



Hizmet İçi Eğitim ve Verimlilik İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme

A Conceptual Evaluation of the Relationship between In-Service Training and Productivity

Mevhibe AY TÜRKMEN¹

Fulya KILIÇ^{2*}

¹ Pamukkale Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, mturkmen@pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2365-6726>

² Pamukkale Üniversitesi, SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, fkilic102@posta.pau.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-5775-5920>

* Yazışılan Yazar/Corresponding author

Makale Geliş/Received: 24.09.2020

Makale Kabul/Accepted: 23.11.2020

Öz

Günümüzün değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal yapısı içerisinde rekabet avantajı elde etmek amacıyla işletmeler farklı arayışlara yönelmişlerdir. İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi için kaynaklarını etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri çalışanlarıdır. Çalışanların geliştirilmesi ve verimliliğe katkı sağlama araçlarından biri de hizmet içi eğitimidir. Çalışanların hizmet içi eğitim yoluyla kazandıkları nitelikler, onların işteki verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Kavramsal bir değerlendirme yapılabilmesi için hizmet içi eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkide rol oynayan değişkenler belirtilmeye çalışılmıştır. Bu konudaki yazın incelendiğinde, hizmet içi eğitim ve verimlilik ilişkisinde motivasyon, iş tatmini, yeniliklerin kabulü, toplam kalite yönetimi, iş becerisi ve iş bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği, yaratıcılık unsurları belirlenmiştir. Hizmet içi eğitim ve verimliliğe ilişkin geliştirilen bu model teorik bir temel oluşturmakta ve uygulamaya yönelik çalışmalara derinlik kazandıracığı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Hizmet içi eğitim, verimlilik, toplam kalite yönetimi

JEL kodları: D24, J24, J31

Abstract

In order to gain competitive advantage in today's changing and developing economic and social structure, businesses have turned to different searches. In order for businesses to succeed, they must use their resources effectively and productively. One of the most important resources of the business is its employees. One of the tools to develop employees and contribute to productivity is in-service training. The qualifications that employees gain through in-service training positively affect their productivity at work. In order to make a conceptual evaluation, the variables that play a role in the relationship between in-service training and productivity were tried to be specified. When the literature on this subject is examined, motivation, job satisfaction, acceptance of innovations, total quality management, job skills and job knowledge, occupational health and safety, creativity in the relationship between in-service training and productivity were determined. This model, developed for in-service training and productivity, constitutes a theoretical basis and is thought to gain depth to practical studies.

Keywords: In-service training, productivity, total quality management

JEL codes: D24, J24, J31

1. GİRİŞ

İşletmeler yoğun rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmektedir. İşletmeler sahip oldukları insan potansiyelini değerlendirerek içinde buldukları rekabetçi ortamda etkili ve verimli sonuçlar alabilirler. İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. İnsan kaynağını verimli kullanabilmek için de işletme tarafından gerçekleştirilecek eğitim faaliyetleriyle mümkündür.

Eğitim, işletmelerin amaç ve hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayabilir. İşletmelerin karı maksimize etmek için etkili bir işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanların işle ilgili gerekli bilgi, beceri ve yeni teknikleri kazandıran, işe uyumu kolaylaştıran ve daha verimli olmaları konusunda yol gösteren hizmet içi eğitim uygulamalarına yatırım yapması önemlidir. Hizmet içi eğitime olan yatırım çalışanların öğrenme becerileri kazanmalarına ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgi edinmelerine yardımcı olması açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar hizmet içi eğitim uygulamalarından sağladığı kazanımlarla işletme verimliliğine olumlu bir katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi, işletme girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkiye bağlıdır. İşletmeler verimlilik ile en az girdiyle en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlamaktadır. Verimlilik, belirli bir çıktı seviyesini üretmek için bir ekonomide emek ve sermaye gibi üretim girdilerinin ne kadar etkin kullanıldığını ölçer. Bu nedenle verimlilik, ekonomik büyüme ve rekabet gücünün temel kaynağıdır.

Organizasyonların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşması için çeşitli görev ve sorumlulukları yerine getiren eğitimli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Eğitim, çalışanların örgütsel büyüme ve başarı konusundaki performansını artırma konusunda oldukça önemli bir araçtır. Etkin bir eğitim programı, organizasyonda iyi bir çalışma kültürü ve ortamı yaratır. Böylece çalışanlarda performans artışı sağlanır ve organizasyonda verimlilik elde edilir.

İşletmelerde verimliliği arttırmaya yönelik yapılan çalışmalarda, hizmet içi eğitimin önemli bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, hizmet içi eğitimin hangi unsurlar aracılığıyla işletme verimliliğine etki ettiğine odaklanmaktadır. Araştırmanın amacı, hizmet içi eğitimin verimliliğe olan etkisindeki unsurları belirleyerek bir kavramsal model oluşturmaktır. Hizmet içi eğitimin verimliliğe olan etkisinde motivasyon, iş tatmini, yeniliklerin kabulü, toplam kalite yönetimi, iş becerisi ve iş bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği, yaratıcılık unsurları daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak incelenmiştir. Hizmet içi eğitimin verimliliğe katkısında bulunan unsurlar detaylı analiz edilmiş ve işletmeye olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Günümüzde bilim ve teknolojinin hızla gelişimi toplumları etkilemekte ve onları değişime zorlamaktadır. Değişen çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin en etkin ve en temel aracı "eğitim" dir (Bilgin vd., 2007: 9). Eğitim, bireyin kendini tanıması ve gerçekleştirmesini sağlayarak toplumsal ve ekonomik değişimlere ayak uydurmasına yardımcı olmaktadır (Uslu vd., 2013: 103).

Eğitim, işletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmak için yapılan en önemli faaliyetlerden birisidir. Buradaki amaç, işletme personelinin davranışlarında arzu edilen yönde değişim meydana gelmesini sağlamaktır. İşletme düzeyinde gösterilen performans iyileştirilerek,

personeler daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır (Şencan ve Erdoğan, 2001: 1). Bir işletmedeki eğitim programı iş görenlere işin gerekliliklerinin öğretmek sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve etkin iş performansı için daha zorlu roller üstlenebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırıldığı bir süreçtir. İşletmeler sürekli değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik ihtiyaçlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşletmede yapılacak eğitim programı bu ihtiyaçları karşılamak ve sorunların üstesinden gelmek için önemli bir rol oynamaktadır (Omar, 2014: 1).

Eğitim kapsamı içinde yer alan hizmet içi eğitim, işletmelerde iş gören eğitimi kapsamında devamlı ve dinamik bir eğitim türüdür. İş görenlerin sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilmesi, insan kaynağının verimli kullanılabilmesi, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında hizmet içi eğitim önemli bir yere sahiptir (Özer, 2010: 33-34). Hizmet içi eğitimin tarihçesi, antik Mısırlıların deniz aşırı yerlerden getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar dayanmaktadır. Bu dönemde eğitim doğrudan ve iş başında yapılmaktaydı. Yirminci yüzyılda ise personel eğitiminde uyum eğitimi, iş başında eğitim, göreve dayalı eğitim, el becerisi gerektiren işlerin öğretilmesini amaçlayan çıraklık eğitimi yoğunluk kazanmaya başlamıştır (Aydın, 2014: 1-2).

Başaran'a göre "hizmet içi eğitim, herhangi bir meslek adamının mesleğine başladığı ilk günden, mesleğini bıraktığı son güne kadar kendini mesleği için devamlı olarak yetiştirmesi veya yetiştirilmesidir" (Başaran, 1960: 13). Taymaz'a göre; "özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir" (Taymaz, 1981: 4). Tutum'a göre de; "kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliğini arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleridir" (Tutum, 1979: 120-121).

Bireylerin öğrenmesinden örgütlerin öğrenmesine, tek tek bireylerin performanslarından, örgütün performansına ve güç bileşimine kadar ulaşan sürecin en temel aracı eğitimidir. Gelişmiş birçok ülkenin ekonomik geçmişi incelendiğinde, insan gücünün eğitimine verilen önem ve yapılan büyük yatırımların, ekonomik yapının en temel kaynağını oluşturduğu görülmektedir. (Aydın, 2014: 4).

3. VERİMLİLİK

Verimlilik, bir mal veya hizmet üretme yeteneğinin genel bir ölçüsüdür. Daha spesifik olarak, verimlilik, belirlenen kaynakların miktar ve kalite açısından belirtilen hedeflere zamanında ulaşmak için nasıl yönetildiğinin ölçüsüdür. Üretim faaliyetlerinden elde edilen çıktının üretim sürecinde kullanılan girdilere oranı, yani girdi birimi başına çıktı miktarı olarak ifade edilebilir. Bir girdi seviyesi için çıktı arttıkça veya sabit bir çıktı seviyesi için girdi miktarı azaldıkça, verimlilikte bir artış meydana gelir. Bu nedenle "verimlilik ölçüsü", bir işletmenin kaynaklarının çıktı üretmek için ne kadar iyi kullanıldığını açıklar (Yadav ve Marwah, 2015: 192-193). Verimliliği ölçme nedenleri; üretimi yakından izlemek, zamandan, hammadde ve malzemeden artırımı sağlamak, maliyeti düşürmek ve üretilen miktarı arttırmaktır. İşletmenin rekabet gücünü arttırmak için bütün işletme birimlerinde verimlilik anlayışını yaygınlaştırmak gerekir. Verimlilik sadece ekonomik ve teknik olanakların en iyi

biçimde kullanılması değil, aynı zamanda iş görenlerin istekli ve arzulu biçimde çalışmalarını ile gerçekleştirilir. Bu nedenle iş görenleri daha istekli çalışmaya özendirici çeşitli sosyo-ekonomik önlemler alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 26-31).

Çalışanların verimliliğini artırmak, çeşitli kuruluşlar için en önemli hedeflerden biri olmuştur. Bunun nedeni, yüksek seviyeli iş gücü verimliliğinin işletmeye ve çalışanlarına çeşitli avantajlar sağlamasıdır. Örneğin, yüksek verimlilik olumlu ekonomik büyümeyi, yüksek karlılığı ve daha iyi sosyal ilerlemeyi sağlamaktadır. Ek olarak; daha üretken çalışanlar, daha iyi ücretler / maaşlar, daha iyi çalışma koşulları ve uygun istihdam olanakları elde edebilirler. Ayrıca, yüksek verimlilik, maliyetin düşürülmesi ve yüksek kalitede çıktıların iyileştirilmesi yoluyla örgütsel rekabet avantajını maksimize edebilmektedir. Tüm bu faydalar iş gücü verimliliğini dikkate almaya ve işverenlerin bu konuda yatırım yapmayı düşünmelerini değer hale getirmiştir (Hanaysha, 2016: 61).

3.1. Hizmet İçi Eğitim Verimlilik İlişkisi

Eğitim, verimlilik artışının önemli bir belirleyicilerinden biridir. Eğitim, işgücü kalitesini ve dolayısıyla üretim kapasitesini artırarak ekonomik büyümenin temel açıklayıcı faktörlerinden birini oluşturmaktadır (Hua, 2005: 6). Hizmet içi eğitim olanaklarının ve yaşamdaki çeşitli sosyal yönlerinin rolü kurumları daha yüksek karlılık ve verimlilik elde etmeye teşvik etmiştir (Mirrezaei vd., 2018: 136). Organizasyonlar, çalışanlarının verimliliğini, sadece iş hedeflerine ulaşmak için değil aynı zamanda uzun vadede hayatta kalma ve optimum organizasyon verimliliği için kapsamlı eğitim programları geliştirerek optimize etmeye çalışmaktadır. Çalışanların eğitimi, maliyet etkinliği ve organizasyon verimliliği elde etmek için genel bir çabanın parçası haline gelmiştir. Bu nedenle, kuruluşların çalışan memnuniyetini ve verimliliği artıracak eğitim programlarına yönelmeleri gerekmektedir (Abomeh ve Peace, 2015: 228).

Eğitim, kuruluşların amaç ve hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Her kuruluşun amacı olan yüksek gelir elde etmek ve karı maksimize etmek için etkili bir işgücüne sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanların işle ilgili yeterlikleri öğrenmesine yardımcı olmak için eğitim uygulamalarına yatırım yapmakta ve zaman harcamaktadır. Bu yaptığı finansal yatırımlar sonucunda, eğitim uygulamalarının tam olarak gerçekleşmesi ve sonuçların alınması önemlidir. Şekil 1'de gösterildiği gibi çalışanlara uygun eğitim programları verildiğinde çalışanların verimliliği artacak ve bunun sonunda kuruluş yüksek gelir elde edecektir (Singh ve Mohanty, 2012: 87; Nda ve Fard, 2013: 92).



Şekil 1. Gelir Döngüsü

Kaynak: Singh ve Mohanty, 2012: 87.

Eğitim ve gelişim, sadece çalışanların verimliliğini değil aynı zamanda kurumun verimliliğini de arttırmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında, çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi büyük rol oynamaktadır. Organizasyonlar, sürekli değişen dünya pazarına hızlı bir şekilde adapte olabilen çalışanlara sahip olmalıdır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamak ve örgütte başarıyı yakalamaları için çalışan eğitimine ve gelişimine yatırım yapmalıdır. Eğitim, çalışanların inisiyatifini ve çalışma kalitesini artırır, böylece organizasyonel amaç ve hedeflere ulaşmada ve çalışanların organizasyon içindeki etkinliğini arttırmada daha kararlı olmalarını sağlar (Nda ve Fard, 2013: 92).

Hizmet içi eğitim; iş görenin verimliliğini arttırmak, daha fazla sorumluluk gerektiren yönetim kadrolarına hazırlamak ve hizmete yatkınlığını sağlamak gibi amaçları kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin amaçlanan verim artışını sağlayabilmesi, belli koşulların gerçekleşmesine bağlıdır. Bu koşulların en önemlisi, kurumlarda verimliliği düşüren etkenlerin gerçekçi olarak belirlenmesidir. Kurumlarda verimliliği azaltan etkenler tarafsız bir yaklaşımla belirlendikten sonra, bu etkenlerin ortadan kaldırılmasında hizmet içi eğitimden nasıl yararlanılabileceği belirlenebilir (Öztürk ve Sancak, 2007: 766).

Çalışan verimliliği aynı zamanda organizasyon verimliliğini de arttırmaktadır (Ghojavand ve Saadatmand; 2014: 52). Bartel (1994) imalat sektöründe yaptığı çalışmada, hizmet içi eğitim programlarının uygulanması ile işgücü verimliliği arasında hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışanların verimliliğini etkileyen eğitim ve gelişim sadece örgütlerin refahını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda ulusal düzeyde işgücünün eğitim ve gelişimini dikkate alan ülkelerin çoğunun refahına da yardımcı olmaktadır. Ulusal politikalar gelişimin insan sermayesini iyileştirmeyi hedeflediğinden, bu en uygun şekilde ulusun ekonomik büyümesine neden olur. Bununla birlikte, kuruluşların verimliliğini arttırmanın yanı sıra, en iyi işgücünü elde etmek için çalışanların eğitim ve gelişimine öncelik vermesi gerekmektedir (Nda ve Fard, 2013: 92).

Barker (2001) göre; işletmeler açısından insan kaynağına yapılan yatırım, iş performansında önemli bir artış ve örgütsel değişim sağlayarak verimliliğin artmasında en önemli potansiyel

haline gelmiştir. Günümüzde pek çok işletme, verimlilik, karlılık, örgütsel başarı, rekabet gücü, ortak vizyon, takım çalışması, etkililik, değişen koşullara uyum ve kalite gibi faktörlerde olumlu sonuçlara neden olduğu için eğitimin faydasını kabul etmiş durumdadır. Eğitim sektörünün daha iyi anlaşılmasını, düzenleyici ve koruyucu kurallara daha iyi uyulmasını ve yeni teknolojilerin anlaşılmasını sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitim, çalışanların öğrenme becerileri kazanmalarına ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgi edinmelerine yardımcı olması açısından için önemli bir yatırımdır. Eğitim etkinliğini en üst düzeye çıkarmak ve çalışanların eğitimden memnun olmalarını sağlamak için, ihtiyaç analizi, program tasarımı, sunumu ve eğitim değerlendirmesinin iyi hazırlanmış olması gerekir (Huang, 2019: 1). Organizasyonlar, çalışanların ihtiyaçlarını analiz ederek etkili bir eğitim programı hazırlamak için çalışmalar yapmalıdır. Yöneticiler, çalışanların eğitim programından ne öğrendikleri ve kendilerine ne yarar sağladığı gibi konularda bilgi almak için anket yoluyla geri bildirim sağlamalıdır. Bu geri bildirimler gelecekteki eğitimler için tasarlanması gereken eğitim programının durumunu yansıtacaktır. Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarından memnun kalması eğitim etkililiğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Jayakumar ve Sulthan, 2014: 58).

Hizmet içi eğitim gören çalışanların, öğrenmenin bir ihtiyaç olduğunu hissederek, eğitim programlarına karşı hevesli bir eğilim içinde olmalarını sağlamak gerekir. Eğer sunulan eğitim programı çalışanların ihtiyaçlarına veya işle ilgili problemlerine cevap verebiliyorsa, çalışanların öğrenmeye olan isteği daha fazla artacaktır. Uygulanan eğitim programlarının, yöneticiler tarafından geri bildirim alınması, sonuçlarının değerlendirilmesi ve performans ölçümlerinin bu doğrultuda yapılması, eğitimin etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir. Eğitimden olumsuz geribildirim alınması halinde, çalışanların da katılımıyla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve nasıl olumlu sonuçlar alınabileceğinin tartışılması gerekir (Tuna, 2016: 243).

İşe devamın artırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması gibi faktörler işletmelerde verimlilik artışı sağlamaktadır. Bütün bu faktörlerin ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebileceği ve bunun sonucu verimliliği arttıracacağı düşüncesi hizmet içi eğitim etkinliklerinin önemini arttırmaktadır (Bek, 2007: 109-110). Uslu ve diğerleri (2013) hizmet içi eğitim ve verimlilik ilişkisini incelediği çalışmada, planlı ve programlı verilmeyen hizmet için eğitim uygulamalarıyla çalışanlardan yüksek verim elde edilemeyeceğini belirtmiştir. Hizmet içi eğitimin işletmeler tarafından sistemli, planlı ve uzun soluklu bir faaliyet olarak algılanması, çalışanların verimliliğini ve işletmenin ekonomik verimliliğini arttırdığı tespit edilmiştir. Selimoğlu ve Yılmaz (2009) göre; işletmede verimliliğin artırılması eğitim programının etkinliğine bağlıdır. Etkinlik, verimlilik ve kalite bilincinin işletmede yerleşmesi, işletme faaliyetlerinin olumlu yönde gelişmesine, tüm kaynakların ve zamanın etkin kullanımının sağlanmasına, grup çalışmasının gelişmesine, çalışan personelin yaratıcılığının gelişmesine ve işlerin üstlenilmesinde istekli olunmasına katkı sağlamaktadır. Akgül (2008) göre, şirket verimliliği ve performansının artmasında hizmet içi eğitimin rolü oldukça fazladır. Hizmet içi eğitim iş görenleri; motivasyonun sağlanması, iş tatmininin gerçekleşmesi, işe bağlılığın oluşturulması, iş devamlılığı sağlanması gibi pek çok konuda teşvik eder. Verilecek eğitimler sonucunda iş görenler sektördeki yeniliklerden haberdar olacak ve iş yapım şekilleri değişecektir. Bu gelişmeler işletmelere; kusurlu üretim azalması,

ürün miktarının artması, malzeme ve enerjide tasarruf, üretimin zamanında ve kaliteli yapılması, devir oranının düşüklüğü ve iş metotlarının geliştirilmesi gibi konularda pek çok fayda sağlamaktadır.

Eğitim sürecini oluşturan her aşamada, yöneticilerin çalışanlarla karşılıklı beklentilere yanıt verebilecek bir eğitim programı ortaya koyması, eğitim programlarının verimliliği ve devamlılığı açısından büyük öneme sahiptir. Eğitim programlarının etkili ve kaliteli bir biçimde yürütülmesi için sadece yöneticiler değil, eğitmenlere ve çalışanlara da önemli sorumluluklar düşmektedir. Eğitim vermek için gerekli bilgi ve yeteneklerle donatılmış eğitmenlerin, çalışanların teknik ve uygulama yönünden ihtiyaçlarını karşılayacak bir sunum ortaya koyması gerekir. Çalışanların benzer biçimde, hem kişisel gelişimini tamamlamak arzusu içinde olması hem de işletmelerin yapmış oldukları eğitim yatırımlarını boşa çıkarmaması gerekmektedir. bu tür karşılıklı anlayış çerçevesinde ve profesyonel çizgide yürütülen eğitim programları, beklenen amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Tuna, 2016: 268). Shah ve Sultan (2015) hizmet içi eğitimde yer alan; eğitimcinin performansı, eğitimin faydalılığı, eğitimin etkinliği ve zamansızlık faktörlerinin verimliliğe olan etkisini incelemiştir. Eğitimcinin eğitim vermek için gerekli becerilere sahip olması ve eğitim programının işletmeler tarafından belirlenen hedeflerle tutarlı olması gerekmektedir. Çalışma, bu şartlara uyan etkili bir eğitim programıyla verimliliğin artacağı sonucuna ulaşmıştır. Konings (2008) 13.000'den fazla firmanın verilerini kullanarak hazırladığı çalışmada hizmet içi eğitim türlerinden olan işbaşı eğitimi sağlayan firmaların, eğitim sağlamayan firmalara kıyasla firma düzeyinde ölçülen verimliliği % 1 ile % 2 arasında artış göstermiştir.

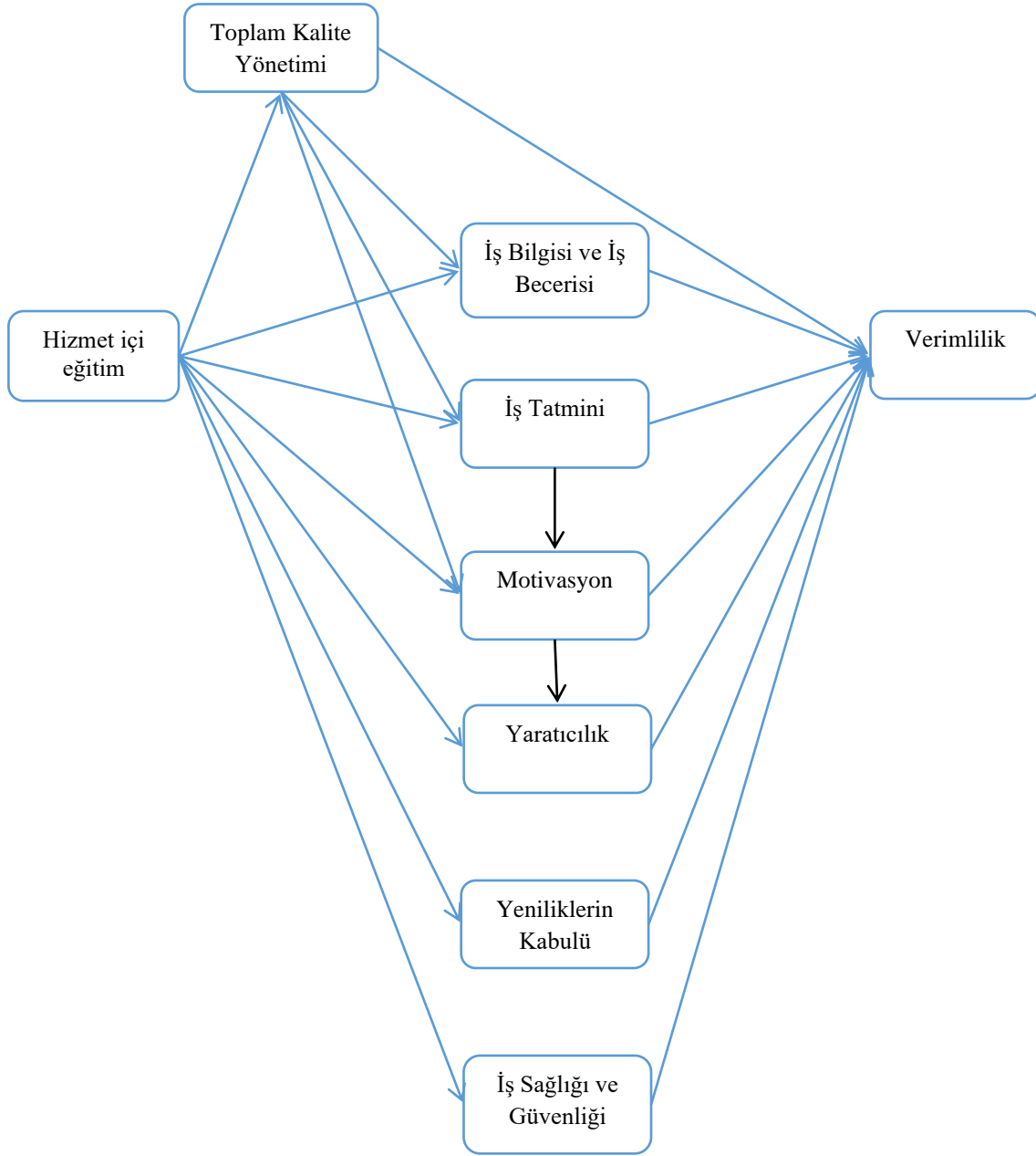
Günümüzün çok hızlı değişen şartları ve karmaşık ilişkiler bütünlüğü içinde her gün finansman, üretim, personel, pazarlama gibi konularda çeşitli sorunlarla karşılaşan işletmeler kendilerine uygun bir bilgi işleme düzeneğine sahiptirler. Bu bilgi işleme düzeneğinin niteliği ve niceliği ne olursa olsun hepsinin temel amacı işletme yönetimine destek sağlamaktır. Bunun için her yöneticinin etkin bir eğitim programına ihtiyacı vardır. İşletmede verimliliğin arttırılması bu eğitim programının etkinliğine bağlıdır (Türkmen, 1994: 54).

4. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL DEĞERLENDİRME

Kavramsal bir değerlendirme yapılabilmesi için hizmet içi eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkide rol oynayan değişkenler belirtilenmeye çalışılmıştır. Yapılan yazın incelemesi (Tablo 1) sonrasında çalışmada ayrıntılı olarak yer verilecek olan bu değişkenler; motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık, toplam kalite yönetimi, yeniliklerin kabulü, iş sağlığı ve güvenliği, iş bilgisi ve iş becerisi olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede bu değişkenlerin hizmet içi eğitim ve verimlilik arasındaki ilişkide rolleri Şekil 2'deki gibi modellenilebilir.

Tablo 1. Kavramsal Modeldeki İlişkilere Dair Yazın

| Kavramsal Modeldeki İlişkiler | Yararlanılan Çalışmalar |
|---|--|
| Hizmet içi eğitimin motivasyona olan etkisi | Akgül, 2008; Tanrıverdi ve Şahin 2014; Jayakumar & Sulthan 2014; Görmüş ve Kahya 2014; Ulutaş 2013 |
| Motivasyonun verimliliğe olan etkisi | Al-Madi vd., 2017; Machmud ve Sidharta, 2016; Srivastava ve Barmola; 2011; Lee & Raschke, 2016; Singh & Mohanty, 2017; Coetsee, 2002; Akçay, 2011; Jayakumar & Sulthan 2014 |
| Motivasyonun yaratıcılığa olan etkisi | Ünlü vd., 2013; Eisenberger & Rhoades 2001; Burleson 2005; Akgündüz 2013; Putwain, Kearsley & Symes, 2012; İraz ve Altınışık 2016 |
| İş tatminin motivasyona olan etkisi | Tuna, 2016; Ugboro & Obeng, 2000; Üçüncü, 2016; Telman ve vd., 2015; Orhaner ve Mutlu 2018; Ayan, 2008; Yılmaz 2014 |
| Hizmet içi eğitimin iş tatminine olan etkisi | Özer, 2010; Ayan, 2008; Ghojavand & Saadatmand 2014; Hoboubi vd. 2017; Huang 2019 |
| İş tatminin verimliliğe olan etkisi | Teker, 2016; Tor 2011; Huang 2019; Hoboubi vd., 2017; Ghojavand & Saadatmand 2014; Nergiz ve Yılmaz 2016; Corporate Leadership Council, 2003; Özer 2010 |
| Hizmet içi eğitimin yeniliklerin kabulüne olan etkisi | Ghojavand & Saadatmand, 2014; Tunçer 2013; Ulutaş; 2013; Akgül 2008; Dostie, 2014; Bek, 2007; Mirrezaei vd., 2018 |
| Yeniliklerin kabulünün verimliliğe olan etkisi | Anderson, 2016; Yeşil,2018; Ulutaş 2013; Akgül 2008; Ghojavand & Saadatmand 2014; Mirrezaei vd., 2018; Dostie 2014 |
| Hizmet içi eğitimin toplam kalite yönetimine olan etkisi | Şimşek, 2007; Öztürk ve Sancak, 2007; Cooney vd., 2002; Akgül, 2008; Ulusoy 2013 |
| Toplam kalite yönetiminin verimliliğe olan etkisi | Özer, 2010; Ulutaş, 2013; Huselid 1995; Cooney vd., 2002; Öztürk ve Sancak, 2007; Akgül, 2008; Takan, 2000; Talley, 1991; Şimşek, 2007 |
| Toplam kalite yönetiminin motivasyona olan etkisi | Anderson, 2016; Şimşek, 2007; Takan, 2000; Özgener, 2010; Aydın 2014; Kanbur ve Kanbur 2008 |
| Toplam kalite yönetiminin iş tatminine olan etkisi | Çoban, 2004; Doğan, 2019; Ugboro & Obeng, 2000; Kitapçı vd., 2013 |
| Toplam kalite yönetimi- iş bilgisi ve iş becerisi | Huselid 1995 Ulutaş, 2013; Akgül 2008; Cooney vd., 2002 |
| Hizmet içi eğitimin iş bilgisi ve iş becerisine olan etkisi | Singh & Mohanty, 2012; Barcons-Villardell vd., 1999; Jayakumar & Sulthan, 2014; Öztürk ve Sancak, 2007; Vasudevan, 2014; Mahmutoğulları ve Perçin, 2018; Khan & Abdullah, 2019; Nadeem, 2010 |
| İş bilgisi ve iş becerisinin verimliliğe olan etkisi | Singh & Mohanty, 2012; Nadeem, 2010; Pischke, 2005; Vasudevan, 2014; Tahir vd., 2014; Tan vd., 2008; Khan ve Abdullah 2019 |
| Hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliğine olan etkisi | Fişek, 2014; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009; Shikdar & Sawaqed 2003; Akgül, 2008; Ulutaş 2013 |
| İş sağlığı ve güvenliğinin verimliliğe olan etkisi | Tuna, 2016; Katsuro vd., 2010; Shikdar & Sawaqed 2003; Akgül, 2008; Ulutaş 2013 |
| Hizmet içi eğitimin yaratıcılığa olan etkisi | Özgen vd., 2005; Singh & Mohanty 2012; Abomeh & Peace 2015 |
| Yaratıcılığın verimliliğe olan etkisi | Yıldırım 2007; Karakuş 2018; Abomeh & Peace, 2015; Örücü vd., 2007 |



Şekil 2. Hizmet İçi Eğitim ve Verimlilik Arasındaki İlişkideki Rol Oynayan Değişkenler

4.1. Hizmet İçi Eğitim ve Motivasyon

İşletmeler hizmet içi eğitim uygulamalarıyla çalışanların işletmelerine olan katkılarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu tür bir eğitim, işletmesinin kendisine yatırım yaptığının farkında olan çalışanların motive edilmesine katkıda bulunmaktadır (Akgül, 2008: 79). Motivasyon, örgüt veya bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile son bulacak olumlu bir iş çevresi oluşturularak, kişiyi harekete geçirmesine veya davranışta bulunmasına neden olan etkileme ve isteklendirme faaliyetidir (Tuncer vd., 2011: 218).

Günümüzde çalışanların fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayan, huzurlu ve istekli çalışmalarını sağlayan ortamlarda bulunmaları çalışanların başarıyı elde etmesinde önemli

bir faktördür. Bu nedenle çalışanların beklentileri göz önünde bulundurularak, çalışanların iyi bir moralle çalışmaya nasıl motive edileceği konusunda araştırmalar yapılmalıdır (Teker, 2016: 1161). Tanrıverdi ve Şahin (2014) konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmada hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların motivasyon düzeylerini arttığı sonucuna ulaşmıştır. Konaklama işletmeleri hizmet içi eğitim uygulamalarıyla çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Bu etkiler işletmenin başarıyı yakalamasını ve sürdürülebilir kılmasını sağlayarak rekabetçi bir konuma ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Jayakumar ve Sulthan (2014) çalışanların hizmet içi eğitim programlarına ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçladığı çalışmada, eğitimin çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Görmüş ve Kahya (2014) tarafından hizmet içi eğitimin kamu çalışanları üzerindeki motivasyona olan etkisini incelediği çalışmada, hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanların daha verimli çalıştığı, kurumlara olan bağlılıklarının arttığı ve işe olan motivasyonları yükseldiği sonucu ortaya koyulmuştur. Ulutaş (2013) ise çalışanlarına düzenli olarak hizmet içi eğitim uygulamaları veren bir belediyede yaptığı çalışmada, sağlanan hizmet içi eğitimin motivasyonu artırmaya olumlu etkide bulunduğunu belirtmiştir.

4.2. Motivasyon ve Verimlilik

Motivasyon, çalışanları işletme çıkarlarına uygun davranmaya teşvik eden bir güçtür. İşletmelerde en iyi performansı elde etmek için, girişimcilerin, yüksek başarı güdüsü ile bir işi yapmaya istekli olmaları gerekir (Machmud ve Sidharta, 2016: 65). Çalışanlar, görevlerini doğru yerine getirmek ve organizasyon hedeflerine ulaşabilmek için teşvik edici unsurlara ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon yöneticileri çalışanları teşvik etmek için motivasyonu artırıcı çalışmalar yapmalıdır. Böylece organizasyonlar, çalışanlardan azami potansiyel elde ederek rekabetçi duruma ulaşabilirler (Al-Madi vd., 2017: 134).

Çalışanlar bir organizasyonun en değerli varlıklarıdır. Motivasyonla çalışanlar yaptıkları işe gerçek bir emek ve enerji harcarlar. Bu nedenle organizasyonun verimliliğini arttırmak için çalışanların motivasyonlarının artırılması gerekmektedir (Srivastava ve Barmola; 2011: 90-93).

Organizasyonlar, çalışanları ile güçlü ve pozitif bir ilişki kurmaya çalışırlar. Ancak çalışanların, farklı motive ediciler tarafından geliştirilen çeşitli rekabet ihtiyaçları vardır. Kuruluşun ve yöneticilerinin, organizasyonel performansı en üst düzeye çıkarmak için çalışanlarını gerçekten neyin motive ettiğini anlaması önemlidir (Lee ve Raschke, 2016: 163). Bazı insanlar içten denetimli, bazıları ise dıştan denetimlidirler. İçten denetimli insanlar motivasyonunu kendi kendilerine kontrol edebilirler. Örneğin bir işi hedefledikleri zaman, onu başarmak üzere içsel dürtüyü üretir ve kullanırlar. Dıştan denetimli insanlar ise, bir işi yaparken motive olabilmek için dışarıdan desteklenmek 'aferin' alma gereği duymaktadır. Çalışanların motivasyon konusunda hangi türde insan olduğunun tespiti ve nasıl başa çıkacağı eğitimlerle öğretilmesi gerekir (Telman, 2015: 302). Verimliliği ve üretkenliği arttırmak için çalışanların içindeki motive edici faktörler tanınmalı ve bu ihtiyaçları karşılanmalıdır (Singh ve Mohanty, 2017: 69). Organizasyondaki çalışanların motive edilmesi durumunda (Coetsee, 2002: 5):

- Çalışanlar en az %80 performansla çalışacak, üretecek ve hizmet verecektir.

- Çalışanlar, işlere ve hedeflere daha fazla odaklanacakları için daha az zaman harcayacaktır.
- Çalışanlar iş yerinde dakik olacak ve verimsiz zaman geçirmeyeceklerdir.
- Çalışanlar daha az izin ve işten ayrılmak isteyecektir.
- Ürün ve hizmet kalitesinde artış sağlanacaktır.
- Çalışanları denetleme sıklığı azalacaktır.
- İnsan ilişkilerindeki sorunlar azalacaktır.

İşletme yönetiminde motivasyon, yönetim sürecinin bir parçası ve verimliliğin bir koşulu olarak görülmektedir. İşletmeler her geçen gün karmaşıklaşan iş süreçleri, müşterilerin artan ve çeşitlenen hizmet beklentileri nedeniyle motivasyonun işletmeler için önemi gün geçtikçe artmaktadır (Akçay, 2011: 225). Jayakumar ve Sulthan (2014) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların organizasyonlar tarafından verilen hizmet içi eğitim programlarına ilişkin algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bir organizasyondaki çalışanlar her zaman iş için gerekli olan yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan eğitim programlarına ihtiyaç duymaktadır. Çoğu organizasyon düzenli aralıklarla yapılan bu eğitim programları için belirli bir bütçe ve zaman ayırmaktadır. Bu çalışma ile hizmet içi eğitim programlarının çalışanların verimliliğini, motivasyonunu ve moralini arttırdığı tespit edilmiştir.

4.3. Motivasyon ve Yaratıcılık

İşletmeler sahip olduğu personeli istenilen doğrultuda yönlendirmede çeşitli motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada çalışanları istenilen yönde davranmaya sevk etmek için doğru motivasyon araçları gereklidir. Motivasyon araçları; içsel ve dışsal motivasyon araçları şeklinde sınıflandırılır (Tuna, 2016: 281-282). Buradaki temel ayırım, davranışı kontrol eden sebepler ile ilgilidir. İçsel motivasyonda bireyi işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyon da çevreden gelen etkenler kişiyi motive etmektedir (Selen, 2016: 103).

Yaratıcılık kavramı ise bir yaratı ya da kavrayış ortaya çıkarmak üzere daha önce aralarında ilişki kurulmamış, ilgisiz düşünce matrislerinin incelikli bir çaba sonunda birleştirilmesini içeren bir süreçtir. (Koestler, 1964: 119). Ünlü vd. (2013) göre motivasyon, yaratıcılığın ilk hareketini ve yöneleceği hedefi belirler ve bu süreçte istenileni sürekli canlı tutar. Yaratıcılığın önemli bileşenlerinden biri olan motivasyon bireyi yaratıcılık konusunda düşünmeye sevk etmektedir. İraz ve Altınışık (2016) işletmelerin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması açısından örgütsel yaratıcılık performansının oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Nitekim Akgündüz (2013) yaptığı çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların sahip olduğu içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin yüksek olması durumunda çalışanların yaratıcılığının arttığını böylece işletmenin rekabet avantajı sağladığını ortaya koymuştur. İçsel ve dışsal motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar diğerlerine oranla müşteri memnuniyeti sağlamada daha etkilidir. Ayrıca yöneticiler çalışan yeteneklerinden ve yaratıcılıklarından daha fazla yararlanarak yenilikçi olmanın avantajlarıyla işletmeyi rekabetçi bir konuma yükseltebilirler. Yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların yaratıcılığının olumlu yönde

etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır (Eisenberger ve Rhoades 2001; Burleson 2005; Putwain, Kearsley & Symes, 2012).

4.4. İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon, işgörenin bir işi yerine getirmek için hissettiği arzu ve bağlılıktır. Bu güç ve arzunun kaynağının bilinmesi, bireyin davranışının arzu edilen bir çaba için yönlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çalışanın olası ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlayarak, bireyin kendisinden beklenen davranışı sergilemesi yönünde uygun iş ortamının sağlanmasına yardımcı olabilmektedir (Tuna, 2016: 25).

İş tatmini bir bireyin iş deneyiminden ve çalışma koşullarından memnuniyet duyması ve işletme ile arasındaki uyumu yakalaması sonucu bireyin işe karşı olumlu bir tutuma sahip olması olarak tanımlanmıştır (Ugboro ve Obeng, 2000: 254). Çalışanlar gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğunda, işe karşı olumlu bir tutum geliştirmekte ve tatmin olmaktadır. İş tatmini yüksek olan çalışanların motivasyonu ve performansında artış görülmektedir (Üçüncü, 2016: 6).

İnsan, bir örgütün sahip olduğu en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesi örgütlerin sürekliliği için büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların sahip oldukları potansiyelleri gösterebilmesi ve kendilerini daha uygun oldukları alanlarda geliştirmeleri dolayısıyla iş tatminlerinin de arttırılması hedeflenmektedir. Örgütlerde iş tatmininin sağlanamaması durumunda, iş gücü devrinde artış, devamsızlık, psikolojik sonuçlar, yabancılaşma ve stres kendini gösterecektir (Telman vd., 2015: 217-218).

Bir kültürü güçlü yapan, o kültüre inanmış ve bağlanmış kişilerin işletme ile özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, işletmeye bağlılıkları artacak ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Yapılan çalışmalar, iş tatmini faktörünün, çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu ve iş tatmininin çalışan motivasyonunu arttırdığı tespit etmiştir (Orhaner ve Mutlu 2018; Ayan, 2008; Yılmaz 2014).

4.5. Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini

Hizmet içi eğitim uygulamaları çalışanlara işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumları kazandırma yanında çalışanların performans, verimlilik, kişisel gelişim ve kariyer gelişimleri üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarıyla artan iş tatmin düzeyleri, üretilen hizmetin kalitesine önemli katkılar sağlamaktadır (Özer, 2010: 1). İşletmelerin hizmet içi eğitim uygulamaları ile çalışanların iş tatminine ulaşmalarının sağlanmasıyla işletmede kaliteli insan gücünün oluşması, işten ayrılma ve devamsızlıkların azalması, personel şikâyetlerinin azalması, iş veriminin ve üretimin artması sonucu faaliyetlerini en başarılı şekilde sürdürme olanağı bulmaktadır (Ayan, 2008: 74-75).

Ghojavand ve Saadatmand (2014) hizmet içi eğitimin iş gücü verimliliğini arttırmasında, çalışanların organizasyondaki iş tatmininin önemli bir etken olduğunu vurgulamışlardır. Özer (2010) hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatminine olan etkisini araştırdığı çalışmada; çalışanların niteliğinin, işe bağlılığının ve iş tatmin düzeylerinin yüksekliğinin, hizmet kalitesi ve verimlilik açısından oldukça önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Hoboubi ve diğerleri (2017) iş stresi, iş tatmini ve iş gücü verimlilik arasındaki

ilişkiyi incelemek için İran petrokimya endüstrisinde yaptığı çalışmada iş tatmini ve verimlilik arasında döngüsel bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Huang (2019) hizmet içi eğitim, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, hizmetin içi eğitim uygulamalarıyla çalışan bağlılığı ve iş tatmini düzeylerinde artış sağlanmış, iş devir oranında ise azalma meydana gelmiştir. Bunlara bağlı olarak; müşterileri memnuniyeti ve sadakatinin oluşmasıyla işletmede karlılığının ve verimliliğinin artışı sağlanmıştır.

4.6. İş Tatmini ve Verimlilik

Bir çalışanın tutumu olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkacağından, bu bağlamdaki iş tatmini "bir çalışanın iş deneyimi sonucu olumlu tutuma sahip olması" olarak tanımlanabilir. Etkili iş tatmini ve motivasyon seviyelerini hedefleyen bir sistem oluşturmak, işyerindeki görevlerin verimli bir şekilde tamamlanmasını destekleyecektir. Başarılı bir şirket yönetiminin görevlerinden biri çalışanlarının beklentilerine cevap vermek ve iş tatmin düzeylerini artırarak onları şirket hedeflerine yönlendirmektir. Şirket çalışanları, şirket içindeki sorumluluklarını yerine getirmeye istekli değilse, verimlilik elde edilemez. Bir işletmenin çalışanları verimliliklerini kendi istekleri ile arttırıp azaltabileceği için yöneticiler, motivasyon ve iş tatmini konularına oldukça önem vermektedir (Teker, 2016, 1152). Konuyla ilgili olarak Segal Grup Başkan Yardımcısı ve Ulusal Çalışma Hayatı Uygulama Lideri Richard Federico, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetini beraberinde getirdiğini belirtmiştir. İş tatmini yüksek dahili müşterilerin (çalışanların), harici müşterilere iyi davrandıklarını ve böylece müşteri sadakatinin güçlendiğini belirtmiştir (Corporate Leadership Council, 2003: 2).

Hizmet kalitesini yükseltmek, üretimini arttırmak ve rekabet avantajı sağlamak çalışanların verimliliğinin arttırılmasına bağlıdır. İşletmeler çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri için çalışanlarının iş tatmin seviyesini yükseltmelidir. Çünkü çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkün olmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 50). İş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda iş tatmini ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve iş tatminin verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Tor 2011; Huang 2019; Hoboubi vd. 2017; Ghjavand ve Saadatmand 2014; Nergiz ve Yılmaz 2016). 1997'de Development Dimensions International (DDI) tarafından yapılan çalışmada ise etkin bir hizmet ortamının oyuncularını belirlemek için odak grupları, müşteri görüşmeleri, literatür taraması ve anketler düzenlenmiştir. DDI iş tatminine sahip çalışanların, müşteri memnuniyeti ve sadakati arasında döngüsel bir ilişki olduğunu buna bağlı olarak şirketin karlılığında artışlar sağlandığını ortaya koymuştur. Ayrıca elde edilen bulgular, çalışan memnuniyeti, işe bağlılık ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Corporate Leadership Council, 2003: 1). Özer (2010) hizmet içi eğitim uygulamalarından iş başında eğitim türü olan oryantasyon eğitiminin bireyde olumlu bir tutum yaratarak işinden aldığı iş tatmini duygusunu artırarak örgüte bağlılık duygusunun gelişimine katkı sağlayacağını belirtmiştir. Böylece verimlilik ve kalite artarak iş devir oranını da azaltmış olacaktır.

4.7. Hizmet İçi Eğitim ve Yeniliklerin Kabulü

İşletmeler çevreye uyum sağlayan açık sistemlerdir. Dolayısıyla çevredeki her türlü değişimi algılayabilecek mekanizmalar ve çalışanların olması gereklidir. Fikirler yenilikleri anlama ve

değişim açısından önemli olmakla birlikte uygulama olmadan değişimi sağlamak olanaksızdır (Bay ve Akpınar, 2016: 61). Tunçer (2013) göre; başarılı bir değişim yönetimi için eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir. Eğitim, değişim sürecinde kullanılan en etkin ve önemli yöntemlerden birisidir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilmesiyle birey ya da grupların değişime olan dirençleri kırılabilir. Örgütsel değişimin başarısı çalışanların dirençlerinin giderilmesi ve onların desteğinin kazanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda eğitim yöntemiyle ya da öğrenen örgütler yaratmak suretiyle çalışanların değişime hazırlanmaları gerekir.

İnsanlar; mentorluk, koçluk, eğitim ve öğretim sonucu yeni beceriler edindiklerinde ya da yeni çalışma yöntemleri gerçekleştirdiklerinde, bireysel düzeyde değişim gerçekleşir. Takım üyelerinin birbirleriyle yeni çalışma yöntemleri geliştirmeleri, hedef ve amaçlarını belirlemeleri ve çatışmayla yüzleşme konusunda yeni yollar öğrenmeleri, grup ya da takım düzeyindeki değişimlerdir. Gruplar ayrıca problem ya da karşılıklı bağımlılıklarını çözmek için diğer gruplarla nasıl daha etkin çalışacaklarını öğrenebilir. Örgüt düzeyindeki değişim ise yeni strateji ve süreçlerin, arzulanan gelecek için vizyonun geliştirilmesi ya da örgütün bütün üyelerini etkileyen ana sistem uygulamaları ile gerçekleşebilir. Bu düzeyde değişim, birden çok örgüt arasında (birleşme, satın alma vb. ile gerçekleşen çoklu örgüt yapıları), örgütler ve devlet birimleri (hükümet), şehirler, eyaletler ya da uluslar arası düzeyde gerçekleşebilir (Anderson, 2016: 67-68). Ancak insanın yapısı gereği değişimlere karşı bir direnç gösterilir. Bunun sonucu olarak kurumda mevcut yapının değişmesine, kullanılan yöntem ve teknolojilerden vazgeçilmesine veya eski davranışları terk etmeye karşı bir direnç oluşabilir. Çünkü çalışanları kısa sürede değişiklikleri benimseyemez, yeni davranış biçimi üretmezler ve ani değişim istekleri rahatsız edebilir (Ulutaş; 2013: 73). Buna karşın eğitilmiş personelin, örgütte yapılması düşünülen değişimin çağın ve teknolojik gelişmelerin gereği, işletmenin gerek iç ve gerekse dış çevreyle bütünleşebilmesi için zorunlu olduğunu, kendisinin bundan zarar değil kar elde edeceğini kabullenmesi zor olmayacaktır. Çalışanların buna inanması değişim karşısındaki tepkilerinin olumlu olması de verimi olumlu yönde etkileyecektir (Akgül, 2008: 85-86).

İşletmenin insan sermayesi stoğu, yenilikçilik yeteneğinin önemli bir belirleyicisidir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim yoluyla bu stoktaki herhangi bir artış daha fazla yenilik sağlanması anlamına gelmektedir (Dostie, 2014: 1). Örgütün amaçlarına ulaşması, çalışanların verilen görevlerdeki yeteneğine ve değişken olan çevredeki uyumuna bağlıdır. Yönetim, hizmet içi eğitim uygulamalarıyla çalışanların faaliyetlerde daha etkin ve organizasyonel değişikliklere daha kolay uyum sağlamasında yardımcı olup, performans ve verimlilik arttırmayı amaçlamaktadır (Ghojavand ve Saadatmand, 2014: 52).

Günümüzde verimliliği arttırmak için sistemli çalışmak şarttır. Ayrıca gerek üretim sektöründe ve gerek hizmet sektöründe olsun ve hatta hayatın her sahasında yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için eğitim kaçılmaz bir ihtiyaçtır (Bek, 2007: 109). Mirrezaei ve diğerlerine (2018) göre; hizmet içi eğitim işletmeler açısından uzun vadeli bir yatırımdır. Ancak işletmelerin insan sermayesine olan bu yatırımı rekabetçiliğe erişimin kolaylaştırılması ve verimliliğin sağlanmasında temel yapısal ihtiyaç olarak görülmektedir. İşletmeler hizmet içi eğitim uygulamalarıyla gerçekleşen verimlilik artışı, kurumun iç iletişimde daha gelişmiş düşünme süreci ve yenilikçilikle sonuçlanmaktadır. Etkili organizasyonların sürdürülebilirliğinin sağlanması yetenekli, yaratıcı, inovatif ve eğitimli

çalışanların verimliliği ile sağlanmaktadır. Dostie (2014) yaptığı çalışmada; hizmet içi eğitimin, yenilik ve verimlilik üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmiştir. Hizmet içi eğitimin türü olan iş başında eğitimin, süreç iyileştirme süreci (süreç yeniliği) yoluyla firma düzeyinde verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Verimliliği artırmayı amaçlayan bir işletmenin, iş başında eğitimin rolünü dikkate alması gerekmektedir.

4.8. Yeniliklerin Kabulü ve Verimlilik

Değişken ve dinamik bir çevrede faaliyetlerini gösteren örgütler, çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan rekabet baskısı, hızla değişen pazar gerekleri, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, teknolojik rekabetin uluslararası boyuta ulaşmış olması, üretimin küreselleşmesi gibi faktörler örgütlerin değişime gitmesini ve yenilik yapmasını gerektiren faktörler haline getirmiştir. Değişim, örgütlerin nasıl işleyiş gösterdiğini ve alınan kararların rasyonelitesini etkileyen bir niteliğe sahiptir. Değişimleri etkili bir şekilde benimseyebilme becerisi, başarılı örgütleri başarısız örgütlerden ayıran farklardan biri olmuştur. Değişimi başarılı gerçekleştiren örgütler, etkinliğini ve verimliliğini arttıracak dolayısıyla rekabetçi bir konuma yükseltecektir (Anderson, 2016: 34; Yeşil,2018:307).

Örgütlerin, artan rekabet ortamına ayak uydurabilmesi ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılması için değişen çevreye uyum sağlaması gerekmektedir. Bu durum, örgütler üzerinde baskı yapmaktadır. Örgütteki bu değişimin başarıyla gerçekleşmesi için çalışanların tutumu oldukça önemlidir. Çalışanlar mevcut sistemi değiştirmek için istek duymayabilir ve değişime karşı bir direnç gösterebilir. Değişime karşı direnç, örgütün etkililiğini, verimliliğini ve performansını düşürmektedir. Bu nedenle örgütsel değişim ihtiyacının nedenleri çalışanlara etkili bir iletişimle ya da eğitimlerle aktarılmalıdır. Yapılan araştırmalar, değişen örgüt iklimine uyum sağlayan ve yenilikleri benimseyen çalışanların performansında ve verimliliğinde artış olduğunu göstermiştir (Ulutaş 2013: 73; Akgül 2008 84-85; Ghojavand ve Saadatmand 2014; Mirrezaei vd. 2018; Dostie 2014).

4.9. Hizmet İçi Eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalite ürünün müşterisinden beklentilerini karşılayabilmesidir. Günümüzde işletmeler “ne üretirsek üretelim nasıl olsa satarız” anlayışını bir kenara bırakıp yoğun rekabet ortamında müşteri gereksinimlerine cevap verecek mal üretmeye başlamışlardır. Üretici ve satıcı firmalar bu durumda, ürün çeşitlendirmesine giderek farklı kesimlere farklı ürünler sunarak, kaliteyi arttırarak müşteri tatminini sağlamaya çalışmışlardır. Bu nedenle toplam kalite yönetiminin gerekliliği, günümüzdeki kırıncı rekabet karşısında ayakta kalmak için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü varlığını sürdürmek isteyen kurumlar değişmek zorundadırlar bu nedenle toplam kalite yönetimi, köklü bir değişim programıdır (Yamak, 2015: 124-125).

“Toplam Kalite” bir yaşam biçimi ve felsefesidir. TKY, kalitenin tüm unsurlarını kapsayan bakış açısı ile organizasyon içerisinde yer alan her bireyin çabasını ifade eder. Öncelikle çalışanların enerjilerini devreye sokma, kalitenin tüm unsurlarına katılım ile insan kapasitesinden tam olarak yararlanma çabasıdır (Takan, 2000: 37).

Toplam Kalite yönetimi çalışmaları için uygulanacak eğitim işletmenin tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde verilmelidir. Böylelikle işletmenin amaç ve politikaları en üst kademededen en alt kademeye kadar her çalışana benimsetilmesi sağlanabilir (Şimşek, 2007: 137).

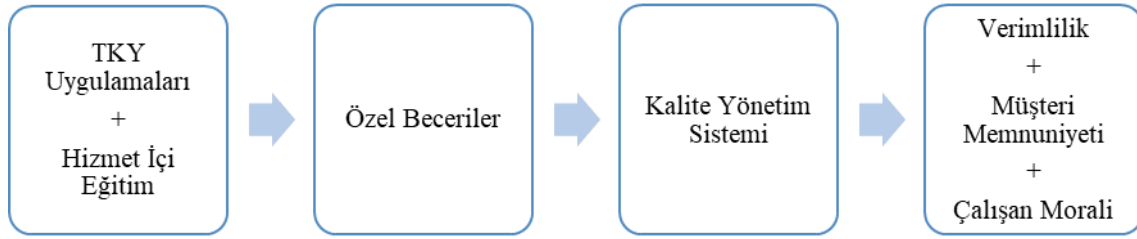
Toplam kalite yönetiminde eğitim; bir organizasyonun iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak; onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını organizasyonda yerleştirmek için yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir (Öztürk ve Sancak, 2007: 763). Yapılan çalışmalar hizmet içi eğitimin çalışanların toplam kalite yönetimin anlayışını benimsemelerine ve uygulamalarına olumlu etki sağladığını göstermiştir (Cooney vd. 2002; Öztürk ve Sancak, 2007; Akgül, 2008; Ulusoy 2013).

4.10. Toplam Kalite Yönetimi ve Verimlilik

Toplam Kalite Yönetimi, kalite kavramının 1950'lerde Japonya'da ilk kez piyasaya sunulmasından bu yana iş başarısının temel taşlarından biri olmuştur. Kuruluşundan bu yana, rekabetçi kalmak ve hatta ayakta kalmak için TKY'yi uygulamaya koymak için her türden ve geçmişe sahip çok sayıda kuruluş girişiminde bulunmuştur. Kuruluşların TKY uygulamasıyla başarıya ulaşımlarında eğitim büyük bir rol oynamaktadır. TKY uygulaması bir eğitim girişimi tarafından desteklendiğinde, kuruluşların başarı şansı oldukça artacaktır. Ancak, bir eğitim programının geliştirilmesinden önce, eğitim felsefesinin açıkça analiz edilmesi ve anlaşılması gerekir (Diaz, 2002: 2).

Toplam kalite yönetimi süreç performansının ve kalitenin yüksek düzeylerini başarmada üç ilkeyi vurgulayan bir felsefedir. Bu ilklere müşteri tatmini, performansta sürekli gelişme ve çalışanların katılımıdır (Krajewski vd., 2014:178). Günümüz toplumunda çalışanları yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir (Özer, 2010: 87). Kurumda TKY hakkında yapılan bilgilendirme eğitimleri ile işletme hedefleri çalışanlara aktararak benimsemeleri sağlanır. Böylece kalite yönetimi anlayışını ve verimliliği artırmak için çalışanların bilgi, davranış ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi ve TKY anlayışının tüm organizasyona yerleştirilmesi hedefine katkıda bulunulmuş olur (Ulutaş, 2013: 75). Huselid (1995) işletmelerin çalışanların katılımını sağlamaya yönelik yaptığı yatırımlar, çalışanların beceri, gelişimi ve motivasyonu üzerindeki etkileriyle daha düşük iş devir oranı, daha yüksek verimlilik ve artan kurumsal performans sağlamıştır.

Cooney ve diğerleri (2002) hizmet içi eğitim ve kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, hizmet içi eğitimin etkisinin kalite yönetim sistemi tarafından yönlendirilmesi durumunda insan sermayesinin geliştirilmesinde firmaya büyük bir değer kattığını ortaya çıkarmıştır. TKY uygulamaları ve hizmet içi eğitim uygulamalarının sonucunda kalite yönetim sisteminin bütünlüğünü destekleyen beceriler geliştirilir. Firma tarafından benimsenen kalite stratejilerinin başarısı ve firmada kullanılan kalite yönetim sisteminin etkinliği, uygun niteliklere sahip işgücü arzına bağlıdır. Firmanın insan sermayesi ve beceri seviyesinin yükseltilmesi firmanın verimlilik, müşteri memnuniyeti ve çalışanların morali gibi temel performans sonuçlarına olumlu etkiler sağlamıştır (Şekil 3).



Şekil 3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Hizmet içi Eğitimin Etkisi

Kaynak: Cooney vd., 2002: 11.

İşletmelerde TKY süreci içerisinde verilen eğitimler; işgücü niteliğini artırmakla doğrudan, teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkileyerek girdilerin akılcı kullanımını sağlamakla da dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007: 783-784). Hizmet içi eğitim, TKY' de personelin yeteneklerinin işletmenin ihtiyaçlarıyla uyumlarını sağlayarak ve pasif durumlarını terk ederek, aktif hale gelmelerini sağlayan en etkin yöntemdir. Eğitim vasıtasıyla işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler çalışanlara aktarılmasıyla çalışanların niteliği gelişerek işgücü verimliliğini artarken, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliği artışı sağlanır (Akgül, 2008: 89).

Toplam kalite yönetimi, değişimlere yönelme ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bu sistemi uygulayan işletmeler, israfı önleyerek maliyetlerin azaltılmasını sağlayabilir ve verimliliği arttırabilir. Yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyattan pazara sürülmesi firmanın pazar payını arttırmakta aynı zamanda, kar amacına ulaşmasını sağlamaktadır (Takan, 2000: 4). Uluslararası demir çelik sanayinde faaliyet gösteren Globe Metallurgical Inc., toplam kalite yönetimini uygulamış ve yaptığı ölçümler sonucunda üç yıl içinde verimliliğin %380 arttığı ve pazar payının %5'ten %50'ye çıktığını belirtmiştir (Talley, 1991: 29).

Proseslerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesine olanak sağlayan toplam kalite yönetimi anlayışıyla işletme, kaynak artırımına gerek duymadan mevcut kaynaklarıyla daha çok üretim yapabilecek ve böylelikle verimlilik artışı sağlanacaktır (Şimşek, 2007: 231).

4.11. Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon

İşletmelerin, ürün kalitesinin büyük ölçüde örgütün karlılığını ve rekabet edilebilirliğini etkilediğini fark etmeleriyle birlikte örgütler, kaliteyi arttırmak için çalışan yeteneğini ve motivasyonunu yükselten yönetim yaklaşımlarına önem vermeye başladı. Sonuç olarak işletmeler, örgüt içindeki aksaklıkların farkına vararak bu olumsuzlukları engellemek ve çözümlenmek amacıyla çalışan katılımına önem verdi. Çalışan katılımı, genellikle bağlılığı, verimliliği ve kaliteyi geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen ve çalışanları kapsayan her türlü faaliyet ya da girişimi içermektedir (Anderson, 2016: 30-31). Çalışan katılımını esas alan toplam kalite yönetimi çalışmaları sonucu duyulan tatmin, çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir etki sağlamaktadır (Şimşek, 2007: 233).

Açık bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü arttırır. Bu durum; çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir (Takan, 2000: 60). Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında toplam kalite yönetimi anlayışı oldukça önemlidir. Çalışma ortamında etkin bir iletişimin sağlanması ve çalışanların başarılarının

yöneticiler tarafından ödüllendirmesi ya da takdir edilmesi, çalışanların yaratıcılığını ve motivasyonunu arttırmaktadır (Özgener, 2010).

Kitapçı vd. (2012) toplam kalite faktörleri (üst yönetim desteği, çalışanların önerileri, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, tedarikçilerle ilişkiler, yöneticiye güven, bilgi kullanımı) ile iş motivasyonu arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelemiştir. Çalışmanın sonucunda toplam kalite faktörlerinden üst yönetim desteği, çalışanların önerileri ve bilgi kullanımı çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Aydın (2014) yaptığı çalışmada, toplam kalite yönetiminin (liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, tam katılım, müşteri odaklılık), çalışan motivasyonu (ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel) üzerinde olumlu etkiler sağladığını belirtmiştir. Kanbur ve Kanbur (2008) mobilya sektöründe yaptığı toplam kalite yönetiminin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, TKY'nin çalışanların sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde etkili olduğu belirtmiştir. Ancak ekonomik motivasyon faktörlerinden sağlanan doyum üzerinde aynı etkiye rastlanamamıştır.

4.12. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Tatmini

Toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyen kuruluşlar karar almada ve işyerlerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımlarıyla etkin bir iletişim oluşmasını sağlarlar. Yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, emirlerin hızlı bir şekilde kabul edilmesini ve davranış değişimini kolaylaştırdığı gibi, iş tatmini ve koordinasyonu da sağlamaktadır (Çoban, 2004: 95). Toplam kalite yönetiminin amaçlarından biri olan çalışanlarının iş tatmini ve iş memnuniyetlerini arttırmak, işletme performansının maksimize edilmesine yardımcı olmaktadır (Doğan, 2019: 29).

Başarılı TKY programlarına sahip kuruluşlardan biri ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'ne sahip olan Alsa, iş tatmininin çalışma ortamındaki (yer, mekân ve olanaklar) iyileştirmelerden etkilendiğini göstermektedir. Eğitim programlarının mevcudiyeti ve kalitesi, performans hedeflerinin belirlenmesine katılım, süreç planlaması, terfi fırsatı ve kariyer gelişimi faktörleri çalışanların iş tatminini etkilenmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

Kitapçı vd. (2013) toplam kalite yöntemi ilkelerinden biri olan personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, personel güçlendirmeyle çalışanlarda yüksek iş tatmini sağlanmış ve işten ayrılma niyetinde azalma görülmüştür. Böylece işletmede güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamıştır. Ugboro ve Obeng (2000) üst yönetim liderliği, çalışanların güçlendirilmesi, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek için toplam kalite yönetimini benimseyen kuruluşları incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda üst yönetim liderliği, çalışanların güçlendirilmesi, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. TKY anlayışını benimseyen kuruluşlarda çalışanların kararlara katılması ile iş tatmin düzeyinde artış meydana getirmiştir.

4.13. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Bilgisi ve İş Becerisi

Toplam kalite yönetimi anlayışı ile bitmiş ve ara ürünlerde sıfır hatayı amaçlayan, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayarak, başarılarının sürekliliği için çaba sarf eden

işletmeler rekabet avantajı sağlamaktadır (Berry, 1991: 6). TKY anlayışında müşteri kavramı iki açıdan ele alınmaktadır; üretim sürecinde çalışan bütün insanlar (iç müşteri) ve işletmenin bitmiş ürünlerini tüketmeye hazır olarak işletmenin fiziksel yapısı dışında bulunan kişi ya da kuruluşlar (dış müşteri) (Parlak, 2004: 43). Dış müşteriler, firma dışında o firmanın ürününü sunduğu alıcılardır ve zincirin son halkasını temsil eder. Son kullanıcı ve tüketici olarak da adlandırılır. İç müşteri, firma içindeki ilişkiler gereği ortaya çıkmış, soyut bir kavramdır. Çünkü bir süreç kendinden öncekine göre müşteri iken kendinden sonrakine de tedarikçi durumuna geçer ve sistemdeki her süreç kendinden sonraki süreci müşterisi olarak görür. Böylece üretkenlik, verimlilik ve kalite artarken maliyetler de azalır. Maliyetlerin azalmasının bir nedeni de, her sürecin kendinden önce gelen sürecin çıktısını kontrol etmesidir. Böylece hatalar çok kısa zamanda ve kaynağından fazla uzaklaşmadan fark edilmiş olur (Yamak, 2015: 130-131).

Toplam kalite yönetimi ile iç müşterilerin yani çalışanların bilgi, davranış ve yeteneklerinin geliştirilmesi ve TKY anlayışının tüm organizasyona yerleştirilmesi hedeflenmektedir. (Ulutaş, 2013: 75). Cooney ve diğerleri (2002) yaptığı çalışmada, TKY uygulamaları ve hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların iş becerilerinde artış sağladığı ve bunun sonucunda işletme performansının olumlu etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Huselid (1995) çalışanların katılımının hedeflendiği TKY anlayışının çalışanların iş becerisi, gelişimi ve motivasyonu üzerinde olumlu katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır. Akgül (2008) toplam kalite yönetimi anlayışıyla işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler çalışanlara aktararak, çalışanların yeteneklerinin işletmenin ihtiyaçlarıyla uyumları sağlanmaktadır. Bu şekilde işletmede nitelikli işgücünün artırılması hedeflenmektedir.

4.14. Hizmet İçi Eğitim, İş Bilgisi ve İş Becerisi

Eğitim, programlanmış davranış dizisini öğrenme sürecidir. Eğitim, beceri geliştirme, bilgi aktarma, geliştirme ve anlama ve sürdürülen tutum değişikliğinin desteğini içerir. Çalışanlara mevcut işteki performanslarını yönlendirmek veya amaçlanan bir işe hazırlamak için kurallar ve prosedürler hakkında farkındalık kazandırır (Jayakumar ve Sulthan; 2014: 57). Hizmet içi eğitim; çalışanların kapasitelerini yükselten, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeni teknikleri kazandıran, işe uyumu kolaylaştıran ve daha iyi pozisyonlar sağlayan faaliyetlerdir (Barcons-Vilardell ve diğ., 1999: 388). Çalışanlarının bilgi ve becerileri, organizasyonların performansı, rekabet gücü ve gelişmesi için giderek daha önemli hale gelmiştir (Singh ve Mohanty, 2012: 87).

Hizmet içi eğitim, işletmenin iç müşterisi olan çalışanların görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan sistematik etkinliklerdir. İş gerekleri ile işgücünün özellikleri arasındaki uyumu geliştirecek davranış, bilgi ve becerilerin değişimine ilişkin bir süreçtir (Öztürk ve Sancak, 2007: 761). Hizmet içi eğitim, organizasyonda önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü başarılı bir performans elde etmek organizasyonlar eğitim yoluyla çalışanların bilgi, beceri veya tutumları değiştirerek işyerinde daha etkili olmalarını sağlamaktadır (Vasudevan, 2014: 185). Verimlilik ve performansta bir artış sağlanması için, kurumdaki çalışanların iş için gerekli beceri ve yeteneğe sahip olup olmadıklarını kontrol etmek ve buna uygun eğitim programı geliştirmek yönetim otoritesinin sorumluluğundadır (Khan ve Abdullah, 2019: 38).

Hizmet içi eğitim çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için yapılan en önemli yatırımlardan biridir. Hizmet içi eğitimler ile bilgi ve becerilerini güncelleyen çalışanlar işine ve işletmesine bakış açısı olumlu yönde değişecektir (Mahmutoğulları ve Perçin, 2018: 51). Bakış açısı değişen çalışanların işletmeye olan bağlılığı artacak ve bu nedenle işten ayrılmalar azalacaktır. İşletmelerin iş gücü devir oranı azaltması ve sürdürülebilir çalışan bağlılığı yaratması, çalışanların iş bilgisi ve becerilerini arttırmada fayda sağlamaktadır. Çünkü işçi devir oranının yüksek olması çalışanların bilgi ve beceri birikimini arttırmaya engel olmaktadır (Pischke, 2005: 5).

Hizmet içi eğitim, yalnızca işe giren personel için değil, deneyimli personellere yönelik de uygulanmaktadır. Bu açıdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli personelin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkün olmaktadır. Çalışanların belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşmesiyle artan başarı düzeyleri eğitim aracılığı ile sağlanabilir (Bingöl, 2003: 210).

Karmaşık ve sürekli değişen bir iş ortamında faaliyetlerini gerçekleştiren kuruluşlar, rekabette ayakta kalabilmek için çalışanlarına eğitim vermeli ve onları geliştirmelidir. Bir kuruluşun başarısı ve geleceği, yetenekli, bilgili ve deneyimli iş gücüne bağlıdır. Eğitimin, firmanın amaç ve hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasında temel ve etkili bir araçtır. Eğitim çalışanların yalnızca bilgi beceri ve yeteneklerini geliştirmez aynı zamanda çalışanların işlerini daha yetkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayarak kurumun verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Nadeem, 2010: 207). Yapılan çalışmalar hizmet içi eğitim programlarının çalışanların iş bilgisi ve iş becerisini arttırmada etkili bir rolü olduğunu göstermiştir (Tan vd., 2008; Tahir vd., 2014; Khan ve Abdullah 2019).

4.15. İş Bilgisi ve İş Becerisi ve Verimlilik

Örgütlerin büyümesinde ve gelişiminde verimliliğe ulaşmak oldukça önemlidir. Verimliliğe ulaşmak, her şeyden önce fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar, insan kaynağına önem vermekle ve onun yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmakla mümkündür. Çünkü bir üretim sisteminin başarıya ulaşmasında en etkili öge kuşkusuz insandır (Uslu vd., 2013: 103).

Khan ve Abdullah (2019) hizmet içi eğitimle kazanılan beceri, uzmanlık, moral, geliştirme, potansiyel, yeterlilik ve iş bilgisi etkenlerinin öğretmenlerin verimlilik ve performans olan etkisini incelemiştir. Çalışma, öğretmenlerin eğitimi ve gelişimi ile verimliliği arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca beceri, uzmanlık, moral, geliştirme, potansiyel ve yeterlilik gibi değişkenlerin verimlilik ve performansla yönelik anlamlı bir etkisinin olduğu ancak iş bilgisinin anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Tan vd.'nin (2008) Rusya'daki şirketlerin verilerini inceleyerek hazırladığı çalışmada hizmet içi eğitimin çalışanların becerilerini arttırdığı ve buna bağlı olarak verimliliğin arttığı tespit edilmiştir. Tahir vd. (2014) ise hizmet içi eğitimin çalışanların gelişme, iş bilgisi, teknik, beceri, yetenek, yeterlik ve morali açısından işletme performansı ve verimliliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların hizmet içi eğitimle gerekli iş bilgisi ve becerisine sahip olduklarında daha yetkin oldukları bu nedenle kuruluşun daha iyi performans ve verimlilik sağlamak için eğitime önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim çalışanlara daha iyi bir pozisyon ve kariyer şansı elde etmelerine fırsat sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar eğitimle geliştirilen iş bilgisi ve iş becerisinin verimliliğe olumlu yönde

katkı sağlayacağını tespit etmiştir (Singh ve Mohanty, 2012; Nadeem, 2010; Pischke, 2005; Vasudevan, 2014).

4.16. Hizmet İçi Eğitim ve İş Sağlığı ve Güvenliği

Dünya sağlık teşkilatı (WHO) sağlık tanımını “sadece hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, aynı zamanda bedenen, ruhen ve sosyal yönden tam bir huzur ve iyilik halidir” şeklinde yapmaktadır. Bu tanımdan hareketle, çalışanların sağlığını; kişinin işi ile ilgili sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarını da; işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek durumlardan korunmak ve daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için yapılan metotlu çalışmalardır (Baysal, 1999: 7). İş güvenliği, işletmelerde işin yürütüm şartları sebebiyle doğacak tehlikelere ve meydana gelebilecek iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesine karşı önlemler almak üzere yapılan sistemli çalışmalardır. İş güvenliğinin amacı (Kurt, 2015: 22-21):

- Çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını korumak, işletmelerdeki çalışma ortamını iyileştirmek,
- İşletmenin güvenliğini sağlamak ve çalışanları olumsuz etkilerden korumak,
- İşletmelerdeki riskli durumları ortadan kaldırarak mal ve hizmet üretiminin güvenli yapılmasını sağlamak,
- Güvenli ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Meydana gelebilecek iş kazası ve meslek hastalıklarının olumsuz sonuçlarından hem çalışanları hem de işletmeyi koruyarak maddi ve manevi zararları ortadan kaldırmaktır.

Yapılan çalışmalar hizmet içi eğitimin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin olumlu etkileri ortaya çıkarmıştır (Shikdar ve Sawaqed 2003; Akgül, 2008; Ulutaş 2013). Çalışma yaşamının en önemli konularından biri eğitimidir. İşçilere işinin gerektirdiği sağlık ve güvenlik bilgilerinin verilmesi ve hem de haklarının öğretilmesi gerekir (Fişek, 2014: 152). Çalışanların sağlığı ve güvenliğinin sağlanabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, geliştirilmesi, meslek hastalıklarının önüne geçilmesi kısaca sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi işletmenin sorumluluğundadır (Tuna, 2016: 535). İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularında gerekli eğitimler ve tedbirler alınarak, sağlıksız ve riskli çalışma ortamları ortadan kaldırılmaktadır. Bu sayede daha verimli ve etkin bir çalışma ortamı yaratılmış olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 10).

4.17. İş Sağlığı ve Güvenliği ve Verimlilik

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların çalışanlara sunduğu kısa ve uzun vadedeki güvenlik koşulları, bu kişilerin işlerini nasıl algıladıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Tüm dünyada sanayileşme ile birlikte çalışma hayatında makinelerin kullanımı, daha büyük ölçekli üretim yapılması, üretim süreçlerini karmaşık hale gelmesi, çalışan sağlığı ve iş güvenliği konularının ele alınmasını beraberinde getirmiştir (Tuna, 2016: 528).

Çalışma ortamında çeşitli tehlikelerle karşı karşıya kalan çalışanların ruh ve beden sağlıklarını korumak oldukça önemlidir. Sonuçta üretimi yapan insanın, işletmenin varlığını, vizyon ve misyonunu devam ettirebilmesi, onlar için, iş yerinde sağlıklı bir ortamın

sağlanmasıyla mümkün olabilir. Çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda çalışmaları onları huzur içinde olup motive edeceğinden, böyle bir ortam verimin artması, üretimin kalitesi ve hızı üzerinde de etkili olacaktır. Çalışanın kendini güvende hissetmesi onun iş memnuniyetini ve dolayısıyla da içsel motivasyonunu arttıracaktır. İşletme güvenliği sağlamak üretimin sürekliliğine katkı sağlamaktadır. Bir iş yerinde üretim güvenliğinin sağlanması, beraberinde verimin artması sonucunu doğuracağından, özellikle ekonomik açıdan önemlidir. Belli bir zamanda belli miktarda üretim yapılması gerekliliği açısından bakılırsa, o iş yerinin ayakta kalmasını sağlayan üretimin, belli bir plan çerçevesinde sürdürülebilirliğinin sağlanmasını getirir. Bu denge herhangi bir sebeple aksarsa, hem işveren ve hem de iş gören iş güvencesini bulamaz, çalışanın motivasyonu düşer. Her an endişeli bir duygu içinde yaşar. Ayrıca işe uygun elemanların işe alınması ve çalışanların korunmasıyla, iş kazaları sebebiyle oluşan meslek hastalıkları sonucu iş gücü kayıpları ve ıskartanın önlenmesi de beklenen düzeye indirilerek, üretimin sürekliliği korunacaktır. Üretimin sürekliliği beraberinde iş doyumunu, kalite ve verimi getirerek, rekabetin çok büyük boyutlarda olduğu günümüzde, işletmeye büyük avantajlar sağlayacaktır (Telman vd., 2015: 3-4).

Katsuro ve diğerleri (2010) iş sağlığı ve güvenliğinin gıda endüstrisindeki verimlilik üzerindeki etkisini değerlendirdiği çalışmada iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sorunların, çalışanların verimlilik kapasitelerini ve motivasyon olumsuz yönde etkilediğini ve bunun sonucunda üretiminin azaldığını ortaya koymuştur. İşçiler, sağlık ve güvenlik endişeleriyle işe karşı olumsuz tutum geliştirdikleri için iş kazaları yaşanmaktadır. Ayrıca olumsuz çalışma şartları nedeniyle çalışanlarda meslek hastalıkları da görülmektedir. Çalışma, iş sağlığı ve güvenli ile ilgili sorunların eğitim programları yoluyla önlenmesi ve güncel ekipman kullanmaları gerektiğini önermektedir. Shikdar ve Sawaqed (2003) işçi verimliliğini, iş sağlığı ve güvenliğini etkileyen faktörleri tespit etmeyi amaçlayan çalışmada, uygunsuz işyeri tasarımı, kötü yapılandırılmış işler, işçi yetenekleri ile iş talepleri arasındaki uyumsuzluk ve olumsuz çalışma ortamları, işyeri tehlikelerine, kötü işçi sağlığına, mekanik ekipman yaralanmalarına ve sakatlıklara yol açtığı görülmüştür. Bu etkiler çalışan verimliliğini azaltmakta, ürün/iş kalitesini düşürmekte ve maliyetleri arttırmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği hakkında yapılacak eğitimlerle çalışanların verimliliği ve memnuniyeti artırılarak şirket performansına olumlu katkılar sağlanabileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir organizasyonda verimlilik artışı sağlanması için, çalışma ortamından kaynaklanacak olumsuzlukların ve arıza, kaza ya da hastalık gibi ekonomik kayıplar doğuracak olayların giderilmesi gerekmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının gerçekleşme oranının yüksek olduğu bir işyerinde verimlilik sağlanamaz. Düşük verimle çalışmanın ekonomik boyutu kadar, verimli çalışmanın getireceği ekonomik yararlar da konunun ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir (Akgül, 2008: 91; Ulutaş 2013: 76).

4.18. Hizmet İçi Eğitim ve Yaratıcılık

Modern bilim, endüstriyel teknoloji, iletişim ve bütün sanat dalları, baştanbaşa yaratıcı düşüncenin ürünleriyle doludur. Her alan daima yeni yollar bulmakta ve daima yeni ve gelişmiş araçları planlamakta ve inşa etmektedirler. Böylece yaratıcılık; yeni ilişkileri, bağları keşfetmekte ve problemlere yeni çözümler getirmektedir (Arık, 1987: 82).

Hizmet içi eğitim çalışanların işle ilgili becerilerin öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir. Eğitimin amacı; çalışanların eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri veya davranışlara sahip olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarıdır (Özgen vd., 2005: 153). Hizmet içi eğitimin amaçlarından birisi de çalışanların kendi yetenek ve becerilerini geliştirebilecekleri bir ortamı onlara sunarak yaratıcılıklarını geliştirmektir (Örücü vd., 2007).

Hizmet içi eğitimin çalışanların yaratıcılığına olan olumlu katkıları yapılan çalışmalarla gösterilmiştir. Singh ve Mohanty (2012) hizmet içi eğitim sağlanan çalışanlarda yetenek, tutum, bilgi, yenilik ve yaratıcılık unsurlarını geliştiğini belirtmiştir. Örücü vd. (2007) tarafından yapılan araştırmada hizmet içi eğitimin uygulamalarının çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine olumlu yönde katkı sağladığını ortaya çıkarmıştır. Hizmet içi eğitim uygulamaları alan çalışanlar, yaratıcılıklarını geliştirip yeni fikirler üretebilmekte bu sayede işletmelerine yarar sağlamaktadırlar. Abomeh ve Peace (2015) hizmet içi eğitim uygulamalarının iş problemlerini çözmede ve yaratıcılıklarını geliştirmede önemli bir katkı sağladığını belirtmiştir.

4.19. Yaratıcılık ve Verimlilik

Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için en az girdiyle en çok çıktıyı alabilecek verimliliği arttırıcı yollara başvurmaktadır. İşletmeler, gelişmiş teknolojiler kullanarak, girdilerin randımanını arttırarak, daha iyi bir örgüt yapısı yaratarak ve emeğin etkinliğini arttırarak bu amacı gerçekleştirirler. Verimliliği iyileştirme yönündeki bu çabaların en önemlisi insan kaynağının etkinliğini sağlamaktır (Bingöl, 2003: 14). Verimliliği iyileştirme yönündeki bu çabaların biri de çalışanların yaratıcılıklarını arttırmaktır. İşletmeler yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, bir örgüt yapısına ulaşılarak işletme performansının artırılması sağlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 37).

Yaratıcı düşünme; buluşçu, yenilik arayan ya da eski sorunlara yeni çözümler getiren ve özgün düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünme biçimi olarak tanımlanmıştır (Oğuzkan, 1981:161). Yaratıcı düşünme teknikleri çalışanların iş hayatında ihtiyaç duyduğun fikirleri ve yaratıcı çözümleri bulmada rehberlik etmektedir. Her bir teknik belirli yönergeler içermekte, çalışanların yenilikçi fikirlerini üretmek için nasıl strateji geliştirdiklerine dair bilgiler içermektedir. Bu teknikleri kullanan çalışanlar farklı bir bakış açısı geliştirecektir (Michalko, 2001: 17).

İşletmelerde verimliliği arttırmak yönünde yapılan çalışmalarda çalışanların yaratıcılığı önemli bir rol oynamaktadır. Yıldırım (2007) işletmelerin rekabetçi ortama ayak uydurabilmesi için, iş dünyasında fark yaratacak yenilikçi ve yaratıcı fikirler oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Yaratıcı düşünceye sahip çalışanların düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirerek yeni sentezlere ulaşması ve sorunlara farklı bakış açısıyla yaklaşması nedeniyle verimlilik artışı sağlayacaklarını ortaya koymuştur. Karakuş (2018) işletmelerin yeni ve daha verimli yöntemler geliştirerek faaliyetlerini yürütmesi için yaratıcılığın önemli bir kaynak olduğunu belirtmiştir. Örgütsel faaliyetlerin önemli bir parçası olarak görülen yaratıcılık, rekabetin giderek yoğunlaştığı küresel bir ortamda operasyonel yöntemlerin verimliliğini arttıracak veya maliyetleri azaltacak yeni fikirler

ortaya çıkaraktır. Ortaya çıkan her yeni fikir işletmenin varlığını sürdürebilmesi için oldukça önemlidir. Abomeh ve Peace (2015) çalışanların yaratıcılıklarını geliştirilmesinin, onların işletmede daha etkin bir performans göstermesini dolayısıyla işletme verimliliğe olumlu bir katkı sağlayacağını tespit etmişlerdir. Örucü vd. (2007) yaptığı çalışmada, yaratıcılık ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve çalışanların yaratıcılığının gelişmesinin verimliliğini arttırdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

5. SONUÇ

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında, çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyonlar, sürekli değişen dünya pazarına hızlı bir şekilde adapte olabilen çalışanlara sahip olmalıdır. Hizmet içi eğitim organizasyonda etkili bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların performans verimlilik artışı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların öğrenme becerileri kazanmalarına ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgi edinmelerine yardımcı olması açısından hizmet içi eğitim için önemli bir yatırımdır.

Bu çalışma, hizmet içi eğitimin verimliliğe olan etkisindeki yardımcı unsurları belirleyerek bir kavramsal model oluşturmayı amaçlamaktadır. Yapılan yazın araştırması neticesinde hizmet içi eğitimin verimliliğe olan etkisinde yedi adet unsur bulunmuştur. Bunlar; motivasyon, iş tatmini, yeniliklerin kabulü, toplam kalite yönetimi, iş becerisi ve iş bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği ile yaratıcılıktır. Hizmet içi eğitim motivasyon, iş tatmini, yeniliklerin kabulü, toplam kalite yönetimi, iş becerisi ve iş bilgisi, iş sağlığı ve güvenliği ve yaratıcılık unsurlarına pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu unsurlar işletmenin başarılı bir performans göstererek verimlilik artışı sağlamasında rol oynamaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim ve verimliliğe ilişkin olan toplam kalite yönetimi; iş tatmini, motivasyon ve iş bilgisi ve iş becerisi unsurlarına, iş tatmini; motivasyon unsuruna, motivasyon ise yaratıcılık unsuruna pozitif bir etkisinin olduğu yapılan yazın taraması ile tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar, organizasyonların verimlilik artışına ulaşmaları için çalışanlarına hizmet içi eğitimler sağlayarak başarıya ulaştıklarını göstermiştir. Bu nedenle, her organizasyonun etkin hizmet içi eğitim programlarına ihtiyaçları vardır. Günümüzün rekabet ortamında hizmet içi eğitim yoluyla çalışanların gelişiminde katkıda bulunan organizasyonlar diğerlerine kıyasla üstünlük ve avantaj elde edecekleri kaçınılmaz bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- Abomeh, S. O. & Peace, N. N. (2015). "Effects of Training on Employees' Productivity in Nigeria Insurance Industry", *British Journal of Economics, Management & Trade* 7(3): 227-235.
- Akçay, H. (2011). "Gıda Perakendeciliğinde İş Yeri Ve İş Gücü Verimliliği", Başlık Yayın Grubu 41, Ekonomi İş Dünyası 02.
- Akgül, Ö. (2008). Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F. & Zeglat, D. (2017). "The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment", *European Journal of Business and Management*, Vol. 9, No. 15.

- Anderson, D. L. (2016). "Örgüt Geliştirme - Örgütsel Değişime Yön Veren Süreç", NOBEL Akademik Yayıncılık, 3. Basımdan Çeviri, Yayın No.: 1658, İşletme No: 080.
- Arık, İ. A. (1987). "Yaratıcılık", Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, No 790, Ankara.
- Aydın, İ. (2014). "Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı", Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara.
- Barcons-Vilardell, C., Moya-Gutierrez, S., Somoza-López, A., Vallverdú-Calafell, J. & Grifull-Miquela, C. (1999). "Human Resource Accounting", *International Advances in Economic Research*, Volume 5, Issue 3, 386-394.
- Barker, K. (2001). "Return on Training Investment: An Environmental Scan and Literature Review", FuturEd., Canada.
- Bartel, A.P. (1994). "Productivity Gains for The Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4, 411-28.
- Başaran, İ. E. (1960). "Hizmeti İçi Eğitim Araştırmaları", Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları, 39.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2016). "Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Bir Uygulama", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, 61-70.
- Baysal, S. (1999). "İş Sağlığı ve İş Güvenliğinin Genel Prensipleri", YODÇEM Yayın No:4, Ankara.
- Bek, H. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek bir Uygulama)", Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 107-120.
- Berry, T. H. (1991). "Managing The Total Quality Transformation", Mc Graw-Hill, Inc., NewYork, St. Louis, San Francisco.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E. Ve Haşar, E. Ç. (2007). "Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim", Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.
- Bingöl, D. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayın, 5. Baskı, İstanbul.
- Burleson, W. (2005). "Developing Creativity, Motivation, and Self-Actualization with Learning Systems", *Int. J. Human-Computer Studies*, 63, 436-451.
- Coetsee, L.D. (2002). "Peak Performance And Productivity: A Practical Guide For The Creation Of A Motivating Climate", 2 nd Ed. Vanderbijlpark: Ons Drukkers.
- Cooney, R., Terziovski H. & Samson, D. (2002). "Employee Training, Quality Management And The Performance Of Australian And New Zealand Manufacturers", Monash University Faculty of Business and Economics", 34/02.
- Corporate Leadership Council (2003). "Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction", Corporate Executive Board.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 23-39.

- Çoban, S. (2004). "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Ocak-Haziran, ss. 85-98.
- Díaz, J. E. C. (2002). "Importance Of Training, Learning And Education For Total Quality Management (TQM) Implementation", *De Investigación En Ciencias Administrativas*.
- Dostie, B. (2014). "Innovation, Productivity, and Training", *IZA Discussion Paper*, No 8506.
- Doğan, A. Y. (2019). "Borsa Aracı Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye'deki Menkul Değerler Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", E-Kitap.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2001). "Incremental Effects of Reward on Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-741.
- Ghojavand, S. & Saadatmand, Z. (2014). "Evaluation Of In-Service Training to Increase Employee Productivity Of Isfahan University Technology (IUT)", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* Vol. 4, No.3; November.
- Görmüş, A. Ş. Ve Kahya, V. (2014). "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama", *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1.
- Hamid, A. A., Surbaini, K. N., Hadi, N. & Zaaba, S. N. F. (2017). "Training Effectiveness And Employee Performance In A Malaysian Government-Linked Company", *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, ISSN: 2357-1330.
- Hanaysha, J. (2016). "Improving Employee Productivity Through Work Engagement: Empirical Evidence From Higher Education Sector", *Management Science Letters* 6, 61-70.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S. & Hossein A. A. (2017). "The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry", *Safety And Health At Work* 8, 67-71.
- Hua, P. (2005). "How Does Education At All Levels Influence Productivity Growth? Evidence From The Chinese Provinces", *Working Papers 200515*, CERDI.
- Huang, W. (2019). "Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance", *Career Development and Job Satisfaction*.
- Huselid, M. (1995). "The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). "Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* Sayı: 11, 114-132.
- Jayakumar, D. S. & Sulthan, A. (2014). "Modelling: Employee Perception on Training and Development", *SCMS Journal of Indian Management*, April - June.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). "Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.

- Karakuş, G. (2018). "Örgütsel Yaratıcılığı Arttırmak için Öneri Geliştirme Sistemi: Atıştırmalık Üretim Sektöründe Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10/1, 254-274.
- Katsuro, P., Gadzirayi, C. T., Taruwona, M. & Mupararano, S. (2010). "Impact Of Occupational Health And Safety On Worker Productivity: A Case Of Zimbabwe Food Industry", *African Journal of Business Management* Vol. 4(13), 2644-2651.
- Khan, S. & Abdullah N. N. (2019). "The Impact Of Staff Training And Development On Teachers' Productivity", *Economics, Management and Sustainability*, 4 (1), 37-45.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S. S. (2013). "Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma", *International Review of Economics and Management*, Volume 1, Number 1, 2013, 49-73.
- Krajewski L., Ritzman L. & Malhotra M. (2014). "Üretim Yönetimi Süreçler ve Tedarik Zincileri", Nobel Yayıncılık, No: 468.
- Konings, J. (2008). "The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from Belgian Firm Level Panel Data", LICOS Centre for Institutions and Economic Performance, Discussion Paper, No. 197.
- Kurt, R. (2015). "İş Sağlığı ve Güvenliği Rehberi", Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Lee, M. T. & Raschke, R. L. (2016). "Understanding Employee Motivation And Organizational Performance: Arguments For A Set-Theoretic Approach", *Journal Of Innovation & Knowledge* 1, 162-169.
- Machmud, S. & Sidharta, I. (2016). "Entrepreneurial Motivation and Business Performance of SMEs in the SUCI Clothing Center, Bandung, Indonesia", *De La Salle University, Business & Economics Review* 25, 63-78.
- Mahmutoğulları, D. ve Perçin N. Ş. (2018). "Hizmet İçi Eğitim Algısının İşgörenlerin Öğrenme Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bodrum Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (39), 44-55.
- Michalko, M. (2001). "Yaratıcı Dehanın Sırları", 1. Baskı, Koridor Yayıncılık, İstanbul.
- Mirrezaei, S. H., Ayoubi, A., Mosallanejad, A. & Mousavifard, F. (2018). "The Effect Of In-Service Training On Employees' Productivity In Education And Training Organisation, Shiraz, Iran", *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 24, No. 1.
- Nadeem, M. (2010). "Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model", *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12, 206-211.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Eylül, Sayı 14.
- Oğuzkan, F. (1981). "Eğitim Terimleri Sözlüğü", Ankara TDK Yayınları.

- Omar, C. M. Z. C. (2014). "The Need for In-Service Training for Teachers and It's Effectiveness In School", *International Journal for Innovation Education and Research*, Vol 2-11.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Tarakçı, A. (2007). <http://mevzuatdergisi.com/2007/10a/02.htm>, (Erişim Tarihi: 15 Kasım 2019).
- Özer, E. (2010). "Yiyecek İçecek Servisi Bölümü İş görenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2010). "TKY'nin Çalışanların Motivasyonuna Katkıları Nelerdir?", <http://enm.blogcu.com/tky-nin-calisanlarin-motivasyonuna-katkilari-nelerdir/9353701>, (Erişim Tarihi: 30 Kasım 2019).
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Journal of Yasar University*, 761-794.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2003). "İşletme", 5. Baskı.
- Selen, U. (2016). "Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği", Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, B. (2009). "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi (E-Dergi)*, Yıl:5, Sayı:1.
- Shikdar, A. A. ve Sawaqed, N. M. (2003). "Worker Productivity, And Occupational Health And Safety Issues In Selected Industries", *Computers & Industrial Engineering* 45, 563–572.
- Singh, A. (2017). "Employee Motivation: A Study On Modern Workplacemotivation", *International Journal Of Engineering Sciences & Management Research* (4), 68-77.
- Srivastava, S. K. Ve Barmola, K. C. (2011). "Role Of Motivation In Higher Productivity", *Global Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 1.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). "İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi", Birinci Bası, Beta Basım.
- Şimşek, M. (2007). "Toplam Kalite Yönetimi", Alfa Yayınları, 5. Basım, İstanbul.
- Parlak, S. (2004). "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi", Ekin Kitabevi, Ankara.
- Pischke, J.-S. (2005). Comments on "Workplace training in Europe" by Bassanini et al. fRDB Conference Paper on Education and Training in Europe – London School of Economics.
- Putwain, D.W., Kearsley, R., & Symes, W. (2012). "Do creativity self-beliefs predict literacy achievement and motivation?", *Learning and Individual Differences*, 22, 370–374.

- Tahir, N., Yousafzai, İ. K., Jan, D. S., & Hashim, M. (2014). "The Impact Of Training And Development On Employees' Performance And Productivity A Case Study Of United Bank Limited Peshawar City, Kpk, Pakistan", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, April, Vol. 4, No. 4.
- Takan, M. (2000). "Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi", Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No 217.
- Talley, D. J. (1991). "Total Quality Management: Performance and Cost Measures, Total Strategy for Economic Survival, ASQC, Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
- Tan, H., Savchenko, Y., Gimpelson, V., Kapelyushnikov, R. & Lukyanova, A. (2008). "Skills Shortages and Training in Russian Enterprises", *The Icfai University Journal of Training and Development*, 1 (1), 7-59.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 129-140.
- Taymaz, H. (1981). "Hizmet içi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler", Sevinç Matbaası, Ankara.
- Teker, S. Ç. (2016). "Effects Of Motivation And Job Satisfaction On The Productivity", *International Journal Of Electronics, Mechanical And Mechatronics Engineering*, Vol. 6, Num 2, 1151-1163.
- Telman, N., Önen, L. ve Özgeldi, M. (2015). "Psikolojide İş Sağlığı ve Güvenliği", Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Tor, S. S. (2011). "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama", Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tuna, M. (2016). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Tuncer, D., Aydan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2011). "Genel İşletmecilik Bilgileri", 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 373-406.
- Tutum, C. (1979). "Personel Yönetimi", TODAİE Yayınları, No 179, Ankara, Doğan Basımevi.
- Türkmen, İ. (1994). "Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, - Ampirik Bir Çalışma-", MPM Yayınları:519, Ankara.
- Ugboro, Isaiah O., & Obeng, Kofi (2000). "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal Of Quality Management*, 5, s.247-272.
- Ulutaş, K. (2013). "Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği", *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.

- Uslu, A., Kutukız, D. ve Çeken, H. (2013). "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimliliğe Etkisi", Verimlilik Dergisi, Sayı 2.
- Üçüncü, K. (2016). "İş Tatmini ve Motivasyon", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R. ve Ergüven, S. (2013) "İş ve Yaşamda Motivasyon", Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Vasudevan, H. (2014). "Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness", International Journal of Management and Business Research 4 (3), 185-202.
- Yadav, P. & Marwah, C. S. (2015). "The Concept of Productivity", International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR) ISSN: 2321-0869, Volume-3, Issue-5.
- Yıldırım, E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 12, Yıl 9.
- Yamak, O. (2015). "Kalite Odaklı Mükemmellik Değer Yaratan Kurumların Sıçrama Stratejisi", Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- Yılmaz, T. (2014). "Çalışanların İş Tatmini ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.