

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sevcan YILDIZ

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ – ROI (RETURN ON INVESTMENT –
YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ) VE ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI BİR
OTELDE UYGULAMA

Danışman

Doç.Dr. A. Akın AKSU

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİL LİSTESİ	vi
TABLO LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix

I. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

1.1. Eğitimin Tanımı, Önemi ve Faydaları	2
1.2.Eğitimin Amaçları	4
1.2.1. Ekonomik Amaçlar	5
1.2.2. Sosyal Amaçlar	6
1.3.Eğitimin İlkeleri ve Eğitimde Örgütlenme	7
1.3.1. Sürekli Eğitim	8
1.3.2. Etkin Katılım	8
1.3.3. Fırsat Eşitliği	9
1.3.4. Eğitimcilerin Eğitimi	10
1.3.5. Yöneticilerin Eğitimi	10
1.4.Eğitimde Örgütlenme	11
1.4.1. Eğitim Kurulu	12
1.4.2. Eğitim Birimi	13
1.4.3. Eğitim Uzmanları	14
1.5.Eğitim Sürecinin Paydaşları	15
1.5.1. Eğitimi Alan Taraf	16
1.5.2. Eğitimi Veren Taraf	17

1.5.3. Eğitime Katılanlar	18
1.5.4. Eğitim Kurumları ve Özel Danışmanlık Firmalarıyla İşbirlikleri	19
1.5.5. Devletin Eğitime Bakış Açısı	20
1.6.Eğitim İhtiyaç Analizi ve Kullanılan Yöntemler	25
1.6.1. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu	27
1.6.2. Görüşme Yöntemi	27
1.6.3. Gözlem Yöntemi	28
1.6.4. Eğitim Çizelgesi Tekniği	29
1.6.5. Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi	29
1.6.6. Müşteri Görüş ve Önerileri	30
1.6.7. Anket Yöntemi	31
1.7.Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	32
1.7.1. Eğitim Bütçesi Hazırlama Aşamaları	33
1.7.2. Eğitim Bütçelerinin Payı	34
1.8.Eğitimin Uygulanması	35
1.8.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	36
1.8.1.1.Yönetici Gözetiminde Eğitim	37
1.8.1.2.Yetki Devri Yoluyla Eğitim	38
1.8.1.3. Formen Aracılığı İle Eğitim	39
1.8.1.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	39
1.8.1.5. Rotasyon Eğitimi	42
1.8.1.6. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim	42
1.8.1.7. Staj Yoluyla Eğitim	43
1.8.1.8. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim	44
1.8.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	45

1.8.2.1.Konferans	46
1.8.2.2.Seminerler	46
1.8.2.3.Kurslar	47
1.8.2.4.T.Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi)	48
1.8.2.5.Örnek Olay Yöntemi	50
1.8.2.6.Rol Oyama Yöntemi	51
1.8.2.7.İşletme Oyunu Yöntemi	52
1.9. Turizm Sektöründe Tercih Edilen Eğitimler	53
1.9.1. Yurtdışında En Çok Tercih Edilen Eğitim Programları	65

II. BÖLÜM

EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Eğitimde Değerlendirme Süreci	66
2.1.1. Eğitimin Değerlendirilmesi	68
2.1.2. Eğitim Organizasyonunun Değerlendirilmesi	69
2.1.3. Eğitime Katılanların Değerlendirilmesi	69
2.1.4. Eğiticilerin Değerlendirilmesi	69
2.1.5. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi	70
2.1.5.1. Eğitim Etkinliğini Değerlendirme Nedenleri	73
2.1.5.2. Eğitim Etkinliğini Değerlendirme Yararları ve Amaçları	74
2.1.6. Eğitim Programının Değerlendirilmesi	74
2.2.Eğitimin Faydaları ve Maliyetleri	75
2.3.Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	75
2.3.1.Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama	76
2.3.2. Başarı Kayıtlarından Yararlanma	76
2.3.3. Başarılı Çıktı Olasılığını Hesaplama	77
2.3.4. Öğrenme Eğrisi Maliyetlerini Hesaplama	77
2.3.5. Eylem Planı Muhasebesini Hazırlama	77

2.3.6. Fayda - Maliyet Analizi	78
2.3.7. Balance ScoreCard (BSC) – Ölçüm Kartı Tekniği (ÖKT)	79
2.3.8. Kirkpatric Modeli	80
2.3.8.1. Tepkinin Ölçülmesi	82
2.3.8.2. Öğrenmenin Ölçülmesi	83
2.3.8.3. Davranışın Ölçülmesi	83
2.3.8.4. Sonuçların Değerlendirilmesi	85
2.3.9. Philips'in ROI Modeli	85
2.3.9.1.ROI Modelinin Kullanım Nedenleri ve Faydaları	88
2.3.9.2.ROI Modelinin Özellikleri	89
2.3.9.3.Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler	90
2.3.9.4.ROI Adımlarına Genel Bakış	92
2.3.9.5. Maliyetlerin Hesaplanması	105
2.3.10. ROI'nin Hesaplanması	105

III.BÖLÜM

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ-ROI (RETURN ON INVESTMENT- YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ) VE ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI BİR OTELDE UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	109
3.2 Araştırmanın Yöntemi	109
3.3. Veri Toplama Araçları	110
3.4. Veri Analiz Teknikleri	110
3.5. ROI Yöntemi	112
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	113
3.7. Sonuç ve Öneriler	125
Kaynakça	130

Ekler	
Ek 1 Katılımcı Bilgileri Formu	142
Ek 2 Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımı Eğitimi	143
Ek 3 Tepki Ölçme Formu	144
Ek 4 Öğrenme Ölçme Formu	147
Ek 5 Uygulama Ölçme Formu	148
Ek 6 Sonuçların Ölçülmesi Formu	150
Ek 7 ROI'yi Kullananlar	152
Ek 8 Veri Toplama Planı	153
Özgeçmiş	154

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Eğitim Biriminin Örgütlenmesi	13
Şekil 1.2. Eğitim Uzmanının Rolü	15
Şekil 1.3. Eğitim Süreci	16
Şekil 1.4. Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci	26
Şekil 1.5. Eğitim Çizelgesi	29
Şekil 1.6. Rol Oynama Yönteminde Gözlemcinin Görev Formu	52
Şekil 2.1. Eğitim Etkinliğini Ölçme Basamakları	71
Şekil 2.2. Eğitimin Etkinliğini Değerlendirme Süreci	72
Şekil 2.3. Sonuçların Açıklanması Süreci	102
Şekil 2.4. ROI Modeli ve Yöntemi	103
Şekil 2.5. Performans Değerlendirme ve Analiz Seyri (Adım 1)	104
Şekil 3.1. Eğitim Alan Personelin Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımı	113
Şekil 3.2. Eğitim Alan Personelin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	113
Şekil 3.3. Eğitim Alan Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	114
Şekil 3.4. Eğitim Alan Personelin X İşletmesinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı	114
Şekil 3.5. Eğitim Alan Personelin Sektörde Diğer İşletmelerde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı	114

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1. Hizmet Kalitesi Eğitim İçeriği	60
Tablo 2.1. Değerlendirme Sürecinin Özellikleri	68

Tablo 2.2. Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirilmesi	81
Tablo 2.3. Kirkpatrick Modelini Kullanan İşletmelerin Yüzdesel Dağılımı	81
Tablo 2.4. ROI Adımları	86
Tablo 2.5. Kirkpatrick ve Phillips'in Değerlendirme Aşamalarının Karşılaştırılması	87
Tablo 2.6. Verilerin Parasal Değerlere Dönüştürülmesinde Kullanılan Ölçümler	99
Tablo 3.1. Eğitim Alan Kişilerin Eğitimle İlgili Düşüncelerinin Eğitimin İlk Günü ve Son Günü Değerlendirme Ortalamalarının Karşılaştırılması	115
Tablo 3.2. Eğitime Katılan Kişilerin Öğrenme Etkililiği ile İlgili Değerlendirme Ortalamaları	116
Tablo 3.3. Tepki ve Tatmin (Seviye 1)	116
Tablo 3.4. Öğrenme (Seviye 2)	117
Tablo 3.5. Uygulama (Seviye 3)	117
Tablo 3.6. İşteki Etki (Seviye 4)	118
Tablo 3.7. Program Maliyetlerinin Hesaplanması	119
Tablo 3.8: Parasallaştırılmayan Faydalar	124

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
AÖF	Açık Öğretim Fakültesi
APQC	(American Productivity Center and the American Productivity & Quality) Amerika Verimlilik ve Kalite Merkezi

ASTD	American Society for Training and Development Amerika Eğitim ve Geliştirme Topluluğu
BSC	Balance ScoreCard
EİA	Eğitim İhtiyaç Analizi
GÖZ	Geri Ödeme Zamanı
HACCP	(Hazard Analysis and Critical Control Point) Salgın Tehdit Eden Noktalarda Kalite Kontrol Analizi
Hİ	Halkla İlişkiler
IIR	(Institute for Intergovernmental Research) Hükümetlerarası Araştırma Enstitüsü
IQPC	(International Quality and Productivity Center) Uluslararası Kalite ve Verimlilik Merkezi
İK	İnsan Kaynakları
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KPDS	Kamu Personeli Dil Sınavı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEGEP	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
ÖKT	Ölçüm Kartı Tekniği
RKK	Profesyonel Turist Rehberliği Kimlik Kartı
ROI	(Return On Investment) Yatırımın Geri Dönüşü
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TUREM	Turizm Eğitim Merkezi
YÖK	Yüksek Öğrenim Kurumu

GİRİŞ

Hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı, yoğun rekabet ortamı ve bilgi çağında işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için işgörenlerinin sürekli değişime ve gelişime uyumlarını sağlamak amacıyla yürüttükleri eğitime yatırdıkları paranın karşılığını almak ve yatırımların sonuçlarını ölçmek istemektedirler. Gerek eğitim alanındaki bütçe kısıtları gerekse etkilik ve verimlilik ilkeleri gereği, eğitim yatırımının sonuçlarının görülmesi konusunda artan ilgi, bu değişim ve gelişim çağında öngörüye sahip işletmeleri, diğer işletme yatırımları gibi eğitime yapılan yatırımları incelemeye, bu yatırımların sonuçlarını finansal açıdan ölçmenin uygun ve güvenilir yollarını bulma arayışına yöneltmektedir.

Eğitim yatırımının ölçülmesinde kullanılan ROI yöntemi, eğitime yatırılan tüm paranın ayrı ayrı hesaplanması, kişi başı maliyetler ve kişi başı faydaların belirlenip oranlanması ile hesaplanmaktadır. Doğru ya da doğruya yakın sonuçların çıkabilmesi için işletme yönetimi ile işbirliği içerisinde olmak gerekmektedir. Hesaplamanın doğruluğunda işletme yönetiminin verdiği finansal rakamların gerçek olması çok büyük önem taşımaktadır.

ROI yöntemi ile yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasında ilk aşama, tepki ve tatmin seviyesinin ölçülmesidir. Tepki ve tatmin, eğitim alan işgörenin aldıkları eğitimle ilgili düşünceleri ölçmektedir. Bu ölçümü yapabilmek için, işgörelere eğitim almadan önce, eğitimin son günü ve eğitimden 10 gün sonra eğitim hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yarayan anket formları verilmektedir. Tüm aşamalar tamamlandıktan sonra formlarda bulunan değerlerin ortalamaları alınarak ROI formülündeki yerlerine yerleştirilmektedir. Formülde yeri olmayan ortalamalar yorumlanmaktadır.

ROI yöntemi ile yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasında ikinci aşama, öğrenme seviyesinin ölçülmesidir. Bu seviyede, işgören ve yöneticilen doldurduğu anket formları ile işgörenin eğitimden öğrendikleri ölçülmekte ve ortalamaların karşılaştırılması yapılmaktadır.

ROI yöntemi ile yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasında üçüncü aşama, uygulamanın ölçülmesi aşamasıdır. Bu aşamada da işgörenin eğitimden öğrendiklerini işinde ne kadar uygulayabildiği anket formları ile ölçülmektedir.

ROI yöntemi ile yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasında dördüncü aşama, işe ne kadar etki ettiğinin ölçülme aşamasıdır.

ROI yöntemi ile yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasında beşinci ve son aşama ise, son aşamaya kadar olan adımlardan çıkan ortalamalar ve finansal verilerle hesaplanan ROI'nin hesaplanmasıdır. Tüm verileri parasal ölçümlere dönüştürerek programın faydası ile maliyetini karşılaştıran ROI, eğitime yarılan her bir para miktarı için yatırımcıya geri dönen para miktarını, yani eğitim yatırımının geri dönüş oranını ifade etmektedir.

I. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

1.1. EĞİTİMİN TANIMI, ÖNEMİ VE FAYDALARI

İlgili yazın tarandığında eğitimin birden fazla tanımına rastlamak mümkündür. Dolayısıyla eğitimin belirli ve tek bir tanımı yoktur. Tüm tanımlar incelendiğinde eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve sonucunda da önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliğinin meydana gelmesinin hemen hemen her tanımda olduğu görülmektedir. Bahsi geçen ortak noktalarla çeşitli eğitim tanımları verilebilir.¹ Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişimler meydana getirme sürecidir.² Eğitim, bireyin, çevre koşulları ile başarılı biçimde etkileşimde bulunma yeteneğini geliştirmektir. Bu gelişme, toplum yaşamına doğrudan doğruya olduğu kadar, insanlığın ortak yapıtlarıyla da beslenen bir gelişmedir.³ Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını artırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim amaçlarının tümüdür.⁴

Eğitim nasıl tanımlanırsa tanımlansın temelinde şu özelliklerin bulunduğu söylenebilir:

- Nesne olarak insanın incelenmesi,
- Nesnenin hali hazırdaki durumunun yetersiz kabul edilmesi, nesnenin istendik yönde değiştirilmesi,
- Bu iş için çevrenin ayarlanması; tutarlı, etkin araç-gereç, strateji, yöntem, teknik vb. gibi uyarıcıların devreye sokulması,
- Nesnenin istendik davranışları kazanıp kazanmadığının yoklanmasıdır.

¹ Cengizhan S. ve Ersun O., (2000) “Büyük Ölçeli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Nevşehir, 731-751.

² Özçelik D.A., (1992) Ölçme ve Değerlendirme, ÖSYM Yayınları, Ankara, s.1.

³ Binbaşoğlu C., (1995) Eğitim Psikolojisi, Yargıcı Matbaası, Ankara, s. 18.

⁴ Yüksel Ö., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, s.199.

Eğitim sonunda kazanılan hedeflerin, davranışların, çevre ayarlamasındaki araç-gereç, strateji, yöntem, tekniklerin vb. elde tutulması, kazanılamadıysa, bunların ya onarılması ya yenilenmesi ya da atılması, eksikliklerin tamamlanması, yanlışlıkların düzeltilmesi gibi işlemleri kapsamaktadır.

Tüm bu görüşlerin ve verilerin ışığı altında eğitim, çevre ayarlaması yoluyla kişinin davranışlarını istedik yönde değiştirme ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir.⁵

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim çok önemli bir yer kapsamaktadır. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gereği olduğu, bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından bir tanesi de eğitim çalışmalarınıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra sıra eğitim çalışmalarına gelmektedir.⁶

İş hayatında görülen hızlı ve sürekli değişimler, işletmelerde personelin, özellikle üretim işlerinde aktif olan işgücünün bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Modern teknolojinin işletmelerin bünyesinde, üretim araçlarında ve üretim yöntemlerinde meydana getirdiği değişiklikler, işletmede çalışanların çeşitli özel eğitim programları ile eğitilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacını hissettirmektedir. Bu nedenlerden dolayı, işletmeler çeşitli personel eğitim programları geliştirmişlerdir.⁷ Bu programların önemi ve faydaları şu şekildedir;

- **Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırır:** Yüksek beceri, nitelik ve nicelik bakımından verimi artırır ve kayıpları önler.
- **Kazaları azaltır:** Kazalara genellikle çalışma koşulları ya da ekipmandan çok insanlardaki kusurlar neden olur. Kişisel kusurlar çeşitlidir. Davranıştaki kusurlar, ehliyetteki kusurlar gibi. İyi planlanmış bir eğitim programı kazaların azalmasını sağlar.
- **Denetimi azaltır:** Yetişmiş bir kişi kendi kendini denetleyen kişidir. Yetişmemiş personel kendi üstü için sürekli bir sorun kaynağı olur.

⁵ Sönmez V., (1991) Eğitim Felsefesi, Adım Yayıncılık, Ankara, s.42-43.

⁶ Fındıkçı İ., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, s.243.

⁷ Mucuk İ., (2001) Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.356.

- **Organizasyonun stabilitesini artırır:** Yetişmiş personel üyesi olduğu işletmenin stabilitesini artırarak işletmenin değerini yükseltir.
- **Maneviyatı artırır:** Kişiler kendilerine uygulanan eğitim programının kalitesi ve tipi ile son derece ilgilenirler. Personel daha fazla bilgi sahibi olup yeterlik kazandıkça işletmeye daha yararlı olur. Bu durum kendisinde güven ve önem duygusunun kuvvetlenmesine yol açar ve maneviyatı artırır.⁸

İşletmelerde eğitim fonksiyonu personelin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamanın yanı sıra, örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına da katkıda bulunur.⁹

1.2.EĞİTİMİN AMAÇLARI

Eğitim ve özellikle planlı eğitim, insanı belirli niteliklerle donatacak şekilde yetiştirme aracı olarak görülebilir. Bu tür bir yetiştirme sürecinden geçen insanın, eğitim etkinlikleri yoluyla belirli bir düzen ve kararlılıkla geliştirilmesi gerekir. Bu durum “eğitim programı” ile sonuçlanır. Eğitim programının planlı olarak uygulanması ile eğitimin amaçlarına ulaşılabilir.¹⁰

Eğitim faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugün veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak geliştirilmeleridir.¹¹

Eğitimciler, eğitim yoluyla kazandırılması gereken insan niteliklerinin ortak özelliklerini dikkate alarak bazı sınıflamalar geliştirmişlerdir. Bu sınıflamaların en çok bilineni ve uygulananı Benjamin Bloom ve arkadaşlarının geliştirdiği sınıflamadır. Bu sınıflamada, eğitim aracılığı ile kazandırılacak insan nitelikleri bilişsel, duyuşsal ve devinimsel olarak üç grupta toplanmıştır. Diğer bir eğitimci ise Gagne'dir. Gagne öğrenme ürünleri adını verdiği sınıflamasında bu nitelikleri beş grupta toplamıştır. Bunlar; entelektüel beceriler, bilişsel stratejiler, sözel bilgi, motor beceriler ve tutumlardır. Bir diğeri ise Morzano tarafından gerçekleştirilen “eğitim amaçlarının yeni bir taksonomisi” adını verdiği sınıflamadır.¹²

⁸ Yalçın S., (1991) Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul, s.89-90.

⁹ Dinçer Ö. ve Fidan Y., (2000) İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basın Yayın A.Ş., İstanbul, s.278.

¹⁰ Çelik F., (2006) “Türk Eğitim Sisteminde Hedefler ve Hedef Belirlemede Yeni Yönelimler”, SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(11):1-15.

¹¹ Koçel T., (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayın A.Ş., İstanbul, s.47.

¹² Doğanay A., (2007) Öğretim İlke ve Yöntemleri, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.44.

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar ise genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak inceleyebilir.¹³

1.2.1. Ekonomik Amaçlar

Günümüz işletmelerinde eğitimin amacı, minimum zamanda, minimum maliyetle maksimum üretimin sağlanması ve örgüt karlılığının artırılması olarak düşünülmektedir. Bunun yanı sıra işletmede ürün veya hizmet şeklinde belirtilen üretimi, düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak ve üretimi optimal noktaya vardırarak amaçlanmaktadır.¹⁴

Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitimin temel felsefesini ekonomik amaçlarla belirlemesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir düşünce içinde işletme kendi yöneticisini ve işgörenin eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şu şekilde belirtilebilir;

- Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinelerin rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metotlarında gelişme,

¹³ Sabuncuoğlu Z., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.109.

¹⁴ Cengizhan S. ve Ersun O., a.g.e., s. 731-751.

- Fazla mesaide azalma,
- Hatalarda azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma.¹⁵

1.2.2. Sosyal Amaçlar

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.¹⁶

Bir işletmede uygulanan eğitim çalışmaları insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsanlar, piyasaya sürülen ürünü satın alır, işletmeye emeğini katar ve işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanların hizmetinde olmalıdır.

Eğitim işlevinin işletmeye olduğu kadar insana da katkı sağladığı veya sağlaması gerektiği söylenebilir. Bu katkılar ise şu şekildedir;

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme olur,
- Terfi olanakları,
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme,
- Olgunlaşma ve hoşgörü kazanma,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Davranışlarda gelişme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama,
- İşgücü piyasasında değer artışı,
- Yaratıcılıkta gelişme.

¹⁵ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e, s.110.

¹⁶ Cengizhan S. ve Ersun O., a.g.e., s. 731-751.

Eğitimle motive edilmiş , çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi sonucunu doğurmaktadır. Eğitilen işgörenin herhangi bir nedenle işletmeden ayrılması durumunda, aldığı eğitim, yeni bir iş bulması ve bu işe kolay adapte olabilmesi konusunda işgörene yardımcı olacaktır.¹⁷

Sonuç olarak, eğitimde ekonomik ve sosyal amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin işletmeye ve insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırt edilemez. Sistematik bir eğitim, üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürüklemektedir.¹⁸

1.3.EĞİTİMİN İLKELERİ VE EĞİTİMDE ÖRGÜTLENME

İşletmelerde genel amaçlar dışında, farklı ihtiyaçlara ve amaçlara göre, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Etkin bir eğitim plan ve programının uygulanabilmesi için uyulması gereken temel ilkeler vardır.¹⁹

Eğitim alanında izlenmesi gereken ilkeler işletmelere göre değişmektedir. Ancak tüm işletmeleri kapsayacak ilkeler sıralamak da mümkündür. Ancak işletme içinde yürütülen eğitim uğraşlarına ilişkin saptanan ana ilkelerin işletmenin genel ilkeleri ve genel politikasıyla çelişmemesi, uyumlu, paralel ve bağdaşabilir nitelikte olması gereklidir.

Yapıları, amaçları ve uğraş alanları değişik görünüm sunan çeşitli işletmeler için eğitim alanında geçerli olabilecek ortak ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:²⁰

¹⁷ Kaynak T. vd. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, s. 173.

¹⁸ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s. 110-111.

¹⁹ Kaynak T. vd., a.g.e., s. 173.

²⁰ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s. 110-111.

1.3.1. Sürekli Eğitim

Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Özellikle endüstri dünyasının hızlı değişme ve gelişme süreci içinde bulunan örgütleri, kendilerini yenilemek zorunluluğunu her an hissedebilmektedirler. Bu değişme ve gelişmelere uyum sağlamanın tek yolu ise sürekli eğitimidir.²¹

İnsan gereksinimleri sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim uğraşlarının da sürekli olması gerekmektedir. Özellikle sanayi dünyasının hızlı değişme süreci içinde bulunan günümüzün modern işletmeleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek, gerekirse uğraşı alanlarını genişletmek veya tamamen değiştirmek durumunda kalabilmekte ve uyguladıkları çalışma yöntemlerini daha rasyonel yöntemlere bırakmak zorunluluğunu her an duyabilmektedirler. Bahsi geçen yenilik ve değişimlere ayak uydurabilmenin tek çıkar yolu eğitimin sürekli olmasıdır. Ancak böylesine bir eğitim, işgören kesimini beklenmedik bir değişim karşısında yeni koşullara hazırlama olanağı verir ve onları güç durumdan kurtarabilir.²²

1.3.2. Etkin Katılım

Bir eğitim programında etkili öğrenimin gerçekleşebilmesi, kişilerin katılımını gerektirmektedir. Öğrenme sürecinde kişinin öğrendiklerini yapabilmesi için fırsatların yaratılması gerekmektedir. Kişi, öğrendiklerini uygulayabilmeli, görevle ilgili olarak eksikliklerini ve başarılı yanlarını tanıyabilmelidir.²³

İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim çabalarına katılanların sorunların üzerine önemle, ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmaları gerekmektedir.

²¹ Kaynak T. vd., a.g.e., s. 173.

²² Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s. 111.

²³ Aldemir C. vd., (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s.159.

İşletmeye can veren, onu sürekli olarak dinamik tutan insan kitlesi etkili ve olumlu biçimde eğitim çabalarına katılmadıkça gerçek bir engeli aşmaktan söz edilemez. Bu tür bir katılım toplumsal değişimler ve insanın yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır.²⁴

Etkililiği arttırmak için, öncelikle işgörenleri gelişme gereksinimi duyar hale getirmek gerekmektedir. Kendisinin en iyi olduğuna inanan ve yeni bilgilerin becerilerin kazanılması konusunda kayıtsız olan bireylerle yapılan eğitim faaliyetlerinden fayda sağlamak pek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işgörenlerin eğitim faaliyetlerinin önem ve faydasına inanmaları ve eğitimi almak istemeleri, eğitim programının başarısı için uyulması gereken önemli ilkelerden bir tanesidir.²⁵

1.3.3. Fırsat Eşitliği

Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitimden tüm işgörenlerin yararlanması, belirli kimselerin veya kesimin tekeline bırakılmaması anlamını taşımaktadır. Bu ilke, örgüt içinde basamaksal veya kişisel ayrımcılık yaratmaksızın işletmeye ve kendisine yararlı olmak isteyen herkese eşit koşullar içinde eğitim kapılarını açmayı önermektedir.

Çoğu zaman işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin artırılması yönünde uygulanmaktadır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli sonuç alınamayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanaklıdır. Bu tür bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamaktaki işgörenden en alt basamaklara kadar uzanan tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması gerekir.²⁶

²⁴ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.110-112.

²⁵ Kaynak T. vd., a.g.e., s. 174.

²⁶ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.112.

1.3.4. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim çabalarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden bir tanesi bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmalarıdır. Birçok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür. Bu nedenle gerekli görüldüğü durumlarda eğitimcilerin eğitimine gidilmesi zorunlu olmaktadır.²⁷

Anlatım ya da konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin kullanımı gerektiğinde uzman eğitimcilerden yararlanmak ya da işletme içinden seçilmiş kişileri eğitim ilkeleri ve yöntemleri konusunda eğittikten sonra eğitici olarak görevlendirmek gerekmektedir.²⁸

Eğitimcilerin sahip olmaları gereken yeterlilikleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Eğitimcilerin, eğitimi verecekleri konudaki bilgi, beceri ve tutumları,
- Öğretilecek konulara, öğrenim yer ve ortamına göre seçilmiş eğitim tekniği ya da yöntemini uygulama konusundaki yeterlilikleri.²⁹

1.3.5. Yöneticilerin Eğitimi

Ölçme ve değerlendirmede en önemli grup, kaynakları tahsis etmesi ve İnsan Kaynakları Programlarını desteklemesi gereken yönetim ekibidir. Yöneticiler, sürece girdi ve destek sağladıkları için, yöneticilerle oluşturulacak işbirliği yollarının dikkatle planlanması ve yürütülmesi gerekmektedir.

Burada uygulanabilecek olan yöntem “İnsan Kaynaklarında Yöneticinin Rolü”nü belirleyecek bir atölye çalışması yürütmektir. Yarım günden iki güne kadar çeşitlilik gösterebilecek bu pratik atölye çalışması, insan kaynaklarına verilecek desteğin güçlendirilmesi için gereken becerileri ve algılama değişikliklerini şekillendirecektir. Bu atölye çalışmasına katılan yöneticiler de, İK etkisine ilişkin daha ileri düzeyde bir algılamaya ve İK’ndaki rollerine ilişkin daha açık bir anlayışa sahip olacaklardır.³⁰

²⁷ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.112.

²⁸ Bingöl D. (1996) Personel Yönetimi, Beta Basın Yayım A.Ş., İstanbul, s. 186.

²⁹ Kaynak T. vd., a.g.e., s. 184.

³⁰ Fitz-Enz and Phillips J.J. (2001) İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Çev. Dinç P.A., Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 97.

Geleneksel yönetici geliştirme anlayışı, spesifik işletme sorunlarının çözümünde yararlı olabilmektedir. Ancak, günümüz işletmeleri hem bireyin hem de işletmenin yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemelidirler. Rekabetçi işletme olabilmek için bireysel beceriler, örgütsel yetenekler ve işletme stratejileri birleştirilmelidir. Böyle bir amaç, örgütün sürekli öğrenme becerisi geliştirmesi ile mümkündür. Sürekli öğrenme becerisi ise, öğrenen örgütler türünden bir örgüt oluşturmayı gerekli kılmaktadır.³¹

Emek yoğun bir endüstri olması nedeniyle, otel işletmeciliğinde başarıya ulaşılması ve devamlılığın sağlanması, yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların performansına ve etkinliğine bağlıdır. Belirlenen hedeflere ulaşılması doğrultusunda astların yönlendirilmesi ve güdülenmesi için otel yöneticilerinin etkin bir eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir.³²

Uluslararası alanda faaliyette bulunan otel işletmeleri yabancı bir ülkedeki tesisin kontrolünü ve koordinasyonunu sağlamak, üst kademe yöneticilere gelişme fırsatları ve belirli bir süre yurt dışında görev yapma olanağı sunmak ve otel işletmesinin sahip olduğu beceri ve bilgiyi ülke sınırları dışında da kullanabilmek gibi sebeplerden dolayı uluslararası yöneticileri istihdam etmek zorunda kalmaktadır. Böylece uluslararası otel işletmelerinin, kendi işletmelerinin uluslararası alandaki gelişmesini anlayabilen ve dünyanın her yerinde çalışabilecek küresel yöneticileri seçme, eğitme ve geliştirme konularına özen göstermesi gerekliliği belirmektedir.³³

1.4.EĞİTİMDE ÖRGÜTLENME

Örgütlenme, işletme yönetiminde planlama işlevinden sonra gelen en önemli işlevdir. Örgütlenme işlevi, işletme faaliyetlerinin gruplandırılmasında olduğu kadar, hedeflere götüren kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içerisindeki iletişim akımlarını da en iyi biçimde yanıtlamak zorunda olan işlevdir.³⁴

³¹ Ay Ü. ve Mardan C. (2003) “Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), s. 59.

³² Taşkıran E. (2006) “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia, Cilt 17, Sayı 2, s. 170.

³³ Özdemir B. ve Çizel R. (2006) “Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakışı ve Tutumları”, Akdeniz İBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, s. 136.

³⁴ Akat İ. (2002) İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s. 202.

Belirli ölçülerin dikkate alınarak, örgütün çeşitli birimlere ayrılması ve her birinin birer yönetici emrinde yetki ve sorumluluk sınırlarının görev tanımları ile belirtilmesi ve bu ayrımın organizasyon yapısına uygulanmasına örgütün bölümlere ayrılması denmektedir. Bir işletmenin örgüt yapısı seçilirken, temel faaliyet faktörleri saptanır.³⁵

İşletmelerin planlama faaliyetini tamamladıktan sonra yapması gereken, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağını tespit etmek ve bunun için gerekli işgörenleri, araçları ve diğer imkanları yeterli miktar ve istenilen niteliklerde sağlamak olmaktadır. Ayrıca işgörenlerin görev, yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenmektedir. Bu şekilde, örgüt içinde kimlerin nerede, hangi görevleri ve kimlerle beraber yürütecekleri belirlenmektedir.³⁶

İşletmeler faaliyet alanlarının özelliklerine ve çalışanların eğitim düzeyine göre eğitim alanında değişik biçimde örgütlenmeye giderler. Kimi işletmelerde eğitim çalışmaları insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan diğer işletmelerde ise bağımsız bir eğitim bölümü kurulmaktadır. Bununla birlikte eğitime gerçekten önem veren büyük işletmelerde eğitim birimi, eğitim kurulu ve eğitim uzmanlarından oluşan bir örgütlenmeye gidebilmektedirler.³⁷

1.4.1. Eğitim Kurulu

Bu kurul, insan kaynakları, üretim, finansman müdürlükleri veya ilgili diğer müdürlerin de katılımıyla oluşur. Genellikle genel müdür veya yardımcılarında biri kurula başkanlık eder. Gerekli durumlarda sendika temsilcileri de katılabilir. Senede birkaç kez olağan toplantılar yapılır. Eğitim programlarını işletmenin güncel veya gelecekteki genel politikasına sıkı sıkıya bağlı tutmak, eğitim bütçe ve programlarını onaylamak, karşılaşılabilecek güçlükleri giderecek tedbirleri önermek, işgören eğitim yöntemlerini ve tekniklerini belirlemek eğitim kurulunun başlıca görevleri olarak sayılabilir. Bütün bu görevler gerçekte işletmenin eğitim politikasını tanımlar. Bu nedenle eğitim kurulunun en önemli işlevi eğitim politikasını saptamaktır denilebilir.³⁸

³⁵ Batman O. (1999) Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, s. 98.

³⁶ Şener B. (1997) Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 68.

³⁷ Sabuncuoğlu Z., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 112-113.

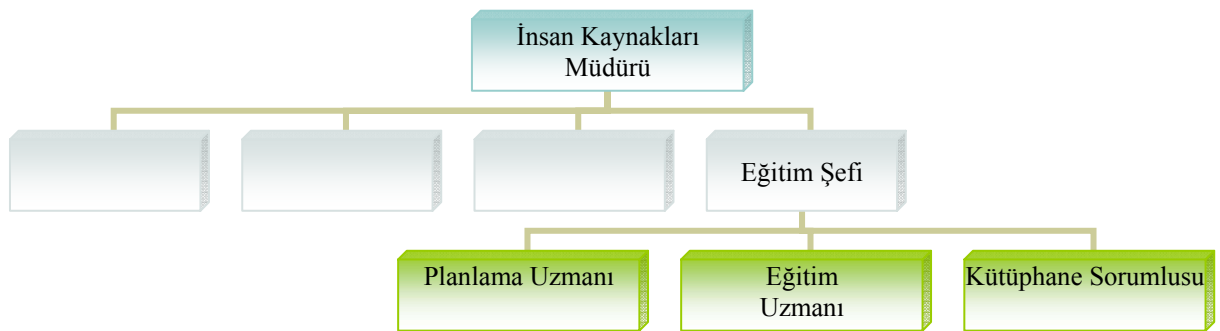
³⁸ a.g.e., s.113.

1.4.2. Eğitim Birimi

Eğitim, birkaç nedenden dolayı insan kaynakları planlaması ile ilgilidir. Öncelikle, personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olmasıdır. İkinci olarak, insan kaynakları yönetiminde değer, tutum ve uygulamalarını etkileyen bir araç olması ve örgüt tarafından kontrol edilebilen bir aracı iletişim olması ve resmi sorumluluk konusunda ilgi odağı olmasıdır.³⁹

Eğitim kurulunun almış olduğu kararların uygulama sorumluluğu insan kaynakları bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim birimine düşmektedir. Bu birim içinde eğitim planlama uzmanları, eğiticiler, kütüphane sorumlusu gibi elemanlar görev alabilmektedir.⁴⁰

2000 yılında yapılan “İnsan Kaynakları” araştırma sonuçlarına göre Türkiye’de firmaların % 54,1’inde bağımsız bir eğitim departmanı bulunmaktadır. Araştırma kapsamına giren firmaların % 88,2’sinde ise eğitim departmanında çalışan sayısı 5 kişiyi geçmemektedir.⁴¹



Şekil 1.1 Eğitim Biriminin Örgütlenmesi

Kaynak: Sabuncuoğlu Z. ve Tokalı T. (2001) İşletme, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 309.

Eğitim biriminin görevleri:

- Her kategoride işgören düzeyinde uygulanan eğitim çalışmalarının planlamak, organize etmek ve düzenlemek,
- Eğitim alanında her türlü yenilikleri yakından izlemek, yararlı görülen yeni yöntem ve teknikleri eğitim kuruluna teklif etmek,

³⁹ Şimşek Ş. ve Çelik A., (2004) Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, s.56.

⁴⁰ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.113.

⁴¹ Andersen A., (2000) 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, s. 67.

- Eğitim gereksinmesini saptamak,
- Kurs, seminer, konferans, staj, örnek olay çalışması, görse-işitsel eğitim tekniklerinin en etki biçimde uygulanmaya konması, çeşitli bölümlerle işbirliğine giderek işletme içinde sosyal ve uyumlu bir çalışma havasını yaratmak,
- Eğitim bütçesini hazırlamak,
- Eğitim alanında kullanılacak her türlü araç ve gereci sağlamak,
- İşgören eğitimi ile ilgili tüm çalışmaları denetlemektir.⁴²

1.4.3. Eğitim Uzmanları

Eğitim birimi içinde kurum içi eğitim çalışmalarını bizzat yürütmek ve hatta planlamak üzere eğitim uzmanları görevlendirilir. Genellikle eğitim teknikleri, pedagojik formasyon ve insan davranışları konularında eğitilmiş kişilerden seçilen bu uzmanlar kurum içinde düzenlenen (in house) eğitimleri büyük ölçüde üstlenirler. Özellikle işçi düzeyinde mavi yakalı personele toplam kalite, verimlilik, insan ilişkileri, davranış geliştirme, iletişim teknikleri konularında eğitimler verirler. Bu uzmanlar eğitimin planlanmasında, uygulanmasında ve özellikle eğitim sonuçlarının ölçme ve değerlendirilmesinde aktif rol alabilmektedirler.⁴³

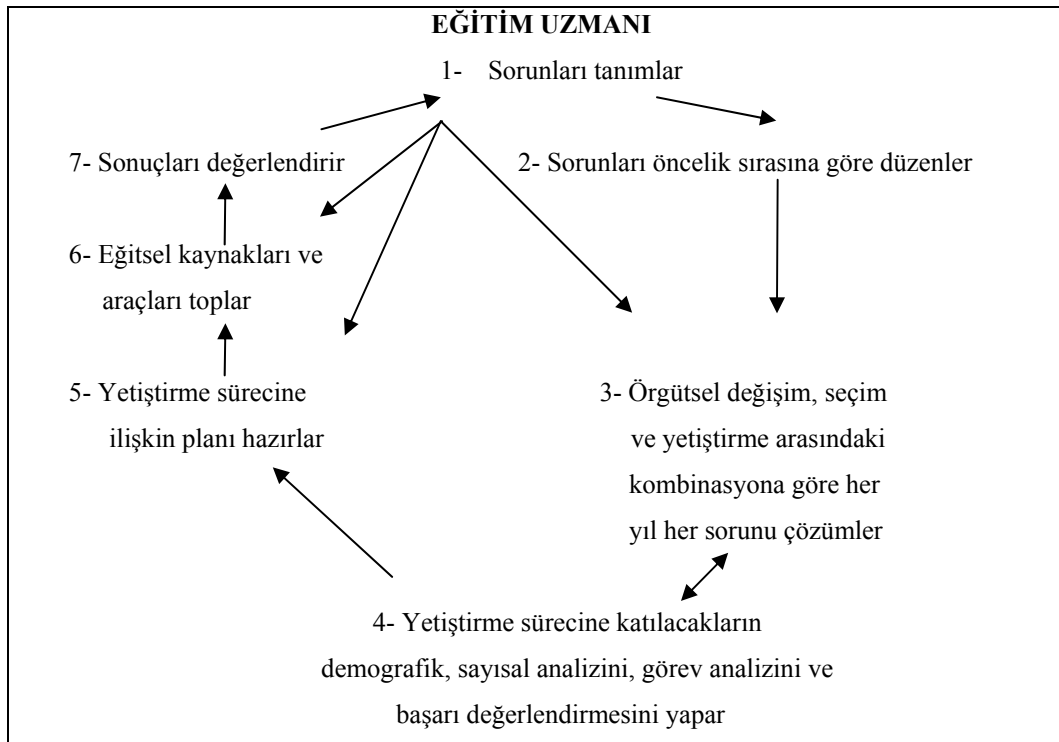
Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar:

- Eğitimcinin konusuna hakim olması,
- Gereken ön hazırlığı yapmış olması,
- Gerekli teknolojik araç-gereçleri kullanabilmesi,
- Eğitim sırasında yaparak yaşayarak öğrenme imkanlarını oluşturması,
- Yüksek katılım için eğitim ortamı, eğitim içeriği, eğitim gündemini renkli hale getirmesi,
- Kendi davranışları ve sunuşları ile yüksek motivasyona sahip olması,
- Sözlü iletişim kadar sözel olmayan iletişime de büyük önem vermesi, beden dilini etkin olarak kullanması,
- Katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde hareket etmesi,

⁴² Akyüz N., (2001) İşletmelerde Eğitim Programlarını Ölçme Değerlendirme Metotları ve Eğitimlere Yapılan Yatırımların Geri Dönüşün Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 14.

⁴³ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.114.

- Kişilerin yaşamlarından alınan örnek olaylardan hareket edebilecek kıvrak zekaya sahip olması önemlidir.⁴⁴



Şekil 1.2 Eğitim Uzmanının Rolü

Kaynak: Aldemir C. vd., (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s. 154.

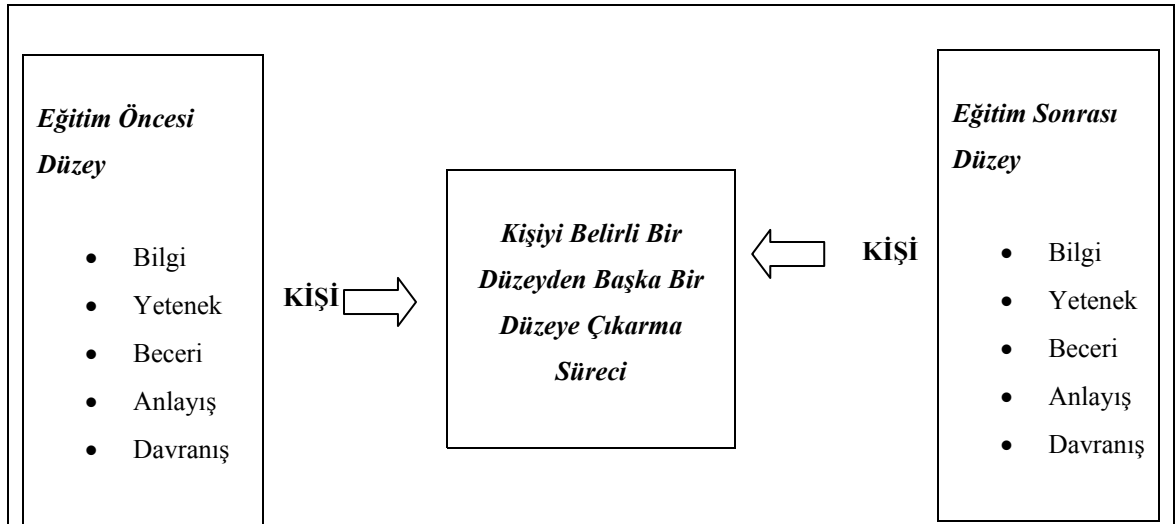
1.5.EĞİTİM SÜRECİNİN PAYDAŞLARI

Eğitim bir şirkette yolunda gitmeyen işleri düzeltmek için başvurulan araçlardan sadece bir tanesidir. 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 olmaktadır.

İş sonuçlarında fark yaratan etkili bir eğitim yalnızca eğitim kurumunun üstesinden geleceği bir iş değildir. Eğitim 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 gerçekçi ve anlamlı olabilir ve ayrılan kaynakların karşılığı alınabilir.⁴⁵

⁴⁴ Fındıkçı İ., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Ltd. Şti., İstanbul, s.261.

⁴⁵ Baltaş A., (2000) "Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı", Kaynak Dergisi, Sayı Ekim-Aralık, s.3.



Şekil 1.3 Eğitim Süreci

Kaynak: Erkoç Z., (2000) "Eğitimin Olgusu", İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı Ocak-Şubat, s.7.

Eğitim programının etkili olabilmesi için beş faktörün birbirini tamamlaması gerekmektedir. Bunlar, eğitimi alan taraf, eğitimi veren taraf, eğitime katılanlar, eğitim kurumları ve özel danışmanlık firmalarıyla iş birlikleri, devletin eğitime bakış açısı ve verilen desteklerdir.⁴⁶

1.5.1. Eğitimi Alan Taraf

Şirketin üst yönetimi insan kaynakları bölümünü stratejik bir ortak olarak görmeli ve eğitim sürecine katılmalıdır. Bu anlamda:

- Eğitim talebinin gerçekliğini sorgulamalı,
- Eğitimi desteklemeli, sonuçlarını izlemeli ve destek olmalı,
- Eğitim sonuçlarına performans değerlendirmesinde yer vermeli,
- Eğitim sonuçlarının ölçülmesini talep etmelidir.⁴⁷

Eğitimden beklenen sonuçları almak için insan kaynakları bölümleri eğitim öncesinde gerekli hazırlıkları gerçekleştirmelidirler.

⁴⁶ Anafarta N. ve Kuruüzüm A., (2004) "Türk Otomotiv Yan Sanayinde Kalite Eğitiminin Etkinliğinin Ölçülmesi", Bilig, Yaz, Sayı 30, s. 12.

⁴⁷ Akyüz N., a.g.e., s. 14.

- 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.⁴⁸

1.5.2. Eğitimi Veren Taraf

Eğitimde, eğitimin hangi organlar tarafından ve nerede yapılacağıının tespit edilmesi önemli bir konu olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Personelin eğitimi, işletmenin iç organları aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışı organlar olan üniversiteler veya özel eğitim kuruluşları ile eğitim uzmanları tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerde yönetici kadronun eğitimi onlara eğitim verebilecek daha üst kademe bir yönetici grubu olmadığından genellikle işletme dışı organlar tarafından yerine getirilmekte iken, orta ve alt kademe yöneticiler ile personelin eğitimi ise daha çok işletme içi organlar tarafından yürütülmektedir. Ancak ülkemizde turizm işletmelerinin çoğunun küçük ölçekli olduğu, sezonluk çalıştığı, eğitim maliyetlerinin fazla olduğu ve az sayıda personel çalıştırdığı düşünülürse, işletme dışı kaynaklardan daha fazla yararlanılması gerektiği sonucu çıkartılabilmektedir.⁴⁹

Başarısız bir eğitim insan kaynakları bölümünün itibarını da büyük ölçüde zedelemektedir. İş sonuçlarına yansıyan başarılı bir eğitim için doğru eğitim kuruluşu seçilmelidir.

- Eğitim kuruluşu, program içerikleri ve malzemelerini sürekli güncelleştirmeli 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,

⁴⁸ Baltaş A., a.g.e., s.3.

⁴⁹ İbicioğlu H. vd. (2003) "Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme", Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, s. 72.

- Kaynakların heba olmasına neden olan, kültürel gerçeklerle uyuşmayan, pahalı ithal eğitim programları yerine yerel, kurum ihtiyaçlarını göz önüne alan, kaliteli eğitim programları sunulmalı,
- Eğitici kadrosunun özgeçmişi, deneyim ve birikimi yetkin olmalı.⁵⁰

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.⁵¹

1.5.3. Eğitime Katılanlar

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları veya yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından birisi de “öğrenen organizasyonlar” kavramıdır. Bu kavram işletmede çalışan işgörenlerin yeni bilgi yaratmalarını ve bu bilgiyi işletmenin bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Eğitime katılanlar bu sürecin birer parçası durumundadırlar.⁵²

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.⁵³

Eğitime katılacak olan işgörenler EİA’ne göre belirlenmelidir. Ayrıca eğitim programları konusunda ve eğitime katılacak işgören konusunda tüm işgörene bilgi verilmelidir.⁵⁴

⁵⁰ Akyüz N., a.g.e., s. 15.

⁵¹ Baltaş A., a.g.e., s.3.

⁵² Koçel T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, s. 354.

⁵³ Baltaş A., a.g.e., s.3.

⁵⁴ Bingöl D., a.g.e., s. 186.

Eğitimlerin etkinliğini gerçekleştirmek için tarafların üstlerine düşen görevleri hakkıyla yerine getirmelerinin en önemli güvencesi eğitimlerin etkilerinin ölçülmesidir. Ölçümü gerçekleştirecek olan eğitim kurumunun çabası insan kaynakları bölümleri tarafından desteklenmeli, şirket içinde yapılan performans değerlemelerine dayanılarak eğitimin yarattığı fark saptanabilmelidir. Ayrıca yönetimler de, şirket içindeki her bölümün karlılığına katkısının hesaplanması için gerekli sistemin kurulmasına önyak 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.⁵⁵

1.5.4. Eğitim Kurumları ve Özel Danışmanlık Firmalarıyla İşbirlikleri

İşletme tarafından düzenlenen eğitim çalışmaları ile çoğu kez devlet tarafından üstlenen ve yürütülen örgün eğitim arasında temelde bazı farklılıklar vardır. Bu ayrım eğitimin nitelik, içerik, amaç ve süresine göre yapılabilir. Örgün eğitim ya da okul içi eğitim herkese açık olup genellikle eğitim harcamaları devlet tarafından finanse edilir; verilen bilgiler genel ve kuramsal niteliklidir, uzun bir süreyi kapsar; güdülen amaç ise toplumsal düzeyde olup genel kültüre ve ekonomik planlamaya dönüktür. Oysa işgören eğitimi, çoğu kez işletmeler tarafından finanse edilir; işletme amaçları doğrultusunda düzenlenir; uygulamaya dönük nitelik taşır ve örgün eğitime göre oldukça kısa süreyi kapsar.⁵⁶

İşletmeler, mevcut eğitim kuruluşlarından yetişmiş eleman sağlamak ya da kendi işgörenlerinin eğitilmesini gerçekleştirmek konusunda yararlanırken, aynı zamanda eğitim kuruluşları açmak, onlara yardımda bulunmak, çeşitli araştırma ve geliştirme çabalarına olanak tanımak gibi sorumluluklar da taşımaktadırlar.⁵⁷

Türkiye’de özel okullar ve vakıf üniversitelerinin kurulması ile eğitim sektöründe oluşan rekabet ortamı, hem özel hem de devlet kuruluşları için kendini geliştirme ve yenileme yönünde itici bir güç oluşturmuştur. Buların yanı sıra bir de kurumlar içerisinde kendi işletmelerine işgören yetiştirmek amacıyla kurum üniversiteleri kurulmuştur.⁵⁸

⁵⁵ Baltaş A., a.g.e., s.3.

⁵⁶ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.107.

⁵⁷ Sabuncuoğlu Z. ve Tokol T. a.g.e., s. 33.

⁵⁸ www.kalder.org, erişim tarihi: 28.02.2007.

Kurum üniversiteleri, şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesi için, organizasyon içinde birim yöneticileri ile bir arada çalışmakta, yöneticilerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak ve hızlandıracak eğitim yöntemlerini ve içeriklerini birlikte oluşturmaktadırlar.

Organizasyon dışında ise üniversiteler ile kurulan iş birlikleri artarak devam etmektedir. Şirketler, ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye yeterince sahip olmamaları nedeniyle en iyi okullardan mezun çalışanlarını bile yeniden eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bunun en önemli nedenlerinden biri, üniversitelerde sunulan eğitim içeriğinin fazlasıyla teorik ve uygulamadan uzak olmasıdır. Çözüm olarak, üniversiteler ve şirketler ortak bir eğitim programı tasarlamak ve sunmak yoluna gitmektedirler. Bu işbirliğine şirketler sektör ve faaliyet alanlarındaki tecrübelerini; üniversiteler ise uzmanlık alanlarındaki bilgilerini, araştırma ve geliştirme olanaklarını ve sertifikasyon fırsatını sunarak katkıda bulunmaktadır.⁵⁹

1.5.5. Devletin Eğitime Bakış Açısı

Bilim ve teknolojideki değişme ve gelişmeler, nitelikli insan gücüne olan gereksinimi de artan oranda beraberinde getirmektedir. Ekonomik ve teknolojik gelişmenin temel araçlarından biri olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, mesleki ve teknik eğitim sistemine büyük görevler ve sorumluluklar yüklemektedir.⁶⁰

Turizm, kişilerin ve kuruluşların ortak çalışmasını gerektirdiği kadar kamu kurumları ile özel kuruluşların da işbirliği içinde çalışmasını gerektiren bir sektördür. Böyle bir iş birliğinde kamu kuruluşlarına yani devlete, yönlendirici, yol gösterici ve denetleyici görevler düşerken, aynı zamanda özel kuruluşları turizme özendirmek ve ilgili personeli eğitmek de devletin işlevleri arasındadır.

⁵⁹ Gazze P., (2002) “Kurum Üniversiteleri”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Der. Tahiroğlu F., Hayat Yayıncılık, İstanbul, s. 291-292.

⁶⁰ Yörük S. vd., (2002) “Bilgi Toplumu ve Türkiye’de Mesleki Eğitim”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 304.

Ülkemizde çeşitli kurumlar tarafından ve değişen düzeylerde turizm eğitimi verilmektedir. Bu eğitimler üç bölümde incelenebilir:

a) Yükseköğretim Düzeyinde: Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde "Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik" adı altında ve eğitim süreleri dört yıl olan yüksekokullar olduğu gibi, yine üniversitelere bağlı ve eğitim süreleri iki yıl olan bazı meslek yüksekokullarında da turizm bölümleri mevcuttur.⁶¹

Önlisans Düzeyinde Turizm Eğitimi

YÖK kanununa göre önlisans öğretimi, ortaöğretime dayalı en az 4 yarıyıllık bir programı kapsamaktadır. Ayrıca programların bazılarında bu 4 yarıyla ilave olarak 2 yarıyıl zorunlu yabancı dil eğitimi verilmektedir. Önlisans eğitiminin amacı, belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmektir. YÖK'te önlisans düzeyinde turizm eğitimi 1970'li yılların ortasında başlamıştır. Bu eğitim Turizm İşletmeciliği ismiyle gerçekleştirilmiştir.⁶² Bu programlar turizm ve otel işletmeciliği turizm ve seyahat işletmeciliği ve turist rehberliği bölümlerinden oluşmaktadır. Gerçekte önlisans düzeyinde verilen turizm eğitiminin amacı, öğrencilere bilgi ve beceri bileşenini vererek onlara turizm sektöründe çalışan ara kademe elemanların sahip olmaları gereken nitelikleri kazandırmaktır.⁶³

Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi

Lisans öğretimi, ortaöğretime dayalı olarak en az 8 yarıyıllık bir programı kapsamaktadır. Ayrıca programların bazılarında bu 8 yarıyla ilave olarak 2 yarıyıl zorunlu yabancı dil eğitimi verilmektedir. YÖK'te lisans eğitimi 1965-66 öğretim yılından itibaren başlamıştır. Bu eğitimin amacı özellikle orta dereceli ticaret ve turizm meslek liselerine öğretmen yetiştirmektir. Başlangıçta 3 yıl olan öğretim süresi 1967-68 yılından itibaren 4 yıllık olmuştur. Bu tip bir eğitimin amacı turizm sektöründeki başlangıç düzey yöneticileri yetiştirmektir.⁶⁴ Bunun yanı sıra bilim insanı yetiştirmektir.

⁶¹ Akat Ö., (2000) Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınevi, Bursa, s. 155.

⁶² Ünlüöner, K. ve Boylu, Y. (2005) "Türkiye'de Yükseköğretim Düzeyinde turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c 3, s. 11-32.

⁶³ Rutter, D. (1991) "Catering Education and Training in France and Britain: Some Implications For Productivity", Tourism Management, pp 356-360.

⁶⁴ Pauze, E.F. (1993) "Time For A New Mission In Hospitality Education", Hospitality Tourism Educators, Vol 5, NO 3, pp 61-62.

Ortaöğretim, önlisans ve lisans düzeylerinde verilen eğitim programlarında teorik eğitimin yanı sıra kısa süreli pratik eğitimler de verilmektedir.⁶⁵

Yüksek Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi

Programın amacı, Türkiye ve dünyanın önde gelen turizm işletmelerinde çalışabilecek turizm uzmanlarını yetiştirmek ve iş hayatına kazandırmaktır. Yüksek lisans eğitimi en az 3 yarı yıllık dönemi kapsamaktadır.

Doktora Düzeyinde Turizm Eğitimi

Turizm disiplinine akademik başarı için araştırma yapmak ve problem çözmek, öğretim ve iletişim yeteneklerini geliştirerek akademik olarak en yüksek standartlarda bilgiyle donanmak ve bu yolla sektörün gelişmesine bilimsel olarak katkı sağlamak amacıyla verilen turizm eğitimidir.

Doktora düzeyinde verilen turizm eğitiminin süresi 4 yıl olup, doktora yapan kişi yüksek düzeyde yönetici ya da bu dalda eğitim vermekte olan üniversitelerde ünvanlı olarak öğretim elemanı olarak görev yapabilmektedir.⁶⁶

b) Ortaöğretim Düzeyinde: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı, bir kısmı dört yıllık Anadolu Lisesi niteliğinde olan “Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri”, öğrencilere, ortaokul sonrası turizm eğitimi vermektedir.⁶⁷

Türkiye uzun süredir işgücünün niteliğini yükseltmek ve ekonominin tüm sektörlerinde istihdam imkanlarını artırabilmek için mesleki eğitim sistemini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu çaba, Türkiye'nin dünyanın önde gelen ekonomileri arasında rekabet edebilirliği ve Avrupa Birliği'ne giriş bağlamında daha da anlamlı hale gelmektedir.

Türkiye'nin bu alandaki çabalarını desteklemek amacıyla 1999 AB Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin MEDA fonlarından yararlandırılması kararlaştırılmıştır. Bunun sonucunda Türkiye, ekonomisinin işgücü ihtiyacıyla, mesleki ve teknik okullarının çıktıkları arasındaki boşluğu kapatabilmek amacıyla bazı proje fikirleri geliştirmiştir. Bu yöndeki ilk adım olarak, 4 Temmuz 2000 tarihinde, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ile Avrupa Birliği arasında Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin

⁶⁵ Çetin, Ş. (1995) “Tourism Education In Turkey”, An Encyclopedia Of International Tourism, Tourism Trends In Western Europe, Paris, pp 219-222.

⁶⁶ Demirkol, Ş. ve Pelit, E. (2002) “Türkiye’deki Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecinde Olası Gelişmeler”, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Ankara, ss. 125-146.

⁶⁷ Akat Ö., a.g.e., s. 155.

Güçlendirilmesi Projesinin (MEGEP) anlaşması (DG1A-D/MEDTQ/04-98) imzalanmıştır.

Projenin Teknik Yardım Ekibi 30 Eylül 2002 tarihinde çalışmalarına başlamıştır. MEGEP'in süresi beş yıldır; ilk altı ayı başlangıç dönemi, geri kalan 4,5 yıllık süre ise uygulama dönemi olarak ayrılmıştır. Projenin toplam bütçesi 58,2 milyon eurodur; bunun 51 milyon euroluk kısmı AB tarafından sağlanan hibe, geri kalan 7,2 milyon euroluk kısmı ise Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin yerel katkısıdır.⁶⁸

MEB'e bağlı toplam 88 adet turizm eğitimi veren okul bulunmaktadır.

c) Kurslar Düzeyinde: Çeşitli resmi ya da özel kuruluşlar, turizm konusunda personel yetiştirebilmek amacıyla, genellikle bir yıldan az süreli ve kurs adı altında eğitim programları düzenlemektedirler.⁶⁹

Bu kurslardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz:

- **Kültür ve Turizm Bakanlığı - Profesyonel Turist Rehberliği Kursları**

18 yaşını doldurmuş T.C. vatandaşlarından en az iki yıllık yüksek okulu mezunu olan adaylar Bakanlıkça ilan edilen diğer hususları da içeren belgelerini tamamlayarak, müracaat formunu doldurarak sınav açılan İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden müracaat ederler.

Adaylar önce genel kültür- yazılı/sözlü- yabancı dil – mülakat şeklindeki seçme sınavlarına alınırlar. Başarılı olan adaylar belirlenen 7 ay süreli kursa tabi tutulurlar. Kurs sonunda 36 günlük tatbikat gezisini de tamamlayan adaylar genel kültür- yazılı sözlü yabancı dil bitirme imtihanlarına alınırlar. Bu sınavlar da başarılı olanlara RKK (Profesyonel Turist Rehberliği Kimlik Kartı) düzenlenir.

Üniversitelerin rehberlik bölümünden mezun olanlar Türkiye turunu tamamlamış KPDS den en az (C) düzeyinde belge getirdiklerinde veya Bakanlıkça açılan yabancı dil sınavlarında başarılı olmaları halinde rehberlik belgesi almaya hak kazanırlar⁷⁰.

⁶⁸ www.megep.meb.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

⁶⁹ Akat Ö., a.g.e., s. 155.

⁷⁰ www.kultur.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

2005 yılında yapılan Profesyonel Turist Rehberi Profili araştırmasına göre rehberlerin 1. sıradaki dil tercihlerinde İngilizce, Fransızca ve Almanca dilleri gelmektedir. 2 ve 3. sıradaki dil tercihleri de çok değişiklik göstermemekle beraber, sıralamalarda farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılığın nedeni de Türkiye'ye gelen turistlerin milliyetlerinin yıllar itibariyle değişmiş olması olabilir. Örneğin 2001 yılında Aktaş ve diğerlerinin yaptığı çalışmaya göre Antalya iline gelen turistlerin %56,3'ünü Alman turistler oluşturmaktadır.⁷¹ Buna bağlı olarak da rehberlerin dil tercih sıraları değişmektedir. Dördüncü ve beşinci dil olarak ise Bulgar, Ermeni, Fransız, İbrani, İngiliz, Japon, Portekiz, Sırp ve Boşnak dillerinin yazılı olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan rehberlerin RKK'larının % 81.2'sinde (n=1843) bir dil, % 16.2'sinde (n=368) iki dil, % 2.1'inde (n=49) üç dil, % 0.3'ünde (n=9) dört dil ve % 0.08'inde (n=2) beş dil yazmaktadır.⁷²

- **TUREM (Turizm Eğitim Merkezi)**

Turizm sektörüne nitelikli ara elemanlar yetiştirmek üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından kurulan Turizm Eğitim Merkezleridir. TUREM'lerde, turizm işletmelerinde çalışmak isteyen gençlere yönelik;

- 1)“İş Garantili” ve “Ücretsiz”

- 2)“Turizm İşletmelerine Personel Yetiştirme Temel Eğitim Kursları” adı altında mesleki turizm eğitimi programları düzenlenmektedir.⁷³

- **Açıköğretim Fakültesi**

Uzaktan eğitim, "öğrencinin iletişim teknolojilerinden yararlanarak öğrenmesini sağlayan" çağdaş bir uygulamadır. Gelişmiş ya da gelişmekte olan pek çok ülkede uygulanmakta olan uzaktan öğretim yoluyla, her yaş her gelir ya da her meslek grubundan insanın, üretkenliklerini yitirmeden, öğrenimlerini kendi hız ve kapasitelerine göre ayarlayarak, eğitimlerini sürdürdükleri bir sistemdir. Farklı mekanlardaki öğrenci, öğretim elemanı ve eğitim araçlarını iletişim teknolojileri ile bir araya getiren eğitim modellerini

⁷¹ Aktaş A. vd (2003), Tourist Profile Research: Antalya Region Example 2001”, Tourism Review, Vol.58, No.1.

⁷² Yıldız, S. (2006), “Profesyonel Turist Rehberi Profili”, Rehber Dünyası, Yıl 2006, Sayı 38, Temmuz, s.84-87.

⁷³ www.turizm.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007.

kapsayan uzaktan eğitim, çağın teknolojisinden yararlanılmasını sağlayan bir eğitim felsefesidir.

Anadolu Üniversitesi Uzaktan Eğitim Sistemi, ülkemizde çağdaş anlamda uzaktan eğitim modeli ile yükseköğretim yapan ilk kurumdur.

Bu program, otelcilik ve yiyecek içecek endüstrisinde çalışacak ara eleman yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Programda genel turizm bilgisiyle, turizm acentacılığıyla, otel işletmeciliğiyle, konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleriyle ilgili dersler yer almaktadır.

Bu bölümde okutulan dersler yıllıktır ve bölümün öğrenim süresi 2 yıldır. Açıköğretim Sistemine göre öğretim yapan fakültelerin öğrencileri, yılda üç kez oturumlu olarak sınavlara katılmaktadırlar. Ara, yıl sonu ve bütünleme sınavı olarak gerçekleştirilen bu sınavlara öğrenciler bağlı oldukları büronun bulunduğu ilde katılırlar.

Bölümden mezun olan öğrenciler, "Meslek Yüksekokulları ve Açıköğretim Önlisans Programları Mezunlarının Lisans Öğrenimine Devamları Hakkında Yönetmelik" hükümleri uyarınca örgün veya Açıköğretim Sistemi ile öğrenim yapan programlara dikey geçiş yapma olanağına sahiptir.⁷⁴

1.6.EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE KULLANILAN YÖNTEMLER

Başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş, eğitilecek insan grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir. Eğitim ihtiyacının saptanması, işletme içindeki gerekli hizmetlerin yerine getirilmesinde eğitime duyulan ihtiyacın belirlenip, ortaya konulması çalışmalarındır. Eğitim ihtiyacı, bireyin herhangi bir konuda halen sahip olduğu yeterliliklere sahip olması gereken davranışlar arasındaki farka dayalı olarak belirlenmektedir.⁷⁵

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem

⁷⁴ www.aof.anadolu.edu.tr, erişim tarihi: 18.04.2007.

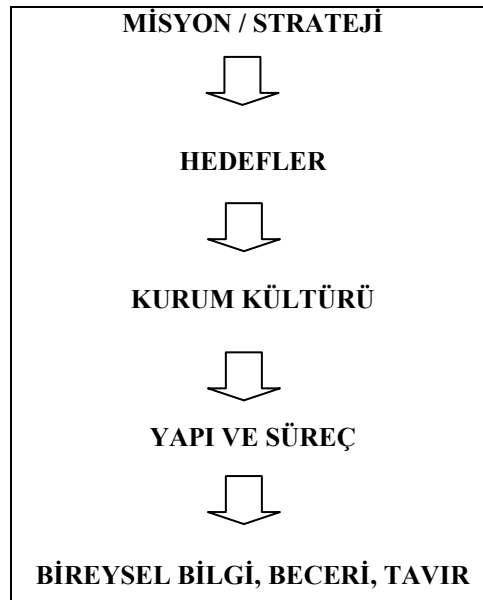
⁷⁵ Kalkandelen H., (1979) Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Matbaacılık, s. 71.

kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler, organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve verilecek eğitimleri netleştirmektedir.⁷⁶

İşletme personelinin eğitim ihtiyaçları bir işletmeden diğer işletmeye göre değişmekte ve farklılık göstermektedir. Bu konuda işletmenin büyüklüğü, bünyesi, organizasyonu ve personelin niteliği gibi faktörler rol oynamaktadır. Eğitim programlarının kısa ve uzun dönemlerde, etkin ve rentabl olabilmesi için bu programların işletme personelinin bu alandaki ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde düzenlenmiş olması gerekmektedir.⁷⁷

Eğitim ihtiyaç analizi etkin bir yetkinlik ve performans sistemiyle desteklenmeyince sonuçlar anket değerlemesinden öteye gidememekte ve eğitim bütçeleri kısıtlı olduğu için de şirketler bazı durumlarda kalite - fiyat ilişkisinde fiyatı tercih edebilmektedirler. Eğitim ihtiyaç analizi kariyer planlaması ve performans sistemi odaklı yapıldığında eğitimin gerçek geri dönüşünü hesaplamak daha kolaydır. Önemli olan kısa dönemli karlılık değil şirketteki uzun dönemli istikrarlı karlılığı sağlamaktır.⁷⁸

Genel anlamda eğitim ihtiyaç analizi sürecine yukarıdan aşağıya doğru inen beş basamaklı bir stratejik model eşliğinde bakılmalıdır;



Şekil 1.24 Eğitim İhtiyaç Analizi Süreci

Kaynak: Aydın M.N. ve Reynolds R.J., (1999) "Eğitim Sonuçlarının İş Yansımaları ve Ölçüm Teknikleri", Human Resources II. Eğitimciler Zirvesi, 16 Haziran, s. 3.

⁷⁶ Subaşılar B., (2002) "Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Der. Tahiroğlu F., s.261.

⁷⁷ Yalçın S., a.g.e., s. 83.

⁷⁸ www.kariyerakademi.net, erişim tarihi: 22.09.2005.

Eğitim ihtiyacı iki durumda söz konusu olabilir:

- Mevcut işlerin yapılmasında görülen yetersizlikler veya performans düşüşü nedeniyle elemanların bilgi, beceri ve davranışlarında geliştirme ihtiyacı doğabilir. Örneğin iş kazalarındaki artış veya kalite sorunlarının yaşanması gibi,
- İşletmenin yatırımları ve gelişimi doğrultusunda mevcut elemanların gelecekteki yeni işlere hazırlanması gerekebilir. Örneğin, otomasyona geçiş veya yeni makinelerin alınışı nedeniyle elemanların eğitimi gibidir.⁷⁹

Ekonomik, sosyal, teknolojik ve yönetsel değişiklikler tüm organizasyonların hedef ve stratejilerini önemli derecede etkilemektedir. Bu tür değişimler, işgörenlerin yeteneklerini güncellemelerini veya yeni yetenekler edinmelerini gerektirmektedir. Bu gereksinimler doğrultusunda, işletme hedeflerine ulaşmak için gerekli eğitim faaliyetlerinin sistematik analizini yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Genellikle kullanılan metotlar şu şekilde incelenebilir:⁸⁰

1.6.1. Eğitim İhtiyaç Bildirim Formu

Elemanların gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında en iyi değerlemeyi yapacak kişiler onların üstleridir. Belirli zaman dilimlerinde üst astını yakından izler, onun başarılı ve başarısız yönlerini gözlemler ve yetersiz gördüğü yönlerini eğitim birimine bir rapor ya da eğitim ihtiyaç bildirim formu doldurarak iletir.

Bu form ilgili bölüm tarafından onaylanıp insan kaynakları eğitim birimine iletilir. Böylelikle eğitim planlaması yapılırken bu bilgi ve belgelerden yararlanılmış olur.⁸¹

1.6.2. Görüşme Yöntemi

Çalışanlar ya da yöneticiler ile yapılan görüşmeler, eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir. Görüşmelerin yürütülmesinde hem sürenin etkin kullanımı hem de uygun detayda bilgi edinilmesi için deneyimli

⁷⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.116.

⁸⁰ Güzel T. (2005) "Eğitim ve Gelişme", Derleyen: Demir C., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 113.

⁸¹ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.116.

görüşmecilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çok detaylı bilgi sağlasa da birebir görüşmeler maliyeti en yüksek olan ve uzun zaman alan analiz yöntemlerdendir.⁸²

Eğitim biriminden yetkili kişiler diğer bölüm yöneticileriyle ayrı ayrı görüşerek o bölümde çalışan personelin hangi konularda eğitim ihtiyacına sahip olduklarını saptarlar. Bu görüşme birebir olacağı gibi ilgili bölüm yöneticileriyle eğitim birimi yetkililerinin yapacağı bir toplantı şeklinde de gerçekleştirilebilir. Burada eğitime katılması önerilen kişiler ve konular birlikte saptanır.⁸³

Görüşme yönteminin üç çeşidi bulunmaktadır. Bunlar bireysel görüşmeler, grup görüşmeleri ve analiz edilecek işle ilgili yöneticilerle yapılan görüşmelerdir. Hangi görüşme tipi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan görüşmeye katılanların görüşmeyi doğru algılayabilmeleridir. Görüşmelerde kolay anlaşılır bir anlatımla konuşulup, katılımcının adı, soyadı, görüşmenin amacı ve görüşülen kişinin nasıl seçildiğine ilişkin bilgiler rapor haline getirilmelidir. Görüşme sonunda elde edilen bilgiler gözden geçirilmelidir.⁸⁴

1.6.3. Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi, işbaşındaki çalışanların bir uzman tarafından gözlemlenmesi yöntemidir. Gözlem yolu ile bireyin bilgisi, becerisi ve tutumu incelenebilir. Gözlemci, eğitime katılacakların görev başındaki çalışmalarını, neler yapmaları gerektiğini, iş şartlarını ve önemli olayları not almaktadır.⁸⁵

Gözlem yaparken, iş başarmada meydana gelen eksikliklerin hangi bilgi, beceri, tutum ve davranış eksikliğinden kaynaklandığının belirlenmesine dikkat edilmelidir. Gözlem faaliyetleri, haberli ya da habersiz gözlem olarak iki şekilde gerçekleştirilebilir. Gözlem faaliyetine başlamadan önce gözlem planı yapılmalı ve gözlem formu hazırlanmalıdır. Gözlem yapacak olan kişi, gözleyeceği işe ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır. İş yapan kişinin tutum ve davranışları dikkate alınmalıdır. Gözlem yapıldıktan sonra zaman geçirilmeden bilgiler kayda geçirilmelidir.⁸⁶

⁸² Subaşılar B., a.g.e., s.263.

⁸³ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.119.

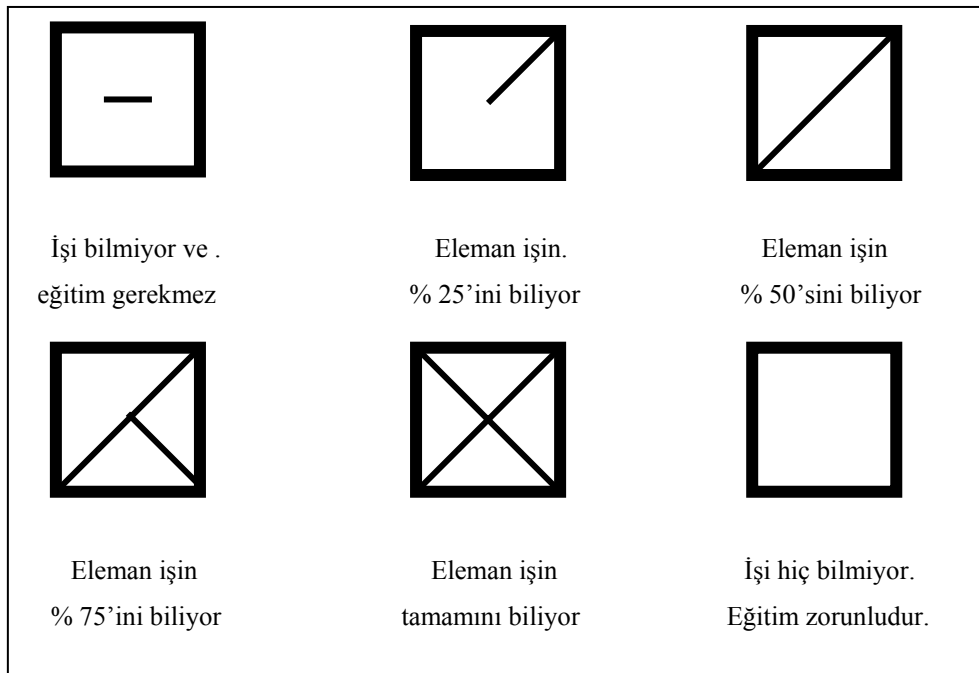
⁸⁴ Can H. vd (2001) Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 198.

⁸⁵ Akyüz N., a.g.e., s. 19.

⁸⁶ Can H. vd., a.g.e., s. 198.

1.6.4. Eğitim Çizelgesi Tekniği

Eğitim çizelgesi tekniğinde, yapılan iş ile işi yapacak işğören özelliklerinin bir arada değerlendirilmesi amaçlanır. Bu çizelgenin düzenlenmesinde her iş ve işğören Şekil 3'te yer alan simgeler kullanılır.⁸⁷



Şekil 1.5 Eğitim Çizelgesi

Kaynak: Sabuncuoğlu Z., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, s.118.

1.6.5. Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi

Performans değerlemelerinde, çalışanların sahip olduğu yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi ile şirketin çalışanlarından beklediği yetkinlik ve teknik bilgi seviyesi karşılaştırılmakta ve aradaki farkın belirlenmesi sağlanmaktadır. Belirlenen performans farkının giderilmesi için ilgili yetkinliklerin ve teknik bilgilerin geliştirilmesine yönelik olarak çalışanların bireysel olarak eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, çalışan bazında belirlenen eğitim ihtiyaçları birleştirilerek grup ya da şirket bazında eğitim ihtiyaçları ortaya konmaktadır. İnsan kaynakları bölümü, performans farkının sebeplerini araştırmak ve detaylı bilgi elde etmek için çalışanlar ve yöneticiler ile görüşmeler yaparak, eğitim ihtiyaç analizine ek bilgi sağlayabilmektedir. Performans değerleme sonuçlarının kişi, grup ya da tüm çalışanlar bazında analiz edilmesi ile hedeflenen yetkinlik düzeyinden sapmalar farklı gruplar bazında açıkça ortaya konulabilmekte ve düzenlenmesi gereken

⁸⁷ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.118.

eğitimler için detaylı bilgi sağlanabilmektedir. Bu şekilde belirli bölümlere ya da belirli pozisyonlara verilecek eğitimler tanımlanabilmektedir.⁸⁸

Yönetici tarafından astların değerlemeleri karşılaştırmalı olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılmaktadır.⁸⁹

Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi tarafından yapılan “2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”nın sonuçlarında belirtildiği gibi şirketlerin % 20,5’i eğitim ihtiyaç analizini performans değerlendirme yöntemi ile belirlemektedirler. Araştırma Türkiye’de faaliyette bulunan işletmeler arasında İK fonksiyonlarını ayrıntılı biçimde incelemektedir. Araştırma kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesinde İstanbul Sanayi Odası (İSO) ilk 750 şirket sıralaması ve Arthur Andersen Danışmanlık Şirketi’nin müşteri portföyünden yararlanılmıştır. Anketler, İK müdürlerine yapılmış ve 370 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür.⁹⁰

1.6.6. Müşteri Görüş ve Önerileri

Günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları, işletme ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. İşletmelerin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturdukları müşteri ilişkilerinin ise taklit edilmesi zordur. Bu durum gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.⁹¹

Müşterilere yakın olmak, onların ürün/hizmet/iş ilişkileri yönleriyle istek ve beklentilerini anlamak ve karşılamak, onları tatmin etmek uzun yıllardan beri şirket başarısı ve pazarda kalabilmek için kilit faktör olarak görülmekteydi. Fakat acımasız rekabet şartlarında ve pazarın hızla değiştiği günümüzde; rakip ürün ve hizmet özelliklerinin birbirlerine çok benzemesi nedeni ile artık müşterileri mutlu etmek bile şirketin büyümesi ve karlılığı için yeterli olamamaktadır. Bir kuruluşun müşteri tatmin düzeyleri yüksek olmasına rağmen müşteri bağlılığının yeterince iyi olmadığı görülebilir.

⁸⁸ Subaşlar B., a.g.e., s.263.

⁸⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.120.

⁹⁰ Andersen A., (2000) 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, s. 70.

⁹¹ Öztürk Y. ve Seyhan K. (2005) “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İlgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, s. 123.

Bu durumda pazar payı kaybı, kar marjında düşme ve aktiflerin karlılığında azalma da yaşanabilir.⁹²

Bir kurumun başarılı olması, yalnızca ürün kalitesi konusunda girdi temin edecek olan dış müşteriler aracılığı ile değil, aynı zamanda kurum içinde aksayan yönlerin acilen teşhisini sağlayacak iç müşteriler ile de gerçekleşmektedir. TKY (Toplam Kalite Yöntemi)'nin en önemli özellikleri arasında müşteri ve çalışan memnuniyeti gelmektedir.⁹³

Müşteriden yazılı ya da sözlü olarak alınan memnuniyetsizlik olarak tanımlanan şikayeti yönetebilmek, şikayeti öğrenir öğrenmez çözümlenmeye çalışmak, müşteri bağlılığı açısından önem taşımaktadır.⁹⁴

Bu yöntemde müşterilerin görüş ve önerilerine yer verilmektedir. Müşterilerin saptamış olduğu eksiklikler üzerinde yöneticiler çalışmalar yaparak ihtiyaç duyulan konuları eğitim programının içine almaktadırlar.

1.6.7. Anket Yöntemi

Bu yöntemde eğitim uzmanları tarafından eğitim ihtiyacının saptanması için hazırlanan formlar ilgili bölüm yöneticilerine iletilir ve yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim ünitesine geri verilir. Sonuçlara göre bir eğitim planlaması yapılmaktadır.⁹⁵

Anketlerin hazırlanırken, amaca uygun sorular sorulmalı ve anket uygulanacak kişiler amaca uygun olarak seçilmelidir. Anket soruları anlaşılır olmalı ve belirsiz ifadeler içermemelidir.⁹⁶

Arthur Andersen'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre şirketlerin % 38,5'i anketler aracılığı ile eğitim ihtiyaçlarını belirleme yoluna gitmektedirler.⁹⁷ Anketler, hem daha

⁹² Önöz, E. (2003) "Müşteri Bağlılığı ve İş Sonuçlarına Etkileri", 04.12.2003 tarihli Dünya Gazetesi Marmara Sayfası.

⁹³ www.kalder.org, erişim tarihi: 28.02.2007.

⁹⁴ Yüksel A. ve Kılınç U.K. (2003) "Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri", Anatolia, Cilt 14, Sayı 2, s. 108.

⁹⁵ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.119.

⁹⁶ Can H. vd., a.g.e., s. 199.

⁹⁷ Andersen A., a.g.e., s. 70.

büyük kitleler ulaşma imkanı yaratmakta hem de daha kısa zamanda cevap alma şansı tanımaktadır. Çalışanların internet, intranet ya da e-posta yolu ile anketi doldurması sağlanabileceği gibi, verilerin elektronik ortamda toplanması ile analiz süresini kısaltmak da mümkün olmaktadır.⁹⁸

1.7.EĞİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI

Eğitim bütçesi, eğitim yöneticisine yıl içine yapılması düşünülen eğitim harcamaları konusunda bilgi veren bir belge niteliğindedir. Eğitime ayrılan tutarın nereye harcanacağını, çalışanların geliştirileceği alanları ve işletmenin önceliklerini gösteren bütçe, işletmenin rekabet gücünü artıracak, hedeflere uygunluğunu denetleyecektir. Bu anlamda bütçe eğitime ayrılmış maddi kaynakların yeterliliği ve eğitim planında bulunması gereken maliyet kalemleri hakkında bilgi veren ve eğitimin ekonomik açıdan değerlendirilmesini sağlayan bir konumdur.⁹⁹

Personel eğitimi bütçesi, işletmede belirli bir dönemde personel eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Eğitim bütçesi için genellikle bir yıllık bir dönem esas alınmaktadır. Bir yıllık dönem harcamalarının kontrolünü sağlamak amacıyla birkaç aylık veya haftalık harcamalar biçiminde sınıflama yapılabilir Personel eğitim faaliyetleri yılın belirli aylarında veya dönemlerinde yapılması halinde personel eğitimi ile ilgili harcamalar da belirli aylarda yoğunlaşabilir.¹⁰⁰

Eğitim için düzenlenen fonksiyonel bütçelerin dışında ayrıca belirli projeleri gerçekleştirmek için özel bütçeler hazırlanabilir. Örneğin, bir işletme belirli sayıda elemanı bir eğitim kuruluşu tarafından düzenlenen özel bir eğitim programına göndermek istediğinde bununla ilgili bütçeyi hazırlamak durumundadır.¹⁰¹

⁹⁸ Subaşılar B., a.g.e., s.264.

⁹⁹ Akıncioğlu N., (2005) Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir Roi Modeli Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, s. 37.

¹⁰⁰ Cengizhan S. ve Ersun O., a.g.e., s. 731-751.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.124.

1.7.1. Eğitim Bütçesi Hazırlama Aşamaları

Eğitim bütçesi, bazı dönemlerde geçmiş yıl eğitim ödeneklerine belirli artışlar öngörülerek tahmin edilse de, genellikle her bir program için yapılan ayrıntılı maliyet hesaplarıyla oluşturulmaktadır. Bütçe çalışmaları sırasında program maliyetlerine ilişkin veriler, basit, anlaşılır ve karşılaştırılabilir bir şekilde raporlaştırılarak üst yönetime sunulmalıdır. Gelecekte yapılması hedeflenen eğitim programlarının maliyet tahminleri ile bunları karşılayacak gelirler çeşitli bütçe yöntemleri kullanılarak düzenlenmektedir.¹⁰²

Bunlar:

Program bütçe yöntemi, bütçe ile ilgili kararların girdi kalemleri yerine, amaçlar fayda veya eğitim başarısı gibi sonuçlara dayanmasını, toplam finansman maliyeti ile ilişki kurmasını, uygulama sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ödeneklerle eğitim programları arasında sıkı bir maliyet ilişkisi kurulmaktadır.

Performans bütçe yönetimi, eğitim bütçesini oluşturan programların genel hedefleriyle sınırlı genel bir maliyet etkililik analizini içermektedir.

Sıfır tabanlı bütçe yönetimi, işletmenin uzun dönemli hedefleriyle ilişkili olarak her yıl tüm programların yeniden gözden geçirilmesini, programların önemine göre derecelendirilmesini sağlamaktadır.¹⁰³

Eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken konular şöyle sıralanabilir:

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının maliyetleri ayrı ayrı çıkarılmalı,
- Programlara katılacakları sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, eğitime katılma maliyetleri hesaplanmalı,
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının işletmeye maliyeti çıkarılmalı,

¹⁰² Akıncioğlu N., a.g.e., s. 38.

¹⁰³ Can H., a.g.e., s. 222.

- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenmeli,
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılmalıdır.

Bütçenin gelir ve gider kalemleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür ya da eğitim kurulu tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilmektedir.¹⁰⁴

1.7.2. Eğitim Bütçelerinin Payı

Bugün için eğitim konusuna en yüksek bütçeyi ayıran gelişmiş ülkelerde turizm eğitimi de bu paydan oldukça yüksek bir oranda yararlanmaktadır.¹⁰⁵

Her ne kadar büyük bütçeler büyük sonuçları ya da çalışanın başarısını garanti etmese de gelişen işletmelerde genelde harcamaların % 3 ile % 6'lık bölümü eğitime ayrılmaktadır. Eğitim birimleri, uygulamalara, harcama büyüklüğüne, ihtiyaca, koşullara ve kaliteye göre bütçelerdeki bu artışı ve bütçelerin güçlendirilmesini öngörmelidir. Bu öngörülerin hayata geçirilmesinde, insan kaynakları yönetiminin eğitime bakış açısı veya üst yönetimin eğitim stratejisini desteklemesi belirleyici olmaktadır.

Ekonomik koşulların iyi olduğu dönemler, işletmelerin büyüme eğilimi gösterdiği ve eğitim teknolojisine yatırım için uygun oldukları dönemlerdir. Bu dönemlerde işe yeni başlayan personelin oryantasyon eğitimleri ve kariyer artırmaya dönük meslek eğitimleri devam etmekte, kaliteli personele sahip olmak için eğitim bütçeleri artırılmaktadır. Ekonominin kötü olduğu dönemlerde ise kariyer ve verimliliği artıran eğitimler haricinde, kaynaklar başka alanlara aktarılmaktadır. Üretimin azalması, işgücü ve parasal kaynakların eğitime kanalize edilebilmesi nedeniyle bazı işletmeler ise durgunluk dönemlerinde personelin becerilerini artırıcı eğitimlere ağırlık verebilmektedir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.124.

¹⁰⁵ Yerlikaya A., (1992) "Turizm Bilinçlenmesinde Eğitimin Rolü", Turizm Eğitim Konferans-Workshop, 9-11 Aralık, Ankara, s. 441.

¹⁰⁶ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 39-40.

1.8.EĞİTİMİN UYGULANMASI

Eğitim, işgören performansını geliştirmeye yönelik bir süreçtir. Hizmet işletmelerinde, işgörenin kendi kişisel amaçları ile eş zamanlı olarak örgütsel amaçları da tanınması ve öğrenmesi amaçlanmaktadır. Her geçen gün değişen piyasa şartları ve kaliteli hizmet talebi, yönetimin her seviyesinde insan unsurunun yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, hizmet üretim faaliyetlerinde bir takım uygulama değişikliklerini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde, kaliteli hizmet sürecinin oluşturulması, işgören verimliliğinin artırılması ve bunlara bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletmelerin iyi planlanmış eğitim programlarını uygulamaları zorunlu hale gelmiştir.¹⁰⁷

Kuruma yeni dahil olan veya alışmakta olan işgörelere gerekli yeterliklerin kazandırılması, kurum ve birey yararına olumlu sonuçlar vermektedir. Yeterlilik, bireye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığıdır. Yeterli olmak, belirli istemleri karşılayabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaktır. Çalışanların yeterlikleri ise ancak eğitim programları ile gerçekleşebilmektedir.¹⁰⁸

İyi hazırlanmış bir eğitim programının uygulanmaya konmasında gerek işletme açısından ve gerekse işletmede çalışan işgörelere açısından büyük yararlar vardır. Eğitim faaliyetlerinin yoğun bir şekilde düzenlendiği işletmeler eğitim imkanı bulamayan kişiler için bir nevi okul görevi görmektedir.¹⁰⁹

İşgören eğitiminde uygulanan yöntemler önem ve nitelik bakımından işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Eğitim yöntemleri sistematik analiz kolaylığı bakımından işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olarak iki grupta incelenmektedir. Turizm işletmelerinde daha çok işbaşı eğitim yöntemleri uygulandığı bilinmektedir.¹¹⁰

Eğitim planlarında belirlenen çerçevede öngörülen işbaşı ve işdışı eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulmaktadır. Uygulama aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak saptanır. Bu faktörler,

¹⁰⁷ Güzel T., a.g.e., s. 99.

¹⁰⁸ Pehlivan İ., (1992) "İş Analizi ve Eğitim Programı Hazırlanması", Turizm Eğitim Konferans-Workshop, 9-11 Aralık, Ankara, s. 199.

¹⁰⁹ Ertürk M., (2000) İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basın Yayın A.Ş., İstanbul, s. 290.

¹¹⁰ Aktaş A., (2002) Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Antalya, s. 176.

eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşmaktadır.¹¹¹

1.8.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Kabul edilebilir bir iş performansını sağlayacak önemli beceriler konusunda çalışanların eğitimi için en gerekli, en yaygın ve en çok kabul gören yöntem; işbaşı eğitimidir. İşbaşı eğitimi, yönetsel gelişim programlarında olduğu gibi, yarı beceri, beceri ve denetim gerektirmeyen teknik işlerde de uygulanabilmektedir. İşbaşı eğitimi kısaca çalışırken eğitmektir. İş yerinde veya yakın bir yerde iş devam ederken veya kısa sürelerle eğitim verilmektedir.¹¹²

İşletmelerde işbaşı eğitim uygulaması, işgörenin yaptığı işi bırakmaksızın “çalışırken eğitilmesi” ilkesine dayanmaktadır. İşgöreni işbaşında yetiştirmenin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Eğitime ayrılacak sürenin bulunmayışı ve üstlerin eğitim konusundaki yetersizlikleri buna örnek verilebilir. İşbaşı eğitim yöntemleri eğitimi alan kişiye bağlı olarak da amacından sapabilmektedir. Eğitimin uygulanmasında astlar, yöneticilerden daha fazla bilgili olduklarını göstermeye kalkışabilirler bunun sonucunda da üstleri ile çatışabilir ve istenmeyen sonuçlara yol açabilirler.¹¹³

İşbaşı eğitimin hedefleri şu şekilde belirtilebilir:

- İşgörenlerin işe ilişkin bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmek,
- İşe alma sürecini geliştirmek,
- İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- İşletmenin çevredeki imajını güçlendirmek,
- Araç-gereç kullanımındaki zarar-ziyanı azaltmak,
- İş kazalarını azaltmak,
- İşgücü devrini azaltmak,
- İşe devamsızlığı azaltmak,

¹¹¹ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.124.

¹¹² Lee S.C., (1992) “İşbaşı Eğitim”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop, 9-11 Aralık, Ankara, s. 139.

¹¹³ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 172.

- İşgörenlerin işletme ile uyumunu sağlamaktır.¹¹⁴

İşbaşı eğitimin faydaları da şu şekilde özetlenebilir:

- İş yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar verir,
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitime katılan kişi öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir,
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır,
- Öğrenilenlerin hemen uygulanması öğreneni motive eder,
- Eğitim giderlerin en düşük ve en ucuz olduğu yöntemdir.¹¹⁵

İşbaşı eğitimin sakıncaları ise şu şekilde özetlenebilir:

- İşbaşı eğitimini veren işgören, iyi ve gerçek bir eğitimci olmayabilir,
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri teknolojiye uygun olmayabilir. İşgören bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri almamış olur,
- Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı bozuk ürün üretilebilir, makine ve donanım kaybı olabilir,
- Çalışma koşulları, olumlu bir eğitim ortamı oluşturmayabilir,
- Ayrıca, işbaşı eğitimi, çok sayıda işgörenin eğitiminin aynı anda gerçekleştirilmesi için uygun değildir.¹¹⁶

1.8.1.1.Yönetici Gözetiminde Eğitim

İşbaşı eğitim uygulamalarında bu yöntem yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntem ile eğitimde kişi, günlük görevlerini yerine getirirken üstü tarafından denetim altında tutulmaktadır. Kişiyi, görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri çekinmeden sorabilmesi bu yöntemin belirgin özeliğidir. Bu yöntemde üstün rolü danışmanlıktır. Ancak, üstün bu rolünün tüm sorunları çözülmeyecek biçime dönüştürmemesi ve asta yön verecek sınırları aşmaması gerekmektedir.¹¹⁷

¹¹⁴ Tetik S., (1992) “ Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop, 9-11 Aralık, Ankara, s. 145.

¹¹⁵ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.125.

¹¹⁶ Özçelik O. (1996) İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 968, Eskişehir, s. 136.

¹¹⁷ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 173.

Bu yöntem maliyetinin düşük olması ve uygulanmasının kolay olması nedeniyle yaygın olarak kullanılan en eski yöntemlerden biridir.¹¹⁸

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir. Bununla beraber bu yöntemle ilgili bazı eleştiriler şu şekilde ifade edilebilir:

- “Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir,
- Yönetici öğretirken kendi işini aksatabilir,
- Yönetici astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir,
- Eğitim sırasında fire ve ıskartalar ya da iş kazaları oluşabilir.¹¹⁹

1.8.1.2. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yöneticinin, işleri astlarına dağıtma süreci olarak da tanımlanan yetki devri; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür.¹²⁰

Yetki devri yoluyla kişiye “karar alma” hakkı verilmektedir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir. Astların vekalet yolu ile de olsa üstlerin bulunmadıkları zamanlarda önceliklerini belirlemesi ve karar verebilmesi, uygulamaya geçebilmesi, önemli bir gelişme basamağını oluşturmaktadır. Bu eğitim yönteminin uygulanmasıyla asta deneyim kazanması, işbirliği anlayışını geliştirmesi, denetleme ve değerlendirme yeteneklerini artırabilmesi için bir olanak tanınmaktadır. Bu yöntem ile asttan, hastalık, tatil ve görevle ilgili bir seyahat nedeniyle

¹¹⁸ Güzel T., a.g.e., s. 99.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.126.

¹²⁰ Çöl G. (2006) “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s. 18.

boşalan bir görevde karar alma hakkını kullanması istenmektedir. Böylece ast, üstün rolünü oynamakla söz konusu görev yerine hazırlanmaya çalışmaktadır.¹²¹

Bu yöntemin işlemesi sadece yetki devrinin yapılmasıyla olası değildir. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekmektedir.¹²²

1.8.1.3. Formen Aracılığı ile Eğitim

Bu eğitim daha çok işgören düzeyinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. İşgörenleri işbaşında en iyi şekilde yetiştirmenin formülü, kalifiye işgörenler arasından seçilen, eğitim formeni denilen belirli kişilerin teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işgören eğitimine yöneltmelerinde bulunmaktadır. Bir işgörenin eğitilmesi görevinin eğitici formasyonu bulunmayan bir kişiye verilmesiyle, aynı işgörenin sistematik bir eğitimden geçirilmiş, teknik, sosyo-psikolojik ve pedagojik konularda yeterince eğitilmiş formenlerce yetiştirilmesi arasında önemli farklar bulunduğu gerçektir.

Formenler tek tek veya gruplar halinde eğitilecek işgören kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Yani bu görevlerine başlamadan önce işletme içinde veya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işgören yetiştirmenin bütün tekniklerini öğrenen kimselerdir. Eğitilecek işgörene, işe veya kullanılan araç-gereçlere ilişkin sistematik ve yönetime ait gerekli bilginin verilmesi eğitim formeninin yapacağı başlıca görevlerdir.¹²³

1.8.1.4. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe yeni alınan, iş değiştiren işgörenin yeterince eğitilmesini sağlamak, insan kaynakları yönetimi görevlilerinin üzerinde önemle durmaları gereken bir konudur. İş yapma yöntem ve gereklerinde değişikliklerin yapılması halinde de personelin eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitim personele işin gereklerinin, kullanılan makine, malzeme,

¹²¹ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 172.

¹²² Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.127.

¹²³ a.g.e., s.127.

teçhizat ve hammaddelerin özelliklerinin öğretilmesi ile yürütülmektedir. Eğitim sırasında çalışanlara işin sevdirmesi ve benimsetilmesi için de çaba harcanmaktadır.¹²⁴

İşe alıştırma programının yöntem ve araçlarının belirlenmesinde, işletmenin işe alıştırma konusundaki genel tutumu, işgörenin işe alıştırılmasına ayrılacak zaman, işe alıştırma programı kapsamındaki işgören sayısı ve yeni işe alınanların mesleki yetişkinlik durumları rol oynamaktadır.¹²⁵

Her işletme, işe alıştırma eğitimini uygulamaya geçmeden önce, işletme amaç ve hedeflerine uygun olan bir eğitim planlaması yapmalıdır. Bu eğitim faaliyeti temel olarak örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yürütülmektedir. Bu nedenle tüm işletme bütünü içerdiğinden, geniş kapsamlı ve genel olarak ele alınmalı, uzun dönemli amaçlara ulaşmak üzere stratejik bir planlamaya gidilmelidir. İşe alıştırma eğitiminin planlanmasında, işletmenin büyüklüğü, işgören özellikleri, işgören devir hızı, rekabet koşulları, verimlilik düzeyi gibi faktörler etkili olmaktadır.¹²⁶

İşe başlatma ve uyum eğitiminde temel amaç hangi kademedeyse olursa olsun çalışanın işletmeye uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce işletmenin değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Nitekim, elemanın seçimi son derece sağlıklı biçimde yapılmış olsa da, alanında deneyimli bir çalışan da olsa kurum onun için yenidir. İşletmenin fiziksel yapısından, işletmeyi o işletme yapan değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edinmelidir. Esasında yerleşik bir işe başlatma eğitiminin olmaması işgörenin işletmeye uyum sağlayamayacağı anlamına gelmez. Ancak kendi çabası ile örneğin 8-10 ayda edineceği bilgileri, işin başında 1-2 ayda vermek mümkündür. Dolayısıyla işe başlatma eğitimleri kişinin kısa sürede işletmeye yeni değerler katmasına yardımcı olmaktadır.¹²⁷

Amaçlar gerçekleştirilebildiği takdirde; işgörenler açısından işletmeye ve işe karşı olumlu bir tutum yaratılırken, işletmeye bağlılık duygusu geliştirilmekte ve işlerin öğrenilmesi kolaylaştırılmaktadır. İşletme açısından ise; personel devir oranında azalma görülmekte, zaman ve emekten tasarruf edilmekte, yakınmalar en aza indirgenmektedir.

¹²⁴ Tatar T. ve Üner M., (1992) İşlemecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, s. 257.

¹²⁵ Şimşek M.Ş., (2002) İşletme Bilimlerine Giriş, Güney Ofset, Konya, s. 319.

¹²⁶ Topaloğlu M. ve Sökmen A. (2003) "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama)", Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s. 130.

¹²⁷ Fındıkcı İ., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Ltd. Şti., İstanbul, s.245.

Bunların dışında; yeni işgörene ait bilgilerin ilgili bölümlere sistemli bir biçimde aktarılabilmesi; yanlış anlamaların ve anlaşmazlıkların önlenmesi; yeni işgörenin daha önceki deneyimlerinin olumlu yönlerini yeni iş arkadaşlarına ve çalışma ortamına aktarması gibi yararları da bulunmaktadır.¹²⁸

Oryantasyon Eğitimi'nin amaçları işe alınan işgücü ve işletme açısından olmak üzere iki grupta incelenmektedir:

İşe alınan kişi açısından;

- İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak,
- İşyerine bağlılığının ve verimliliğinin artırılması, çalışana rahat bir ortam hazırlamak ve bunu hissettirmek.

İşletme açısından;

İşgücü-devir hızını düşürmek ve işletme karlılığını arttırmak, işgörene sorumlulukların bildirilmesi ve ileride oluşacak gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak oryantasyon eğitimi kapsamında yer alan konular şunlardır:

- Çalışma saatleri-molalar-yemek saatleri-dinlenme salonu-yemekhane-sağlık kabini-üst yönetim gibi personelin bilmesi gereken fiziki ortamların tanıtımı,
- Faaliyetlerin saptanması, özellikle bireyin çalışma yerinin belirlenmesi, işletme kuralları hakkında kısa da olsa bilgilendirmek,

İşletmeler, oryantasyon eğitimini uygularken pek çok yönetime başvurumaktadırlar. Eğitime bakış açısı, ölçeği ya da mali yapısı, insan kaynakları politikaları gibi değişkenler işletmeden işletmeye farklılık arzettiği için uygulanan yöntemler de farklı olmaktadır. Bu yöntemler şunlardır:

- İşletme tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları,
- Görsel teknikler (video-slayt-fotoğraf...), el kitabı,
- İşletme Gezileri ve uzmanlarca yürütülen tanıtım faaliyetleri.

¹²⁸ Bingöl D., (1998) İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, s. 180.

Oryantasyon eğitimi, bireye işletme tarafından değer verildiği izlenimi verdiği için, bireyin iş motivasyonunu dolayısıyla verimliliğini hızla arttırmaktadır. İşgören verimliliğinin artmasıyla birlikte, işletme verimliliğinin de artışı söz konusu olmaktadır.¹²⁹

1.8.1.5. Rotasyon Eğitimi

Son yıllarda işbaşı eğitimi alanında yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bir tanesi de rotasyon tekniğidir. Bu teknik, yönetici ve operasyonel personel düzeyinde uygulanabilmektedir. Tekniğin özü, bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve yeni işlere yönelik eğitilmesidir. Tekniğin başarısı için kişinin farklı bölümlerde veya kendi bölümünde farklı işlerde çalışması yeterlidir.

Rotasyon tekniğinin sağladığı yararlar şu şekilde belirtilebilir:

- Takım çalışmasında etkinlik artar,
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır,
- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır,
- Kişilerin birbirlerini yedeklemesi sağlanır,
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu ortadan kalkar,
- Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.¹³⁰

Bunların yanında, belirli sürelerle belirli birimlere gönderilen işgörenlerin, bir süre sonra bu birimlerden ayrılacaklarını bildikleri için işe karşı ilgisiz kaldıkları, kısa sürede iş ortamına alışamadıkları ve iyi ilişkiler kurmalarının olanaksız ya da güç olduğu yöntemin olumsuz yönleri olarak sayılabilmektedir.¹³¹

1.8.1.6. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

İşletmelerde çeşitli amaçlarla takımlar oluşturulmaktadır. Karar verme, bilgi verme, öneri, danışma takımlarına yeni yetişen elemanların sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesini geliştirmektedir. Bu sayede aday eski ve

¹²⁹ Keser A. (1999) “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, s. 10.

¹³⁰ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.130.

¹³¹ Cengizhan C. (1998) İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 28.

tecrübeli yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.¹³²

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için iki noktaya dikkat etmek gerekir:

- Takım çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmalarına pek alışık olmayan kişiler zaman kaybına neden olabilirler. Uyum süresinin birkaç toplantıyı geçmemesi gerekir. Burada en büyük görev toplantı yöneticisine düşer ve kendisinin yeterli deneyim gücüne sahip olması kaçınılmazdır.
- Takıma katılan yeni üyeler pasif kalma eğilimi içinde olabilirler. Bu tedirginlik yetiştirme sürecini olumsuz etkilemektedir.¹³³

1.8.1.7. Staj Yoluyla Eğitim

İşbaşında eğitim ve işdışında eğitimin karışımı olup işveren, eğitici, işyeri ve eğitim kurumlarının birlikte katılımını gerektiren bir eğitim çeşididir. Staj yoluyla eğitimi genellikle devlet organize etmekte ve mali destek sağlamaktadır. Staj yoluyla eğitimin işbaşı eğitimden daha başarılı sonuçlar verdiği araştırmalarla belirlenmiştir.¹³⁴

Staj işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlamaktadır.

Staj etkili bir eğitim tekniğidir. İşgören adaylarının işe başlamadan önce gelecekte yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütmelerini sağlar ve işin fiziki ve moral koşullarına uymaya yeteneklerini bilimsel yönde geliştirmektedir.¹³⁵,¹³⁶

Stajyer olan kişi, staj sorumlusuna bağlı olarak çalışmaktadır. Bu yöntemde eğitime alınan stajyerler, belli teorik bilgi donanımına sahiptirler. Stajyerin sahip olduğu bu bilgileri uygulaması ve davranışa dönüştürmesi için, ilgili oldukları alanda kendilerine

¹³² Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.130.

¹³³ Aydınlık E. (2004) İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi: İki Özel Sektör İşletmesinde Örnek Olay Çalışması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s. 36.

¹³⁴ Yüksel Ö., (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, s. 205.

¹³⁵ Sabuncuoğlu Z., (2000) a.g.e., s.130.

¹³⁶ Onal G. (1997) Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 272.

çeşitli görevler yaptırılmaktadır. Böylece kazanılmış bilgi ve becerilerin, işbaşında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanmaktadır.¹³⁷

Staj, işgören adayları için söz konusu olup, adayların ileride yapmaları muhtemel olan görevlerin benzerlerini, geçici bir süre için yapmaları esasına dayanmaktadır.

Stajın işletme için sağladığı yararları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Stajyerlere, işlerini ileride daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgi donanımını sağlar,
- İleride işten ayrılacak işgörenin yerine yenilerini hazırlar,
- İşgörenlerin gelişmelerle ve teknolojik değişimlerle uyumlu olmasını sağlar,
- İşgörenlerin tatmin duygularını artırır.¹³⁸

Hizmet işletmelerinin genelinde uygulanan bu yöntem, işletmeye bir süreliğine ucuz işgücü sağladığı gibi, teorik bilgiler olarak gelen işgörenin deneyim kazanması ve kendini geliştirmesi için oldukça önem taşımaktadır.¹³⁹

1.8.1.8. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim

Eğiticinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını göstererek uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde hem görsel, hem işitsel iletişim kullanılmaktadır. Katılımcı bu yöntem aracılığı ile herhangi bir şeyin en uygun biçimde ya da ustaca nasıl başarılacağını görür.

Bu yöntemde genellikle mavi yakalılar için işletmeye yeni alınan bir araç ve gerecin nasıl işlediğini veya kullanıldığını görsel olarak tanıtmak amaçlanmaktadır. Böylelikle, kişilerin eğitimi daha kolay, daha hızlı ve kalıcı olmaktadır.¹⁴⁰

Daha çok mekanik işlerin öğretiminde kullanılan bir yöntemdir. Yapılan işi bizzat göstermek, iş sürecini gösteren şema ve resimler kullanmak yoluyla gerçekleştirilmektedir. Gösteriler özellikle, kişiler arası ilişkiler ve iletişim konularında verilen eğitimlerde etkili olmaktadır. Gösterilerin başarısı sözel ve görsel araçların desteği

¹³⁷ Çalışkan U. (2004) İşletmelerde Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesine İlişkin Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 47.

¹³⁸ Maitland I. (1996) Personel Yönetimi, Çev. Uğur D., Epsilon Yayınları, İstanbul, s. 63-65.

¹³⁹ Güzel T., a.g.e., s. 119.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 131.

ile artmaktadır. Bu araçların birlikte kullanılması, etkili bir öğrenmeyi de beraberinde getirmektedir.¹⁴¹

1.8.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir.

İş dışı eğitimler için elemanların yurtdışına ve firma dışına gönderilmesi işletmeye bir mali yük getirir. Fakat firma içinde uygulanması halinde ucuz bir eğitimidir. Ayrıca bireysel eğitimden çok grup eğitimi yapılması nedeniyle ekonomik bir eğitim türü olduğu söylenebilir.¹⁴²

Bu tür bir eğitim, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu yöntemler kısa süreli kurslardan, yoğun yönetici geliştirme programlarına kadar değişiklik gösterir. Çalışma yaşamında, iş dışı eğitimin genellikle yönetim dalındaki danışmanlık firmaları ya da üniversitelerce yerine getirildiği görülmektedir. İş dışı eğitimin, iş başı eğitime göre belirgin özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, eğitime katılacak işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir. İş dışı eğitim, yöneticilerin özçözümlemelerini uyarır; farklı kişilerle bilgi alışverişlerini sağlar ve onlarda değişim olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Eğitim grubuna katılan yöneticinin kendini geliştirmesi güdüsünü canlandırmaktadır.¹⁴³

İş dışında yapılan eğitimler iki tür olabilir. Bunların bir kısmı sadece işletme katılımcılarına özeldir. Diğer eğitimlerde ise başka işletmelerden gelen katılımcılar da söz konusu olabilmektedir. Başka işletmelerden de katılımcıların yer aldığı eğitimlere, işletmeden ilgili personelin ya da yöneticilerin görevlendirilmesi başka işletme deneyimlerinin edinilmesi bakımından yararlı olmaktadır.¹⁴⁴

¹⁴¹ Can H. vd., a.g.e., s. 202.

¹⁴² Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.130.

¹⁴³ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 174-175.

¹⁴⁴ Fındıkçı İ., a.g.e., s.263.

1.8.2.1.Konferans

En az 10–15 yeni işgörenin işe alıştırmaya programına alınacağı durumlarda konferans yönteminden yararlanır. Çok sayıda işgörenle teker teker ilgilenmek yerine, toplu bir program uygulamak zamandan tasarruf sağlar ve özellikle satış elemanlarının eğitiminde bilgilerde tutarlık sağlayıcı bir nitelik göstermektedir.¹⁴⁵

Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitim alanların dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu ve yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem çok tercih edilmemektedir. Genelde sıkıcı olması, ilgi çekilememesi ve açıklım ve yorumların tek yönlü olması gibi sakıncaları vardır. Ancak kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir.¹⁴⁶

Konferans yönteminin sakıncalarını gidermek için uygulamada tartışmalı konferanslara giderek daha çok ilgi gösterilmektedir. Tartışmalı konferanslardan bir tanesi forumdur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur.

Panel şeklinde düzenlenen konferanslar ise birkaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşleri dinleyicilere sunması ve daha sonra konunun tartışmaya açılması yöntemidir.¹⁴⁷ Panel yönteminin yararı karşıt görüşlerin bir araya getirilerek tartışılmasına imkan vermesi. böylece daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamaktır.¹⁴⁸

1.8.2.2.Seminerler

İşletmeler özellikle orta kademe yöneticilerini işletme içinde ya da dışında çeşitli kurumlarca düzenlenmiş seminer çalışmalarına dahil ederek bir diğer eğitim tekniğinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek ve

¹⁴⁵ Bingöl D., a.g.e., s. 185.

¹⁴⁶ Yüksel Ö., a.g.e., s. 206.

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.132.

¹⁴⁸ Yüksel Ö., a.g.e., s. 206.

geliştirmek olanağı bulabilmektedirler. Genellikle güncel konular ele alınarak incelenmektedir.

Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duyulmaktadır.¹⁴⁹

1.8.2.3.Kurslar

Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarınıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilmektedir. Çeşitli düzeyde düzenlenen kurslar birkaç grupta toplanabilir.¹⁵⁰

İşgören Düzeyinde Düzenlenen Kurslar: Temel kademede ağırlıklı olarak işgören ve eş değerdeki işgörene yönelik eğitimler genel olarak iş eğitimi karakterlidir. Bu eğitimler, teknik yön ağırlıklı, beceri kazandırma amaçlıdır. Bu düzeydeki programların amaçlarından bir tanesi de kalite eğitimidir. Kalite bilinci önemlidir. İşgören eğitimlerinin önemli bir diğer amacı da değişen teknolojiye uyumdur.¹⁵¹

Eğitim programları, işgörelere işlerini yapmaları için gerekli asgari becerilerden daha fazla beceri kazandırmak üzere düzenlenmektedir. Eğitim programları sonucunda işgörelerin bilgi, beceri ve tutumlarında meydana gelecek değişikliklere, işletmenin yapısında, politika ve uygulamalarında yapılacak değişiklikler de eşlik etmektedir.¹⁵²

Çırac Düzeyinde Düzenlenen Kurslar: İşletmeler geleceklerini güvenceye almak için kalifiye eleman yetiştirmek üzere çırac kursları düzenlerler. Bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çırac okulları açmaktadır. Bu okullara girebilmek için genellikle işgören çocuklarına öncelik tanınır. Okul eğitimi ile çırac yetiştirilmesine karşı olanlar bu tür eğitimin pratik çalışmalardan uzaklaştığını

¹⁴⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s.132-133.

¹⁵⁰ a.g.e., s. 133.

¹⁵¹ Fındıkçı İ., a.g.e., s.257.

¹⁵² Palmer M. ve Winters K. (1993) İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Çeviren: Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, s. 121.

genellikle teorik bilgiler verdiğini ileri sürmekte ve masraflı bir eğitim olarak nitelendirmektedirler.¹⁵³

Eğitimcilerin Eğitimi Kursları: Eğitim formeni, işgören kesiminin pratik eğitimiyle uğraşan, işbaşında kendi işini yaparken, emrinde bulunan işgörenlerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacı ile çaba gösteren kimselerdir. İşbaşında işgörenleri yetiştirmek görevini yüklendiklerinden sadece bilgili ve yetenekli kimseler olmaları yeterli değildir. Aynı zamanda öğreticilik formasyonu da kazanmaları gereklidir.¹⁵⁴

Yöneticilerin Eğitimi Kursları: İşletmelerde belki de üzerinde en çok durulan eğitim çalışmalarının başında yönetici eğitimleri gelmektedir. Yöneticiler eğitime en çok ihtiyaç duyulan gruptur. Çünkü yöneticilerin temel amacı, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak, koordine etmek ve arzulanan sonuçlara varılmasını sağlamaktır. Bu da koordinasyon, bilgi ve beceriyi gerektirir. Özellikle kişisel gelişimleri bakımından yöneticilerin çok farklı eğitimleri olabilmektedir. İşletme içinde ya da dışında katılabilecekleri eğitimler ile yöneticilerin bir yandan işlerini daha iyi yapmaları, diğer yandan kariyer planlamalarının gerektirdiği yükselmeleri gerçekleştirmeleri söz konusu olmaktadır. Bu düzeydeki eğitimlerin çoğunluğu yönetim ve yönetici eğitimleri olup, problem çözme, karar verme, liderlik, kişisel ilişkiler, insan kaynakları yönetimi ve benzer alanlarda gerçekleşmelidir.¹⁵⁵

1.8.2.4.T.Grup Yöntemi (Duyarlık Eğitimi)

T-Grup yöntemi diğer bir deyişle duyarlılık eğitimi, işletmede çalışanların birbirlerinin görüş, tutum ve davranışlarına karşı duyarlı olmayı öğreten bir tekniktir. Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme imkanı sağlanmaktadır. Böylece bireyin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer çalışanları da dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵³ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 133.

¹⁵⁴ a.g.e., s. 133.

¹⁵⁵ Fındıkçı İ., a.g.e., s.258.

¹⁵⁶ Yüksel Ö., a.g.e., s. 207.

Temelde duyarlılık eğitimi, stres altındaki küçük bir grubun yapısal olmayan karşıt grup ile birbirlerinin duygularını anlayarak mantıklı grup ilişkileri geliştirmektir. Bu anlamda, kendilerini nasıl gördüklerini incelemeye ve diğerlerinin ne söylediğini, hissettiğini anlamaya teşvik edilirler. Bir grubun birbirleri ile nasıl çalıştığını algılar, kültürün bunu nasıl etkilediğinin farkına vararak başkalarıyla birlikte çalışma becerileri geliştirmektedirler. Duyarlılık eğitiminin amacı kendini, başkalarını anlama ve grup süreci ilişkilerini öngören ve örgüt kültürünün etkisini anlayarak davranışsal beceriler geliştirmeyi hedeflemektir.¹⁵⁷

Duyarlılık eğitimi seminerlerinde en iyi olarak düşünülen eğitim, iki hafta süren ve yatılı olarak düzenlenen bir seminer sisteminde verilebilmektedir. Katılanların sayısı 100'e kadar çıkabilmektedir. Onar kişiden oluşan her bir T-Gruba bir ya da iki antrenör verilmektedir. Antrenörler, grubu da bu seminerlerin bir diğer ögesini oluşturmaktadırlar. Katılanların cinsiyeti, yaşı ve kökeni çeşitli olmaktadır ve katılanlar grup dinamiğine ilgi duymaktadır. Bir grup dinamiği seminerinin amaçları dört düzeyde yoğunlaşmaktadır:

1. **Ben Düzeyi:** Grup yaşamında kendi kişisel davranış biçimleri nelerdir ve bunların doğurduğu sonuçlar öteki grup üyeleri üzerinde nasıl etki yapmaktadır?
2. **Ötekiler Düzeyi:** Öteki grup üyelerinin davranış biçimlerinin niteliği nedir ve bunların doğurduğu sonuçlar grup üzerinde nasıl etkide bulunmaktadır?
3. **Grup Düzeyi:** Gruplar nasıl işlemektedir ve grupların iyi işlemeleri için ne gereklidir?
4. **Eğitim Süreci:** Kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenilebilir? Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?¹⁵⁸

T-Grup çalışmaları, eğitim tekniğinde büyük rol oynayan birey davranışlarında büyük gelişmeler yaratmaktadır. Belirli bir evreden sonra katılanların bilinçlenmesi grup kurallarına daha kolay uyma yeteneği kazandırmaktadır. Başlangıçta yapmacık olarak yaratılan dengesizlik yerini, daha sonraları düzenli ve yararlı ilişkilere bırakmaktadır. Bu

¹⁵⁷ Hodgetts R. M. (1997) Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviren: Çetin C. ve Mutlu E.C., Der Yayınları, İstanbul, s. 356.

¹⁵⁸ Can H. vd., a.g.e., s. 205.

tür olumlu yönde gelişen davranışlar değişiklik süreci içinde doğacak farklı veya şaşırtıcı sonuçlara kısa zamanda uyabilme yeteneğini artırmaktadır.¹⁵⁹

Gruba katılanların farklı algı, duygu ve yorumlarının serbestçe grupta belirtilmesi, davranışların bu algı, duygu ve yorumlar çerçevesinde anlam kazanması, çeşitli grup faaliyetlerinin temelini oluşturmuştur. T-Grup yönteminin temel ilkeleri:

1. ***Derhal ve Doğrudan Tepki:*** Gruptaki bir üye söz ve davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğini, onların gösterdikleri tepkilerle doğrudan öğrenmektedir. Her grup üyesinin uyduğu bir kural, duygularını açığa vurmaktır. Böylece her üye, diğerlerinden gelen takiplerin içtenliğinden emin olmaktadır.
2. ***“Burada ve Şimdi” Yaklaşımı:*** Grup için o andaki durum önemlidir. Üyelerin nasıl hissettikleri, birbirlerini nasıl etkiledikleri, kendileri ve birbirleri hakkında e öğrendikleri ve kendilerinin diğerleri tarafından nasıl algılandığı gibi sorunlar ön plandadır. Kişilerin geçmişlerindeki olaylarla ilgilenilmemektedir.
3. ***Grup Sürecine Eğilme:*** Grup sürecinin kendisi temel inceleme ve dikkat konusudur. Yani, grup iletişim ve etkileşiminin nasıl oluştuğu, grubun nasıl geliştiği ve değiştiği en önemli konudur. Bunun böyle olması, “burada ve şimdi” yaklaşımın doğal sonucudur.¹⁶⁰

1.8.2.5. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan önceden bir yazılmış örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenmektedir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar.¹⁶¹

Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ve karar ayrılıkları yoluyla kişilerin görüşlerinde, tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenmektedir. Örnek olaylarda değişik çözüm yolları bulunmaktadır. Örnek olay çözümü yönteminin bu özelliği nedeniyle eğitime alınacak kişilerin düşünce yapılarındaki esnekliği geliştirici bir

¹⁵⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 134.

¹⁶⁰ Kağıtçıbaşı Ç., (1999) Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınevi, İstanbul, s. 319.

¹⁶¹ Yüksel Ö., a.g.e., s. 207.

yanı bulunmaktadır. Değişik özüm yolları arasında duruma uygun olanına karar vermek, sorunu tam olarak tanımlayabilmek, bu yöntemle kazandırılmak istenen yöneticilik özellikleridir.¹⁶²

Örnek olay yönteminin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekmektedir. Grup yöneticisi, olaya bizzat çözüm getirmek yerine, tartışmaya katılanları çözüm armaya yöneltmeli, tartışmanın gereksiz yönlere kaydırılmasını önlemeli tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olmalıdır.¹⁶³

1.8.2.6.Rol Oynama Yöntemi

Bu yönteme katılanlara yazılı bir metin verilmez, gerçek bir olay kendilerine anlatılır ve bu olayda taraf olan kişilerin rollerini alarak kendilerinin oynamaları istenir. Bu yöntemin başarılı olması katılanların rol oynamadaki yetenekleriyle sınırlıdır.¹⁶⁴

Rol oynama yönteminde izlenmesi gereken aşamalar şu şekilde özetlenebilir:

- Doğal bir ortam yaratmak,
- Rol yapılacak yeri belirlemek,
- Roller dağıtmak,
- Roller oynamak,
- Oyun sonucu tartışmak.

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına alıştıran, bunu yaparken başkalarıyla yakın ilişkiler ve işbirliğine geçmeyi öğreten ve sorunlara çözümler aramaya yönelten yararlı bir eğitsel yöntemdir. Buna karşılık, bu benzetimin yapmacık karşılanması olasılığı bulunmaktadır. Bireyleri yöneten, gerçek yaşamın kendilerine sağladığı çıkarıcı yaklaşımdır. Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkamayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir.¹⁶⁵

¹⁶² Aldemir C. vd., a.g.e., s. 176.

¹⁶³ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 135.

¹⁶⁴ Yüksel Ö., a.g.e., s. 207.

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 136.

Bu yöntemin uygulanışı sırasında gözlemciler, rollerin etkin biçime yerine getirilip getirilmediğini “gözlemci görev formu” aracılığıyla değerlendirmektedirler.¹⁶⁶

2. Rol oynayanların ileri sürdükleri tezler ve karşı tezler
3. Mimik ve hareketlerin ölçülü olup olmayışı
4. Konuşma sırasında güncel sözcüklerin ya da eskimiş sözcüklerin kullanılması
5. Konuşmaların ses tonlarının etkili ya da etkisiz olması
6. Konuşma sırasında söz alma ya da söze karşılık verme
7. İzleyicileri, davranışlarıyla kendine çekebilme
8. Konuşma süresince inisiyatifi elde bulundurma
9. Sürenin kişiler arasında kullanımı
10. Rol oynayanların sık sık yaptıkları hareketler ve bunlara gösterilen tepkiler
11. Rol oynayanların geliştirilmeleri için gerekli görülen konular

Şekil 1.6 Rol Oynama Yönteminde Gözlemcinin Görev Formu

Kaynak: Aldemir C. vd., (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, s. 177.

1.8.2.7. İşletme Oyunu Yöntemi

Eğitime katılan her üyeye hayali bir şirketin temsilcisi rolü verilmektedir. Bu temsilcilere şirkete ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında şirket adına ilişki kurmaları istenir. Böylelikle katılanlar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerindeki varsayımlara dayanılarak alıştırmaktadırlar. Ancak bu yöntemin oldukça pahalıya malolması, varsayımlara göre alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi ve sadece üst düzeydeki yönetici personelin yetişmesinde kullanılabilir olması yöntemin sınırlarını ve yetersizliklerini belirlemektedir.¹⁶⁷

Bu yöntemin rol oynamadan farkı, rollerin çok genel oluşu ve işletme işlevlerini kapsamasıdır. İşletme oyunlarına katılanlar, pazarda birkaç işletmeyi temsil edecek biçimde rol almaktadırlar. Bu oyunlar sırasında verecekleri kararlar, tam yarışma koşulları altında işletmenin işlevsel alanlarını kapsar.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 176.

¹⁶⁷ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 136.

¹⁶⁸ Aldemir C. vd., a.g.e., s. 176.

1.9.TURİZM SEKTÖRÜNDE TERCİH EDİLEN EĞİTİMLER

İşletmelerde verilen eğitimler birçok konuyu kapsamaktadır. Kültürel farklılıklara yönelik eğitimler özellikle satış departmanları için müşteri ilişkilerinin bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Çok uluslu işletmeler için farklı ülkelerdeki işletmelere hitap etmek kültürel farklılıkları çok iyi analiz edebilmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkları tanımaya ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılması, önemle vurgulanan bir eğitim konusunu oluşturmaktadır.

Çalışanların davranışlarını, işe ilişkin tutum ve çalışma alışkanlıklarını değiştirmeye yönelik eğitimler bir diğer grubu oluşturmaktadır. Teknolojik gelişimler ve bunların kullanımına ilişkin bilgilerin verildiği eğitimlerin yanı sıra örneğin bir bilgi sistemine karşı çalışanların tutumlarını etkilemeye yönelik planlı eğitimler de gerekli olan eğitimlerdir. Bu tür eğitimlerle çalışanlar arası uyumun sağlanması, sistemlerin etkinliğinin artırılması ya da örgütsel kültürün değiştirilmesi amaçlanabilmektedir.¹⁶⁹

Sektörde tercih edilen eğitimler şu şekilde özetlenebilir:

- **Müşterilerle Etkin İletişim:** Yeni tüketici alışkanlıkları, müşteri tanımına da farklı boyutlar getirmektedir. Yeni tüketim alışkanlıklarına uyum, tüketici memnuniyetini ölçmek ve değerlendirmek için gerekli olan yöntemlerin kullanımı, müşteri memnuniyetinin sağlanmasına etki eden faktörlerin analiz edilmesine yönelik yapılan araştırmalar, hizmet kalitesini hedeflenen noktaya taşımaya yönelik simülasyonlar ve eğitim yaklaşımları ile müşterilere daha fazla katma değer yaratılmasının sağlanması amaçlanmaktadır¹⁷⁰.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Bu eğitim ile insan kaynakları bölümünde çalışan ve çalışacak olanlar ile yönetici adaylarının yukarıda sıralanan alanlarda bilgilenmeleri ve yetkinliklerini arttırmaları hedeflenmektedir.

Program içeriği:

- Personel yönetimi ile İnsan kaynakları yönetimi arasındaki farklar
- İnsan kaynakları yönetiminin kurum içindeki rolü

¹⁶⁹ Sabuncuoğlu Z. ve Sayılar Y. (2002) "Eğitim Etkinliği ve Eğitim Sonrası Davranışsal Değişimlerin Çözümlemesine Yönelik Bir Uygulama", Editör: Sabuncuoğlu Z., İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 2.

¹⁷⁰ www.aas.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

- İnsan kaynakları yönetiminin hedefleri
 - İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları
 - Stratejik işgücü planlama
 - Vizyon ve misyona katkısı
 - Kurum içi iletişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi
 - Verilen hedeflere çalışanları yönlendirmek
 - Çalışanların motivasyonu için danışmanlık yapmak
 - İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken anahtar beceriler ve roller.¹⁷¹
- **Avrupa Birliğinin Turizm Politikasına Yaklaşımı:** AB'nin turizm sektörüne bakışını ve Avrupa'da ortak bir turizm politikası oluşturulması konusundaki çeşitli yaklaşımlarını aktararak, sektörün Avrupa ile entegrasyonuna bilgi aktarımı esnasında katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.¹⁷²

Program içeriği:

- AB'nin yapısı: Anlaşmalar, kurumlar ve karar alma süreci
 - AB'de turizm politikası oluşturma yolunda atılan adımlar ve sonuçları
- **Yabancı Dil Eğitimleri:** EİA ile belirlenecek herhangi yabancı dil ya da dillerde dilbilgisine uygun konuşma, okuduğunu ve dinlediğini anlama, müşterilerle iletişim kurma becerilerini artırma becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Program içeriği:

- Zamanlar
 - Basit ve bileşik cümleler
 - Fiiller, isimler, sıfatlar, zarflar ve bunlardan türetilen kelimeler
- **Pazarlamada Farklılaştırma:** Çağdaş pazarlamanın temel kavramlarından biri ürün ve hizmetlerin, yaşanan yoğun ve küresel rekabet ortamı içinde diğerlerinin önüne geçmesini sağlamaktır. Bu da bir kuruluşun sunduğu ürünün ya da markanın müşteriler arasında özel bir noktada görülmesini sağlamak ya da farklılaştırma yoluyla sağlanmaktadır.

¹⁷¹ www.aveaweb.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁷² _____ (2006) Akdeniz Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (AKÜNSEM) Sürekli Eğitim Kataloğu, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, s. 16.

Bu eğitimde, katılımcıların pazarlamada farklılaştırmayı nasıl uygulayabileceğini, yerli ve yabancı örnekler ile anlamasını amaçlamaktadır.

Program içeriği:

1. Bölümde kavramsal bilgi, güncel ve yerli örnekler anlatılmakta,
2. Bölümde, katılımcılarla birlikte, farklılaştırma kavramının incelendiği bir atölye çalışması bulunmaktadır.¹⁷³

- **Kendini Tanıma ve Kişiler Arası İletişim Becerileri:** İnsanlar arasında çatışmalar ve uyuşmalar büyük ölçüde kişilik özelliklerinin benzerliğinden veya farklılığından ileri gelir. İş yerinde, aile içinde veya arkadaşlarla yaşanan sorunları çözerken kişilik özellikleri, mizaç kullanılmaktadır. Bu programın amacı kişilik özelliklerinin farkına varmak, ilişkilerde avantaj ve dezavantaj sağlayabilecek güçlü ve zayıf yönleri keşfetmek, olaylara ve ilişkilere farklı kişilik özelliklerine sahip insanların gözleri ile bakabilme becerisini kazandırabilmektir.¹⁷⁴

Bireylerin birbirleri ile daha iyi iletişim kurmaları, iletişim süreçleri içinde meydana gelen ya da gelebilecek olan olumsuzlukları aşmaları amaçlanmaktadır.¹⁷⁵

Program içeriği:

- İletişim
 - İletişimin temel varsayımları
 - Sözsüz iletişim
 - Kendini tanıma
 - İşitmek ve dinlemek
 - Savunucu iletişim
 - Beden dili
 - Tutum ve tutumların oluşumu
 - İletişim engelleri ve bu engellerin giderilmesi
- **Stresle Başa Çıkma Yolları:** Stresin bedendeki olumsuz etkilerini azaltmak, stresi kontrol edebilmek ve yönetebilmek için gereken bilgi ve becerileri kazandırmak amaçlanmaktadır.

¹⁷³ www.tbd.org.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁷⁴ www.dbe.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁷⁵ _____(2006), a.g.e., s. 32.

Program İçeriği

- Stresin Tanımı
- Olumlu ve Olumsuz Stres Türleri
- Kişilik Gelişimi – İnsan ve Denge Kavramı (Homeostasis)
- Stresle Başa Çıkma Yöntemleri
- Paradigmalar ve Davranışlar
- Empatik Yaklaşımlar ve Tolerans ¹⁷⁶

Öfke Kontrol Teknikleri (Nefes Alma, Kas Gevşetme, Zihinde Canlandırma vb.)

- **Bilgisayar İşletmenliği:** Sektörde bilgisayar kullanımı konusundaki eksiklikleri gidermeyi ve çalışanların verimliliklerini artırmayı amaçlamaktadır.

Program içeriği:

- Temel bilgisayar donanımı
- İşletim sistemleri
- MS Office (Word, Exel, Power Point, Out Look)
- İnternet
- Günümüz teknolojileri. ¹⁷⁷
- **Sorun Çözme ve Karar Alma:** Bu programın amacı, katılımcıların verimliliklerini ve performanslarını olumsuz etkileyen sorunların kaynağına inerek alternatifleri değerlendirip, hızlı ve doğru kararlar vermeleri için sorun çözme ve karar alma becerilerini geliştirmektir.

Program iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sorun çözme ile ilgili konulara yer verilirken, ikinci bölümde karar alma ile ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik konular ve uygulamalar yer almaktadır. ¹⁷⁸

- **Bireysel Etkinlik ve Ekip Çalışması:** Günümüz iş dünyasının gittikçe zorlaşan koşullarında çalışanların bireysel etkinliklerini artırabilmeleri ve ekip olarak birlikte hareket edebilmeleri için gerekli olan becerilerin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. ¹⁷⁹

¹⁷⁶ www.dbe.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁷⁷ _____ (2006), a.g.e., s. 27.

¹⁷⁸ www.eduplus.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁷⁹ www.fokusegitim.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

- **Süreç Yönetimi:** ISO 9000 : 2000 Kalite Yönetimi Sisteminin Toplam Kalite Yönetimine yaklaşması ile süreçler ön plana çıkarılmış, buna karşılık fonksiyonel yönetim etkinliğini yitirmiştir. Süreçleri belirlemek, tanımlamak, performansını izlemek ve iyileştirmek kavramlarını içeren Süreç Yönetimi, kuruluş içinde müşteriye katma değer yaratan faaliyetlere odaklanarak toplam etkinliğin artmasını sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 : 2000 uygulamak isteyen kuruluşlar için süreç yönetimi kavramlarını ve gerekli dokümanları tanıtmak.

Program içeriği:

- Süreçlerin Belirlenmesi
 - Süreçlerin Tanımlanması
 - Süreçlerin Sınıflandırılması
 - Süreç Hiyerarşisi
 - Süreçlerin Performanslarının Ölçülmesi
 - Akış Diyagramları
 - Kritik Süreçlerin Belirlenmesi
 - Süreç İyileştirme¹⁸⁰
- **Bilgisayarlı Muhasebe:** Sektörde muhasebe departmanında çalışan işgörenlere; fatura, çek, senet girişleri, muhasebe fişleri kayıtları ve stok ve cari hesapların takibi konusunda bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlamaktadır.¹⁸¹

Programın içeriği:

- Muhasebenin temel kavramları, hesap ve işleyişi, tekdüzen hesap planı, hesapların incelenmesi, yevmiye defteri, defteri kebir, temel mali tablolar, yevmiye kayıt örnekleri, muhasebede kullanılan belgeleri içeren teorik bilgi, paket program uygulamaları
- Eta, Logo ve Link paket programlarında şirket açma
- Fatura, cari hesap, çek-senet, stok ve muhasebe modülleri

¹⁸⁰ www.hrm.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁸¹ _____(2006), a.g.e., s. 31.

- **Ücret ve Performans Yönetimi:** İşlerin önceden tespit edilmiş belli faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değer in ücret olarak ortaya konmasıdır; iş görene aldığı ücret in yaptığı iş in karşılığı olduğunu, daha fazla kazanmanın daha ağır işler yapmaya bağlı olduğu gerçeğini öğretmeyi amaçlamaktadır.

Performans yönetimi, aynı pozisyonda çalışan kişiler arasındaki farkı gözetebilen;ast-üst ilişkilerinde açık iletişim kurulmasını sağlayan, kariyer ve eğitim yönetim sistemleri için temel girdiler sağlayan bir yönetim sistemidir.

İş in değerine dayalı ücret yönetimi eğitim modülünün sonunda katılımcılar;

- Ücret faktörlerini, faktörlerin ağırlıklarını ve işlerde (görevlerde) bulunma derecelerini puanlayabilecekler,
- Her görevin (iş in) değerini hesaplayabilecek ve puanlardan ücrete geçişi tanımlayabilecekler,
- İş in değerine dayalı ücret yönetiminin yönetmeliğini kuruluşlarına uyarlayabileceklerdir.

Performans yönetimi eğitim modülünün sonunda katılımcılar;

- Stratejik hedeflerini çalışanlara yaygınlaştırmanın yol ve yöntemlerini söyleyebilecekler,
- Hedefleri sayısal bir ölçme değerlendirme tablosu üzerinde tanımlayabilecekler,
- Beklenen tutum ve davranışlara uyumun (liyakatin) ölçme-değerlendirmesi için bir ölçek geliştirebilecek, ölçeği kuruluşun bütününde uygulamanın gereklerini, yol ve yöntemini açıklayabilecekler,
- İş in değerine dayalı ücret yönetiminin yönetmeliğini kuruluşlarına uyarlayabileceklerdir.¹⁸²

- **İş ve İşçi Sağlığı:** Kurum çalışanlarının iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda bilgilendirilmesi ve kazalardan korunmak için gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktır.

Program içeriği:

- Tehlikelerin belirlenmesi ve Değerlendirme çalışması
- İş kazalarında korunma
- Meslek Hastalıkları ve korunma
- Tehlike kaynaklarından oluşan risklerin azaltılması

¹⁸² www.kalgem.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

-Gerekli ikaz ve işaretler

-Sık karşılaşılan kazalarda yapılması gerekenler ¹⁸³

- **Sağlığı Tehdit Eden Noktalarda Kritik Kontrol Analizi (HACCP) Yönetim Sistemi:** Gıdaların üretim, depolama, dağıtım, pazarlama, hazırlama ve sunum aşamalarında sağlığa zarar verecek birleşik bir risk unsuru içermeden muamele edilmeleri için uyulması gereken prensipler ve işlemleri öğretmek, gıda güvenliğini sağlamayı, ayrıca çalışanların hijyen ve sanitasyon kurallarını HACCP konseptine uygun biçimde öğrenmeleri ve uygulamalarını sağlayarak gıda güvenliği yönetim sistemini oluşturmaları ve sürdürmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

Program içeriği:

- Kalite ve toplam kalite yöntemi
- Gıda güvenliği
- Gıda işletmelerinde temel mikrobiyoloji ve riskler
- Gıda işletmelerinde fiziksel ve kimyasal riskler
- Gıda işletmelerinde hijyen ve sanitasyon
- HACCP sisteminin ön koşul uygulamaları
- ISO 22000
- HACCP sisteminin kurulması
- HACCP örnekleri¹⁸⁴

1.9.1. Yöneticilerin tercih ettiği eğitim programları:

- **Hizmet Kalitesi Eğitimleri:** Satış ekipleri yöneticilerine, Eğitim konusunda deneyimi olmayan mağaza, kafe, butik yöneticilerini, kısa sürede kendi ekiplerine eğitim verecek seviyede sunum becerilerine ulaştırmak, saha eğitimi, vaka çözümü, rol oynama, performans yönetimi konularında sistemli çalışmalar yapmalarını sağlamak amaçlanmaktadır.¹⁸⁵

¹⁸³ www.kurtaran.org, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁸⁴ _____(2006), a.g.e., s. 57.

¹⁸⁵ www.gelisimatolyesi.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

Tablo 1.1 Hizmet Kalitesi Eğitim İçeriği

I.ÇALIŞANLARA ETKİLİ SUNUM	II.MUSTERILERE ETKİLİ SUNUM
Etkili Sunuş Nasıl Hazırlanır? Sunuş öncesi hazırlıklar Sunuşta görsel malzeme Sunuş yaparken dikkat edilmesi gerekenler Beden dili İletişim Becerileri Sunuşta konuşma` Sunuşta dinleme Sunuşta ortam Sunucular İçin Altın Kurallar Ses Tonu Ayarlama Alıştırmaları	Etkili Sunuş Nasıl Hazırlanır? Sunuş öncesi hazırlıklar Sunuşta görsel malzeme Sunuş yaparken dikkat edilmesi gerekenler Beden dili İletişim Becerileri Sunuşta konuşma` Sunuşta dinleme Sunuşta ortam Sunucular İçin Altın Kurallar Ses Tonu Ayarlama Alıştırmaları

Kaynak: www.gelisimatolyesi.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

- **Yeni Yönetim Anlayışıyla Liderlik ve Strateji:** Günümüz iş dünyasında çalışanların motivasyonunu, yaratıcılığını ve sadakatini en üst düzeyde tutmak en büyük zorluklardan biridir. Çalışanların, iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik çeşitli araçlara ihtiyaç duymaları, “çalışanların yönetimi” kavramının yeni bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, farklı yaklaşım ve tekniklerle üretkenliğin sürekliliğini sağlamak firmalar için bir ihtiyaç olarak belirmiştir.

Çalışanların yönetimi konusunda gelişen ihtiyaçlarla birlikte, liderlik her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Şirket stratejilerini oluşturmanın ötesinde, doğru ve ulaşılabilir stratejilerle çalışanların kendi kişisel başarı stratejilerinin uyumunu sağlamak ve tüm çalışanların aynı hedefe koşmalarını başarmak yeni yönetim anlayışının temel zorluklarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu temel zorluğu aşmanın en etkin yollarından biri, yöneticilerin çalışanlarını yakından tanımaları ve gelişimlerini takip etmeleridir. Bu da yöneticilere oldukça büyük bir sorumluluk getirmektedir. Liderlik ve Strateji eğitimleri; Vizyoner Liderlik, Strateji Belirleme ve Yönetme ana başlıkları altında farklı içeriklerle sunulmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸⁶ www.aas.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

- **Yönetici Kişiliğini Geliştirme Eğitimleri:** Yöneticilerin kişiliklerini, liderlik yetkinliklerini, kişisel güç ve etkinliklerini sürekli geliştirerek, sahip oldukları bilgi ve becerilerin düzeyini yükselterek, iş ve insan ilişkilerine yönelik tutumlarını olumlu yönde pekiştirerek daha başarılı sonuçlar almalarını sağlayacak eğitimler sunmaktır.¹⁸⁷
- **Eğitimcinin Eğitimi:** Günümüz iş yaşamında fark yaratmanın olmaz ise olmaz koşulu eğitim. Eğitimcinin eğitimi programı ile farkın mimarlarının yetiştirilmesi hedeflenmektedir. Program kapsamında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden eğitimin tamamlanmasına kadar gerekli bilgiler, öğretmenlik becerilerini de geliştirecek şekilde verilmektedir.

Program içeriği:

- Eğitimin Amaç ve Hedefleri: Eğitim İhtiyacı: “Değişimi Organize Etme”
- Eğitim İhtiyaç Analizi
- Yetişkin Eğitiminin Temelleri
- Etkin Eğitim Planlaması, Düşünme Stilleri (Eğitimci ve Öğrenci), Katılımcıların Düşünme Şekilleri Hakkındaki İpuçlarını Kullanma, Kişilerin Düşünce Sistemini Yönetme, Eğitimci Tiplerinin Ayırıştırılması, Katılımcıların Dünyası, Geri Bildirimi Bütünsel Almak,
- Eğitimin Aktarılması, Veri Sunmak
- Sunum Teknikleri
- Cevap Verme, Görsel ve Duyuşsal Uygulamalar, Raporlama, Etkin Sınıf Yönetimi Teknikleri, Direnç, Ses Tonlamasıyla İlgili Detaylar, Beden Dili, Duruş, Soru Zamanı
- Eğitimde İletişim, Beden Dilinin Kullanımı, Açılar, Renkler
- Eğitimin Yeri, Eğitim Yerinin Organizasyonu, Eğitim Yerinin Hazırlanmasında Öğretmenin Rolü
- Yaratıcılık ve Hafıza, Beyin Kapasitesinin ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi, Hafıza Güçlendirme¹⁸⁸

¹⁸⁷ www.rcbadoor.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁸⁸ www.izgorenakin.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

- **Müşteri memnuniyeti:** Program, katılımcıların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretebilme becerilerini geliştirerek, kuruma sadık müşteri kazandırılmasını amaçlamaktadır.

Program içeriği:

- Müşteri Kavramı
 - Kalite Kavramı
 - Profesyonel Yaklaşım
 - Müşteri İlişkileri Sürecinin Aşamaları
 - Müşteri İhtiyacının Anlaşılması
 - Dinleme ve Empati
 - Soru Sorma
 - İtirazların Karşılanması¹⁸⁹
- **Grup/Toplantı Yönetimi:** Programda “*Toplantı Yönetimi*” konusu teorik ve uygulamalı olarak işlenmektedir. Bitmek bilmeyen, hiç bir sonuca varmayan ya da sonuca bağlanıp uygulaması takip edilmeyen, devamlı zaman kaybına yol açan, toplantıların nasıl düzene sokulması gerektiğini vurgulayan bir eğitimidir. Eğitim esnasında toplantıların amacı, toplantı tipleri, toplantı öncesi ve sonrasında yapılması gerekenler hakkında yoğun bir bilgi aktarımı yapılmaktadır. Eğitim esnasında yapılacak toplantılarda öğrenilen teorik bilgilerin uygulamaya geçirilmesi sağlanmaktadır.¹⁹⁰
 - **Kurum Kültürü:** Bu eğitim, yöneticilerin, kurum kültürünü çok kısa sürede, yüksek maliyetli yanlışlar yapmaktan kaçınarak yeniden şekillendirmelerine ve kültür değişimi çabalarının başarısı için yukarıdan aşağıya düzenlemeler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Katılımcılar, değişime uyumlu bir kültürün uygulamaya geçirilmesi için gereken başlangıç adımlarını öğrenirler ve değişim içinde bir kültür yönetmeye olan taahhütlerini ortaya koyan iletişim/pazarlama planını çıkartmaktadırlar.

¹⁸⁹ www.navitas-tr.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁹⁰ www.optimist.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

Program amaçları:

- Değişimin verimlilik üzerindeki etkilerini istatistiklerle somutlaştırmak ve geçiş dönemlerinde iş verimindeki düşüşleri önlemek, mümkünse de iyileştirmek için gereken adımları öğretmek,
- Çalışanların değişime direncini yönetmek için gereken taktik manevraları incelemek ve değişim liderliği yeteneklerini geliştirmek,
- Kültür değişimini başarılı kılmak için yönetimin örgütsel desteği toplamaktaki sorumluluğunu değerlendirmek,
- Üstün bir şirket performansını yakalamak ve pazarda geri kalmamak için değişim uyumlu bir kültür yaratmanın gerekliliğini ortaya koymak.

Program içeriği:

- Pazarda Değişime Uyumlu Kültür Talebinin Ortaya Konması
- Performans İyileştirme
- Yüksek Hızlı Kültür Değişimi İçin Gerekli Yönetim İlkeleri
- Pazara Uyum Eylem Planı
- Sürat, Cesaret Ve Dramatik Eylem Adımları Geliştirmek
- Kişisel Eylem Planı ¹⁹¹
- **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam Kalite Yönetiminin Temel kavramlarının anlaşılması ve kurum içerisinde iletişim kurmayı sağlayacak genel bir Toplam Kalite Yönetimi (TKY) lisanının oluşturulması.

Program içeriği:

- Kalite Yönetimine Deming Yaklaşımı
- Derin Bilgi Sistemi
 - Değişkenlik
 - Sistemler
 - Bilgi
- Dr. Deming' in 14 Yönetim Yükümlülüğü (14 Nokta) ¹⁹²

¹⁹¹ www.pritchett-tr.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

- **Problem Çözme Teknikleri:** İşgörenlerde; bireyin, takımın ve kurumun hedeflerine ulaşmasında problem çözme süreçleri konusundaki bilincin uyandırılması; problemleri etkin çözüme hakkında temel teknik tüm bilgilerin aktarılması, case studyler ve projeler aracılığı ile teorik tüm bilgilendirmelerin uygulamasının yapılması, şirkette bu başlık altında yaşanan temel sorunların bulunması amacı ile workshop uygulaması ve tüm katılımcıların iş yerine geri dönüşte alacakları aksiyonların haritasını SMART olarak çıkarmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.¹⁹³
- **Motivasyon:** Katılımcılara çeşitli egzersizler ve küçük grup çalışmaları ile güdülendirici bir iş ortamı yaratılması, performansın iyileştirilmesi, ödüllendirme ve geribildirim faaliyetlerinde daha başarılı olabilmeleri amaçlanmaktadır.¹⁹⁴
- **Çatışma Çözme ve Kendini Geliştirme Becerileri:** İşgörenlerin yapıcı çatışma çözme yaklaşımını benimseyerek, çatışmanın doğasını anlayabilme yetilerini geliştirmeyi, çatışma çözme ilkelerini öğrenebilmelerini ve iletişim yoluyla çatışmalarını çözmeyi denemelerini yaşantısal olarak sağlamayı ve öğretmeyi amaçlamaktadır.

Program içeriği:

- Çatışmanın doğası
- Çatışmaya tepkileri anlama
- Çatışma çözme süreci
- Kendini geliştirme¹⁹⁵

¹⁹² www.rotaegitim.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁹³ www.turuncuegitim.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁹⁴ www.stratejika.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

¹⁹⁵ _____ (2006), a.g.e., s. 39.

1.9.1. Yurtdışında En Çok Tercih Edilen Eğitim Programları

- İşletme Yönetimi
- Pazarlama
- Ekonomi
- Uluslararası Ticaret
- İnternet Pazarlaması & E-sigortacılık
- Reklamcılık
- Halkla İlişkiler
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Turizm, Seyahat ve Hizmet İşletmeciliği
- Bilgisayar Programcılığı
- Muhasebe& Finans Yönetimi
- Yabancı Dil
- Proje Yönetimi
- Bilgi Teknolojisi
- Multimedia
- Bilgisayar Sistemleri
- Uluslararası İşletim Sistemleri¹⁹⁶

¹⁹⁶ www.elt.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

II. BÖLÜM

EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.4. EĞİTİMDE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Şirketler tarafından eğitim bir ihtiyacı karşılamak üzere yapılmaktadır. Söz konusu olan ihtiyacın eğitim sonunda giderilip giderilmediğinin belirlenmesi, uzun vadeli olarak işletmeye getireceği olumlu değişikliklerin tespiti işletmeler için önemli olmaktadır.

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan personelin eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeyinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır.¹⁹⁷

Eğitim işletmeler için büyük bir yatırımdır. İşletmeler eğitim için büyük miktarlarda bütçe ve kaynak ayırmaktadırlar. 2002 ASTD (The American Society for Training and Development) Endüstri Raporu'na göre 350'den fazla büyük şirket incelenmiş; bu şirketlerin üretimlerinin %1 ve %3'ü arasında eğitime yatırım yaptıkları saptanmıştır. Her yıl her bir çalışanın eğitimi için ortalama 700 \$ harcamaktan kaynaklanan ve her yıl her bir çalışanın sağladığı karın 1400\$'dan fazla olması bu şirketlerin diğer şirketlere göre daha üstün olduğunu kanıtlamaktadır.¹⁹⁸

Eğitim, ancak ilgili tarafların her birinin üzerine düşeni tam olarak yapmasıyla gerçekçi olabilir ve ayrılan kaynakların karşılığı alınabilir.¹⁹⁹ Bu karşılığın alınabilmesi için; eğitim öncesi durum tespiti yapılarak eğitime katılacak kişilerin bilgi, beceri ve davranışları öncelikle ölçülmekte ve eğitim sonrası varılan sonuçlara göre bir karşılaştırma veya yargılama yapılmaktadır.²⁰⁰

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. Önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitimin uygulaması sonucunda ele

¹⁹⁷ Cengizhan C. (1998) İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 38.

¹⁹⁸ www.learningcircuits.org, erişim tarihi: 27.09.2005.

¹⁹⁹ Baltaş A., a.g.e., s. 1.

²⁰⁰ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 139.

geçen kazancın ölçülebilir ve somut olarak belirlenebilir olması oldukça zordur. Burada söz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesidir.²⁰¹

Eğitimlerden en yüksek verimin alınabilmesi için, dört koşul gerekmektedir:

- Şirket yönetiminin vereceği destek,
- Eğitim şirketinin yetkinliği,
- Şirket İK ve Eğitim bölümlerinin işbirliği,
- Katılımcıların istekliliği ve öğrenmeye hazır olmaları.

Katılımcıların eğitimlere uygun biçimde hazırlanması, öğrenmeye, kazandıkları bilgi ve becerileri işyerine taşımaya ve uygulamaya istekli olmalarını sağlamak, şirket İK ve eğitim bölümlerinin sorumluluğudur.²⁰²

Uygulanan bir eğitim programı personelin başarısını olumlu yönde etkilemelidir. Ulaşılan sonuçlarla ilgili olarak işgören tarafından eğitim öncesi ve sonrası yapılan karşılaştırmalar eğitim programının başarıya ulaşıp ulaşmadığı konusunda bir fikir vermektedir.²⁰³

Eğitim programının değerlendirilmesi çeşitli düzeylerde gerçekleştirilir:

- **Tepki Düzeyi:** Bu düzey görüşme yöntemi veya soru kağıdı kullanma yöntemi ile ölçülür.
- **Öğrenme Düzeyi:** Bu düzey eğitime tabi tutulan kişilerin, fikirleri, kavramları, kuram, tutum ve davranışları ne kadar iyi öğrendiğini ölçer.
- **Tutum ve Davranış Düzeyi:** Bu düzey de eğitimin değerlemesi, eğitimin işteki başarısının ölçülmesi amacını güder. Bunun ölçülmesi öğrenme düzeyinin ölçülmesinden çok daha zordur. Görüşmeler yapılması ve işteki başarıların gözlenmesi, başlıca örneklerdir.
- **Sonuçlar Düzeyi:** Bu düzey eğitim sayesinde hangi nihai sonuçlara ulaşıldığını ölçmektedir.²⁰⁴

²⁰¹ Fındıkçı İ., a.g.e., s. 274.

²⁰² www.baltas-baltas.com, erişim tarihi: 22.09.2005.

²⁰³ Yalçın S., (1991) Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul, s. 92.

²⁰⁴ A.g.e., s. 92.

Tablo 2.1 Değerlendirme Sürecinin Özellikleri

Etki	Bilginin	Müşteri	Kullanım	Değerlendirme
Zinciri	Değeri	Odak Noktası	Sıklığı	Zorluğu
1. Tepki ↓	Düşük	Tüketici	Sık	Kolay
2. Öğrenme ↓				
3. Başvuru ↓				
4. Etki ↓				
5. ROI	Yüksek	Müşteri	Seyrek	Zor

Kaynak: Phillips and Stone, (2002) How To Measure Training Results, s. 11.

2.4.1. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitimin hemen sonunda uygulanacak bir yöntemle eğitimin etkinliği belirli ölçüde ortaya çıkarılabilir. Yaygın olan eğitim etkinliğinin sonunda uygulanan isimsiz bir anket ile eğitimin genel durumu, konunun güncelliği, içerik düzeni, konuşmacının başarısı ve benzeri konulardaki değerlendirmeleri ortaya koymak mümkündür. Böylece eğitime katılan ve bağımsız olarak değerlendirme formunu dolduran bireylerin yoğunlukla gündeme getirdikleri görüşler eğitim hakkında bilgi verici olmaktadır. Bazı uygulamalarda eğitim sonunda eğitimin yararı ve etkinliği katılımcılar arasında yapılacak küçük tartışmalarla da belirlenebilir.²⁰⁵

²⁰⁵ Fındıkçı İ., a.g.e., s. 274.

2.4.2. Eğitim Organizasyonunun Değerlendirilmesi

Eğitimi düzenleyen eğitim biriminin veya dışarıdan bir profesyonel eğitim kuruluşunun değerlendirilmesinde yine en büyük rol katılımcılara düşmektedir.²⁰⁶

Katılımcılar, eğitim programını hazırlayan ve uygulayan işletme içindeki veya dışarıdan yardım alınan profesyonel eğitim kurumunun performansını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirmeye eğitimcilerin görüşü de eklenebilmektedir.²⁰⁷

2.4.3. Eğitime Katılanların Değerlendirilmesi

Eğitime katılanların eğitimden ne ölçüde yararlandığını, firmaya ve kişiye katkılarını saptamak amacıyla eğitim sonrası değerlendirme çalışmalarına başlamak gerekir. Eğitime katılanlara göre farklı yöntemler uygulanabilir:

- **Yöneticilerin Değerlendirilmesi:** Eğitim katılanlar eğer yönetici ise varsa üstleri, astları ve iş arkadaşları tarafından en az üç ay geçtikten sonra gözlem yoluyla değerlendirmeleri yapılabilir.
- **Büro Elemanlarının Değerlendirilmesi:** Eğitime katılan beyaz yakalı büro elemanlarının değerlemesinde en büyük rol üstlerine düşer. Burada gözlem sonucu kontrol listesi üzerinden bir değerlendirme yapılabilir veya eğitimciler tarafından bir sınava tabi tutulabilir.
- **İşgörenlerin Değerlendirilmesi:** Tıpkı büro elemanlarında olduğu gibi üstler ve eğitim birimi tarafından bilgi ve beceri ölçüm testleri veya kontrol listesi uygulamasıyla değerlendirme yapılır.²⁰⁸

2.4.4. Eğitimcilerin Değerlendirilmesi

Eğitimcilerin nitelikleri, işini nasıl yaptığı ve bildiklerini aktarma düzeyi, eğitime katılanların etkinliğini ve öğrenme düzeylerini doğrudan etkileyebilir. Eğitim konusuna uygun olmayan bir eğitim yönteminin seçimi, konusunda yetkin olmayan bir eğitimci ya da eğitim konusu üzerinde yeteri bilgiye sahip olan ancak onu aktarabilecek yeteneğe

²⁰⁶ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 140.

²⁰⁷ Aydınlık E. (2004) İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi: İki Özel Sektör İşletmesinde Örnek Olay Çalışması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, s. 60.

²⁰⁸ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 140.

sahip olmayan bir eğitimci, eğitim programından beklenen yararın sağlanmasını büyük ölçüde olumsuz olarak etkilemektedir.

Eğitimcilerin değerlendirilmesi, genellikle, eğitim programına katılanlar tarafından doldurulan eğitim değerlendirme formu aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Eğitimcilerin değerlendirildiği formlarda tavsiye edilen, kapalı uçlu soruların sorulmasıdır. Hazırlanan formda eğiticinin göstermesi gereken özel yetenekler için bir skala hazırlanmalı ve bu skalaya göre değerlendirilme yapılmalıdır.²⁰⁹

2.4.5. Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Eğitim değişim yaratma işidir. Eğitim programının hedeflerine ulaşip ulaşmadığını ve gereken değişimi yaratıp yaratmadığını belirlemek için eğitim etkilerini değerlendirmek gerekir. Değerlendirme, eğitim programlarının doğru yolda ilerlemesini sağlayan geri bildirim alma işlemidir.

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

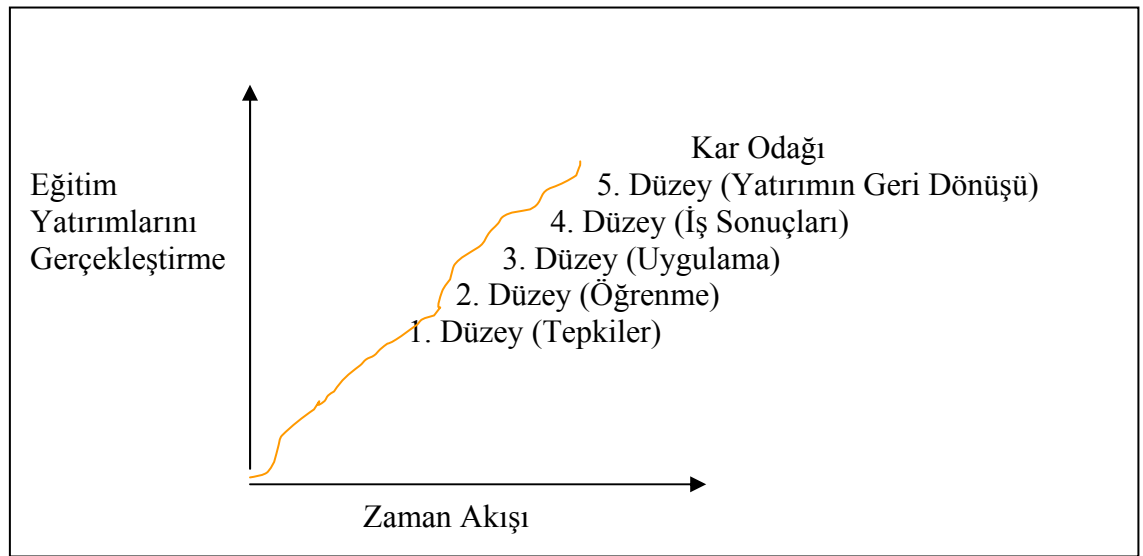
Eğitim, kendisinden ne beklendiği düşünülmezsizin çok çabuk bir alışkanlık veya bir görenek haline gelebilir. Bu yüzden, en azından programın hedeflerine ne derece ulaşıldığını belirlemek için değerlendirmeye gerek vardır. Ayrıca değerlendirme, eğitimi katılımcıların hazır bulunuşluk düzeyine göre ayarlayabilmek ve eğitim sırasında katılımcılarla öğrenilmeyen veya öğrenmede güçlük çekilen yerleri tanıyıp bunun nedenlerini araştırarak eğitimi daha etkili kılabilmek için de gereklidir.²¹⁰

²⁰⁹ Aydınlık E., a.g.e., s. 62.

²¹⁰ Turgut M.F., (1995) Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları, Yargıcı Matbaası, Ankara, s. 3.

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde karşılaşılan bazı sorunların nedenleri şunlardır:

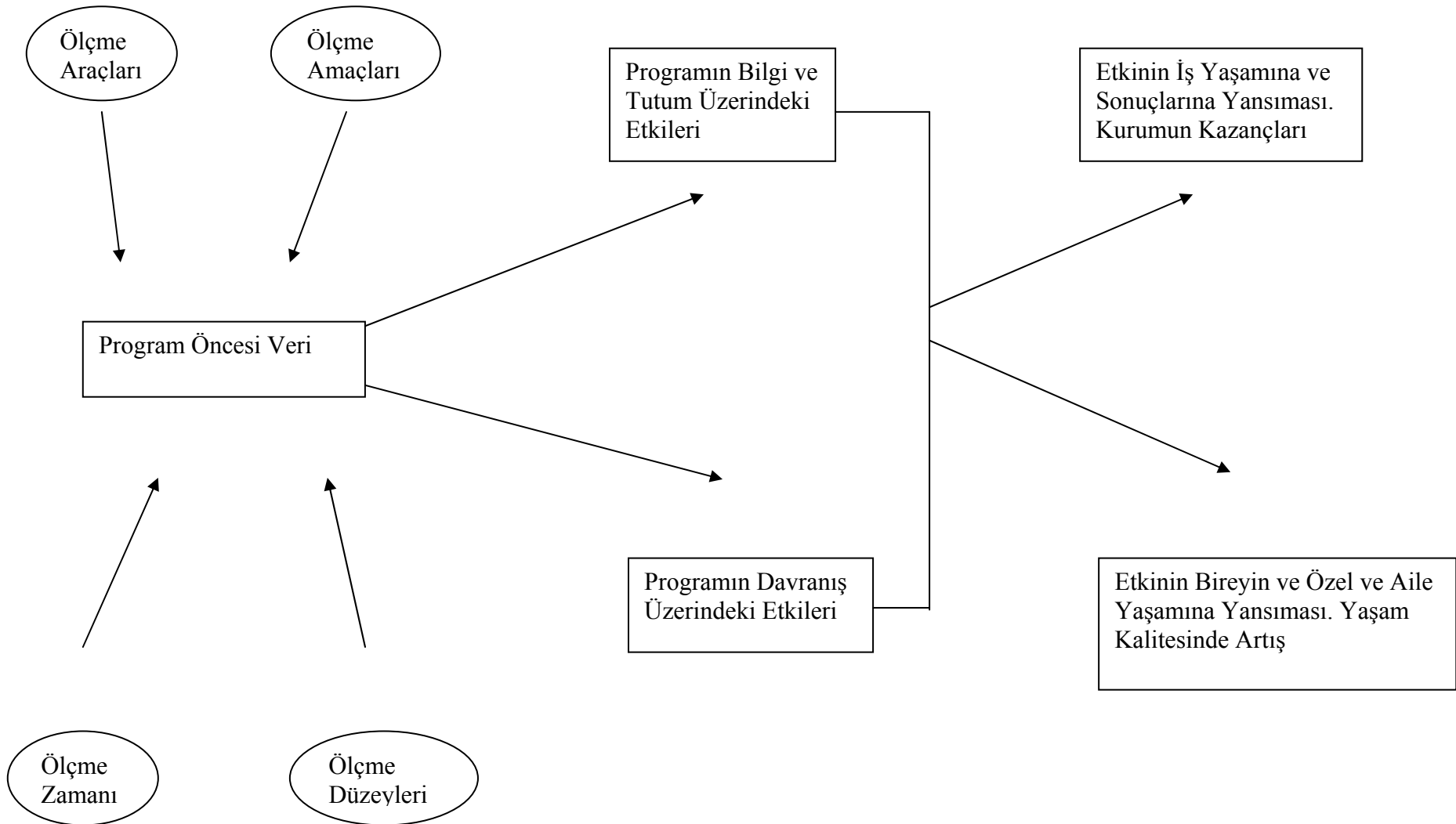
- Eğitim, nicel olarak tanımlanamamaktadır. Eğitimin yaratıcılık gúcünün matematiksel ölçümü çok zordur.
- Eğitim programlarının yararları uzun vadede görülür.
- Eğitimin yararları amaçlandığı alan dışına taşabilir.
- Eğitimin sonuçları, eğitime katılanlarla sınırlı kalmamaktadır.²¹¹



şekil 2.1 Eğitim Etkinliğini Ölçme Basamakları

Kaynak: Diri A., (2000) "Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı", Kaynak, 1(4): s. 7.

²¹¹ Çalışkan U. (2004) İşletmelerde Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesine İlişkin Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 62.



Şekil 2.2 Eğitimin Etkinliğini Değerlendirme Süreci

Kaynak: www.rms.net, erişim tarihi: 27.09.2005.

2.4.5.1. Eğitim Etkinliğini Değerlendirme Nedenleri

Uygulanan eğitim programının doğru biçimde ve gerektiği gibi değerlendirilmesi işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Büyük yatırımlar yapılarak planlanan ve uygulanan eğitim programlarının ne derece başarılı olduğunu belirlemek gerekir ki, bir sonraki eğitim programlarında eksiklikler giderilmeli ve programın etkinliği sağlanmalıdır.²¹²

Ölçme ve değerlendirme, eğitim sürecinin ayrılmaz ve tamamlayıcı bir parçasıdır. Bir eğitim programının değerlendirilmesi, ilerlemesinin ve etkinliğinin, eğitimlerin etkililiğini değerlendirmek, yapılan çalışmanın bireye ve kuruma ne ölçüde yarar sağladığını somut olarak ortaya koymaktadır. Bireysel planda fark, katılımcıların yaşam kalitesinde görülmektedir.

İşletmelerde eğitimin etkililiğinin değerlendirilme nedenleri şunlardır:

- İşletmelerin amaç ve hedeflerine sağladığı katkıları olduğunu göstererek eğitim departmanının varlığını doğrulamak,
- Eğitim programlarına devam etme ya da etmeme kararını vermek ve
- Gelecekteki eğitim programlarının iyileştirilmesine yönelik bilgi edinmektir.²¹³

Değerlendirme yapmanın en yaygın nedeni bir program etkililiğini ve programı geliştirme yollarını belirlemektir. Genellikle programa devam etme kararı önceden verilmiş olmaktadır. Çoğu şirkette programların değerlendirilmesinde sadece *teпки formu* kullanılmaktadır. İşletmeler daha fazla değerlendirme yapmak istemektedirler ancak çeşitli nedenlerle yapmamaktadırlar. Bahsi geçen nedenler olarak; konunun önemli ya da acil olmadığı düşünülmesi, ne yapılacağına ya da nasıl yapılacağına bilinmemesi, üst yönetimin düşünceleri veya yapılacak daha önemli işlerin olduğunun düşünülmesi ifade edilebilir.²¹⁴

²¹² Aydınlık E., a.g.e., s. 53.

²¹³ Akyüz N., a.g.e., s. 33.

²¹⁴ Kirkpatrick D. (1998) 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi, Çev. Largo Eğitim Danışmanlık, PDR International, İstanbul, s. 18.

2.4.5.2. Eğitim Etkinliğini Değerlendirmenin Yararları ve Amaçları

Eğitimi değerlendirmenin yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Değerlendirme geleceğe yönelik planlamayı sağlar 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 değerlendirme ve geçerlilik analizlerine başvurulur.²¹⁵

Eğitimi değerlendirmenin amaçları ise şunlardır:

- Geribildirim:** Öğrenme sonuçları hedeflere bağlanmalı ve kalite kontrol sistemi oluşturmalıdır.
- Kontrol:** Eğitim ile örgütsel faaliyetler arasında bağlantı kurmak ve giderleri azaltmak gereklidir.
- Araştırma:** Öğrenme, eğitim ve eğitimin iş ortamına transferi arasında bağlantılar sağlanmalıdır.
- İlişkilendirme:** Değerlendirmenin sonuçları yer aldığı ortamı etkilemektedir.²¹⁶

2.4.6. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

Bir eğitim programının değerlendirilmesi, ilerlemenin ve etkililiğin sürekli ölçülmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Eğitim programının değerlendirilmesi hem bireyler için hem de işletmeler için esnekliği mümkün kılan geribildirim sisteminin bir parçasıdır.²¹⁷

²¹⁵ Akyüz N., a.g.e., s. 36.

²¹⁶ Kamer M., (1999) "Eğitimlerin Değerlendirilmesi", TDM Training & Development Magazine, Sayı: Aralık – Ocak, s.1-6.

²¹⁷ Akyüz N., a.g.e., s. 31.

Eğitim programının etkililiğini sağlamak için programın planlanması ve uygulanması üzerinde önemle durulmalı ve yeterli zaman ayrılmalıdır. Eğitim, zaman, para ve emeğin harcanması demektir. Bu çabaların boğa gitmemesi için eğitim programının mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim programı sonucunda katılımcıların, eğitim programından memnuniyetlerinin ölçülmesi, hedeflenen öğrenme düzeyine ulağıp ulağmadıkları, eğitim sonrası öğrendiklerinin ne kadarını iç ortamına aktarabildikleri ve programın iğletme için hedeflenen örgütsel sonuçlarının geekleğip geekleğmediğinin belirlenmesi ancak eğitim programının değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkarılabilir.²¹⁸

2.5.EĞİTİMİN FAYDALARI VE MALİYETLERİ

Eğitim ile üretim sürecinin temel bir girdisi olan insan sermayesini oluğuurmak ve böylece gerek birey ve gerekse toplum için gelecekte getirisi yüksek bir yatırıma sahip olmak beklenmektedir. Eğitimin ekonomik iğlevi kapsamında, üretim sürecinde talep edilen niteliklerin üretimi için gerek yüksek getiri beklentisi içinde olan bireylerin gerekse ulusal gelir artığuı beklentisiyle kamu kesiminin eğitim yatırımlarına yönelmesi beklenir. Verimlilik, kiğuisel kazançlar ve ulusal gelir artığuında eğitimin katkısına iliğukin her kanıt, eğitim yatırımları ve diğer eğitim politikaları için, ussal bir temel hazırlamaktadır.²¹⁹

Eğitimde hangi teknik veya teknikler uygulanırsa uygulansın, eğitimin yararlarının hesaplanmasına ihtiyaç vardır. Aksi halde, yapılan eğitim alığumaları iğletmeler için birer artı maliyet unsuru olmaktan ileri geçemezler. Eğitimin yararlarının hesaplanmasında fayda-maliyet analizleri kullanılabilir. Ancak bu analizlerde verilerin çok fazla olması kullanımlarını zorlağumaktadır.²²⁰

2.6.EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Eğitim ve geliğuirme programları ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Tipik lme modellerine göre eğitim öncesi, esnası ve sonrasında değerlik kriterlere göre ölçümler yapılabilmektedir.²²¹

²¹⁸ Gaines D. ve Robinson J.C., (1989) "Training For Impact", San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 13.

²¹⁹ Tural N.J., (2002) Eğitim Finansmanı, Anı Yayıncılık, Ankara, s. 258.

²²⁰ Yüksel ., a.g.e., s. 208.

²²¹ Ricky W.G. (2000) Fundamentals of Management, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 218.

Eğitimin değerlendirilmesi çalışmalarında ve literatürde en yaygın olarak kullanılan modeller, Kirkpatrick ve Phillips'in ROI modelidir. Ancak bunların yanında, çok yaygın olmasa da bu modellere alternatif modeller geliştirilmiştir.

2.6.1.Eğitim Vermemenin Maliyetini Hesaplama

Uygulanması basit bir yöntem olup eğitim vermemenin maliyetini işletmenin kaybettiği gelir cinsinden hesaplama esasına dayanmaktadır. Başarı eksikliği görülen yerlerde eğitimsizliğin maliyeti hem gerçek gelir kaybı, hem de potansiyel gelir kaybı olarak düşünülmektedir. İşletmede gerçek ve potansiyel bir iş kaybının varlığı görüldükten sonra bu kaybın işletme için değeri kar cinsinden hesaplanır. Kar kaybının eleman, makine eksikliği, işgücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkıp çıkmadığı araştırılır. Uygun eğitim verildiğinde elde edilecek faydalar hesaplanır. Böylece mevcut ve potansiyel gelir kayıplarıyla eğitimden elde edilecek faydalar karşılaştırılır. Yöntemin hareket noktası eğitim bütçesini kısarak maliyet düşürmenin ileride daha fazla gelir kayıplarına yol açabileceği düşüncesidir.

Bu yöntem yalnızca işletmelerde pazar büyürken yararlı olmaktadır; çünkü gelir kaybına neden olan diğer faktörlerin ağırlığı içinde eğitimin ağırlığını bulabilmek zordur. Diğer taraftan eğitimin getireceği faydalar da bir olasılık olarak hesaplanmaktadır. Çünkü gerçek veriler aynı sonuçları vermeyebilir. Yöntemin avantajları ise kolay hesaplanmasında ve kolay anlaşılır olması nedeniyle hat yöneticilerinden de destek görmesindedir. Eğitmemenin maliyetleri çıktı kaybı, zaman kaybı, kalite kaybı ve maliyetlerdeki yükselme olarak hesaplanabilir.²²²

2.6.2. Başarı Kayıtlarından Yararlanma

İşletmede mevcut başarı kayıtları incelenir. İşgücü devri bir istatistik örnek olarak alınabilir. İşletme yönetimi ile beraber mevcut başarıya ilişkin sorunlar belirlenir ve bir liste hazırlanır. Başlangıçtaki başarı kayıtları eğitim ihtiyaçlarını ve amaçlarını belirlemede yardımcı olacaktır. Sonuçtaki başarı kayıtları ise değerlemede kullanılacaktır. Yöntemin dezavantajları bazen başarı kayıtlarının bulunmayışı, bazen de yöneticilerinin kendilerini yetersiz göstereceği endişesiyle kayıtları vermek istemeyişleri olarak

²²² Yüksel Ö., a.g.e., s. 208.

görülmektedir. Avantajları ise halen mevcut kayıtlardan yararlanılmasının eğitim işlevini ve ölçek geliştirmeyi kolaylaştırmasıdır.²²³

2.6.3. Başarılı Çıktı Olasılığını Hesaplama

Bu yöntem fayda maliyet analizleri ile risk analizlerini birleştiren bir yöntemdir. Eğitim programının potansiyel başarısını hesaplamakta ya da çeşitli eğitim sistemi seçenekleri arasında hangisinin seçileceğine karar vermekte kullanılmaktadır. Bu yöntem, matematiksel ve istatistiksel hesaplamalara ihtiyaç gösteren karmaşık bir yöntemdir. Ancak, eğitim programının değerinin kestirilmesinde iyi bir temel oluşturmaktadır.²²⁴

2.6.4. Öğrenme Eğrisi Maliyetlerini Hesaplama

Eğitim sürecinin maliyetlerini, öğrenme eğrisine bakarak ve farklı eğitim yöntemlerini karşılaştırarak eğitim yöntemini seçmeye yarar. Sıfır bilgi ve deneyime sahip bir işgörenin iş için yeterli oluşuna kadar geçen süre değerlendirilir.²²⁵

Ortaya çıkışından kısa bir süre sonra stratejik yönetim alanında en çok kullanılan bir değerlendirme tekniğidir. Aynı işin tekrarlanması durumunda, personelin işi öğrenme derecesi artmakta, dolayısıyla da işgücünün verimliliğinde bir artış görülmektedir. Bu durum, stratejik planlamada dikkate alınarak, örgütün arttırım yapmadan rekabet gücünün artacağına değerlendirme kapsamına dahil edilmesi öngörülmektedir.²²⁶

2.6.5. Eylem Planı Muhasebesini Hazırlama

Bir eğitim kursunun tamamlanmasından sonra kursun işletmeye katkısını değerlendirmek için başarıyı geliştirici bir eylem planı hazırlanır ve uygulamaya konulur. Bu eylem planı kursa katılanlar tarafından kurs esnasında hazırlanabilir. Plan açıkça konulmuş amaçları, bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işlevsel düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin yararlarının finansal terimlerle ifadesini içermelidir. Hedefe ulaşmakta izlenen yol basamak basamak zamanlanır ve her zamanlama için bir kesin bitiş tarihi

²²³ Yüksel Ö., a.g.e., s. 209.

²²⁴ a.g.e., s. 210.

²²⁵ a.g.e., s. 210.

²²⁶ Aykaç B., (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 89.

belirlenir. Her basamak sonunda değerlendirme yapılır. Değerlendirmeyi eğitim programına katılanlar kendi amirleriyle işbirliği içinde yaparlar.

Yöntemin sakıncası, kursta olan kişilerin sorun alanlarını belirlemekte ve bunu izlemekte zorluk çekmeleridir. Eğitimcilerin ve amirlerin işbirliği ile bu sakıncalar giderilebilir. Yöntemin en iyi yönü sonuçlara yönelik eğitim vermesidir.²²⁷

2.6.6. Fayda - Maliyet Analizi

Eğitim yatırımlarının geri dönüşünün hesaplanmasında birçok yöntem kullanılmaktadır. Bazılarının sonuçları eğitimle ilgili değilken bazıları da performans değerlendirme gibi sonuçlar vermektedir. Bunların arasında en iyi sonuç veren fayda – maliyet analizidir. Fayda – maliyet analizi, eğitim maliyetlerini, performans değerlerini ve karı hesaplamaktadır.²²⁸

Eğitimde maliyetleri belirlemek için kaynak gereksinim yöntemini uygulamak gerekir. Maliyet kaynakları, program geliştirme veya satın alma, eğitimciler ve eğitilenler için eğitim malzemeleri, ekipman ve donanım, seyahat ve konaklama, eğitmen ve destek personel maaşları ve personelin eğitime katılımından doğan kayıp verimliliklerdir.

Eğitim sonucunda elde edilen faydalar ise; üretim ve kalite artışı, maliyetlerin düşmesi, tasarrufların yapılması, bakım giderlerinin azalması, müşteri memnuniyetinin artması sonucu satışlardaki artış, fazla mesailerin kalkması, iş kazalarının azalması, iş devamsızlık veya işten ayrılmaların azalması gibi faktörler sayılabilir.

Eğitim sonucu yapılan bu tür bir fayda-maliyet analizi eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasını kolaylaştırır ve eğitimin etkinliğinin ölçülmesi sağlanmış olur.²²⁹

Fayda-maliyet analizi hem özel hem de kamu sektöründe uygulanmaktadır. Bazen özel maliyet kalemlerinin ayrılmasında karışıklık yaratmasına rağmen eğitim programı maliyetlerini eksiksiz ortaya koyabilmektedir.

²²⁷ Yüksel Ö., a.g.e., s. 210.

²²⁸ Rowden R.W. (2001) "Exploring Methods to Evaluate the Return On Investment From Training", American Business Review, January, s. 6.

²²⁹ Sabuncuoğlu Z., (2000), a.g.e., s. 142.

Bazı durumlarda gözle görülen ve görülmeyen değerleri ayırmak gerekmektedir. Bunlar maddi olan ve olmayan değerlerdir. Bu nedenle yöntem bazı durumlarda yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle yaygın olarak kullanılmamaktadır.²³⁰

2.6.7. Balance ScoreCard (BSC) – Ölçüm Kartı Tekniği (ÖKT)

Ölçüm kartı tekniği, stratejinin işler hale getirilmesi ve işletmede, belirlenen strateji doğrultusunda hareket tarzlarının belirlenmesidir. İşletmenin kritik başarı faktörleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan ölçülerden oluşan bir yapıdır.²³¹ Yenilik ve değişiklik ifade eden husus, ÖKT'nin temel unsurlarının işletmenin mevcut ve gelecek durumunu göstererek birbirini etkileyecek şekilde yapılandırılmasıdır.²³²

ÖKT, müşteri tatmini, işletmenin iç süreci ve işletmenin yenilik ve gelişme faaliyetlerine ilişkin operasyonel ölçüler ile finansal ölçüleri bütünleştirmektedir. Bu tür operasyonel ölçüler, geleceğe ilişkin finansal performansın belirleyicileridir.²³³

ÖKT, üst düzey yöneticilere işletme ile ilişkili kapsamlı ve hızlı bilgiler sunan ölçülerden oluşan bir tekniktir. ÖKT, sadece geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin kontrolüne dayalı finansal ölçüler ile sınırlanmamakta, operasyonel tabandaki gelişme ve değişimleri ölçmeye yönelik ölçüleri de bünyesinde barındırmaktadır.²³⁴ Stratejinin yönetilmesi ve güçlendirilmesinde de yardımcı olur. ÖKT ile strateji, işletmede her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır. Strateji ve uygulama arasındaki açık, ÖKT aracılığı ile kapatılmıştır. Klasik finansal sistem çalışan, süreç ve yenilik gibi maddi olmayan varlıkların önemini yöneticilere ve çalışanlara aktaramamıştır, ÖKT bunu başarmıştır.²³⁵

²³⁰ Phillips J.J. and Seers A. (1989) "Twelve Ways to Evaluate HR Management", The Personnel Administrator, April, 34, 4, pg. 54.

²³¹ Kaygusuz, S. (2005) Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, s. 81 – 103.

²³² Choe C. W., Haddad K. H. ve Wilson J. E., (1997) Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August, s. 76.

²³³ Kaplan R.S. ve Norton D.P., (1992) The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, s. 71-79.

²³⁴ Frigo M. L., (2002) Strategy and Balanced Scorecard, Strategic Finance, November, s. 48.

²³⁵ Waal A., (2003) The Future Of The Balanced Scorecard: An Interview With Professor Dr. Robert S.Kaplan, Measuring Business Excellence, Vol, 7, No.1.

2.6.8. Kirkpatric Modeli

Etkili bir eğitim, ihtiyaçlara dayanmalı, ulaşılabilir amaçları hedef almalı, etkili yöntemler kullanılmalı, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru kişiler için yapılmalı, program sonuçları değerlendirilmelidir. Bu modelde, bir ileri aşamaya geçildikçe ölçüm zorlaşmakta ama güvenilirlik bir o kadar artmaktadır.²³⁶

Şirketler eğitim programları oluşturmak ve uygulamak için bütçe ayırmaktadırlar. Fakat çok az işletme bu yatırımlara dikkat etmektedir. Donald Kirkpatrick'in geliştirmiş olduğu model eğitimin etkilerini ölçen yollardan bir tanesidir.^{237, 238}

Kirkpatrick 1959'da Eğitimin Ölçülmesi Modelini geliştirmiştir. Bu model 4 seviyede uygulanmakta, geniş çaplı kullanım olanağı sağlamakta, kolay, esnek ve eksiksiz bir sonuç vermektedir.

Bu 4 seviye;

1. Etkinin Değerlendirilmesi
2. Öğrenmenin Değerlendirilmesi
3. Davranışların Değerlendirilmesi
4. Sonuçların Değerlendirilmesi
5. Daha sonra Kirkpatrick'in modelinde olmayan ROI eklenmiştir.^{239, 240}

Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirme Modeli, aradan geçen 46 yıla ve bu alanda yapılan pek çok çalışmaya rağmen güncelliğini korumuştur. Kirkpatrick, bu modelde her birini bir öncekinin üzerine kurduğu dört aşamanın hiyerarşik olarak değerlendirilmesini ele almaktadır.^{241, 242, 243}

²³⁶ Kirkpatric D.L. (2000) Evaluating Training Programs: The Four Levels, The ASTD Handbook of Training Design and Delivery, Editör, Pskurich G.M. and Beckschi P., Brandon Hall, McGraw-Hill, United States of America, s. 84.

²³⁷ Nelson B. and Dailey P. (1998) "Measuring the Effectiveness of Recognition Programs", HR Focus, November, 75, 11, pg. 6.

²³⁸ Miller M. (1999) "Evaluate Training on These Four Levels", Credit Union Magazine, May, 65, 5, pg. 25.

²³⁹ www.science.ulst.ac.uk, erişim tarihi: 19.10.2005.

²⁴⁰ Moscoe F.K. (1996) "Evalating Training Programs: The Four Levels", Journal of Career Planning & Employment, vol 57, Iss 1, pg 16.

²⁴¹ Akıncioğlu N., a.g.e., s. 50.

²⁴² Rick M. (1995) "The Four Levels of Evaluation", Sales and Marketing Management, Jun, 147, 6, p. 66.

²⁴³ Nelson B. and Dailey P. (1999) "Four Steps For Evaluating Recognition Programs", Workforce, February, 78, 2, pg. 74.

Tablo 2.2 Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Değerlendirilmesi

Aşamalar	Ölçülen Nitelik
1- Tepki	Katılımcıların programdan memnunluk düzeyleri.
2- Öğrenme	Katılımcıların programdan ne öğrendikleri.
3- Davranış	Öğretilenlerin katılımcıların davranışlarına oluşturduğu değişiklikler.
4- Sonuç	Davranışlardaki değişikliklerin işletmeye etkileri.

Kaynak: Philips, J.J., (1997) Handbook of Training and Measurement Methods, Houston, Improving Human Performance Series, s. 254.

Katılımcıların dürüst cevap verebilmeleri için, adımların ölçülmesinde kullanılan soru formlarında katılımcıların adı sorulmamalıdır. Bu durum ölçümün objektifliği açısından büyük önem taşımaktadır. Adımlar birbirini takip eden bir sıra izlemekte ve her adımın zorluk düzeyi bir öncekinden daha fazla olmaktadır. Eğitime katılanlarının tümünün anlayabilmesi için önermeler anlaşılır düzeyde olmalıdır. Eğer eğitimden sonra yapılan anket puanları öncekinden daha yüksek ise “eğitim etkili olmuştur” sonucu çıkarılabilmektedir.²⁴⁴

Tablo 2.3 Kirkpatrick Modelini Kullanan İşletmelerin Yüzdesel Dağılımı

	Yüzde
1. Düzey: Tepkinin Ölçülmesi	78
2. Düzey: Öğrenme Ölçülmesi	32
3. Düzey: Davranışın Ölçülmesi	9
4. Düzey: Sonuçların Ölçülmesi	7

Kaynak: Hale R. (2003) “How Training Can Add Real Value to the Business: Part 1”, Industrial and Commercial Training, 35, 1, pg. 30.

2002 yılında ASTD'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre işletmelerin %78'i eğitimlerinin etkinliğini tepki düzeyinde ölçmektedirler. %32'si öğrenme, %9'u davranış ve sadece %7'lik bir kısmı da sonuçlar düzeyinde ölçmektedir.

²⁴⁴ Kirkpatrick D.L. (2004) “AT+D Classic: How to Start an Objective Evaluation of Your Training Program”, ASTD Training and Development Journal, May, 58, 5, pg. 16.

2.3.8.1. Tepkinin Ölçülmesi

Tepkinin ölçülmesinde amaç eğitime katılanların eğitimden duydukları memnuniyetin ölçülmesidir. Burada ölçülmek istenen, katılımcıların verilen eğitimden, eğitimin verilmiş biçiminden, eğitmenden, eğitimin verildiği mekandan ne kadar tatmin olduklarıdır. Bu tür değerlendirmeler için kullanılan araç anket formudur. Şirketlerin çoğunda eğitimlere ilişkin tepki ölçümü vardır.²⁴⁵

Önemli olan yalnızca tepki almak değil, olumlu tepki almaktır. Bir programın geleceği olumlu tepkilere bağlıdır. Bunun yanında, eğer katılımcılar olumlu tepki göstermiyorlarsa, büyük bir olasılıkla öğrenmek için motive olamayacaklardır. Olumlu tepki öğrenmeyi garanti etmeyebilir, ancak olumsuz tepkiler neredeyse kesin olarak öğrenme olasılığını azaltmaktadır.²⁴⁶

Tepkinin ölçülmesi aşaması, katılımcıların ne tip yeni beceriler kazandığını ya da öğrendiklerinden hangilerini iş ortamlarına transfer edeceklerini ölçmediğinden, eğitim yatırımlarının geri dönüşünü saptamada belirleyici değildir. Eğitimin başarısında katılımcıların ilgisi, dikkati ve motivasyonu oldukça önemlidir. İnsanlar öğrenme ortamına karşı olumlu tepkiler geliştirdiklerinde daha kolay öğrenmektedirler.²⁴⁷

Tepkinin ölçülmesinin önemi şu şekilde özetlenebilir:

- Gerek programın değerlendirilmesine ışık tutacak geribildirimleri, gerekse gelecekteki programları geliştirmeye yarayacak görüş ve önerileri sağlar.
- Tepki formları yöneticilere ve programla ilgilenen diğer kişilere sunabilecek sayısal bilgileri sağlayabilir.
- Tepki formları eğitimcilere gelecek programlar için performans standartları oluşturmada yararlanabilecekleri sayısal bilgiler sağlayabilir.
- Katılımcıların eğitime yönelik kişisel duyguları hakkında bilgi sağlar.
- Eğitimi veren kişinin başarı ve başarısızlıkları hakkında hızlı geri bildirim sağlar.²⁴⁸

²⁴⁵ Çörtelekoğlu T., (1999) “Eğitimin Geri Dönüşü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, s. 110-128.

²⁴⁶ Kirkpatric D.L. (2000), a.g.e., s. 97.

²⁴⁷ Kamer M., (1999) “Eğitimlerin Değerlendirilmesi”, TDM Training & Development Magazine, Sayı: Aralık – Ocak, s. 6.

²⁴⁸ Akyüz N., a.g.e., s. 41.

2.3.8.2. Öğrenmenin Ölçülmesi

Öğrenme, eğitim programlarının sonunda katılımcılarda meydana gelen tutum değişikliği, bilgi ya da beceri artışı derecesi olarak tanımlanabilir.²⁴⁹

Öğrenmenin ölçülmesinde amaç, katılımcıların eğitim programında yer alan bilgileri öğrenip öğrenmediklerinin ölçülmesidir. Katılımcıların öğrenme düzeylerini belirlemek amacıyla eğitim öncesi ve sonrası sınavlar yapılmaktadır.²⁵⁰

Öğrenilen bilgi, gelişen beceri ve değişen davranışlar, eğitim öncesi ve eğitim sonrasında yapılan çeşitli test, anket, benzetme ya da grup değerlendirilmesi ile ölçülmektedir.²⁵¹

Öğrenmenin ölçülmesi tepkinin ölçülmesinden daha zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Birinci aşamaya kıyasla eğitim programının işleyip işlemediğine yönelik daha fazla veri sağlanmaktadır.²⁵²

2.3.8.3. Davranışın Ölçülmesi

Davranışların ölçülmesi için yapılması gereken, eğitim sonrasında davranış değişikliğinin olup olmadığını ölçebilmek amacı ile eğitimden önce ve eğitimden sonra performans değerlendirmesinin yapılmasıdır.²⁵³ Programdan belli bir süre sonra katılımcılar veya yöneticileri ile gözleme dayalı görüşmeler yapılmaktadır. Mümkünse bu değerlendirmenin belirli aralıklarla tekrarlanması ve bir kontrol grubu seçilmesi gerekmektedir.²⁵⁴

²⁴⁹ Özçelik D.A., (1992) Eğitim Programları ve Öğrenme, ÖSYM Yayınları, Ankara, s. 1.

²⁵⁰ Çörtekeoğlu T., a.g.e., s. 110-128.

²⁵¹ Akıncioğlu N., a.g.e., s. 50.

²⁵² Kamer M., a.g.e., s. 7.

²⁵³ Çörtekeoğlu T., a.g.e., s. 110-128.

²⁵⁴ Akıncioğlu N., a.g.e., s. 50.

Davranışlarda değişimin olması için gereken koşullar şunlardır:

- Kişi değişim isteğine sahip olmalıdır.
- Kişi neyi nasıl yapacağını biliyor olmalıdır.
- Kişi doğru çalışma ikliminde bulunuyor olmalıdır.
- 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 çalışma iklimi katılımcının bağlı olduğu yöneticiyle ilişkilidir. Eğitimin işyerine kazanç olarak geri dönebileceği bir ortamı yaratmada yöneticiye büyük sorumluluklar düşmektedir.

Beş farklı tipte çalışma iklimi tanımlanabilir:

1. **Önleyici:** Yönetici, katılımcının eğitim programında öğrenip uygulaması istenenleri yapmasını yasaklar. Yönetici üst yönetim tarafından oluşturulmuş kurumsal kültürün etkisinde olabilir ya da yöneticinin liderlik tarzı öğretilenlerle çelişmektedir.
2. **Caydırıcı:** Yönetici, “yapamazsın” demez, ancak katılımcının davranışını değiştirmemesi gerektiğini, aksi halde kendisinin hoşnut olmayacağını açıkça belli eder ya da yönetici programda öğretilen davranış için yeterli bir model oluşturamaz dolayısıyla bu olumsuz örnek astın değişimden caymasını sağlar.
3. **Tarafsız:** Yönetici astının bir eğitim programına katılmış olduğu gerçeğini göz ardı eder, işler her zamanki gibi yapılmaya devam edilir. Eğer ast değişim isteği gösterirse, işler yapıldığı sürece bir itirazı olmaz. Davranış değişiminden 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 teşvikte bulunmalıdır.
5. **Zorlayıcı:** Yönetici, astın ne öğrendiğini bilmektedir ve öğretilen konuların mutlaka işe aktarılmasını sağlar.

Dördüncü koşul yani ödüller, içsel, dışsal ya da her ikisi şeklinde olabilir. İçsel ödüller davranıştaki değişimin ortaya olumlu sonuçlar çıkarmasıyla oluşan tatmin, gurur ve başarıya duygularını içerir. Dışsal ödüller yönetici tarafından övülme, başkaları tarafından kabul görme ve liyakat zammı ya da ikramiye gibi parasal ödülleri içerir.²⁵⁵

²⁵⁵ Kirkpatrick D. (1998) 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi, Çev. Largo Eğitim Danışmanlık, PDR International, İstanbul, s. 49.

2.3.8.4. Sonuçların Değerlendirilmesi

Sonuçların değerlendirilmesinde ise hedeflenen, eğitimin iş sonuçlarına olan etkisinin saptanmasıdır. Artan satışlar, azalan maliyetler, iş kazalarındaki düşüş oranları iş sonuçlarına örnek olarak verilebilir.²⁵⁶

Program öncesi ve sonrası değişiklikler, olası sonuçların elde edilebilmesi için uygun bir zamanda ölçülmeli ve maliyet-fayda için finansal bir karşılaştırma yapılmasına olanak vermelidir.²⁵⁷

2.6.9. Philips'in ROI Modeli

Kirkpatrick, eğitim ve performans geliştirme programlarının değerlendirilmesine bir başlangıç oluşturmuştur. Ancak eğitimin işletmelerin değerine yaptığı katkının görülmek istenmesi, bu değerlendirme modellerinin de değer, getiri, kazanç, karlılık ve yatırımın geri dönüşü gibi pek çok kavramla birlikte geliştirilmesine ihtiyaç doğurmuştur.

Eğitimin işletmeye yaptığı finansal katkının gösterilmesi için, dördüncü aşamada eğitimin sonuçlarının ve yararının belirlenerek Kirkpatrick'in modelinin sona erdiği yerde, Phillips, faydaları parasal değerlere dönüştürmekte ve bunları maliyetlerle karşılaştırmaktadır.²⁵⁸

ROI modeli, Donald Kirkpatrick'in geliştirdiği model üzerine bir adım daha eklenerek Jack Phillips tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Kirkpatrick'in modelinden farklı olarak 5. düzeyde modele adını veren ROI adımı yer almaktadır. ROI modeli eğitim programlarının fayda-maliyet analizini yapmakta olan bir adımdır.

Birçok işletme eğitim programlarının geri dönüş oranını ROI modeli ile hesaplamaktadır. Adımlardan herhangi biri ölçülmediği takdirde ROI'nin hesaplanması da mümkün olmamaktadır.

²⁵⁶ Çörtelekoğlu T., a.g.e., s. 110-128.

²⁵⁷ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 51.

²⁵⁸ Phillips P.P. and Phillips J.J. (2001) "Symposium on the Evaluation of Training", International Journal of Training and Development, December, Vol 5, Issue 4, p. 241.

Yatırımların geri dönüş oranının hesaplanmasında iki formül kullanılmaktadır; fayda-maliyet analizi ve ROI. Fayda-maliyet analizinde maliyetlerin toplam karı bulunurken, ROI’de net kar çıkartılabilmektedir.

Kar, eğitim tamamlandıktan sonraki yıl içinde kazanılmakta, eğitimden sonraki bir yıl devam etmekte, fakat etkileri azalmaktadır.^{259 260}

Tablo 2.4.’te ROI’nin hesaplanmasında kullanılan adımlar özetlenmiştir. İlk üç düzeyde insan kaynakları fonksiyonlarının etkileri ölçülmektedir. 4. düzey direk işletmeye olan etkileri ölçmektedir. 5.düzye ise program maliyetlerini ve faydalarını belirlemektedir. ROI modelinin avantajı hem maddi hem maddi olmayan verileri toplaması ve bir arada analiz etmesidir.²⁶¹

Tablo 2.4 ROI Adımları

ÖLÇÜM DÜZEYLERİ	ÖLÇÜLEN KONU
1. Tepki	Katılımcıların memnuniyetleri
2. Öğrenme	Katılımcıların bilgi düzeyleri ve yetenekleri
3. Davranış	Katılımcıların davranış değişikliği
4. Sonuçlar	İşteki sonuçlar
5. ROI	Fayda-maliyet analizi

Kaynak: Chmielewski T.L. and Phillips J.J. (2002) “Measuring Return-On-Investment in Government: Issues and Procedures”, Public Personnel Management, Summer, 31, 2, pg. 227.

Tablo 2.5’de yapılan karşılaştırmaya göre, Phillips, birinci aşamada “tepki”ye, katılımcıların programdan ve planlanan uygulamalardan elde ettikleri tatmini ve işe döndüklerinde yapmayı planladıkları hedeflerini gösteren “tepki, tatmin ve eylem planı” adını vermiş, ikinci aşamada “öğrenme”nin ne kadar değiştiğini göstermiş, üçüncü aşamadaki “davranış”ı daha kapsamlı olması nedeni ile “uygulama” olarak değiştirmiş, “sonuç” yerine ise eğitim dışında kalite, teknoloji, pazarlama, politika değişimleri gibi diğer alanlarda da uygulanabilir olan ve ölçülebilir sonuçların ortaya çıkmasını sağlayan

²⁵⁹ Phillips J.J. (1996) “ROI: The Search”, Training & Development, February, 50, 2, pg. 43.

²⁶⁰ Phillips J.J. (1996) “Was It The Training?”, Training & Development, Mar, 50, 3, pg. 28.

²⁶¹Chmielewski T.L. and Phillips J.J. (2002) “Measuring Return-On-Investment in Government: Issues and Procedures”, Public Personnel Management, Summer, 31, 2, pg. 227.

“örgütsel etki” kavramını kullanmış ve son olarak beşinci aşama olarak parasal sonuçları maliyetlerle karşılaştıran ROI’yi eklemiştir.²⁶²

Tablo 2.5 Kirkpatrick ve Phillips’in Değerlendirme Aşamalarının Karşılaştırılması

	Kirkpatrick	Phillips	ASTD’nin Önerdiği Uygulama Yüzdesi	Genel Uygulama Yüzdesi
1. Aşama	Tepki	Tepki, Memnuniyet, Eylem Planı	%78–89	%100
2. Aşama	Öğrenme	Öğrenme	%32–41	%50–70
3. Aşama	Davranış	Uygulama	%9–12	%30–50
4. Aşama	Sonuç	Örgütsel Etki	%6–9	%10–15
5. Aşama	-	ROI	%3–5	%5–10

Kaynak: Akıncioğlu N., (2005) Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir Roi Modeli Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, s. 52.

ROI, dünyada yaklaşık 40 ülkedeki 1000’den fazla üretim, hizmet, eğitim sektörü ve kar amacı gütmeyen örgütte uygulanmaktadır. Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu (ASTD), Uluslararası Kalite ve Verimlilik Merkezi (IQPC), Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) ve Endüstriyel İlişkiler Kuruluşu (IIR) gibi kuruluşlar tarafından düzenlenen 500’den fazla ROI konferans ve seminerlerine 6000’in üzerinde uzman ve yönetici katılmış, yaklaşık 2000 kişi bu konuda sertifika eğitimi almıştır. Halen konuyla ilgilenen 400 kadar profesyonel yazar, araştırmacı, uygulamacı, danışman ve konuşmacıdan oluşan ROI Network üyesi, bilgilerini paylaşmaktadır. Bu kapsamda şimdiye kadar 100’ü aşkın örnek olay çalışması yayınlanmış, süreci destekleyen 15 kitap basılmıştır. Corporate Leadership Council tarafından 298 firmaya yapılan ankette, işletmelerin %78’i arzu edilen bir ölçüm olarak hedef listesinde ROI’yi göstermekte, ancak zaman ve kaynak gerektirmesi nedeni ile fazla uygulama olanağı bulamadığı için kullanımı düşük düzeyde kalmakta, bu işletmelerin sadece % 11’i eğitim programlarının ölçümünde bu yöntemi kullanmaktadır. Buradan tüm dünyada eğitim ve gelişim programlarının değerlendirilmesinde ROI yöntemine çok büyük oranda ilgi olduğu, ancak sürecin anlaşılmasına rağmen kullanımını istenen düzeye ulaşması için çok daha fazla

²⁶² Akıncioğlu N., a.g.e., s. 52.

ilerleme sağlanması gerektiği sonucu çıkmaktadır. ROI Modelini programlarında uygulayan bazı kuruluşlara örnekler Ek 7’de verilmiştir.²⁶³

2003 yılında ROI Enstitüsü tarafından yapılan araştırmaya göre, uluslararası 300 işletmenin %15 ila % 20’si ROI modelini kullanmakta, % 70 ila % 80’i kullanmamakta fakat kullanmak istemektedir.²⁶⁴

2.6.9.1.ROI Modelinin Kullanım Nedenleri ve Faydaları

Son yıllarda ROI’nin sıkça kullanılması ve konuşulmasının birçok sebebi bulunmaktadır. Program faydaları açık ve net gözlenebilmektedir.

ROI’nin kullanım nedenleri şu şekilde belirtilebilir;

- Birçok işletmenin yıllar itibariyle büyümesi ve gelişmesi, giderlerin artması, muhasebenin kritik bir noktaya gelmiş olması ve büyüme arttıkça risklerin artması,
- Toplam Kalite Yönetimi ve gelişimin devam etmesi,
- Diğer alanlarda ROI’yi kullanan işletmelerin varlıkları,
- İşin ihtiyaçlarına göre maximum fayda sağlanması,
- Ekonomik anlamda işletme stratejilerinin bir parçası haline gelmesi ve
- Tüm dünyadaki işletmelerin yaptıkları yatırımın geri dönüş oranını hesaplamaya başlamış olmasıdır.²⁶⁵

ROI yöntemi;

- Eğitim programlarının katkısını ve iyi bir yatırım olup olmadığını göstermektedir.
- İşletmeye sağladığı katkıya göre programları sıralamaktadır.
- Yeniden geliştirilmesi gereken ya da uygulamadan kaldırılacak etkisi az programları ortaya çıkarmaktadır.
- Programların tasarım ve uygulama süreçlerini güçlendirmektedir.
- Sonuç odaklı yaklaşımın benimsenmesini ve hangi sonuca ulaşılacağını gösteren ölçülebilir hedefler üzerinde yoğunlaştırılmasını sağlamaktadır.

²⁶³ Akıncioğlu N., a.g.e., s. 42.

²⁶⁴ _____ (2005) “HR Urged to use ROI for Training”, People Management, Vol 11, Issue 8, p. 13.

²⁶⁵ Phillips J.J. (1998) “Measuring The Return On Investment in Organization Development: Key Issues and Trends”, Organization Development Journal, Winter, 16, 4, pg 31-32.

- Eğitim ve örgütsel etki arasındaki ilişki kurduğu ve parasal değerler sunduğu için üst yöneticilerin ilgisini çekmekte ve kararlarını kolaylaştırmaktadır.
- Eğitim ihtiyaçları, program hedefleri ve değerlendirme arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
- Başarılı programların uygulanmasını yaygınlaştırmaktadır.
- Hesap verilebilirlik ve güvenilirlik kriterleri gereği büyüyen eğitim bütçelerinin savunulmasında kullanılmaktadır.
- İnsan kaynakları, öğrenme, geliştirme ve performans süreçlerinin zayıf ve güçlü yanlarını göstererek destek sağlamaktadır.
- Parasal faydalar yanında programın gelişmesine faydalı olacak nitel bilgiler de sağlamaktadır.²⁶⁶

Bunların yanı sıra, TKY ve ISO-9000'de dokümantasyon, ölçme ve değerlendirme, geri dönüş oranının hesaplanması konularında, yeteneklerin eğitim ortamından iş ortamına taşınmasında da fayda sağlamaktadır.²⁶⁷

2.6.9.2.ROI Modelinin Özellikleri

İşletmelerde ROI sürecinin uygulanmasının başarılı olması için yönetimin ve eğitimi veren kişilerin de olumlu yaklaşımının alınması gerekmektedir. Bu nedenle ROI'nin iki tarafı da tatmin edebilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Etkin ROI uygulamasının sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- ROI süreci basit olmalı, karmaşık formüllerin, yöntemlerin uygulanmaması gerekmektedir.
- Kolay uygulanabilmesi için ekonomik olması gerekmektedir. Eğitim ve geliştirme departmanlarının kolaylıkla günlük faaliyetleri arasında ve yeni kaynaklara başvurmadan uygulayabileceği bir yöntem olmalıdır.

²⁶⁶ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 47.

²⁶⁷ Glover R.W. vd. (2003) Return On Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry, Center For Construction Industry Studies, Report No: 6, p. 6.

- ROI’de kullanılan tahminler, yöntem ve teknikler inandırıcı olmalıdır. Mantığa ve belli bir yönteme bağlı olduğu sürece yöneticiler, uygulamacılar ve diğerleri tarafından kabul görmesi kolaylaşacaktır.
- ROI sürecinin araştırma açısından genel kabul görmüş uygulamalara dayanması gerekmektedir. Süreç içerisinde ROI teorik olarak güçlü olmalı ve aynı zamanda uygulama açısından da basit ve duyarlı olmalıdır.
- ROI sürecinin çıktı değişkenlerini etkileyecek diğer faktörleri de dikkate alması gerekmektedir. Diğer fonksiyonlarla karşılaştırıldığında eğitim programının katkısının ROI süreci tarafından kanıtlanması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları geliştirme programlarının sadece bir tanesi için değil diğer programlar için de uygulanabilir olması gerekmektedir.
- Eğitim öncesi ve sonrası programları da kullanılabilir kadar esnek olmalıdır. Bazen eğitim öncesinde tahmini ROI değerinin hesaplanması da gerekebilmektedir.
- ROI süreci her türlü bilgi için rahatlıkla uygulanabilmelidir. Bilgiler arasında kalite, çıktı, maliyetler ve zaman bulunmaktadır.²⁶⁸

2.6.9.3.Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

ROI’nin işletmeye, çalışanlara ve hizmet kalitesine olumlu etkisi olmasına karşılık, eğitimle performans arasındaki ilişkin kurulmasında zorluklar olmaktadır. Eğitim alanında ROI’nin kolaylıkla kullanılamama nedenlerinden ya da engellerinden bazıları şu şekilde özetlenebilir:²⁶⁹

- ***Maliyet ve Zaman:*** Program sonuçlarının değerlendirilmesi bazen önemsiz, zaman alıcı ve maliyetli görülmektedir. Oysa ROI uygulamaları için ayrılacak ek bütçe ile elde edilen faydalar ve katkı sağlamayan verimsiz programlara ayrılacak kaynaklar arasında denge sağlanmış olacaktır.
- ***Personel Beceri ve Yönlendirmesindeki Eksiklikler:*** Çoğu eğitimcinin bu analizi yapmak için yeterince zamanı ya da muhasebe-hesap becerisi yoktur. Ölçüm ve değerlendirme, eğitim işinin bir parçası olarak görülmemekte, sonuçlar yerine öğrenmenin getirileriyle ilgilenilmektedir. ROI ile ilgilenen personelin program

²⁶⁸ Phillips J.J. (2003) Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, Butterworth – Heinemann Publications, USA, p. 18-19.

²⁶⁹ Parry S.B. (1996) “Measuring Training’s ROI”, Training and Development, Vol 5, p. 73.

sonuçlarının ölçümü konusunda yönlendirilmesi, davranış ve becerilerinin bütünüyle değişimini gerektirmektedir.

- **Hatalı İhtiyaç Analizleri:** Bazı eğitim programları, gerçek bir gereksinimden öte, o sektörde veya o dönemde çok tercih edilmesi ya da eğilimlerin o programları uygulama yönünde olması gibi yanlış nedenlerle uygulanmaktadır. Bu tür popüler programlarda negatif ROI sonucu elde edilmekte, zaman kaybı ortaya çıkmakta, maliyetler artmakta, hatta bazı durumlarda bu programlar işletmeye zarar bile verebilmektedir.
- **Korku:** Olumsuz ROI sonuçlarının ve bunun yaratabileceği değişimin, eğitim birimine ve üst yönetimden gelen bütçe desteğine zarar vereceği endişeleri doğabilmekte, bu nedenle programda ROI uygulamasından sorumlu olanlar, aslında bir süreç gelişimi aracı olan ROI'nin bir performans değerlendirme aracı olarak görüleceğinden çekinmektedir.
- **Disiplin ve Planlama:** Başarılı bir ROI modeli, modelin sağlıklı bir şekilde işlemesi için planlamayı, sistemli çalışmayı ve kayıt düzenini gerektirmektedir. Bu da uygulama ve izleme çizelgesi, değerlendirme hedefleri, ROI analiz planı ve ölçüm ve değerlendirme politikalarına ihtiyaç doğurmaktadır. Bu nedenle, ROI modeline kuralcı ve planlı bir yaklaşım başarıyı getirmektedir.
- **Yanlış Varsayımlar:** Eğitim öncesinde ve sonrasında maliyetler parasal olarak kolayca ifade edilebilirken, faydanın daha uzunca bir zamanda ortaya çıkması, parasal değerlere dönüştürülmesinin ya da sayısallaştırılmasının zor ve sübjektif olması, yönetimin parasal sonuçlarla ifade edilen eğitim sonuçlarını görmek istemeyeceği ya da eğitim hesap verebilirlik sürecinin söz konusu olmayacağı gibi varsayımlar ROI uygulamasına engel oluşturmaktadır.²⁷⁰

²⁷⁰ Phillips J.J. (2003) a.g.e., s. 22-24.

2.6.9.4.ROI Adımlarına Genel Bakış

ROI modeli yüzlerce özel şirkette ve kamu kurumunda eğitim etkinliğinin ölçülmesinde, insan kaynakları programlarında ve performans değerlendirme programlarında kullanılmaktadır.

İşletmelere sağladığı faydaları şunlardır:

- Basitlik,
- Maliyet Etkinliği,
- Esneklik,
- Sağlam geribildirimdir.

Şekil 2.4 ve 2.5’de ROI modelinin elemanlarını örneklerle açıklamaktadır. Her elemana ROI’yi kısaca açıklaması için bir numara verilmiştir. Aşağıda maddelerle yapılan bütün açıklamalar Şekil 2.4’ü izlemektedir.²⁷¹

1. Değerlendirmenin Planlanması: Bu aşamada, program hedefleri belirlenmekte ve bir değerlendirme planı geliştirilmektedir. Gereksinimi gidermeye yönelik programın hedefleri ile değerlendirme aşamaları arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Katılımcıların hedefleri ilk aşama ile, öğrenme hedefleri ikinci aşama ile, iş performansı hedefleri üçüncü aşama ile, örgüt hedefleri dördüncü aşama ile ve son olarak yatırımın geri dönüşü beşinci aşama ile ilişkilidir.²⁷²

Programın faydalarını anlamının ilk adımı ve iş ölçümlerinin sigortasıdır. Eğer program yaşayan bir program ise değerlendirmeye başlar, yansızlık ve programın içeriği, değerlendirme stratejilerinin rehberidir.²⁷³

2- Değerlendirme Planlarını Geliştirme ve Bilgilere Dayandırma: Program hedefleri belirlendikten sonra değerlendirme aşamalarında temel alınacak veriler, ölçümler, veri

²⁷¹ Phillips J.J. and Stone R.D. (2002) How to Measure Training Results, The Mc Graw Hill Companies, USA, p. 36.

²⁷² Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 56.

²⁷³ Phillips J.J. and Stone R.D. (2002) How to Measure Training Results, The Mc Graw Hill Companies, USA, p. 23.

toplama yöntemleri, veri kaynakları, zamanlamanın ve sorumluların belirlediği bir veri toplama planı hazırlanmaktadır.²⁷⁴

Hesaplamanın ilk adımında verilerin toplanması yer almaktadır. Veriler toplanmadan ölçü yapmak imkansızdır. Veriler eğitim programının gelişmesini ve getirilerin hesaplanmasını sağlamaktadır.

Veri kategorileri şunlardır:

- Performans Ölçümleri,
- Eğitimin Ölçülmesi,
- Eğitimin Maliyetleri,
- Eğitimin Faydalarıdır.²⁷⁵

ROI Analiz Planı yöntemlerin ayrılmasına, maliyet kategorilerine, iletişime ve bilginin dağıtılmasını belirler. Çalışmanın amacı yöntemin başlangıcında değerlendirme stratejilerini uygunlaştırmaktır.²⁷⁶

3- 4- Eğitim Sırasında ve Sonrasında Bilgi Toplama: Bilgi toplama sırasında, tepki, memnuniyet ve programdan öğrenilenler ölçülmektedir. Değişikliklerin erken gözlemlenmesi için ve geri dönüşümün erken olabilmesi için kritik bir noktadır. Program öncesi ve sonrası bilgiler toplandıktan sonra ikisi arasında karşılaştırmalar yapılmaktadır.^{277, 278}

Bilgi toplama adımı ROI modelinin temelini oluşturmaktadır. Bilgiler çeşitli yöntemlerle ölçülmektedir. Bu adımın en zor tarafı hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesidir.²⁷⁹

²⁷⁴ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 56.

²⁷⁵ Doucouliagos C. and Sgro P. (2000) Enterprise Return on a Training Investment, Published by NCVER Ltd, Australia, p. 6.

²⁷⁶ Phillips J.J. and Stone R.D. (2002), a.g.e., s. 124.

²⁷⁷ Phillips J.J. and Phillips P. (2006) "Return on Investment Measures Success, Industrial Management, March/April, p. 21.

²⁷⁸ Parry S.B., a.g.e., s. 74.

²⁷⁹ Chmielewski T.L and Phillips J.J., a.g.e., s. 229.

Yöntem seçildikten sonra bilgi toplamanın zamanlaması kısalmaktadır. Değerlendirme için programa güvenmek bilgi toplama planını tamamlar. Bilgi toplama adımının tamamlanabilmesi için bilgi tamamlama anket formu, röportajlar, şirketteki kayıtlı bilgiler veya diğer uygun yöntemler kullanılmaktadır. Eğitimin maliyeti, ROI Analiz planındaki her katılımcıya düşen maliyeti çizelge haline getirir ve daha sonra ROI hesaplamasında kullanılır²⁸⁰

Veriler toplandıktan sonra, eğitim öncesi ve sonrası performans ve davranış değişiklikleri karşılaştırmaları yapılmaktadır. Bunun için gerekenler;

- Performans ve davranış değişikliği ölçüm ortalamaları,
- Değişimin büyüme oranları,
- Değişimin istatistiksel verileri,
- Değişimin ekonomik verileridir.²⁸¹

Eğitim sonuçlarında iki tür veri çıkmaktadır. Bunlar hard data ve soft datadır. Hard data, işletme performansı ile ilgili bilgileri içermektedir. Bunlar objektiftir ve ölçülmesi kolay olan verilerdir. Hard data bir çok işletme için uygundur; hizmet işletmeleri ve eğitim kurumları gibi.

Soft data ise, yetenek ve iletişimle ilgili ölçümler yapmaktadır. İşgören devir hızı, devamsızlık gibi. Bunlar sübjektiftir çünkü ancak davranışlarla ölçülebilmektedir. Soft dataların ölçümü çok zor olmaktadır. Program sonunda her ikisinin karşılaştırmaları yapılmaktadır.²⁸²

Bilgi toplanırken genellikle bir veya birkaç yöntem bir arada kullanılabilir. Bilgi toplanırken kullanılan yöntemler şunlardır:

- **Takip Araştırmaları:** Katılımcıların eğitim programının çeşitli amaçlarından hangisini kullandığını öğrenmeye çalışmaktadır. Bu bilgiler üçüncü basamak bilgiler olup genellikle tutumları ölçmeye yöneliktir.

²⁸⁰ Phillips J.J. and Stone R.D., a.g.e., s. 123.

²⁸¹ Doucouliagos C. and Sgro P. (2000) Enterprise Return on a Training Investment, Published by NCVER Ltd, Australia, p. 7.

²⁸² Phillips J.J. (1996) "How Much Is The", Trainin&Development, April, 50, 4, p. 20.

- **Takip Anketleri:** Eğitimin belirli 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 edilmektedir.
- **İşbaşındaki Gözlemler:** Katılımcıların belirli becerileri uygulaması ve kullanması açısından önemlidir. Bu aşamada gözlem yapan kişilerin farkedilmemesi gerekmektedir. Gözlemler, müşteri hizmet eğitimlerinde kullanılmaktadır. Üçüncü düzey bilgileri almak için uygundur. Eğitim programının odak gruptakiler tarafından ne ölçüde işlerinde uygulandığını ölçmektedir.
- **Eğitim Sonrası Görüşmeler:** Katılımcıların eğitim programlarında öğrendikleri becerilerin ne kadarını iş başında uyguladıklarını belirlemek amacı ile yapılan görüşmelerdir. Üçüncü düzey ile ilgili bilgilerin elde edilmesine yardımcı olmaktadır.
- **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 böylece ödevlerini tamamlarlar. Üçüncü ve dördüncü düzeyde bilgi toplama için kullanılmaktadır.
- **Hareket Planları:** Eğitim programlarında oluşturulan hareket planları, eğitim tamamlanmasından sonra işbaşında uygulanır. Hareket planları çerçevesinde üçüncü ve dördüncü düzey bilgiler toplanmaktadır.
- **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 tartışmaktadırlar. Takip toplantıları üçüncü ve dördüncü düzey bilgilerin toplanmasına yardımcı olmaktadır.

- **Performans İzlenmesi:** Performansın izlenmesi dördüncü basamak bilgi için gerekli olmaktadır. Gelişmelerin izlenmesi ve çeşitli başarı/performans kriterlerinin oluşturulmasında bu yöneme başvurulmaktadır.²⁸³

5- Eğitim Etkilerini Ayırma: Birçok değerlendirmede göz önüne alınmayan konulardan bir tanesi de eğitimin etkisinin ayrılması konusudur. Eğitim programının performansını etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler tespit edilmeli ve eğitim programlarının etkisi tek başına belirlenmelidir.²⁸⁴

ROI analiz planı bir ya da daha çok stratejinin eğitiminin etkilerini ayırt etmede kullanılabilir. Alistirmalar kontrol gruplarını düzenlemede, trend analizini, katılımcıların tahminini, yöneticilerin tahminini ve uzmanların tahminlerini kullanmaktadır. Eğer kontrol grubunun düzenlenmesi mümkünse performans bilgileri eğitim grubunun üzerinde toplanır ve benzer özelliklerdeki diğer grup eğitime ulaşamaz. Her iki grubun eğitim öncesi ve sonrası performansları karar vermek için karşılaştırılmaktadır. Ayırım stratejisi eğitimin uzamasına müdahale etmek amacıyla kullanılmaktadır.²⁸⁵

Eğitim programlarının etkilerinin ayrıştırılması için kullanılacak yöntemler şunlardır:

- **Kontrol Grubu:** Eğitim programlarının etkisini ayırmakta kontrol grubu sık kullanılan yöntemlerden biridir. Bu anlayışta bir grup eğitim almakta ve diğer benzer grup ise eğitim almamaktadır. Performansları arasındaki farklılık, genellikle eğitim programının varlığına atfedilmektedir. Doğru oluşturulduğunda ve uygulandığında kontrol grubu eğitim programlarının etkilerini belirlemede kullanılacak 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 nitelendirilmektedir.

²⁸³ Akyüz N., a.g.e., s. 75.

²⁸⁴ Chmielewski T.L and Phillips J.J. (2002) "Measuring Return-on-Investment in Government: Issues and Procedures", Public Personnel Management, Summer, 31, 2, p. 229.

²⁸⁵ Phillips P. and Phillips J.J. (2002) "11 Reasons Why Training & Development Fails...and What You Can Do About It", Training, September, 39, 9, p. 84.

- **Tahmin Modelleri:** Girdi ve çıktı değişkenleri arasında matematiksel ilişki bilindiğinde, eğitimin etkilerini ayırmak için tahmin modelleri kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda, “hiç eğitim yapılmıyaydı belirli bir çıktı elde ederdik” tahmini ile sonuç belirlenmektedir. Daha sonra gerçek eğitimin tamamlanmasından sonraki sonuçlar tahmini değerle karşılaştırılır ve eğitimin yararı belirlenmektedir.
- **Katılımcı Tahmini:** Katılımcılar eğitim programının sonucundaki gelişmeyi tahmin ederler. Katılımcılara eğitim öncesi ve sonrası ile ilgili toplam gelişme sonucu verilir. Eğitim programı öncesi ve sonrasında oluşan bu gelişmeyi tahmin etmeleri veya bu konuda ne kadar ilerledikleri sorulmaktadır.
- **Katılımcıların Yöneticilerinin Tahmini:** Katılımcıların yöneticileri eğitimin etkisini belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu yöntemle, yöneticilere toplam gelişme sonucu verilmekte ve aynı tahmini yöneticilerin yapması istenmektedir.
- **Üst Yönetimin Tahmini:** Tepe yönetimi eğitimin etkisini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Eğitim programına bağlı olarak oluşan gelişmeyi tahmin veya düzeltme şeklinde bir değer söylemektedirler. Burada amaç yönetici tarafından tahmin edilen değer doğruluğu değil, yöneticiyi de bu sürecin içine katmaktır. Süreç içinde yöneticilerin olması avantajlıdır.
- **Uzman Görüşü:** Uzmanların bu konudaki fikirleri alınmaktadır. Onların tahminleri geçmiş deneyimlerine bağlı olmaktadır.
- **Astların Görüşleri:** Tepe yöneticilerin ve diğer yöneticilerin eğitiminde, yöneticilerin altında çalışanların örgüt iklimi konusunda işletmenin çıktılarında değişiklik olup olmadığını belirlemeleri istenmektedir. Daha sonra yöneticilerin altında çalışanlara eğitim verilerek onlardan işletmenin çıktılarına etkileyecek örgüt ikliminde başka değişkenlerin değişip değişmediği sorulmaktadır.

- **Müşterilerin Görüşleri:** Bazı özel durumlarda, müşterilerden sağlanan girdilerle işletmenin sunduğu ürün ve hizmet anlayışında farklılıkların oluşup oluşmadığı öğrenilmektedir. Ancak yöntem kısıtlı bir yapısı olduğu için terci edilmemektedir. En sık kullanıldığı alanlar satış eğitimi ve müşteri hizmetleri konusudur.^{286, 287, 288}

6-7- 8- 9- Bilgileri Paraya Çevirme: İş etkisi eğitimle beraber kesin bir para etkisine dönüştürülmektedir. Bu işlem eğitim maliyetinin eğitim karına dönüştürülmesinde ROI'ye karar vermek için gereklidir. Maliyetin tümüyle yüklenmesi hesaplamayı tamamlamak için gereklidir. Eğer bazı bilgiler paraya dönüştürülemiyorsa, bu bilgiler iş etkisi sonuçlarında rapor edilebilir. Bunlara görünmeyen karlar da denilebilir.²⁸⁹

Eğitimin faydasına ilişkin veriler, objektif -elde edilmesi kolay-kesin (parasallaştırılabilen faydalar) ve subjektif -elde edilmesi zor-kesin olmayan (parasallaştırılması zor olan faydalar) olarak iki bölümde ele alınmaktadır. Zaman, üretim miktarı, maliyet tasarrufu, kalite gibi objektif veriler geleneksel örgüt performans ölçümlerinden olup parasal değerlere dönüştürülmesi kolay verilerdir. Çalışma alışkanlığı ve iklimi, yeni beceriler, gelişme ve ilerleme gibi subjektif faydaların parasallaştırılması ise daha zor olmaktadır. Tablo 2.6'da parasallaştırma aşamasında kullanılan çeşitli ölçümlere yer verilmiştir.²⁹⁰

²⁸⁶ Phillips J.J. and Stone R.D., a.g.e., s. 158.

²⁸⁷ Phillips J.J. (2003) Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs, Butterworth – Heinemann Publications, USA, p. 111.

²⁸⁸ Phillips P. and Phillips J.J. (2002) "11 Reasons Why Training & Development Fails...and What You Can Do About It", Training, September, 39, 9, p. 84.

²⁸⁹ Phillips J.J. and Stone R.D., a.g.e., s. 178.

²⁹⁰ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 60.

Tablo 2.6 Verilerin Parasal Değerlere Dönüştürülmesinde Kullanılan Ölçümler

Parasallaştırılabilen Veriler		Parasallaştırılması Zor Olan Veriler	
Örgütsel Etki	Ölçüm İçin Olası Birimler	Örgütsel Etki	Ölçüm İçin Olası Birimler
Verimlilik	Üretim Süresi Yapılan İş Sayısı İş Hızı Üretim Hızı Eğitilme Süresi Geribildirim Süresi Üretim Süresinde Tasarruf Yeniden İş Yapma Hata Oranı	Çalışma Alışkanlığı	İş Başında Bulunmama veya Kayıp Zaman Gecikme Güvenlik İhlalleri İlk Yardım Müdahaleleri Aşırı Ara Vermeler
Çıktı	Üretim Sayısı Satılan Ürün Sayısı Uygulama Süreci Verimlilik Geciktirilen İşler Teslimat Yeni Açılan Hesap Sayısı	Çalışma Ortamı	Şikayet Sayısı Çalışan Şikayetleri İş Tatmini Çalışanın Yaptığı İş Miktarı Dava Açma
Maliyetler	Bütçe Dağılımı Birim Maliyetler Değişken Maliyetler Sabit Maliyetler Yönetim Giderleri İşletim Giderleri Maliyet Tasarrufu Kaza Maliyetleri Envanter Maliyetleri Elde Edilen Kazançlar	Gelişme / İlerleme	Promosyon Sayısı Ödemede Artış Başka Görevlere Geçiş Talebi Sayısı Eğitim Programlarına Katılma Sayısı Performans Değerlendirme Derecesi İş Etkililiğinde Arış
Pazarlama ve Satışlar	Pazar Payı Ürün Gelişimi Marka İmajı veya Tanıtımı Hizmet Hata Oranı Satışların Artışı Yeni Ürün, Müşteri ve Hizmetten Sağlanan Kazanç Oranı Açılan Yeni Hesaplar Müşteri Memnuniyeti	Olanaklar	Yeni Fikirlerin Uygulanması Tamamlanan Proje Sayısı Uygulanan Önerilerin Sayısı Hedef Sayısı

Yönetim	Çalışan Memnuniyeti Uygulanan Gelişme Maliyetleri Karşılaşılan Bölüm Performans Hedefleri Karşılaşılan Bütçe Hedefleri Güvenlik Kişi Başına Eğitim Maliyeti Geribildirim Oranı	Yeni Beceriler	Çözülen Problemler Çözülen Karışıklıklar Verilen Kararlar Yeni Becerilerin Kullanım Sıklığı Yönetilen Toplantılar Önerilen Başarı
Kalite	Hatalı Ürünler İadeler Hata Oranı Yeniden İş Yapma Eksiklikler Standart Sapmalar Başarısız Üretim Envanter Uyumu İşlemlerin Tamamlanma Yüzdesi Kaza Oranı	Müşteri Hizmetleri	Memnun Olan Müşteri Sayısı Müşteri Memnuniyet Endeksi Müşteri Bağlılığı Müşteri Şikayetleri
Zaman	Fazla Mesai Zamanında Teslim Proje Tamamlama Süresi İşlem Süresi Geri Dönüş Zamanı Toplantı Takvimi Etkinlik İşi Durdurma Sipariş Tamamlama Süresi Geç Raporlama Kayıp Gün Sayısı		
İşlemler	Hatalı İşler Birim Maliyetler Eksiklikler Kalite Göstergeleri Ürün Ulaşma Başarısı Kaynak Bulma ve Dağıtım Hatasız Ürünler Süreç Tamamlama Döngüsü Dağıtım Süresi		

Verilerin parasal değerlere dönüştürülmesinde birkaç strateji uygulanabilir. Bunlardan bazıları özgül bir veri ya da veri kategorisi için uygunken, bazıları ise her veri tipinde kullanılabilir. Yapılması gereken, veri tipine ve duruma en uygun olan stratejiyi seçmektir.²⁹¹

Burada elde edilmiş bulunan her türlü bilgiye belli bir değer verilmesi gerekmektedir. Değerleme için seçilecek strateji, elde edilen bilginin çeşidine ve durumuna bağlı olarak değişmektedir.²⁹²

Parasallaştırma aşamasında kullanılacak stratejiler:

- Çıktı verileri, kara yapılan katkıya ya da maliyet tasarrufuna dönüştürülebilir.
- Kalite maliyetini etkileyen ölçümler, standart bir değer olarak hesaplanabilir ve raporlanabilir.
- Çalışan zamanı, ücrete ve elde edilen faydalara dönüştürülebilir.
- Maliyet tasarruflarında önceki dönemlerde gerçekleşen maliyetler kullanılabilir.
- Dışsal veri tabanları, ortalama bir değer veya bir veri kaleminin maliyetini içerebilir.
- Maliyetlerin kolayca belirlendiği diğer ölçümlerle bağlantı kurulabilir.
- Katılımcıların, yöneticilerin, konu uzmanlarının ve eğitim personelinin veri kalemleri için maliyet veya değer tahminlerine yer verilebilir.²⁹³
- Devlet, araştırmalar, sektör bilgileri veya bilgi kaynakları belli bir bilginin değerinin veya maliyetinin belirlenmesinde gerekli bilgiyi sağlamaya yardımcı olabilir.
- Eğitime katılanlar da belirli bir bilgiyi kendilerine parasal bir değere çevirebilmektedirler. Bu yöntemin yararlı olabilmesi için katılımcıların bu beceriye sahip olmaları ve ellerindeki bilginin tam olması gerekmektedir.²⁹⁴

10- Raporlama: Çalışmanın sonunda sunmak amacıyla genelde 2 rapor geliştirmektedir. Raporun biri kısa ve yöneticiye sunmak içindir. Diğeri ise daha detaylıdır ve diğer riske girenlere sunulur.²⁹⁵

²⁹¹ Fitz-Enz and Phillips J.J., a.g.e., s. 69.

²⁹² Akyüz N., a.g.e., s. 77.

²⁹³ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 62.

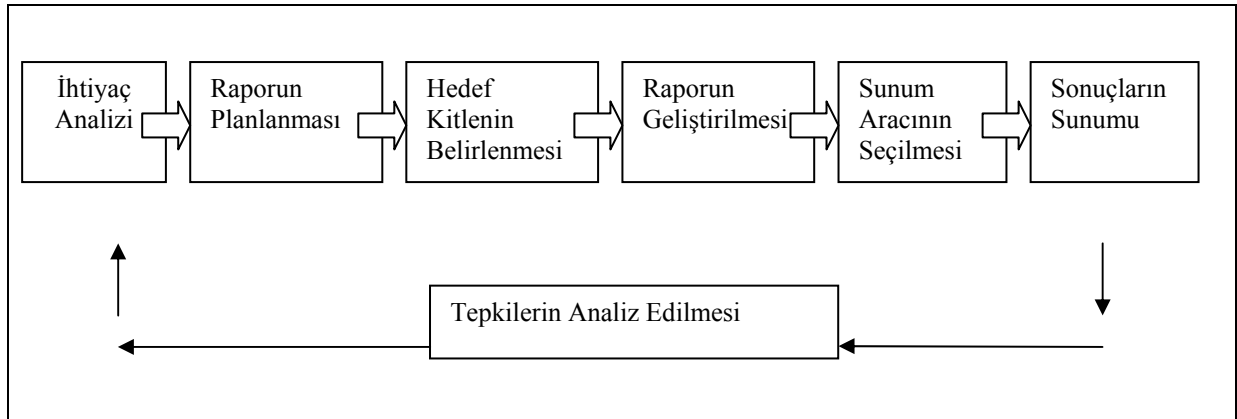
²⁹⁴ Akyüz N., a.g.e., s. 78.

²⁹⁵ Phillips J.J. and Stone R.D., a.g.e., s. 229.

Eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında elde edilen veriler istatistiksel olarak kıyaslanır ve istatistiksel anlamlılık testleri uygulanır. Ön test ile son testler karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması, eğitim programının etkinliğini ispat edecektir. Eğitim programlarının içerdđi konular bir kaç alt boyutta incelenebilir; bulunan farklılıkların eğitimin hangi boyutlarında yoğunlaştđı, katılımcıların öğrendiklerini yaşamlarının hangi alanlarında, ne sıklıkta uygulayabildikleri, rakamlar ve çizelgeler ile belgeleyerek sunulur.²⁹⁶

ROI raporunun sunulması aşamasında, öncelikle hangi bilgilerin raporlanacağına ve sonuçların nasıl açıklanacağına karar verilmektedir. Ölçüm ve değerlendirme sürecinde elde edilen bilgiler, uygun bir kitleye, uyun bir zamanda ve etkili bir yolla sunulduğunda sonuçlar, gerçekleştirilecek eylemler ve gelecekte programların nasıl geliştirileceği hakkında bilgi sağlamaktadır. Sonuçların farklı beklentileri olan hedef kitleye göre açıklanması programın güvenilirliği ve işletmeye yaptığı katkının görülmesi açısından da önemlidir. Raporlama, bazıları için iyi bazıları için kötü sonuçları ifade etse de, örgütsel politikalarla yakından ilgili olan sonuçlar da problemin gün ışığına çıkmasını sağlamaktadır.

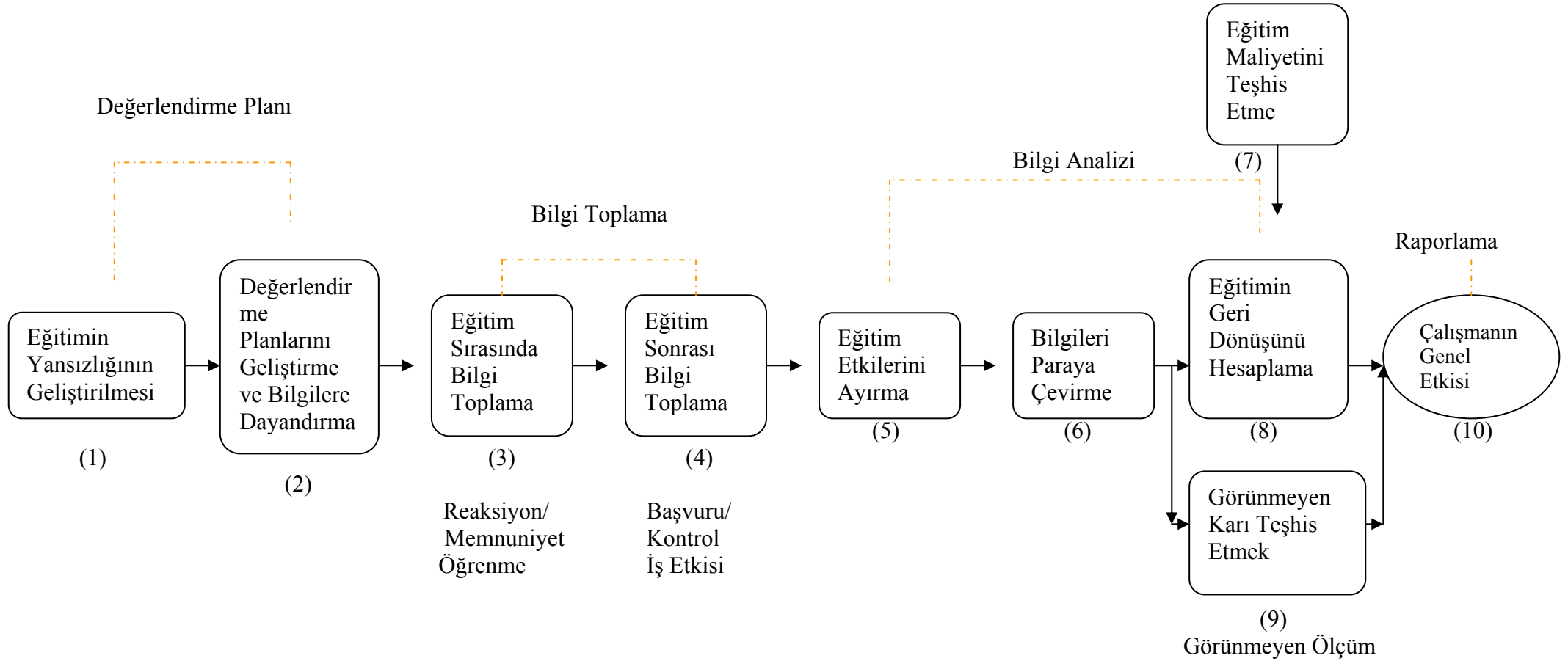
Sonuçların açıklanmasında etkili bir rapor hazırlanması için gerekli olan unsurlar Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



Şekil 2.3 Sonuçların Açıklanması Süreci

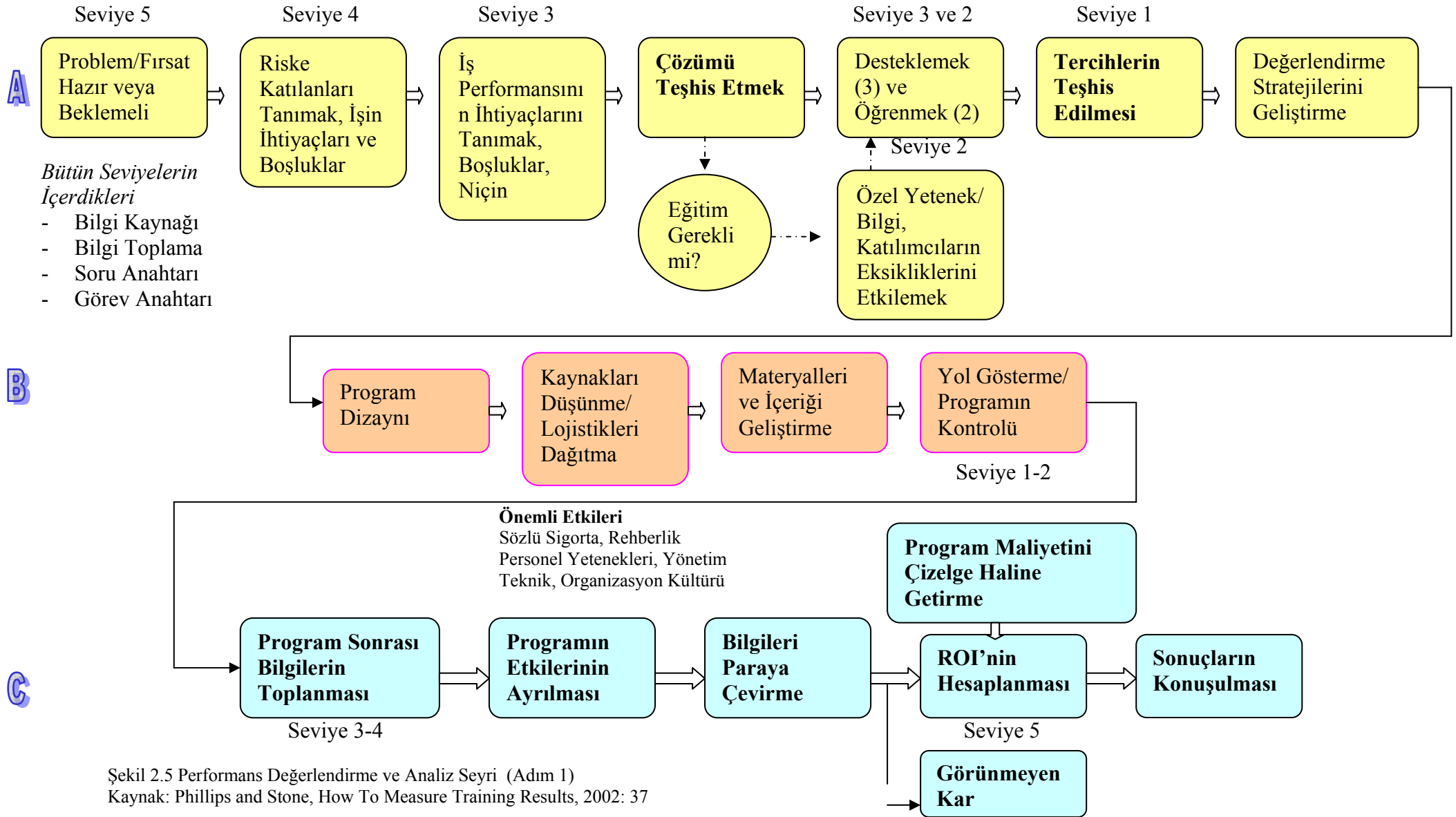
Kaynak: Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 65.

²⁹⁶ Diri A., (2000) “Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı”, Kaynak, 1(4): s. 7.



Şekil 2.4 ROI Modeli ve Yöntemi

Kaynak: Phillips and Stone, How To Measure Training Results, 2002: 24.



Şekil 2.5 Performans Değerlendirme ve Analiz Seyri (Adım 1)

Kaynak: Phillips and Stone, How To Measure Training Results, 2002: 37

2.6.10. Maliyetlerin Hesaplanması

ROI'nin hesaplanması için maliyetlerin açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Seçilen sınıflandırma yöntemine göre hesaplanan detaylı maliyet bilgileri bütün maliyet kalemlerini içerecek ve toplam maliyeti ifade edecek şekilde bir araya getirilmeli ve parasallaştırılan faydalarla karşılaştırmaya elverişli bir çerçeveye oturtulmalıdır.²⁹⁷

2.6.11. ROI'NİN HESAPLANMASI

Literatürde, yatırımların geri dönüşü ile ilgili iki yaklaşım bulunmaktadır;

1. yaklaşımda; eğitim alan büyük şirketlerle diğer eğitim almayan büyük şirketler karşılaştırılmaktadır. 2. yaklaşımda ise; tipik örnek olay yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde bir işletmenin verdiği eğitim hakkında detaylı bilgi raporları toplanmakta, gelir ve gider kalemleri yazılmakta ve ortalama hesaplarıyla geri dönüş oranı bulunmaktadır. 2. yaklaşımın avantajı eğitim çerçevesindeki tüm faaliyetlerin kontrol edilebilmesidir ve verimlilik üzerinde etkilidir. Dezavantajı ise, örnek olay yöntemi sonuçlarının diğer işletmelere genellenememesidir. 1. yaklaşım genellemelerden kaçınırken, yatırımın geri dönüş oranını hesaplamak için yetersiz bilgileri kullanmak zorunda kalmaktadır.²⁹⁸

Eğitimin geri dönüş oranının hesaplanması aslında oldukça basit bir formüle dayanmaktadır. Ancak formülde yer alan değişkenlere ait doğru verileri elde edebilmek oldukça güçtür. Yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasında temel olarak iki ana veriye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri tüm eğitim giderleri, diğeri ise eğitimden elde edilen tüm faydalardır.

Eğitim giderleri;

1. Eğitimin tasarımı ve geliştirilmesi için yapılan masraflar ve harcanan zaman,
2. Eğitimin tanıtılması için yapılan masraflar (varsa çalışılan ajanslara yapılan ödemeler, poster, broşür masrafları..vb)
3. Eğitim organizasyonu giderleri (katılımcıların eğitime gönderilmesi için gerekli işlemlerin yapılmasına ilişkin harcanan zaman gibi)

²⁹⁷ Akıncıoğlu N., a.g.e., s. 63.

²⁹⁸ Bartel A.P. (2000) "Measuring the Employer's Return on Investment in Training: Evidence From The Literature", Industrial Relations, Vol 39, No:3, s. 503.

4. Eğitime ilişkin giderler (eğitim odaları, kullanılan araç ve teçhizat, doküman..vb)
5. Katılımcı giderleri (katılımcıların eğitime katılmalarından dolayı işte geçirmediikleri saatlerin karşılığı)
6. Eğitimin fırsat maliyeti (katılımcıların de geçirdikleri saate karşılık gelen iş değeri)
7. Değerlendirme giderleri (harcanan zaman, analiz, kullanılan materyal..vb.)

Görüldüğü gibi giderleri oluşturan kalemlerin çoğunun hesaplanması ve takibi ciddi bir çalışma gerekmektedir.

Yatırımın geri dönüşümünün hesaplanabilmesi için bulunması gereken ikinci değer eğitimden elde edilen faydadır. Aslında eğitim sonunda elde edilmesi beklenen en önemli fayda performans artışıdır. Dolaylı ve dolaysız olarak elde edilebilecek faydalara biraz daha detaylı bakılacak olursa şöyle bir sıralama yapılabilir;

1. Zamandan tasarruf; mevcut çıktılara ulaşmada daha az çaba/güç kullanılmasıdır. Örn, hataları düzeltmek için harcanan zamanın azalması yada bilgiye daha hızlı erişim gibi.
2. Üretimin artması; aynı derecede çaba/güç göstererek/kullanarak daha fazla çıktı elde edilmesidir. Örn, daha hızlı çalışmayı sağlayan yüksek beceriler, daha fazla efor harcanmasını sağlayan yüksek motivasyon.
3. Diğer maliyet kazanımları; örn, bakım masraflarını düşüren uygulamalar azalan makine bozulmaları, işe alım ve eğitim faaliyetleri maliyetlerini düşüren örnekler azalan personel dönüşüm oranı.
4. Yeni gelir olanakları; bazı pozisyonlarda çalışanlar aldıkları eğitim sonunda şirket için yeni gelir kapıları açabilirler. Örn, başarılı bir ürünün gelişmesine vesile olacak yeni fikirlerin üretilmesi, iletişim becerilerinin artması sonucu müşteri memnuniyetinin artması ve buna bağlı olarak satışların yükselmesi gibi.

Bu iki faktörün doğru olarak tespit edilmesi yatırımın geri dönüş oranının hesaplanması için önemlidir. Bu veriler elde edildikten sonra yapılması gereken tek şey aşağıda yer alan formülü uygulamaktır:

$$\text{Eğitimin Geri Dönüşüm Oranı} = \text{Toplam fayda/toplam eğitim giderleri} \times 100$$

Hesaplama yapılırken dikkat edilmesi gereken diğer önemli nokta ise eğitimin geri dönüş oranının hesaplanabilmesi için yeterli sürenin geçmiş olmasıdır. Bu süre genellikle 1-2 senedir.

Eğitimin geri dönüşünün hesaplanmasında kullanılan bir başka yöntem ise eğitim için harcanan giderlerin kaç ay sonra geri kazanılacağıdır. Buna "geri ödeme zamanı" (GÖZ) (payback period) adı verilir ve hesaplaması aşağıdaki gibidir;^{299, 300}

$$\text{GÖZ} = \text{Toplam eğitim giderleri} / \text{aylık fayda}$$

Yatırımların geri dönüşünün hesaplanmasının kolay olmadığı bir gerçektir. Üstelik bütün çabalara rağmen eğitimin sonuçlarının tamamının sayısal verilere çevrilmesinin mümkün olmadığı da doğrudur. Örneğin, yükselen moral, artan kişisel güven ya da gelişen iletişim becerisi gibi. Dolayısı ile şirketler yatırımın geri dönüş oranını bulurken her şeyi hesaplayamayacaklarını kabul etmeli ve ona göre davranmalıdırlar. Eğitim etkinliğini oluşturan tüm kalemlerin sayısal verilere dönüştürülemeyeceğini düşünerek eğitim için yapılan yatırımların geri dönüşünü hesaplamaya gerek olmadığına karar vermek doğru olmayacaktır. Özellikle kriz zamanlarından yara almadan kurtulabilmek için eğitim bölümleri eğitim etkinliğinin ölçülmesi ile ilgili çalışmalarına ağırlık vermeli ve yöneticileri eğitime yatırım yapmanın her koşulda ve her ortamda önemine inandırmalıdırlar. Unutulmaması gereken şey, zor zamanlarda eğitimden kısımayan şirketlerin krizden daha nitelikli elemanlar ile çıkacağı ve diğer şirketlere göre daha kısa zamanda hedeflerine ulaşmayı başarabilecekleridir.³⁰¹

²⁹⁹ Phillips J.J. and Stone R.D., a.g.e., s. 217.

³⁰⁰ Phillips J.J. (2003), a.g.e., s. 197.

³⁰¹ www.insankaynaklari.com, erişim tarihi: 22.09.2005

Şu ana kadar anlatılan adımlarda yapılan analizler ve hesaplamalar bir formül şeklini alacak olursa şu şekilde gösterilebilir:

BCR (Benefit – Cost Ratio)= Kar - Maliyet Oranı

Kar - Maliyet Oranı = Kar /Maliyetler \Rightarrow BCR= Benefits / Costs

Örneğin; eğitim programının toplam karının 310,000 \$ ve program maliyetinin de 92,000 \$ olduğu bir örnekte;

BCR= 310,000 \$ / 92,000 \$ = 3,36 \$

ROI = Net Kar / Maliyetler * 100

ROI= 310,000 \$ – 92,000 \$ / 92,000 \$ = 2,36*100 = % 236 (Phillips and Stone, 2002).

ROI= (Kar-Maliyetler/Maliyetler) x100

Örneğin;

Kar : 20,000 \$

Maliyet : 5,000 \$

ROI= (20,000 – 5,000)= 15,000 / 5,000= 3x100= %300 ROI olacaktır. ³⁰²

III. BÖLÜM

EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ-ROI (RETURN ON INVESTMENT-YATIRIMIN GERİ DÖNÜŞÜ) VE ANTALYA YÖRESİNDE 5 YILDIZLI BİR OTELDE UYGULAMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Eğitimler için büyük miktarlarda harcama yapmak gerekmektedir. Eğitim için harcanan paralar artık bir yatırım olarak kabul edilmektedir. İnsan gücüne ve eğitime yapılan yatırımların incelenmesi faydalı olmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde yer alan beş yıldızlı oteller açısından eğitim için yapılan yatırımların ne kadarının işletmeye geri döndüğünün yöneticiler tarafından bilinmesi önemli olmaktadır. Araştırmada; işletmenin “Satış ve Yiyecek İçecek Hizmetleri Yazılımı Eğitimi”ne ne kadar yatırım yaptığı ve bu yatırımın ne kadarının ne kadar zamanda işletmeye tekrar döneceğinin hesaplanması ve işletmeye eğitimin getirdiği faydaların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otelde 19.04.2007 ve 07.05.2007 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket formları eğitimi alan personele eğitimin ilk günü, son günü ve eğitimden 10 gün sonra, yöneticilere ise sadece eğitimden 10 gün sonra uygulanmıştır.

Araştırmanın 5 yıldızlı bir otelde yapılmasının nedeni, 5 yıldızlı otellerde son dönemlerde eğitime verilen önemin artmış olmasıdır. Kapasitelerinin diğer otellere göre daha fazla olması, hizmet verdiği müşteri sayısının daha yüksek olması, çalışan personel sayısının fazlalığı da eğitime olan ihtiyacı ve önemi arttırmaktadır.

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın örneklemini Antalya yöresinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinin önbüro, F&B (Yiyecek ve içecek) ve satış departmanından “Satış ve Yiyecek İçecek Hizmetleri Yazılımı Eğitimi”ne katılan personeli oluşturmaktadır. Bu işletmenin seçilme nedenleri; işletme yönetiminin eğitime ve personeline verdiği önem, değişik zamanlarda çeşitli eğitim programlarına katılmaları, işletmenin şehir içinde olması

nedeniyle ulaşım kolaylığı ve yöneticilerinin araştırma yapmak adına olumlu yaklaşımları olarak sıralanabilir.

Araştırma örneklemini oluşturan önbüro, F&B ve satış departmanında eğitim alan kişi sayısı 10 olup, araştırmada kullanılan anketler bu 10 kişiyi kapsamaktadır. 19 Nisan 2007 tarihi itibarıyla toplam 10 kişiye ölçülen niteliklere göre değişen farklı anket formları uygulanmıştır. Eğitime katılan kişilere bilgi formu dahil toplam 8 anket formu uygulanmıştır. Anket formlarının tamamının geri dönüşü sağlanmıştır.

3.3.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 6 anket formu (Ek - 1, 2, 3, 4, 5, 6) ile eğitimi alan kişilere ve yöneticilere değişik nitelikleri ölçen sorular yöneltilmiştir. Araştırmada uygulanan anketlerden Ek 1’de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Ek 2’de eğitime katılan kişilerin alacakları eğitimle ilgili düşüncelerine yer verilmiştir. Aynı form eğitimin son günü tekrar uygulanmış, eğitim almadan önceki durumla eğitim aldıktan sonraki ortalamalar karşılaştırılmıştır. Ek 3’de tepkinin ölçülmesini hedefleyen eğitici, eğitim içeriği, araç gereçler, eğitim yöntemi ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Ek 4’te öğrenme, bilgi ve beceri düzeyini ölçmeyi hedefleyen sorulara yer verilmiştir. Anket formu eğitimin son günü ve eğitimden 10 gün sonra olmak üzere 2 kez uygulanmıştır. Ek 5’te öğrenilenlerin uygulanmasına yönelik sorulara yer verilmiştir. Ek 6 ise diğer formlardan farklı olarak sadece yöneticilere uygulanmıştır. Anket formunda, eğitime katılan personelin eğitimde öğrendiklerini uygulamaya geçirip geçiremediklerini ölçen sorulara yer verilmiştir.

Anket formlarının oluşturulmasında Jack Phillips’in ROI modeli ve Kirk Smith’in ROI çalışmasından yararlanılmıştır.

3.4.VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Anket verilerinin analizinde; matematiksel işlemlerin yoğunluğu nedeniyle excel programı kullanılmıştır. Ek 1’de yer alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman gibi demografik özelliklerin bulunduğu sorular yüzde yöntemiyle analiz edilmiş ve sonuçlar grafikler yardımıyla ifade edilmiştir.

Tepki düzeyinin ölçülmesinde kullanılan formların analizi ise eğitici, çevre, eğitim yazılımı, işteki etki, iş sonuçları yatırımın geri dönüşü ile ilgili önermelerin, işletmeden alınan işgücü devir hızı ve devamsızlık oranının ortalamaları alınarak yapılmıştır. Buradan çıkan sonuç ile eğitim öncesi işletme yöneticisi ile birlikte konulan hedefler karşılaştırılmıştır.

Öğrenme düzeyinin ölçülmesinde öğrenme etkililiği ve yüzde artış önermelerinin ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Uygulama düzeyinin ölçülmesinde öğrenilen bilgi ve becerilerin işte uygulanması, işte harcanan zaman, eğitimin işteki önemi, eğitimin işe uygulanan yüzdesi ve eğitim destek araçları ile ilgili önermelerin ortalamaları alınmış ve önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırılmıştır.

İşteki etkileri düzeyinin ölçülmesinde eğitimin verimlilik üzerindeki etkisi, verimlilikteki artışın toplam yüzdesi, performanstaki iyileşmeye eğitimin katkısı, işin gerektirdiği zaman, eğitimle sağlanan iyileşme yüzdesi, standart ayarlama yüzdesi ve düzeltilmiş yüzde ile ilgili önermelerin ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Anketlere verilen cevapların ortalamaları ile program faydaları hesaplanmıştır. Program faydalarından sonra maliyetler hesaplanmıştır. Maliyetler, işletme yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek çıkarılmıştır. Maliyet; katılımcı zamanı, eğitimci zamanı, araç-gereç ve yemekler, yönetimin zamanı, materyaller, değerlendirme zamanı gibi kalemlerden oluşmaktadır.

Program yararları ve her bir katılımcı için maliyet bulunduktan sonra ROI hesaplaması aşağıdaki formüller kullanılarak yapılmıştır.

$$ROI = \frac{\text{Kişi Başı Program Yararları}}{\text{Her Bir Katılımcı İçin Maliyet}} \times 100$$

$$\text{Geri Dönüş Zamanı} = \frac{\text{Toplam Maliyetler}}{\text{Aylık Yararlar}}$$

$$\text{Aylık Yararlar} = \frac{\text{Kişi Başı Program Yararları} \times \text{Katılımcı Sayısı}}{12}$$

12

3.5. ROI YÖNTEMİ

Eğitimi alacak kişiler, yaş, eğitim düzeyi, yetki düzeyi, şirket içi süreçlere ilişkin bilgi düzeyi gibi konularda, benzer özelliklere sahip de olsalar, eğitim alacakları konuda bilgi ve becerilerinin aynı seviyede olduğunu varsaymak yanlış olur. İlk olarak ön test adı verilen ölçümler, eğitim programının içerdiği konularda katılımcıların eğitim öncesinde ne kadar bilgi ve beceriye sahip olduklarını, bu bilgi ve becerilerinin ne kadarını kullanıp uyguladıklarını belirlemek için uygulanmıştır. Ön testte yer alan sorular, işgörenlerin ‘ne kadar az şey bildiklerini’ ispat etmek için kullanılmamaktadır. Amaç, eğitimin yaratacağı farkı objektif olarak görebilmek için mevcut durumu belirlemektir. Bu amacın katılımcılarla paylaşılması, soruları samimiyetle yanıtlamaları açısından çok önemlidir.

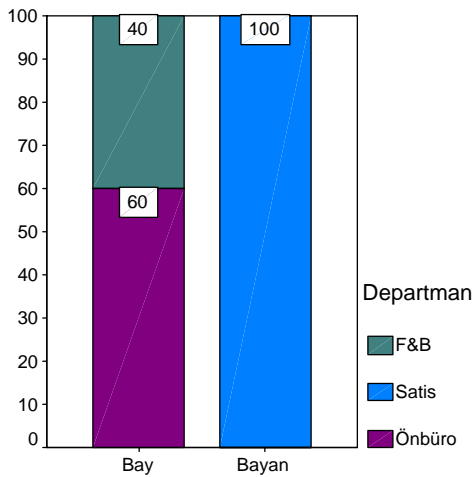
Eğitimin hemen sonrasında, katılımcıların programa ilişkin görüşlerinin alındığı kısa bir soru formu verilmektedir. Katılımcılardan hem programın içeriğini, hem eğiticinin performansını değerlendirmeleri, hem de aldıkları eğitimi, kurum içerisinde nasıl hayata geçirebileceklerine ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Eğitimden 10 gün sonra eğitim programının bilgi düzeyinde kazandırdıkları ölçülmüştür. Bu aşamada uygulanan soru formunda, eğitim programında sunulan konulara ilişkin bilgilerin ne kadarının belleklerde kaldığını ölçülmüştür. Aynı zamanda, eğitimde sunulan konularda davranış değişikliğinin oluşması, davranışlarla ilgili bir soru formu ile ölçülmüştür. Bu formda, katılımcıların eğitim sonrasında çeşitli sorun yaratabilecek konu ve durumlar karşısında nasıl davrandıklarını belirtmeleri istenen sorular da yer almaktadır.

Katılımcıların eğitimden edindikleri bilgileri davranışlarına ne kadar yansıttıkları, kurum içinde sorunları nasıl çözdükleri, kendilerinin yanı sıra, yöneticilerine sorularak da değerlendirilmiştir. İki kaynaktan elde edilen cevaplar karşılaştırılarak, oluşmuş davranış değişiklikleri saptanmıştır.

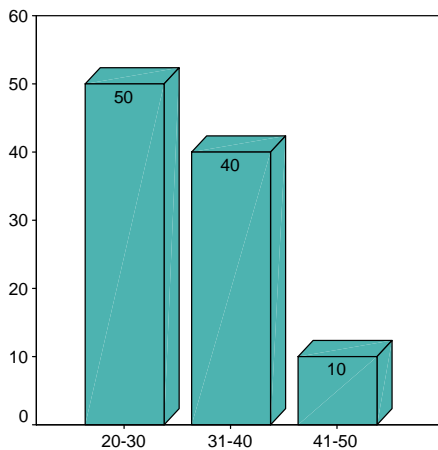
Eğitim öncesinde ve eğitim sonrasında elde edilen veriler istatistiksel olarak kıyaslanmış ve yorumlar yapılmıştır. Ön test ile son testler karşılaştırıldığında, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması, eğitim programının etkinliğini ispat etmiştir. Eğitim programlarının içerdiği konular bir kaç alt boyutta incelenmiş; bulunan farklılıkların eğitimin hangi boyutlarında yoğunlaştığı, katılımcıların öğrendiklerini yaşamlarının hangi alanlarında, ne sıklıkta uygulayabildikleri, rakamlar ve çizelgeler ile belgeleyerek sunulmuştur.

3.6.Araştırmanın Bulguları ve Yorumları



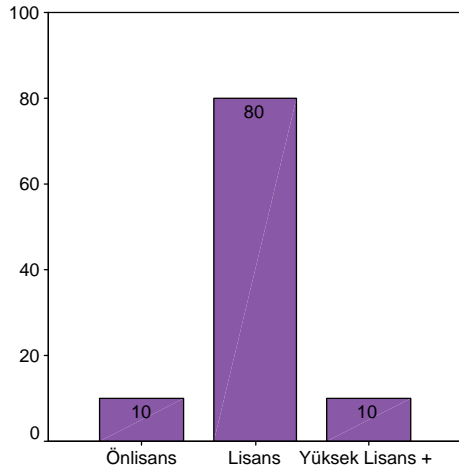
Şekil 3.1’de görüldüğü gibi toplamda eğitime katılanların % 50’si bayan, % 50’si de baylardan oluşmaktadır. Satış departmanından eğitime katılanların hepsi bayanlardan, F&B departmanından katılanların 40’ı ve önbüro departmanından katılanların da % 60’ baylardan oluşmaktadır.

Şekil 3.13 Eğitim Alan Personelin Departmanlara Göre Cinsiyet Dağılımı



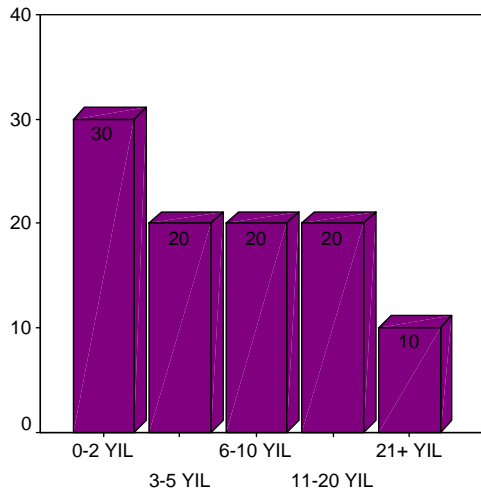
Eğitime katılanların %50’si 20–30 yaş grubunda, %40’ının 31–40 yaş grubunda ve %10’luk küçük bir kısmının da 41–50 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Eğitim alan kişilerin %90’ı 20–40 yaş grubu yani orta yaş grubundadırlar.

Şekil 3.2 Eğitim Alan Personelin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



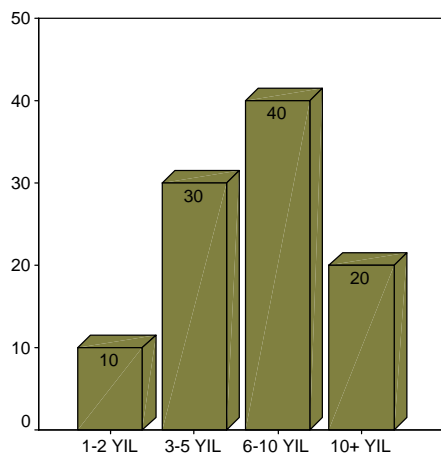
Şekil 3.3'de görüldüğü gibi eğitim alan personelin %80'i lisans mezunudur. Eğitim alan kişiler arasında eğitim alt sınırının önlisans olduğu gözlenmektedir. Bu da bize işletmenin eğitime ve eğitilmiş personele verdiği önemi kanıtlamaktadır. Eğitime katılan personelin seçilmiş 3 departmandan olması da bu sonucu ortaya koyabilmektedir.

Şekil 3.3 Eğitim Alan Personelin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



Şekil 3.4'de eğitime katılan personelin X işletmesinde çalıştığı sürelerine göre dağılımı görülmektedir. Personelin %30'unun 0-2 yıl aralığında, %70'inin uzun yıllardır aynı işletmede çalıştığı gözlenmiştir. Bu yüzdeler personelin ve işletmenin karşılıklı memnuniyeti olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.4 Eğitim Alan Personelin X İşletmesinde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı



Şekil 3.5'de görüldüğü gibi eğitime katılan kişilerin %40'ı 6-10 yıl aralığında sektörde diğer işletmelerde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yine eğitime katılanların %30'u 3 ila 5 yıl arasında, %20'si 10 yıldan fazla, %10'u ise 1 ila 2 yıl arasında bir süre sektörde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 3.5 Eğitim Alan Personelin Sektörde Diğer İşletmelerde Çalıştığı Süreye Göre Dağılımı

Tablo 3.1 Eğitimi Alan Kişilerin Eğitimle İlgili Düşüncelerinin Eğitimin İlk Günü ve Son Günü Değerlendirme Ortalamalarının Karşılaştırılması

İFADELER	ORTALAMALAR (EĞİTİMİN İLK GÜNÜ)	ORTALAMALAR (EĞİTİMİN SON GÜNÜ)
1) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımıyla otel müşterilerimize “Müşteri İlişkileri Yönetimi” adına daha iyi hizmet verebileceğimizi düşünüyorum.	3,5	3,6
2) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımı kullanıcılar adına öğrenmesi son derece kolay, pratik ve fonksiyonel bir yazılımdır.	4	3,4
3) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının müşteri ve personel şikayetlerini azaltacağını düşünüyorum.	3,9	3,3
4) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının departmanların faaliyet raporlarının hazırlanmasında katkısı olacağını düşünüyorum.	3,8	4
5) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının önbüro, kat hizmetleri, satış ve yiyecek içecek departmanlarının işbirliğine katkısı olacağını ve sinerji yaratacağını düşünüyorum.	3,9	3,5
6) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının otelimizin müşterilere ait veri tabanı ile son derece uyumlu çalışacağını düşünüyorum.	3,6	3,5
7) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının özellikle büyük grupların satış, konaklama ve yiyecek içecek ile ilgili departmanlarda ve departmanlar arasında yaşanan iletişim, koordinasyon ve denetimler ile ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunacağına inanıyorum.	3,7	3,9
8) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının otelimizin tüm personeli ile birlikte öğrenmesine (öğrenen işletme) yardımcı olacağını düşünüyorum.	4	3,9
GENEL ORTALAMA	3,8	3,6

Tablo 3.1 incelendiğinde; eğitime katılan kişilerin eğitim öncesi ve eğitim sonrası, eğitim hakkındaki düşünceleri arasında -0,2’lik bir fark gözlenmiştir. Bu farkın nedeni olarak, eğitimi almadan önce katılımcıların eğitimden beklentilerinin fazla olması ve eğitim içeriğinin düşünülen farklı olması düşünülebilir.

Tablo 3.2 Eğitime Katılan Kişilerin Öğrenme Etkililiği ile İlgili Değerlendirme Ortalamaları

İFADELER	ORTALAMALAR (EĞİTİMİN SON GÜNÜ)	ORTALAMALAR (EĞİTİMDEN 10 GÜN SONRA)
1. Bu eğitimden yeni bilgi/beceriler öğrendim.	6,1	6,2
2. Bu eğitim işimi yapmamda pratik bilgiler sağladı.	6,3	6,3
3. Bu eğitim departmanın bütünündeki işleyişi anlamama yardımcı oldu.	5,7	6,1
4. Bu eğitim işime bakış açımı olumlu yönde etkiledi.	6,1	6,2
5. Bu eğitim yöneticilerimle ilişkilerimde olumlu etki yarattı.	5,6	5,6
6. Bu eğitim meslektaşlarımla olan ilişkilerimde olumlu etki yarattı.	5,9	5,8
7. Bu eğitim diğer insanlarla olan ilişkilerimde daha olumlu davranışlar sergilememi sağladı.	6,1	5,4
8. Bu eğitim sonucunda “eğitim alma” konusuna bakış açım olumlu etkilendi.	6	5,6
9. Bu eğitim sayesinde işletmemizin hedeflerine ulaşmada kendi rolümü ve katkımı daha iyi anladım.	6,5	5,9
10. Bu eğitimin öncesi ve sonrasını karşılaştırdığınızda bilgi ya da beceri düzeyinizdeki artışın oranını belirtiniz. (%0 hiçbir artış olmamıştır’ ı %100 ise çok önemli bir artış olmuştur’ u ifade etmektedir.)	77	89
Genel Ortalama	13,13	14,21

Eğitim programının son günü öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesinden elde edilen puanlar ve genel ortalama, programdan 10 gün sonra öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesinden elde edilen puanlar ve genel ortalama Tablo 3.2’de verilmiştir.

Eğitim programının son günü öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesinden elde edilen genel ortalama ile eğitim programından 10 gün sonra öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesinden elde edilen genel ortalama arasında yapılan karşılaştırmada 1,08’lik bir artış gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, eğitim programının öğrenme çerçevesinde sunduğu bilgi ve beceriler konusunda katılımcıların görüşlerinin bu 10 günlük dönemde çok fazla farklılık göstermemesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle değerlendirmenin belirli aralıklarla tekrar edilmesi gerekmektedir.

Bu sonuç, ROI yönteminin bir gereği olarak edinilen bilgi ve becerilerin program sırasında değil, esas olarak işe uygulama kapsamında programdan sonraki süreçte kullanılacağını göstermektedir.

Tablo 3.3 Tepki ve Tatmin (Seviye I)

İncelenen Başlıklar	Sonuç ortalaması
Eğitimci	6,25
Çevre	6,45
Eğitim Yazılımı	6,55
İşteki Etkisi	5,25
İş Sonuçları	5,1
Yatırımın Geri Dönüşü	4,45
Genel Ortalama	5,67
Aylık İşgücü devir hızı oranı	% 7,51
Aylık devamsızlık oranı*	–

Tepki ve tatmin, ROI yönteminin uygulanmasında ilk aşamadır. Genel olarak eğitim programının organizasyonu, eğitim yöntemi, eğitim ortamı, eğitimci, materyaller, işteki etki ve iş sonuçlarına ilişkin verileri göstermektedir.

Katılımcıların eğitim programına ilişkin 7'li likert tipi ölçek üzerinden değerlendirmelerinin her bir madde için ortalamaları Tablo 3.3'de verilmiştir.

Tepki aşamasında elde edilen verilerin genel ortalaması (5,67) yüksektir. Katılımcıların tepkilerinin en olumlu olduğu unsurlar sırasıyla, eğitim yazılımı (6,55), çevre (6,45), eğitimci (6,25)dir. Bu sonuçlar eğitim programının daha çok öğrenme olanağı açısından başarısını göstermektedir. Genel ortalamadan daha düşük düzeyde gerçekleşen konular, işteki etkisi (5,25), iş sonuçları (5,1) ve yatırımın geri dönüşü (4,45)dir. Bu sonuçlar, ROI aşamasının da amaçladığı şekilde X işletmesinde eğitimin iyileştirilmesi açısından önemli sonuçlar vermektedir. Daha sonra geliştirilecek ve uygulanacak programların yöntem ve içeriğinin uygulamaya yönelik hazırlanmasında, hedef kitleye uygun katılımcıların seçilmesinde ve eğitim ortamının iyileştirilmesinde bu sonuçlar belirleyici olabilir.

$$\text{Aylık İ.D.H.} = \frac{\text{İşe giren personel sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

$$\text{Aylık İ.D.H.} = \frac{\text{İşten çıkan personel sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

$$\text{Aylık İ.D.H.} = \frac{8}{109 + 104 / 2} \times 100$$

$$= \% 7,51$$

$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{Aybaşı personel sayısı} + \text{Aysonu personel sayısı}}{2}$$

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}}$$

* Türkiye’de uygulanan iş kanununa göre işgören devamsızlık yapmamaktadır. Bunun nedeni işgörenin 3 gün üst üste mazeretsiz devamsızlık yaptığı zaman işletme ile ilişkisinin kesilmesidir. Dolayısıyla devamsızlık oranı bu nedenlerden dolayı hesaplamalara eklenmemiştir.

Tablo 3.4 Öğrenme (Seviye 2)

İncelenen Başlıklar	ORTALAMALAR (EĞİTİMİN SON GÜNÜ)	ORTALAMALAR (EĞİTİMDEN 10 GÜN SONRA)
Öğrenme Etkililiği	5,9	5,3
Yüzde artış	68	67

Katılımcıların daha önce bilmediği ya da öğrenmeyi beklediği bilgi, beceri ve davranışlardaki değişimi ölçen öğrenme aşaması, eğitim programı sırasında ve eğitim programından 10 gün sonra öğrenme hedeflerinin değerlendirilmesinden elde edilen toplam puanlara göre değerlendirilmiştir.

Öğrenme hedeflerinin eğitim programı sırasında ve 10 gün sonrasında 7'li likert üzerinden elde edilen ortalamaları Tablo 3.4'te verilmiştir. Tabloya göre öğrenme hedeflerinin başarısında, toplam puanlar düşmüş olsa da program sırasında ve programdan 10 gün sonra 0,6'lık bir düşüş gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre eğitim programına katılanların öğrenme hedefleri olumsuz yönde değişme göstermiştir. Zaman içinde görülen bu değişimin nedeni, uygulama yapan işgören açısından başlangıçta öğrendikleri konuları uyguladıkça daha yetersiz görmelerinden, daha detaylı bilgilere ihtiyaç duymalarından; uygulama yapmayanlar için ise öğrendikleri bilgileri unutmalarından kaynaklanmış olabilir.

Eğitim programı öncesi, eğitimci ve yönetici ile birlikte karar verilip oluşturulan veri toplama planında toplam bilgi ve becerilerin artırılmasında %25 oranında bir artış beklendiği kaydedilmişti. İşgörenler öğrenme seviyelerinde % 67 ve % 68 öğrenme gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yönetici ve eğitimcinin beklentisinin çok üstünde bir öğrenme seviyesi saptanmıştır. Bu sonuca göre, katılımcıların eğitim programında başarılı oldukları sonucu çıkarılabilir.

Tablo 3.5 Uygulama (Seviye 3)

İncelenen Başlıklar	ORTALAMALAR (EĞİTİMİN SON GÜNÜ)	ORTALAMALAR (EĞİTİMDEN 10 GÜN SONRA)
Öğrenilen bilgi/becerilerin işte uygulanması	-	6,6
Bilgi/becerilerin işi yaparken gerektirdiği zaman	79	80
İş yaparken bu eğitimin kritik önemi	74	87
Eğitimin direk işte uygulanan yüzdesi	-	84
Eğitim destek araçları	-	19,7

Katılımcıların, programda edinilen bilgi ve becerilerinin uygulamaya aktarılması konusundaki düşüncelerini ve yönetimin hedeflerini gösteren ve veri toplama planına uygunluğu kontrol amacıyla sorulan sorulara verilen yanıtlar Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Öngörülen miktarın işe uygulanması sorusuna katılımcılar yedili likert üzerinden 6,6 gibi yüksek bir puan vermişlerdir. Veri toplama planında yöneticinin belirlediği, yedili likert üzerinden ortalama 5 değer elde etmek idi. Katılımcıların edinilen bilgi ve becerileri uygulamaya geçirdikleri gözlenmiştir.

Öğrenilen bilgi ve becerilerin işe uygulanması sorusuna katılımcılar eğitimin son günü % 79, eğitimden 10 gün sonra ise % 80 cevabını vermişlerdir. Katılımcılar öğrendikleri bilgileri büyük oranda öngördükleri sürede işlerine uygulamışlardır.

İşi yaparken bu eğitimin kritik önemi ve eğitimin direk işte uygulanan yüzdesi sorularına da 100 üzerinden 70 üstü puanlar verilmiştir. Bu da katılımcıların uygulama sırasında eğitimin büyük yararını gördüklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra, çıkan %19,7'lik sonuçtan eğitim destek araçlarından memnun olmadıkları söylenebilir. Gelecekte yapılacak eğitimlerde bu konuya daha fazla ilgi gösterilmesi gerekmektedir.

Tablo 3.6 İşteki Etki (Seviye 4)

İncelenen Başlıklar	Ortalamalar
Eğitimin verimlilik üzerindeki etkisinin tahmin edilmesi	6,5
Verimlilikteki artışın toplam yüzdesi	0,7
Performanstaki iyileşmeye eğitimin katkısı	0,74
Bilgi/becerilerin işi yaparken gerektirdiği zaman	0,88
Eğitimle sağlanan iyileşme yüzdesi	45,5
Standart ayarlama yüzdesi	65%
Eğitimle sağlanan iyileşmenin düzeltilmiş yüzdesi	29,6

İşteki etki aşaması, ROI yöntemi ile hedeflenen bilgi ve becerilerin işte uygulanması sonucunda elde edilen örgütsel kazanımların ve eğitimin örgüte yaptığı katkının ölçümünü sağlamaktadır.

Katılımcılardan, eğitim programına katılımlarından ve edinilen bilgi ve becerileri işe uygulamalarından dolayı gerek kısa gerekse uzun vadede X işletmesini olumlu yönde etkileyen ya da etkileyeceği düşünülen örgütsel kazanımlar, başarılar ve ilerlemeleri puanlamaları istenmiştir. Örgütsel etki sağlayan bu kazanımların ölçümü için katılımcıların değerlendirmeleri, yedili likert tipi ölçekler üzerinden ve yüzdesel ortalamalar şeklinde Tablo 3.6'da verilmiştir.

Eğitimin verimlilik üzerindeki etkisinin tahmin edilmesi yedili likert tipi ölçek üzerinden 6,5 çıkmıştır ki bu da ortalama olarak çok yüksek bir puandır. Veri toplama planında belirlenen verimlilik artışı % 25 artış iken katılımcılar verimlilik artışı ortalamasını

%70 olarak belirtmişlerdir. Bu da bize katılımcılar için eğitimin yöneticilerin düşüncelerine göre daha verimli olduğunu göstermektedir.

ROI hesaplaması

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program Yararları}}{\text{Program Maliyetleri}} \times 100$$

$$\text{Net Program Yararları} = \text{Program yararları} - \text{Program maliyetleri}$$

Tablo 3.7 Program Maliyetlerinin Hesaplanması

Katılımcının zamanı	5 gün*10*maaş	50.000 YTL
Eğitimcinin zamanı + program	5 gün*maaş	2.144 YTL
Araç gereçler/yemekler	5 gün	600 YTL
Yönetimin zamanı	5 saat*maaş	100 YTL
Materyaller		2.950 YTL
Değerlendirme zamanı	15 saat*maaş	300 YTL
Toplam		56.094 YTL
Her bir katılımcı için maliyet		5.609 YTL

Eğitim program maliyetleri, eğitimci, eğitim yöneticileri ve eğitim personelinin analiz, tasarım geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarında harcadıkları süreler, uygulama aşamasında ortaya çıkan program bedeli, katılımcı maliyetleri ile ağırlama giderlerinden oluşmaktadır.

Uygulama maliyetleri, programın yürütülmesi süresince ortaya çıkan harcama unsurlarından oluşmaktadır. Program ücreti, hizmet alım bedeli olarak Y işletmesine ödenen ücrettir. Bu ücrete katılımcı sayısı kadar program CD'si dahildir. Eğitimcinin yemek, ulaşım ve konaklama giderleri de uygulama aşamasında yer almaktadır. Katılımcı maliyetleri, katılımcıların program süresince işten ayrı kaldığı süre ve yiyecek-içecek maliyetlerinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim ortamının hazırlanması, bilgisayarların ve diğer teknik donanımın kurulması ve kontrol edilmesi, eğitim dökümanı, kırtasiye malzemesi, isimlikler ve program duyurularının hazırlanması ve ödeme ile ilgili yazışmaların yapılması,

ağırlamanın organizasyonu, eğitimci ve katılımcılarla ilgilenilmesi uygulama aşaması maliyetleridir.

Değerlendirme maliyetleri, değerlendirmeye ilişkin çeşitli araştırmalar yapılması, değerlendirme formlarının hazırlanması, değerlendirme raporunun yazılması ve yönetime sunulması maliyetlerinden oluşmaktadır.

Program maliyetleri Tablo 3.7’de özetlenmiştir.

Maliyetler hesaplandıktan sonra sıra programın faydalarının hesaplanmasına gelmektedir. Faydaların hesaplanması için daha önce bahsedilen anketlerden yararlanılmaktadır. Anketlere verilen cevapların ortalamaları ile faydaların hesaplanması sağlanmaktadır.

Kişi başı program yararları = İşteki etki (seviye 4) X Katılımcıların maaşları ortalaması

Kişi başı program yararları = 29,6 x 3000 YTL

Kişi başı program yararları = 900 YTL

Her bir katılımcı için maliyet = 5.609 YTL

ROI aşamasında eğitim programından elde edilen elde edilen parasal fayda ve maliyetlerin karşılaştırılmasının yanı sıra, eğitim yatırımına ilişkin sorularla yatırımın değerlendirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Buna göre yedili likert tipi ölçekten oluşan, “programın X işletmesi için uygun bir yatırım olup olmadığı” sorusunun ortalaması 6,4 olarak elde edilmiştir. Benzer şekilde yedili likert tipi ölçekten oluşan, “programın katılımcıların kişisel gelişimleri için doğru bir yatırım olup olmadığı” sorusunun ortalaması ise 6,4 olarak elde edilmiştir. Programın bazı eksikliklerinin olmasına ve büyük örgütsel etkiler sağlamamasına karşın genel olarak başarılı bulunduğu söylenebilir. Bu tür eksiklikler sistemin iyileştirilmesi için gerekli önemlerin alınması, donanımın ve teknik desteğin sağlanması, yöneticilerin bilgilendirilmesi ve katılımcıların program sonunda elde edilmesi beklenen örgütsel hedefler konusunda bilinçlendirilmesi ile giderilebilir.

Programdan sağlanan genel sonuçlara ve olumlu görüşlere rağmen ROI oranının hesaplanması gerekmektedir. ROI oranı;

$$\text{ROI} = \frac{\text{Kişi başı program yararları}}{\text{Her bir katılımcı için maliyet}} \times 100 \text{ olarak ifade edilmektedir.}$$

$$\text{ROI} = \frac{900 \text{ YTL}}{5.609 \text{ YTL}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \% 16,04$$

Elde edilen ROI oranı, Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımı Eğitim Programı için yatırılan her 1 YTL'nin 0,160 YTL geri dönüş sağladığını göstermektedir.

ROI, oranları, yatırımın herhangi bir dönüş sağlamadığı durumlarda %0, hatta negatif bile olabilirken uygulamada genelde %50 ve %700 arasında değişmektedir. Buna göre bu eğitim programı %16,04 ROI ile olağan sınırların altında bir değer göstermektedir. Bu oranın düşüklüğü, katılımcılar tarafından gerek X işletmesi kazancı gerekse eğitim ücreti konusunda genel olarak programa biçilen değerlerin düşük olmasından, maliyet tasarruflarının önemli büyüklükte görülmemesinden kaynaklandığı gibi verimlilik artış oranı, katılımcı maaşlarının düşüklüğünden ve eğitim konusunun yazılımla ilgili olmasından da kaynaklanmaktadır.

Programın geri ödeme süresi de toplam maliyetin aylık yararlarla bölünmesi ile 7,5 ay olarak hesaplanmıştır. Bu da eğitim programının 7,5 ay içerisinde geri ödeme sağlayacağını göstermektedir.

$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Toplam maliyetler}}{\text{Aylık yararlar}}$$

$$\text{Payback Period} = \frac{56094}{7500} = 7,5 \text{ ay}$$

Programın yararlarını bulmak için kişi başı program yararları ve katılımcı sayısından faydalanılmaktadır. Buna göre program yararları;

$$\text{Aylık yararlar} = \frac{\text{Kişi başı program yararları X Katılımcı sayısı}}{12}$$

$$\text{Aylık yararlar} = \frac{900 \times 100}{12} = 7500 \text{ YTL}$$

Katılımcılardan, eğitim program sonucunda edinilen bilgi, beceri ve davranışlardan dolayı kendilerini ya da X işletmesini kısa ve uzun dönemde olumlu yönde etkileyen ancak parasal değerlere dönüştürülmesi zor olan gelişmeleri işaretlemeleri istenmiştir. Katılımcıların işaretlediği bu gelişmeler Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Parasallaştırılmayan Faydalar

İncelenen Başlıklar	Ortalamalar
Kalitenin artışı	44,5
Maliyetlerin düşüşü	44,5
İşi gerçekleştirme zamanının düşüşü	44,5
Verimliliğin artışı	44,5
Satışların artışı	44,5
Riskin azalması	43
Müşteri tatmininin artışı	42
İşgören tatmininin artışı	43
Genel Toplam	

Tabloya göre eğitim programının sağladığı parasallaştırılmayan faydalar içinde en yüksek olanlar ilk beş önermedir. Diğer üç önerme de yaklaşık sonuçlar çıkmıştır. Genel ortalamaya baktığımızda ise, 100 üzerinden 43,8 çıkmaktadır.

ROI modeli, eğitim programı sonucunda elde edilen parasal verilerin ötesinde parasallaştırılmayan verileri de sağlayarak bütünsel bir program değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

3.7.Sonuç ve Öneriler

İşletmeler, teknolojik gelişmelere ve sektördeki rekabet hızına uygun, yetenekli işgücü kapasitesi yaratmak amacıyla örgüt ihtiyaçlarını karşılamak, etkili eğitim programları ile mevcut işgücünü güçlendirmek ve böylece örgüt performansını ve başarısını arttırmak durumundadır. Etkili bir eğitim programının planlanması ve uygulanması için eğitim ihtiyaç analizi, hedeflerin, içerik tespiti, eğitime katılacak işgörenin seçilmesi, eğitim için uygun zaman ve ortamın belirlenmesi, malzeme ve donanımın hazırlanması, eğitim programının düzenlenmesi ve değerlendirilmesi gibi işlemler, kaynak gerektiren ve örgüte maliyet yükleyen işlemlerdir. Bu nedenle işletmeler, diğer örgüt yatırımları gibi eğitim yatırımlarının geri dönüşünü ölçerek ve maliyet etkili eğitimleri yürüterek örgüt başarısına katkı sağlamaya ve bu katkının sürekliliğini devam ettirmeye çalışmalıdır.

Eğitim programlarında yatırımın geri dönüşünün hesaplanması, ilk aşamada maliyetlerin, ikinci aşamada yararların belirlenmesini, bunların ölçümünü ve parasal terimlerle ifade edilmesini, işletmelerin eğitimlere ayırdıkları kaynağın örgüt yatırımlarından sayılmasını, tüm bunları sağlamak üzere işletmede gerek maliyet hesapları gerekse yatırımların değerlendirilmesini ve geri dönüş oranının belirlenmesi için çeşitli yöntemlerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Eğitim yatırımının geri dönüş oranının hesaplanmasında yaygın olarak kullanılan ROI yöntemi, eğitimin örgüte sağladığı katkının finansal yöntemlerle hesaplanmasına ve değerlendirilmesine, ihtiyaçlar ve program hedefleri arasında bağlantı kurulmasına duyulan gereksimler sonucu geliştirilmiştir. Diğer yatırım çeşitleri içinde eğitimin olumlu etkisinin gösterilmesi, az etkili ya da etkisiz programlardan kaynaklanan maliyetlere dikkatin çekilmesi ve verimliliğe odaklanması, ROI yönteminin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır.

Bu önem doğrultusunda çalışmada inceleme konusu yapılan ROI yönteminin X işletmesi eğitim programına uygulanabilirliği araştırılmıştır. Bu bağlamda, X işletmesindeki eğitim maliyetleri ve harcamalar incelenmiş, ROI yönteminin uygulanması için gerekli alt yapı ve yonteme veri sağlayan unsurların incelenmesi amaçlanmıştır. ROI yönteminin hizmet işletmelerinde uygulanabilirliğini araştırmak üzere “Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılım Eğitim Programı” değerlendirilmiştir. Eğitim programının tepki, öğrenme, uygulama ve işteki etki aşamalarında hedefleri karşılama başarısı ve maliyet-

fayda karşılaştırmaları için veriler, “ROI Yöntemi” ve Kirk Smith’in “ROI Impact Study”’sinden uyarlanarak hazırlanan anketlerle elde edilmiştir. ROI yöntemi, bu değerlendirmelerle eğitim programının katkısı ile ilgili sonuçlarda sayısal bir kanıt sağlayarak, örgütü elde ettiği değerleri, programın eksikliklerini, uygulamayı engelleyen ve kolaylaştıran unsurları, eğitim programının geliştirilmesi konusundaki ipuçlarını göstererek anlamlı bir yaklaşım sağlamıştır.

Örnek olarak seçilen “Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılım Eğitim Programı” ile işgörenin veriminin artırılması, zaman tasarrufu, hataların azalması ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi hedeflenmiştir. Eğitim programının bu hedefleri karşılama başarısı kapsamında, ROI yöntemi anketleri ile elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Tepki aşamasından elde edilen yedili likert ölçeği üzerinden 5,8 genel ortalama, katılımcıların eğitimciyi, çevreyi, eğitim yazılımını, işteki etkisini, iş sonuçlarını ve yatırımın geri dönüşünü ve genel olarak programın beğenildiğini göstermektedir. Edinilen bilgi ve becerileri işe uygulama süresi, miktarı ve yöntemi konusunda yönetici formlarından edinilen bilgilere göre katılımcıların hemen olmasa da zamanla büyük oranda işe yönelik uygulama yapacakları sonucu elde edilmiştir. Bu sonuç, değerlendirmenin ileri aşamalara gideceğini göstermektedir.
- Öğrenme aşamasında katılımcıların, program sırasında yedili likert ölçeğine göre 5,9, programdan 10 gün sonra 5,3 genel ortalama ile daha önce sahip olmadıkları yeni bilgi ve beceriler edindikleri soncuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, programın belirlenen öğrenme hedeflerini büyük oranda karşıladığını göstermektedir.
- Uygulama aşamasında katılımcıların büyük çoğunluğu edindikleri bilgi ve becerileri öngördükleri sürede ve şekilde işlerine uygulamışlardır. Bu uygulama sonucunda daha nitelikli ve kaliteli hizmet, işi zenginleştiren olanakların uygulanması, daha iyi kontrol ve izleme, teknolojik standartlara uygun hizmet ve sorumluluk alanının genişlemesi gibi programda ulaşılmaması hedeflenen gelişmeler sağlanmıştır.
- İşteki etki aşamasında, eğitim programı ile ulaşılmaması hedeflenen örgütsel sonuçlardan eğitimin verimlilik üzerine etkisi, performanstaki iyileşmeye eğitimin katkısı, bilgi ve becerilerin işi yaparken gerektirdiği zaman konusunda ilerleme sağlandığı sonucu elde edilmiş, bu ilerleme yedili likert ölçeği üzerinden 6,5 düzeyinde gerçekleşmiştir.

- Eğitim programı maliyetleri, tüm maliyet unsurlarını içerecek şekilde hesaplanmış, toplam eğitim programı maliyeti 56.094 YTL olarak elde edilmiştir.
- ROI hesaplaması için, eğitim programının faydaları ile maliyetleri karşılaştırılarak ROI oranı %16,04 olarak hesaplanmıştır. Bu oran eğitime yatırılan her 1 YTL'nin 0,160 YTL geri dönüş sağladığını, eğitim programının ortalamanın altında bir başarıya sahip olduğunu ve yapılan yatırımın şu anda geri dönüş süresinin uzun olduğunu, fakat gelecekte yapılacak olan eğitim programlarında yapılacak iyileştirmelerle yatırım yapılmaya değer olduğunu göstermektedir. Bu sonucu, katılımcıların programı örgüt ve kişisel gelişimleri açısından yatırım yapılmaya değer buldukları görüşü de desteklemektedir. Program 4,45 ortalama ile X işletmesi açısından; 4,45 ortalama ile kişisel gelişim açısından uygun bir yatırım olarak değerlendirilmiştir.

Eğitim programı X işletmesi açısından, günümüzün teknolojik rekabet ve iletişim ortamında kaliteli ve ihtiyaca dönük tasarımlarla prestijinin artmasını, maliyet ve zaman tasarrufunu, tecrübeli, bilgili, donanımlı insan kaynağı yaratılmasını, sektördeki imajı ve kurum içi imajının artmasını, işle ilgili projeler için altyapı hazırlamasını sağlamaktadır.

Kişisel gelişim açısından ise, alınacak görevlerde iş etkinliğini ve başarıyı artırması, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi, yaratıcılık ve verimliliğin artması nedeniyle iyi bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

- Anket sonuçlarında parasal değerlere dönüştürülebilen faydaların yanı sıra parasallaştırılamayan ama örgütsel katkı açısından çok önemli olan veriler de elde edilmiştir. Kalitenin artışı, maliyetlerin düşüşü, verimliliğin artışı, satışların artışı, müşteri tatmininin artışı ve işgören tatmininin artışı gibi bulgular herhangi bir parasal değere dönüştürülemediği olsa bile X işletmesi açısından önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, yatırımın geri dönüşünü hesaplayabilmek, eğitim programlarını gerçekleştirebilmek, eğitim programını iyileştirebilmek, maliyet hesaplarında bir sistem geliştirebilmek ve ROI yönteminin uygulanmasını yaygınlaştırmak üzere sunulan öneriler şu şekilde özetlenebilir;

- Eğitim programlarının toplam maliyetine ulaşırken, analiz, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarında gerçekleşen, personel ve katılımcıların eğitimde geçirdikleri süreleri içeren doğrudan maliyetler ile genel giderler kapsamındaki dolaylı maliyetler, ROI yöntemi uygulanacak programlarda detaylı olarak hesaplanmalıdır.
- Eğitim programlarının değerlendirilmesinde bütünsel bir yaklaşım sunan programların devam etmesi, geliştirilmesi ve izlenmesinde, sorunların ve engellerin ortaya çıkarılmasında önemli bilgiler sunan ROI modelinin X işletmesinde uygulanması ve yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.
- İyi tasarlanmış bir ROI planı ile değerlendirme kapsamındaki aşamalar, veriler ve ölçüm araçları belirlenerek ihtiyaçlar ve program hedefleri arasındaki ilişki güçlendirilmelidir.
- Daha iyi örgütsel sonuçlara ulaşmak için ROI modelinin tüm programlarda değil, örgütsel hedefleri karşılamaya yönelik, uygulama ve işe transferi yüksek düzeyde olan devamı, geliştirilmesi ya da sona ermesi konusunda karar bekleyen önemli programlarda uygulanması sağlanmalıdır.
- ROI yönteminin uygulanması için uygun koşulların bulunduğu ortamda, ölçüm ve değerlendirme sistemi gözden geçirilmeli veya kapsamlı bir değerlendirme sürecine başlanmalıdır.
- ROI yönteminin uygulanabilmesi için üst yönetimin desteği yanında, eğitim personelinin değerlendirme ve ROI konusundaki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir.
- Eğitim programlarında hedef kitleye uygun çalışanların katılımı ile maliyet tasarrufu, faydanın ve etkililiğin artması sağlanarak maliyet etkililik koşullarına ulaşılmalıdır.
- Uygulamanın yaygınlaştırılması ve örgütsel etkinin belirlenmesi için değerlendirme konusunda yönetici, eğitim personeli ve katılımcı arasında işbirliği güçlendirilmeli, katılımcılar yönlendirici ve paydaş olmalıdır. Değerlendirmede işbirliği sağlanarak bununla ilgili bir örgüt kültürü yaratılmalıdır.

- Edinilen bilgilerin işe uygulanmasını arttırmak için yönetici desteği, iş ortamı, altyapı ve donanımın uygulamayı desteklemesi, varsa bu konudaki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- ROI uygulayıcıları tarafından değerlendirmede, eğitim öncesi ve sonrası bilgi düzeyleri karşılaştırılması ve değerlendirilmesi belli aralıklarla tekrar edilmelidir. İş başı ölçümler için yeni düzenlemeler yapılmalı, yönetici görüşlerini ve eğitimden dolayı sağlanan ilerlemeyi gözlemlemek için yönetici performans izleme sistemi oluşturulmalıdır.
- Eğitimin etkisinin diğer etkilerden ayrıştırılması için, sağlanan değişimin, ilerlemenin ve gelişmenin program dışında başka etkilerden de kaynaklanabileceği konusu dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, uygun programlar, programlara uygun katılımcılar, değerlendirmede uygun ölçüm araçları ve parasallaştırmada uygun tahmin yöntemleri seçildiğinde ve sınırlılıklar açık olarak belirlendiğinde, ROI yöntemi X işletmesi eğitim programlarına kolaylıkla uygulanabilecektir. ROI yöntemi, eğitime finansal açıdan yaklaşım sağlamanın yanı sıra ölçüm ve değerlendirme konusunda değerli bilgiler sağlayacaktır. Yapılanlar, başarılanlar ve elde edilen değer arasında ilişki kurulduğu sürece yöntem, anlaşılabilir ve basit bir hale gelecektir. Bu açıdan, eğitim programlarında yatırımın geri dönüşünü sağlamak ve bir ölçüm ve değerlendirme kültürü oluşturabilmek için ROI yönteminin uygulanması yönünde adım atılmalıdır.

KAYNAKÇA

_____ Akdeniz Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (AKÜNSEM) Sürekli Eğitim Kataloğu, Akdeniz Üniversitesi Basımevi, Antalya, 2006.

_____ “HR Urged to use ROI for Training”, People Management, Vol 11, Issue 8, 2005, 13.

Akat İ., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

Akat Ö., Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği, Ekin Yayınevi, Bursa, 2000.

Akıncıoğlu N., Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB İçin Bir Roi Modeli Uygulaması, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005.

Aktaş A. vd., “Tourist Profile Research: Antalya Region Example 2001”, Tourism Review, Vol.58, No.1, (2003).

Aktaş A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Azim Matbaa, Antalya, 2002.

Akyüz N., İşletmelerde Eğitim Programlarını Ölçme Değerlendirme Metotları ve Eğitimlere Yapılan Yatırımların Geri Dönüşün Hesaplanması Üzerine Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

Aldemir C. vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Anafarta N., Kuruüzüm A., “Türk Otomotiv Yan Sanayinde Kalite Eğitiminin Etkinliğinin Ölçülmesi”, Bilig, Sayı 30, Yaz (2004), 9-26.

Andersen A., 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık A.Ş., İstanbul, 2000.

Ay Ü. ve Mardan C., “Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (2), (2003), 55-68.

Aydın M.N., Reynolds R.J., “Eğitim Sonuçlarının İşe Yansımaları ve Ölçüm Teknikleri”, II. Eğitimciler Zirvesi, Haziran 1999.

Aydınlık E. İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi: İki Özel Sektör İşletmesinde Örnek Olay Çalışması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2004.

Aykaç B., İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Baltaş A., “Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı”, Kaynak, Ekim-Aralık (2000), s.1.

Bartel A.P. “Measuring the Employer’s Return on Investment in Training: Evidence From The Literature”, Industrial Relations, Vol 39, No:3, (2000), 503.

Batman O., Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

Binbaşoğlu C., Eğitim Psikolojisi, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995.

Bingöl D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Bingöl D., Personel Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.

Can H., Organizasyon ve Denetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

Can H. vd., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Cengizhan C., İşletmelerde Eğitimin Değerlendirilmesi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Cengizhan S., Ersun O., “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Nevşehir (2000), 731-751.

Choe C. W., Haddad K. H. ve Wilson J. E., Appling the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August, 1997.

Chmielewski T.L. and Phillips J.J. “Measuring Return-On-Investment in Government: Issues and Procedures”, Public Personel Management, Summer, 31, 2, (2002), 227.

Çalışkan U., İşletmelerde Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesine İlişkin Alan Araştırması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004.

Çelik F., “Türk Eğitim Sisteminde Hedefler ve Hedef Belirlemede Yeni Yönelimler”, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 7 (11), (2006), 1-15.

Çetin, Ş., “Tourism Education In Turkey”, An Encyclopedia Of International Tourism, Tourism Trends In Western Europe, Paris. (1995) 219-222.

Çöl G., “Personel Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, (2006) 18.

Çörtelekoğlu T., “Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, (1999)110-128.

Demirkol, Ş. ve Pelit, E., “Türkiye’deki Turizm Eğitim Sistemi ve Avrupa Birliği Sürecinde Olası Gelişmeler”, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2, Ankara, (2002) 125-146.

Diñer Ö., Fidan Y., İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Diri A. “Eğitim Sürecinde Sorumluluk Paylaşımı”, Kaynak, 1(4), (2000) 1.

Doğanay A., Öğretim İlke ve Yöntemleri, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007.

Doucouliaĝos C. and Sgro P., Enterprise Return on a Training Investment, Published by NCVER Ltd, Australia, 2000.

Erkoç Z., “Eğitimin Olgusu”, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Sayı Ocak-Şubat, (2000) 7.

Ertürk M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

Fındıkçı İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Fitz-Enz J., Phillips J.J., İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Çev. Dinç P., Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Frigo M. L., Strategy and Balanced Scorecard, Strategic Finance, November, 2002.

Gaines D. ve Robinson J.C., “Training For Impact”, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, (1989) 13.

Gazze P., “Kurum Üniversiteleri”, der. Tahiroğlu F., Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul, (2002), 291-295.

Glover R.W. vd., Return On Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry, Center For Construction Industry Studies, Report No: 6, 2003.

Güzel T., “Eğitim ve Gelişme”, Derleyen: Demir C., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Hale R. (2003) “How Training Can Add Real Value to the Business: Part 1”, Industrial and Commercial Training, 35, 1, (2005) 29-32.

Hodgetts R. M., Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çeviren: Çetin C. ve Mutlu E.C., Der Yayınları, İstanbul, 1997.

İbicioğlu H. vd., “Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Sektörel Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, (2003) 69-90.

Kağıtçıbaşı Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.

Kalkandelen H., Hizmetiçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Matbaacılık, 1979.

Kamer M., “Eğitimlerin Değerlendirilmesi”, TDM Training & Development Magazine, Sayı: Aralık – Ocak, (1999), 1-6.

Kaplan R.S. ve Norton D.P., “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February, (1992) 71-79.

Kaygusuz, S., Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, (2005), 81 – 103.

Kaynak T. vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, İstanbul, 2000.

Keser A., “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, (1999) 10.

Kirkpatrick D.L. “AT+D Classic: How to Start an Objective Evaluation of Your Training Program”, ASTD Training and Development Journal, May, 58, 5, (2004), 16.

Kirkpatrick D.L. Evaluating Training Programs: The Four Levels, The ASTD Handbook of Training Design and Delivery, Editör, Pskurich G.M. and Beckschi P., Brandon Hall, McGraw-Hill, United States of America, 2000.

Kirkpatrick D., 4 Aşamalı Eğitim Programları Ölçümlemesi, Çev. Largo Eğitim Danışmanlık, PDR International, İstanbul, 1998.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Lee S.C., “İşbaşı Eğitimi”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop 9-11 Aralık, Ankara (1992), 139-141.

Maitland I., Personel Yönetimi, Çev. Uğur D., Epsilon Yayınları, İstanbul, (1996) 63-65.

Miller M., “Evaluate Training on These Four Levels”, Credit Union Magazine, May, 65, 5, (1999), 25.

Moscoe F.K., “Evalating Training Programs: The Four Levels”, Journal of Career Planning & Employment, vol 57, Iss 1, (1996) 16.

Mucuk İ., Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Nelson B. and Dailey P. “Four Steps For Evaluating Recognition Programs”, Workforce, February, 78, 2, (1999), 74-78.

Nelson B. and Dailey P., “Measuring the Effectiveness of Recognition Programs”, HR Focus, November, 75, 11, (1998), 6.

Onal G., Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997.

Önöz, E., “Müşteri Bağlılığı ve İş Sonuçlarına Etkileri”, 04.12.2003 tarihli Dünya Gazetesi Marmara Sayfası, (2003).

Özçelik O., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 968, Eskişehir, 1996.

Özçelik, D.A., Eğitim Programları ve Öğrenme, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992.

Özçelik, D.A., Ölçme ve Değerlendirme, ÖSYM Yayınları, Ankara, 1992-2.

Özdemir B. ve Çizel R., “Ulusal Otel Yöneticilerinin Uluslararası Otel Yöneticiliğine Bakışı ve Tutumları”, Akdeniz İBF Dergisi, Cilt 6, Sayı 11, (2006) 132-159.

Öztürk Y. ve Seyhan K., “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, (2005) 121-140.

Palmer M. ve Winters K., İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Çeviren: Şahiner D., Rota Yayın, İstanbul, 1993.

Parry S.B. “Measuring Training’s ROI”, Training and Development, Vol 5, (1996), 72-77.

Pauze, E.F., “Time For A New Mission In Hospitality Education”, Hospitality Tourism Educators, Vol 5, NO 3, (1993) 61-62.

Pehlivan İ., “İş Analizi ve Eğitim Programı Hazırlanması”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop 9-11 Aralık, Ankara (1992), 139-141.

Phillips J.J. and Phillips P. “Return on Investment Measures Success, Industrial Management, March/April, (2006), 18-23.

Phillips J.J., Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs, Butterworth Heinemann, USA, 2003.

Phillips J.J., Stone R.D., How to Measure Training Results, McGraw Hill, USA, 2002.

Phillips P. and Phillips J.J. “11 Reasons Why Training & Development Fails...and What You Can Do About It”, Training, September, 39, 9, (2002), 78-85.

Phillips P., Phillips J.J., “Symposium on the Evaluation of Training”, International Journal of Training and Development, 5:4, Vol 5, Issue 4, December (2001), 240-306.

Phillips J.J. and Phillips P.P. “The Return-On-Investment Process: Issue and Trends”, Training Journal, Oct; (2000), 8-12.

Phillips J.J. "Measuring The Return On Investment in Organization Development: Key Issues and Trends", *Organization Development Journal*, Winter, 16, 4, (1998), 29-41.

Phillips J.J., *Handbook of Training and Measurement Methods*, Houston, Improving Human Performance Series, 1997.

Phillips J.J. "How Much Is The", *Trainin&Development*, April, 50, 4, (1996), 20-24.

Phillips J.J. "Was It The Training?", *Training & Development*, Mar, 50, 3, (1996), 28-32.

Phillips J.J. "ROI: The Search", *Training & Development*, February, 50, 2, (1996), 42-46.

Phillips J.J. and Seers A. "Twelve Ways to Evaluate HR Management", *The Personnel Administrator*, April, 34, 4, (1989), 54-58.

Rick M. "The Four Levels of Evaluation", *Sales and Marketing Management*, Jun, 147, 6, (1995), 66.

Ricky W.G., *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2000.

Rowden R.W. "Exploring Methods to Evaluate the Return On Investment From Training", *American Business Review*, January, (2001), 6.

Rutter, D., "Catering Education and Training in France and Britain: Some Implications For Productivity", *Tourism Management*, (1991), 356-360.

Sabuncuoğlu Z. ve Sayılar Y., "Eğitim Etkinliği ve Eğitim Sonrası Davranışsal Değişimlerin Çözümlemesine Yönelik Bir Uygulama", Editör: Sabuncuoğlu Z., *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.

Sabuncuoğlu Z. ve Tokalı T., *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Sönmez V., Eğitim Felsefesi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

Subaşılar B., “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı”, der. Tahiroğlu F., Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul, (2002), 261-266.

Şener B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997.

Şimşek Ş., Çelik A. ve diğerleri, Kariyer Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

Şimşek M. Ş., İşletme Bilimlerine Giriş, Güney Ofset, Konya, 2002.

Taşkıran E., “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Anatolia, Cilt 17, Sayı 2, (2006), 169-183.

Tatar T., Üner M., İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, 1992.

Tetik S., “Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulanması”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop 9-11 Aralık, Ankara (1992), 143-158.

Topaloğlu M. ve Sökmen A., “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi (Ankara’da Bir Uygulama)”, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, (2003) 126-151.

Tural N.J., Eğitim Finansmanı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.

Turgut M.F., Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1995.

Ünlüöner, K. ve Boylu, Y., “Türkiye’de Yükseköğretim Düzeyinde turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c 3, (2005) s 11-32.

Waal A., The Future Of The Balanced Scorecard: An Interview With Professor Dr. Robert S.Kaplan, Measuring Business Excellence, Vol, 7, No.1, 2003.

Yalçın S., Personel Yönetimi, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.

Yalçın S., Personel Yönetimi, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

Yerlikaya A., “Turizm Bilinçlenmesinde Eğitimin Rolü”, Turizm Eğitim Konferans-Workshop 9-11 Aralık, Ankara (1992), 441-443.

Yıldız S., “Profesyonel Turist Rehberi Profili”, Rehber Dünyası, Yıl 2006, Sayı 38, Temmuz, (2006) 84-87.

Yörük S. vd., “Bilgi Toplumu ve Türkiye’de Mesleki Eğitim”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, (2002), 299-312.

Yüksel A. ve Kılınç U.K., “Konaklama İşletmelerinde Yetkilendirme ve Şikayet Sonrası Müşteri Davranışları Üzerine Etkileri”, Anatolia, Cilt 14, Sayı 2, (2003), 107-118.

Yüksel Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

www.kalder.org, erişim tarihi: 28.02.2007.

www.foxperformance.com, erişim tarihi: 19.10.2005.

www.science.ulst.ac.uk, erişim tarihi: 19.10.2005.

www.learningcircuits.org, erişim tarihi: 27.09.2005.

www.astd.org, erişim tarihi: 27.09.2005.

www.rms.net, erişim tarihi: 27.09.2005.

www.insankaynaklari.com, erişim tarihi: 22.09.2005.

www.kariyerakademi.net, erişim tarihi: 22.09.2005.

www.megep.meb.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

www.kultur.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

www.turizm.gov.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

www.aof.anadolu.edu.tr, erişim tarihi: 18.04.2007

www.aas.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.aveaweb.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.tbd.org.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.dbe.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.eduplus.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.fokusegitim.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.hrm.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.kalgem.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.kurtaran.org, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.gelisimatolyesi.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.rcbadoor.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.izgorenakin.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.navitas-tr.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.optimist.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.pritchett-tr.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.rotaegitim.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.turuncuegitim.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.stratejika.com, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.elc.com.tr, erişim tarihi: 05.05.2007.

www.baltas-baltas.com, erişim tarihi: 22.09.2005.

EKLER**EK 1: Katılımcı Bilgileri Formu****1- Cinsiyet**

Bay () Bayan ()

2- Yaş

20-30 () 31-40 () 41-50 () 51+ ()

3- Eğitim Durumu

İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans + ()

4- Ne kadar zamandır aynı otelde çalışıyorsunuz?

(0-2 yıl) (3-5 yıl) (6-10 yıl) (11-20 yıl) (20+yıl)

5- Ne kadar zamandır bu işi yapıyorsunuz?

(Ay) (1-2 yıl) (3-5 yıl) (6-10 yıl) (10+ yıl)

6- Hangi departmanda çalışıyorsunuz?

(Müşteri İlişkileri) (Satış - Pazarlama) (Muhasebe) (Önbüro) (Diğer ?)

EK 2: Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımı Eğitimi

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımıyla otel müşterilerimize “Müşteri İlişkileri Yönetimi” adına daha iyi hizmet verebileceğimizi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımı kullanıcılar adına öğrenmesi son derece kolay, pratik ve fonksiyonel bir yazılımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının müşteri ve personel şikayetlerini azaltacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının departmanların faaliyet raporlarının hazırlanmasında katkısı olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının önbüro, kat hizmetleri, satış ve yiyecek içecek departmanlarının işbirliğine katkısı olacağını ve sinerji yaratacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının otelimizin müşterilere ait veri tabanıyla son derece uyumlu çalışacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının özellikle büyük grupların satış, konaklama ve yiyecek içeceklerle ilgili departmanlarda ve departmanlar arasında yaşanan iletişim, koordinasyon ve denetimler ile ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunacağına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8) Satış ve Yiyecek Hizmetleri Yazılımının otelimizin tüm personeli ile birlikte öğrenmesine (öğrenen işletme) yardımcı olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK 3: Tepki Ölçme Formu

1 (en düşük) ve 7 (en yüksek) puan olacak şekilde puanlamayı yapınız.

İFADELER	1	2	3	4	5	6	7	Uygun değil *			
<i>Eğitici İle İlgili Olarak;</i>											
1. Eğitici konusu hakkında bilgiliydi.											
2. Eğitici eğitime hazırlıklı ve düzenli geldi.											
3. Eğitim esnasında tartışmalara katılmak için katılımcıları cesaretlendirdi.											
4. Eğitici katılımcıların ihtiyaçlarına ve sorularına cevap vermeye hazırды.											
5. Eğitcinin enerjisi ve isteği katılımcıların aktif bir şekilde konuya katılımını sağladı.											
6. Eğitim sürecince her bir konunun işteki uygulaması tartışıldı.											
<i>Çevre İle İlgili Olarak;</i>											
7. Fiziksel çevre eğitim için uygundu.											
<i>Eğitimde Kullanılan Araç Gereçlerle İlgili Olarak;</i>											
8. Kullanılan araç gereçler ihtiyaçlarımızı karşılamak için uygundu.											
9. Kullanılan araç gereçler eğitimin amacına uygundu.											
10. Örnekler konuyu anlamama yardımcı olacak şekilde sunuldu.											
11. Eğitim malzemeleri etkin bir şekilde kullanıldı.											
<i>Öğrenme Etkililiği İle İlgili Olarak;</i>											
12. Bu eğitimden yeni bilgi ve beceriler öğrendim.											
13. Bu eğitimin öncesi ve sonrasını karşılaştırdığınızda bilgi ya da beceri düzeyinizdeki artışın oranını belirtiniz. (%0 hiçbir artış olmamıştır' ı %100 ise çok önemli bir artış olmuştur' u ifade etmektedir.)	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()

İşteki Etkisi İle İlgili Olarak;							
14. Eğitimde öğrendiğim bilgi ve becerileri işimde uygulayabileceğim.							
15. Bu eğitimde sunulan bilgi ve becerilerin % kaçını işinizde kullanırsınız? Yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()	
	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()		
16. Bu eğitimin içeriğini uygulamak işinizdeki başarınız için ne kadar öneme sahip? (%0 hiç önemli değil, %100 oldukça kritik) Yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()	
	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()		

* Bu soru aldığımız eğitime uygun değil

<i>Eğitimin İçeriği İle İlgili Olarak;</i>	1	2	3	4	5	6	7	Uygun değil *																				
17. Konular açık bir şekilde belirlenmişti.																												
18. Konular derli topluydu.																												
19. Bu eğitimdeki örnekleri ve konuları anladım.																												
20. İçerik iş konularıyla alakalıydı (değilse lütfen açıklayın)																												
Yorumlarınız lütfen:																												
<i>Eğitim Yöntemi İle İlgili Olarak;</i>																												
21. Eğitimin ön-çalışma yapılarak başlaması iyi oldu.																												
22. Eğitimde verilen çalışma notları uygundu.																												
23. Yapılan tartışmalar yerindeydi.																												
24. Alıştırmalar ve/veya okumalar eğitim amacına uygundu.																												
25. Görsel/işitsel materyaller (flip chartlar, videolar vs.) yeterliydi.																												
Yorumlarınız lütfen:																												
<i>Planlanmış Eylemler;</i>																												
26. Bu eğitimin bir sonucu olarak farklı olarak ne yapacaksınız?																												
<i>Baştan Sona Eğitimin Derecelendirilmesi;</i>																												
1= Tamamıyla kabul edilemez... 10= Olağanüstü																												
27. Eğitimi baştan sona derecelendirecek olsam;																												
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																			
28. Bu eğitimden öğrendiğiniz neleri uygulamaya devam ediyorsunuz?																												
29. Bu eğitim için seçilen grup uygun muydu? Kişisel önerilerinizi belirtiniz?																												
30. Bu eğitimi geliştirmemizde bize yardımcı olacağına inandığınız herhangi bir bilgi varsa lütfen bizimle paylaşınız.																												

EK 4: Öğrenme Ölçme Formu

İFADELER	1	2	3	4	5	6	7	Uygun değil *			
1. Bu eğitimden yeni bilgi/beceriler öğrendim.											
2. Bu eğitim işimi yapmamda pratik bilgiler sağladı.											
3. Bu eğitim departmanın bütünündeki işleyişi anlamama yardımcı oldu.											
4. Bu eğitim işime bakış açımı olumlu yönde etkiledi.											
5. Bu eğitim yöneticilerimle ilişkilerimde olumlu etki yarattı.											
6. Bu eğitim meslektaşlarımla olan ilişkilerimde olumlu etki yarattı.											
7. Bu eğitim diğer insanlarla olan ilişkilerimde daha olumlu davranışlar sergilememi sağladı.											
8. Bu eğitim sonucunda “eğitim alma” konusuna bakış açım olumlu etkilendi.											
9. Bu eğitim sayesinde işletmemizin hedeflerine ulaşmada kendi rolümü ve katkımı daha iyi anladım.											
10. Bu eğitimin öncesi ve sonrasını karşılaştırdığınızda bilgi ya da beceri düzeyinizdeki artışın oranını belirtiniz. (%0 hiçbir artış olmamıştır’ ı %100 ise çok önemli bir artış olmuştur’ u ifade etmektedir.)	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()

* Bu soru aldığımız eğitime uygun değil

7. Bu eğitimin içerdiği bütün konuları göz önüne aldığınızda eğitimin konuları ile ilişkili olarak iş performansınızın % kaç arttığını düşünüyorsunuz.?	%0 %10 %20 %30 %40 %50 () () () () () () %60 %70 %80 %90 %100 () () () () ()
8. Bir önceki cevabınızla ilişkili olarak, iyileşmenin ne kadarının bu eğitimin direk sonucu olduğunu düşünüyorsunuz. Örneğin, gelişiminizin yarısının bu eğitimin direk sonucu olduğunu düşünüyorsanız burada %50 yi işaretleyiniz.	%0 %10 %20 %30 %40 %50 () () () () () () %60 %70 %80 %90 %100 () () () () ()
9. Sizce bu eğitim hangilerinde anlamlı (önemli) etki yaratmıştır? % olarak belirtiniz. (birden fazla şıkkı işaretleyebilirsiniz)	(%) kalitenin artışında (%) maliyetlerin düşüşünde (%) işi gerçekleştirme zamanının düşüşünde (%) verimliliğin artışında (%) satışların artışında (%) riskin azalmasında (%) işgören tatmininin artışında (%) müşteri tatmininin artışında
Destek Araçlarıyla İlgili Olarak;	1 2 3 4 5 6 7 Uygun değil *
10. Kullanılan eğitim malzemeleri (kullanma kılavuzu, dağıtılan sunumlar, iş yardımcıları vs.) işimizde yararlı olabilecek durumda idi.	
11. Bu eğitimden önce öğrenme ile ilgili olarak beklentilerimi belirlemiştim.	
12. Bu eğitimden sonra öğrendiklerimi işimde nasıl kullanacağımı kararlaştırmıştım.	
13. Bu eğitimden aldıklarımı işime başarılı bir şekilde uygulayabilmem için bana yeterli kaynak (zaman, para, ekipman gibi) sağlandı.	
Yatırımın Geri Dönüşü İle İlgili Olarak;	
14. Bu eğitim kariyer gelişimimde faydalı bir yatırım oldu.	
15. Bu eğitim işverenlerim için faydalı bir yatırım oldu.	

EK 6: Sonuçların Ölçülmesi Formu

İFADELER	1	2	3	4	5	6	7	Uygun değil *
Eğitim Etkililiği İle İlgili Olarak;								
1. Çalışanlar bu eğitimden edindikleri bilgi ve becerileri öngördükleri sürede işlerine uygulayabildiler.								
İşteki Etki İle İlgili Olarak;								
2. Çalışanlar eğitimde öğrendikleri bilgi/becerileri işlerinde başarılı bir şekilde uygulayabildiler.								
3. Çalışanlar bu eğitimden kazandıkları bilgi ve becerilerin % kaçını direk olarak işlerinde uygulayabildiler? Yalnızca bir şıkkı işaretleyiniz.	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()		
	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()			
4. Çalışanlar eğitimden öğrendiklerini işlerine şu kadar sürede uygulayabildiler:	() 1 haftada	() 2-4 haftada	() 5-6 haftada	() Öğrendiklerimi henüz uygulayamadım fakat gelecekte uygulamayı planlıyorum.	() Kazandığım bilgi ve becerileri kullanabileceğimi zannetmiyorum.			
5. Eğer çalışanlar bilgi ve becerilerini başarılı bir şekilde uygulayamayacaklarsa, neden?(birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)	() içerik pratik değil	() kullanımı engellenmiş ya da kaldırılmış	() fırsat yaratmıyor	() daha önemli önceliklerin olması	() diğer (lütfen belirtiniz)			
İş Sonuçları İle İlgili Olarak;								
6. Bu eğitim çalışanların iş performansını arttırdı.								
7. Bu eğitimin içerdiği bütün konuları göz önüne aldığımızda eğitimin konuları ile ilişkili olarak çalışanların iş performansının % kaç arttığını düşünüyorsunuz?	%0 ()	%10 ()	%20 ()	%30 ()	%40 ()	%50 ()		
	%60 ()	%70 ()	%80 ()	%90 ()	%100 ()			

Ek 7: ROI'yi Kullananlar

- Allstate insurance
- Amazon.com
- Apple Computer
- TT&T
- America
- Bristol-Myers Squibb
- Dell Computers
- Deloitte&Touche
- Delta Airlines
- Federal Express
- General Motors
- Georgia Pacific
- Home Depot
- Intel
- Lockheed Martin
- Motorola
- NASA
- NCR
- Nextel
- Shell Oil
- Singapore Airlines
- Verizon
- US Department of Defense
- US Department of Navy
- US Internal Revenue Service
- US National Security Agency
- US Department of VA³⁰³

³⁰³ www.astd.org, erişim tarihi: 27.09.2005

Ek 8: Veri Toplama Planı

Program : _____		Sorumlu Kişi : _____				
Tarih : _____						
SEVİYE	KAPSAMLI PROGRAM AMAÇLARI	ÖLÇÜMLER	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ / ENSTRÜMANLAR	VERİ KAYNAKLARI	ZAMANLAMA	SORUMLU OLAN KİŞİLER
1	Eğitimin Etkinliği * Programa olumlu Tepki * Önerilen İlerlemeler * Faaliyet Maddeleri	*7.0 lik ölçekten in üzerinde ortalama değer elde etmek	* Anket	* Katılımcılar	* programın sonunda ve 10 gün sonra	* Kolaylaştırıcı (Eğitici)
2	Öğrenme * Bilgi ve becerilerini artırma.	* Ortalama %.... üzerinde bir artış (Eğitici ile birlikte karar verilecek)	* Anket	* Katılımcılar	* Programın sonunda ve programdan 10 gün sonra	* Kolaylaştırıcı (Eğitici)
3	Uygulama/Gerçekleştirme * Öğrenilenlerin en az %.... 'nı gerçekleştirebilme.	* 7.0 lik ölçekten in üzerinde ortalama değer elde etmek	* Anket	* Katılımcılar	* Programdan 10 gün sonra	* Kolaylaştırıcı (Eğitici)
4	İşteki Etkisi * Verimliliği arttırmak	* En az %... artış	* Anket	* İşletme kayıtları	* Programdan 10 gün sonra	* Kolaylaştırıcı (Eğitici)
5	ROI * En az %.....ROI hedefi	YORUMLAR : _____ _____				

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Sevcan YILDIZ

Doğum Tarihi ve Yeri : 06.06.1980 - Ankara

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : İsmet İnönü Anadolu Turizm Meslek Lisesi
Seyahat Acentacılığı Bölümü

Lisans Diploması : Gazi Üniversitesi
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Öğretmenliği
Bölümü

Tez Konusu : Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi – ROI (Return On Investment – Yatırımların Geri Dönüşü) ve Antalya Yöresinde 5 Yıldızlı Bir Otelde Uygulama

Yabancı Dil / Diller : İngilizce - Almanca

Bilimsel Faaliyetler**Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler****1) YILDIZ Sevcan, Volkan ALTINTAŞ, Pınar ÇELİK**

“Conflict Management in Tourism Sector in Turkey: A Sample From Antalya; Turkey”, 2. International Scientific Congress, Tourism and Hospitality Developments: Present and Future, By A.T.E.I., 1-4 June 2006, Thessaloniki, Greece.

2) YILDIZ Sevcan, Pınar ÇELİK, Nilüfer TETİK

“Customer Profitability Analysis for Hospitality Management”, The Third Graduate Research in Tourism Conference, 25-28 May 2006, Çanakkale, Turkey.

3) GÜZELLER Cem Oktay, Pınar ÇELİK, Sevcan YILDIZ

“Communication Problems in the Residence Managements – An Application On A 5 Star Hotel In Central Antalya”, 24 th EuroCHRIE Congress, 25-28 October 2006, Thessaloniki, Greece.

4) YILDIZ Sevcan, Seden ALGÜR, Yusuf YILMAZ

“An Empiric Research On The Themed Hotels and Preferring Reasons Of Them In The Frame Of Changing Consumer Tendencies”, 24 th EuroCHRIE Congress, 25-28 October 2006, Thessaloniki, Greece.

5) YILDIZ Sevcan, Pınar ÇELİK, Çiğdem DEMİR

“Foreign Capital in Turkey”, Contemporary Trends in Tourism, Hotel Industry and Gastronomy Congress, 12-15 October 2006, Novi Sad, Yugoslavia.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

1) YILDIZ, Sevcan

“Bilimsel Araştırmalarda Etik”, II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, 18-20 Ekim 2006, Ankara, Türkiye.

2) YILDIZ Sevcan, Seden ALGÜR

“Hizmet İşletmelerinde İş Etiği Kapsamında Personelin Etik Anlayışı Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi, 18-20 Ekim 2006, Ankara, Türkiye.

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

1) YILDIZ, Sevcan

“Termal Turizm”, Standart Dergisi, s. 58-62, Mayıs 2006.

Diğer Yayınlar

1) YILDIZ, Sevcan

“Profesyonel Turist Rehberi Profili”, Rehber Dünyası, s. 84-87, Temmuz 2006, Sayı 38.

Kitap ve Kitap Bölümleri

1) YILDIZ, Sevcan

“Mardin Şehir Dokusu ve Mimari Yapı”, Makalelerle Mardin II, Ekonomi, Nüfus, Kentsel Yapı, s. 233-245, İstanbul, 2007.

İş Denevimi

Stajlar

:

2002 – 2003 Ankara Anadolu Tur.ve Otel Mes. Lisesi, Ankara, Türkiye - Stajyer Öğretmen

1999 Uygar Turizm Ankara, Türkiye - Stajyer

Çalıştığı Kurumlar

:

2004 Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, Araştırma Görevlisi

2000 – 2004 Saltur Turizm, Ankara, Türkiye - Tur Rehberi

1997 – 1998 Speedland Gokart, Antalya, Türkiye - Halkla İlişkiler

1995 – 1997 Hello Turizm, Antalya, Türkiye - *Operasyon ve Rezervasyon*

Adres : Ulus Mahallesi Yahya Kemal Caddesi M. Erte Apartmanı 46/B
Antalya

Tel. no : 0 242 310 66 54