

## EĞİTİM YATIRIMLARININ PERFORMANSI: EĞİTİM YATIRIMLARININ GERİ DÖNÜŞ ORANININ HESAPLANMASINDA YÖNTEMSSEL YENİ BİR YAKLAŞIM

**Yasemin Claire Erensal**

*Doğuş Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul*

**Özet:** Bu bildirin ana hedefi; Endüstri Mühendisliği yaklaşımıyla, İnsan Kaynaklarına yapılan eğitim yatırımlarının getirisinin, ölçülebileceğinin gösterilmesi ve bu amaçla geliştirilmiş bir metodolojinin tanıtılmasıdır. Etkin eğitim; şirket amaçları doğrultusunda çalışanların iş becerilerini ve bilgilerini geliştirerek bu potansiyeli şirket performansına aktarabilen eğitim demektir. Uygulamada ise şirket eğitimlerinin çoğu zaman, reaktif bir anlayışla, birimlerden veya bireylerden gelen taleplerle düzenlenmesi, şirket amaç ve stratejilerine hizmet ettiği anlamına gelmemektedir. Eğitim planlamasında yapılan bu stratejik hatanın yanısıra, eğitim sonuçlarının ölçülmesine yönelik göstergelerin de yine bu evrede tanımlanmaması, eğitim yatırımlarının ölçülebilirliği ihtimalini tamamiyle ortadan kaldırmaktadır. Stratejik konuşlandırılmamış bir eğitim programının “sonuçları” da, ne yazık ki, kurum gibi, insan kaynaklarının da eğitim stratejisini destekleyen bir formasyona dönüşmemektedir. Eğitim planlamasında dile getirilen bu stratejik zaafiyeti ortadan kaldıracak yöntemlerden biri ise son yıllarda bir stratejik yönetim aracı olarak geliştirilmiş Balance Scorecard (BSC) yaklaşımıdır. Bildirinin ikinci bölümünde açıklanan bu yöntem yardımıyla, eğitim faaliyetleri kurumsal stratejiyle ilişkilendirilmektedir. Bu sayede eğitim faaliyetlerinin, proaktif, sonuça odaklı, yani bir başka deyişle “etkin eğitim”e dönüşebilmesinin ilk şartı güvence altına alınabilmektedir. Eğitimin ölçülmesine yönelik literatürde bahsi geçen ve uygulamada en sık rastlanan ölçüm yöntemlerine ise üçüncü bölümde detaylı olarak yer verilmektedir. Dördüncü ve son bölümde bahsi geçen yöntemlerin uyarlanma başarısını ve eğitim planlamasını güvence alacak bir diğer yöntemeye yer verilmektedir. Söz konusu yöntem Toplam Kalite Yönetiminden bilinen PUKÖ “Planla-Uygula-Kontrol et-Öğren” çevriminin eğitim sürecine uyarlanmış versiyonudur. Bu bölümde ayrıca ürettiği sonuçları esasında eğitim yatırımlarının kendini geri ödemesi ile ilgili çeşitli yaklaşımlar tartışılacak ve Türkiye’de bu kapsamda yaptığımız bir uygulama çalışmasının sonuçları da bildiri sunumunda dinleyicilere aktarılacaktır. Endüstri mühendisliğinin disiplinlerarası yaklaşımıyla, çeşitli yöntemlerden sentezlenmiş bildirimizdeki metodolojinin, eğitimlerin ölçüm zaafiyetini temelden ortadan kaldırarak, işyeri eğitimlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırma konusunda büyük katkılar sağlayacağına inanıyoruz.

**Anahtar Kelimeler:** *Şirket Eğitimleri, Eğitimin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, İnsan Kaynakları*

### 1.Giriş

Şirketin orta ve uzun vadeli stratejik planları doğrultusunda tespit edilen ihtiyaçlar doğrultusunda İnsan Kaynaklarına yapılan eğitim yatırımları, işletmelere rekabet üstünlüğu sağlayacak en önemli kilit faktörlerden biridir. Ancak şirketler makina ve teçhizatlara yaptıkları yatırımın finansal her türlü boyutunu inceleyip, geri dönüş oranlarını hesaplayarak, yatırımlarının karlı olup olmayacağını irdelerken, nadiren aynı çabayı şirket içi eğitim yatırımları için de sergilerler. Çoğu zaman düzenlenen eğitimlerin etkinliğini ölçebilecek performans kriterleri tanımlanmadığı için, iş sonuçlarına yansıyan boyutunu da tespit etmek subjektiflikten öteye gidememektedir. Eğitim performansını ölçtüğünü iddia eden birçok şirket ise, katılımcı memnuniyetini ölçmekten öteye gidememektedir. Doğal olarak bu yaklaşım, insan kaynakları dışında diğer birim yöneticileri tarafından küçümsenmektedir. Daha da ötesi, zayıf temellere dayalı bir ölçümleme, İnsan Kaynakları yöneticilerinin bu konudaki ciddiyetlerini zedelerken, şirketlerin stratejik rotalarını belirlemedeki kilit işlevlerini de kısıtlamaktadır. Endüstri Mühendisliğinin disiplinlerarası yaklaşımı ile işyeri eğitim süreçlerinin de, işletmelerdeki tüm diğer işletme süreçleri gibi, yönetilmesi gerekliliğini savunuyoruz. Bu yaklaşım sayesinde eğitim yatırımlarının şirket stratejileri ile bağlantısı ve işletme sonuçlarına olan katkısı netleşecek, ölçülebilecek ve dolayısıyla da yönetilebilecektir. “Eğitim faydalı bir şeydir” söylemi, EM sayesinde “soyut-yumuşak-dokunulmaz” boyuttan stratejik bir boyuta dönüşerek, inançtan – icraate, temenniden-gerçeğe terfi olmaktadır. Bildiride sunulan analitik yaklaşım, eğitim yatırımlarının değerlendirilmesi ve şirket stratejileriyle ilişkilendirilmesi konusunda uygulamada karşılaşılan zaafiyete çözüm getirmektedir.

## 2. Balance Scorecard Yardımıyla Şirket Stratejisinin İnsan Kaynakları İhtiyaç Planlamasına Dönüşmesi

Şirketlerde performans göstergelerinin çokluğu, karmaşıklığı artırmakta, değerlendirmeyi güçleştirmekte ve ekonomik olarak da şirketlere külfet getirmektedir. Balance Scorecard bu anlamda, stratejik olarak odaklanılması gereken asıl kritik göstergelere yoğunlaşarak, veri ekonomisi yapmamızı kolaylaştıran bir yaklaşımdır. Kısaca BSC, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar.

BSC’da strateji, sebep ve sonuçlar hakkındaki bir hipotezler dizisinden oluşur. Bu doğrultuda ölçüm sistemleri, amaçlar (ve ölçüler) arasındaki ilişkileri (hipotezleri) birçok boyutta açıkça ortaya koyarak, bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır. Özellikle bu nokta, eğitim performansının ölçülmesinde en can alıcı boyut olarak özellikle vurgulanmalıdır. Sebep sonuç ilişkileri doğrultusunda, Kaplan ve Norton (2003) şirketin öğrenme ve gelişim kapasitesini kurumsal performansın başarısında belirleyici olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle İnsan Kaynakları yöneticileri ve Endüstri Mühendisleri BSC’ın başarıyla uygulanmasında ciddi bir rol üstlenmek durumundadırlar. Her ne kadar İnsan Kaynakları Yöneticileri, öncelikle Balance Scorecard yaklaşımında “öğrenme ve gelişme” boyutuna odaklanacaklarsa da, diğer boyutlarla insan kaynakları arasındaki ilişki, işyeri eğitimleri bağlamında, eğitim ihtiyaçları tanımlamasında büyük fırsatlar sunmaktadır. Örneğin; etkin dinleme teknikleri eğitimi, çalışanların müşterilerini anlama ve hızlı yanıtlama becerilerini geliştirerek, müşteri memnuniyetini artırabilir.

## 3. Eğitim Performansının Ölçülmesinde Klasik Modeller

### 3.1. Kirkpatrick Modeli

1950’lerin sonunda D.L. Kirkpatrick (1998) tarafından geliştirilmiş ve en çok kabul görmüş modellerden biridir. Kirkpatrick’in geliştirdiği bu metodolojiye göre eğitim 4 seviyede (Reaksiyon-Öğrenme-Davranış-İş Sonuçları) ölçülüp değerlendirilebilir.

Ölçüm seviyesi yükseldikçe, eğitim performansının işletme sonuçlarıyla ilişkilendirilebilmesi mümkün olabilmektedir. Ayrıca seviye yükseldikçe eğitim performansının ölçüm ve değerlendirilmesi de karmaşıklaşmakta, birey boyutundan şirket kapsamına ulaşılmaktadır.

### 3.2. Phillips Modeli

Phillips (1997) modeli sadece ölçüm değil, genel olarak eğitim sürecinin kendisi ile ilgilenmektedir. Kendisinin geliştirdiği “Sonuç Odaklı İnsan Kaynakları Gelişim Modeli” ile bütünsel bir yaklaşımla eğitimin tanımlanmasından en son aşamada verilerin raporlanmasına kadar bir dizi safha tanımlanmaktadır. Phillips modeli eğitim etkinliğinin ölçümünde Kirkpatrick modeline 5. bir seviye ekleyerek eğitim etkinliğinin geri dönüş oranını hesaplamaktadır.

## 4. Balance Scorecard Yaklaşımıyla Eğitim Etkinliklerinin Şirket Stratejisiyle İlişkilendirilmesi ve Performans Ölçümü

Bu aşamada işyeri eğitimlerinin üst düzey değerlendirilmesine ve bu konudaki çabaların BSC çatısı altında genel şirket hedef ve amaçlarıyla ilişkilendirilmesine geçilebilir. Birçok işyeri eğitimleri proaktif olmaktan ziyade reaktiftir. Diğer bir deyişle, bu eğitim programları günlük trendler doğrultusunda veya günübirlik yüzeysel tespitlere dayanan çözümler şeklinde düzenlenir. BSC çerçevesinde kurumsal strateji ile ilişkilendirilmiş eğitim programları uzun vadeli şirket başarısında anahtar rol oynayacaktır. İki farklı yaklaşım olan:

- İşyeri eğitimlerinin üst düzey performans değerlendirmesi
- Kurumsal performansın ölçülmesinde BSC

bu aşamada biraraya getirilerek, eğitim stratejisinin tümüyle BSC’da tanımlanan kurumsal strateji ile örtüşürülmesine çalışılır.

### İnsan Kaynakları Stratejisinin Örtüşmesi,

Aşamalar halinde stratejik örtüşmeyi özetleyecek olursak:

1.Aşama: Şirketin BSC’ının tanımlanması. Şirketin BSC’ın tüm perspektifleri doğrultusunda anahtar amaçları, hedef ve ölçüleri açık olarak tanımlanmış olmalıdır.

2.Aşama: Eğitim ihtiyaçlarının BSC’la ilişkilendirilmesi. Hedeflere ulaşmada başarıyı güvence altına alabilecek en önemli girişimlerden biri ve belki de en önemlisi işyeri eğitimleridir. Her ne kadar işyeri eğitimleri BSC çerçevesinde, “eğitim ve gelişim perspektifi”nde esas rolü oynasa da, diğer alanlarda da

hedeflere ulaşmada önemli katkılarda bulunabilir. Organizasyonel performansın hedefler doğrultusundaki seviyesi ve gelişim derecesinin ölçülmesi, sergilenen çaba ve gayretler kadar, eğitim faaliyetleri hakkında da birşeyler söyler. Bir başka deyişle sebep-sonuç ilişkisi içersinde, işyeri eğitimlerinin organizasyonel hedeflere ulaşılması bağlamında ciddi sonuçları olacaktır ve tüm diğer faaliyetler gibi ölçülmelidir.

**3. Aşama:** Uygulamaya Yönelik Girişimler. Bir BSC stratejisine sahip olmak önemli birşey, ancak bu stratejiyi uygulamak ise çok daha önemli bir şeydir. Stratejiden yola çıkılarak, belirlenmiş olan hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda, çok açık bir yol haritası olmalıdır. Bir amacı, hedefi ve nasıl ölçüleceği tanımlanmış bir eğitim programının, hem eğitim öncesinde hem de sonrasında eğitimin katma değerini çok daha net tanımlayabileceği ortadadır.

**4. Aşama:** Takip Planı. Şayet Balanced Scorecard kurumsal bir yol haritası ise bir köşede unutulmaması ve farklı yollara sapılmaması için yönetimce gözden irak tutulmamalıdır. Periyodik olarak organizasyonel performansda güncel değerler ve hedeflerle kıyaslanarak, sapmalar irdelenmeli ve geliştirici önlemler alınmalıdır. Bir diğer deyişle BSC aslında dinamik bir belge niteliğindedir.

#### **4.1. Sentez Yöntemin Uygulanma Güvencesinde PUKÖ Çevriminin Katkısı**

İşyeri eğitimlerinin ölçüm ve değerlendirilme stratejisi, kritik göstergeler esasında yukarıdaki her iki boyutu biraraya getirmelidir. Bu amaçla kullanacağımız PUKÖ döngüsüdür (PDCA yani Plan-Do-Check-Act döngüsü). Araştırmalar birçok şirketin işyeri eğitim ölçümlerinin verilerini kullanmadığını göstermiştir. Bunun nedeni, ölçümle ilgilenecek hedef kitlenin kim olduğunun ve bu verileri nasıl değerlendireceklerinin daha önceden düşünülmemiş olmasıdır. Bunu önlemek için, daha planlama aşamasında, eğitimin ölçme seviyesi, ölçme türü ve ölçüm metodolojileri tanımlanarak yola çıkılmalıdır. Ancak bu aşamada, iyi düşünülerek tasarlanmış bir eğitim planı, ölçüm ve değerlendirme konusunda bize güvenilir, duyarlı ve yönlendirici veriler üretebilir. PUKÖ çevrimi, bu anlamda eğitim çabalarının planlama ve koordinasyonunda bize yardımcı olacaktır.

Ölçüm ve değerlendirme PUKÖ çevrimi dahilindedir. Bu çevrimle eğitim ölçümlerinin, kurumun gelecek planlarına katkı sağlaması güvence altına alınmış olur. Bir taraftan eğitim sonuçlarının ölçümü ile şirkette sağlanan gelişme seviyesi değerlendirilirken, öte taraftan ölçüm sisteminin kendisi de geliştirilmektedir.

#### **5.Sonuç**

Bu çalışma ile BSC yaklaşımının, tanımlanmış ölçüler çerçevesinde kurumsal performansın ölçümünde nasıl uyarlanabileceği gösterilmiştir. Şirketler gelecekte belirleyici anahtar faktörleri tanımlayarak, bunları BSC çatısında göstergelere dönüştürebilir ve böylece bu amaçlara hizmet edecek işyeri eğitim ihtiyaçlarını, daha sağlıklı tanımlayabilirler. Bu süreçte destek olacak PUKÖ çevrimi, eğitim planlarının arzulanan hedefler doğrultusunda yürümesini güvence altına almak ve şeffaflaştırmak amacıyla önerilmiş bir diğer araçtır. Ayrıca makalede aktarılmış tablolar ilgili safhalarda uygulamayı kolaylaştıracak, toparlayacak araçlar olarak değerlendirilmelidir. Eğitimin kendini geri ödemesinde temel şartlar:

- 1) Şirket eğitimleri amaç ve kapsamı çerçevesinde, şirket stratejileri ile ilişkilendirilecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.
- 2) Ölçüm sürecinde mutlaka sağlam göstergelerin seçilmesi gereklidir ve
- 3) İzleme ve takip sisteminin kurulması ve uygulanması hayati derecede önemlidir.

Bu bildiri ile eğitimin kendini geri ödemesi konusunda, Endüstri Mühendisliğinin disiplinlerarası yaklaşımıyla, yeni bir açılım kazandırmış olmayı umuyoruz.

#### **Kaynaklar**

**Kaplan R.S., Norton, D.P. (2003)** Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık

**Kirkpatrick D.L.(1998)** Evaluating Training Programs: The Four Levels, Second Edition

**Phillips J.J. (1997)** Handbook of training evaluation and measurement methods, Third Edition, Gulf Publishing Company

**Robinson D.G. and Robinson J.C (1995)** Performance Consulting. Moving Beyond Training Berrett-Koehler Publishers, Inc.