

Makale Bilgisi

Makale Türü

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi

07.12.2021

Kabul Tarihi

04.04.2023

Anahtar Kelimeler

Eğitim,

Geliştirme,

Performans,

Yönetici Desteği

Örgütlerde Eğitim ve Geliştirmenin Performansa Etkisi ve Yönetici Desteğinin Rolüne Yönelik Literatür İncelemesi

*Seray SUBAŞI, **Nihat ERDOĞMUŞ

ÖZ

Örgütlerde bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak eğitim ve geliştirme çalışmaları önemli bir yatırım alanıdır. Eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırımın örgütlere katkısının ve geri dönüşünün belirlenmesi konusunda örgütlerde önemli bir beklenti bulunmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğinin performansa ne düzeyde dönüştüğünün ölçülmesi ve eğitimin katkısının ortaya konulması önemli bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, örgütlerde eğitim ve geliştirme işlevinin sistematik bir şekilde uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansın arttırmasına etkisi ve bu süreçte yönetici desteğinin rolünü araştırmaktır. Çalışmada konu literatürün incelemesi ve değerlendirilmesi yoluyla ortaya konulmaktadır. Literatür incelemesi sonucu ulaşılan bulgulardan yola çıkarak sonraki araştırmalar ve uygulamacılar için öneriler sunulmaktadır. Uluslararası yayınlarda eğitim uygulamalarının örgütsel ve bireysel performansa etkisini destekleyen ampirik çalışmalar olup ulusal literatürde yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Eğitim etkinliğinin örgütsel ve bireysel performansa etkisinde yönetici desteğinin aracı etkisine yönelik ampirik çalışmalar ise hem uluslararası hem ulusal literatürde oldukça kısıtlı olup bu alandaki ampirik çalışmalar geliştirmelidir.

Atf: Subaşı, S. ve Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve yönetici desteğinin rolüne yönelik literatür incelemesi. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20. DOI: 10.55150/apjec.1032399.

Article Information

Article Type

Research Article

Received

07.12.2021

Accepted

04.04.2023

Key Words

Training,
Development,
Performance,
Supervisor Support

The Effects of Training and Development on Performance and The Role of Supervisor Support: A Literature Review

*Seray SUBAŞI, **Nihat ERDOĞMUŞ

ABSTRACT

Training and development as a human resources management function is an important investment area in organizations. Organizations try to determine the contribution and return of training and development investment. The aim of this study is to investigate the effects of training and development on organizational and individual performance and the role of supervisory support in this process. A literature review was conducted to examine and verify the relations. As a result of the literature review findings, some suggestions were developed for future research and practical implications. There are empirical studies supporting the effect of training on organizational and individual performance in international literature and there are not enough studies in the national literature. Empirical studies on the role of the supervisor support in the relationship between training and organizational and individual performance are very limited in both international and national literature. Therefore empirical studies in this area should be developed.

1. GİRİŞ

İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve performansını artırmasında önemli bir etken haline gelmiştir. İnsan kaynağının niteliği, işletmenin diğer işletmelere karşı rekabet edebilirliğini arttırırken, örgüt içerisinde birçok değişkeni de olumlu yönde ileri taşımaktadır. İnsan kaynağının istenilen düzeyde gelişmesi, yani gelişen teknoloji ve çağın gereklerine uyum sağlaması, niteliğinin arttırılmasıyla sağlanır ve bunu gerçekleştirmenin birincil yolu eğitimidir.

Bir çalışanın örgüt içinde eğitim ve geliştirme etkinliğine katılması, örgütün birçok faaliyetini olumlu etkilerken, yalnızca örgütün kendisi için değil, aynı zamanda çalışanlar için de bireysel faydalar barındırır. Çalışanlar yüksek becerilere ve bilgiye sahip olduklarında, şirketin başarısı için iyi performans göstermeye çalışır ve bireysel motivasyonları artar. Bu nedenle eğitim uygulaması, çalışanın beceri ve yetkinliğini artırma yanında çalışan motivasyonu ve performansını da arttırmaktadır (Fey, Björkman ve Pavlovskaya, 2000). Chiang ve arkadaşları (2005)' na göre eğitim çalışanın benlik saygısını arttırmak, maliyeti düşürmek, daha iyi ürün ve hizmet kalitesi, daha yüksek çalışan memnuniyeti, yeni teknolojiyi kullanmak, bir hedef pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla yeteneği elde tutmak ve geliştirmek, ekip çalışmasını geliştirmek, daha fazla iş doyumunu sağlamak ve örgüte olan bağlılığı arttırmak gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Literatürde eğitimin iş tatminini artırdığı (Schmidt, 2007; Kaptangil, 2012), eğitim ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu (Lowry ve arkadaşları, 2002; Conrade ve Woods, 1994), eğitim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu (Benson, 2006) görülmektedir. Owens (2006)'in eğitim ile bireysel çıktılar arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmada çalışanların eğitim programları sonrasında daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu bulmuştur. Garcia ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada algılanan finansal performans ve eğitim politikası arasında pozitif bir bağlantı bulunmuştur. Bunun yanında eğitim etkinliğinin yönetici tarafından desteklenmesinin, eğitim sonucunda alınan örgütsel ve bireysel çıktıları pozitif anlamda etkilediği Newman (2011); McSherry ve Taylor (1994); Bartlett, (2001) çalışmalarında görülmektedir. Yönetici desteğinin çalışana yapılan yatırım algısının iş performansı ve çalışan çıktıları arasındaki ilişkide düzenleyici rolünü araştıran Kuvaas ve Dysvik (2010) çalışanların gelişimlerine yapılan destek ile iş performansı (kalite, iş gayreti, örgütsel

vatandaşlık) arasındaki ilişkide yönetici desteği algısının düzenleyici rolünü belirtmektedir. Bununla birlikte çalışan yatırım algısının çalışan çıktıları (örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti) arasındaki ilişkide yönetici desteğinin düzenleyici rolü bulunamamıştır (Kuvaas ve Dysvik, 2010).

Bu çalışmanın amacı örgütlerde eğitim ve geliştirme etkinliğinin sistematik bir şekilde uygulanmasının örgütsel ve bireysel performansa etkisi ve bu süreçte yönetici desteğinin rolüne ilişkin literatür incelemesi yapmak ve buradan yola çıkarak sonraki araştırmalar ve uygulamacılar için öneriler geliştirmektir.

2. LİTERATÜR TARAMASI: EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN PERFORMASA ETKİSİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ

2.1. Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Ölçülmesi

Örgütler tüm alanlarda yaptıkları yatırımların faydasını ve geri dönüşünü değerlendirdiği gibi eğitim ve geliştirmeye yaptıkları yatırımı da değerlendirirler. Eğitim ve geliştirmenin değerlendirilmesi, eğitimin, katılımcının performansına ve davranışına etkisinin değerlendirilmesi anlamına gelir. Eğitim ve gelişimin değerlendirilmesi, eğitim programının en önemli unsurlarından biridir. Bütün örgütsel faaliyetler gibi eğitim de zaman, enerji ve para gerektirir. İçsel teşvik, planlama ve çalışanların gelişimini sağlayan bir strateji, bir yatırımdır (Bowes, 2008). Genellikle tüm iyi eğitim programları, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle başlar ve eğitimin değerlendirilmesi ile sona erer (Gopal, 2009).

Eğitim değerlendirmesinde en yaygın kullanılan yaklaşımlardan birisi Kirkpatrick'in geliştirdiği modeldir. Kirkpatrick Modeli, eğitimin sonuçlarını farklı aşamalarda ve örgütsel sonuçları ayrı bir başlık altında değerlendirdiği için oldukça ilgi çekmiş ve 1960'larda ortaya atılmasına rağmen hala kabul gören bir model olmuştur. Kirkpatrick, eğitimin değerlendirilmesini dört aşamada ele alır: Tepki, öğrenme, davranış ve sonuç aşaması (Kirkpatrick, 1994). İlk aşamada eğitime katılanların eğitime karşı tepkileri incelenir, ikinci aşamada katılımcıların ne öğrendiği ölçülür, üçüncü aşamada davranışlarındaki değişim değerlendirilir ve son aşamada eğitim, üretkenlik, kalite, çalışan motivasyonu, müşteri memnuniyeti gibi örgütsel sonuçları ne derece etkilediğine bakılır. Tepkilerin ölçülmesi eğitime katılan kişilerin, eğitime karşı olan tutumlarını ölçmektedir. Modelin ilk aşaması, eğitime katılanların eğitimi beğenip beğenmediklerini değerlendirir. Öğrenilenlerin ölçülmesi, eğitim sonrasında katılımcıların bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimler değerlendirilir. Birtakım testler ile eğitime katılan kişinin eğitimden elde ettiği bilgi ölçülür. Davranışların ölçülmesi,

eğitim sonrasında işlerine geri dönen katılımcıların, öğrendiklerinin iş esnasında ne kadarını davranışlarına yansıttığına bakılır. Davranışlardaki değişimin ölçümü, eğitim verildikten belli bir süre sonra ve belli aralıklarla, gözlem, anket vb. tekniklerle gerçekleştirilir. Sonuçların ölçülmesi, eğitim programının organizasyonel düzeydeki sonuçlara etkisinin ölçüldüğü aşamadır. Bu organizasyonel değişkenler, kalite, maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatminini, çalışan tatminini yükseltmek gibi başlıklarda sıralanabilir (Eroğlu, 2006).

Aslında, çoğu örgüt eğitim programlarını yalnızca tepki kriterlerini kullanarak değerlendirmekte ve eğitimin sonuç aşaması üzerindeki etkisini çok az örgüt ölçmektedir (Kraiger, 2003). Phillips (1996) eğitimden sağlanan yatırım getirisini (Return on investment-ROI) hesaplamak için Kirk-Patrick'in dört seviyeli değerlendirme yaklaşımına bir başka seviyenin eklenmesini önermiştir. Phillips'in beş seviye değerlendirme yaklaşımları eğitim değerini parasal değere çevirir. Philips hem insan performansı hem de ticari sonuç perspektiflerinden ROI'yi görüntülemek için mantıklı bir çerçeve sunmaktadır (Topno, 2012). Yatırımın geri dönüşü, eğitimin parasal avantajlarının eğitim giderleriyle karşılaştırılması anlamına gelir. Avantajlar, şirketin eğitim programından kazandığı değerdir. Dolayısıyla, eğitim maliyetlerini değerlendirmek için genel strateji, maliyet ve fayda göstergelerini parasal olarak ölçmek ve daha sonra karşılaştırmaktır (Kumpikaitė, 2007).

Eğitim değerlendirmesi, bir eğitim programının belirtilen performans hedefleri ve hedeflerini ne ölçüde yerine getirdiğinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli yönüdür. Değerlendirmede ölçülebilir hedefler koymak genellikle zordur ve sonuçlarla ilgili bilgi toplamak veya değerlendirmenin hangi seviyede yapılması gerektiğine karar vermek zordur.

2.2. Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Performansa Etkisi

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt düzeyindeki etkilerine odaklanan araştırmalar yaygınlık kazanmıştır. Literatürde, eğitim, bilgi paylaşımı ve bu tür uygulamaların örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini inceleyen, özel insan kaynakları yönetimi uygulamalarının performansa etkilerine odaklanan çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle, çalışanların katılımı, işin yeniden tasarımı, takım temelli üretim sistemleri, çalışanın eğitimi ve performansa dayalı teşvik ödülleri de dahil olmak üzere, bu tür uygulamaların örgütlerin performansını artırdığı düşünülmektedir.

Örgütler küresel ekonomide rekabet etmeye çalışırken, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonu temelinde farklılaşma önem kazanmaktadır (Aguinis ve Kraiger, 2009). İnsan kaynakları yönetiminin, bir örgütün rekabette avantajı sağlamasındaki rolü son yıllarda bilim insanları ve uygulayıcılar tarafından giderek daha fazla kabul görmüştür. Günümüzde rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlamada 'bilgi çağı' ve 'insan sermayesi' kavramları oldukça önemli hale gelmiştir. Bilgi çağı, öğrenmeyi herkes için olanaklı kılan yeni eğitim teknolojilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Balay, 2004). Rekabet edebilen bir ürün ve girişim fikri için sadece teknolojik gelişime verilen destek yetmemekte (Olaniyan ve Okemadinde, 2008), teknolojinin gelişmesi için inovasyon (Thomas ve Singh, 2013) ve eğitim desteği de gerekmektedir. Bu bakış açısının destekleyicileri, yeni ürün geliştirme ve eğitim seviyesi arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Olaniyan ve Okemadinde, 2008). Eğitim ve sürekli gelişme bir örgütün rekabet gücünü koruması için çok önemli kabul edilmektedir (Salas ve Cannon-Bowers, 2001). Kraiger'e (2003) göre, başarılı örgütler eğitim ve geliştirmeye diğer örgütlerden daha fazla yatırım yapmaktadır. İnsan kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajında örgüte değer yaratan ve taklit edilemeyen bir kaynaktır (Pahuja ve Dalal, 2012). İnsan sermayesi teorisyenleri, yüksek öğrenimli nüfusun üretken nüfus olduğunu savunur. Öğrenim ve insan sermayesinin ekonomik büyüme ve gelişmedeki önemi birçok çalışmada ele alınmıştır. Barro (1991) insan sermayesi modelini, dünyada gözlemlenen tüm teknoloji seviyeleri ve işgücü üretkenliği içerisindeki farklılaşmadan yola çıkarak geliştirmiştir. Bu teori, kişilere yapılan eğitim yatırımının üretkenliği artırdığını öne sürmektedir.

Eğitim ve geliştirmenin örgütsel performansa etkisine dair bazı araştırmalar dikkat çekmektedir. McDonald's distribütörlerine rekabet avantajı sağlamak için Hamburg Üniversitesi'nde yoğun eğitim programı uygulamıştır. Bunun sonucunda eğitime katılan franchise sahiplerinin veya distribütörlerinin olabildiğince verimli çalıştıklarını bulunmuştur (Schuler ve Millan, 1984). Aragon-Sanchez ve arkadaşları (2003) İngiltere, Hollanda, Portekiz, Finlandiya ve İspanya'daki 457 küçük ve orta ölçekli işletmede eğitim ve örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Örgütsel performans, etkinlik (yani, çalışanların katılımı, insan kaynakları göstergeleri ve kalite) ve karlılık ölçütleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar, işletme içi eğitimcileri kullanarak işbaşı eğitimi ve işletme içi eğitimin de dahil olduğu bazı eğitim faaliyet türlerinin, etkinlik ve karlılığın boyutlarıyla pozitif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim uygulamasının sonuçlarını akabinde örgütsel performansı, finansal performans ve karlılık değişkenleri ile ölçen Esteban-Lloret (2016) da benzer sonuçlar bulunmuştur. Bu araştırmanın bulguları finansal düzeyde eğitimin etkilerini

inceleyen Swanson (2001) ile de uyumludur. Garcia (2005) 'nın 100'den fazla çalışanı bulunan 78 İspanyol işletmesi de dahil olmak üzere yaptığı araştırmada örgütün eğitim politikaları (örn., eğitim birimi tarafından üstlenilen işlevler, eğitim biriminin hedefleri, eğitimin niteliği ve eğitimin nasıl değerlendirildiği) ile dört tür örgütsel düzeydeki çalışanların memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, sahip / hissedar memnuniyeti ve işgücü verimliliği ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada eğitim etkinliği ile dört tür örgütsel değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Delanay ve Huselid (1996) 'in eğitiminin kalite, yeni ürün geliştirme, müşteri memnuniyeti üzerine olumlu yönde etkisi; Kaptangil'in (2012) eğitim etkinliğinin uygulanmasının üretimde boşa harcanan zamanı azaltması, örgütün rekabete dayalı olarak mevcut pazarda gelişmesini sağlaması, değişen tüketici ihtiyaç ve davranışlarının yanında kaliteli ve daha hızlı üretimle tüketici ihtiyaçlarının daha kolay karşılanmasını ve örgüt içerisinde takım çalışmasını geliştirmesi benzer sonuçlardır. Özetle, birçok çalışma, örgütler için yapılan eğitim faaliyetlerinin örgütlere yarar sağladığını göstermektedir. Bu yararlar, doğrudan örgütsel performansı geliştiren çıktılar (ör., maliyetlerin azaltılması, kalite ve miktarın geliştirilmesi) içerdiği gibi örgütsel performansı dolaylı olarak etkileyen (örn. karlılık, etkinlik, üretkenlik, çalışan başına işletme geliri) diğer değişkenleri de içermektedir (Aguinis ve Kraiger, 2009).

Aragon-Sanchez ve arkadaşları (2003) çalışanların eğitimine daha yüksek yatırımları olan örgütlerin, daha düşük yatırımları olanlara göre etkinlik açısından daha olumlu sonuç vereceğini ifade etmektedir. Office Of Technology Assessment (OTA) 'ın raporuna göre de örgüt içi eğitim, işgücü üretkenliğini arttırıcı bir etkidir. Amerikalı çalışanlar arasında yetersiz oranda eğitim alanların diğer çalışanlara göre daha az üretken oldukları tespit edilmiştir (Bartel, 1991). Bu sonuç, çalışanları eğitim vermenin bir örgüt için çok fazla gider olmadığını, aksine çalışanlara eğitim imkânı sağladığınız durumda, örgütün üretkenliğini etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular yanında Cambridge Üniversitesi ESRC (Ekonomik ve Sosyal Araştırma Konseyi) İş Araştırma Merkezi'nde (CBR) ise, 1987-95 döneminde İngiltere ekonomisinin imalat ve ticaret hizmetleri sektörlerinde 1600'den fazla bağımsız küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsayan geniş bir panel veri setinden faydalanılmıştır. Çalışmada eğitim ve karlılık arasında düşük düzeyde tutarlı bir bağlantı bulunmuştur (Cosh ve arkadaşları, 1998). Salas ve arkadaşları (2005) sağlık sektöründe uygulama esnasında oluşabilecek hataları azaltarak hastaların güvenliğini arttırmak için sağlık çalışanlarına simülasyon tekniği ile eğitim uygulamış ve sonuç olarak işbaşında yapılan hataların azaldığı tespit edilmiştir. Benzer bir şekilde Chillarege ve arkadaşları (2003) yaş ortalaması yüksek olan çalışan grubunun teknoloji becerisi kazanımı üzerine eğitim

hedefinin (öğrenme hedefi ve performans hedefi) ve eğitim türünün (hata yönetimi, hata kaçınma vb.) etkilerini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre hata ile başa çıkabilmek için verilen eğitimler işbaşında yapılan hataları azalmakta ve dolaylı olarak zaman kazandırıp üretkenliği de arttırmaktadır. Aynı şekilde, Arago'n-Sánchez ve arkadaşları (2003)' na göre eğitim faaliyetleri, belirli becerileri aktarmayı amaçladığında, örgüt kalite göstergelerinde canlanma olmaktadır. Gracia (2005) çalışanların eğitim programlarına katılmalarının iş kazalarının sayısını azalttığını tespit etmiştir.

Çalışanların eğitim uygulamalarına katılmasının, çalışan performansını iyileştirme ve daha kaliteli hizmet sunma konusunda önemli bir rol oynadığı büyük ölçüde kabul görmektedir (Dhar, 2014). Bazı çalışmalarda eğitimin hizmet kalitesini dolaylı olarak etkilediği ileri sürülmüştür. Likert (1967) eğitim programlarına erişilebilirliğin çalışanların bağlılık düzeyini artırma eğiliminde olduğunu ve sonuç olarak daha iyi hizmet kalitesi sunma açısından daha iyi bir performansla neden olduğunu belirtmiştir. Sadık müşterilere sahip olmak için bir örgütün, sadık ve kararlı bir işgücüne ihtiyacı olduğu söylenebilir (Evanschitzky ve arkadaşları, 2006). Smith (1976) eğitim etkinliğine katılan mağaza müdürlerini, acil iletişim becerileri ve gelecekteki şubelerdeki müşteri memnuniyeti ve kota satışları açısından değerlendirmiştir. Eğitim sonrası iletişim becerileri ile daha sonraki müşteri memnuniyeti seviyeleri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Çalışanların eğitimi üzerine yapılan araştırmaların birçoğu örgütsel etkinliği artıran ana rasyonel-ekonomik sonuçları araştırırken, bazı çalışmalarda da ekonomik olmayan sonuçlara dikkat edilmiştir (Tharenou ve arkadaşları, 2007). Örgütsel performansı arttırmak için insan sermayesine yatırımı vurgulayan ekonomik-rasyonel yaklaşımlar oldukça yaygınlık göstermektedir (Esteban-Lloret ve arkadaşları, 2016). Örgütün beşerî sermayesini geliştirmeyi amaçlayan eğitimin amacı, yalnızca teknik ve becerilerin değil, aynı zamanda insanların yaptıkları işe anlam vermesini sağlayan ve özellikle çalışanların yetkinliklerinin uzun vadeli tamamlanması üzerine odaklanan bir etkinlik olmalıdır. Şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını benimsemeleri ve özellikle çalışan eğitimini gerekli bulmak için örgütsel davranışın rasyonel olmayan tarafını göz önüne almaları gerekmektedir (Esteban-Lloret ve arkadaşları, 2016). Bu eğitim anlayışı klasik kabulden çok daha geniş bir yaklaşım sunar; çalışan için büyük bir motivasyon kaynağıdır ve sonucunda birçok olumlu tutum ve davranış doğurur. Çalışanlar daha özgüvenli, değişime açık ve birbirlerine destek olur. Buna ek olarak, çalışanlar eğitim sonucunda daha fazla motive olarak daha iyi bir performans elde etmeye başlar (Ahmad ve Bakar, 2003).

Dolayısıyla sosyalleşmiş, örgütle bütünleşmiş, örgütün kültürüne uyum sağlamış bir işgücü insan sermayesinin gelişimine ve örgütün rekabet avantajı yaratmasına katkı sağlayacaktır (Gracia, 2013).

Eğitim etkinliğinin, kültürel farklılıklardan kaynaklanan örgüt içindeki çatışmaları azaltması üzerine birtakım çalışmalar yapılmıştır. Eğitim ile örgütün ikliminde kültürel farklılıklardan oluşacak olan çatışmalar azalacak ve daha kuvvetli bir iletişim hâkim olacaktır. Martinez ve arkadaşları (2009) örgüt içi iletişimi geliştirmek amacıyla bir eğitim programı düzenlediler. Eğitim oturumunu gerçekleştirmeden önce katılımcıların dörtte biriyle yapılan telefon görüşmeleri ile bir ihtiyaç değerlendirmesi yaptı. Bu görüşmelerde katılımcılara, eğitim deneyimi öncesinde, işyerinde olumlu ve / veya zorlu ekip etkileşimleri hakkında sorular soruldu. Bu görüşmeler sayesinde, gerçek bir iş günü boyunca karşılaşabilecekleri gerçekçi durumları yansıtacak şekilde eğitim müfredatı hazırlandı. Bu çalışmaların sonucu olarak katılımcıların, ekip çalışması, iletişim ve bu kavramların işlerindeki anlamı bakımından almış oldukları eğitimin etkili olduğu gözlemlendi. Garcia ve arkadaşları (2013)' nın çalışan motivasyonu, çalışanların değişimle yüzleşme yeteneğinin eğitimle doğru orantılı bir şekilde artması gibi bulgular ile benzerlik göstermektedir.

2.3. Eğitim ve Geliştirmenin Bireysel Performansa Etkisi

Eğitim faaliyetleri sonucunda ulaşılmak istenilen amaç her ne kadar kar ise de eğitim sadece üretimi arttırıcı bir etken olmak yerine, aynı zamanda örgütte çalışan bireylere hizmet eden bir araç olarak görülmelidir. Bu durumda örgütte denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düzenlemelere karşı sosyal ve insancıl politikalar da öne çıkarılmalıdır (Price, 1997; Kaptangil, 2012). Bir örgütün sunduğu eğitim ve geliştirme olanaklarından duyulan memnuniyet, insanların kariyerleri ile ilgili verdikleri kararda önemli bir faktördür. Çalışanların bazı kurumlardan almış oldukları iş teklifini kabul etme veya reddetme nedenlerini ve çalışanların iş değiştirmesinde eğitimin etkisini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Randstad'ın Kuzey Amerika İstihdam İncelemesi araştırmasında, 126 Amerikalı ve Kanadalı çalışanın yüzde 80'inin yeteneklerini arttıran eğitim almayı, çalıştıkları örgütte aradıkları önemli kıstaslardan biri olarak ifade etmişlerdir (What Drives, 2001).

Çalışanlara yapılan yatırım ve teşvik çalışanların beklentilerini artırarak bir işi daha çekici hale getirmektedir. Bir örgütün çalışanına yatırımı ve bu yatırımın beklenen katkıları doğrudan o örgütün denetimi altındadır ve bu da işverenin işten ayrılma niyetini azaltma girişimlerinde daha fazla etki yaratmaktadır (Shaw ve arkadaşları,

1998). Çünkü çalışanlar yeni öğrenme fırsatları sunan, meydan okuma olanağı sağlayan, örgütün başarısına önemli ölçüde katkıda bulunabilmeye olanak veren, belirli bir alanda başarı ve gösterilen ilgiye dayalı ilerleme ve bununla birlikte başarı temelli kişisel gelişim fırsatları sunan ortamlarda çalışmayı tercih etmektedir (Ramlall, 2004). Çalışanın yetkinliğinin yükseltilmesi, kendisine yatırım yapılması, yeni bir bilgi öğrendiği için tatmin yaşamaması, işini yaparken onu olumlu yönde harekete geçirici bir faktör olmaktadır. Ayrıca kendisine edindiği bilgi sonucunda yeni sorumluluklar verilmesi ve bu bilgiye uygulama alanı yaratılması, başka bir işe geçme isteğini ortadan kaldırmakta ve kendisine yatırım yapılmış olması bile vicdanen örgüte olan bağlılığını arttıracak bir motivasyon aracı olmaktadır. Çalışanların kendisini geliştirmiş olması ücretlerinde artış ve terfi olarak kişilere yansımaktadır (Ramlall, 2004). Çalışanın istediği bir eğitim iş ile ilgili olmasa bile çalıştığı örgüt tarafından karşılandığı zaman motivasyonu artırıcı bir etki oluşturmaktadır.

Schmidt (2007) yaptığı araştırmada işyerinde eğitim alan çalışanların buna bağlı olarak iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Conrade ve Woods (1994) eğitim ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Çalışmalarda eğitim alan kişilerin, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiştir (Shaw ve arkadaşları, 1998). Cheng ve Waldenberger (2013) eğitimin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini bunun da işten ayrılma niyeti üzerinde aracı etkisi olduğunu bulmuştur. Eğitim uygulamaları arttıkça iş tatmini ve bağlılık artmakta, dolaylı olarak da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Benson (2006) eğitim ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş, dolaylı olarak örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmiştir. Kampkötter ve Marggraf (2015) eğitim programına katılım ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bir önceki yılda eğitim gören çalışanların gönüllü olarak örgütten ayrılma ihtimali önemli ölçüde azaldığı için, bu etkinin zaman içinde kalıcı olduğunu tespit etmiştir. Chiang ve arkadaşları (2005) alınan eğitimden tatmin olmanın işte kalma isteğini arttırdığını bulmuştur.

Çalışanlar, örgütün kendilerine önem verdiğini düşündükleri durumlarda, onların da örgüte olan bağlılığı daha fazla olmaktadır (Eisenberger ve arkadaşları, 1986). Örgüt tarafından verilen önem çalışanlara sağlanan destek seviyesi ile gösterilebilir. İleride yönetici desteği konusunda da görüleceği üzere algılanan örgütsel destek, örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır. Gaertner ve Nollen (1989) örgütsel bağlılığın gerçekleştirilen ve algılanan insan kaynakları uygulamalarıyla (eğitim gibi) ilişkili olduğunu bulmuştur. Lang (1992) eğitimin artan örgütsel bağlılığı sağlamak üzere

tasarlanması gerektiğini önermektedir. Ahmad ve Bakar (2003) eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Salas ve arkadaşları (1991) yaptığı çalışmada eğitimin örgütsel bağlılığı ve böylelikle çalışan motivasyonunu arttığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonuç olarak eğitimin çalışan motivasyonu ve performansını artırması (Fey, Björkman ve Pavlovskaya, 2000) örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini azaltması (Owens, 2006) eğitim ile iş tatmini arasında pozitif ilişkinin bulunmasıdır (Lowry ve arkadaşları, 2002). Örgütlerde çalışanların eğitim etkinliğine katılması çalışanların bireysel performansları ve motivasyonlarını artırmaktadır.

2.4. Eğitim ve Geliştirmenin Performansa Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü

Yönetici desteği kavramı, örgütsel destek teorisinin alt ögelerinden birisidir. Örgütsel destek kavramı, bir örgütün çalışanlarına, genel değerler doğrultusunda yaptıkları katkıya verdikleri değer ve iyi hissetmeleri adına gösterdikleri ilgidir (Eisenberger ve arkadaşları, 1986). Bazı çalışmalarda 'örgütsel destek' kavramı 'sosyal destek' olarak da ifade edilmiştir. (La Rocco ve Jones, 1978). Teorinin diğer ögesi ise çalışma arkadaşları desteğidir.

Çalışanların sosyo-ekonomik ihtiyaçlarının karşılama, iş çabalarını ödüllendirmeye hazır olma, çalışanların katkılarına ve kendilerine önem verilmesi algılanan örgütsel desteği göstermektedir (Eisenberger, Stinglhamber ve Vandenberghe, 2002). Buna karşılık çalışanların örgüte verdikleri katkı karşılığında veya bireysel gelişimleri için yöneticilerinden gördükleri destek algıları ise yönetici desteği olarak tanımlanmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988).

Eğitim uygulamalarında iki tür yönetici desteği vardır: Tepe yönetimin desteği ve ilk bağlı olunan yöneticinin (hat yöneticisi) desteği. Eğitimin uygulanmasında her iki destek mekanizması da büyük önem taşımaktadır. Eğitimin öncülleri arasında hem yönetici hem de üst yönetim desteği belirleyicidir, ancak yönetici desteği üst yönetim desteğine göre çok daha kritiktir (McSherry ve Taylor, 1994). Çünkü bir çalışanı, bağlı olduğu ilk yöneticisi birebir tanımaktadır. Görev tanımını, o pozisyon için gereken nitelikleri, çalışanın kendisini hangi açılardan geliştirmesi gerektiğini birebir bağlı olduğu yöneticisi gözlemlemekte ve çalışanın kendisini geliştirmesi için gerekli olan eğitim ihtiyacını üst yönetime ilk yöneticisi bildirmektedir.

Yöneticiler, sadece eğitimin uygulanması kararının verilmesi ve gerçekleştirilmesi aşamasında değil, aynı zamanda eğitimin tamamlanmasının ardından da birtakım sorumluluklara sahiptir. Yöneticiler astlarını, örgütsel ve bireysel kariyer hedefleri doğrultusunda, öğrenmeyi ve yeni yetkinlikler kazanmayı teşvik ederek

desteklemelidir. Katılımcılar tarafından bilginin doğru bir şekilde transfer edilmesi, öğrenilenlerin doğru bir şekilde içselleştirilmesi ve bunun sağlanması için son aşamada bir takım yeni sorumluluk ve projeler verilmesiyle öğrenilen yeni bilgi pratiğe dökülmelidir. Eğitimin uygulanmasında üst yönetici desteği modeline Baldwin ve Ford (1988) tarafından yeni bir zaman boyutu eklemiştir. Zaman temelinde yönetici desteği buna göre üç aşamada olmaktadır: Eğitim başlamadan önce (eğitim öncesi ortam), eğitim programı sırasında ve programdan sonra (eğitim sonrası çalışma ortamı). Bu noktada yönetici desteği, çalışanların yeteneklerine ve eğitim esnasında öğrenilen konulara uygun yeni proje ve görev tanımları atanması açısından önem kazanmaktadır.

Broad (1982) eğitimin doğru bir şekilde aktarılması için 'yönetici desteği' nin aşağıdaki davranışlar ile sağlanabileceğini önermektedir (McSherry ve Taylor, 1994):

- Yönetici eğitim programında geçen ve kullanılan yetenek ve terminolojileri ortaya koymalıdır.
- Çalışanına öğrendiği yeni bilgiye dayalı bir konuda karar alma yetkisi vermelidir.
- Yeni yeteneklerin uygulanabilmesi için fırsatlar yaratmalıdır.
- Katılımcıların becerilerini pekiştirmesini sağlamalıdır.
- Çalışanlarına geri bildirim vermelidir.

Bir örgütte çalışanlar destek algısı olduğuna inanıyorsa, çalıştığı örgüte olumlu tutum ve davranış ile borcunu ödemeyi bir görevi olarak görmektedir (Kuvaas ve Dysvik, 2010; Eisenberger ve arkadaşları, 1990). Yapılan birçok çalışmada yönetici desteğinin sağlandığı örgütlerde, örgütsel ve bireysel performansın olumlu bir şekilde arttığı sonucu saptanmıştır. Yetersiz veya kötü dizayn edilmiş birçok uygulama, iyi bir yönetici desteği ile kurtarılabilirken; iyi bir İK uygulaması, kötü bir yönetim anlayışı ya da zayıf bir liderlik yüzünden sorunlar doğurabilmektedir. Yönetici, İK politikasını hayata geçiren kişidir. Bu yüzden yönetici desteği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif etkileyen bir faktördür (Kuvaas ve Dysvik, 2010; Purcell ve Hutchinson, 2007). Buna karşılık çalışanlar hat yöneticisi desteği eksikliğini algılayorsa, eğitim ve gelişim çabaları olumlu uygulamalara rağmen beklenen sonucu vermeyebilir (Kuvaas ve Dysvik, 2010 ; aktarılan Baldwin ve Magjuka, 1997).

Yönetici desteği konusu literatürde örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte incelenmiş ve çoğunlukla örgütsel performansla olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. TymonJr ve arkadaşları (2011) çalışanlarda yönetici desteği algısının yüksek olduğu

durumlarda; işgören devir hızının azaldığını, işe bağlılığın ve algılanan kariyer başarısının arttığını saptamışlardır. Ayrıca çalışanlarda yönetici desteği algısı olduğu durumlarda, çalışana yönelik ödüllendirme faaliyetlerinin (maddi olmayan ödüllendirme) aynı oranda fazla olduğu anlaşılmıştır. Kuvaas ve Dysvik (2010) personel gelişimine yapılan yatırım algısı ile iş gayreti, kalite ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide, algısal yönetici desteğinin düzenleyici etkisi olduğunu bulmuştur; bu çalışmaya benzer olarak, hata yönetimi esnasında yöneticilerin çalışanları desteklemesi, hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Guchait ve arkadaşları, 2014). Çalışan yaptığı hatadan dolayı korkmaz ve yöneticisinin mentorluğunda daha doğru bir hizmet verir. Eğitim ve yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında, McSherry ve Taylor (1994) 'a göre eğitim alan çalışan ve yöneticisi arasındaki ilişkinin kalite algısı ne kadar fazla ise, eğitim esnasında öğrenilenlerin transferi o kadar fazladır.

Birçok araştırmacı (örneğin, Broad ve Newstrom, 1992; Tannenbaum ve Yukl, 1992) transferin sağlandığı aşamalarda bireysel olarak eğitimin transferini kolaylaştırması muhtemel aktiviteler tanımlamıştır. Avustralya hükümetine ait bir enerji şirketi olan Lancaster ve arkadaşları (2013) nitel bir araştırmada bir yöneticinin çalışanlarına ne zaman destek sağladığını açıklayan "PriorDuringAfter" modelinde; eğitimin her üç aşamasında da süpervizörün rolünün kritik olduğu bulunmuştur. Süpervizörler, bir eğitim programının başlamasından önce eğitimcilerle bir araya gelerek programı ve içeriğini tartışabilir, eğitim hedefleri belirleyebilir, eğitimcileri hazırlık için serbest bırakabilir ve katılımlarını teşvik edebilirler (Brinkerhoff ve Montesino, 1995). Kurs sırasında kursiyerlere pratik destek ve yardım, yöneticilerin eğitime verdikleri değeri işaret eder ve eğitim sonrasında yapılan toplantılar, transferi desteklemek için en iyi fırsatı sağlar (Lancaster ve arkadaşları, 2013). Eğitim sonrası yöneticiler, işte yeni becerilerin uygulanmasını teşvik etme, caydırma veya yasaklama gibi davranışlarla eğitimin transferinde kolaylaştırıcı ya da engelleyici olmaktadır (Tannenbaum ve Yukl, 1992).

Bartlett (2001) eğitime ulaşılabilirlik ile örgütsel bağlılık, eğitime katılım ile yalnızca duygusal bağlılık, eğitimin yöneticiler tarafından desteklenmesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Newman (2011) yönetici desteğinin, eğitim ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ancak duygusal bağlılık ile olan ilişkisinde herhangi bir etkisi olmadığını belirtmektedir. Subaşı (2018) eğitimin etkinliğinin örgütsel ve bireysel performans üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde yönetici desteğinin aracı rolünü bulmuştur. Ahmad ve Bakar (2003) eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptamıştır. Örgütün sağladığı

eğitim, örgütsel destek algısını geliştirir, özellikle de işletme tarafından çalışanların özel ilgi alanlarına yönelik eğitim alanları ile ilgili sağladığı ek fırsatlar ile bu olumlu duygu oluşturularak örgütsel bağlılık arttırılabilir.

Tüm bu açılardan bakıldığında ve yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde dikkat çeken nokta iyi yeteneklerin elde tutulması için yetenek sahiplerinin değer görmeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle gelişimleri için çalışanlara destek verilmeli, kuvvetli bir yönetici desteği ile eğitim almaları ve bu doğrultuda performans artışı yaşanması sağlanmalıdır (Tymon Jr ve arkadaşları, 2010). Yönetici desteğinin eğitim ve performans arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu savunan Kuvaas ve Dysvik (2010) çalışanların gelişimlerine yapılan destek ile iş performansı, iş kalitesi arasındaki ilişkide yönetici desteği algısı düzenleyici rolü bulgusu; Dysvik ve arkadaşları (2014) eğitimin yoğunluğu ve iş gayreti arasındaki ilişkide yönetici desteğinin rolü bulgular ile benzerlik göstermektedir. Yönetici, çalışanın örgüte bağlılığının artmasında düşünülen çok daha büyük bir role sahiptir. Yöneticisi, çalışanın yeteneğini ve katkısını bilmelidir, bunların güçlendirilmesi için gerekli uygulamaları sağlamalıdır (Tymon Jr ve arkadaşları, 2010) ve buna ek olarak çalışanın amaçları doğrultusuna uygun olarak kariyer planını yönetmelidir. Bu amaçla yönetici, İK sistemini geliştirmeli ve uygun eğitim programları saptayıp bu programa katılan çalışanların en fazla faydayı aldığından emin olmalıdır.

3. TARTIŞMA

Yapılan literatür incelemesi eğitim ve geliştirmenin örgütsel ve bireysel performansın artışına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütlere rekabet edebilirlik, kalite, üretkenlik, karlılık, çalışan bağlılığı, çalışan motivasyonu gibi konularda olumlu katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde eğitim ve geliştirmenin bireysel performansa olumlu etkisi bulunmaktadır. Eğitim sonrası örgütsel ve bireysel performansın artmasında yönetici desteğinin rolü önemlidir. Literatürde eğitim ve geliştirmenin örgütsel ve bireysel performans artışı ile sonuçlanmasında yönetici desteğinin aracı rol üzerine çalışmalar bulunmaktadır. Literatürdeki bu bulgular eğitim ve geliştirmenin örgütsel ve bireysel performansa olumlu katkısında yönetici desteğinin olumlu rolünü göstermektedir.

Literatürde eğitim ve performans ilişkisine dair detaylı ve geniş kapsamlı çalışmalar (Garcia 2005; Garcia 2013) bulunmaktadır. Türkiye'deki duruma yönelik ise eğitimin üretim süreçlerine, kalite ve pazardaki rekabet edebilirliğe ve örgüt içerisinde takım çalışmasına etkisine yönelik birtakım çalışmalar (Kaptangil, 2012; Subaşı, 2018)

bulunsa da bu çalışmaların sayıları ve nitelikleri sınırlıdır. Bu konuda Türkiye'deki durumla ilgili çalışmalarda ölçekler, veri toplama ve örneklem büyüklüğü bakımından kısıtlar yanında çalışmaların belli sektörlerle sınırlı olduğu da dikkat çekmektedir. Sonraki çalışmalarda eğitim etkinliğinin performansla olan etkisi hakkında daha ileri düzey analizler yapmaya uygun güvenilir ve geçerli ölçeklerle daha geniş örneklemelerden ve farklı sektörlerden toplanacak veriye dayalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

İşletmelerde eğitim uygulamaları çalışan bağlılığı; çalışan memnuniyeti; takım çalışması; örgüt içi iletişim üzerinde spesifik etkilerine yönelik Türkiye bağlamında ampirik araştırma yapılabilir.

İşletmelerde eğitim uygulamalarının üretkenlik; verimlilik; rekabet edebilirlik üzerindeki etkilerine güvenilir ölçek ve ileri düzey analizlere Türkiye genelinde bakılabilir. Hatta eğitimin geri dönüşünün (ROI-return of investment) hesaplanması için sektörel bir araştırma yapıp bir işletmede eğitim politika ve uygulamalarının hemen akabinde verim ya da üretkenlik gibi çıktılar ölçümlenebilir.

Hem yerel hem uluslararası literatürde eğitimin performansa etkisinde yönetici desteğinin aracı rolüne ilişkin çalışmalar yönetsel kısıtlar barındırmaktadır. Bu yüzden eğitimin bireysel ve örgütsel performansa etkisinde yönetici desteğinin aracı rolüne yönelik de güvenilir ve geçerliliği yüksek ölçekler ve daha geniş örneklemelerden toplanan veriye dayalı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve bu süreçte yönetici desteğinin rolü konusunda farklı sektörlerde ve mavi yaka ve beyaz yaka gibi farklı çalışan gruplarında da karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Bu konularda yine katılımcı kitlesinin yaş ve eğitim seviyesi gibi demografik değişkenlerin eğitimin performansa etkisindeki rolüne bakılabilir.

Eğitim ve geliştirmenin performansa etkisinin artırılmasında iş ortamının alınan eğitime uygun hale getirilmesi önemlidir. Burada yönetici desteği oldukça kritik bir öneme sahiptir. Broad, (1982) eğitimin doğru bir şekilde aktarılması için yöneticinin eğitim programında geçen terminolojileri ortaya koyması, çalışanına öğrendiği yeni bilgiye dayalı karar alma yetkisi, yeni yeteneklerin uygulanabilmesi için fırsatlar ve geri bildirim vermesi gerektiğinden bahsetmişti. Kendisine bağlı çalışanların eğitimin onayının akabinde de yönetici desteği devam etmeli, yöneticinin yarattığı ortam ile bilgi pekiştirilerek kalıcı hale gelmelidir. Unutulmamalıdır ki yetersiz veya kötü dizayn edilmiş bir eğitim iyi bir yönetici desteği ile kurtarılabilirken; iyi bir eğitim uygulaması, kötü bir yönetim anlayışı yüzünden beklendiği sonuçları vermeyebilir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. ve Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ahmad, K. Z. ve Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I. ve Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Baldwin, T.T. ve Ford, J. (1988). Transfer of training: are view and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Baldwin, T. T. ve Magjuka, R. J. (1997). Training as an organizational episode: Pretraining influences on trainee motivation. *Improving Training Effectiveness In Work Organizations*, 3, 99-127.
- Barro, R. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The Quarter Journal of Economics*, 106(2), 407-414.
- Bartel, A.P. (1991). Productivity gains from the implementation employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Benson, G. S. (2006). Employee Development, Commitment and Intention to turnover: a Test of 'Employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Bowes, B. (2008). Employees development programs help companies achieve greater success. *CMA Management*, 82(2), 13-14.
- Brinkerhoff, R.O. ve Montesino, M.U. (1995). Partnership for training transfers: lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263-74.
- Broad, M. L. (1982). Management actions to support transfer of training. *Training and Development Journal*, 36(5), 124-9.
- Cheng, Y. ve Waldenberger F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? evidence from china. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 4(1), 16 - 38.

- Chiang, C., Back, K. ve Canter, D.D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 4(2), 99-118.
- Chillarege, K. A., Nordstrom, C. R. ve Williams, K. B. (2003). Learning from our mistakes: Error management training for mature learners. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 369-385.
- Cosh, A., Duncan, J., Hughes, A. ve Britain, G. (1998). *Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-95*. Sanctuary Building, Great Smith Street, London: Department for Education and Employment.
- Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Dhar, R. L. (2014). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, 46, 419-430.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. ve Buch, R. (2014). Perceived training intensity and work effort: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 729-738.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence. *Commitment and Innovation, Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 111-133.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A. ve Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Evanschitzky, H., Gopalkrishnan, R., Plassmann, I.H., Niessing, J. ve Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213.
- Fey Carl F., Bjorkman, I. ve Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Human*

Resources Management Review, 11(1), 1-18.

- Gaertner, K.N. ve Stanley, D. N. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relation*, 42(11), 975-991.
- Garcia, M.U. (2005). Training and business performance: the spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691-710.
- Garcia, M. U., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V. ve Garcia-Lillo, F. (2013). Training policy and organisational performance in the spanish hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2851-2875.
- Gopal, (2009). Effectiveness of executive training programs. *The Indian Journal of Commerce*, 61(3), 143-150.
- Guchait, P., Pasamehmetoglu, A. ve Dawson, M. (2014), Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Kampkotter, P. ve Marggraf, K. (2015). Do employees reciprocate to intra-firm trainings? An analysis of absenteeism and turnover rates. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2888-2907.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Kirkpatrick, D. ve Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. in handbook of psychology: one:8. *Industrial and Organizational Psychology*, 171-92.
- Kumpikaite, V. (2007). Human resource training evaluation. *Engineering Economics*, 5(55), 29-36.
- Kuvaas, B. ve Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.
- La Rocco, J. M., House, J. S. ve French, J. R. P. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202-218.
- Lancaster, S., Milla, L.D. ve Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.

- Lang, D. L. (1992). Organizational culture and commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 191-196.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: Harper and Row.
- Lowry, D. S., Simon, A. ve Kimberley, N. (2002). Toward improved employment relations practices of casual employees in the new south wales registered clubs industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 53-69.
- Martinez, M. ve diğ. (2009). Measuring the effects of interpersonal training for the workforce. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 3(4).
- Mcsherry, M. ve Taylor, P. (1994). Supervisory support for the transfer of team-building training. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), 107-119.
- Newman, A., Thanacoody, R. ve Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Olaniyan, D.A. ve Okemakinde, T. (2008). Human capital theory: implication for educational development. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 479-483.
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget. the relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-171.
- Pahuja, S. ve Dalal, R.C. (2012). Achieving competitive advantage through hr practices: a case study. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(2), 35-43.
- Philips, J. J. (1996). How much is the training worth?. *Training and Development*, 50(4), 20-24.
- Price, A. (1997). *Human resources management in a business context*. International Thomson Publishing, London.
- Purcell, J. ve Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the hrm-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: a decade of progress, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471-99.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Cannon-Bowers, J.A. ve Mathieu, J.E. (1991). Meeting

- trainees' expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759-769.
- Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S. ve Priest, H. A. (2005). Using simulation-based training to improve patient safety: what does it take?. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 31(7), 363-371.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Schuler, R.S. ve Macmillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
- Shawve, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr., G. D. ve Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Subaşı, S. (2018). *Eğitim etkinliğinin uygulanması ile örgütsel ve bireysel performans arasındaki ilişkide yönetici desteğinin aracı rolü* (Yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Swanson, R. A. (2001). *Assessing the financial benefits of human resource development*. Cambridge: Perseus.
- Tannenbaum, S.I. ve Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Tharenou P., Saks, A.M. ve Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Hum. Resour. Manag. Rev*, 17(3), 251-273.
- Thomas, A. ve Singh, N. (2013). Mexus: adding strategic perspective to education and training. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(2), 28-34.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: an analysis of various models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Tymon Jr, W.G., Doh, J.P. ve Stumpf, S.A. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.