

İŞLETMELERDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Umut EROĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

From past to today, the effort to find an answer to the questions of "how to realize training activities in businesses more effectively and how the results of training activities can be measured" has continued its existence on the side of both scholars and practitioners. In the concerning text, although a theoretical foundation is established, it is seen that studies that put forward concrete suggestions on the applicability and effective use of suggested models and how to structure training effectiveness measurement system in businesses are limited. This study aims to contribute to academic knowledge accumulation towards meeting above mentioned need. Starting from these findings, an answer to the questions "how training effectiveness in businesses can be measured effectively" is sought. For this purpose, theoretical models have been evaluated, necessary factors and conditions for the effective use of models are stressed and a process model of TEM that can be used to measure effectiveness of training in businesses successfully has been developed.

Keywords; *Training Effectiveness Measurement, Training Evaluation, Training and Development, Training System Analysis.*

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler büyük dönüşümlerin yaşanmakta olduğu bir dönemde, ayakta kalmak için değişerek, değişime yön vererek ya da onun ötesine geçerek varlıklarını sürdürmeye çalışıyorlar. Böyle bir ortamda da eğitim faaliyetleri işletmeler için her zamankinden daha önemli bir konu haline gelmiştir. Bu paralelde, işletmelerdeki eğitim faaliyetleri çeşitlenmiş, eğitime ayrılan kaynaklar artmış ve eğitimden beklenen faydalar da daha hayati önem kazanmıştır. Tüm bu gelişmeler eğitim etkinliği ölçümünü (EEÖ); akademisyenlerin ve özellikle uygulamacıların gündeminde üst sıralara taşımıştır. Ancak EEÖ konusunda günümüze kadar literatürde yer alan çalışmalar uygulamacılar için pratik çözümler üretmemişlerdir. Bu çalışmada, uygulamacıların deneyimleri ile literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak; anlaşılması ve kullanımı kolay, yol gösterici nitelikte, EEÖ çalışmalarının planlı ve sistematik biçimde yürütülmesini sağlayacak bir

model geliştirme amaçlanmaktadır. Bunun için öncelikle, EEÖ ve tarihi süreç içerisindeki gelişimi ele alınmış, EEÖ’de ön plana çıkan modeller incelenmiş, yapılan alan araştırması ile ilgili bilgiler verilerek, EEÖ’de uygulamacıların yaşadıkları sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlar dikkate alınarak bir model önerisinde bulunulmuştur. Ayrıca modelin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için de yöneticilerin görüşlerine çalışmamada yer verilmiştir.

1. Eğitim Etkinliğinin Ölçümü

Eğitim etkinliğinin ölçümü, “eğitimin amaçlarının gerçekleşme düzeyinin, elde edilen faydaların, eğitimin değeri, eğitimin geliştirme olanaklarının ve eğitim sorumlularının performanslarının değerlendirilmesi için yapılan sistematik bir çalışma”¹ olarak tanımlanabilir.

Günümüze kadar yapılan teorik çalışmalar ile alan araştırmalarında, EEÖ çalışmalarının üç boyutu olduğu görülmektedir.² İlk boyut, eğitim programının hazırlanması ile ilgilidir. Eğitimin tasarlanması, geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin ortaya konması ve eğitim programının planlanan şekilde uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin değerlendirmeler bu boyutun içinde yer almaktadır. Çalışmaların başlangıcı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasına kadar uzanmakta ve eğitim programı ihtiyaç sahipleriyle buluşuncaya kadar sürmektedir.³

İkinci boyut, her eğitim programı için eğitimin sonuçların ölçülmesini kapsamaktadır. Çalışanların eğitimden memnuniyetlerinin ölçülmesi, bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimlerin ortaya konması, öğrenilenlerin ne düzeyde davranışa dönüştüğünün ve eğitim sonrasında sağlanan değişimlerin organizasyonel sonuçları nasıl etkilediğinin ölçülmesi ile elde edilen faydaların parasal olarak ifade edilmesine kadar uzanan geniş bir içeriğe sahiptir.

Son boyut ise, eğitim sisteminin verimliliği ve etkinliğinin ortaya konması ile ilgilidir. Bu kapsamda, belirli bir dönem içinde işletmede gerçekleştirilen tüm eğitimlerin planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği, doğru eğitim ihtiyaçlarının tespit edilip edilmediği ve eğitimlerin beklentileri ne derecede karşılayabildiği ile işletme açısından sağlanan faydalar dönemin sonunda ortaya konulmaktadır. Bu boyuta geçmiş olan işletmeler, diğer boyutları kurumlarında gerçekleştirmektedirler.

¹ Mary Lynn PULLEY, “Navigating The Evaluation Rapids”, *Training and Development*, September, 1994, s. 20. ve Marc J. ROSENBERG, “Evaluating Training Programs for Decision Making”, Leslie S. MAY, Carol A. MOORE, Stephen J. ZAMMIT (Edt.), *Evaluating Business And Industry Training*, Kluwer Academic Publisher, Boston, 1987, ss. 158-159.

² Umut EROĞLU, İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2005.

³ Stephanie DODGE, “Types of Training Evaluation”, www.hr.com, (e.t. 05.03.2004), “How To Do Formative Training Evaluation”, <http://www.sil.org/lingualinks/literacy/ImplementALiteracyProgram/HowToDoFormativeTrainingEvalua.htm>, (e.t. 05.03.2004), David BASARAB, K. Darrell ROOT, *The Training Evaluation Process: A Practical Approach to Evaluating Corporate Training Programs*, Third Printing, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1990, s. 7. Andre WALTER, “Formative and Summative Evaluation”, <http://www.walterweb.com/portfolio/id/11fseval.php> (e.t. 05.03.2004), Dodge, www.hr.com, Krein J. THEODORE, Katharine C. WELDON, “Making a Play Training Evaluation”, *Training and Development*, April 1994, s. 64.

İşletmelerde gerçek anlamda eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi için yukarıda bahsedilen bu üç boyutun dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

2. Eğitim Etkinliği Ölçümüne Tarihsel Süreç İçinde Bakış

İşletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesine yönelik ilk bilimsel çalışmalar, II. Dünya Savaşı yıllarında Amerika'da verimliliğin artırılması ve deneme sürelerinin kısaltılması için düzenlenen Sanayi Eğitimlerinin (The Training With Industry) etkilerinin değerlendirilmesi sırasında gerçekleştirilmiştir⁴.

1950'li yıllarda yapılan çalışmalarda EEÖ'ne değişik açılardan yaklaşmıştır. Bazı çalışmalarda EEÖ; eğitim programlarından kaynaklanan davranışların değişiminin ölçülmesi olarak algılanmış, farklı çalışmalarda eğitimden kaynaklanan kesin sonuçların (verimlilik, kalite, kaza ve fire oranları) ölçümü, katılımcıların program sonucunda doldurdıkları görüş formlarının değerlendirilmesi ya da sınıf içinde gerçekleşip, artan bilgi düzeyi, geliştirilmiş beceriler ve tutumlarla ölçülebilen öğrenme esas alınarak incelenmiştir.⁵ Konuyla yönelik çalışmalara ilgi özellikle 1960'lı yıllarda artmıştır. Bu dönem içerisinde, kullanılan kriterler ve yöntem konusunda pek çok bilimsel çalışma yapılmıştır. Özellikle Kirkpatrick'in "dört aşamalı eğitim programlarının ölçülmesi modeli" pek çok kriteri sistematik şekilde bir araya getirmiştir. Bu model daha sonraları, çok sayıda bilimsel çalışmada atıf yapılan ve işletmelerde ilgili çalışmalarda tercih edilen bir model olmuştur. Ayrıca aynı dönem içerisinde, EEÖ'ü çalışmalarının daha sağlıklı gerçekleşmesi ve sonuçlarının güvenilirliğinin artırılmasına yönelik yöntem arayışları içinde, özellikle deneysel yaklaşımlar gündeme gelmiştir. 1950-1966 yılları arasında otuzun üzerindeki bilimsel çalışmanın incelendiği bir araştırmada⁶, eğitimin gerçek etkilerinin ortaya konması için, kontrol grupları ve ön test-son test testlerin kullanıldığı görülmüştür.

Tarihsel süreç içerisinde EEÖ'ne yönelik bilimsel araştırmaların iki bakış açısı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir⁷. Birincisinde, eğitimden elde edilen sonuçlar üzerine odaklanırken; bu sonuçların nasıl elde edileceği, kullanılacak araçlar ve bunlar hakkındaki yöntemler incelenmiştir. Diğer bakış açısına göre ise, EEÖ faaliyetleri eğitim sürecinin her aşamasını içermelidir yaklaşımı ön plana çıkmaktadır.⁸ Birinci bakış açısı yukarıda tanımlandığı gibi özetleyici değerlendirmeyi (summative evaluation) ifade etmektedir. Eğitim süreci ve programı üzerinde yoğunlaşan yaklaşımlar ise, biçimlendirici değerlendirme (formative evaluation) olarak adlandırılmaktadır. Günümüze yapılan çalışmalarda, daha çok birinci bakış açısının ele

⁴ Elizabeth M. HAWTHORNE, *Evaluating Employee Training Programs*, Quorum Boks, 1987, s. 21.

⁵ Donald L. KIRKPATRICK, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Barrett-Kohler Publishers, 1994, s. XIII.

⁶ Warren S. BLUMENFELD, "Attitude Change as a Criterion in Training: The Adequacy of Experimental Design in Evaluating Attitude Change", *Training and Development Journal*, October, 1966, ss. 26-39.

⁷ Elizabeth M. HAWTHORNE, *Evaluating Employee Training Programs*, Quorum Boks, 1987, ss. 21-22.

⁸ Robert J. HAUSE, Tosi HAUSE, "An Experimental Evaluation of A Management Training Program", *Journal of Academy of Management*, Vol. 6, 1963, ss. 303-315.

alandığı görülmektedir. Ancak özetleyici değerlendirmenin zayıf yönleri, son yıllarda biçimlendirici değerlendirmeye verilen önemin artmasına neden olmaktadır.⁹

Bu bağlamda, eğitimin etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen organizasyon yapısı, örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, işletmenin dış çevresindeki değişimler gibi çeşitli faktörlerin etkilerinin EEÖ çalışmalarında dikkate alınmadığı gözlenmektedir¹⁰. 1990'lı yıllara geldiğinde, eğitimin etkinliğini etkileyen faktörlerin öneminin fark edilerek EEÖ modellerinin bu yönde geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. 1990'lı yıllara kadar Kirkpatrick'in modeli bilimsel araştırmalarda ve uygulamada güçlü bir etkiye sahip olmuş ancak modele yönelik eleştiriler ve biçimlendirici değerlendirme ihtiyacı yeni modelleri gündeme getirmiştir.

3. Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde Kullanılan Modeller

EEÖ'ne ilişkin çok sayıda farklı model bulunmakla beraber bu çalışmada teoride ve uygulamada kabul gören beş model incelenmiştir.

3.1. Kirkpatrick Modeli

Dört aşamalı eğitim programlarının etkinliğinin ölçümü modeli, 1959 yılında Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği'nin (ASTD) "Training and Development" isimli dergisinde yayınlanan dört makalelik "Eğitim Programlarını Değerlendirme Teknikleri" (Techniques for Evaluating Training Programs) başlıklı bir yazı dizisiyle ilk kez sunulmuştur¹¹. Model, günümüze kadar insan kaynakları yönetimi literatüründe yaygın kabul görmüş, kaynak gösterilmiş ve modeldeki aşamalardan en az birine ait uygulama tekniği üzerine bir çok araştırma yapılmıştır.

Kirkpatrick modelinin eğitim değerlendirme kriterlerini türlerine göre ayırarak ele alışı ve organizasyonel ihtiyaçlara cevap vermesi onun çok hızlı tanınmasına ve yayılmasına neden olmuştur¹². En önemli nokta ise modelin endüstriyel ve organizasyonel psikoloji alanında benimsenmiş olmasıdır¹³.

Kirkpatrick, eğitimin değerlendirilmesine ilişkin bu dört farklı görüşü birleştirmiştir ve EEÖ'de kullanılması gereken dört değerlendirme aşamasını tanımlamıştır (Şekil 1). Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

⁹ "Context and Causation in the evaluation of Training", *A Review and Research Outline*, <http://www.imi.ie/library/hrd/contextandcausation.htm> (e.t. 21.04.2004).

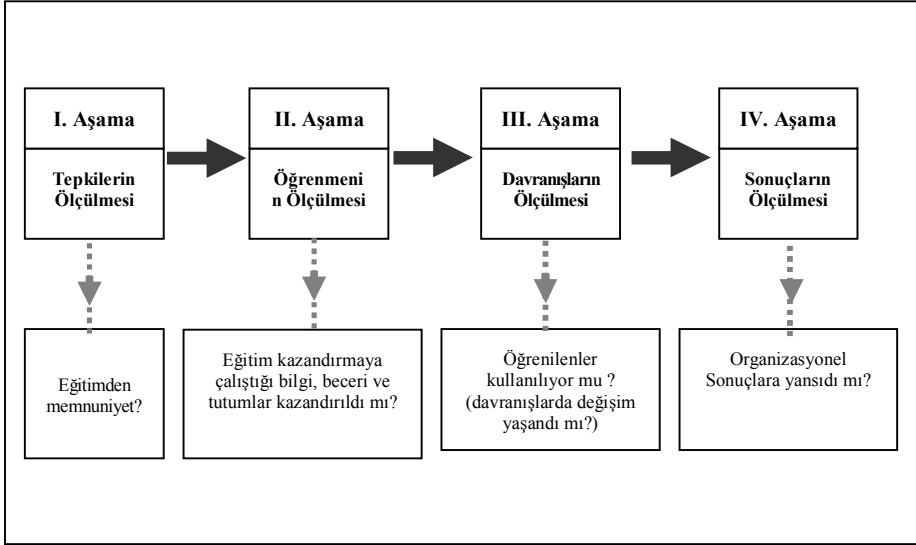
¹⁰ Thaddeus FOWLER, LOOS Gregory S., "Training Effectiveness", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1995, s. 38.

¹¹ Bu makaleler için Bkz: Donald L. KIRKPATRICK, "Techniques for evaluating training programs". *Journal of ASTD*, (1959a) 13(11), ss. 3-9; Donald L. KIRKPATRICK, "Techniques for evaluating training programs: Part 2-Learning", (1959b) *Journal of ASTD*, 13(12), 21-26.; Donald L. KIRKPATRICK, "Techniques for evaluating training programs: Part 3-Behavior", (1960a), *Journal of ASTD*, 14(1), 13-18; Donald L. KIRKPATRICK, "Techniques for evaluating training programs: Part 4-Results", (1960b) *Journal of ASTD*, 14(2), ss. 28-32.

¹² Sandra SHELTON, George ALLIGER, "Who's Afraid of Level 4 Evaluation", *Training and Development*, June, 1993, ss. 43-46.

¹³ George M. ALLIGER, Elizabeth A. JANAK, "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", *Personel Psycholgy*, 1989, Vol: 42, s. 331.

Şekil 1. Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri.



Tepkilerin Ölçülmesi Aşaması: Modelin ilk aşaması, tepkilerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu aşamada eğitim alanların, eğitim programını ne kadar beğendikleri, programa karşı hissettikleri ve duyguları ölçülmeye çalışılmaktadır. Ölçüm sonuçları, katılımcıların eğitimden memnuniyetlerini göstermektedir.¹⁴ Çoğu eğitimci, eğitim programlarının değerlendirilmesinde tepki formlarını kullanmaktadır. Uygulamada bu aşamaya ilişkin kullanılan değişik form ve kullanım şekilleri görülmektedir.

Öğrenmenin Değerlendirilmesi: Bu aşamada, eğitim sonrasında katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler ölçülmektedir: “Hangi bilgiler öğrenilmiştir?”, “Hangi becerilerin gelişmesi sağlanmıştır?” ve “Hangi tutumlar değişmiştir?” gibi sorulardan en az birinin cevabının alınması yoluyla öğrenme aşaması gerçekleştirilmektedir. Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, yazılı testler, performans testleri ve anket gibi araçlar kullanılmaktadır. Bu aşamada etkin ve objektif bir şekilde bilgi, beceri ve tutulardaki değişimin ortaya konulması için kontrol gruplarının kullanılması, ön test ve son testlerin yapılması gerekmektedir.¹⁵

Davranışların Değerlendirilmesi: Eğitim sonrasında katılımcılar işlerine geri döndüklerinde, kazandıkları bilgi, beceri ve tutumların davranışlarına yansımalarının ölçümünü kapsamaktadır. Davranışlardaki değişimin ölçümü, eğitim verildikten en az üç hafta sonra başlayan ve belirli aralıklara tekrarlanması gerekebilecek ölçme faaliyetlerini içermektedir.¹⁶ Yöntem olarak, gözlem, görüşme, soru formları, anket,

¹⁴ Donald KIRKPATRICK, “Great Ideas Revisited”, *Training and Development*, January, 1996, s. 54.

¹⁵ Kirkpatrick, “Evaluating Training ...”, s. 43.

¹⁶ Jack PHILLIPS, *Return On Investment In Training and Performance Improvement Programs*, Texas: Gulf Pub.Company, 1997, 27.

odak grup çalışması, katılımcılara ödev verilmesi, hareket planları, kontrol listeleri, performans sözleşmeleri ve performans değerlendirme formları kullanılmaktadır.

Sonuçların Değerlendirilmesi: Eğitim programının organizasyonel düzeydeki sonuçlara (kalite, maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatminini, çalışan tatminini yükseltmek, vb.) etkisinin ölçüldüğü aşamadır. Ayrıca bu aşamada, eğitimin yarattığı faydaların parasal değerini ortaya çıkararak; eğitimin etkinliğini bu şekilde ifade edilmeye çalışılmaktadır.

Sonuçların değerlendirilmesi, dört aşama içerisinde ölçümü en zor aşama olarak kabul edilmektedir. Çünkü organizasyonel sonuçları etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır ve bu faktörlerin etkilerinin ayrıştırılması oldukça zor bir işlem olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan, bu aşamaya ilişkin ölçümlerin güvenilirliği için diğer aşamalara ilişkin ölçümlerin yapılmış olması gereklidir.

Kirkpatrick modelinin, bu çalışmada incelenen diğer modellere temel teşkil ettiği görülmektedir. Diğer modellerde, Kirkpatrick modelinin değerlendirme aşamaları aynen ya da farklı adlarla kullanılmıştır. Bir başka önemli nokta da, diğer modellerin Kirkpatrick modelinin eksik görülen yönleri ya da daha etkin kullanılabilmesinin sağlanması yönünde modeli geliştirmeye çalışmış olmalarıdır.

3.2. Kaufman Modeli

Kaufman, Kirkpatrick modelini geliştirerek EEÖ için beş düzeyli bir ölçüm modeli önermiştir¹⁷. Bu modelin en büyük özelliği, EEÖ faaliyetlerini organizasyonun sınırları dışına çıkararak, yapılan eğitim faaliyetlerinin topluma ve müşterilere etkilerinin de ölçülmesini değerlendirme kapsamına almasıdır. Bunun için Kirkpatrick modeline, “toplumsal sonuçlar” aşaması eklemiştir¹⁸. Kaufman bu aşamayı “Evaluation Plus” (EV+) olarak ifade etmektedir¹⁹.

Kaufman, Kirkpatrick modelinin eğitim sonrası sonuçlar üzerine odaklanan yaklaşımını, modelin eksik yönü olarak görmüş ve tepkilerin değerlendirmesi aşamasını genişleterek bir alt basamak eklemiştir. Bu alt basamakta eğitim için gerekli insan, finansal ve fiziksel kaynakların elde edilebilirliği ve kalitesinin de ölçülmesi yer almaktadır. Tablo 1’de Kaufman’ın, modelin aşamalarına ilişkin görüşleri özet olarak verilmiştir.

¹⁷ Roger KAUFMAN, John KELLER, Rayn WATKINS, “What Works and What Doesn’t: Evaluation Beyond Kirkpatrick”, *Performance and Instruction*, 1995, Vol. 35, No. 2, ss. 8-12.

¹⁸ Roger KAUFMAN, John KELLER, “Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick”, *Human Resource Development, Quarterly*, 5(4) Winter 1994, ss. 371-380.

¹⁹ Leigh R. WATKINS, Roger KAUFMAN, “Kirkpatrick plus: evaluation and continuous improvement with a community focus”, *In Educational Technology Research and Development*, 1998, Vol. 46:4, ss. 90-96.

Tablo 1:

Kaufman'ın Eğitimi Beş Düzeyde Eğitim Etkinliğini Ölçme Yaklaşımı

Düzyey	Değerlendirme	Amaç
1 a	Olanak sağlamak	İnsan, finansal ve fiziksel kaynak girdilerinin elde edilebilirliği ve kalitesi
1 b	Tepki	Kullanılan yöntemlerin, araçların ve süreçlerin kabul edilebilirliği ve etkinliği
2	Elde etme, alma	Bireysel veya küçük grupların becerikliliği ve üstünlükleri
3	Uygulama	İşletme içinde bireysel veya küçük grupların kullanımı becerikliliği ve üstünlükleri
4	İşletme çıktıları	İşletme katkılarının çıktıları ve sonuçları
5	Toplumsal sonuçlar	Toplumun ve müşterilerin cevabı, sonuçları ve çıktıları

Kaynak: S. KAUFMAN, J.M. KELLER, "Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick", *Human Resource Development*, Quarterly, 5(4), Winter 1994, ss. 371-380.

Modelinin önemli bir başka özelliği de, paydaş kavramının ilk kez bu modelde kullanılmış olmasıdır. Kaufman modelinde, dış müşterilerin, organizasyonel iş ortaklarının, vatandaşların ve organizasyonun paylaştığı tüm çevrenin eğitim etkinliği ölçümü sürecine dahil edilmesi gerektiğini belirtmiştir²⁰. Böylelikle, EEÖ faaliyetleri işletme dışına taşmıştır.

3. 3. CIRO Modeli²¹

Dört aşamadan oluşan ve her bir aşamanın ilk harflerinin birlikte kullanımıyla adlandırılan CIRO; bahsedilen diğer modellerden farklı olarak değerlendirmeyi daha geniş kapsamda ele alan bir modeldir. Modelin aşamaları ve içerikleri şöyledir:

İçeriğin Değerlendirilmesi (Context Evaluation), eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve nasıl karşılanacağına belirlenmesine ilişkin değerlendirmeleri kapsamaktadır. *Girdilerin Değerlendirilmesi (Input Evaluation) aşaması*, eğitim girdileri hakkında bilgi edinilmesi, alternatif girdilerin değerlendirilerek karar verilmesi, eğitimin tasarımında tercih edilen girdilerin etkinliğinin değerlendirildiği süreçtir. *Tepkilerin Değerlendirilmesi (Reaction Evaluation)*, eğitim programı ve diğer eğitim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için, katılımcıların tepkileri hakkında bilgilerin toplanmasıdır. *Çıktıların Değerlendirilmesi (Outcome Evaluation) aşamasında ise*, eğitim programının temel, orta ve kısa vadeli amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır. Kirickpatrick Modeli'nin davranışlar ve sonuçların ölçümü aşamaları bu aşamayla örtüşmektedir.

CIRO modelinde, eğitim programının etkinliğinin sağlanmasının, eğitim etkinliğinin ortaya konmasından daha ön plana çıkarılmakta olduğu görülmektedir.

²⁰ Roger KAUFMAN, Zita UNGER, "Evaluation Plus-Beyond Conventional Evaluation", <http://www.onas.fsu.edu/download/pub/04.doc>, (e.t. 13.04.2004).

²¹ Jack PHILLIPS, *Training Evaluation and Measurement Method*, Third Edition, Houston, 1997, ss. 40-41 ve daha ayrıntılı bilgi için bkz., S. WARR, M BIRD, J. M. KELLER, *Evaluation of Management Training*, Gover Pres, London, 1970.

Ancak sözkonusu model, Kirkpatrick modelinin tüm aşamalarına ilişkin ölçümleri de gerçekleştirmektedir.

3. 4. CIPP Modeli

CIPP modeli sistemlerin, kuruluşların ürünlerin, personelin, programların ve projelerin değerlendirilmesi için kullanılabilecek genel bir değerlendirmedir.²² EEÖ'nde, modelin kullanımının yaygın olduğu görülmektedir.²³ Bu modelde dört değerlendirme aşaması bulunmaktadır²⁴.

İçeriğin değerlendirilmesi (Context Evaluation); ihtiyaçların, problemlerin, önemli noktaların ve fırsatların belirlenerek; amaçların ve önceliklerin oluşturulmasına yönelik değerlendirmeleri kapsar. *Girdilerin değerlendirilmesi (Input Evaluation)*; programların amaçlarına ulaşabilmek için kaynakların en iyi nasıl kullanılabileceğinin değerlendirildiği aşamadır. *Sürecin değerlendirilmesi (Process Evaluatio)*, eğitim programı öncesinde, uygulanması sırasında ve sonrasında sürecin işleyişi hakkında yapılan değerlendirmeler yer almaktadır. *Ürünün değerlendirilmesi (Product Evaluation)* ise, eğitim programının sonuçları belirlenerek, bunların değeri ortaya konmaya çalışılmaktadır.

Bu modelde, içerik değerlendirmesi amaçların oluşumuna katkıda bulunurken, girdi değerlendirmesi faaliyetlerin planlanmasına yardımcı olur. Süreç değerlendirmesi, uygulamaya rehberlik eder; ürün değerlendirmesi ise, kararların yeniden gözden geçirilmesine yardımcı olur²⁵.

3.5. Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Kârlılığı Modeli

Phillips'in beş aşamalı yatırımın kârlılığı modeli (ROI)²⁶ özellikle 1990'lı yıllardan itibaren EEÖ ilişkin gerek akademik araştırmalara gerekse de işletmelerin uygulamalarında ilgi duyulan bir model olmuştur²⁷.

ROI'yi diğer modellerden farklılaştıran üç özellik bulunmaktadır: İlki, modelin EEÖ'ni bir süreç içerisinde ele alarak, neyin nasıl yapılması gerektiğini açıklamasıdır (*Şekil 2*). İkincisi, eğitim sonrasında yaratılan değerın parasal olarak ortaya çıkarılması ve bunların maliyetlerle karşılaştırılarak eğitimin yarattığı değerın oransal olarak ortaya konmasıdır (*yatırımın kârlılığının hesaplanması*). Üçüncü özellik ise, EEÖ'de ölçüm sonuçlarının ne derece güvenilir olduğu bir başka ifade ile *"elde edilen faydaların gerçekten eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığı"* ya da *"ne derecede kaynaklandığı"*

²² Daniel L. STUFFLEBEAM, Harold McKEE, Beulah McKEE, "The CIPP Model for Evaluation", Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network; www.wmich.edu/evalct/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf, s. 2. (e.t. 01.02.2004).

²³ Garry J. GALVIN, "What Can Trainers Learn From Educators About Evaluating Management Training?", *Training and Development Journal*, August, No.8, 1983, ss. 52.

²⁴ Daniel L. STUFFLEBEAM, "Cipp Evaluation Model Checklist", <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist.htm#contractual>. (e.t. 03.02.2004).

²⁵ Stufflebeam, a.g.m. s. 4.

²⁶ Modele ilişkin yabancı literatürde kabul görmüş ve modelin ifade edilmesinde kullanılan kısaltma "ROI"dir. Bu nedenle çalışmamızda da modelden bahsedilirken bu kısaltma kullanılmıştır.

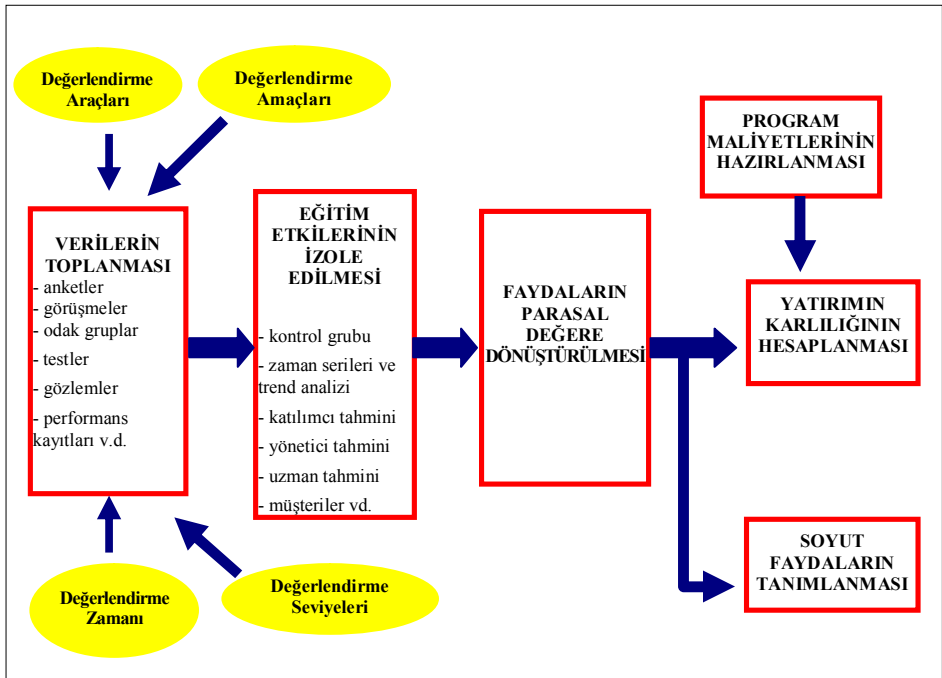
²⁷ Jack PHILLIPS, *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston: Gulf Publishing Company, 1997, s. Xiii.

soruları üzerinde yoğunlaşmasıdır. ROI modeli, bu konu üzerinde önemle durmakta ve bu tür çalışmalar sürecin ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmektedir.²⁸ Değerlendirmenin bu boyutunda, eğitim haricindeki diğer faktörlerin sonuçlara etkilerinin minimum olması istenmektedir. Bu durum değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artırıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Yukarıda incelenen modellerin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak yeni bir modelin geliştirilebileceği bu çalışmada düşünülmüştür. Çünkü daha öncede belirtildiği gibi modeller uygulamacılar tarafından başarılı bir şekilde hayata geçirilerek kullanılamamaktadırlar. Bu noktadan hareketle üç firmanın EEO faaliyetlerine ilişkin geniş kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Aşağıda bu araştırma hakkında bilgiler, elde edilen sonuçlar ve geliştirilen modelin tanıtımı yer almaktadır.

Şekil 2:

Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Kârlılığı Modeli



Kaynak: Jack PHILLIPS, *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Houston: Gulf Publishing Company, 1997, s. 25.

²⁸ Jack J PHILLIPS, "ROI: The Search For Best Practices," *Training & Development Journal*, February, No.2,1996, ss. 44.

4. Alan Araştırması Hakkında Bilgiler ve Elde Edilen Sonuçlar

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, EEÖ'ye ilişkin literatürde ve uygulamada genel kabul gören etkinlik ölçüm modellerinin uygulanabilirliğini, EEÖ'ye ilişkin beklentileri modellerin ne derecede karşılayabildiğini ve EEÖ'nün başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacını aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:

- EEÖ'nün başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, eğitim sisteminin yapısı, işleyişi ve sahip olması gereken özelliklerin neler olduğu,
- EEÖ sürecinin başarısı açısından hangi unsurların kritik öneme sahip olduğu,
- EEÖ modellerinin uygulanabilirliğini tespit etmek, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar ile çözüm yollarını belirleyerek etkin kullanılabilir bir EEÖ modeli geliştirmek.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Araştırma büyük ölçekli üç sanayi kuruluşunda gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçiminde öncelikle kuruluşlarda EEÖ çalışmalarının yürütülüyor olması dikkate alınmıştır. Diğer yandan, eğitim etkinliği gibi firmaya özgü bilgileri de içeren bir sistemi araştırmacılara açma tercihi de bu süreçte etkili olmuştur. Bu kapsamda araştırma örnekleme, üç sanayi kuruluşunun yöneticileri ve personelinden oluşturulmuştur.

Araştırma örnekleme toplam olarak 452 kişiyi kapsamaktadır. Örnekleme dahil olan personele ve firmalara ilişkin bilgiler Tablo 2 ve 3'de özetlenmiştir. Görüldüğü gibi araştırmanın örnekleme her firmada üç gruptan oluşmaktadır.

Tablo 2:

Araştırmaya Katılan Çalışanların Kuruluşlar İtibarıyla Dağılımı.

	Görüşme Yapılan Eğitim Sorumluları (İnsan Kaynakları-Eğitim Departmanı Yöneticisi)	Yönetici Anketine Katılan Yöneticiler	Çalışan Anketine Katılan Personel
A	5 (%50)	19 (%47,5)	249 (%62)
B	2 (%20)	14 (%35,5)	63 (%16)
C	3 (%30)	7 (%17,5)	89 (%22)
Toplam	10 (%100)	40 (%100)	401 (%100)

Tablo 3:

Araştırma Kapsamında Yer Alan Firmalara Ait Genel Bilgiler

	A Firması	B Firması	C Firması
Sektör	Otomotiv Yan Sanayi	Yapı Gereçleri	Otomotiv Yan Sanayi
Kuruluş Tarihi	1971	1942 Kartal'da, 1993 yılında ise Bozöyük'te de üretime başlanılmıştır.	1972
Kuruluş Yeri	Bursa	İstanbul ve Bozöyük	Bursa
Uluslararasılaşma Derecesi	İhracat	Çokuluslu İşletme	Ortak Girişim
Sermaye Yapısı	Yabancı Sermaye	Yerli Sermaye	%50 Yerli, %50 Yabancı Sermaye (%50 Fransız Ortağı FAURECIA)
Ürünler	Dizel enjektör, enjektör kütüğü kombinasyonu, Common-Rail Sistemleri için enjektörler ve yine Birim Enjektörü ve buji üretimi gerçekleştirilmektedir.	Seramik sağlık gereçleri (vitrikiye ürünleri) ve tamamlayıcı ürünler üretilmektedir	Komple Oto Koltuğu, Oto Koltuk Süngeri (sıcak, soğuk), Canon, Oto Koltuk Karkası, Saç Şekillendirme
Müşteriler	Üretim Kuruluşları	Yurt içi bayiler ve yurt dışı bayiler (Üretimim %80'i 55 farklı ülkeye ihraç edilmektedir)	Üretim Kuruluşları
Satış	İç Piyasa, Avrupa Ülkeleri, Kanada, Amerika, Rusya, Singapur ve Orta Doğu Ülkeleri	İç Piyasa, Avrupa Ülkeleri, Kanada, Amerika, Rusya, Singapur ve Orta Doğu Ülkeleri	İç Piyasa ve Avrupa Ülkeleri
Rakipler		Toprak Seramik ve Ege Seramik	Martur, SKT, Lear Company
Çalışan Sayısı	Beyaz Yakalı: 596 Mavi Yakalı: 2938	Beyaz Yakalı: 147 Mavi Yakalı: 599	Beyaz Yakalı: 10 Mavi Yakalı: 758

Örneklemede yer alan eğitim sorumluları, firmaların eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinden birinci derecede sorumlu yöneticilerden (İnsan Kaynakları-Eğitim Departmanı Yöneticisi) oluşmaktadır. Bu kapsamda, insan kaynakları departmanı ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu on yöneticinin görüşleri, “yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi” kullanılarak alınmıştır. Diğer gurup, EEÖ çalışmalarında eğitim sorumlularından sonra EEÖ'nün her aşamasında sorumluluk taşıyan ve EEÖ sonuçlarını kullanan ilgili yöneticilerden oluşmaktadır. Bu grupta yer alan yöneticilerin tümü firmalarında bölüm müdürü pozisyonundadır. Bölüm müdürlerinin görüşlerinin alınmasında “yönetici anket formu” kullanılmıştır. İlgili anket formları,

firmaların bölüm müdürlerine gönderilmiş yüzde 60 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Çalışmanın üçüncü grubunda ise, yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar yer almaktadır. Bu grupta yer alan denklemin görüşlerinin alınmasında, “çalışan anket formu” kullanılmıştır. Çalışan anket formları, firmaların her bölümde eşit dağılım esas alınarak rassal olarak seçilen ve toplamda firmadaki çalışan sayısının yüzde 10’luk bir kısmından geri dönüşüm hedeflenerek gerçekleştirilmiştir.

4. 4. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada, doküman incelenmesi, görüşme ve anketten oluşan üçlü bir yöntem kullanılmıştır. İlk önce, firmaların dokümanları üzerinden; eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler ile birlikte firmaların eğitim sistemleri ve EEÖ’ye ilişkin uygulamaları incelenmiştir. Ardından, firmaların “insan kaynakları bölümü” ve “eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler” ile “yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi” (Tablo 4.) kullanılarak yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

Tablo 4:

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Amaçları

YÖNTEM	VERİ TOPLANAN HEDEF KİTLE	AMAÇ
GÖRÜŞME	İnsan Kaynakları Bölümü ve Eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler arasından seçilen konuyla ilgili yetkili kişiler (10 Yetkili)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genel olarak uygulanan eğitim faaliyetlerinden memnuniyet, ▪ Eğitim sistemlerinin yapı ve işleyişine ilişkin yazılı bilgi ve belgelerin değerlendirilmesi, ▪ Yöneticilerin eğitim etkinliğinin ölçümüne ilişkin genel değerlendirmeleri, ▪ Yöneticilerin firmada uygulanan eğitim etkinliği ölçüm sistemine ilişkin değerlendirmeleri, ▪ Yöneticilerin eğitim etkinliğinin ölçümü açısından fayda sağlayacağını düşündükleri unsurlar ve beklentileri ▪ Yöneticilerin eğitim etkinliğinin ölçümünde kullanılan modellerin temel varsayımlarına ve uygulama açısından sahip oldukları güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin görüşleri
ANKET	Yöneticiler (40 yönetici)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EEÖ konusunda yöneticilerin bilgisi, konuya ilişkin önyargıları ve modellerin EEÖ’ne ilişkin temel aşamaları hakkındaki görüşleri sorgulanmaktadır. ▪ EEÖ’de etkin bir değerlendirme sisteminin savunulan temel unsurlarına ilişkin bilgiler sorgulanmaktadır. ▪ EEÖ’de kullanılan araçların, modellerin daha etkin kullanılabilmesi açısından teorik kısımda tespit edilen bazı noktalar hakkındaki yöneticilerin beklentilerinin öğrenilmesi.
	Son altı ay içinde eğitime katılmış mavi yakalı personeli temsil edecek bir örneklem (401 çalışan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EEÖ konusunda mavi yakalı çalışanların bilgisi, konuya ilişkin önyargıları ve modellerin EEÖ’ne ilişkin temel aşamaları hakkındaki görüşleri sorgulanmaktadır. ▪ EEÖ’de etkin bir değerlendirme sisteminin kurulması açısından savunulan temel unsurlar ilişkin bilgiler sorgulanmaktadır.

Araştırmanın son aşamasında, görüşmelerden elde edilen bulguların güvenilirliği ile geçerliliğini incelemek ve EEÖ konusunda diğer çalışanların tutum ve beklentilerini ortaya çıkarmak için iki ayrı anket formu kullanılmıştır (Tablo 4). Yönetici ve çalışan anketlerindeki temel farklılık, EEÖ’nde firmaların kullandıkları araçlara ilişkin soruların çalışan anketlerinde yer almayışıdır. Geliştirilen anket formları tamamen özgün bir çalışmadır. Anket formları araştırmanın doküman inceleme ve görüşme aşamalarından sonra hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Bu çalışmada ağırlıklı olarak, yapılan görüşme bulgularına yer verilmiştir. Ancak anket çalışmalarından elde edilen bulgular ile görüşme bulgularının birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir.

4.5. Eğitim Etkinliğinin Ölçümünde ve Modellerin Kullanımında Yaşanılan Sorunlar

Araştırmada, EEÖ ve modellerin kullanımında karşılaşılan sorunlara ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Söz konusu sorunlar EEÖ’nün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için önemli ipuçları sağlamaktadır. Aşağıda bu sorunlar ve sorunlar ile ilgili görüşler özet olarak sunulmuştur.

Eğitim Paydaşlarının Yeterli Bilgi Düzeyine Sahip Olma Durumları: EEÖ’nün başarılı bir şekilde ölçülebilmesi için tüm eğitim paydaşlarının, EEÖ konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gereklidir. Uygulamada insan kaynakları yöneticileri ve eğitim sorumluları dahil bu konuda yeterli bilgi ve beceriye sahip olunmadığı görülmektedir.

Farklı Eğitimler İçin Farklı Ölçme Stratejilerine Gerekse Duyulması: İnsan kaynakları yöneticileri ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler, EEÖ’de her eğitim için aynı ölçüm stratejisinin kullanımının mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca firmaların uygulamalarında da, ölçme stratejilerinin unsurlarının (model, modele ilişkin aşamaları kullanma tercihi, yöntem, vb.) her eğitim için aynı şekilde olmadığı görülmüştür. Firmaların çok sayıda ve farklı özellikler gösteren eğitimlere sahip olması, hangi eğitimler için benzer ölçüm stratejilerinin izlenebileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir. Eğitim sorumluları bunun da ancak EEÖ’ye ilişkin deneyimlerin geliştirilmesi ile sağlanabileceğini düşünmektedir.

Yöneticilerin Önyargılar: Eğitim sorumluları, yöneticiler ve diğer çalışanların EEÖ’nün yüksek maliyetli, uzun zaman alan, eğitim sonrasında sağlanan faydaların eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığının ortaya çıkarılmamasının mümkün olmadığı ve üst yönetimin bu konuya ilgisizliğine dair önyargılarının olduğu görülmektedir. Bu nedenle EEÖ’ye gerekli önemin ve desteğin verilmediği düşünülmektedir.

Eğitim Sisteminin Yapısı ve İşleyişi: Araştırmada, firmaların eğitim sistemlerinin yapısı ve işleyişinin EEÖ için yetersiz kaldığı ya da etkin bir şekilde kullanılmadığı görülmüştür. Aynı zamanda bu sorunun, insan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerinin ve insan kaynakları yönetimi haricindeki işletmenin diğer üst sistemlerinin EEÖ’ye destek sağlayacak şekilde kullanılmamasının bir parçası olduğu görülmüştür.

Eğitim Etkinliğinin Ölçümünde Sorumluluğun Kime Ait Olması Gerektiği: Firmalarda, EEÖ’nü yerine getirme sorumluluğu; insan kaynakları departmanı, eğitim departmanı ya da bu departmanlarda çalışan eğitim sorumluları tarafından yerine

getirilmektedir. Ancak EEÖ’de yapılan ölçümler, bir laboratuvar ortamında yapılan ölçümden farklılıklar göstermektedir. Özellikle eğitim sonrasında çalışanların davranışlarında meydana gelen değişimlerin ve bunların iş sonuçlarına yansımalarının değerlendirildiği ölçümler, katılımcıların işlerinin başına döndükten belirli bir süre sonra yapılmaktadır. Böylelikle EEÖ sorumluluğu, katılımcıların üstlerinin yetki ve sorumluluk alanına geçmektedir. Ancak bu durum, insan kaynakları yöneticileri ile eğitim sorumlularının, EEÖ’deki görev ve sorumluluklarının bittiği anlamına gelmemektedir. Onların fonksiyonu, yöneticilere EEÖ çalışmalarında destek olmak, çalışmalarını yürütmek, denetlemek ve yöneticilerden gelen bilgileri sistematik bir şekilde değerlendirerek raporlamaktır. Kısaca özetlemek gerekirse, EEÖ’de sorumluluğun tüm eğitim paydaşlarına ait olması gerekmektedir. Bu gerçekleştirilemediğinde EEÖ’nün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde mümkün olmayacaktır. Firmaların insan kaynakları yöneticileri, eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler, bölüm müdürleri ve diğer çalışanları bu yaklaşımı benimsemekle birlikte, firmalarında algıladıkları etkinlik düzeyinin düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Eğitim Etkinliği Ölçümü Sonuçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği: İnsan kaynakları yöneticileri ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu yöneticiler, EEÖ sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği için, eğitimin etkinliğini etkileyen faktörlerin incelenmesi ve etkilerinin aydınlatılmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bunun nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda bilgi ve beceri düzeylerinin yetersiz olduğunda vurgulamışlardır. Bölüm müdürleri ve diğer çalışanlarında görüşlerinin aynı paralelde olduğu görülmüştür.

Eğitimlerin Hazırlanması Sırasında Yapılmayanlar: EEÖ çalışmalarının, eğitim faaliyetlerinin planlanması aşamasına kadar uzanması gerekmektedir. Ancak uygulamada ve bahsedilen modellerin çoğunda eğitim öncesi değerlendirme faaliyetlerine gereken önemin verilmediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, hem etkili ve etkin eğitimlerin ortaya çıkarılmasını engellerken hem de eğitim sonuçlarının değerlendirilmesine de olumsuz olarak yansımaktadır.

Yukarıda yer alan sorunlar, EEÖ’de yaşanan daha birçok sorunun temel nedenlerini oluşturmaktadır. Bu sorunların çözümlenmesinde aşağıda yer alan EEÖ modelinin önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. 6. Eğitim Etkinliğinin Ölçümü İçin Bir Model Önerisi ve Modele İlişkin Bulgular

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin başarılı bir şekilde ölçülebilmesi için aşağıda yer alan modelin kullanılabileceği düşünülmektedir. Bu model geliştirilirken, çalışmada incelenen tüm modellerin ölçüm aşamaları dikkate alınmış ve aşamalara ait ölçüm içerikleri modele entegre edilmiştir. Diğer taraftan, eğitim etkinliğinin başarılı bir şekilde ölçümü için önem taşıyan alan araştırması bulguları dikkate alınarak yeni aşamalar eklenilmiştir.

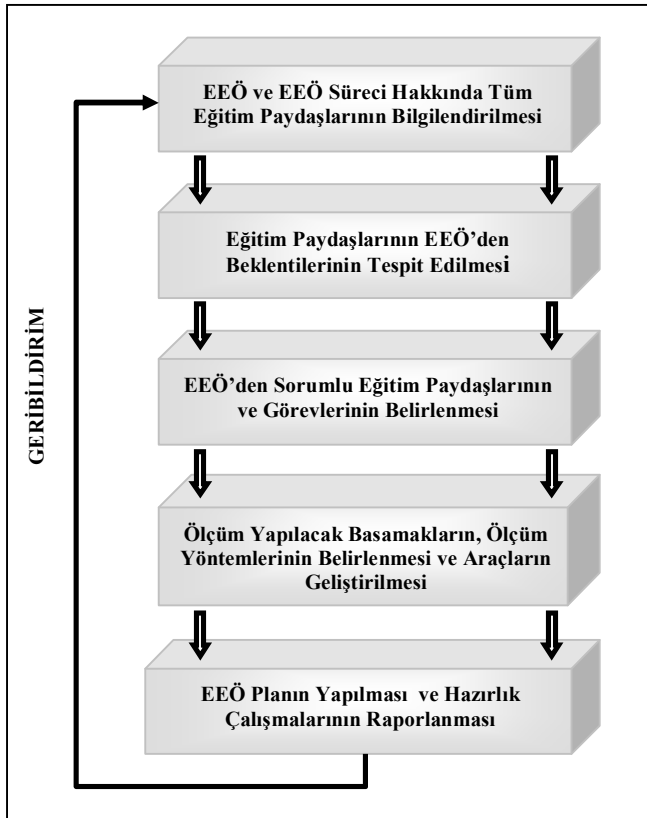
Model temel olarak iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama (Şekil 3) “EEÖ hazırlık aşaması” olarak adlandırılmıştır. Hazırlık aşamasının ilk basamağında, verilebilecek her eğitim öncesinde, eğitim paydaşlarının belirlenmesi ve EEÖ hakkında bilgilendirilmesi sağlanmaktadır. Daha sonra, eğitim paydaşlarının eğitim etkinliği

ölçümünden beklentileri öğrenilmektedir. Modelin başarılı bir şekilde işletilebilmesi için, paydaşların EEÖ'den beklentilerinin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu beklentiler, uygulama aşamasında hangi basamaklara ilişkin ölçümlerin yapılacağını belirlemektedir. Beklentiler belirlendikten sonra, ölçme faaliyetleri için görev ve sorumluluklar ile bunları üstlenecek eğitim paydaşları belirlenir. Daha sonraki aşamada ilgili eğitim paydaşları birlikte, Şekil 4.'te yer alan basamaklar dikkate alınarak, ölçüm yapılacak basamaklar, ölçümlerde kullanılacak yöntemler belirlenir ve ölçüm araçları geliştirilir. Hazırlık aşamasının sonunda, EEÖ planı yapılır ve hazırlık aşaması çalışmalarını raporlanarak, EEÖ planı ile birlikte ilgililerle paylaşılır.

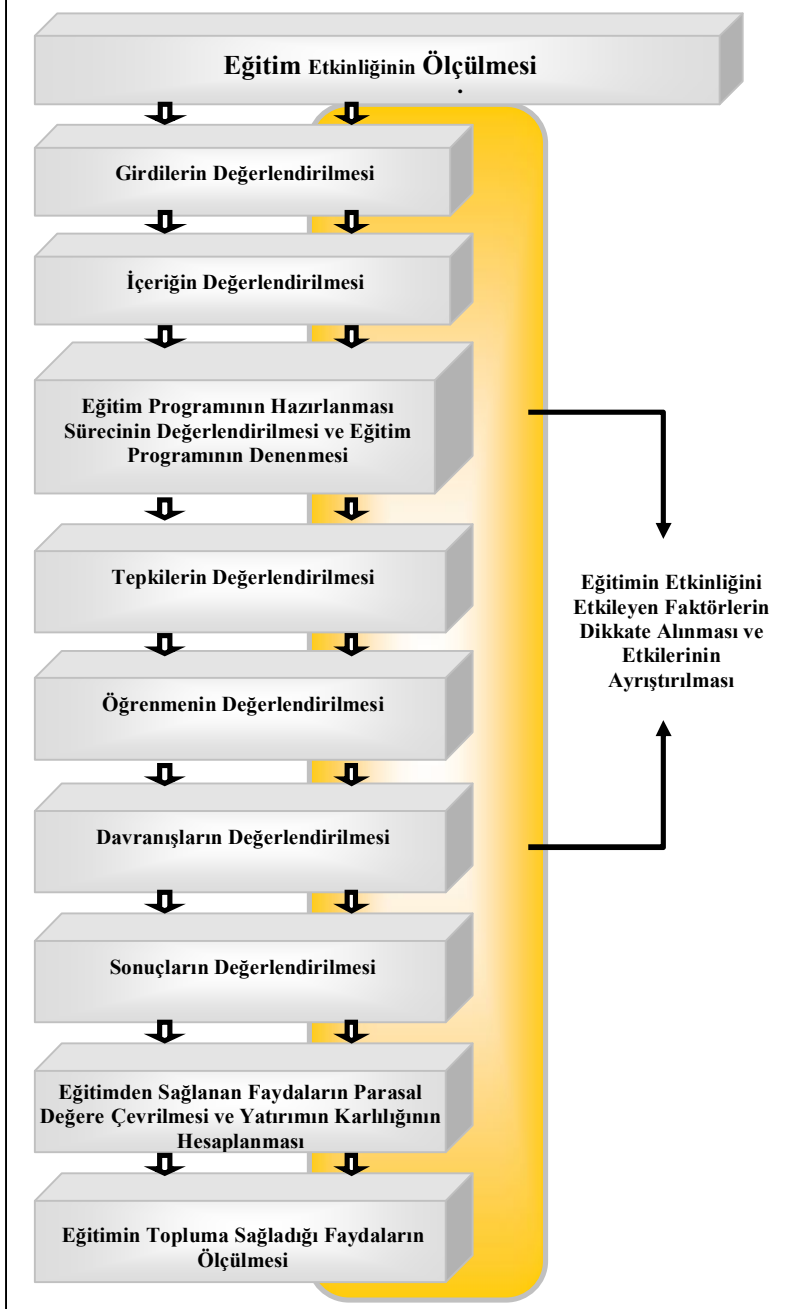
Uygulama aşaması, planlanan ölçme faaliyetlerinin gerçekleştirildiği aşamadır (Şekil 4). EEÖ ideal bir şekilde ölçülebilmesi için Şekil 4'te yer alan tüm aşamalara ilişkin ölçümlerin, basamaklar arasındaki hiyerarşiye uyularak gerçekleştirilmesi gereklidir. Ancak her eğitim için tüm basamakları ilişkin ölçümlerin yapılması gerekli değildir. Bu eğitim paydaşlarının tercihlerine bırakılmaktadır.

Şekil 3:

Eğitim Etkinliği Ölçümü Hazırlık Aşaması.



Şekil 4:
Eğitim Etkinliği Ölçümü Uygulama Aşamaları



Modelin uygulama aşamasının her basamağı, bir sonraki basamağa ilişkin ölçümlerin geçerliliği ve güvenilirliği hakkında önemli girdiler sağlamaktadır. Ancak basamaklar arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik literatürde yer alan çalışmaların az olması bu varsayımın güçlü bir şekilde savulmasını engellemektedir. Bu yüzden basamaklar arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan araştırmaların yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Modelde yer alan önemli bir unsur da, eğitimi etkileyen faktörlerin etkilerinin her basamakta dikkate alınarak etkilerinin ayrıştırılmasına yönelik çabayı ön plana çıkarmasıdır. Daha öncede belirtildiği gibi, ölçüm sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından bu yöndeki çabalar çok önemlidir.

Modele ilişkin olarak, eğitim sorumluları ve yöneticiler modeli kabul edilebilir ve uygulanabilir olarak değerlendirmişlerdir. Eğitim sorumluları ile yapılan görüşmelerde, eğitim sorumluları “*paydaş yaklaşımı*”nın kullanılmasının EEÖ çalışmalarının başarısını attıracak bir yaklaşım olarak düşündüklerini belirtmişler ve hazırlık aşamasının bu ihtiyacı karşıladığını belirtmişlerdir. Böylelikle, EEÖ süreçlerinin firmanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilmesinin sağlanacağını; EEÖ’ne ilişkin görev ve sorumlulukların yaygınlaştırılabileceğini; EEÖ çalışmalarına ilginin ve desteğin artacağını; EEÖ sonuçlarına güvenilirliğin aratacağını ifade etmişlerdir. Yine önerilen modelin aşamalarının pratik ve işlevsel niteliklere sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca önerilen modelin her eğitim için standart bir değerlendirme modeli ya da modellerin aşamalarının kullanımına ilişkin bir zorlayıcı yapıya sahip olmaması, değerlendirme ihtiyacına göre sürecin alternatif stratejiler yaratabilmesi ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesini sağlayabilecek özellikleri üzerinde taşınması görüşme yapılan yöneticiler tarafından olumlu karşılanmasına neden olmuştur.

Model hakkında bölüm müdürlerinin görüşleri, araştırma kapsamında yapılan ankette yedi ifade ile sorgulanmıştır. Aşağıda yöneticilerin cevapları, yüzde frekans dağılımları, ortalamalar ve standart sapmaları ile birlikte Tablo 5’te sunulmuştur. Tablo 5’in en alt satırında yönetici anket formunun güvenilirlik analizi sonuçları da bulunmaktadır.

Tablo 5:

Yöneticilerin EEÖ Sürecine Yönelik Görüşleri-Kişisel Yargı ve Önem Derecesi İtibariyle Sonuçlar

	1	2	3	4	5	6	Kişisel Yargı*
Eğitim etkinliğinin ölçümü sorumluluğu tüm <u>eğitim paydaşlarına</u> ait olmalıdır	-	% 2,5	% 2,5	% 42,5	% 50	% 2,5	4,43 (0,68)
Eğitim paydaşlarının eğitim etkinliğinin ölçümü sürecinin <u>planlanma aşamasına</u> katılımı sağlanmalıdır	-	-	% 15	% 42,5	% 42,5	-	4,27 (0,71)
Eğitim etkinliği ölçüm <u>kriterlerinin</u> belirlenmesi aşamasında eğitim paydaşlarının görüşleri alınmalıdır	-	% 2,5	% 10	% 35	% 52,5	-	4,37 (0,77)
Eğitimin etkinliğinin ölçümü için kullanılacak <u>yeri toplama araçlarının</u> belirlenmesinde eğitim paydaşlarının görüşleri alınmalıdır paydaşlarının görüşleri alınmalıdır	-	% 2,5	% 15	% 47,5	% 35	-	4,15 (0,76)
Eğitimin etkinliğinin ölçümü için toplanan <u>verilerin analiz modellerinin</u> belirlenmesinde eğitim paydaşlarının görüşleri alınmalıdır	-	% 10	% 17,5	% 50	% 20	% 2,5	3,82 (0,88)
Eğitimin etkinliğinin ölçümü için verilerin toplanması aşamasında eğitim paydaşlarının <u>desteği</u> alınmalıdır	-	% 5	% 7,5	% 47,5	% 40	-	4,22 (0,80)
Eğitim etkinliği ölçümü sonuçları eğitim paydaşlarının istek ve beklentileri doğrultusunda <u>raporlanmalıdır</u>	% 2,5	% 5	% 2,5	% 45	% 42,5	% 2,5	4,23 (0,93)
<p>Kesinlikle Katılmıyorum: 1 Katılmıyorum: 2 Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum:3 Katılıyorum:4 Kesinlikle Katılıyorum: 5 Fikrim Yok: 6</p> <p>* Kişisel yargı ve önem derecesi sütunlarında parantez içerisinde yer alan verilen standart sapmayı göstermektedir.</p>							
<p><u>Yönetici Anket Formu Güvenilirlik Analizi Sonuçları</u> Madde-Toplam Korelasyonu= 0,25 Cronbach Alfa (α) = 0,93</p>							

Tablo 5’te yer alan veriler incelendiğinde, ifadelere verilen cevapların ortalamaların eşik değer olarak kabul edilen sınırın (5 üzerinden 3,5) üstünde olduğu görülmektedir. Buda modelin tüm aşamalarının uygulamacılar tarafından EEÖ’de kullanılmasının uygun görüldüğü düşüncesini güçlendirmektedir.

Alan araştırmasından elde edilen diğer önemli bulgular, modelin başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için işletmenin eğitim sisteminin sahip olması gereken özellikleri ve EEÖ’de dikkat edilmesi gereken önemli noktalarla ilgilidir. Bunlar aşağıda yer alan Tablo 6 ve Tablo 7’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo 6:

Modelin Etkin Bir Şekilde Kullanımı İçin İşletmenin Eğitim Sisteminin Sahip Olması Gereken Özellikleri

EĞİTİM SİSTEMİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İşletmenin eğitim sistemi ile insan kaynakları yönetimine ait diğer alt sistemlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışması gereklidir. ▪ Eğitim sistemini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin başarılı eğitimlerin gerçekleştirilebilmesi açısından planlı ve sistematik bir şekilde izlenmesi gereklidir. ▪ Eğitim sürecinin her aşamasında (planlama, tasarlama, uygulama, değerlendirme ve iyileştirilme) ilgili “eğitim paydaşlarının katılımı”nın sağlanması gereklidir. ▪ Eğitim sisteminin sağlıklı ve etkin bir biçimde işleyebilmesi için, eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde belirlenmesi, eğitimlerin planlı ve sistematik bir biçimde yerine getirilmesi, eğitimde fırsat eşitliği ilkesine uygun hareket edilmesi, kurumun vizyon, misyon, hedef ve stratejileriyle uyumlu eğitimlerin gerçekleştirilmesi gereklidir. ▪ Eğitim sistemine ilişkin verilerin işlenmesi, raporlanması ve ilgililer tarafından etkin bir biçimde kullanılabilmesi için bir bilgi sisteminin oluşturulması gereklidir. ▪ Eğitim sürecinin her aşamasına yönelik aşamaların etkinliğini gösteren parametrelerinin geliştirilmesi gereklidir. Söz konusu parametreler düzenli olarak izlenmeli ve sonuçları raporlanarak eğitim paydaşları ile belirli dönemlerde paylaşılmalı ve değerlendirilmelidir. ▪ Eğitim sistemi içerisinde kullanılan her formun (eğitim talep formları, eğitim takip formu, eğitim katılımcı formu, eğitim değerlendirme formu vd.) EEÖ için veri toplayacak şekilde tasarlanması gereklidir. ▪ Eğitim sistemi içinde kullanılacak formların ilgili birimlerin katılımı ile tasarlanması önem taşımaktadır. Bu sayede söz konusu dokümanların, ilgili birimlerin ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olacaktır. ▪ Sistem içinde rol oynayan kişi ve birimlerin rol ve sorumluluklarının açık bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Böylece insan kaynakları bölümünün EEÖ’den doğan iş yükünün azalması da mümkün olabilmektedir.

Tablo 7:

Eğitim Etkinliğinin Ölçümünde Dikkat Edilmesi Önemli Noktalar

ÖNEMLİ NOKTALAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ EEÖ, yönetici ve çalışanlar tarafından yapılması gerekli ve önemli bir çalışma olarak görülmektedir. ▪ İşletmenin, kurumsal ve bireysel performans değerlendirme sistemlerine sahip olmasının yanı sıra değerlendirme sonuçlarına (yönetim ve çalışanlar tarafından) değer veren bir kültüre sahip olması da, EEÖ çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. ▪ EEÖ sonucunda elde edilecek faydalar, değerlendirme süreci, kullanılacak araçlar ve yöntemlere ilişkin olarak tüm çalışanların EEÖ'den önce bilgilendirilmesi gereklidir. ▪ EEÖ çalışmalarında gerekli bilgi ve beceriye sahip uzman personele ihtiyaç duyulmaktadır. ▪ Eğitim sorumlularının, yöneticilerin ve çalışanların EEÖ'ye ilişkin bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi gereklidir. ▪ Her eğitim için değerlendirme ihtiyaçlarının ayrı ayrı belirlenerek, değerlendirmelerin hangi aşamalara kadar yapılması gerektiğinin ve nasıl yapılacağına ilişkin değerlendirme planlarının hazırlanması gerekmektedir. ▪ EEÖ'nün sorumluluğunun yalnızca insan kaynakları yöneticilerine ait olmaması gerekmektedir. Söz konusu sorumluluğun bölüm yöneticileri ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gereklidir. ▪ EEÖ sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından, yürütülen çalışmalar sırasında eğitimin etkinliğini etkileyebilecek faktörlerin etkilerinin belirlenmesi ve ayrıştırılması gereklidir. ▪ Eğitim öncesi ve eğitim sonrasında aynı ölçümlerin yapılarak ya da kontrol grupları kullanılarak EEÖ sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliğinin arttırılmaya çalışılması gereklidir. ▪ Eğitim ihtiyaçları belirlenirken, ihtiyacı doğuran eksiklikler ve geliştirilmeye çalışılan bilgi, beceri, tutum, davranışlar ve organizasyonel sonuçların açık ve net olarak tanımlanması ölçülebilir kriterler haline getirilmeleri gereklidir. ▪ EEÖ'de kullanılan tüm formların, EEÖ sürecinde kullanılan aşamalara ilişkin veri toplayacak şekilde geliştirilmeleri gereklidir.

SONUÇ

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde yaşanan gelişmeler (özellikle işletme stratejilerinin uygulanması sürecinde etkin olmanın ötesine geçerek aynı zamanda bu stratejinin yaratılması ve geliştirilmesinde proaktif rol almaya doğru gelişen misyonu ile değer yaratma üzerine odaklanan ve bu değeri sayısal olarak ortaya koymaya yönelik çabaları) kuruluşların eğitime ayırdığı kaynakların artmasına bağlı olarak bu kaynağı ne derecede etkin kullanabildiklerini sorgulamaları, çalışanların artan eğitim ihtiyaçları ve beklentileri işletmelerin tüm paydaşlarının EEÖ'ye ilişkin ilgilerini ve beklentilerini arttırmıştır.

Bu çalışmada, işletmelerde uygulanan eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin başarılı bir şekilde ölçümünde kullanılabilecek, farklı eğitimler için farklı ölçüm stratejilerinin geliştirilmesine olanak sağlayan, uygulamada kullanılabilirliğine ilişkin EEÖ paydaşlarından olumlu tepkilerin alındığı bir EEÖ modeli ve modelin etkin bir şekilde kullanımına ilişkin EEÖ paydaşlarının görüşleri yer almıştır.

Yapılan alan araştırmasında, EEÖ paydaşları tarafından modelin kabul edilirliliğinin ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğu ifade edilmekle birlikte, EEÖ'de karşılaşılan çok sayıda sorunun çözümünde küçük bir adım olmanın ötesine gidemeyeceği kanısı ortaya çıkmıştır. Özellikle uygulamada EEÖ aşamalarına ilişkin ölçüm araçlarının geliştirilmesi, etkin şekilde kullanımı ve elde edilen verilerin analizi üzerine yoğunlaşan sorunlar, önümüzdeki dönemlerde konuya ilişkin akademik çalışmaların çizgisini değiştirecek özellikler göstermektedir. Söz konusu sorunların aşılması için alan araştırmaları zenginleştirilmeli; araştırmalarda başarılı uygulama örnekleri incelenerek, karşılaşılan sorunlar ve çözümleri üzerine odaklanılmalı; elde edilen bulgular ilginlerin kullanımına sunulmalıdır. Bu sayede EEÖ çalışmalarında daha somut-uygulamada izlenilebilir gelişmelere ulaşılması mümkün olacaktır.

Öte yandan, bir işletmenin EEÖ'nün başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, çalışmada işletmelerin aşağıdaki beş unsura sahip olması gerektiği görülmüştür:

1. EEÖ faaliyetleri planlı ve sistematik biçimde yapılmalıdır,
2. EEÖ faaliyetleri hakkında tüm eğitim paydaşları gerekli düzeyde bilgi ve beceriyle donatılmalı, faaliyetlerin geri dönüşümleri hakkında bilgilendirilmelidir.
3. EEÖ'ye tüm eğitim paydaşlarının katılımı sağlanmalıdır.
4. İşletmelerin eğitim sistemleri, eğitim paydaşlarının katılımı ile eğitimlerin etkinliğini ölçebilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
5. Eğitim etkinliğinin ölçümünü etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır.

Görüleceği gibi, EEÖ uygulamalarında paydaşlara önemli görevler düşmektedir. Bir yandan yeterli donanıma sahip olarak katılımlarının sağlanması gerekirken diğer yandan da geri dönüşümler yoluyla bilgilendirilerek süreci tüm aşamalarında yer almaları ve uygulamaları gönüllü olarak içselleştirmeleri zorunludur. Bu, aynı zamanda işletme içinde "değerlendirme kültürü"nü de sağlıklı şekilde gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, çalışmada sunulan ve yukarıdaki beş unsur üzerine temellenen-model, farklı eğitimler için farklı ölçüm stratejilerinin geliştirilmesinde ve planlanmasında pratik bir yöntemle sahip olması nedeniyle, işletmeciler ve bu alanda çalışacak olan araştırmacılar için bir yol haritası olma özelliğine sahiptir.

