

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ

**Ahmet YILDIRIM,**

Dr.Öğr.Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANLAYIŞININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ**

### **ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, insan kaynakları yönetimi anlayışının bir değişkeni olarak eğitim ve geliştirme etkinliğinin örgütlerin rekabet politikaları üzerine etkisinin önemini vurgulamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme etkinliklerinin örgütlerin rekabet politikalarına yönelik etkisini değerlendiren bu çalışmada, insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütler açısından bir rekabet politikası geliştirilmesi bağlamında etkisi tartışılmıştır. Alanyazında örgütlerin rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun, işletmeler açısından rekabetin sürdürülebilirliğinde etkin bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Örgütlerin varlıklarını rekabet ederek sürdürebilmeleri için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ise kritik düzeyde bir öneme sahiptir.

Örgütlerin insan kaynağına yönelik eğitim ve geliştirmeye dönük çabaları, değişim karşısında örgütleri rekabet süreçlerinde güçlü kıldığı kadar, sürdürülebilir rekabet stratejisi üretmek konusunda da motivasyon sağlamaktadır. Günümüz rekabet şartlarında örgütlerin faaliyet alanlarında varlıklarını devam ettirebilmeleri bir taraftan sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme becerilerine, diğer taraftan rekabetçi özelliklerini koruyabilmek için İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme yoluyla değişen şartlara uyum sağlamasına bağlıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet

## **THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONCEPT ON THE COMPETITION POLICY OF ORGANIZATIONS ON TRAINING AND DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

The purpose of this research is to emphasize the importance of the impact of training and development activity on the competition policies of organizations as a variable of the human resources management approach. In this study evaluating the effects of training and development activities on the competition policies of organizations as a function of human resources management, a competition policy organizations in terms of human resources training and development function is discussed in the context of the development. In the literature, it is revealed that the harmony between the competition strategies of the organizations and the human resources strategy plays an effective role in the sustainability of the competition for the organizations. Training and development of human resources are critical for organizations to sustain their assets by competing.

Organizations' activities towards training and developing human resources provide motivation to produce sustainable competition strategy as well as making organizations strong in competition processes. In today's competitive conditions, the survival of organizations in their fields of activity depends on their qualified human resources and their ability to hold these resources, on the one hand and the adaptation of Human resources to changing conditions through training and development in order to maintain their competitive features.

**Keywords:** Education, Development, Competition, Human Resources Management,

## 1.GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi; örgütlerin belirlenmiş stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinlikler olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011:6). Dolayısıyla örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, örgütlerdeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimler insan kaynakları yönetimi birimi olarak adlandırılır (Aldemir; Atayol; Budak; 2001:21). Günümüzde örgütler, insan sermayesinin en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. Örgütler açısından nitelikli insan kaynaklarının temini, istihdam edilmeleri ve örgüte bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimi paradigmasını gerekli kılmaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütler açısından yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi bir fırsat penceresidir.

Günümüzde örgütler; nitelikli insan kaynaklarının temini ve doğru pozisyonda çalıştırılmaları kadar, örgütün amaçları doğrultusunda eğitmenin ve geliştirmenin, işgörenlerin üretkenliğini ve etkinliğini artırmasından dolayı sürdürülebilir bir şekilde eğitime ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda Chadwick (2005) “örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinin kritik düzeyde bir öneme sahip” olduğunu vurgulamıştır.

Eğitim ve geliştirme etkinlikleri temel insan kaynakları işlevlerinden biridir. Örgütler açısından günümüzde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi rekabet gücü kazandıran bir değişken haline gelmiştir. Alanyazında insan kaynakları açısından eğitim ve geliştirme uygulamalarını kullanan örgütlerin, bu anlayışı önemsemeyen ve tercih etmeyen örgütlere göre daha yüksek performans gösterdiğine dair tespitler vardır (Alayoğlu, 2010: 29).

Eğitim ve geliştirmeye dönük çabalar, örgütleri rekabet süreçlerinde güçlü kıldığı kadar sürdürülebilir rekabet stratejisi üretmek konusunda da motivasyon sağlamaktadır. Örgütlerin küresel dinamikler gereği yabancı piyasalara yönelik girişimlerinde kalıcı olabilmeleri, ancak insan kaynaklarının farklı pazar ve kültürlerle yönelik eğitilmeleri ve çalışma becerileri kazandırılmalarına bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların yeni oluşan çevresel şartlara yönelik uyum geliştirebilmeleri hızlı bir şekilde verilebilecek bilgi ve eğitimle mümkün olabilecektir.

Günümüzde küresel nitelikte yaşanır hale gelen doğal felaketler ve salgın hastalıklar karşısında örgütler, ortaya çıkan beklenmedik fiili durumlara karşı yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu kapsamda örgütler, insan kaynaklarından maksimum düzeyde faydalanabilmek amacıyla yeni iş dizaynları geliştirmekte ve dijital platformlarla kendilerini yeni duruma konumlandırmanın yollarını aramaktadırlar. Ancak karşımıza çıkan temel sorun; örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının, gelecek planları ve iş tasarımlarında değişikliğe gitmek istemeleri ya da zorunda kalmaları durumunda, tercih edilen ya da mecbur kalınan yeni anlayışa yönelik beceri düzeylerine sahip olmamaları ya da olmak için çaba göstermemeleridir.

İnsan kaynaklarının bir işlevi olan eğitim ve geliştirme paradigması, örgütlerin fiili durumlar karşısında zorluklarla mücadele etmede kilit bir rol üstlenebilir. Bu meyanda dijital eğitim içerikleri ve yeni eğitim teknolojileri örgütler açısından eğitim maliyetlerini azaltabilir, zaman ve mekan kısıtlarını kontrol altına almayı kolaylaştırabilir. Ancak tercih edilecek yeni yöntemlerin işgören düzeyinde davranış değiştirmeyi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan uygulama, geribildirim, kişiye özgü olmak gibi koşulları da içermelidir.

Günümüzde örgütler açısından eğitimin rolü, düne göre bugün daha stratejik bir hale gelmiştir. Eğitim, örgütler açısından artık bir kez uygulanan ve yeni bir eğitim sürecine kadar gündemden çıkarılan bir olgu değildir. Örgütler açısından eğitim, geliştirme ve öğrenme sürdürülebilir hale getirildiği zaman anlamlı hale gelmektedir. Eğitim, geliştirme ve öğrenme, biçimsel bir şekilde sınıf ortamında gerçekleştirilen ve geri bildirim konusunda süreçlere pek de riayet edilmeyen bir anlayışın dışına çıkmış, örgütler açısından eğitim ve geliştirme koşullarının yaratıldığı bir konuma evrilmiştir.

Örgütler; yaşadığımız çağın baskın özellikleri gereği, yeni teknolojiler, bilginin hızlı gelişimi, küreselleşme baskısı, e-ticaretin sınırsız bir şekilde gelişimi nedeniyle büyük değişimlerle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Örgütler karşı karşıya kaldıkları değişim sürecine yönelik savunmacı bir anlayışla,

öncelikle elindeki işgücüne sahip çıkarak elde tutmak ve dış kaynak olarak işgücünü çekmek ve sahip olduğu insan sermayesini motive etmek üzerine stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme, değişim sürecinde insan kaynaklarını stratejik açıdan değerlendirmeye de imkân vermektedir. Örgütler rekabete açık, toplam kalite yönetimi ve sürdürülebilir performans gibi nitelikleri barındıran bir çalışma modeli geliştirerek faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. Bu çabalarının kritik eşiği ise, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yükledikleri anlamdır.

Örgütler güncel becerilere sahip ve gerekli becerileri kolayca öğrenebilecek, gelişime ve öğrenmeye açık bir işgören beklentisi içerisindedir. İşgörenler ise, sadece örgütlerin talebini değil, kişisel ilgi alanlarını ve gelecekte ihtiyaç duyacakları becerileri geliştirme eğilimindedir. Örgütler ve işgörenler açısından dış çevre şartları da göz önünde bulundurularak en etkin noktanın bulunması, bir zorunluluk olarak karşımızda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının bir değişkeni olarak eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütlerin rekabet politikalarına etkisini değerlendiren bu çalışmada, insan kaynaklarını stratejik açıdan değerlendirerek, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütler açısından bir rekabet politikası geliştirilmesi bağlamında etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## **2. EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMLARI**

Eğitimi, "bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci" olarak tanımlayan Ertürk (1994), "planlı eğitim faaliyetlerinin davranış değişmesini, yani geçerli öğrenmeyi sağlayıcı yaşantıların oluşturulmasına dönük olması zorunluluğuna" işaret etmektedir. Eğitim neticesi bireylere yeni davranışlar kazandırmak esastır. Davranış değiştirmenin hangi etkinlikler yoluyla ve nasıl gerçekleşeceği, bizi doğrudan doğruya öğrenme eyleminin kuramsal temellerine ve onu sağlamak için düzenlenen öğretme sürecini sorgulamaya götürür.

Viargues'a göre (1999: 88) eğitim, bireylerin yeteneklerinin gelişmesinde bir araçtır. Bingöl ise, eğitimi "belirli bir amaçla, iş görenlerin bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreç olarak" tanımlamıştır (Bingöl, 2006: 188). Öte yandan Sabuncuoğlu eğitimi; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların örgütsel düzeyde yükledikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümü olarak nitelendirmiştir (Sabuncuoğlu, 2018:155).

Örgütlerde işgörenlerin sadece istihdam edilmesi değil, aynı zamanda eğitilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu bir insan kaynakları yönetimi politikası tercihi olduğu kadar, örgütler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde eğitim, insan sermayesinin etkililiğini arttırmak ve performansını geliştirebilmek için önemli fırsatlar sunabilir. Çünkü eğitim etkinliklerinin sağladığı imkânlarla, işgörenlerin örgütsel amaçlar kapsamında performansı geliştirilebilmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 1). Değişim, eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güç olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme, örgütün hedeflerine ulaşmak için tasarlanır. Örgütler açısından eğitimin amacı, işgörenlerde örgütün beklentilerine yönelik bir takım davranış düşünce ve beceri gelişimini içermekle beraber, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Currie, 2002:165).

Eğitim ile bireyin bir davranışı yerine getirmesi hedeflenir. Örgüt düzeyinde eğitim ile işgörenlerin davranış, bilgi ve beceri kazanmaları veya kendileri açısından faydasına inandıkları için benimseyerek yapmaları beklenir (Barlett, 2001:336). Eğitimin örgütsel açıdan anlamlı hale gelebilmesi eğitim içeriğinin işgörenin davranışlarını ne ölçüde etkilediği ya da ne oranda davranış değişikliğini ortaya çıkarabildiği ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim, işgörenin daha önce eğitim yoluyla elde ettiği kazanımlarına yenilerini eklemek amacıyla gerçekleştirilir. Dolayısıyla eğitimi sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini artıran yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak değerlendirilmelidir (Piscard 1958).

İnsan kaynakları açısından geliştirme ile işgörenin kapasitesinden tam anlamıyla yararlanmak ve performansını arttırmak hedeflenmektedir. Gelişim, eğitimden daha genel kabulleri içerir ve

işgörenin gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını sunar. Bu bağlamda gelişim, işgörene gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme alanı sağlar.

İnsan sermayesinin geliştirilmesi temelde işgücünün verimliliğinin artırılmasını ifade etmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall 2004). Geliştirme, insan kaynağının örgütün temel stratejik hedeflerine yönelik olarak etkili bir şekilde yoğunlaştırılması ile gerçekleştirilebilir (Dess ve Picken 1999). İnsan kaynakları bağlamında geliştirme, örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde rekabet yeteneğini geliştirmek için işgörenlerin kapasitelerini arttırmaya yönelik düzenlemeleri içermektedir (Mercin, 2005: 133).

Örgütlerde geliştirme etkinlikleri ile daha uzun soluklu bir projeksiyon öngörülmekte, geleceğe dönük öğrenmeler hedeflenmektedir (Bayraç, 2008: 128). Dolayısıyla “geliştirme”, yetiştirme kavramına nazaran daha geniş bir alanı nitelendirir. Öte yandan geliştirme, işgörenin kendisini etkinliklerle üst görev ve sorumluluklara hazırlanması olarak da ifade edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından geliştirmenin üç temel özelliği vardır. Bu özellikler (Şencan ve Erdoğan, 2001: 4):

- “*Geliştirme işlevinin örgütteki tüm bireyleri kapsamı*”,
- “*Bireyin tüm hayatında kesintisiz sürmesi*”,
- “*Çalışanların sadece iş konuları ile ilgili değil, her boyutta geliştirilmesinin amaçlanmasıdır*”

İnsan kaynakları yönetimi disiplini çerçevesinde geliştirme kavramını, işgörenlerin mevcut işlerinde etkin performans göstermelerine yardımcı olacak eğitim, iş deneyimi, duygusal zekâ, kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi şeklinde değerlendirmek mümkündür. Geliştirme uygulamaları ile işgören yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilir hale gelir. Geliştirme eğitim gibi kısa vadeli olarak düşünülmemesi gerekir. Geliştirme bireysel ancak süreklilik içeren bir olgudur. Eğitim olmadan geliştirmenin gerçekleştirilemeyeceği ifade edilebilir. (Taşkın, 2005:36).

Alanyazında eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farklar belirgin olarak vurgulanmıştır. Eğitim, işgörenin bugününü dikkate alırken, “gelişim” bir gelecek tasavvuru içermektedir. İş deneyimi eğitim sürecinde dikkate alınmazken, geliştirme aşamasında yüksek oranda gözetildiğini söyleyebiliriz. Eğitim yoluyla işgörenin hâlihazırda iş performansı için kazanımlar hedeflenirken, geliştirme ile işgören örgütsel iç ve dış çevredeki değişimlere hazırlık içerisinde. Eğitim, işgörenin mevcut işlerindeki performanslarını arttırmayı hedeflediği için eğitim süreçlerinin sürdürülebilirliği ön plandadır. Geliştirme yoluyla işgören, örgütteki diğer pozisyonlara hazırlanmak üzere motive olur, gelecekte ihtiyaç duyacağı becerileri kazanması için gerekli adımları atar.

Eğitim ile kendisine verilmiş bir sorumluluğu yerine getiren işgörenin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmesi/geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Geliştirme ile işgörenin yerine getirdiği sorumluluk/yükümlülük bağlamında örgütü daha geniş bir perspektifle görebilmesi hedeflenir. Dolayısıyla geliştirme uzun vadeli etkinlikler toplamıdır. Ancak hem eğitim hem geliştirme bir sürecin ayrılmaz parçalarıdır ve birbirini tamamlamaktadır. Eğitim ve geliştirme, işe dair yetkinliklerin işgören tarafından edinilmesinde örgüt tarafından gösterilmiş toplam gayreti işaret eder (Noe, 2009:4). Eğitim yoluyla, tasarlanmış eğitim programlarının içeriğindeki bilgi ve becerilerin işgörene kazandırılması hedeflenir. Alanyazında örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde eğitim yoluyla işgörene beceri kazandırılmasının önemi ciddi bir şekilde vurgulanmaktadır (Taşkın, 2001: 25).

Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile ilgili yaklaşımları dört özellikte birleştirebiliriz. Bunlar (Başaran, 1991: 17):

- “*İnsan davranışı ancak yaşayarak kazanabilir*”.
- “*Eğitim, eğitilen kişi de istenilen davranışı oluşturma işidir*”.
- “*İnsan davranışının oluşturulması, planlanmış bir eğitim sürecinden geçmesine bağlıdır*”.
- “*Eğitilende oluşturulacak davranış, önceden saptanan eğitim amaçlarına uygun olmalıdır*”

Sürekli ve büyük bir değişim baskısı altındaki örgütler, karşı karşıya kaldıkları bu durum karşısında rekabetten kopmamak adına işgörenleri sürekli öğrenmeye zorlamak durumunda kalmaktadırlar (Oliver, 2001:10). Dolayısıyla eğitim ve geliştirme ulaşılmaması gereken bir hedef değil, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisi haline gelmiştir (Bingöl, 2010:283).

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

Yaşadığımız çağın baskın karakteri olan değişim ve ortaya çıkardığı gelişmeler, toplumsal yaşamı kökten sarsmakta, bütün sektörleri derinden etkilemekte ve örgütler açısından rekabet şartlarını gittikçe zorlaştırmaktadır. Örgütlerin dış çevredeki değişime uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmelerinin temel önceliği, sahip oldukları insan kaynağını daha çok önemsemeleri, eğitim ve geliştirme programları ile insan kaynaklarını geleceğe hazır hale getirmeleri ile yakından ilişkilidir.

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında işe alımda örgütün ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak işgören istihdamı gerçekleştirilse bile, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları sürekli değişim, gerek örgütleri gerekse işgörenleri değişim süreçlerine uyum açısından eğitim ve geliştirmeye daha fazla yönlendirmektedir. Örgütler açısından işgören-yönetici ilişkisinin anlamı da hızlı bir şekilde değişmektedir. Küresel rekabet şartları örgütleri sürekli strateji değiştirmeye yönlendirmekte, örgütleri insan kaynağı açısından yeni anlam arayışlarına yönlendirmektedir. İşgörenler, örgütlerin karşı karşıya kaldıkları içsel ve dışsal şartlar nedeniyle örgüte yönelik bağlılıklarını gözden geçirme eğilimindedirler. Dolayısıyla çağın değişen şartları nedeniyle eğitim ve geliştirme, örgütler açısından bir maliyet kalemi değil, örgütlerin daha kaliteli ürün ve hizmet sunabilmek ve rekabet edebilmeleri adına bir gereklilik haline gelmektedir. Eğitim ve geliştirme, işgörene yeni teknolojileri kullanmaya, sanal takım becerilerini geliştirmeye, farklılıkları yönetebilmelerine ve işbirliğine yatkınlıklarını geliştirmeye de fırsat vermektedir. Örgütler açısından insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılabilmesi, insan sermayesini eğitim ve geliştirme ile kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla bu süreçte işgörenin eğitilmesi ve geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır.

Eğitim, bireyin kendilerini geleceğe yönelik olarak geliştirmelerini sağlayarak belli becerileri kazanmalarını hedeflemektedir. Bu bağlamda eğitim toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanın yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetiştirme imkânı veren en etkili araçtır (Sabuncuoğlu, 2018:154).

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin konusu eğitim yapılacak konuların belirlenmesi, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim programlarının geliştirilmesi, eğitim alacak işgörenlerin seçimi, örgütün eğitim politikaları ve vizyonu kapsamında bir plan ve programla yürütülmesi süreçlerini içerir. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinlikleri ise, işgörenlerin eğitim ihtiyacının analiz edilmesi, eğitim tasarımının geliştirilmesi, eğitim biriminin yükümlülükleri, eğitim takip ve değerlendirme yöntemlerini kapsamaktadır.

İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi örgütün iş stratejisine uygun olmalı ve iş ihtiyaçlarını karşılamalıdır. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmeyle işgörenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri kazandırarak örgütsel etkinliği arttırmak hedeflenmektedir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütün hedeflerine yönelik ihtiyaçları karşılaması ve bu ihtiyaç dâhilinde planlanması önem arz eder (Sabuncuoğlu, 1994:124).

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, örgüt politikalarını ve işlemlerini kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Örgütlerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir, Ataoğlu ve Budak, 2004:167). İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirilmesi oldukça karmaşık, yöneticilerin sevk ve idaresinde işgörenlerin kapasitelerinin örgütsel niteliklerle bir araya getirilmesini içeren bir süreçtir. Ancak eğitim ve geliştirme etkinlikleri işgörenlerin iş bulmalarında ya da farklı bir işe yönelik bir becerinin geliştirilmesinde doğrudan etkili olan ve yardım eden bir boyutta yer almaktadır. Schermerhorn, işgörenlerin eğitim ve geliştirme etkinlikleriyle, alanlarında ya da ilgileri dâhilinde bilgiye ulaşabileceklerini, becerilerini geliştirebileceklerini ve işlerine dair davranışları geliştirebileceklerini düşünmektedir (Schermerhorn, 2010:302).

Eğitim ve geliştirmenin örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasında etkili olabilmesi için örgütsel hedefleri desteklemesi ve örgütün portföyündeki tüm işgörenlere de gerektiğinde verilebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla eğitim faaliyeti örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olmasına katkıda bulunabilmesi için örgütün iş stratejisini gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. Çünkü iş stratejisi örgütün hedeflerini, politikalarını ve eylemlerini bütünleştiren bir plandır.

Günümüzde değişimin ortaya çıkardığı baş döndürücü sonuçlara göre işgörenler sahip oldukları mesleki bilgi ve becerilerini güncellemedikleri takdirde işsiz kalma riski ile de karşı karşıyadırlar. Bu bağlamda eğitim hem örgütler hem de işgörenler açısından düne göre bugün daha önemli hale gelmiştir (Hughey, Mussnug, 1997:55). Örgütler belirledikleri hedeflerin gerçekleştirilmesinde eğitim ve geliştirmenin öneminin rekabet üstünlüğü sağladığını fark ettikçe, eğitime yükledikleri anlam da değişmektedir. Örgütler eğitim yoluyla işgörenlere belli becerileri kazandırmaya yönelik program geliştirmeye odaklanırken, çalışan performansını arttırmaya yönelik bir bakış açısını da korumaktadırlar.

#### **4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ**

Günümüzde örgütler açısından eğitim ve geliştirme, örgütsel başarının kritik bir faktörü haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütler bütçelerinden işgörenlerinin eğitim ve gelişmelerine yönelik ayırdıkları payı her geçen yıl arttırmaktadır. Günümüzde yapılan işlerin öğrenme katsayısının süratle artması ve daha akıllı, daha hızlı ve daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duyulması, öğrenmeyi stratejik bir değer kılmakta (İnce, 2005:335) ve örgütsel eğitimin önemine dikkat çekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından eğitim ve geliştirme, işgörenin örgüte dahil olmasından ayrılıncaya kadar performansın artırılması için yönetim tarafından girilen çabaların tümüdür (Açıklan, 1994:64). İnsan kaynaklarında geliştirme programları, örgütün rekabet edebilme yeteneğini geliştirebilmek için işgörenlerin performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı, performans planı ve gözden geçirme süreçleri kurmayı, bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve işbirliğine dayalı gelişmesine önayak olmayı içermektedir (Mercin, 2007:128).

İnsan kaynaklarına yönelik eğitimin amaçlarını, işgörenin becerilerinin geliştirilmesi yoluyla artırmak, işgörenin kapasitesini geliştirerek gelecek için değer yaratmak olarak tanımlarsak, yapılacak eğitim yatırımının kararının sadece rakamlara, yani maliyetlere göre verilmemesi gerektiği çıkarımında bulunabiliriz (Mayo 2000). Yoğun değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu süreçte, iş görenlerin ilgi ve değerlerindeki farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkan eksiklikleri giderebilmenin güçlü çözüm önerilerinin başında eğitim ve geliştirme gelmektedir. Dolayısıyla işgörenin yaşadığı performans sorunları eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle giderilmeye çalışılmaktadır (Mercin, 2005: 138). Erdoğan'a (2003: 116) göre ise, "eğitim ve geliştirme programları örgütlerin karşı karşıya kaldıkları değişim ve yenilikler karşısında bireyin ve örgütün karşılıklı beklentilerini de dengelemeye" yardım eder.

Örgütler açısından eğitim ve geliştirmenin etkili olabilmesi için, eğitimin içeriğinin işgörenin performansının artmasına ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak durumundadır. Öte yandan eğitim ve geliştirme sürecinde işgörenlerin kendilerine sağlanan eğitimin kendilerine sağlayacağı katkıları bilmeleri halinde eğitim ve geliştirme süreçlerine daha iyi motive olacakları ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle işgörenlere doğru eğitim programlarıyla gerekli bilgi ve beceriler kazandırılmazsa, genel olarak örgüte olumsuz bir mahiyette geri dönüş söz konusu olacaktır.

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmede başarılı sonuçlar almanın yolu örgütsel hedef ve stratejilerine uygun modelin geliştirilmesidir. Diğer bir ifade ile örgütlerin eğitim ve geliştirme uygulamaları, örgütlerin hedefleri ile ilişkili olmalı ve stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını desteklemelidir. Bu bağlamda kurgulanacak bir eğitim ve geliştirme modeli örgütlerin rekabet politikalarının sürdürülebilirliğine olumlu yönde katkı sağlayabilir. Yukarıda ifade edilen görüşlerden hareketle insan kaynakları yönetiminin amacı; bir değişken olarak eğitim ve geliştirmeye işgörenin ve örgütün ihtiyacı olan bilgiyi sağlamak ve güncel tutmaktır. Dolayısıyla örgüt, sürdürülebilir bir rekabet stratejisi geliştirmek istiyorsa, insan sermayesine yönelik olarak örgütün hedeflerine dönük eğitim ve geliştirme etkinlikleri planlamalı ve bu etkinliklerde istekli ve ısrarcı olmalıdır (Bralan, 1998: 20).

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin örgüte ve işgörene yönelik olarak çeşitli düzeylerde katkıları söz konusudur. Bahse konu olan etkinliklerin örgüte sağladığı faydalar (Şimşek, Öge, 2007:233) :

- Örgütün tüm birimlerinde iş ve işlemlere yönelik bilgi ile beceri seviyesini geliştirir,
- İşgören tarafından örgütün vizyonunun paylaşılmasını sağlar,
- Örgütsel güven iklimi oluşturur,
- Hiyerarşik kadrolar arası iletişimi artırır,
- Örgütsel gelişimi sağlar,
- İşgörenlerin psikolojik sermayelerine olumlu düzeyde katkı sağlar,
- Örgütsel hedefler için geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Örgütsel kararların hızlı alınmasında daha etkin hale gelir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir,
- İşgörenlerin verimliliklerini artırır ve kalite süreçlerini destekler,
- İşgörenlerin inisiyatif almalarını sağlayarak sorumluluk anlayışlarının gelişmesini sağlar,
- İşgören ile işveren ilişkilerini güçlendirerek, örgütsel dayanışmayı artırır,
- Örgütsel iletişim kanallarını sağlıklı bir şekilde kullanımın yollarını açar

Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin işgörene sağladığı faydalar (Şimşek ve Öge, 2007):

- İşgörenlerin inisiyatif almalarını destekler,
- Bireysel başarı ve sorumluluk almak için motive eder,
- İşgörenin öz yeterliliklerini destekler, öz gelişime destek olur,
- İşgörenlerin stresi yönetmelerine yönelik destek sağlar, hayal kırıklığı ile başa çıkmalarına yardımcı olur

Rekabet şartlarının küresel ölçüklere taşınması nedeniyle, örgütlerin rekabet güçlerini arttırmak amacıyla sahip oldukları insan kaynağına yönelik olarak stratejik düzeyde eğitim ve geliştirme programlarının gerçekleştirmeleri mücbir hale gelmiştir. Çünkü örgütlerde istihdam edilen insan kaynağının değişen şartlara yönelik olarak kişisel beklentilerle eğitim ve geliştirme talebi içerisinde olacaklarını ummak ya da kişisel inisiyatifleri ile tecrübe kazanacaklarını varsaymak büyük bir yanılgıya işaret etmektedir (Taşkın, 2001: 27)

Öte yandan insan kaynakları yönetimi açısından güncel bir konu olan yetenek yönetimi, işgöreni elde tutmak açısından önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Son dönemde gerçekleştirilmiş çalışmalarda yetenekli işgörenlerin ilerleme ve kariyer önceliklerini daha ön planda tuttuklarına dair tespitler vardır (Alayoğlu, 2010:68-97). Bu bağlamda örgüt düzeyinde eğitim ve geliştirme etkinlikleri, yetenekli çalışanları çekmek ya da elde tutmak açısından son derece stratejik bir rol oynamaktadır. Amerika'da yürütülen işgücü devrine yönelik çalışmalarda, iş değiştirmeye yönelik olarak en önemli sebep eğitim ve geliştirmeye yönelik program eksikliği gösterilmiştir (Noe, 2009:19).

Örgütün hedefleri ile insan kaynaklarına yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerinin çıktıları arasında uyum bulunmalıdır. Eğitim ve geliştirme çıktılarının sonuçları örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarıyla uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmeli, güncellenmeli ve revize edilmelidir. Bu bağlamda örgütün stratejik düzeyde amaçlarına ve rekabet politikalarına yönelik olarak eğitim ve geliştirme programı geliştirilir ve bu çerçevede uygun yöntemlerden yararlanır. Rekabetin küreselleşmesi insan kaynaklarının eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacı arttırmıştır. Bu süreci yönetebilmenin yolu ise eğitim ve geliştirmeyi örgütsel hedefler ve bireysel ihtiyaçlarla ilişkilendirerek yeniden kurgulamaktır.



Geleneksel eğitim yaklaşımına göre eğitim, işgörenlerin katıldığı bir dizi program veya etkinlik olarak değerlendirilmektedir. İşgören, eğitim programına katıldıktan sonra öğrendiklerini işlerinde kullanmaktan sorumlu hale gelmektedir. Geleneksel eğitim, işgücü performansını arttıramamakta ve uzun vadede örgütsel beklentileri karşılayamamaktadır. İşaret edilen eğitim etkinliği ile bir örgütün rekabet üstünlüğü kazanması mümkün değildir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirmeye dair yeni bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Örgütler açısından insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme etkinliklerinin gelecekteki eğilimleri aşağıda belirtilmiştir (Noe, 2009:458) :

- Eğitim için teknolojiden daha fazla faydalanılması
- Sanal iş düzenlemelerine yönelik eğitim taleplerinin artması
- Çoklu eğitime yönelik kullanım imkânlarının geliştirilmesi
- Fikri sermayeyi ele geçirme ve paylaşmaya daha fazla ağırlık verilmesi
- Gerçek performans desteğinin daha çok kullanılması
- Performans analizi ve iş geliştirmeyi öğrenmeye daha çok ağırlık verilmesi
- Eğitim ortakları ve dış kaynaklardan yararlanarak eğitim vermenin daha fazla kullanılması
- Eğitim ve gelişim bakış açısına yönelik bir değişim modeli.

## **5. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTLERİN REKABET POLİTİKALARI ÜZERİNE ETKİSİ**

Öngörülemeyen değişimler ve dönüşümlerin yaşandığı iş dünyasının yeni dinamikleri, örgütlerin yapıları kadar stratejilerini de yeniden kurgulamak zorunda bırakmıştır. Bu dönemde örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinin “farklılık”, “taklit edilemezlik” ve “kopyalanamazlık” gibi özelliklerle mümkün olduğuna dair ortak bir kanaat vardır (Altuntuğ, 2009:445). Günümüzde örgütlerin daha esnek ve etkin yapılara kavuşmaları rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli olmakla birlikte, artık yeterli değildir.

Örgütsel hedeflerin belirlenmesi, çevre ve kaynak analizlerinin doğru olarak yapılması, hedef/analiz bağlamında uygun stratejilerin geliştirilmesi, örgütsel önceliklerin belirlenmesi, teknolojinin yapıya uyumlu bir hale getirilmesi istenilen sonuçların alınmasında etkili faktörlerdir. Fakat tüm bunların gerçekleştirilmesi ve somut sonuçlara dönüştürülmesi, ancak örgütlerin sahip olduğu nitelikli insan sermayesi ile mümkündür (Alayoğlu, 2010:32). Dolayısıyla sürdürülebilir rekabetin kaynağının, örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin birikimleri olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda işgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi yoluyla örgütlerin rekabet stratejilerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunulması örgütlerin rekabet politikalarının oluşturulmasında belirleyici olmaktadır.

Hızlı değişim ve gelişimle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içerisindeki örgütler, varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini yeniden kurgulamak zorundadırlar. Örgütlerin rekabet stratejilerinin bir başarı öyküsüne dönmesi ise nitelikli ve devamlılığı olan bir insan sermayesinin eğitim ve geliştirilmesi ile mümkün olabileceği ifade edilebilir. Dolayısıyla örgütlerin için örgütün stratejisi ile bütünleşmiş bir eğitim ve geliştirme anlayışını hâkim kılmaları bir gerekliliktir.

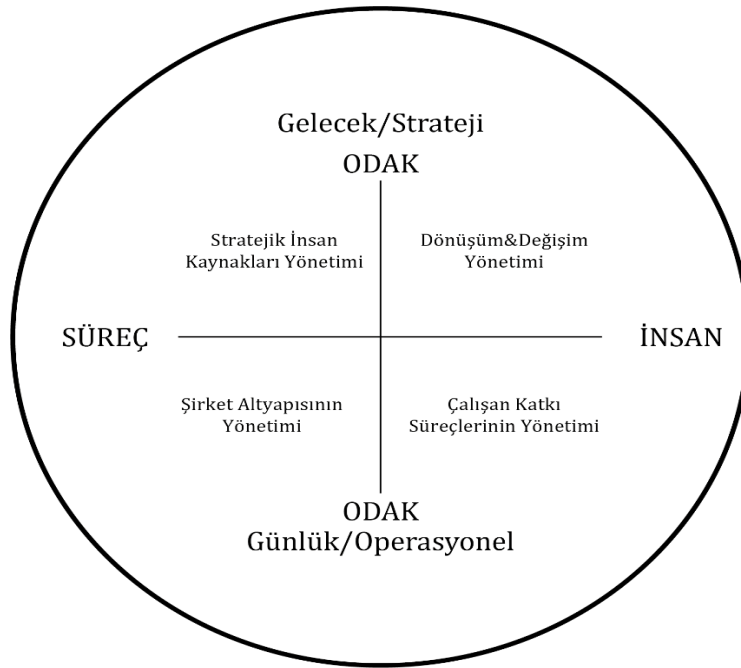
Örgütler rekabet politikalarını belirlerken hangi piyasalarda, hangi çıktı ve ayırt edici özelliklerle ve hangi kaynaklarla rekabet edeceklerine dair cevaplara yönelik bir eğitim ve geliştirme tasarımı kurgulamaları gerekmektedir. Örgütlerin başarısı ve rekabet gücü, işgörenlerin kapasiteleri ve örgütü temsil etme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Başarının artırılabilmesi, çalışanlarda öğrenme isteğinin tetiklenmesi ve beceri gelişimleri açısından plânlı eğitim faaliyetleriyle desteklenmeleriyle mümkün olacaktır.

Günümüz şartlarında işgörenlerin daha çok inisiyatif aldıkları, ayrılmış iş tanımlarının birleştiği, mekân ve zamandan bağımsız çalışma modellerinin tercih edildiği, yeni çevre koşulları söz konusudur. Dolayısıyla yeni dönemde örgütlerin en değerli sermayeleri eğitilmiş, gelişime açık insan

kaynağıdır. Örgütler yetenekli, gelişime açık, eğitilebilir insan sermayesi ile rekabet edebilir hale gelecektir.

Son dönemlerde küresel pazarlarda rekabet edebilmeyi mümkün kılan şartlarda büyük değişiklikler söz konusu olmuştur. Bireysel olarak gelişime açıklık ve kurumsal düzeyde öğrenme becerilerinin yüksekliği örgütlere rekabet avantajı olarak yansımaktadır. Dolayısıyla önümüzdeki dönem, insanın iş dünyasında yapay zekâ ile kıyaslanmasından daha ziyade, örgütlerin rekabet gücü açısından değerlendirilmesi söz konusu olacaktır. Örgütler önümüzdeki dönem sahip oldukları insan kaynağına dönük olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha etkin, fonksiyonel ve dinamik hale getirerek rekabet güçlerini arttırmaya çalışacaklardır. Herhangi bir nedenle bu zincirin kopması örgütlerin rekabet sürecinde zor durumlara düşmelerine neden olabilecektir.

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Rekabet Stratejisi Diyagramı



Kaynak: Ulrich, Losey, Lake, 1997

Değişen iç ve dış çevre koşulları ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar örgütler açısından sürdürülebilir rekabet açısından insan kaynağına stratejik bir önem vermeyi zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi konularının örgütte en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlara yönetilmesi gerekmektedir. İnsanla ilgili tüm konular, örgütün bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidir. Şekil 1’de yukarıda çizilen çerçeveye yönelik döngü verilmiştir.

Örgütler, sürdürülebilir rekabet şartları için iç ve dış çevre şartlarını gözeterek insan kaynakları yönetimi perspektifi bağlamında hem stratejik hem de operasyonel olabilmeli, hem uzun hem de kısa vadeye odaklanabilmelidirler. Örgütler rekabet şartlarını oluştururken, gelecek kurgusundan uzaklaşmadan, operasyonel gereklilikleri de gözeterek insan kaynaklarının eğitim ve gelişimine yönelik doğru ihtiyaç analizleri yaparak sürdürülebilir etkinlikler planlayabilmelidir.

Örgütler, rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için farklı alanlarda proaktif olmak zorundadırlar. Bu alanlar kalite mücadelesi, yüksek performanslı çalışma sistemi kurma zorunluluğu, toplumsal mücadele, küresel mücadele, küresel pazarlara açılma zorunluluğudur. Örgütler kalite mücadelesinde, müşteri, hizmet ve ürün ön plandadır. Sosyal mücadele ise, farklı işgücünü yönetmeyi ve işgörenlerin eğitim ve gelişime ile becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Yüksek performanslı iş mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir (Noe, 1999:9).

Eğitim yoluyla, insan kaynaklarına eğitim programlarıyla bilgi, beceri, davranışların kazandırılması ve işgörenlerin günlük faaliyetlerinde edindiği kazanımları kullanmaları hedeflenirken (Noe 2009:17), eğitim süreçlerinin temel beceri geliştirmede de belirleyici olması ve bu durumun örgütler açısından bir rekabet avantajı sağlaması söz konusu olmuştur. Dolayısıyla eğitim, örgütler açısından bir rekabet stratejisi olarak değerlendirilebiliyorken nitelikli bir insan kaynağı yaratma yolu olarak da fırsat sunmaktadır.

Örgütlerde eğitimin önemi ve insan kaynağını geliştirmenin rekabet avantajı yaratan işlevi fark edildikçe, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun rolü de değişmektedir. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri program odaklı olmaktan öteye geçerek öğrenme, yaratma ve bilgi odaklılığa doğru bir gelişim göstermektedir.

## **6. SONUÇ**

Örgütler küresel rekabet sürecinde hem işlerin doğru yapılması, hem de doğru işlerin yapılabilmesi için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin öneminin farkındadırlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, rekabet ortamında işletmeleri birbirinden farklı kılan en önemli faktördür. Köklü değişim ve dönüşümlerin yaşanmaya başladığı günümüzde örgütlerin dinamik kalabilmesi, değişim ile gelen yeni gelişmelere uyum yeteneğine bağlı olacaktır. Bu uyum ise Açıkalmın'ın (1996:3) vurguladığı gibi örgütlerin insan kaynağının sahip oldukları bilgi ve beceriler oranında sağlanabilir.

Teknolojinin bir çarpan olarak değişim faktörü olmasıyla rekabet piyasası küresel bir düzleme taşınmış, Nemli'nin (2010: 100-116) de ifade ettiği gibi verimlilik belirleyici bir değişken haline gelmiş, kalitenin önemi artmış, üretimde standardizasyon gerekli hale gelmiştir. Bu etkenlerle beraberinde, gelişen teknolojiye uyum ihtiyacını, rekabetle baş edebilecek verimlilik ve kalite düzeyine ulaşma çabasını ve krizlere karşı bilinçli davranma anlayışını zorunlu hale getirmiştir. İşte tüm bu ve benzeri sorunlara karşı insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme etkinlikleri örgütler için vazgeçilmez stratejik bir çözüm haline gelmiştir. Örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim ve geliştirmenin rekabet üstünlüğü kazanmasında ne derece rol oynadığı, ASTD 2009 Endüstri Durum Raporuna da yansımıştır. İlgili raporda Amerika'da çeşitli alanlarda ödül kazanan örgütler, diğer örgütlere göre insan kaynağı başına % 39 daha fazla harcama gerçekleştirmiştir.

Özellikle son dönemdeki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, doğal olarak örgütlerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına da yansımıştır. Örgütler artık eğitim ve geliştirme etkinliklerini boş bir harcama kalemi olarak görmemekte, eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Artık varlığını güçlü bir şekilde sürdürmenin ve rekabet edebilmenin ancak eğitim ve gelişmeleri izlemek yoluyla gerçekleşeceği anlaşılmıştır. Örgütlerin rekabet üstünlüğünün temel anahtarı, örgütlerin entelektüel sermayesini oluşturan işgörenleri sürekli ve nitelikli bir eğitim ve geliştirme faaliyeti içerisine almaktır.

Örgütlerin küresel rekabette yer alabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, rakiplerinden farklılaşabilmeleri, sürekliliği olan özelliklere ve özyeteneklere sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda insan sermayesi örgütlerin küresel rekabette farklılaşmalarını ve özyetenek geliştirmesini sağlayan stratejik bir kaynaktır. Ancak insan kaynağının örgütsel hedeflere yönelik sürekli geliştirilmesi bu bağlamda eğitilmeleri gerekmektedir. İşgören, eğitim yoluyla gelişime açık hale gelirken, örgütün farklılaşmasını sağlayan özellikleri de geliştirebilir hale gelir. Bu bağlamda örgütler eğitim ve geliştirilmenin öneminin farkına vardıkça eğitim ve geliştirmeyi kapsamlı bir öğrenme stratejisine dönüştürmektedirler. Bu yaklaşım Porter'in (1985:38) rekabet stratejileri ile ilgili görüşleri ile örtüşmektedir.

Eğitim ve geliştirme yoluyla; işgörenler örgütlerin vizyonunu paylaşmaya ve ortak bir kültür geliştirmeye başlarlar. Örgütsel hiyerarşide terfi sistemi daha rantabl çalışmaya, motivasyonun artmaya ve işgörenlerin örgütsel anlamda benzeşmeye başlaması söz konusu hale gelir. Eğitim ve geliştirme yoluyla motivasyonu ve performansı artan işgörenler tatmin düzeyi yüksek elemanlar olarak iş doyumunu ve örgütlere bağlılıkları da olumlu yönde gelişmektedir. Geliştirilen eğitim programları sonucunda iş kazaları, devamsızlık ve gereksiz fazla mesailer azalmakta işgörenlerin motivasyonları ve işyerine bağlılıkları artmakta üretim ve hizmet kalitesi yükselmektedir. Pozitif düzeydeki bu katkılar, örgütlerin rekabet stratejilerini dolaylı yoldan güçlendirmektedir.

Örgütler eğitim ve geliştirme yoluyla verimli kaynak kullanımı imkânları geliştirmekte ve bu yolla rekabet gücü geliştirilebilmektedir. Stratejik anlamda değerlendirildiğinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgüte sağlayacağı faydalar maliyetinden daha fazladır.

Örgütler eğitim yoluyla insan kaynağına belli becerileri öğretmek üzere program geliştirmeye devam edecektir. Buna mukabil, işgören performansını artırma ile daha ilgili olmak, iş ihtiyaçlarını karşılamak ve güçlüklerin üstesinden gelmek için eğitimin rolünün öğrenme, yaratma ve bilgi paylaşımına ağırlık verecek şekilde gelişmesi gerekmektedir.

Örgütler eğitim ve geliştirme modelleri kurgularken, eğitim ve geliştirme programının işgören performansını artıracak, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek düzeyde ve rekabet politikaları çerçevesinde dizayn edilmesi gerekmektedir. Örgütler gelecek öngörülerine bağlı olarak eğitim planlarını öngördükleri rekabet stratejilerine göre planlamalıdır. Ayrıca örgüt, informel öğrenmenin kanallarını açık tutarak işgörenlerin birbirini etkilemesine müsaade etmesi de gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler, çalışma ortamlarının öğrenmeyi desteklemesi, çalışanların iş başında öğrenmelerinin yollarını bulmalarına imkân tanımalıdır. Buna mukabil örgütler öğrenmenin sadece fiziksel ve teknik imkânlarla gerçekleştiği varsayımından kaçınarak, öğrenmenin gerçekleşmesinde psikolojik faktörleri de kabul ederek desteklemelidir.

### **KAYNAKÇA**

Alayoğu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 1.

Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:9 S.17.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 14, S. 3.

Açıklalın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aldemir, C., Atayol, A., Buddak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. (4.Basım) İzmir: Barış Yayınları

Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.

Bralan, B. J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. (Çev: Ali Tekcan), İstanbul: Rota Yayınları.

Currie, G.,(2002). 'Desire in Imagination', in T. Gendler and J. Hawthorn (eds),Imagination,Conceivability and Possibility, New York: Oxford University Press.

Chadwick C.(2005). The Vital Role Of Strategy İn Strategic Human Resource Management Education, www.socscinet.com/bam/humres

Dess, G.G., Picken, J.C., (1999). Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance by Leveraging Their Human Capital. New York: Amacom Books.

Ertürk, S.,(1994). Eğitimde Program Geliştirme. Ankara: Meteksan A. Ş.

Hughey, A., Mussnug, K. (1997). Designing Effective Employee Training Programmes, Training for Quality, 5, (2).

Mercin,L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi C.4 S.14.

*İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirmenin Örgütlerin Rekabet Politikaları Üzerine Etkisi*

- Nemli, E. (2010). The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance, Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C.A.,(2004). Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Rota Yayınları.
- İnce. M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S.14.
- Noe, R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi (Çev. Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayınları.
- Oliver, R. (2001). The Return on Human Capital, Journal of Business Strategy, (2), 4.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, USA.
- Schermerhorn, J. (2010). Exploring Management, John Wiley-Sons, USA.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Aktüel Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Personel Yönetimi. Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa: Rota Ofset.
- Şimsek, M. Ş., Öge, H. S.(2007). Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Taşkın, Erdoğan. (2001). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. (3. Baskı), İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- İnce. M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:14.
- Ulrich D., Losey, M. R. & Lake, G. (Eds.), (1997). Tomorrows HR Management. John Wiley & Sons, Inc.
- Tunçer, P.(2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Viargues, J.L., (1999). Le Guide Du Manager D'équipe, Les Clés Pour Gérer Vos Ressources Humaines , Troisième édition, Paris: Editions d'Organisation.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.