

## HİZMET İÇİ EĞİTİM SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Pınar TINAZ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Doçent Dr.

### THE EVALUATION OF TRAINING ACTIVITIES RESULTS IN ORGANIZATIONS

**Abstract:** Today's organizations need individuals who can take responsibilities, make decisions and who has management knowledge. The importance of training activities which help the improvement of productivity and job quality has long been accepted. Training is the process of giving information, and developing the skills and abilities. The purpose of training is to create transformation. Training is considered successful when the transformation is being achieved. It is necessary to evaluate the results of training activities, in order to determine if the transformation is complete.

In this study, the amount of emphasis on the evaluation of the results of training activities, the people who participated in the evaluations, the methods and tools used, and the obstacles faced during the evaluations, the applications that has been chosen for the individuals who were not successful examined. And the final data been presented and discussed.

**Keywords:** Training, Benefits of Training, Evaluation of Training

### HİZMET İÇİ EĞİTİM SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

**Özet:** Günümüz işletmeleri, sorumluluk alabilen, karar alma becerileri gelişmiş ve işletmecilik bilgisine sahip bireylere gereksinim duymaktadır. Verimlilik ve iş kalitesinin artırılmasına hizmet eden eğitim etkinliklerinin önemi, pek çok işletme tarafından kabul edilmektedir. Eğitim, bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir. Eğitimin işlevi değişim yaratmaktır. Değişim sağlandığında eğitim, başarılı sayılmaktadır. Değişimin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesi gereklidir.

Bu çalışmada, işletmelerde eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesine ne derece önem verildiği; değerlendirmenin kimler tarafından ve hangi yöntem ve araçlarla yapıldığı; değerlendirilmede ne gibi engellerle karşılaşıldığı ve eğitim sonrasında başarısız bulunan bireylere hangi işlemlerin uygulandığı irdelendi. Elde edilen veriler sunularak tartışıldı.

**Anahtar Sözcükler:** Eğitim, Eğitim Yararları, Eğitimin Değerlendirilmesi

### I. GİRİŞ

Günümüzde teknoloji ve bilimdeki hızlı gelişmelerin en belirgin etkisi, iş yaşamında görülmektedir. Küreselleşen dünya ekonomisiyle birlikte, rekabet artmakta ve acımasızlaşmaktadır. Rekabet arenasında varlıklarını sürdürülebilmeyi amaçlayan işletmeler, yaşanan tüm gelişmeleri ve yenilikleri anında izlemelidirler. Dinamik ve yaşayan bir kavram olan eğitim, günümüz iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olarak bu noktada, daha büyük önem kazanmaktadır. İşletmeler, çalışanlarına yatırım yapmalı, onlara kendilerini geliştirme olanağını sunmalıdırlar.

Bir işletmenin gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin sahip oldukları bilgi ve beceriden gelen güçleriyle ölçülür. İşletmelerin, güçlerini artırabilmek için çalışanlarının değişen koşullara kolaylıkla uyumunu sağlayacak; işletmenin hedefleriyle bütünleşmiş, planlı ve sürekli bir eğitim etkinliği programını geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

Çalışana topluluk kültürünün aşılması; kişinin

kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması; organizasyonla çalışanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi; gereksinim görülen konularda bilgi, beceri ve davranış kazandırılması; bireyin geleceğe, değişikliğe ve belli bir sisteme hazırlanması, alıştırılması ve adapte edilmesi, eğitim amaçları olarak benimsenmelidir. Eğitim, zaman zaman değil, sürekli ve bir hedefe dönük plan dahilinde yürütülmelidir. Rekabetçi bir avantaj yaratma yönünde çok önemli bir araç olan eğitim, büyüme ve sürekli gelişme için şarttır. Gelecekte mükemmel ulaşacak kuruluşlar, her düzeydeki çalışanlarının öğrenme kapasitelerini sürekli artıran kuruluşlar olacaktır.

Zaman, para ve emek harcamalarının bir bütünü olarak gelişen eğitim etkinliği sürecinin sonuçlarının mutlaka değerlendirilmesi gerekir. Eğitim etkinliklerinin, eğitime katılan çalışanlarda istenen başarıyı sağlayıp sağlamadığı ve işletme için hedeflenen örgütsel sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ancak değerlendirme sonucunda belirlenebilir.

Eğitim planlamasının yapılabildiği eğitim programlarının uygulanmasıyla eğitim etkinliği sona

ermemektedir. Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, eğitim amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Değerlendirme sonuçları, kısa vadede işletmenin verimliliğini artırıcı nitelik taşımamakla birlikte, uzun vadede çalışanların verimliliğini, dolayısıyla tüm işletme verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Bu çalışmada, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik ne gibi çalışmalar yapıldığı; hangi ölçme araçları ve yöntemlerin kullanıldığı; sonuçlara dair geribildirim verilir verilmediğinin irdelenmesi amaçlandı. Ayrıca, değerlendirmede ne gibi engellerle karşılaşıldığı ve eğitim sonrasında başarısız bulunan bireylere hangi işlemlerin uygulandığına ilişkin veriler toplanmaya çalışıldı.

## II. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ

Eğitim, kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini meydana getiren, amaçları saptanmış planlı bir etkinliktir. Eğitim, bir yandan davranışlarda bir takım değişiklikler yaratırken diğer yandan insanın mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamasını sağlamalıdır [1].

Eğitim, çalışanların davranışlarının, bilgilerinin, yeteneklerinin değiştirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak algılanmaktadır [2]. Bir başka kaynakta ise eğitim, “verilen bir görevi veya işi tam yapabilmek için gerekli tutum, bilgi ve beceriye ulaşmada kullanılan sistematik gelişim süreci” şeklinde ifade edilmektedir [3].

İşletmeler, yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak; müşterilerine hızlı ve etkin hizmet verebilmek; sayıları ve karmaşıklıkları gün geçtikçe artan görevlerde uzman ve aynı zamanda esnek ve çok yönlü çalışanlara sahip olabilmek için, her alanda, her kademedeki sürekli eğitim olanakları sağlamak zorundadırlar. Günümüzde işletmelerin en büyük gereksinimi, verimli ve kaliteli ürün üretebilen insangüçüdür.

Günümüzde eğitim sisteminin, ekonomik, teknolojik ve yapısal değişimlerin getirdiği yeni koşulları yanıtlaması ve değişim sürecine katkıda bulunması beklenmektedir [4]. Çalışma yaşamında eğitimin gerekli olup olmadığına ilişkin tartışmaların, günümüzde önemini yitirdiği görülmektedir. Yetersiz nitelikteki işgücü ile işletmelerin rekabet edebilme şansı her geçen gün azalmaktadır [5]. Rekabet arenasında varlığını sürdürebilmeyi hedefleyen bir örgüt, çalışanlarının bilgi ve becerilerini, kendi amaçlarına uygun yönde geliştirmeli; işletmenin ve çalışanların gereksinim ve

beklentileri karşılanırken sorunların çözümlenmesine de dikkat göstermelidir.

Bir işletmenin insangücü kaynaklarının etkinliğinin artırılması için eğitim etkinliklerinin gereksinimleri karşılayacak yönde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, uygulanacak eğitim etkinliklerinin planlanması ve programlanmasına ilişkin gerekli bilgilerin elde edilmesi amacıyla yönelik bir çalışmadır.

Eğitim gereksinmesi, çalışan bireyin, işini yapmak için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarının yeterliliği açısından duyduğu eksikliklerdir. İşletmelerde eğitimden sorumlu kişi, kimin eğitime gereksinmesi olduğunu, hangi öncelik sırasına göre hareket edilmesini; her iş kategorisinde eğitime ne kadar gerek duyulduğunu; hangi performans standartlarında eğitim uygulamasına geçilmesi gerektiğini açıkça belirtmelidir. Eğitim gereksinmesinin belirlenmesi çalışmaları, tüm örgütü kapsayıcı ve temel eğitim alanlarındaki tüm gereksinimleri ortaya çıkarıcı nitelik taşımaktadır.

Eğitim gereksinmesinin saptanması, işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri açısından çok önemlidir. Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde süreklilik sağlanmalıdır. Eğitim politikaları ile uygulamaları arasındaki dengesizliğin yok edilmesi ancak bu şekilde mümkündür.

## III. EĞİTİMİN YARARLARI

Eğitim, birey ve örgüt performansının artırılmasında güçlü bir anahtar unsurdur [6]. İşletmelerde uygulanan eğitim programlarının sağladığı yararlar, çalışanlar ve işletme açısından iki grupta özetlenebilir [1,7];

### Eğitimin Çalışanlara Yararları:

- Bireyin öz-gelişim ve öz-güven duygularının gelişmesi ve güçlenmesini sağlar.
- Bireyde karar alma ve problem çözme becerilerini geliştirir.
- Bireyin stres, gerilim, hayal kırıklığı ve çatışmayla başa çıkmasına yardımcı olur.
- Çalışanlar arasında başarı, tanınma, büyüme, sorumluluk ve ilerleme gibi güdüsel değişkenler benimsenir ve harekete geçirilir.
- Rahat ve güvenli görev yapma alışkanlığı sağlanır.
- Bireyin iş doyumunu artırır.
- Bireyin işletme içinde ve kendi konusunda yükselme olanağı artar.

- Birey, işletme içinde ve dışında saygınlık kazanır.

#### **Eğitimin İşletmeye Yararları:**

- İşletmenin her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve becerileri artırır.
- Çalışma kalitesini ve verimliliği artırır.
- İşletme içinde güveni artırır.
- Örgüt, karar verme ve problem çözmeye daha etkin bir hale gelir.
- Çalışanların işletme amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardımcı eder.
- Ast-üst arasındaki ilişkiyi artırır.
- Örgütsel iletişimin artmasına yardımcı olur.
- İşletmenin üretim, yönetim harcamalarını azaltır.
- İşgücü devir ve iş kazaları oranlarını düşürerek işletmenin çalışan harcamalarını azaltır.
- İşletme, çalışılan ve yaşanan daha iyi bir ortam haline gelir.

#### **IV. EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eğitim, zaman, para ve emek harcamak demektir. Bu nedenle eğitime katılan bireylerin istenen başarıya ulaşım ulaşımadıklarını ve uygulanan eğitim programlarının hedeflenen örgütsel sonuçları gerçekleştirip gerçekleştiremediklerini görmek için eğitim sürecinin mutlaka değerlendirilmesi gerekir. Eğitim değerlendirmesi sonucunda işletmeler, bir yandan eğitime yapılan yatırımın etkinliğini ölçerken diğer yandan eğitimin iş sonuçlarına yansımalarını görmektedirler.

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan çalışanların eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırıldığı sistematik bir çalışmadır. Bu amaçla, bireylerin ulaştıkları performans düzeyleri, yaptıkları işle ve işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirilir ve eğitim sonuçları saptanarak değerlendirilir [8].

Bu süreç içinde dikkatle ele alınıp değerlendirilmesi gerekenler şunlardır [9,10]:

1. Eğitime katılanların, eğitim programının kapsam ve sürecine tepkileri.

2. Eğitim deneyimi ile kazanılan bilgi düzeyi.

3. Eğitimin sonucu olarak davranışta meydana gelen değişimler.

4. İşin kalitesinde oluşan farklılıklar.

5. Bireylerde veya örgütte (işten ayrılmalar, kazalar ve devamsızlık oranları vb) gözlenebilir veya ölçülebilir olumlu sonuçlar.

Tepkinin ölçüldüğü aşamada, katılımcıların, kendilerine verilen eğitimden duydukları memnuniyetin değerlendirilmesi söz konusudur. Verilen eğitim, eğitimin verilmiş biçimi, eğitmen ve eğitimin verildiği mekanın beğenilme derecesine ilişkin bilgiler bu aşamada belirlenir.

Öğrenmenin ölçüldüğü aşamada, katılımcıların, kendilerine öğretilenleri, ne düzeyde öğrendikleri değerlendirilir. Bu aşamanın yararı, neyin öğrenildiğini ve hangi yeteneklerin geliştirildiğini belirlemektir.

Davranışın ölçüldüğü aşamada, katılımcıların, eğitim sonrasında işteki davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı değerlendirilir. Bu aşamanın başlıca yararı, davranış değişikliğinin ne kadar sürede işe yansıdığını belirlemek ve iş üzerinde ücret, kalite, zaman, üretim vb. faktörler açısından ne çeşit bir etkinin olduğunu saptamaktır.

Sonuçların ölçüldüğü aşamada, elde edilen sonuçlar, eğitim programı ile ilişkilendirilmeye çalışılır. Bu aşamanın yararı, eğitimin işletmede en alt kademeye kadar etkisini saptamak ve işin hedeflerini ve sonuçlarını eğitime bağlamaktır.

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi sürecinde eğitime katılanların tepkilerinin, bilgi düzeylerinin, davranışlarındaki değişimlerinin ve sonuçların ölçülmesinde, ölçme araç ve yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Ölçme, bir niteliğin gözlenmesi sonucunda sayılarla veya başka sembollerle gösterilmesidir [11]. Ölçme, daha önce bilinmeyen bir kavramın bilinen cinsten ifadesi şeklinde tanımlanırken amaç, verilerin toplanmasıdır. Verilerin toplanmasında kullanılan ölçme araç ve yöntemleri, veri toplamanın amacına, zamana ve veri toplanacak grubun büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Bu kapsamda ölçme araç ve yöntemleriyle kısa tanımları aşağıda sunulmaktadır:

*Gözlem:* Doğal olay ve davranışların seçilmesi, kaydedilmesi ve kurallaştırılmasına yönelik sistematik bir etkinliktir [12].

*Anket:* Bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyarak yanıtlayabilecekleri, belirli bir amaca göre hazırlanmış soru listeleridir [13].

*Görüşme:* Bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde uygulanan bir yöntemdir [14].

*Test:* Herhangi bir değerlendirme ve belirleme işleminde kullanılan, bireylerin bilgi, tutum, beceri ve yeteneklerini değerlendirme amacıyla geliştirilmiş bir ölçüm aracıdır [13].

*Kayıt ve Raporların İncelenmesi:* Verilerin yorumlanması amacıyla işletmede varolan kayıt, belge ve raporların incelenmesidir [15].

Bu ölçme araç ve yöntemlerden bir veya bir kaçını kullanarak eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesi mümkündür.

Rekabet koşullarının yoğun olarak yaşandığı günümüzde insan faktörü, işletmeler için stratejik bir konuma sahiptir. Rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde en önemli girdinin insan faktörü olduğunu fark eden işletmeler, günümüzde çalışanlarının niteliklerini geliştirmeye yönelik daha fazla kaynak ayırmaktadırlar.

Çalışanlara, sistemli bir eğitim süreci yoluyla gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmaması, işletmelerde büyük zararlara yol açmaktadır. Eğitime ayrılan kaynaklar, uzun dönemde işletmeye yarar getirecek bir yatırım olarak görülmelidir [16].

## V. ARAŞTIRMA

### V.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerde eğitim değerlendirilmesi, bireylerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, yaptıkları iş ve işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanmasına yönelik sistematik bir çalışmadır.

İşletmelerin, hizmetiçi eğitim uygulamalarından uzun vadede hedefledikleri verimliliğe ulaşmaları amacıyla, eğitim etkinliklerinin sonuçlarını dikkatle değerlendirilmeleri gerekmektedir. Hizmetiçi eğitim alanında ülkemizdeki görgül araştırmaların sınırlı olduğu da dikkate alındığında, bu çalışmanın, konuyla ilgili literatüre katkı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Değerlendirmenin başarısı için bir takım unsurların varlığı zorunludur. Bu çalışmada, sektör farkı gözlemeksizin çeşitli işletmelerde eğitim bölümünün var olup olmadığı, eğitim değerlendirmesinin yapılıp yapılmadığı, değerlendirme kimler tarafından ve hangi yöntem ve araçlarla yapıldığının irdelenmesi; ayrıca eğiticinin ve eğitim ortamının değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların yapılıp yapılmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Değerlendirme sonuçlarının üst yönetim ve çalışanlara aktarılıp aktarılmaması; eğitim sonrasında başarısızlığı belirlenen çalışanlara ne gibi işlemlerin uygulandığının saptanması da hedeflenmektedir.

### V.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma, İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı, Beşiktaş ve Kağıthane ilçelerinde faaliyet gösteren firmaları kapsamaktadır. İstanbul Ticaret Odası kayıtlarına göre [17], Beşiktaş ilçesinde 11988, Kağıthane ilçesinde 8250 işletme faaliyet göstermektedir. Beşiktaş ve Kağıthane'de faaliyet gösteren firmaların çok çeşitli iş kollarına dağılmış olması, bu iki ilçeyi seçmemizdeki ana nedendir.

Araştırma örneklemi, araştırma kapsamından basit rastlantısal (tesadüfi) örnekleme yöntemi yoluyla belirlenen 110 işletme olarak saptanmıştır. Ancak 14 işletmeden soru formlarının geri dönmemesi nedeniyle, araştırmanın örnekleme grubunda 96 işletme yer almıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin 14'ü ilaç sektöründe; 13'ü gıda sektöründe; 10'u inşaat sektöründe; 15'i imalat sektöründe; 13'ü tekstil sektöründe; 16'sı bankacılık sektöründe; 15'i turizm-otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, örnekleme grubunda yer alan işletmelerde sürdürülen eğitim çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesindeki etkinliklerin, hangi oranda gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için, konuyla ilgili kaynakların incelenmesi sonucunda, kapalı uçlu ve yarı kapalı uçlu 21 sorudan meydana gelen bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formları, işletmelerin eğitimden sorumlu yöneticileri tarafından yanıtlanmıştır.

Soru formunun ilk beş sorusu, işletmenin kimlik bilgilerine; diğer onaltı sorusu, işletmedeki eğitim uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin olarak geliştirilmiştir.

Soru formunda kapalı uçlu ve yarı kapalı uçlu soru biçimine uygun olarak üç tip soru kullanılmıştır. Bunlardan birinci tip sorular, sınıflayıcı sorular; ikinci tip sorular, evet-hayır şeklinde iki seçenekli sorulardır. Üçüncü tip sorular ise, iki yanıtın istendiği sıralamalı sorulardır.

Araştırmanın örnekleminde yer alan 110 yöneticinin 53'ünden, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yoluyla veriler elde edilmiştir. 57 Yöneticiye ise soru formları, faks ya da elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Faks ya da elektronik posta yolu ile gönderilen 57 soru formundan, 43'ü geri dönmüştür. Toplam 96 soru formuna ait veriler değerlendirmeye alınmıştır.

Anketler, SPSS istatistik programıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir.

### V.3. Bulgular ve Değerlendirme

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan eğitim çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik etkinliklerin ve tercih edilen yöntemlerin irdelendiği bu çalışmanın örneklem grubunu, 7 farklı sektörden 96 işletme oluşturmaktadır. İlaç sektöründe 14; gıda sektöründe 13; inşaat sektöründe 10;

imalat sektöründe 15; tekstil sektöründe 13; bankacılık sektöründe 16; turizm-otelcilik sektöründe 15 işletme yer almaktadır. İşletmelerin 19'unda 0-50; 25'inde 51-100; 19'unda 101-250; 17'sinde 251-500; 16'sında 500'den fazla kişi çalışmaktadır. Sektörler itibariyle işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları Tablo.1'de sunulmaktadır.

**Tablo.1. Sektörler İtibariyle İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımları**

Sektör çalışan sayısı	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
0 – 50	1	7.1	0	0	7	70	2	13.3	3	23.1	0	0	6	40	19	19.8
51-100	0	0	9	69.2	3	30	5	33.3	1	7.7	4	25	3	20	25	26
101-250	3	21.4	0	0	0	0	7	46.7	3	23.1	5	31.3	1	6.7	19	19.8
251-500	3	21.4	2	15.4	0	0	1	6.7	6	46.2	4	25	1	6.7	17	17.7
500 ve üstü	7	50	2	15.4	0	0	0	0	0	0	3	18.8	4	26.7	16	16.7
Toplam	14	100	13	100	10	100	15	100	13	100	16	100	15	100	96	100

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerde eğitimden sorumlu kişilerin farklı unvanlar aldıkları, araştırma bulgularıyla saptanmıştır. Soru formunda “eğitim müdürü”, “eğitim uzmanı”, “eğitim yönetmeni”, “personel müdürü”, “insan kaynakları müdürü”, “insan kaynakları uzmanı”, “insan kaynakları yönetmeni” olmak üzere unvanla ilgili yedi seçenek yer almıştır. Sektör farkı gözetmeksizin bakıldığında en sık kullanılan unvanın “personel müdürü” (%30.2); en az kullanılan unvanın ise “insan kaynakları uzmanı” (%2.1) olduğu saptanmıştır. İmalat (%73.3), inşaat (%60), tekstil (%38.5) sektörlerinde eğitimden sorumlu kişilerin “personel müdürü” unvanı ile tanınması, bu unvanın kullanılma sıklığını etkilemektedir. “Eğitim müdürü”, “eğitim uzmanı” ve “eğitim yönetmeni” unvanlarının kullanılma sıklığının daha yüksek olması beklenirken bu unvanların üçünün toplam kullanılma yüzdesi, 39.6'dır. Bu üç unvanın, ilaç, gıda ve bankacılık sektörlerinde göreceli olarak tercih edildiği gözlenmektedir. Buna karşılık işletmelerin genel olarak eğitim geliştirme etkinliklerine yaklaşımlarının incelendiği bir çalışmada [1], firmada eğitimden sorumlu kişinin unvanının belirtilmesi istendiği açık uçlu bir soruya verilen yanıtlarda ise en fazla toplam %42 oranında “eğitim müdürü”, “eğitim yönetmeni”, “eğitim geliştirme müdürü”, “eğitim sorumlusu” gibi unvanların bildirildiğinin saptandığı gözlenmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan 96 işletmenin 80'inde (% 83.3), eğitim etkinliklerine gereken önemin verildiği belirtilmektedir. Sektörler arasında eğitime en fazla önem veren bankacılık sektörü, (% 93.8); en az önem veren ise tekstil sektörü (%53.8) olarak belirlenmiştir. Toplam 96 işletmenin 57'sinde (%59.4) eğitim bölümünün var olduğu gözlenmiştir. Örgüt yapısı içerisinde eğitim bölümünün konumuna bakıldığında bu

bölümün, 29 işletmede (%50.9) genel müdürlüğe; 13 işletmede (%22.8) insan kaynakları müdürlüğüne bağlı faaliyet gösterdiği saptanmıştır. Personel müdürlüğü ve genel müdür yardımcılığına bağlı faaliyet gösteren eğitim bölümlerinin de bulunduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda eğitim etkinliklerinin, işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası olması ve başka bir bölümün denetiminde yürütüldüğü takdirde o bölümün diğer sorumlulukları yanında ikinci plana düşebileceği nedeniyle, üst yönetime yakın ayrı bir bölüm bünyesinde yürütülmesinin daha olumlu sonuçlar verebileceği görüşü önem kazanmaktadır [18]. Bu görüşün, çalışmamız kapsamında yer alan işletmelerde daha fazla benimsenmiş olduğu araştırma bulgularıyla saptanmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan 96 işletmenin 81'inde (%84.4), eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapıldığı; 15'inde ise bu yönde bir çalışma yapılmadığı araştırma bulgularıyla saptanmıştır (Tablo.2). İşletmelerinde eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapılmadığını belirten yöneticilere bunun nedeni sorulduğunda, tercih edilme sıklığına göre “işletmede eğitime gereken önem verilmiyor”, “zaman kaybıdır”, “bütçe yetersizdir”, “değerlendirme gereksizdir” sıklıklarının işaretlendiği görülmüştür.

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi çalışmalarının başlama zamanları irdelendiğinde 81 işletmeden 47'sinde (%58) eğitim etkinliği sona erdikten hemen sonra değerlendirme çalışmalarının başlatıldığı bildirilmiştir. Değerlendirme çalışmaları 27 işletmede (% 33.3), eğitimden kısa bir süre sonra; 7 işletmede (% 8.6) uzun bir süre sonra başlatılmaktadır.

**Tablo.2. Eğitim Değerlendirmesi Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Yanıtların Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yapılıyor	14	100	13	100	7	70	9	60	9	69.2	15	93.8	14	93.3	81	84.4
Yapılmıyor	0	0	0	0	3	30	6	40	4	30.8	1	6.3	1	6.7	15	15.6
Toplam	14	100	13	100	10	100	15	100	13	100	16	100	15	100	96	100

Eğitim değerlendirme çalışmalarının, 23 işletmede (% 28.4) eğitim departmanı; 21 işletmede (% 25.9) eğitimci; 15 işletmede (%18.5) üst amir ve eğitim şirketi; 4 işletmede (% 4.9) danışman; 3 işletmede (% 3.7) çalışanın kendi tarafından değerlendirildiği araştırma bulgularıyla belirlenmiştir.

Eğitim değerlendirilmesinin yapıldığı belirtilen 81 işletmeden 56'sında (% 69.1) bir ölçme aracı kullanıldığı bildirilmiştir. 25 İşletmede ise (% 30.9), değerlendirme

çalışmalarında herhangi bir ölçme aracının kullanılmadığı saptanmıştır. Kullanılan ölçme araçları irdelendiğinde 22 işletmede (% 39.3) standart; 21 işletmede (% 37.5) konuya göre; 13 işletmede ise (% 23.2), eğitime göre bir ölçme aracının kullanıldığı gözlenmiştir (Tablo.3). İşletmeler, genelde standart olarak belirlenmiş bir soru formunu veya verilen eğitimin konusuna göre hazırlanmış soru formlarını eğitim sonrasında katılımcılara vererek uygulanan eğitim etkinliğini değerlendirme yolunu tercih etmektedirler.

**Tablo.3. Eğitim Değerlendirmesinde Kullanılan Araçların Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Standart	2	16.7	4	66.7	0	0	4	66.7	3	60	4	30.8	5	55.6	22	39.3
Eğitime göre	4	33.3	0	0	0	0	0	0	1	20	4	30.8	4	44.4	13	23.2
Konuya göre	6	50	2	33.3	5	100	2	33.3	1	20	5	38.5	0	0	21	37.5
Toplam	12	100	6	100	5	100	6	100	5	100	13	100	9	100	56	100

Eğitim etkinlikleri sonuçlarının değerlendirilmesindeki başarı, değerlendirme araçlarının gerektiği şekilde ve uygun alanlarda kullanılmasıyla mümkündür [1]. Başlıca değerlendirme araçları testler, gözlem, soru formları ve mülakattır. Ayrıca değerlendirme toplantıları, şirket kayıtları ve uzman görüşünden de değerlendirme amaçlı yararlanılmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 69'unda (% 85.2) eğitim etkinlikleri sonrasında katılımcıların eğitime ilişkin ilk tepkilerinin değerlendirildiği ifade edilirken; 12'sinde (% 14.8) ilk tepkilerin değerlendirilmediği belirtilmiştir. Bankacılık ve gıda sektörlerinde bu değerlendirmenin %100; ilaç ve inşaat sektörlerinde % 85.7; imalat sektöründe % 77.8; turizm sektöründe % 71.4 ve tekstil sektöründe % 66.7 oranlarında gerçekleştirildiği bulgularla saptanmıştır.

Tepkilerin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme araçlarının belirlenmesi amacıyla geliştirilen soruda anket, mülakat, testler, değerlendirme toplantıları, gözlem, şirket kayıtları, uzman görüşü yöntemleri sıralanarak, örneklem grubundaki yöneticilerden "tepkilerin değerlendirilmesinde işletmelerinde en çok kullanılan iki yöntemi işaretlemeleri" istenmiştir. Birlikte en sık kullanılan yöntemlerin % 31.9 oranıyla anket - mülakat grubu olduğu saptanmıştır. Bu grubu % 24.6 oranıyla anket -

toplantı, % 20.3 oranıyla anket - gözlem grupları izlemektedir. Yöneticilerin belirttiği yöntemlerin ikili gruplar halinde ve sektörler düzeyinde dağılımları, Tablo 4'de sunulmaktadır. Tepkilerin değerlendirilmesinde anket yönteminin, diğerlerine kıyasla daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Eğitim etkinliği sona erdiğinde katılımcılara verilen anketler, onların eğitim etkinliğine ilişkin tepkilerini en çabuk şekilde ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 67'sinde (% 82.7) eğitim etkinlikleri sonrasında katılımcıların ilgi ve yeteneklerindeki, bir başka deyişle öğrenmedeki değişimin değerlendirilmesine karşılık, 14 işletmede (% 17.3) bu değişimin değerlendirilmediği saptanmıştır. İlgi ve yeteneklerdeki değişimin değerlendirilmesinde işletmelerde en çok tercih edilen yöntem grupları, % 22.4 oranıyla anket - gözlem ve yine % 22.4 oranıyla değerlendirme toplantısı - gözlemdir. Diğer yöntem gruplarının, sektörler düzeyinde kullanılma oranlarına ilişkin bulgular Tablo.5'de sunulmaktadır. İşletmelerde eğitim etkinlikleri sonrasında ilgi ve yeteneklerdeki değişimin değerlendirilmesinde en sık kullanılan yöntemin gözlem olduğu saptanmıştır. İlgi ve yeteneklerdeki değişimin orta ve uzun vadede ortaya çıkması, gözlem yönteminin kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

Tablo.4. Eğitim Sonrasında Tepkilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöntem grubu																
Anket/mülakat	6	50	4	30.8	1	16.7	1	14.3	0	0	7	46.7	3	30	22	31.9
Anket/test	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.7	0	0	1	1.4
Anket/toplantı	2	16.7	6	46.2	1	16.7	3	42.9	2	33.3	2	13.3	1	10	17	24.6
Anket/gözlem	4	33.3	2	15.4	0	0	3	42.9	1	16.7	3	20	1	10	14	20.3
Anket/uzman	0	0	1	7.7	0	0	0	0	1	16.7	2	13.3	3	30	7	10.1
mülakat/test	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16.7	0	0	0	0	1	1.4
mülakat/gözlem	0	0	0	0	2	33.3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.9
Test/toplantı	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16.7	0	0	0	0	1	1.4
test/gözlem	0	0	0	0	1	16.7	0	0	0	0	0	0	1	10	2	2.9
test/uzman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	10	1	1.4
toplantı/gözlem	0	0	0	0	1	16.7	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.4
Toplam	12	100	13	100	6	100	7	100	6	100	15	100	10	100	69	100

Tablo.5. Eğitim Sonrasında İgi ve Yeteneklerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöntem grubu																
anket/mülakat	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.5
anket/test	1	10	0	0	0	0	0	0	1	16.7	1	7.7	1	7.7	4	6
anket/toplantı	0	0	2	15.4	0	0	0	0	0	0	1	7.7	0	0	3	4.5
anket/gözlem	0	0	5	38.5	1	20	0	0	2	33.3	3	23.1	4	30.8	15	22.4
anket/kayıtlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.7	0	0	1	1.5
mülakat/gözlem	0	0	0	0	0	0	1	14.3	1	16.7	0	0	1	7.7	3	4.5
test/toplantı	1	10	0	0	0	0	0	0	1	16.7	0	0	1	7.7	3	4.5
test/gözlem	0	0	2	15.4	1	20	3	42.9	0	0	3	23.1	0	0	9	13.4
toplantı/gözlem	6	60	2	15.4	0	0	1	14.3	0	0	2	15.4	4	30.8	15	22.4
toplantı/uzman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.7	1	1.5
Gözlem/kayıtlar	2	20	0	0	2	40	0	0	1	16.7	1	7.7	1	7.7	7	10.4
Gözlem/uzman	0	0	2	15.4	0	0	2	28.6	0	0	1	7.7	0	0	5	7.5
Toplam	10	100	13	100	5	100	7	100	6	100	13	100	13	100	67	100

İşletmelerin 68'inde (% 84) eğitim sonrasında katılımcıların davranışlarındaki değişimin değerlendirilmesine karşılık; 13 işletmede (% 16) bu tarz bir değerlendirme yapılmadığı belirlenmiştir. Davranışların değerlendirilmesinde en sık kullanılan ikili yöntem grubu, % 26.5 oranıyla *değerlendirme toplantısı - gözlemdir*. Bu grubu % 16.2 oranıyla *anket-gözlem*, % 14.7 oranıyla *mülakat - gözlem* ve yine % 14.7 oranıyla *gözlem - uzman görüşü* grupları izlemektedir. Diğer yöntem gruplarının sektörler düzeyinde kullanılma oranları, Tablo.6'da sunulmaktadır. Davranışların değerlendirilmesinde en sık *gözlem* yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Davranışlardaki değişim, zamanla ortaya çıkacağından gözlem, katılımcıların üstleri ve uzmanlar tarafından belli aralıklarla ve dikkatle tekrarlanmalıdır.

Eğitim etkinliklerinin sonuçlarının orta ve uzun vadede işletmeye sağlayacağı yarara ilişkin değerlendirmenin, 67 işletmede (% 82.7) yapıldığı; buna karşılık 14 işletmede (% 17.3) yapılmadığı ifade edilmiştir. Bu değerlendirmede en sık kullanılan ikili yöntem grubu, *değerlendirme toplantısı - şirket kayıtları* (% 31.3) olarak belirlenmiştir. Bu grubu % 20.9 oranıyla *gözlem - şirket kayıtları*, % 14.9 oranıyla *şirket kayıtları - uzman görüşü* grupları izlemektedir. Diğer yöntem gruplarının sektörler düzeyinde kullanılma oranları, Tablo.7'de sunulmaktadır. Eğitimin işletmeye orta ve uzun vadede katkısı, en gerçekçi şekilde şirket kayıtlarıyla ölçülebilir. Performans değerlendirme raporları, iş gücü devir oranları, devamsızlık kayıtları, üretim raporları, satış raporları gibi kayıtlar, eğitimin başarısının birer göstergesidir.

**Tablo.6. Eğitim Sonrasında Davranışlardaki Değişimin Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör Yöntem grubu	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
anket/mülakat	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0	0	0	1	8.3	2	2.9
anket/gözlem	0	0	2	18.2	0	0	1	12.5	3	37.5	3	21.4	2	16.7	11	16.2
Anket/uzman	0	0	2	18.2	0	0	1	12.5	0	0	0	0	0	0	3	4.4
mülakat/test	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.5
mülakat/toplantı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.1	1	8.3	2	2.9
mülakat/gözlem	0	0	4	36.4	1	20	1	12.5	2	25	1	7.1	1	8.3	10	14.7
test/toplantı	1	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.5
test/gözlem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14.3	0	0	2	2.9
Test/kayıtlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.1	0	0	1	1.5
toplantı/gözlem	6	60	1	9.1	1	20	1	12.5	0	0	3	21.4	6	50	18	26.5
toplantı/uzman	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	1	1.5
Gözlem/kayıtlar	0	0	0	0	0	0	1	12.5	3	37.5	2	14.3	0	0	6	8.8
Gözlem/uzman	2	20	2	18.2	2	40	3	37.5	0	0	1	7.1	0	0	10	14.7
Toplam	10	100	11	100	5	100	8	100	8	100	14	100	12	100	68	100

**Tablo.7. Eğitimin İşletmeye Katkısının Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör Yöntem grubu	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
anket/toplantı	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12.5	0	0	0	0	1	1.5
anket/ gözlem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	0	0	1	1.5
anket/kayıtlar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	1	1.5
toplantı/gözlem	0	0	0	0	3	42.9	1	11.1	0	0	2	16.7	1	8.3	7	10.4
toplantı/kayıtlar	3	30	5	55.6	3	42.9	3	33.3	1	12.5	3	25	3	25	21	31.3
toplantı/uzman	1	10	0	0	0	0	0	0	1	12.5	0	0	1	8.3	3	4.5
Gözlem/kayıtlar	4	40	0	0	1	14.3	2	22.2	2	25	4	33.3	1	8.3	14	20.9
Gözlem/uzman	2	20	2	22.2	0	0	1	11.1	2	25	0	0	2	16.7	9	13.4
kayıtlar/uzman	0	0	2	22.2	0	0	2	22.2	1	12.5	2	16.7	3	25	10	14.9
Toplam	10	100	9	100	7	100	9	100	8	100	12	100	12	100	67	100

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi aşamasında sistemi oluşturan tüm öğeler ve aralarındaki ilişkiler, dikkatle incelenmelidir. Eğitimcilerin ayrı ayrı değerlendirilmesi temel amaç olarak benimsenirse de, sistemin bir parçası olarak kabul edildiğinde büyük önem taşımaktadır. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 57'sinde (% 70.4) katılımcıların, eğitim sonrasında eğitimciyi değerlendirmelerine karşılık 24 işletmede (% 29.6) eğitimcileri değerlendirmedikleri saptanmıştır. Bu değerlendirmede en sık kullanılan ikili yöntem grubu, *anket - değerlendirme toplantısı* (% 38.6) olarak belirlenmiştir. Bu grubu % 26.3 oranıyla *anket - mülakat*, % 22.8 oranıyla *anket - gözlem* grupları izlemektedir. Eğitimcilerin değerlendirilmesinde kullanılan diğer yöntem gruplarının sektörler düzeyinde kullanılma oranları, Tablo.8'de sunulmaktadır. Bu değerlendirmede katılımcılar, eğitimciyi, sunuş, konu hakimiyeti, diksiyon, beden dili, ses tonu, öğretme yeteneği vb. özellikler açısından değerlendirmektedir. Bu değerlendirmelerde en sık kullanılan yöntem *ankettir*. Uygulanmasındaki kolaylığı, ekonomikliği ve katılımcıların isim belirtmeden

yanıtlayabilmeleri özellikleri nedeniyle anket, en tercih edilen yöntemdir. Eğitimcilerin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar, işletmenin sonraki dönemlerde eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutacaktır.

Eğitim programı sona erdiğinde katılımcıların, eğitim ortamını değerlendirip değerlendirmedikleri irdelendiğinde 54 işletmede (% 65.4) eğitim ortamının değerlendirildiği; 27 işletmede (% 34.6) değerlendirilmediği saptanmıştır. Eğitim ortamının değerlendirilmesinde en sık kullanılan ikili yöntem grubu, % 47.2 oranıyla *anket - değerlendirme toplantısıdır*. Bu grubu %24.5 oranıyla *anket - gözlem*, % 22.6 oranıyla *anket - mülakat* grupları izlemektedir. Eğitim ortamının değerlendirilmesinde kullanılan diğer yöntem gruplarının sektörler düzeyinde dağılımı Tablo.9'da sunulmaktadır. Ağırlıklı olarak anket yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Eğitim ortamının, eğitime uygunluk, konfor, ulaşım, yemek vb. özellikler açısından değerlendirildiği ifade edilmektedir.



**Tablo.8. Eğiticilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöntem grubu																
anket/mülakat	1	8.3	3	33.3	0	0	0	0	0	0	4	28.6	7	58.3	15	26.3
anket/test	0	0	2	22.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3.5
anket/toplantı	6	50	2	22.2	0	0	3	60	4	80	4	28.6	3	25	22	38.6
anket/ gözlem	5	41.7	2	22.2	0	0	1	20	1	20	4	28.6	0	0	13	22.8
mülakat/test	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.1	0	0	1	1.8
mülakat/toplantı	0	0	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0	1	8.3	2	3.5
mülakat/gözlem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.1	1	8.3	2	3.5
Toplam	12	100	9	100	0	0	5	100	5	100	14	100	12	100	57	100

**Tablo.9. Eğitim Ortamının Değerlendirilmesinde Kullanılan İkili Yöntem Gruplarının Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöntem grubu																
anket/mülakat	1	8.3	2	22.2	0	0	0	0	0	0	4	28.6	5	55.6	12	22.6
anket/toplantı	6	50	5	55.6	0	0	3	75	3	60	5	35.7	3	33.3	25	47.2
anket/ gözlem	5	41.7	2	22.2	0	0	1	25	2	40	3	21.4	1	11.1	14	24.5
mülakat/gözlem	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0	1	7.1	0	0	2	3.8
Test/toplantı	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7.1	0	0	1	1.9
Toplam	12	100	9	100	1	100	4	100	5	100	14	100	9	100	54	100

Eğitim etkinliklerini değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının % 95,1 oranıyla üst yönetime aktarıldığı,

araştırma bulgularıyla saptanmıştır. Bulguların sektörler düzeyinde dağılımları, Tablo.10'da sunulmaktadır.

**Tablo.10. Eğitim Değerlendirmesi Sonuçlarının Üst Yönetime İletilmesinin Sektörler Düzeyinde Oranları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Değerlendirme																
İletiliyor	12	85.7	13	100	7	100	9	100	9	100	14	93.3	13	92.9	77	95.1
İletilmiyor	2	14.3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6.7	1	7.1	4	4.9
Toplam	14	100	13	100	7	100	9	100	9	100	15	100	14	100	81	100

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçların çalışanlara da aktarılıp aktarılmadığı irdelendiğinde, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 38'inde (% 48.1), çalışanlara bu bilgilerin aktarılmasına karşılık; 43'ünde (% 51.9) katılımcılara eğitim sonuçlarına ilişkin herhangi bir bilgi verilmediği bulgularla saptanmıştır. Sektörler düzeyinde dağılım, Tablo.11'de sunulmaktadır. Eğitim etkinliklerinin sonuçları, sadece üst yönetime aktarılmakla kalmayıp çalışanlarla da paylaşılmalıdır. Geribildirim sayesinde çalışanların bir yandan özgüvenlerinin artması sağlanırken diğer yandan eksik yönlerinin tamamlanması için kendilerine bir fırsat tanınmış olacaktır. Böylelikle katılımcılar, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi ile kendi bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarını karşılaştırma olanağını elde edeceklerdir.

İşletmelerde hizmetiçi eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde karşılaşılan engellerin irdelenmesi amacıyla zaman, yöntem ve bütçe değişkenleri, araştırmanın kapsamında belirlenmiştir. Karşılaşılan en önemli engelin zaman yetersizliğinden (% 49.4) kaynaklandığı bulgularla saptanmıştır. Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesini etkileyen üç engele ilişkin sektörler düzeyinde bulgular, Tablo.12'de sunulmaktadır. Eğitim plan ve programı oluşturulurken değerlendirmeye ve bütçeye gereken önemin verilmemesinden dolayı, değerlendirme aşamasında bu tür engellerin belirmesi kaçınılmazdır. Sonuçların değerlendirilmesi geniş zamana yayılmalı ve oluşturulan eğitim bütçesi, sadece eğitimin uygulanmasıyla kısıtlı tutulmamalıdır. Sonuçların başarılı bir şekilde değerlendirilmesi için yeterli bütçe ayrılmalı, uygun yöntem oluşturulmalı ve gerekli zamanın ayrılmasına dikkat edilmelidir.

**Tablo.11. Eğitim Değerlendirmesi Sonuçlarının Çalışanlara İletilmesinin Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İletiliyor	6	42.9	6	46.2	2	28.6	5	55.6	4	44.4	7	46.7	8	57.1	38	48.1
İletilmiyor	8	57.1	7	53.8	5	71.4	4	44.4	5	55.6	8	53.3	6	42.9	43	51.9
Toplam	14	100	13	100	7	100	9	100	9	100	15	100	14	100	81	100

**Tablo.12. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesi Sırasında Karşılaşılan Engellerin Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Zaman yetersiz	10	71.4	11	84.6	4	57.1	3	33.3	2	22.2	5	33.3	5	35.7	40	49.4
Yöntem yetersiz	3	21.4	0	0	0	0	3	33.3	2	22.2	2	13.3	3	21.4	13	16
Bütçe yetersiz	0	0	2	15.4	3	42.9	3	33.3	5	55.6	6	40	5	35.7	24	29.6
Engelle karşılaşılmıyor	1	7.1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	13.3	1	7.1	4	4.9
Toplam	14	100	13	100	7	100	9	100	9	100	15	100	14	100	81	100

Uygulanan eğitim programı sonucunda katılımcıların başarısız olmaları halinde işletmelerin ne gibi yollara başvurduğunun incelenmesi sonucunda, 51 işletmede (% 63) başarısız bireylerin yeniden eğitime gönderildiği saptanmıştır. Uygulanan yöntemlerin sektörler düzeyinde dağılımları, Tablo.13'de

sunulmaktadır. Eğitimde başarısız olanların işletmedeki işlerini değiştirme yoluna giden işletmelerin oranı % 17.3; başarısızları işten çıkaranların oranı % 9.9'dur. İşletmelerin % 9.9'unda ise eğitimdeki başarısızlık, doğrudan doğruya çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına yansıtılmaktadır.

**Tablo.13. Eğitim Değerlendirmesi Çalışmalarının Sonucunda Başarısız Olanlara Uygulanan İşlemlerin Sektörler Düzeyinde Dağılımları**

Sektör	İlaç		Gıda		İnşaat		İmalat		Tekstil		Banka		Turizm		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tekrar eğitilir	7	50	7	53.8	4	57.1	5	55.6	5	55.6	11	73.3	12	85.7	51	63
İşten Çıkartılır	1	7.1	2	15.4	3	42.9	0	0	1	11.1	1	6.7	0	0	8	9.9
İşletmedeki işi değiştirilir	0	0	4	30.8	0	0	3	33.3	3	33.3	2	13.3	2	14.3	14	17.3
Performans puanına yansır	6	42.9	0	0	0	0	1	11.1	0	0	1	6.7	0	0	8	9.9
Toplam	14	100	13	100	7	100	9	100	9	100	15	100	14	100	81	100

Araştırma kapsamında yer alan ve eğitim etkinliklerini değerlendirdiklerini belirten işletmelerden 30'u (% 37), sonuçların yeterli düzeyde değerlendirildiğini ifade ederken; 51'i (% 63) kontrol ve değerlendirmenin yeterli düzeyde gerçekleşmediğini belirtmektedir. Yöneticilerin, işletmelerinde eğitim etkinliklerine gereken önemin verildiğini bildirmekle birlikte eğitim sonuçlarının yeterli düzeyde değerlendirilmediğini ifade etmelerinin altında yatan neden, gerçekte eğitim etkinliklerine gereken önemi

vermemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Eğitimin planlaması ve programlanmasında değerlendirme aşamasına gereken ciddiyetin gösterilmemesi, uygun değerlendirme yönteminin belirlenmemesi ve değerlendirme aşamasına bütçe ayrılmaması, diğer nedenler olabilir.

Başarılı ve etkin bir eğitim planlamasında önce eğitim gereksinimleri saptanmalı ve bu doğrultuda amaçlar belirlenmelidir. Eğitim amaçları, örgüt

amaçlarıyla örtüşmelidir. Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi için gerekli araç ve yöntemler, önceden belirlenmelidir. Eğitim etkinliğinin her aşaması, yazılı bir plan ve program dahilinde belirtilmelidir. İşletmenin eğitim etkinliklerinin başarısının gerçekçi olarak ölçülmesi için değerlendirme aşamasına gereken önem verilmelidir. Değerlendirme aşaması, eğitime katılanların tepkilerini, öğrenme düzeylerini, davranış değişikliklerini; eğitimin işletmeye katkısını, eğiticiyi, eğitim ortamını değerlendirme çalışmalarını kapsamalıdır.

Araştırma örneğinde yer alan işletmelerin çoğunda, eğitim etkinliklerine gereken önemin verildiği ifade edilmektedir. Eğitim bölümünün mevcut olduğu işletmelerde bu bölümün, daha çok üst yönetime yakın olarak faaliyet gösterdiği gözlenmektedir. İşletmelerde, tepkinin, öğrenmenin ve davranışın çoğunlukla değerlendirildiği; ayrıca eğitimin kısa ve uzun vadede işletmeye katkısını, eğitim ortamını ve eğiticiyi değerlendirmeye yönelik çalışmalar yapıldığı belirtilmektedir.

Araştırma örneğinde yer alan ve eğitim değerlendirmesinin yapıldığı ifade edilen işletmelerde değerlendirmeye ilişkin sonuçlar, çoğunlukla üst yönetime aktarılmakta; ancak eğitime katılanlara geribildirim sağlanmamaktadır. İşletmelerde, eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında çoğunlukla bütçe, yöntem ve zaman açısından engellerle karşılaşıldığı; bu nedenlerden ötürü değerlendirmenin, yeterli düzeyde gerçekleştirilemediği ifade edilmektedir.

## VI. SONUÇ

Çağımızda sorunları yeni bir yaklaşımla ele alıp çözebilen, karar verme becerileri gelişmiş, işletmecilik bilgisine sahip çalışanlara gereksinim olduğu gerçeği, pek çok işletme tarafından kabul edilmektedir.

Hedeflenen kaliteli mal ve hizmet üretiminin gerçekleşmesi, ancak iyi eğitilmiş insan gücüyle mümkündür. Bir işletmenin en değerli sermayesi, çalışanlarıdır. İşletme, bu sermayeyi boş yere harcamamalı; en iyi şekilde değerlendirmelidir.

Çağı yakalamak için uygulanacak eğitim etkinliklerini, sadece çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi olarak algılamamak gerekir. Yöneticiler, başarılı, dış çevreye uyumlu, esnek bir işletme ortamı yaratılmasının sağlanma süreci olarak işleyen eğitim etkinliklerinin, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde de önemli bir işleve sahip olduğuna inanmalıdır. Çalışanların iş doyumlarının, performanslarının artması ve bütün olarak mutlu ve verimli bir işletme oluşturulması, ancak sistemli bir şekilde planlanan, uygulanan ve değerlendirilen eğitim etkinlikleri sayesinde gerçekleşebilir.

Bu bağlamda çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Günümüz işletmelerinde eğitim etkinliklerine büyük önem verilmektedir.

Eğitimin değişim yaratması beklenir. Değişimin belirlenmesi ve hedeflenen başarının ölçülmesi, ancak eğitim sonuçlarının sistematik olarak değerlendirilmesi ile mümkündür. Bu görevin, işletmelerin eğitim bölümlerine düşmekle birlikte başka bir bölümünün fonksiyonu olarak da gerçekleştiği gözlenmektedir. Böylelikle işletmelerin çoğunluğunda eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar yapıldığı ifade edilmektedir. Bu sonuç, eğitim etkinliklerinin sonuçlarının değerlendirilmesinin, işletmeler için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Değerlendirmede katılımcılara ilişkin tepkiler, öğrenme düzeyi, davranışlar, olumlu farklılıklar ve örgüte ilişkin gözlenebilir olumlu sonuçlar ölçülmektedir. Bu süreçte kullanılan değerlendirme araç ve yöntemleri, ölçülen unsura göre farklılık göstermektedir.

Katılımcılara ilişkin tepkilerin değerlendirilmesinde anket – mülakat; öğrenmedeki değişimin değerlendirilmesinde anket - gözlem; davranışlardaki değişimin değerlendirilmesinde değerlendirme toplantısı - gözlem ikili yöntem grupları öncelikle kullanılmaktadır. Örgüte ilişkin gözlenebilir olumlu sonuçların değerlendirilmesinde ise değerlendirme toplantısı – şirket kayıtları grubu ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca eğitimcilere ve eğitim ortamına ilişkin değerlendirmeler de yapılmaktadır.

Eğitim alan çalışanların sonuçta başarısız bulunmaları durumunda işletmelerin sıklıkla tercih ettikleri çözüm, eğitimin tekrarlanmasıdır.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde zaman, yöntem ve bütçe yetersizlikleri gibi engellerle karşılaşılmaktadır. Aralarında en sık karşılaşılan engelin, zaman yetersizliği olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular ışığında şu öneriler sunulabilir:

Başarılı ve etkin bir eğitim planlamasında önce eğitim gereksinimleri saptanmalı ve bu doğrultuda amaçlar belirlenmelidir. Eğitim amaçları, örgüt amaçlarıyla örtüşmelidir. Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi için gerekli araç ve yöntemler, önceden belirlenmelidir. Eğitim etkinliğinin her aşaması, yazılı bir plan ve program dahilinde belirtilmelidir. İşletmenin eğitim etkinliklerinin başarısının gerçekçi olarak ölçülmesi için değerlendirme aşamasına gereken önem verilmelidir. Değerlendirme aşaması, eğitime katılanların tepkilerini, öğrenme düzeylerini, davranış değişikliklerini;

eğitimin işletmeye katkısını, eğiticiyi, eğitim ortamını değerlendirme çalışmalarını kapsamalıdır.

Eğitim etkinlikleri, işletmelerde eğitim bölümleri dışında başka bölümlerin fonksiyonu olarak yürütüldüğünde, kendisinden beklenen etkinlik ve verimlilik zaman içerisinde istenen düzeyde ve nitelikte gerçekleşmeyebilir. Bu durum, işletmelerde eğitim bölümlerinin varlığını gerekli kılmaktadır.

İşletmenin geleceğinde olumlu belirgin bir değişikliğin oluşması, ancak tutarlı bir eğitim stratejisinin oluşturulması ve ciddiyetle uygulanması ile gerçekleşir. Oluşturulacak strateji, eğitimin denetimini, eğitim gereksinimleri analizini, eğitim programlarını, eğitim yöntemlerini, eğitim yatırımını ve eğitimin değerlendirilmesini kapsamalıdır.

Eğitim stratejisinin son aşaması olan “eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi”nin başlıca hedefi, bir yandan etkinliklerden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin saptanması; diğer yandan eğitim geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini korumak için yararlanılacak bilgilerin toplanması olmalıdır.

Değerlendirme sonuçları, ilgili kişilere ve eğitime katılan çalışanlara bildirilmeli; böylelikle etkin geribildirim sağlanmalıdır. Değerlendirme, sonraki dönemlerde yapılacak eğitim programlarının iyileştirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Tınaz, P. (2000). *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: MESS Yay.
- [2] Graham, T. & Bennett, R. (1993). *Human Resources Management*. 7. Ed., Londra: Pittmann Pub.
- [3] Stammers, R. & Patrick, J. (1974). *Psychology of Training*. Londra: Methuen and Co Ltd..
- [4] Ekin, N. (1997). Değişim ve Eğitimde Yeni Boyutlar. *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını. Sayı: 43.
- [5] Sipahi, İ. (1998). Eğitim, Geleceği Öngörmenin Yolunu Açar. *MESS MERCEK*, 12, Ekim, 3.
- [6] Mullins, L.J. (2002). *Management and Organisational Behaviour*. 6. Ed. Essex: Pearson Education Limited.
- [7] Werther, W.B. Jr. & Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. 4.Ed. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.

- [8] Cascio, W. (1992). *Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3.Ed. New York: Mc Graw Hill Inc.
- [9] Alliger, G.M. & Janak, E.A. (1989). Kirpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later. *Personnel Psychology*, 42, 331-342.
- [10] Kirkpatrick, D. (1967). Evaluation of Training. (Eds.: Craig, R.L. & Bittel, L.R.). *Training and Development Handbook*. New York: Mc Graw Hill Book Comp.
- [11] Turgut, M.F. (1995). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargıcı Yayınları.
- [12] Seyidoğlu, H. (2000). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*. İstanbul: Güzem Yayınları.
- [13] Şencan, H. & Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- [14] Baloğlu, B. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Der Yayınları.
- [15] Kaynak, T.; Aral, Z.; Atay, İ. & Uyargil, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- [16] Becker, B.; E.-Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Pres.
- [17] İstanbul Ticaret Odası. (2005). Çeşitli İstatistik Tablolar. (Oda Kayıtlarına Göre). (<http://www.ito.org.tr/ITOPortal/SDMMain.aspx?tabid=511>). [13.04.2004].
- [18] Tanyeli, H. (1970). *Personel Eğitimi İlkeler, Metodlar, Teknikler*. Ankara: Şenyuva Mat.

**Pınar TINAZ** (ptinaz@marmara.edu.tr) is working in the Department of Labour Economy and Industrial Relations at Marmara University. She received her degree of Associate Professor at Management and Labour Psychology in 2000. Her primary research areas include mobbing, motivation, job satisfaction, organizational culture and climate and performance appraisal.