapılan Yatırımın Geri Dönüşünün (ROI) Hesaplanması

Bankanın tüm Kurumsal ve Perakende Bankacılık Müşteri Yetkilileri ve Müşteri Temsilcileri için düzenlenen "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin, beklenen sonucu vererek satışları arttırdığı belirlenmiştir.

Bu aşama, "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimi için harcanan paranın, bankaya olan getirisinin ne olduğunun sayısal olarak ifade edilme aşamasıdır. Getirinin sayısal olarak belirlenmesi için eğitimin tüm maliyetinin ve eğitim sonrasında satış ekiplerinin yaptıkları satışları sonucunda bankaya olan getirinin belirlenmesi gerekmektedir.

4.4.5.1. Maliyetlerin Hesaplanması :

Satış eğitimlerine katılan ve deney grubunu oluşturan ilk üç grup için şu maliyetler hesaplanmıştır.

- Eğitmen
- Eğitim Salonu
- Yemek
- Çay-kahve servisi
- Konaklama
- Ulaşım
- Eğitim materyalleri
- Eğitim Bölümü elemanlarının ücretleri
- Eğitime katılan personelin ücretleri.

Eğitmen ücreti, eğitimde dağıtılan materyaller dahil olarak günlük hesaplanmış, eğitim salonu, yemek, çay-kahve ve ulaşım maliyetleri toplam olarak hesaplanıp, kişi başına düşen ücretin belirlenmesi için 51 katılımcı'ya bölünmüştür. Konaklama ücreti sadece İstanbul dışından gelen 22 katılımcı için hesaplanmıştır.

Tablo 19 : Deney Grubu Katılımcılarının Maliyetleri

Kategoriler	**Katılımcı Maliyeti**	**Toplam Maliyeti**
Eğitmen ve Program Materyali	176.470.588 TRL	9.000.000.000 TRL
Eğitim Salonu	14.705.882 TRL	750.000.000 TRL
Yemek+Çay-Kahve	4.500.000 TRL	229.500.000 TRL
Konaklama (22 katılımcı için)	135.000.000 TRL	2.970.000.000 TRL
Ulaşım	47.058.823 TRL	2.400.000.000 TRL
Eğitim Bölümü Uzman ve İşlem Yetkilisi Ücretleri	11.764.706 TRL	600.000.000 TRL
Katılımcıların Maaşları	109.090.909 TRL	5.563.636.359 TRL
TOPLAM		**19.113.136.359 TRL**

4.4.5.2. Kazançların Hesaplanması :

Deney grubu katılımcılarının mevcut satış rakamları, eğitim programına katılımları öncesinde belirlenmişti. Eğitim programına katılımlarından 8 hafta sonra tekrar satış rakamları belirlenerek, aradaki artış oranı eğitim programının etkisi olarak belirlenmiştir. Bu aradaki artış oranına göre bankamıza olan kazancın belirlenmesi gerekmektedir.

Tablo 20 : Deney Grubu Katılımcılarının Eğitim Öncesi ve Sonrası Satışları

Ürünler	**Eğitim Öncesi Satış**	**Eğitim Sonrası Satış**	**Fark**
Hayat Sigortası Poliçesi	220	340	120
Kredi Kartı	310	485	175
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	410	860	450
Internet Bankacılığı Şifresi	540	1020	480

Kazançların belirlenmesinde bankanın Bireysel Ürün ve Hizmetler bölümünden her bir Sigorta, Kredi Kartı, Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı ve Internet Bankacılığı şifresi satışının bankaya olan net kazancı öğrenilmiştir.

Tablo 21 : Ürünlerin Bankaya Kazancı

Ürünler	Kazanç
Hayat Sigortası Poliçesi	85.000.000 TRL
Kredi Kartı	90.000.000 TRL
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	600.000 TRL
Internet Bankacılığı Şifresi	2.200.000 TRL

4.4.5.3. Yatırımın Karlılığının (ROI) Hesaplanması :

Bankanın "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin deney grubu için yapılan maliyet ve deney grubunun satışlarının artmasındaki farka göre bankaya olan kazancının hesaplanmasından sonra yatırımın karlılığı hesaplanabilmektedir.

Tablo 22 : Deney Grubu Katılımcılarının Bankaya Kazançları

Ürünler	Ürün net kazancı	Satış miktarı	Banka Kazancı
Hayat Sigortası Poliçesi	85.000.000 TRL	120	10.200.000.000 TRL
Kredi Kartı	90.000.000 TRL	175	15.750.000.000 TRL
Turkcell Otomatik Fatura Ödeme Talimatı	600.000 TRL	450	270.000.000 TRL
Internet Bankacılığı Şifresi	2.200.000 TRL	480	1.056.000.000 TRL
Toplam			**27.276.000.000 TRL**

Bu rakamlara göre yarar / maliyet oranı (YMO):

$$YMO = \frac{27.276.000.000 \text{ TRL}}{19.113.136.359 \text{ TRL}}$$

$$YMO = \frac{1.4}{1}$$

Elde edilen bu verilere göre eğitimin bankaya olan geri dönüş oranını (Return On Investment) hesaplayabiliriz :

Eğitimin bankaya olan net yararı : 27.276.000.000 - 19.113.136.359
= 8.162.863.641

$$ROI = \frac{8.162.863.641}{19.113.136.359} \text{ X } 100$$

ROI = % 42

Çıkan orana göre bankanın "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimi için harcadığı her bir lira, bankaya 1.42 lira olarak geri dönmüştür.

4.5. Sonuç

Bu uygulama ile işletmelerde eğitime yapılan yatırımların geri dönüşünün belirlenmesine çalışılmıştır. Uygulamada çıkan sonuç eğitime olan yatırımın geri dönüşünün çok yüksek bir oranda olmasa da , bankaya getirisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Uygulamanın birinci aşamasında, bankanın Kurumsal ve Perakende Bankacılık Müşteri Yetkilileri ve Müşteri Temsilcileri için düzenlenen "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitimin katılımcıları tarafından doldurulan tepki formlarından çıkan sonuçlara göre, eğitime tepkileri olumlu olmuş, beklentileri karşılamış ve eğitimin görevleriyle bağlantılı olduğu belirlenmiştir.

Uygulamanın ikinci aşamasında, eğitime olan tepkilerin olumlu olmasından sonra, eğitim programının katılımcılarda hedeflenen bilgi, beceri ve tutum gelişimine ulaşıp ulaşmadığı belirlenmiştir. Bu belirlemede eğitimin katılımcılarda geliştirmeyi hedeflediği ;

- müşteri ziyaret planlaması ve hazırlığı,
- randevu alınması,
- faydaların satışı,
- satışın kapanması,
- beden dili

alanlarında gelişme gösterdikleri rol uygulamaları ile saptanmıştır. İtiraz karşılanması konusunda ise katılımcılarda beklenen gelişme görülmemiş, bu gelişmenin sağlanması için daha sonra düzenlenecek gruplarda eğitmenin "itiraz karşılama" konusunda daha fazla örnek uygulamaların eğitmen tarafından yaptırılmasına karar verilmiştir. Öğrenmenin, eğitimin başlangıcındaki katılımcıların bilgi, beceri ve tutum seviyelerine göre artış göstermesi ve bunun rol uygulamaları ile belirlenmesi, eğitim programının katılımcılarda istenilen öğrenmeyi gerçekleştirdiğini bize göstermektedir.

Katılımcılar tarafından eğitime verilen tepkinin olumlu olması ve öğrenmenin gerçekleşmesinin belirlenmesinden sonraki aşama, eğitimde öğrenilenlerin katılımcılar tarafından çalışma ortamlarına aktarıp aktaramadıklarının belirlenmesidir.Bunun belirlenmesi için katılımcıların kendi kişisel değerlendirmelerinin yanı sıra yöneticilerinin de katılımcıları değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların kişisel değerlendirmelerinin yanı sıra yöneticilerinden de bu değerlendirmenin istenmesinin nedeni, sonuçların daha objektif kriterlere göre değerlendirilmesidir. Ayrıca bu değerlendirme aşamasında yöneticilerin de uygulamaya katılması ile katılımcılara eğitim programı sonrasında uygun çalışma ortamının yaratılması sağlanmıştır. Yöneticilerin elemanlarını eğitim sonrasındaki değerlendirme sonuçlarının, katılımcıların kişisel değerlendirme sonuçlarına göre daha düşük olduğu gözlenmiş fakat bu aradaki fark fazla bir fark olmadığından değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Bu aşama ile katılımcıların eğitimde öğrendikleri bilgi, beceri ve tutumları, çalışma ortamına aktarabildiği belirlenmiştir.

"Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin, bankaya olan getirilerinin belirlenmesi amacı ile katılımcıların eğitim öncesi satışları ile eğitim sonrası satışları karşılaştırılmıştır. Eğitimin etkisinin, diğer etkilerden ayrıştırılması için kontrol grubu da oluşturulmuştur. Eğitime katılan deney grubu ve eğitime katılmayan kontrol grubu katılımcılarının eğitim programı öncesi ve sonrası 10 günlük süre için satış rakamları belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre, kontrol grubunun satış rakamlarında belirlgin bir artış görülmemiş buna karşılık eğitimi alan deney grubu katılımcılarının satışlarında ortalama % 70 oranında bir artış görülmüştür. Kontrol grubu katılımcılarının ise Hayat sigortası poliçesi ve kredi kartı satışlarında düşme olurken, Turkcell Otomatik ödeme ve Internet şifresi satışlarında ortalama %12 oranında bir artış görülmüştür.

Eğitimin örgütsel sonuçları içinde, bankanın satışlarını arttırmasının yanı sıra ;

- katılımcıların kendilerine güvenlerinin artması,
- müşterilerin daha profesyonel bir hizmet görmesi nedeniyle memnuniyetlerinin artması,
- katılımcıların motivasyonlarının artması

gibi ölçülemeyen diğer etkilerin de görüldüğü katılımcıların yöneticileri tarafından belirtilmiştir.

Son olarak, eğitimin bankaya parasal getirilerinin hesaplanmasında tam rakamlar kullanılmasa da yaklaşık maliyetler ve kazançlar hesaplanmıştır. Verilerin elde edilmesi elektronik ortamda gerçekleştiği için herhangi bir maliyet hesaplanmamıştır. Hesaplanan kazanç ve maliyetler, deney grubunun bankaya olan kazançları ve maliyetleridir. Zaman yetersizliği nedeni ile tüm gruplar için "Yatırımın Geri Dönüşünün (ROI)" nin hesaplanması mümkün olmamıştır. Tüm katılımcıların yaklaşık % 15'ini oluşturan deney grubunun sonuçları, tüm katılımcı grupları için genelleştirilerek yorum yapılmıştır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Abella, Kay Tytler. ***Başarılı Eğitim Programları***, Çeviren: Mahir Barış, Ankara : Feryal Matbaası, 1994

Braham, J.Barbara. ***"Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak",*** İstanbul: Rota Yayınları, 1998.

Başaran, İ.Ethem. ***Eğitime Giriş***, Ankara : Kadıoğlu Matbaası, 1992

Bentley, Trevor. ***The Business of Training,*** Londra: The McGraw-Hill Training Series, 1990,

Cochinaux, Philippe. ***Moving Towards A Learning Society***, New York: Forum Report On European Education,1995

Erden, Münire. ***Eğitimde Program Değerlendirme***, Ankara : Şafak Matbaacılık, 1995

Ferris G.-Rowland K.-Buckley R. ***"Human Resource Management, Perspectives and Issues",*** Boston-London-Sydney-Toronto: Ally and Bacon, 1990

Fındıkçı, İlhami. ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, İstanbul: Alfa Yayınevi

Fidan, Nurettin ve Münire Erden. ***Eğitime Giriş***, Ankara : Feryal Matbaası, 1991

Golde, A.Roger. ***Gemisini Yürüten Kaptan***, Çeviri: Yakup Güneri, İstanbul : İlgi Yayınları, 1989, ss:153

Kalkandelen, A. Hayrettin. ***Hizmet İçi Eğitim El Kitabı***, Ankara: Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, 1979

Kirkpatrick, Donald L.. ***4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi***, Çeviren : Largo Eğitim, Danışmanlık, İstanbul : PDR International, 1998.

Mitchell, Garry. ***Eğitimde Etkililiği Sağlamanın Yolları***, Çeviren : Günhan Günay, İstanbul : Humanitas Eğitim Yayınları 1, Ekim 2000

Noe, R.-Hollenbeck J.-Gerhart B.- Wright P., **"Human Resource Management:Gaining A Competitive Advantage",** United States: Austen Press, 1994.

Özçelik, Durmuş Ali. ***Eğitim Programları Ve Öğretim***, Ankara : ÖSYM Yayınları, 1992-3

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Ninters. ***İnsan Kaynakları***, Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul : Rota Yayınları, 1993.

Philips, Jack J. ***Return On Investment***, Houston: Improving Human Performance Series, 1997

Philips, Jack J. ***Handbook Of Training Evaluation and Measurement Methods***, Third Edition, Houston : Improving Human Performance Series, 1997

Robinson Dana Gaines ve James c., ***Training For Impact,*** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989

Taşkın, Erdoğan. ***İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme***, İstanbul : Kazancı Kitap Tic., 1997

Taşkın, Erdoğan. ***Satışçılara Öneriler***, İstanbul : Der yayınları, 1993

Taymaz, Haydar. ***Hizmet İçi Eğitim***. Ankara, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3, 1992

Tekin, Halil. ***Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme***, Ankara : Yargı Yayınları, 1996

Turgut, M. Fuat. ***Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları***, Ankara : Yargıcı Matbaası, 1995.

Yalçın, Selçuk. ***Personel Yönetimi***, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 139, 1991

DERGİLER

Ataklı, Aylanur. **"Eğitimde Mesleki Başarı",** Verimlilik Dergisi, sayı: 1992/1, s.63-82

Baltaş, Acar. ***"Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı"***, Kaynak Dergisi, sayı: Ekim-Aralık 2000,

Diri, Ayşesim. ***"Eğitime Avuç Dolusu Para harcıyorsunuz. Karşılığını alıyor musunuz ?"***, Kaynak Dergisi, Ekim-Aralık 2000, s:6

Erkoç, Zafer. **"Eğitimin Olgusu",** İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, sayı: Ocak-Şubat 2000, s: 75-76-77

Kamer, Meltem. **"Eğitimlerin Değerlendirilmesi",** TDM Training & Development Magazine, sayı: Aralık-Ocak 1999, s: 1-6

Soylu, Özlem. **"Şirketiçi Eğitim Nedir?",** TDM Training & Development Magazine, sayı: Şubat-Mart 2000, s: 10-11

Üstel, Birsel. ***"Eğitimde Verimliliği Arttırmanın Sorumluluğu Hepimizin",*** Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi, Yıl:5, Sayı:48, 1993, s:15

DİĞERLERİ

Clark, Donald. **"Evaluation Phase",** http://www.nvwink.com, Nisan 2001

Nickols, F. **"Evaluating Training",** http://home.att.net/~ nickols/evaluate.htm, 2000

Quality Magazine, **"Managers Make Training Stick**", Training Trends, http://www.qualitymag.com

EK 1 : EĞİTİM GEREKSİNİMİ BELİRLEME ANKETİ

İş performansınızı geliştirmede size en çok yarar sağlayacak konuları belirlemek amacıyla katkılarınıza gerek duymaktayız. Konuların her biri için gereksinim düzeyinizi ilgili sütuna bir **X** işareti koyarak belirtiniz.

Konu	*Çok Gerekli*	*Biraz Gerekli*	*Gereksiz*
1. İşgücünde çeşitlilik-çalışanları anlama			
2. Çalışanları motive etme yolları			
3. Kişilerarası iletişim			
4. Yazılı iletişim			
5. Sözlü iletişim			
6. Zaman yönetimi			
7. Etkili yetkilendirme yöntemleri			
8. Planlama ve organizasyon			
9. Şikayetlerin ele alınması			
10. Değişim yönetimi			
11. Karar verme ve güçlendirme			
12. Liderlik tarzları – uygulamaları			
13. Performans değerlemesi			
14. Rehberlik ve danışmanlık			
15. Toplantı yönetiminde ürtkenlik			
16. Ekip çalışması yapma			
17. Disiplin sağlama yolları			
18. Toplam kalite iyileştirmesi			
19. Güvenlik			
20. İşyeri bakımı			
21. Moral ve çalışma yaşamı kalitesinin oluşturulması			
22. Performans ödüllendirmenin yolları			
23.Çalışanların eğitimi			
24. Devamsızlık ve işe geç kalmayı azaltma yolları			
25. Çok gerekli bulduğunuz diğer konular			

EK 2 : TEPKİ FORMU 1

Lütfen bize samimi tepki ve görüşlerinizi iletiniz. Görüşleriniz bu programın değerlendirilmesine ve gelecekteki programların geliştirilmesine yönelik çalışmalarımızda bizlere yardımcı olacaktır.

Eğitmen_____ Konu_____

1. Konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz? (ilgi, yarar, vb.)

Kusursuz ( )
Çok İyi ( )
İyi ( )
Orta düzeyde ( )
Yetersiz ( )

Görüş ve Öneriler:

2. Eğitmeni nasıl değerlendiriyorsunuz? (konuya hakimiyet, iletişim kurma yeteneği, vb.)

Kusursuz ( )
Çok İyi ( )
İyi ( )
Orta düzeyde ( )
Yetersiz ( )

Görüş ve Öneriler:

3. Tesisleri nasıl değerlendiriyorsunuz? (rahatlık, elverişlilik, vb.)

Kusursuz ( )
Çok İyi ( )
İyi ( )
Orta düzeyde ( )
Yetersiz ( )

Görüş ve Öneriler:

4. Zamanlamayı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kusursuz ( )
Çok İyi ( )
İyi ( )
Orta düzeyde ( )
Yetersiz ( )

Görüş ve Öneriler:

5. Programın daha iyi olabilmesi için ne yapılabilir?

EK 3 : TEPKİ FORMU 2

Eğitmen_____ Konu_____

1. Gereksinim ve ilgi alanlarınız açısından konu size ne denli uygundu?

Uygun değildi ( ) Biraz uygundu ( ) Çok uygundu ( )

2. Sunuş/tartışma oranı nasıldı?

Sunuş ağırlıklı ( ) Normal ( ) Tartışma ağırlıklıydı ( )

3. Eğitmeni nasıl değerlendiriyorsunuz?

	Kusursuz	Çok İyi	İyi	Orta Düzeyde	Yetersiz
a. Hedeflerin açıklanması yönünde					
b. Eğitimin canlı ve ilginç kılınması yönünden					
c. İletişim yönünden					
d. Yardımcı araç kullanma yönünden					
e. Dostça ve yardımcı davranışlar yönünden					

4. Program sunucusuyla ilgili genel değerlendirmeniz nedir?

Kusursuz ( )
Çok İyi ( )
İyi ( )
Orta düzeyde ( )
Yetersiz ( )

Görüş ve Öneriler:

5. Programın daha etkili olması için ne yapılabilirdi?

EK 4 : TEPKİ FORMU 3

Bu programın gereksinimlerimize ve ilgi alanlarımıza ne derece uygun olduğunu belirlemek üzere katkınıza gerek duymaktayız. Lütfen tepkilerinizi belirtiniz ve bizlere yardımcı olacağını düşündüğünüz görüş ve önerilere yer veriniz.

Lütfen her sorunun yanındaki uygun yanıtı daire içine alınız.

	Kesinlikle Katılmıyorum			**Katılıyorum**			**Kesinlikle Katılıyorum**	
1. Programda ele alınan konular işimle ilgiliydi.	1	2	3	4	5	6	7	8
2. Konular ilgi çekecek şekilde sunuldu.	1	2	3	4	5	6	7	8
3. Eğitmen iletişim konusunda başarılıydı.	1	2	3	4	5	6	7	8
4. Eğitmen iyi hazırlanmıştı.	1	2	3	4	5	6	7	8
5. Görsel-işitsel araçlar etkiliydi.	1	2	3	4	5	6	7	8
6. Seminer notlarının banan faydalı olacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7	8
7. Malzemelerin çoğunu işimde kullanabileceğim.	1	2	3	4	5	6	7	8
8. Tesisleri yeterli buldum.	1	2	3	4	5	6	7	8
9. Zamanlamayı uygun buldum.	1	2	3	4	5	6	7	8
10. Sunuş ve grup katılımı iyi dengelenmişti.	1	2	3	4	5	6	7	8
11. Atölye çalışmasının işimi daha iyi yapmamda yardımcı olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7	8

- **Programın daha iyi olması için ne yapılabilirdi?**

EK 5 : TEPKİ FORMU 4

Lütfen bu formu doldurarak bizlere program hakkındaki tepkilerinizi iletiniz. Yapacağınız bu katkı, çalışmalarımızın değerlendirilmesinde bizlere yardımcı olacak, ilettiğiniz görüş ve öneriler gelecekteki sunacağımız programların ilgi ve gereksinmeleriniz doğrultusunda hazırlanmasını sağlayacaktır.

Lütfen her sorunun yanındaki uygun rakamı daire içine alınız ve ardından görüşlerinizi ekleyiniz.

	Yüksek				Düşük
1. Konu içeriğini nasıl değerlendiriyorsunuz? (İlginç, yararlı, vb.) Görüşleriniz:	5	4	3	2	1
2. Eğitmeni nasıl değerlendiriyorsunuz? (Hazırlık, iletişim, vb.) Görüşleriniz:	5	4	3	2	1
3. Tesisleri nasıl değerlendiriyorsunuz? (Rahatlık, elverişlilik, vb.) Görüşleriniz:	5	4	3	2	1
4. Zamanlamayı nasıl değerlendiriyorsunuz? (Zaman, süre, vb.) Görüşleriniz:	5	4	3	2	1
5. Programı işinizi daha iyi yapmada size yardımcı olacak bir eğitim deneyimi olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?	5	4	3	2	1

6. En çok hangi konuları yararlı buldunuz?

7. Programın daha iyi olması için ne yapılabilirdi?

EK 6 : TEPKİ FORMU 5

Lütfen tepkilerinizi samimi ve dürüst olarak belirtiniz. Düşüncenizi en iyi yansıtan rakamı yazınız.

Puanlama Ölçeği:

5: Kusursuz **4:** Çok İyi **3:** İyi **2:** Orta Düzeyde **1:** Yetersiz

EĞİTMEN	KONU	KONU SUNUMU	TARTIŞMA	GÖRSEL İŞİTSEL ARAÇLAR	GENEL

Tesislere ait değerlendirme : _____ Yemeklere ait değerlendirme :_____

Görüşler: Görüşler:

Zamanlamaya ait değerlendirme:_____ Programın geneline ait değerlendirme:_____

Görüşler: Görüşler:

Program ne şekilde geliştirilebilirdi?

EK 7 : TEPKİ FORMU

Lütfen bize samimi tepki ve görüşlerinizi iletiniz. Görüşleriniz bu programın değerlendirilmesine ve gelecekteki programların geliştirilmesine yönelik çalşmalarımızda bizlere yardımcı olacaktır.

Lider:_____ **Konu:**_____

1. **Konuyu nasıl değerlendiriyorsunuz? (ilgi, yarar, v.b)**

_10_ Kusursuz
_5_ Çok İyi
_3_ İyi Derecelendirme Puanı: 4.1
_1_ Orta Düzeyde
_1_ Yetersiz

Görüş ve Öneriler:

2. **Program sunucusunu nasıl değerlendiriyorsunuz? (konuya hakimiyet, iletişim, kurma yeteneği, vb.)**

_8_ Kusursuz
_4_ Çok İyi
_5_ İyi Derecelendirme Puanı: 3.8
_2_ Orta Düzeyde
_1_ Yetersiz

Görüş ve Öneriler:

3. Tesisleri nasıl değerlendiriyorsunuz? (rahatlık, elverişlilik, vb.)

_7_ Kusursuz

_7_ Çok İyi

_5_ İyi Derecelendirme Puanı: 4.0

_1_ Orta Düzeyde

_0_ Yetersiz

Görüş ve Öneriler:

4. Programın daha iyi olması için ne yapılabilirdi?

EK 8 : ANKET FORMU

Talimatlar: Bu anketin amacı, bir süre önce liderlik yöntemleri konusunda verilmiş olan eğitime katılmış olanların, öğrendikleri ilke ve teknikleri ne ölçüde iş başında uyguladıklarını belirlemektir. Anketin sonuçları programın etkililiğini değerlendirmede bize yardımcı olacak ve katılımcılar için daha pratik hale getirilmesi açısından bize yol gösterecektir. Yanıtlarınızda lütfen samimi ve dürüst olunuz. İsim vermek kesinlikle isteğe bağlıdır. İsminizi sormamızın tek nedeni, verdiğiniz yanıtlarla ilgili olarak ek görüş ve önerilerinizi almak üzere sizinle bağlantı kurmaya gerek duyabileceğimizdir.

Lütfen her sorunun yanındaki uygun yanıtı işaretleyiniz.

5: Çok daha fazla 4: Biraz daha fazla 3: Aynı 2: Biraz daha az 1: Çok daha az

Anlayış ve Motivasyon	*Program Öncesinde Harcanan Zaman ve Enerjiye Göre Program Sonrasında Harcanan Zaman ve Enerji*				
1. Çalışanlarımı yakından tanımak	5	4	3	2	1
2. Astlarımı dinlemek	5	4	3	2	1
3. Yapılan iyi işleri övmek	5	4	3	2	1
4. Çalışanlarla aileleri ve kişisel ilgi alanları konusunda konuşmak	5	4	3	2	1
5. Astlarımın fikirlerine başvurmak	5	4	3	2	1
6. Dolaşarak yönetim yöntemini uygulamak	5	4	3	2	1
Oryantasyon ve Eğitim					
7. Yeni işe giren elemanlara, aileleri ve geçmiş deneyimleri hakkında sorular sormak	5	4	3	2	1
8. İşe yeni giren elemanlara departmanı ve şirketin diğer tesislerini tanıtmak	5	4	3	2	1
9. İşe yeni giren elemanları iş arkadaşlarıyla tanıştırmak	5	4	3	2	1
10. İşe yeni giren ve mevcut elemanların eğitiminde dört aşamalı yöntemi kullanmak	5	4	3	2	1
11. Çalışanlar istediğim hızda öğrenme kaydetmedikleri zaman sabırlı olmak	5	4	3	2	1
12. Yanlışları düzeltirken ve önerilerde bulunurken ve önerilerde bulunurken incelikli davranmak	5	4	3	2	1
13. Eğitim envanteri ve zaman çizelgesi kavramını kullanmak	5	4	3	2	1

İsim (İsteğe Bağlı) ----------

EK 9 : EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU

Bu form eğitimi, eğitmeni ve organizasyonu değerlendirmeniz için hazırlanmıştır. Bu formdan elde edilen bilgiler, **ileride yapılacak olan eğitimlerin gelişmesine katkıda bulunacağından** lütfen dikkatli bir şekilde doldurunuz. Lütfen tüm sorularla ilgili açıklama ve önerilerinizi sayfanın sonunda belirtiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Eğitim Adı:
Eğitim Tarihi:
Eğitimin Adı:
Eğitimin Yeri:
Eğitmenin Adı:

	1	2	3	4	5
Genel olarak bu eğitimi nasıl değerlendiriyorsunuz?					
Bu eğitimin açıklanan içeriğe uygunluğu?					
Eğitimden ne kadar yararlandınız?					
EĞİTMEN					
Eğitmenin konuya hakimiyeti					
Eğitmenin sorulara tatminkar cevap vermesi					
Eğitmenin konuyu katılımcıların seviyesine uygun anlatması					
Eğitmenin çeşitli materyallerle (görsel, işitsel...) anlatımı desteklemesi					
Eğitimde kullanılan kaynaklar ve notlar ne kadar günceldi?					
ORGANİZASYON					
Eğitim Salonuna Ulaşım (Servis Olmadığı Durumda)					
Eğitim Salonu					
Yemek					
Çay Servisi					

EK 10: YÜKSEK PERFORMANS VEREN SATIŞ TEKNİKLERİ EĞİTİM ÖNCESİ SEVİYE BELİRLEME ROL UYGULAMALARI KONTROL LİSTESİ

ADI SOYADI :
ŞUBESİ :

5: Kusursuz **4:** Çok İyi **3:** İyi **2:** Orta Düzeyde **1:** Yetersiz

1. Telefon ile randevu alma

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

2. Ürün satışı

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

3. Faydaların satışı

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

4. İtiraz karşılama

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

5. Satışın kapanması

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

6. Beden Dili

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

EK 11: YÜKSEK PERFORMANS VEREN SATIŞ TEKNİKLERİ EĞİTİM SONRASI SEVİYE BELİRLEME ROL UYGULAMALARI KONTROL LİSTESİ

ADI SOYADI :
ŞUBESİ :

5: Kusursuz **4:** Çok İyi **3:** İyi **2:** Orta Düzeyde **1:** Yetersiz

1. Telefon ile randevu alma

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

2. Ürün satışı

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

3. Faydaların satışı

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

4. İtiraz karşılama

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

5. Satışın kapanması

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

6. Beden Dili

5 ( ) 4 ( ) 3 ( ) 2 ( ) 1 ( )

Görüş ve Öneriler:

EK 12 : YÜKSEK PERFORMANS VEREN SATIŞ TEKNİKLERİ EĞİTİMİ KİŞİSEL DEĞERLENDİRME FORMU

Bu form "Yüksek Peformans Veren Satış Teknikleri" eğitimine katılımınızdan bu yana, eğitimde öğrendiğiniz bilgi, beceri ve tutumların ne kadarını çalışma ortamınıza aktarabildiğinizin belirlenmesi amacı ile hazırlanmıştır. Lütfen satış eğitiminin hedeflerine göre çalışma ortamına uygulayabildiğiniz en uygun puanı işaretleyiniz.

ADI SOYADI :
ŞUBE :

Hedefler	*Değerlendirme*				
1. Banka ürün / hizmetlerinin bilinmesi	5	4	3	2	1
2. Görüşme öncesi planlama	5	4	3	2	1
3. Telefon ile randevu	5	4	3	2	1
4. Randevu almada engelleri aşma	5	4	3	2	1
5. Görüşmeye hakim olma	5	4	3	2	1
6. Sunuşun planlanması	5	4	3	2	1
7. Sunuşun gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
8. Faydaların satışı	5	4	3	2	1
9. İtiraz karşılama	5	4	3	2	1
10. Görüşmeyi bitirme	5	4	3	2	1

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

EK 13 : YÜKSEK PERFORMANS VEREN SATIŞ TEKNİKLERİ EĞİTİMİ YÖNETİCİLER İÇİN DEĞERLENDİRME FORMU

Bu form elemanınızın katıldığı "Yüksek Performans Veren Satış Teknikleri" eğitiminin, çalışma ortamına olan etkilerini belirleyebilmek amacı ile hazırlanmıştır. Lütfen elemanınızın, aşağıda belirtilen eğitimin hedeflerine göre öğrendiği bilgi, beceri veya tutumları ne derecede çalışma ortamına aktarabildiğini düşünerek, en uygun puanı işaretleyiniz.

ADI SOYADI :
ŞUBE :

Hedefler	*Değerlendirme*				
1. Banka ürün / hizmetlerinin bilinmesi	5	4	3	2	1
2. Görüşme öncesi planlama	5	4	3	2	1
3. Telefon ile randevu	5	4	3	2	1
4. Randevu almada engelleri aşma	5	4	3	2	1
5. Görüşmeye hakim olma	5	4	3	2	1
6. Sunuşun planlanması	5	4	3	2	1
7. Sunuşun gerçekleştirilmesi	5	4	3	2	1
8. Faydaların satışı	5	4	3	2	1
9. İtiraz karşılama	5	4	3	2	1
10. Görüşmeyi bitirme	5	4	3	2	1