



İnsan Gücü Eğitiminin Ve Gelişiminin Kurumsal Verimlilik Ve Performans Üzerindeki Etkisi: Teorik Bir Değerlendirme

The Effect Of Human Power Education And Development On Corporate Efficiency And Performance: A Theoretical Evaluation

Yüksek Lisans Öğrencisi Muhammet GÜMÜŞ

Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivas/Türkiye,
ORCID ID:0000-0003-1278-6234

Yüksek Lisans Öğrencisi Sibel ORHAN

Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ/Türkiye,
ORCID ID:0000-0002-2892-3865

Yüksek Lisans Öğrencisi Emine KIZILKAYA

Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman/Türkiye,
ORCID ID: 0000-0002-3678-0905

Yüksek Lisans Öğrencisi Elif MALTAŞ

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara/Türkiye,
ORCID ID:0000-0002-7895-3181

ÖZET

Bu çalışmada, insan gücü eğitiminin ve gelişiminin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Makale, kuruluşların verimliliğinin ve etkinliğinin esas olarak eğitim ve geliştirme yoluyla çalışanların beceri, tutum, bilgi ve yetkinliklerine bağlı olduğunu gözlemlemiştir. Çalışanların eğitim ve gelişiminin temel amacı, örgütsel etkinliği, üretkenliği, karlılığı arttırmak, teşvik etmek ve rakiplere göre bazı rekabet avantajlarını geliştirmektir. Bu durumda hayati önem taşıyan çalışan becerileri, bilgileri ve yetkinlikleri önemli oldukça geliştirilmelidir. Eğitim ve gelişim, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların tutum, beceri, davranış, yetenek ve yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiği öncülüğüne dayanmaktadır. Bu çalışmada, çalışanların eğitim ve gelişiminin amacı, önemi ve bazı yöntemleri ile eğitimi etkileyen faktörler ele alınmıştır. Yapılan gözden geçirme ve tartışmaya dayanarak, Türkiye'deki kuruluşlarda çalışan personelin eğitimi ve gelişimi ile ilgili olarak örgütsel üretkenliği ve performansı artırmayı amaçlayan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Eğitim ve Gelişim, Örgütsel Verimlilik, Rekabet Avantajı

ABSTRACT

In this regard, people complain about boredom and grievances. The article observes that it is possible with an acceptable and substantive training and development process, attitude, knowledge-competencies. The training and main purpose of the employees is to receive training, improve productivity, profitability, and develop advertising campaigns for the likes. From these important elements, their knowledge and competencies should be developed. Preparations for the preparation of attitudes, skills, behaviors, abilities and activities for approaches to training and development, purpose and use. In this regard, the education to be raised and the target of the aim, and being guided by a good education were discussed. It is aimed to increase the benefit and development of education and to benefit from education in relation to education and training from institutions in Turkey.

Keywords: Employee, Training and Development, Organizational Efficiency, Competitive Advantage

1. GİRİŞ

Artan örgütsel üretkenlik, verimlilik ve etkililik, herhangi bir organizasyonun, günümüzün son derece rekabetçi kurumsal ortamında hayatta kalmak için takip etmesi gereken temel örgütsel hedeflerdir. Bununla birlikte, bu, kuruluşun belirtilen hedeflerine ulaşmak için mevcut girdileri gerekli çıktılara dönüştürmesi gereken çalışanların kalitesine bağlıdır. Bunu yapmak için,

operasyonel çalışanlar gerekli beceri, bilgi, yetenek ve yetkinliklere sahip olmalıdırlar. Kuruluşların giderek artan rekabet gücü, teknolojik ilerleme, pazar küreselleşmesi ve gelişmiş üretkenlik zorluklarını karşılamalarına yardımcı olacak nitelikli, esnek ve proaktif çalışanlara sahip olma ihtiyacı, insan gücü eğitimini ve geliştirmeyi hiçbir yöneticinin görmezden gelemeyeceği çok hayati bir insan kaynakları uygulaması haline getirmiştir. İş dünyamızın mevcut senaryosu günümüzde insan gücü eğitimi ve gelişimi, çalışan kullanımının, bağlılığının, gelişmiş üretkenliğin, motivasyonun ve büyümenin merkezinde yer alır ve gelişmiş organizasyonel üretkenlik için çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Bir organizasyonun başarısı, büyük ölçüde, bu tür organizasyonel hedeflere ulaşmak için orada çalışan insanların kalitesine bağlıdır. Çalışanların beceri, bilgi, yetenek ve uzmanlık düzeyi, temelde çalışanların aldıkları eğitim ve gelişimin kalitesinde yatmaktadır. Günümüzde kuruluşlar tarafından çalışanların eğitimi ve gelişimine çok derin bir vurgu yapılmaktadır. Eğitim ve gelişime ciddi bir etki yapmayan herhangi bir kuruluş, çalışanlarının eskimesine ve hızla değişen çevreye uyum sağlama esnekliğine hazırlandığından, bunun üretkenliğe üstü kapalı bir vurgusu yapılmıştır (Nwachukwu,2000). Bu nedenle, zamanında ve etkili çalışan eğitimi ve gelişimi olmadığın da, kuruluşların hayatta kalması, büyümesi ve üretkenliğine ulaşması zor olacaktır.

Çalışanların etkili eğitim ve gelişim önemi üzerine yapılan iş planı, çalışanların öğrenmesine yardımcı olmak için kuruluşlar, para ve eğitim üzerinde harcama yapılmasını gerektirmektedir (Casio,2000; Dowling ve Welch,2005). Adeniyi'ye (1995) göre, personel eğitimi ve gelişimi, bir organizasyonun genel etkinliğine ve karlılığına çok önemli katkı sağlayabilecek bir iş faaliyetidir. Bu nedenle, eğitim, çalışanların etkin ve verimli performansı ile maksimum üretkenliğe ulaşması gereken herhangi bir organizasyon için bir gerekliliktir (Taiwo,2007).

Bugün, insan gücü eğitimine verilen muazzam vurgu, bir kuruluşun yapı taşını oluşturan çalışanların mevcut gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Personel eğitimi ve geliştirme ihtiyacının altını çizen Olaniyan ve Ojo (2008), "İnsan kaynakları, herhangi bir organizasyonun en değerli varlıklarıdır ve makineler, malzemeler ve hatta para ile insan gücü olmadan hiçbir şey yapılmayacağı" görülmektedir. İnsan gücü eğitiminin ve gelişiminin herhangi bir organizasyonun hayatındaki yeri fazla vurgulanamaz. Nwachukwu (2000), "Her gün gerçekleşen teknolojik yeniliklerin bugünün becerilerini ve yöntemlerini yarının faaliyetleri için etkisiz hale getirdiğini " belirtmiştir. Bu nedenle, yönetici ve personel yöneticisinin en önemli işlevlerinden biri, çalışanların gerekli becerileri edinmelerine yardımcı olurken, bunu yapanların güncellemelerine yardımcı olmaktadır. Lewis (1997), eğitim ve gelişimin işçilerin, örgütlerin ve ulusların yüksek performansının arkasındaki ana neden olduğunu göstermiştir ve güçlü bir şekilde desteklediğini belirtmiştir. Çalışanlar eğitildikten sonra, gerekli değişiklikleri yanıtlamak ve kabul etmek için daha aktif ve hızlı hale gelirler, aynı zamanda içsel güvenlerini güçlendirirler ve akranlarının desteğine ihtiyaç duyarlar.

Eğitim ve gelişime çok az önem veren veya hiç önem vermeyen herhangi bir organizasyon, çalışanların eskimesini, organizasyondaki esnekliği teşvik eder ve faaliyet gösterdiği değişen ortamı tanımaz gibi görünür. Olaniyan ve Ojo (2008), organizasyonun gelişiminin organizasyonu oluşturan bireylerin gelişimini takip ettiğini belirtmiştir. Eğitim, bireyin organizasyonun gelişimine en iyi şekilde katkıda bulunma kapasitesini artırarak, bir organizasyonun optimum verimliliğine karşı savaşan çeşitli insan gücü sorunlarını çözebileceğini savunmaktadır. Bir çalışanın işe alındığı faaliyetlerin ve işlevlerin verimli bir şekilde yürütülmesi için gerekli temel becerileri edinmesine yardımcı olmayı amaçlayan eğitim; gelişim, bir çalışanın ek görevleri yerine getirmesini ve örgütsel hiyerarşide önemli pozisyonları üstlenmesini sağlamak için yapılan faaliyetlerle ilgilidir (Nwachukwu,2007:127). Mondy, Noe ve Premeaux (2002:215), "Eğitimin genellikle işçilerin becerilerini geliştirdiğini ve motivasyonlarını artırdığını" öne sürmüştür. Singh ve Mohanty (2012), eğitimin etkili olması için uygulamayı içermesi gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle, başarılı eğitim teori ve uygulama gerektirir. Buna ek olarak, eğitim ve geliştirme, bir kuruluşun büyümesinin

ilerletilmesi için teknik, insani, kavramsal ve yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesini amaçlamaktadır (Oribabor,2000).

Katcher ve Snyder (2003), “Doğru bir şekilde uygulandığında, eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkilerinin, genellikle çalışan içinde ve örgütün kendisi içinde büyümeyi teşvik edebileceğini” belirtmiştir. Başka bir deyişle, eğitim ve gelişim programları şeklinde daha fazla yatırım yapılmasının çalışanlar üzerindeki etkisi, performans açısından bireylerin beklentilerini artıracak ve organizasyon, gelişmiş beceriler, bilgi, davranış ve yetkinlikler nedeniyle rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandıracaktır. Eğitimin önemi konusundaki bu farkındalığa rağmen, kuruluşlar, eğitime yapılan yatırımların nasıl bilişsel bir değer sağlayabileceğini anlamadıklarından, eğitim ve geliştirme programları konusunda bulanık bir pozisyon sürdürmektedirler. Sonuç olarak, işçilerin eğitimi ve gelişimi ile uğraşılmadığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programları uygulandığında, bunlar organizasyon tarafından yeterince desteklenmez ve organizasyon için ek bir maliyet olarak görülmesi nedeniyle gerekli yatırım bir kenara atılır (Taiwo,2007). Kum, Cowden ve Karodia'ya (2014) göre birçok kuruluş, yalnızca hükümete aylık olarak ödedikleri Beceri Geliştirme Vergilerini (SDL) geri almak için eğitim almak zorunda kalmaktadırlar. Birçoğu bunu sonuç olarak şirket fonlarının israfı olarak görmektedir, çalışanların eğitimine sözde hizmet edilmektedir. Organizasyonlarda sistematik olmayan ve verimsiz eğitim uygulamalarının gelişmesine izin veren eğitim ve gelişim ihtiyaçları, yalnızca anlık ve gelişigüzel bir şekilde karşılanmaktadır.

Bu makale, çalışan eğitiminin ve gelişiminin örgütsel verimlilik üzerindeki etkisinin incelenmesine teorik bir yaklaşımda bulunmaktadır.

2. EĞİTİM VE GELİŞİMİN TANIMI

Farklı insanlar tarafından eğitim kavramının yanı sıra gelişim kavramı içinde birçok tanım yapılmıştır. Mondy, Noe ve Premeaux'a göre (2002:215) eğitim, personele mevcut işlerinin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri sağlamak adına tasarlanmış tüm etkinlikleri içerir. Bir çalışanın, işe alındığı faaliyetlerin ve işlevlerin verimli bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan temel becerileri edinmesine yardımcı olmayı amaçlayan örgütsel bir çabadır. Bir çalışanın ek görevleri yerine getirmesi ve bir kuruluşun hiyerarşisinde önemli pozisyonlar alması için üstlenilen tüm faaliyetleri içerir (Nwachukwu,2006; Peter ve Bunce,1995). Bu, bireyin davranışının, grupta veya herhangi bir meslekte çalışmak için gerekli becerileri, bilgiyi ve tutumu sağlamayı amaçlayan faaliyetleri içeren, önceden tanımlanmış ve spesifik bir desene uyacak şekilde değiştirildiği genel bir süreçtir (Zigon,2002; Aderinto,1986; Ruhert, 1992).

Gerçek performans ile gerekli olan arasında bir boşluk olduğunda, eğitim boşluğu tamamen ortadan kaldırmaz, ama bu boşluğu azaltabilir. Bu bireylere standardı gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları gerekli bilgi, beceri veya tutum öğelerini vererek, bireylerin davranışlarındaki değişiklikler ve modifikasyonlar yoluyla yapılır (Richard,2005; Craig,1997; Joerg,1995; Zymelmen,1990). Abiodun (1999) eğitimi, çalışanların belirli bir görev veya işte yeterince performans göstermeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumların sistematik bir gelişimi olarak tanımlamıştır. Eğitimin etkisi üzerine yorum yapan Adeni (1995), personel eğitiminin ve gelişiminin bir örgütün genel etkinliğine ve karlılığına çok önemli bir katkı sağlayabilen bir iş etkinliği olduğuna işaret etmiştir. Bu nedenle eğitim, çalışma sistemlerinde yüksek performansın temel bir bileşenidir. Her kuruluşun yetenekli, motive olmuş, bilgili ve verimli iş gücüne ihtiyacı vardır ve bu şekilde, çalışanların eğitimini ve gelişimini insan kaynakları uygulamasının önemli bir parçası yapan herhangi bir kuruluşun içinde olmak çok önemlidir. Yukarıdaki yazarların görüşleri, belirli bir görevi veya görev grubunu gerçekleştirmek amacıyla bireyler tarafından belirli becerilerin edinilmesi konusunda başkalarıyla hem fikirdir. Buna dayanarak eğitim, bireylerin bazı belirlenmiş

görevleri ve işlevleri yerine getirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış bir etkinlik olarak tanımlanabilir.

3. ÇALIŞAN GELİŞİMİ KAVRAMI

Yönetim gelişiminin ana nedenlerinden biri, çalışanların organizasyonda terfi şansını arttırmaktır. Nwachukwu (2006:127) geliştirmeyi, bir çalışanın ek görevler yerine getirmeye ve örgütsel hiyerarşide önemli pozisyonlar üstlenmeye maruz bırakmak için üstlenilen faaliyetlerle ilgilendiğini ileri sürmüştür. Oribabor'a (2000) göre, eğitim ve geliştirme yetkinlikleri başarıyı amaçlar; bireyin ve kuruluşun büyümesinin ilerletilmesi için teknik, insani, kavramsal ve yönetsel kavramları ele almıştır.

Verimlilik, bireyin, organizasyonun ve endüstrinin girdi kaynaklarını mal ve hizmetlere nasıl dönüştürdüğüne ölçüsüdür. Kullanılan birim veya kaynak başına ne kadar çıktı üretildiğinin ölçüsüdür (Lipsey,1989). Üretim faktörlerinin mal ve hizmet üretmek için kullanılmasının etkinliğidir. Diğer bir deyişle, üretkenlik, en az kaynak miktarı veya harcaması ile en yüksek performans çıktısının elde edilmesidir. Bir kuruluş çok az girdi harcadığında ve yüksek miktarda çıktı elde ettiğinde, kuruluşun üretken olduğu söylenebilir ve en az miktarda girdiden yüksek çıktı elde etmek için ne yapılması gerektiği konusundaki bilgileri kuruluşa bildirerek piyasada rekabet avantajı sağlar.

4. ÇALIŞANLARIN EĞİTİM VE GELİŞİM HEDEFLERİ

Eğitim ve geliştirme programları yürüten kuruluşların her zaman başarmak istedikleri bir takım hedefleri vardır. Olaniyan ve Ojo'ya (2008) göre, çalışan eğitiminin ve gelişiminin temel amacı, personelin niteliklerini iyileştirmek, farklı ihtiyaçlar ve bunu başarmanın yolları için hedeflerin formüle edilmesidir. Katcher ve Snyder (2003: 90), eğitimin amacının şunları içerdiğini belirtmiştir: Sermayenin iyileştirilmesi, moral gelişimi ve küresel değişime uyum sağlama yeteneğidir. Bazen çalışanların, belirsizlik nedeniyle değişikliklere uyum sağlamakta isteksiz oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, iyi yapılandırılmış bir eğitim programı, çalışanların değişimi ön görmesini ve buna uyum sağlamaya istekli olmasını sağlayacaktır. Nwachukwu (2000:103), çalışan eğitimi ve gelişiminin dört ana amacını şu şekilde tanımlamıştır: Beceri geliştirme, tutum değişikliği, eğitim ve geliştirmedir. Bir organizasyonun başarısının ve başarısızlığının çalışanın üretkenliğine bağlı olduğunu ve her çalışandan en yüksek üretkenliğin nasıl alınacağını bir eğitim programının temel amacı olduğunu iddia etmektedir. Diğer eğitim hedefleri arasında üretkenliği artırmak, düşük devir oranı, daha yüksek moral ve iş faaliyetlerinin daha iyi koordinasyonu yer almaktadır. Ameer ve Hanif (2003), kişinin işini verimli bir şekilde yerine getirme ihtiyacının ve başkalarına nasıl liderlik edeceğini bilme ihtiyacının eğitim ve gelişim için nedenler olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, daha yüksek üretkenlik, etkin iş gücü, iş verimliliği ve pazardaki rekabet üstünlüğü ihtiyacı, eğitim ve gelişim için diğer nedenlerdir. Mondy ve diğerleri (2002:216), eğitim ve geliştirmenin temel amacının değişimi önceden tahmin etmek ve ona olumlu yanıt vermek olduğunu iddia etmektedir. Beardwell, Holden ve Claydon (2004), teknolojik gelişme ve değişikliklerin, çalışanların becerilerine ve yeteneklerine bağlı olduğunu, dolayısıyla çalışanların eğitim ve gelişimine önemli bir yatırım ihtiyacının yapılmasını fark etmelerine kademeli olarak yol açtığını belirtmiştir.

5. PERSONEL EĞİTİMİ VE GELİŞİMİNİN AVANTAJLARI

Eğitim ve geliştirme, hem personel hem de işletme için büyük fayda sağlayabilir. Sadece artan verimlilik ile sınırlı değildir. Nwachukwu (2000:104), eğitimin dört ana avantajını, çalışanların

moralini iyileştirmek, kar oranını artırmak, çalışanların kurumun bir parçası olma hissi ve organizasyonda başarılı olmak için gerekli olan doğru tutum ve bilgi olarak tanımlamıştır. Çalışanlar için (2011) Cole göre eğitim ve geliştirme ile ilgili yararlar şunlardır: Yüksek moral, üretim düşük maliyetli, düşük personel devir hızı, değişim yönetimi, kullanılabilirliği ve kalitesinin artırılması, tanınmanın sağlanması, gelişmiş sorumluluk, artan ödeme imkânı ve tanıtımdır. Oguntimelin (2001), “Eğitimin verimliliği ve iş kalitesini artırdığını, personelin becerilerini, bilgisini, anlayışını ve tutumunu geliştirdiğini, bireyin araç ve makine kullanımını ön plana çıkardığını” belirtmektedir.

Gerçekten de, bir kuruluşun personelinin yeterli ve etkili eğitimi ve gelişimi, bir kuruluşun rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü garanti edecek yeni becerilerin, bilgilerin, yetkinliklerin ve yetkilerin geliştirilmesini sağlar. Aynı zamanda çalışanların fikirlerini geliştirir ve kurumun dışında düşünmelerine olanak tanır. Statükoya meydan okur ve bunu yaparken, organizasyonel yenilikçiliği artıran ve böylece organizasyonun hayatta kalmasını, büyümesini ve üretkenliğini sağlayan yeni fikirlerin üretilmesine yardımcı olur. Etkili performansın sonucu olarak, mal ve hizmet kalitesinin artmasına da neden olur (Kum, Cowden ve Karodia, 2014). Nel, Van Dyk, Hassbroek, Schultz, Sono ve Werner (2004:142) eğitim ve geliştirmenin örgütsel üretkenlik üzerindeki etkilerini şu şekilde özetlemiştir: Kaliteli ürünlerin artan başarısı, proje başarısızlıklarının ve kusurlarının azaltılması, personel değişim hızının azaltılması ve minimum denetim ihtiyaçlarıdır. Ayrıca, ilerleme yeteneği, daha fazla proje yürütmek için yetenek ve çalışan davranışındaki değişikliklerin de dâhil olduğu görülmektedir. Taylor (2000:455), “Çalışanın özgeçmişlerine eklenebilecek eğitim ve gelişimin, ücret planları açısından önemli unsurlar olduğunu” belirtmiştir.

6. TÜRKİYE’DE ÇALIŞAN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Türkiye’deki kuruluşlar, çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek için farklı eğitim ve geliştirme yöntemleri kullanmaktadır. Kullanılan yöntem genellikle bir kolaylık, gereken eğitimin yoğunluğu ve kuruluşun çalışma politikası ile ilgilidir. Literatürde, Türkiye’deki kuruluşlarda çalışanların eğitimi ve gelişimi için seçebilecekleri iki farklı yöntem olduğu görülmektedir. Bunlar; iş başında eğitim ve iş dışı eğitimidir.

✓ **İş Başında Eğitim:** İşle ilgili resmi eğitimle ilgilidir. Çalışan işteyken belirli beceriler kazanmak için kullanılır. Çalışan çalışırken öğrenir. Bu yöntemde, yaparak öğrenme yaklaşımı kullanılır ve bir çalışan, eğitim noktasında iş davranışının değiştirilmesi nedeniyle zamanla işte daha deneyimli hale gelir. Bu yöntemin avantajlarından biri, diğer eğitim yöntemleriyle ilişkili öğrenme aktarımı sorununu en aza indirmesidir. Normal şirket operasyonlarını aksatmayan, devam eden bir süreç de olabilir. İş başında eğitim örnekleri, diğerlerinin yanı sıra iş rotasyonu, transferler, koçluk veya mentorluk, stajyerlik, işe başlama ve oryantasyon, hizmet içi eğitimi içerir, ancak, bunlarla sınırlı değildir.

✓ **İş Dışı Eğitim:** Çalışanlara verilen mesleki eğitim türüdür. Nwachukwu'ya (2000:110) göre, bu aynı zamanda stibül eğitimi olarak da bilinir ve bu eğitimde, personel normal iş ortamında değildir, birey aynı tür ekipmanı kullanarak aynı durumda işini nasıl yapacağını öğrenir. Avantajlardan biri, pahalı hatalardan kaçınılması ve personel aynı ekipman ve araçlarla pratik yaparken eğitim transferi probleminin geliştirilmesidir. İş dışı eğitim örnekleri; konferanslar, rol oynama, duyarlılık eğitimi, atölye çalışmaları, seminerler, bilgisayar tabanlı eğitim, iş oyunları vb. içerir, ancak, bunlarla sınırlı olmadığı bilinmektedir.

Genel olarak, tüm eğitim ve geliştirme yöntemleri bireyin performansını iyileştirmek içindir. Mevcut işinde ve gelecekte beklenen pozisyon için yeni beceriler geliştirmek, kuruluşun mevcut ve gelecekteki hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olur. Taiwo'ya (2007) göre, birinin dezavantajı telafi edilebileceği için hem iş başında hem de iş dışında eğitimin birleştirilmesi arzu edilir.

7. EĞİTİM VE GELİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların eğitimini ve gelişimini etkileyen çeşitli faktörler bulunmuştur. Mondy ve diğerleri (2002:217), değişimin eğitim ve geliştirmeden etkilenen açık bir faktör olduğunu doğrulamıştır. Çalışanlar, kendilerini olumsuz etkileyeceğini düşündüklerinde muhtemelen değişime kızabilirler. Sonuç olarak, programın başarı şansını engellemek için çalışacaklardır. Bu nedenle yönetim, değişim korkusundan kaynaklanan kasıtlı sabotajlardan kaçınmak için bu tür programlara katılacak çalışanlara eğitim ve gelişim programlarının amacını anlatmaya çalışmalıdır. Eğitimde vurgulanan alan uygun şekilde tanımlanıp kabul edilmezse, eğitim zaman israfı ve kaynak kaybı olabilir. Personelleri hayal kırıklığına uğratmaktan ve morallerini bozmaktan kaçınmak için, bir eğitim programındaki stres alanlarını açıkça belirlemek adına ortak çaba gösterilmelidir. Yönetim desteğinin olmaması, çalışan eğitimini ve gelişimini olumsuz etkileyebilir. Robbins, Odendall ve Roodt (2003:231), pek çok çalışanın eğitim ve geliştirme girişimlerine karşı olduklarını, çünkü; insanları eğitime sorumluluğunun firmaların değil, okul sisteminin sorumluluğu olduğunu varsaydığını belirtmişlerdir. Ayrıca bazı kuruluşlar, işi nasıl yapacaklarını öğrenmenin çalışanın sorumluluğu olduğunu, çalışan eğitimine yapılacak herhangi bir yatırımın organizasyon için ekstra bir maliyet olacağını savunmaktadır.

Eğitimi ve gelişimi etkileyen diğer faktörler arasında, yönetim desteğinin seviyesi veya derecesi, uzmanlardan gelen bağlılık, teknolojik gelişmeler, öğrenme ilkeleri ve örgütsel karmaşıklık yer alır (Mondy ve diğerleri,2002:218). Olumlu pekiştirme eksikliği, eğitim programının hedeflerine yönelik fırsat eksikliği, kötü planlanmış programlar, eğitim ve geliştirmenin iş ihtiyaçları ile uyumsuzluğuna işaret etmektedir (Nwachukwu,2006:133; Kleiman,2003:389; Perry,2007:282) Buna ek olarak, kuruluşlar belirli bir eğitim seansından sonra programın sonucunu değerlendirmediklerinden, kursiyerler eğitim ve gelişim programlarındaki başarı düzeylerini bilmekte zorlanmakta, geri bildirim eksikliği eğitimi ve gelişimi de olumsuz etkilemektedir.

8. EĞİTİM, GELİŞİM VE ÖRGÜTSEL VERİMLİLİK

Herhangi bir firmanın başarılı ve müreffeh geleceği, çalışanların beceri, bilgi ve yetkinliklerinin bir fonksiyonudur. Bu, çalışanların aldığı eğitim ve gelişimin kapsamına bağlı olarak değişim göstermektedir. Eğitim ve gelişim, çalışanları sadece becerikli bir şekilde eğitmekle kalmaz, aynı zamanda onlara işlerini sanal olarak öğrenme ve daha yetkin bir şekilde gerçekleştirme şansı verir ve kuruluşun üretkenliğini artırır. Oguntimehin (2010), eğitimin kuruluşların üretkenliğini artırdığını belirtmiştir. Akineju'ya (1999) göre eğitim, kuruluşların daha yüksek üretkenlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Neo ve diğerleri (2004:145), çalışanlar tarafından eğitim ve gelişimden elde edilen beşeri sermayenin bir çalışanın işteki uzun vadeli verimliliğini belirlediğini doğrulamaktadır. Organizasyonel üretkenlikle ilgili olarak, bireysel çalışan üretkenliği, grup üretkenliğine ve operasyonel karlılığa dönüşür. Çalışan eğitiminin organizasyonların performans etkinliklerine ve üretkenliklerine katkı sağladığı görülmüştür (Ameeq ve Hanif,2003; Olaniyan ve Ojo, 2008; Singh ve Mohanty 2012; Kum vd,2014; Colombo ve Stanca,2008).

Wright ve Geroy (2001), çalışan yetkinliklerinin etkili eğitim programları ile değiştiğini belirtmişlerdir. Buna göre, bireyin mevcut ve gelecekteki işlerinde etkin bir şekilde performans göstermesi için bilgi, beceri ve tutumunu geliştirmekle kalmaması, aynı zamanda organizasyonların diğerlerine göre rekabet avantajı sağlaması ve böylece karlılık düzeylerini artıran üstün organizasyon performanslarına katkıda bulunması beklenmektedir.

9. SONUÇ

İnsan gücü ile yapılan her işte eğitim, gelişim, örgütsel performans ve verimliliğin birbirine bağlı ayrılmaz birer zincir olduğu yapılan çalışma ile ortaya konulmuştur. Sektörel bazda çalışan bireylerin öncelikle gelişimlerinin sağlanmasının nitelikli bir oryantasyon eğitimine ve kurumun uyum programına bağlı olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Akabinde, çalışanın kurum uyumunun gerçekleştirilmesinden sonra kurs, seminer ve kişisel gelişimini destekleyici programlara da yer verilmelidir. Çalışmamızda genel olarak bu kavramlara değindikten sonra, Türkiye’de çalışanlar için hangi eğitim ve gelişim olanaklarının yer aldığından bahsedilmiştir. Bu durumun sunduğu avantaj ve dezavantajların kurumda çalışan personel üzerindeki etkilerinin oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır. Var olan eksikliklerin giderilmesi için kurum ve çalışanların örgütsel performans ve verimlilik üzerinde sıkça durmaları önerilmektedir.

Araştırmadaki bilgilere dayanılarak, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Kuruluşların önceden belirlenmiş veya ortaya çıkan hedeflerine ulaşmada başarılı olmaları için, işçilerin eğitimi, ve geliştirilmesi, Türkiye’deki kuruluşlar tarafından şiddetle takip edilmeli ve zorunlu hale getirilmelidir.
- Çalışanlar etkili bir şekilde eğitildiğinde, yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi maliyetler de bir azalmaya neden olacaktır.
- Her eğitim ve geliştirme programından sonra geri bildirim sağlanmalı, böylece çalışanlar eksik alanları ve işteki performanslarını nasıl geliştirebilecekleri hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir.
- Kuruluşlar eğitim ve geliştirme programlarını doğru şekilde ifade etmeli ve bu programın hedeflerine ulaşmak için, iş ihtiyaçları ve operasyonel verimliliği örgütün büyüme profili ile entegre etmelidir.

KAYNAKÇA

- Abiodun E.J.A. (1999) Human Resources Management, an Overview. Lagos: Concept Publication. P. 110-121.
- Adeniyi O.I. (1995) “Staff Training and Development” in Ejiogu, A; Achumba, I. Asika (eds). Reading in Organizational Behavior in Nigeria Lagos: Malthouse Press Ltd P. 159-167.
- Aderinto, A. (1986) Vocational Training: A definition. A cause lecture on Industrial and Vocational Training. Department of Adult Education. University of Ibadan, Nigeria.
- Akinpelu, B. (1999) “Educational Technology and Teaching- Learning process in the 21st Century ” in Adesomowo, P.O. (Ed). Basis Education Lagos: Triumph Book Publishers.
- Beardwell, L., Holden, L. and Claydon, T. (2004) Human Resources Management: A Contemporary Approach. (4th Ed). Harlow: Prentice Hall.
- Casio, W. F. (2000) Costing Human Resources: The Financial Impact in Organizations (4th Ed), Cincinnati, Ohio: South Western.
- Catcher, S. and Synder, T. (2003) Organizational Commitment U.S.A: Atomic Dog.
- Cole, G. A. (2000) Personnel and Human Resources Management. (5th Ed). London: York Publishers.
- Colombo, E. And Stanca, L. (2008) The Impact of Training on Productivity: Evidence from a large panel of firms, Available at SSRN

- Dowling, P. J. and Welch, D. E. (2005) *International Human Resources Management: Managing People in Multinational Context*. (4th Ed), Mason, Ohio: Thomas South- Western.
- Joeng, J. (1995) The failure of recent state of vactional training programmes. *Journal of European Industrial Training*, 21:11-15
- Kreiman, L. S. (2003) *Human Resources Management (3rd Ed) USA: Atomic Dog*.
- Kum, F.D., Cowden, R. and Karodia. A. M. (2014) The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of ESCON CONSULTING. *Singaporean Journal of Business Economics and Management studies* 3(3): 72-105
- Lipsey, R. G. (1989) *Introduction to Positive Economic (7th Ed) London: Weindnfeld and Nicholson*.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. and Premeaux, S. R. (2002) *Human Resources Management. (3rd Custom Edition) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.*
- Nel, P., Gerber, P., Van Dyk, P., Haasbrack, G. D., Schultz, H., Sono, T. and Werner,A. (2004) *Human Resources Management (6th Ed) South Africa: Oxford University Press*.
- Nwachukwu, C. C. (2000) *Human Resources management. Port Harcourt: Davidstone Publishers Ltd.*
- Nwachukwu, C. C. (2006) *Management Theory and Practice. Onitsha: Africana First Publishers Limited.*
- Oguntimehin, A. (2001) Teacher Effectiveness: Some Practical Strategies for Sucessful Implementation of Universal Basic Education in Nigeria. *African Journal of Educational Management* 9 (1)151-161.
- Olaniyan, d. A and Ojo, L.B. (2008) staff training and Development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research* 24 (3): 326- 331.
- Oribabor, P. E. (2000), "Human resources management, A Strategic Approval". *Human Resources management* 9(4) 21-24
- Peter, W. and Bunce, D. (1995) Training Characteristics and the Outcome of open Learning: *Journal of psychology* 48: 347- 375
- Richard, B. (2005) *Training and Development Hand Book: New York. McGraw Hill Books.*
- Robbins, S. P., Odendall, A. and Roodt, G. (2003) *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives. South Africa: Pearson Education.*
- Robert, D. b. and Robert, E. T. (1992) Comparing traditional and integrative learning methods in Organizational training programs. *Journal of Applied Psychology*. 77: 941- 951
- Singh, R. and Mohanty, M. (2012) Impact of Training Practices on Employee Productivity: A comparative Study. *Interscience Management Review (IMR)* 2(2): 87-92
- Taiwo, A.S. (2007) The Impact of Nigerian Training Programmes on Employees Performance Research *Journal Business Management* 1(1):11-19
- Wright, P. And Geroy, D.G. (20010) Changing the mindset: the training myth and the need for World-class performance. *International Journal of Human Resources Management* 12 (4): 586-600