

EĞİTİMİN YATIRIM GERİ DÖNÜŞÜNÜ (ROI) ÖLÇME

Dr. Jack PHILIPS & Yekta ÖZÖZER

MEASURING TRAINING'S RETURN ON INVESTMENT (ROI)

Eğitime ve diğer insan kaynakları (İK) projelerine yapılan yatırımlar; yatırım büyüklüğü, içerik ve insan sayısı açısından her yıl büyümekte, ancak bu yatırımların çoğu "ölçülemez" olarak düşünülmektedir. Günümüzde her kurumun üzerinde bulunan rekabet, zaman ve fizibilite baskısı düşünüldüğünde, sadece CEO'lar, genel müdürler ve genel müdür yardımcılar değil, onların ekiplerindeki eğitim ve İK uzmanları ve yöneticileri de birer iş adamı/kadını olarak kendilerini geliştirmek, rakamlarla konuşup karar vermek, verdim ve yatırımın fizibilitesini ispatlamak zorundadırlar. Ancak, çoğu İK yöneticisi ve bölümü büyük eğitim yatırımlarını bile talep ederken rakamsal fizibilite verileri sunamamaktadır. Üstelik çoğu, yatırıma sayısal verilerle yaklaşmamakla ve yeterli verimlilik bakışına sahip olmamakla eleştirilmektedir.

Türkiye'de ve dünyanın diğer ülkelerindeki eğitim ve/veya İK departmanlarının 2013-2014 gündemindeki bazı önemli proje örnekleri şunlardır: Büyük bir şirketin üst ve orta düzey yönetim ekibi için düzenlenen, 1 milyon ABD doları maliyetli 12 aylık Liderlik ve Yöneticilik Eğitim Programı; bir perakende bankanın 2+ milyon ABD doları maliyetli 14 aylık Satış

Investments in training and other HR projects have been increasing each year in terms of investment size, content and number of people exposed, while at the same time many of them are considered to be "non-measurable" investments. Given the pressure of competition, time and feasibility on all types of corporations, today's CEOs, GMs, VPs in general and training and HR officials and managers in particular have to be much better business people, speaking and making decisions with facts and figures and justifying the feasibility of the investments. However, many HR executives and their departments in the position of requesting large investments, but being unable to deliver any factual feasibility data. Moreover, many of them are criticized for not being factual and lacking business sense.

The following are some examples from important projects in the training and/or HR departments' 2013-2014 agenda in Turkey and in some other countries we gave ROI consultancy: A 12 month long training program by a university in arrears leadership and management for the top and middle management team of a large corporation, costing US\$

Eğitimi ve Danışmanlık Programı; büyük bir enerji şirketleri grubunun çalışanlarına yönelik esnek maaş ve yan haklar paketlerinin faydaları ve dezavantajları; sınıf eğitiminden uzaktan veya karma eğitime geçen bir bankanın teknik bankacılık programları; ülke çapında 2000'den fazla acentesi olan bir sigorta şirketi için gerçekleştirilen ürün ve hizmet eğitimi; bir firma için kurumsal akademi kurulması vb.

Bu tür projelerde "ROI Metodolojisi", bu kararları subjektif önerilerden sağlam, makul, her yönüyle ölçümlenmiş savlara dönüştürmede kilit bir rol oynayabilmektedir.

ROI METODOLOJISİNİN GEÇMİŞİ

Harvard Business Review tarafından 1920'lerde sermaye yatırımlarının getirilerine değer biçmeyi sağlayan bir enstrüman olarak ortaya konulmuştur. Geçtiğimiz yıllarda bu konseptin uygulanması, İK yatırımları da dâhil olmak üzere her türlü yatırıma içine alacak şekilde genişletilmiştir. İK yatırımlarının ihtiyacını karşılamak için, gerçeğe dayanan senaryolarda çalışan sertifikasyonunun temelini oluşturan Phillips ROI MetodolojisiTM, 1970'li yıllarda Lockheed-Martin'de uygulanmaya başladı. Dr. Jack Phillips burada, birlikte çalışan 350 öğrenciyle şirketin ortak eğitim programının ROI çalışmasını gerçekleştirdi. O günlerde bile sonuçların gösterilmesi konusunda bir baskı vardı. Bugün çoğu şirket, İK yatırımlarının ROI'sini ve İK departmanlarının katkılarını ölçmek için Phillips ROI MetodolojisiTM yöntemini kullanmakta ve bu sayede tartışmaları daha somut bir zeminde gerçekleştirmektedir. 4000'den fazla kişi, şu an Türkiye dâhil Orta Doğu ve Avrupa'daki 30'dan fazla ülkede gerçekleştirilmekte olan sertifikasyon atölyesine ve sürecine katılmıştır.

DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

Şekil-1, ölçülen veri tiplerini ve bunları ROI sürecinde toplayıp analiz etmede ne kadar ilerlediğimizi göstermektedir.

1. Seviye: Katılımcıların; eğitimin içeriği, işe uygunluğu, eğitmeni performansı gibi unsurlara tepkisi, çoğunlukla genel anket ve soru formlarıyla ölçülür.

1 million; A 14-month Sales Training and Coaching Program for a retail bank, costing US\$ 2+ million; benefits and disadvantages of flexible salary and benefits packages to employees of a large energy group of companies; technical banking programs transitioned from classroom training to e-learning or to blended learning; product and service training for a large insurance company which has over 2,000 agents nationwide; establishment of a corporate academy, etc.

"The ROI Methodology" is the key to transforming these decisions from subjective arguments into reasonable, well measured arguments based on solid metrics.

SOME BACKGROUND INFORMATION ON ROI METHODOLOGY

The Harvard Business Review proclaimed ROI as the tool to measure the payoff of capital investments in the 1920s. In recent years, the application of the concept has been expanded to all types of investments, including human capital investment. In response to the need, The Phillips ROI MethodologyTM, which forms the basis for the certification described in reality-based scenarios, started to be implemented in the 1970s at Lockheed-Martin. There, Dr. Jack Phillips conducted an ROI study of the company's cooperative education program involving 350 co-op students. Even in those days, there was pressure to show results. Today, many corporations use The Phillips ROI MethodologyTM to measure the ROIs of HR investments. Over 4,000 individuals participated in the certification workshops, where process which is now conducted in over 30 countries, including Turkey, the Middle East and Europe.

THE EVALUATION FRAMEWORK

Figure-1 shows the types of data measured and our progress with collecting and analyzing it in the ROI process.

Level 1: In this level of measurement, the reactions to program's relevance, appropriateness and trainer's performance from participants are measured with generic questionnaires and surveys.

Level 2: Learning measurements focus on if participants learned new skills, knowledge, and know

Şekil-1: İK Yatırımlarının Ölçümü

| Seviye | Ölçüm Kategorisi | Mevcut Durum* | | Hedef* | | Mevcut Durum Hakkında Yorumlar ve Örnekler |
|--------|---|---------------|-----------|--------|-----------|--|
| | | Tipik | Kurumunuz | Tipik | Kurumunuz | |
| 0 | Girdiler/Göstergeler Program sayısı, katılanlar, kitle, maliyetler ve verimlilikler gibi girdileri ölçer. | %100 | | %100 | | Bu, şu an yapılmaktadır. |
| 1 | Tepki Deneyim, içerik ve program değerine verilen tepkiyi ölçer. | %100 | | %100 | | İçerik ve algılanan değere daha fazla odaklanılmalıdır. |
| 2 | Öğrenme Katılımcıların ne öğrendiğini (bilgi, beceriler ve irtibatlar) ölçer. | %30-40 | | %80-90 | | Çoğu program için basit öğrenim ölçümleri kullanılmaktadır. |
| 3 | Uygulama ve Hayata Geçirme Program sonrası ilerleme durumunu (bilgi kullanımı, beceriler ve irtibatlar) ölçer. | %10 | | %30 | | Daha fazla takip edilmelidir. |
| 4 | Etki ve Sonuçlar Programla bağlantılı üretim, kalite, zaman ve maliyet gibi iş üzerindeki etki değişkenlerine ilişkin değişiklikleri ölçer. | %5 | | %10 | | Bu, programın etkisinin diğer faktörlerden yalıtıldığı, iş üzerindeki etkiyle olan bağlantıdır. |
| 5 | ROI İş üzerindeki etki ölçümlerinin parasal faydalarıyla program maliyetlerini karşılaştırır. | %1 | | %5 | | Nihai değerlendirme seviyesi |

*Bu seviyede değerlendirilen program yüzdesi

Figure-1: Measurement of the HR Investments

| Level | Measurement Category | Current Status* | | Target* | | Comments Examples About Present Status |
|-------|--|-----------------|-------------|---------|-------------|---|
| | | Typical | Your Corp's | Typical | Your Corp's | |
| 0 | Inputs/Indicators Measures inputs including the number of programs, attendees, audience, costs, and efficiencies. | 100 % | | 100 % | | This is being accomplished now. |
| 1 | Reaction Measures reaction to experience, content, and value of the program. | 100 % | | 100 % | | Need more focus on content and perceived value. |
| 2 | Learning Measures what participants learned—information, knowledge, skills, and contacts. | 30-40 % | | 80-90 % | | Must use simple learning measures for most programs. |
| 3 | Application and Implementation Measures progress post-program—the use of knowledge, skills, and contacts. | 10 % | | 30 % | | Needs more follow-up. |
| 4 | Impact and Consequences Measures changes in business impact variables such as output, quality, time, cost-linked to the program. | 5 % | | 10 % | | This is the connection to business impact, where impact of the program is isolated from other factors. |
| 5 | ROI Compares the monetary benefits of the business impact measures to the costs of the program. | 1 % | | 5 % | | The ultimate level of evaluation |

*Percent of program evaluated at this level.

2. Seviye: Öğrenme ölçümleri, katılımcıların İK programı hakkında neler öğrendiğine odaklanır. "Yöneticilik ve Liderlik Gelişimi" programı örneğimizde, çalışanlar farklı motivasyon yöntemleri, durumsal liderliğin dört farklı aşaması, kariyer gelişimi ve çalışanlarına geribildirim verme yöntemleri gibi konuları öğrenmek zorundadır.

3. Seviye: Bu ölçüm seviyesi; öğrenilen bilgi ve becerilerin işte kullanılmasını, kullanım sıklığını, uygulamaları ve süreçleri içerir. "Yöneticilik ve Liderlik Gelişimi" programı örneğimizde yöneticiler; yönlendirme, motive etme ve koçluk yapma gibi becerilerini çalışanları için uygulamalıdır. 2. ve 3. seviye değerlendirmeler önemli olsa da iş sonuçları üzerinde olumlu bir etki yaratılacağı veya yatırımın geri döneceği (ROI) garantisini sağlamaz.

4. Seviye: İş üzerindeki etkinin ölçülmesi, gerçek iş sonuçlarına (üretim-operasyon verileri, kalite, satış, maliyetler, zaman, çalışan bağlılığı veya sirkülasyonu ve müşteri memnuniyetine) odaklanır. Tipik bir iş ölçümü; "Yöneticilik ve Liderlik Gelişimi" örneğimizde ölçülecek iş sonuçları; satış, süreç zamanı veya kalitesi, zamanında teslimat, tahsilat süresi ve stok devir hızı alanlarındaki iyileşmelerin yanı sıra çalışan sirkülasyonu, ihlaller, dolandırıcılıklar, uyumsuzluklar ve diğer bazı kayıplardaki azalmaları içerebilir.

5. Seviye: Nihai değerlendirme seviyesi olan ROI'de İK programının parasal faydaları maliyetlerle karşılaştırılır. ROI Metodolojimizde, eğitim ve İK idarecilerini çeşitli eleştirilerden korumayı amaçlayan muhafazakâr bir yaklaşım olduğu için doğrudan ve dolaylı maliyetlerin tümünün dâhil olduğu bir maliyet hesaplamasının kullanılmasını önermekteyiz.

ROI'YI HESAPLAMA

ROI (%) = (programın faydaları - programın maliyetleri) / programın maliyetleri

Yukarıdaki "Yöneticilik ve Liderlik Gelişimi" programının tüm giderler hesaba katılmış maliyeti 202.348 \$, tüm harici faktörler yalıtılarak hesaplanan kanıtlanmış faydaları ise 583.426 \$ olsun. Bu durumda ROI = (583.426 \$ - 202.348 \$) / 202.348 \$ = %188'dir. Metodolojimizdeki kritik unsurlardan birisi; 12. aydan sonra oluşan maliyetler mutlaka

how about the training or HR program. In the "Management and Leadership Development" program example, employees must learn subjects like different motivational methods, four different phases of situational leadership, career development and ways to give feedback to their employees.

Level 3: This measures application to the business and includes all the steps like the frequency and use of learned information, knowledge, and skills, actions, tasks, and processes involved. In the "Management and Leadership Development" program example, managers must take actions like guiding, motivating and coaching their employees. While the Level 2 and 3 evaluations are important, they still do not guarantee a positive business impact and/or a positive ROI.

Level 4: Measuring business impact focuses on the actual business results (like output, quality, sales, costs, time, employee engagement or turnover and customer satisfaction). In the "Management and Leadership Development" example, business impact might include improvements in sales, process time or quality, timely delivery, collection rate, inventory level as well as reduction in employee turnovers incidents of violations, fraud, discrepancies and some other losses.

Level 5: ROI is the ultimate level of evaluation, where the HR program's monetary benefits are compared with the costs. Since our ROI Methodology is deliberately a conservative approach protecting training and HR executives from various critics, we recommend, direct or indirect, all expenses to be fully loaded to the cost figure.

CALCULATING ROI

ROI (%) = (program benefits - program costs) / program costs

If the fully loaded cost of the "Management and Leadership Development" program above is \$202,348, while the proven benefits calculated (through isolating all the external factors) are \$583,426. Then the ROI = (\$583,426 - \$202,348) / \$202,348 = 188%. One of the most critical issues of the Methodology is that all the costs including the ones after 12 months after the implementation have been included, while the benefits after

dikkate alınırken, kısa vadeli programlarda faydaların ilk 12 ay boyunca, tasarruf edilen veya kazanılan tutarlar ile sınırlanır. Çünkü faydalar birinci yıldan sonra devam etse de etki genellikle azalır ve yatırım hataları artabilir. Bu yüzden de 12. ay sonrası getiriler hesaba katılmaz. Ancak yöneticilik, liderlik, koçluk ve mentorluk eğitimleri veya ERP yatırımı gibi uzun vadeli yararları daha belirgin olan programlarda bu durum, çalışmanın başındaki planlama aşamasında, veri toplama başlamadan belirtilir ve 12. aydan sonraki getiriler de hesaba katılabilir.

Metodolojinin eğitim ve İK yöneticilerini korumacı tasarımı sayesinde, yönetime sundukları rakam kaç olursa olsun (örneğin %188 ROI), kimse bu yatırımın getirisinin daha az (örneğin %180) olduğunu iddia edemez. Modelin bu muhafazakâr yönü, yönetimin metoda ve dolayısıyla eğitim veya İK departmanına duyduğu güveni artırır.

ROI SÜREÇ MODELİ

Değerlendirme planlaması: İlk planlama adımı, eğitimin amacına uygun nihai hedefleri belirlemektir. Bunlar Tepki (1. Seviye) için hedef belirleme ile ROI (5. Seviye) için hedef belirleme arasında değişir. Bir eğitimin birkaç seviyeli hedefi olmalıdır.

Hedefler belirlendikten sonraki adım, iki önemli planlama dokümanı hazırlamaktır. Veri Toplama Planı; toplanan veri türlerini, veri toplama yöntemlerini ve zamanlamasını, veri kaynaklarını ve veri toplama sorumlularını belirler. ROI Analiz Planı; sonuçların eğitim dışındaki etkilerden nasıl yalıtıldığını, verilerin parasal değerlere nasıl dönüştürüldüğünü, uygun maliyet kategorilerini, beklenen soyut ölçümleri ve iletişim için öngörülen hedef kitleyi ayrıntılarıyla açıklar.

Veri toplama: Eğitim programı öncesinde ve süresince toplanan veriler, program tamamlandıktan sonra toplanan verilerle karşılaştırılır.

İK/eğitim programının etkilerinin yalıtılması (izole edilmesi): Bir eğitim programı hayata geçirildikten sonra iş sonuçlarını başka birçok faktör etkileyeceği için bu adım oldukça önemlidir. Bu adımdaki belirli stratejiler, eğitimle doğrudan ilişkili olan gelişimin miktarını kesin olarak tespit eder. Sonuç olarak ROI hesaplamasının doğruluğu ve güvenilirliği artar. Bu önemli adımda 10 farklı stratejiden en az birisi

12th months are excluded in the ROI calculation. Even if the benefits may continue after the first year, the impact usually diminishes and isolation mistakes may arise. Therefore, benefits after the 12th month are excluded in short-term projects. However, in some HR projects like Management, Leadership, Coaching and Mentoring trainings or ERP HR module implementations, where the long term benefits are evident, this fact is evidenced at the planning stage before the data is collected and benefits after the 12th month are also taken into account.

Thanks to this protective approach of the methodology for the training and HR executives, whatever the figure they submit to the management (i.e. ROI as 188%), virtually nobody can claim that this investment was indeed less feasible (let's say 180%). This conservative side of the model increases the confidence of the whole management in the method and hence in the training or HR department.

ROI PROCESS MODEL

Evaluation planning: The first step of planning is to develop ultimate objectives for the training. These range from developing objectives for Reaction (Level 1) to developing an objective for the ROI (Level 5). A specific training should have multiple levels of objectives.

With the objectives in hand, the next step is to develop two important planning documents. The Data Collection Plan indicates the types of data collected and its sources, the methods for data collection, the timing of collection and responsible people for collection. The ROI Analysis Plan details how the results will be isolated from other than training influencers, data will be converted to monetary values, the appropriate cost categories, the expected intangible measures and the anticipated target audience for communication.

Collecting data: Data collected before or during the launch of the training program is compared with post-program data.

Isolating the effects of the HR/training program: While this step is often overlooked, it is indeed one of the most critical issues in most evaluations in our works. It is essential

Sekil-2: ROI Süreç Modeli

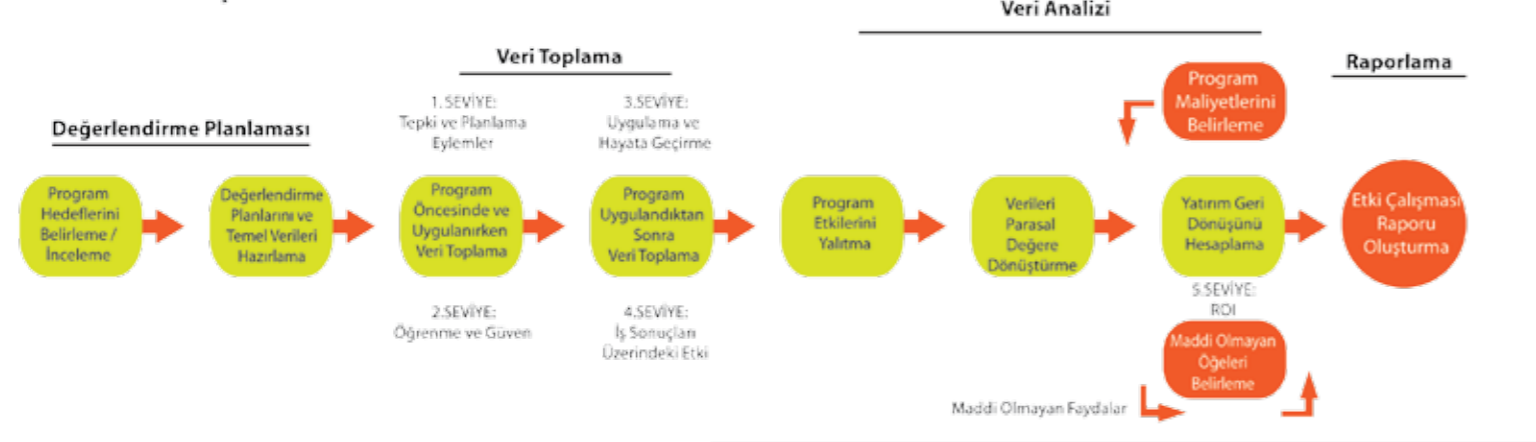
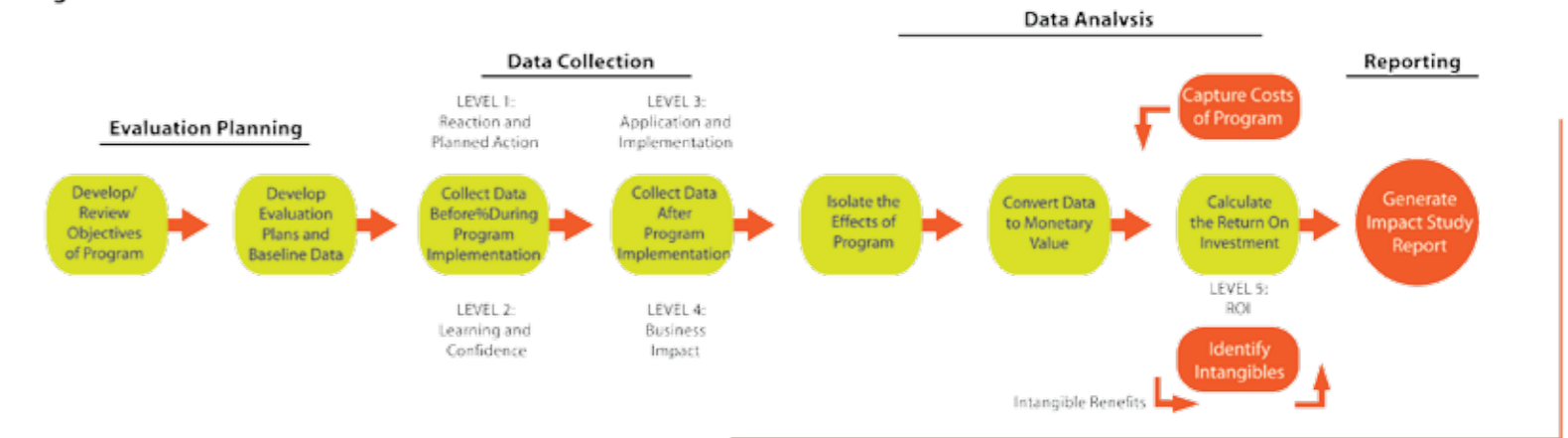


Figure-2: ROI Process Model



kullanılır. En çok kullanılan üç strateji şunlardır:

1. Programın etkisini yalıtım için eğitim programına katılan denek grup, programa katılmayan karşılaştırma (kontrol) grubuyla karşılaştırılır.
2. Eğitim programı öncesindeki verilerin trendi belirlenir. Bu eğriler eğitim olmasaydı varsayımı ile sonraki dönemlere uzatılır ve orada gerçekleşmiş iş sonuçları ile arasındaki farklar alınır.
3. Katılımcılar/paydaşlar eğitim programından kaynaklanan iyileşmeleri tahmin ederler. Bu tahminlerden, diğer faktörlerden kaynaklanabilecek olası hatalar düşülür ve böylece en güvenilir iyileşme verisi kullanılır.

Verileri parasal değerlere dönüştürme: ROI'yi hesaplamak için iş sonuçları üzerindeki etki verilerinin parasal değerlere dönüştürülmesi ve İK/eğitim program maliyetlerine oranlanması gerekir. Bunun için İK/eğitim programı faydası ile ilgili her veri birimine parasal bir değer atanmalıdır. Verileri parasal değerlere dönüştürmek için 10 farklı strateji vardır.

İK/eğitim programının maliyetini hesaplama: İlk analiz ve değerlendirme, İK/eğitim programının geliştirme/tasarım maliyeti, program için harcanan katılımcı/paydaş zamanı, uygulama ve geliştirme maliyetleri, idari giderler, değerlendirme ve raporlama maliyetleri çokça kullanılan maliyet bileşenleri arasındadır. Muhafazakâr yaklaşımımız nedeniyle, tüm bu maliyetleri toplam maliyet içerisine dâhil etmekteyiz.

Sonuçları raporlama: ROI sürecinin son operasyonel adımı, İK/eğitim programıyla ulaşılan sonuçları belgelemek için bir etki çalışması oluşturmak ve bunları çeşitli hedef kitlelere, örneğin süreci bilen yöneticilere iletmektir. Buradaki raporlamada, yukarıda açıklanan tam kapsamlı bir etki çalışması ile bir sayfalık yönetici özeti arasında değişen uzunluklarda farklı rapor veya formatlar kullanılabilir.

UYGULAMA VE ÖLÇÜM METRİKLERİ

ROI metodolojisinin bir başka önemli ögesi de uygulamadır ve ROI Sertifikasyonu katılımcıların sertifikaya alabilmeleri için en az bir ROI projesi yürütmeleri gerekir. Yürütülecek proje; kapsamı, ölçüm seviyesi ve büyüklüğü açısından her bir katılımcı için çok farklı şekilde olabilir. Ölçüm metrikleri de projeye göre çok farklı olabilir. Örneğin; üretkenlik/üretim, kalite, süreçte zaman tasarrufu, verimlilik, maliyetler, çalışan memnuniyeti anketi sonuçları, müşteri memnuniyeti ölçümleri bir Koçluk Programı ve/veya Yöneticilik ve Liderlik Gelişimi Eğitimi ölçümlemesi için kullanılabilirken, tasarruf edilen zaman, çözüm süresi, kalite, bütçe hedeflerinin tutması, tekrarlanmayan problem sayısı bir Proje Yönetimi veya bir Problem Çözme Eğitimi ölçümlemesinde kullanılabilir.

ROI KULLANIMININ FAYDALARI VE SONUÇ

Kapsamlı bir ROI ölçümünü gerçekleştirmek ve sunmak, üst yönetim ekibinin saygısını ve desteğini kazandırır. Program etkili değilse ve yeterli sonuçlar elde edilemiyorsa ROI süreci değişiklik veya düzeltme yapma ihtiyacını da ortaya çıkarır. ROI metodolojisi başarılı olmakla birlikte, çoğu ülkede İK ve Eğitim bölümlerinin sadece %10-%15'inin bu metodolojiyi kullandığı tahmin edilmektedir (Bu oran Türkiye'de daha da düşüktür.). Araştırmalar bunların %75-%80'inin ROI metodolojisini kullanmayı planladığını ve/veya istediğini göstermektedir. "Gerçek kullanımla" ile "plan/istek" arasındaki bu büyük fark (bkz. Şekil-1) hem büyük bir zorluğun hem de büyük bir fırsatın varlığını göstermektedir. Daha fazla kurum bu metodolojiyle neler yapabileceğini gösterdikçe hem metodu kullanan kurum sayısı, hem de projelerine kurum içinden sağlanan destek ve finansman tutarı artacaktır.

REFERANSLAR

- Jack J. Phillips ve Patricia Pulliam Phillips, *Show Me the Money: How to Determine ROI in People Projects, and Programs*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007.
- Jack J. Phillips ve Patricia Pulliam Phillips, *Measuring Return on Investment in HR, A Global Initiative for HR Strategy*, Strategic HR Review, 2002.

because many factors will influence performance data after a training program is implemented. Specific strategies in this step will pinpoint the amount of improvement directly related to the training. The result is increased accuracy and credibility of the ROI calculation. At least one of the total of 10 strategies is used to address this important issue. Here are the three most common strategies:

1. A pilot group of participants in a training program is compared with a comparison (control) group not participating in the program to isolate program impact.
2. A trend line is determined from the pre-program data. This trend is projected to the post-program period as if the training program had not taken place and the difference between the trend line and the actual post-program data are taken.
3. Participants/stakeholders estimate the amount of improvement related to a training program. Then the potential errors due to other factors are discounted from these estimates and hence the most reliable improvement data is used.

Converting data to monetary values: To calculate the ROI, business impact data need to be converted to monetary values and compared with HR/training program costs. This requires a monetary value to be placed on each unit of data connected with the HR/Training program benefit. 10 strategies are available to convert data to monetary values.

Tabulating the cost of the HR/training program: The denominator of the ROI formula is the cost of the HR/training program. The typical cost components are: initial analysis and assessment, development/design cost for the HR/training program, participant/stakeholder time for the program, implementation and improvement costs, administration expenses, evaluating and reporting costs, etc. Due to our conservative approach, we fully load all these costs to the total cost figure.

Reporting results: A final operational step of the ROI process is to generate an impact study to document the results achieved by the HR/training program and communicate them to various target audiences, including managers who know the process. A variety of different reports and formats can be used in this reporting process, ranging from a complete impact study described above to a one-page executive summary.

APPLICATION AND MEASURES

Another major element of the ROI methodology is application and participants involved in ROI Certification are required to conduct at least one ROI project study before they receive a ROI Certification. The types of projects undertaken vary and represent any type of project, program, event, or initiative imaginable. Wide range of different metrics can be used in different projects. For example, productivity/output, quality, process time savings, efficiency, costs, employee satisfaction survey results, customer satisfaction rates are typical measures for Coaching and/or Leadership and Management Development Programs, while time savings, solution time, quality, budgets met, problems not repeated are for a Project Management or a Problem Solving Training.

BENEFITS OF ROI USE AND RESULT

Measuring and presenting ROI with a complete set of data result in earning the respect and support of the senior management. If a program is not effective, and the results are not materializing, the ROI process will prompt changes or modifications. While the ROI methodology has enjoyed success, it is estimated that in most countries only 10%-15% of HR and Training departments are using this methodology (the rate is lower in Turkey). Yet, researches show that as many as 75%-80% of them plan or wish to use ROI. This huge gap between "actual use" and "plan/wish" (please refer to Figure-1) shows both a great challenge and a great opportunity. As more organizations understand the success that can be achieved with this methodology, more organizations will embrace it, where the internal support and financing for their projects will also increase.

REFERENCES

- Jack J. Phillips and Patricia Pulliam Phillips, *Show Me the Money: How to Determine ROI in People Projects, and Programs*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2007.
- Jack J. Phillips and Patricia Pulliam Phillips, *Measuring Return on Investment in HR, A Global Initiative for HR Strategy*, Strategic HR Review, 2002.

ANATOLIA FLIES OVERSEAS WITH ANADOLUJET!

Anadolujet passengers can go to Tbilisi, Kiev, Tel Aviv, Teheran, Dusseldorf, Frankfurt, Amsterdam, Munich, Paris, Vienna, Milan, Kuwait and London from **İstanbul Sabiha Gokcen Airport** or they can go to Moscow, Bagdad, Koln, Dusseldorf, Frankfurt and Amsterdam from **Ankara Esenboga Airport** via **Turkish Airlines** transit flying.

