

UDK: 331.108.45

**G'aniyeva Dilnoza Baxriddin qizi**  
TDIU, "Inson resurslarini boshqarish"  
kafedra 3-kurs tayanch doktoranti  
[d.ganiyeva@tsue.uz](mailto:d.ganiyeva@tsue.uz)

## TASHKILOTLARDA XODIMLARNI O'QITISH VA RIVOJLANTIRISH DASTURLARINING XODIMLAR SAMARADORLIGIGA TA'SIRI

**Annotatsiya:** Xodimlar tashkilotning asosiy boyliklaridan biri ekan, hozirgi dinamik biznes muhitida ular doimo eng zamonaviy bilimlar bilan qurollangan va malakalari yuqori bo'lishi dolzarb hisoblanadi. Bunga erishishning birlamchi yo'li korxonalar va tashkilotlarda xodimlarni o'qitish va rivojlantirish dasturlarini joriy etish va takomillashtirishdir. Bu orqali o'qitilgan xodimlar yanada samaraliroq ishlashlariga va natijada tashkilotning yakuniy maqsadlari amalga oshirishiga erishish mumkin. Maqolada xodimlarni o'qitish va rivojlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'siri nazariy materiallar, o'tkazilgan amaliy tadqiqotlar asosida o'rganilgan.

**Kalit so'zlar:** Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish, xodimlar samaradorligi, mehnat faoliyati samaradorligi, o'qitish dasturlari

### **Kirish**

Zamonaviy raqobatbardosh biznes muhitida tashkilotlar inson resurslarini samarali yollash va optimallashtirishda paydo bo'ladigan muammolarga duch kelishmoqda. Bundan tashqari, tashkilotlar globallashtirish, texnologiya, siyosiy va iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlar tufayli kuchaygan raqobatga duch kelmoqdalar. Ushbu qiyinchiliklarni engish uchun tashkilotning inson resurslarini barqaror raqobat ustunligiga aylantirish maqsadida inson resurslarini boshqarishning (HRM) keng qamrovli amaliyotiga ehtiyoj paydo bo'ldi. Shu sababli, ushbu tashkilotlarni rag'batlantirishning usullaridan biri o'z xodimlarini samaradorligini oshirish uchun to'g'ri o'qitish va rivojlantirishdir [1]. Chunki, xodimlar tashkilotning "qon oqimi" bo'lib, eng qimmatli aktivlar va tashkilotlarda raqobatdosh ustunlikning asosiy manbai hisoblanadi. Shunday qilib, haqiqiy va ijtimoiy qobiliyatga ega bo'lgan malakali ishchi kuchlarini mutaxassis yoki rahbar lavozimlariga ega bo'lish uchun tayyorgarlik muhim ahamiyatga ega.

Har qanday tashkilotda xodimlarni o'qitishga bo'lgan ehtiyoj xodimlarning ham, tashkilotning ham ish faoliyatini yaxshilash uchun takomillashtirish yoki o'zgarishlarga moslashish va muammolarni hal qilish zarurati tug'ilganda ortadi. Demak, o'qitish ehtiyojlarini aniqlash dasturining maqsadi tashkilot va xodimlardan kutilayotgan talab va haqiqiy malaka darajalari o'rtasidagi tafovutni aniqlash va bu bo'shliqni bartaraf etishga yordam beradigan o'qitish turlarini aniqlashdir. Xodimlarni ishga yollayotganda, nomzodlar qanchalik ehtiyotkorlik bilan tekshirilmasin, odatda xodim bilimi va bilishi kerak bo'lgan ko'nikmalar o'rtasida farq bo'ladi. Har qanday tashkilotda ish samaradorligi nuqtai nazaridan kutilayotgan natija va real voqelik o'rtasida ham salbiy, ham ijobiy munosabat bo'lishi mumkin. Shuning uchun har bir tashkilot belgilangan maqsadlar yoki standartlarga erishish uchun strategiyalarni qabul qilishi kerak. Xodimlarni o'qitish tashkilotlar o'z maqsadlari yoki standartlariga erishish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan vositalardan biri bo'lishi mumkin. Chunki o'qitish ko'nikmalar, bilimlar, sifatlar va malakalarni oshiradi va natijada tashkilotda ishchilarning samaradorligi va unumdorligi oshadi. Olimlar tomonidan o'tkazilgan bir nechta tadqiqotlar, shuningdek, o'qitish va rivojlantirish hamda xodimlarning ishlashi o'rtasidagi ijobiy bog'liqlikni ko'rsatdi, chunki treninglar xodimlarning kompetensiyalarini oshirish va xulq-atvorini yaxshilash natijasida xodimlarning ishlashiga ijobiy ta'sir ko'rsatish orqali kompaniyaga va xodimga foyda keltiradi.

Ayrim tadqiqotchilar, o'qitishning ahamiyatini faqat uning xodim ish faoliyatiga bevosita ta'sirini aniqlash bilan baholash mumkin, deya ta'kidlagan [2]. Xodimning ish faoliyatini yaxshilash ham tashkilot faoliyatining yaxshilanishiga olib keladi. Bugungi kunga kelib, tashkilotlarning muvaffaqiyati va rivojlanishi uchun o'qitish dasturlarining muhimligini hech kim

rad etmaydi. Boshqa tomondan qaraganda esa, tashkilotlarning o'quv dasturlarida muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, tashkilotlar raqobat muhiti qiyinchiliklariga dosh bera olmaganligi sababli ko'plab muammolarni keltirib chiqarishi mumkin. Boshqa bir tadqiqotchilar fikriga ko'ra, ko'pgina tashkilotlar ularning xodimlari axborot asrida muhim bo'lgan ko'nikmalarga etarlicha yaxshi tayyorgarlik ko'rmaganliklari sababli muvaffaqiyatga erisha olmaydilar[3]. O'quv dasturlari xodimlarga ilg'or texnologiyalar bilan bilim olishga va yangi joriy qilingan texnik jihozlarning funksiyalari va asoslarini boshqarish uchun kuchli vakolat va ko'nikmalarga ega bo'lishga yordam beradi. Shunday qilib, xodimlarning ish faoliyatini oshirish uchun o'qitish zarur, agar xodimlar o'qitilgan bo'lsa, ular o'zlarining ish xususiyatlaridan, ishni bajarish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalardan xabardor bo'ladilar va yangi texnologiyalardan foydalanish qobiliyatiga ega bo'ladilar.

Biroq, hozirgi kunda ko'plab milliy korxonalar va tashkilot rahbarlari xodimlarni o'qitish va rivojlantirishni shunchaki rasmiy jarayon sifatida baholab, unga etarlicha e'tibor berishmayotganini hamda xodimlarning o'qitish dasturlarida olgan natijalarini amaliyotga joriy qilish imkoniyati cheklanganligini, bu esa, xodimlar motivatsiyasiga salbiy ta'sir o'tkazayotganini kuzatishimiz mumkin. Shuningdek, HRM, ya'ni inson resurslarini boshqarish sohasi mamlakatimizda yangi rivojlanayotgan soha bo'lganligi sababli o'zbek tilida olib borilgan tadqiqotlar, nazariyalar kamligi aniqlandi. Shu nuqtai nazardan, bu sohaning, xususan, o'qitish va rivojlantirish (T&D) yo'nalishining nazariy asoslarini yaratish dolzarb hisoblanadi.

Shu sababli, ushbu tadqiqotimizda tashkilotlarda xodimlarni o'qitish va rivojlantirish ularning mehnat samaradorligiga hamda natijada, tashkilot umumiy samaradorligiga qay darajada ta'sir o'tkazishini nazariy jihatdan tahlil qilishni va bu boradagi maqsad qildik.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Tadqiqot metodologiyasi o'qitish va rivojlantirishning xodimlarning samaradorligiga ta'siri bo'yicha tegishli adabiyotlarning tanqidiy konseptual sharhlarini (sintezini) o'z ichiga oladi. Maqolada shuningdek, analiz va sintez, qiyosiy tahlil, abstrakt-mantiqiy usullardan foydalanildi. Adabiyotlarning tanqidiy konseptual sintezi xodimlarni o'qitish va mehnat samaradorligi (maqolalar, davriy nashrlar, kitoblar) bo'yicha ko'plab tadqiqotlarning mavjud adabiyotlaridan olingan tahlil va tushunchalarga asoslanadi. Adabiyotlarni ko'rib chiqishda foydalaniladigan manbalar (maqolalar) tegishli maqolalar uchun manba sifatida Web of Science, Science Direct va Google scholar kabi qidiruv tizimlari va ma'lumotlar bazalari yordamida olingan.

Butun qidiruv 2000 yildan shu kungacha ingliz tilida nashr etilgan, tanqidiy ko'rib chiqilgan va qo'shimcha tahlil qilingan maqolalar bilan cheklangan.

### **Adabiyotlar tahlili**

#### **Inson kapitali va uning mehnat samaradorligi bilan aloqasi**

Inson kapitali tashkilotning o'sishi, omon qolishi va barqarorligini oshiradigan qobiliyatli va intellektual ishchi kuchidan (xodimlardan) iborat bo'lgan eng faol tashkiliy resurs sifatida tushuniladi [4]. Inson kapitali tovarlar ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatish uchun kapital, texnologiya, materiallar va ernaing boshqa shakllarini manipulyatsiya qilish uchun zarur bo'lgan bilimlar, munosabatlar, ko'nikmalar, kuchlarni (jismoniy va boshqaruv) o'z ichiga oladi (UNECA, 1991)[5]. Inson kapitali bilim, ta'lim, ko'nikma, malaka, motivatsiya, shaxsiy munosabatlar va xodimlarning ish munosabatlarini o'z ichiga olgan tashkiliy resurs sifatida tushuniladi [6]. Bu xodimning shaxsiy fazilatlarini (energiya, aql-zakovat, majburiyat, ijobiy xulq-atvor va ishonchlilik), uning bilim, ma'lumot almashish qobiliyati (maqsadga yo'naltirilganlik va jamoaviy ish) va narsalarni o'rganish va yangi usullarga moslashish qobiliyatining kombinatsiyasi (tasavvur, qobiliyat, ijodkorlik va innovatsiyalar) [7], o'rganish va yangi bilimlar, g'oyalar, ko'nikmalar, xatti-harakatlar va ish bilan bog'liq munosabatlarni qo'llashni tezlashtiradigan mos muhitni yaratish orqali yanada rivojlanishi mumkin [4].

Yuqoridagilardan xulosa qilish mumkinki, inson kapitali barcha xodimlarning ta'lim darajasi, ish tajribasi, bilimlari, ko'nikmalari, malakalari, tajribasi, mehnat majburiyatlari va ichki motivatsiyasiga tegishli shaxsiy kapitalining yig'indisi bo'lib, bajarilgan ishlar, yaratilgan

mahsulot yoki ko'rsatilgan xozmatlarga ko'proq qiymat qo'shishga yordam beradi. Tashkilotning muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning bilimlari, ko'nikmalari, kasbiy bilimlari, ish tajribasi, ichki motivatsiyasi va ta'lim darajasidan iborat bo'lgan inson kapitaliga bog'liq [8,9], bu xodimning samaradorligiga ta'sir qiladi va tashkilotning umumiy samaradorligini belgilaydi [10]. Biroq, inson kapitali mehnat samaradorligiga ta'sir qiluvchi boshqa ekologik omillar (mukofot tizimi, texnologiyalar, qulay muhit va mehnat xavfsizligi) va tashkiliy kapital (ishlash tartib-qoidalari, ma'lumotlar bazasi, apparat, axborot, yashirin bilim va intellektual materiallar kabi tashkilotning intellektual bilimlari) mavjudligi bilan qo'llab-quvvatlangandagina xodimlarning samaradorligi yuqori va to'liq optimallashtiriladi[11].

Inson kapitali tashkilot kapitali bilan to'ldirilsa, xodimlarning samaradorligi oshadi va yuqori bo'ladi, chunki tashkiliy qo'llab-quvvatlash xodimlarning samaraliroq bo'lishiga yordam beradigan zaruriy talabdir[11]. Bundan tashqari, tashkilot kapitali faqat inson kapitali mavjud bo'lganda muhim va xodimlarning samaradorligiga ta'sir ko'rsatishga qodir bo'lishi mumkin [12]. Buning sababi shundaki, tashkilot kapitali statik va faqat xodimlar tomonidan foydalanilganda natija berishi mumkin[9]. Shunday qilib, inson kapitali xodimlarning mehnat samaradorligining eng faol hal qiluvchi omiliga aylantiriladi, ularsiz hamma narsa bekor bo'lib qoladi.

Tashkilot ishchi kuchining sifati uning ta'sir ko'rsatadigan va o'qitish va rivojlantirish orqali yaxshilanishi mumkin bo'lgan inson kapitalining sifati bilan shakllanadi[13], natijada tashkilotning samaradorligi va unumdorligi yuqori bo'ladi [14]. Tashkiliy samaradorlikni oshirish, moslashuvchanlik, mahsuldorlik va innovatsion salohiyat (yangi g'oyalar, mahsulotlar yoki xizmatlarni ishlab chiqish qobiliyati) bilim, ko'nikma va malakalarni oshirish orqali olinishi mumkin bo'lgan inson kapitaliga investitsiyalardan eng ko'p kutilgan daromaddir[15]. Shu sababli, xodimlarning bilim, ko'nikma va malakalarini o'qitish va rivojlantirish orqali oshirish mumkin, bu esa barqaror va o'suvchan inson kapitalini rivojlantirish yo'lidagi eng munosib sarmoya sifatida tushuniladi[16], bu esa, o'z navbatida, xodimlarning samaradorligini asosiy belgilovchi omil hisoblanadi [17]. Ta'lim tashkilotning inson kapitalini ish joyida yoki ishdan tashqarida raqobatdosh ustunlikka erishish, uzluksiz omon qolish va tashkiliy samaradorlikni oshirish yo'lida rivojlantirishning asosiy elementlaridan biri sifatida qaraladi [4].

### **Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish**

Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish tushunchalari birgalikda kelsa-da olimlar tomonidan ularning bir nechta farqli tomonlarini farqlaganlar. Jumladan, tadqiqotchi Noe o'qitish va rivojlantirishni *maqsad, ishtirok, ish tajribasi va yo'nalganlik xususiyatlariga ko'ra ajratgan*[18]. "O'qitish" konsepsiyasida maqsad hozirgi ish uchun ko'nikmalarga ega bo'lish, ishtirok etish boshlangandan keyin majburiy, kam ish tajribasi va joriy ishga e'tibor qaratish bo'lsa, "rivojlantirish" konsepsiyasida maqsad kelajakdagi ishlar uchun ko'nikmalarga ega bo'lish, ixtiyoriy ishtirok etish, o'rtacha yoki yuqori ish tajribasi va kelajakdagi ishlarga e'tibor qaratishdir.

Adabiyotlardan shuni aytish mumkinki, **o'qitish** – o'rganish orqali ishchi kuchining qobiliyatini oshirishga katta e'tibor beradi va samaradorlik va unumdorlik bilan bevosita bog'liqdir. Ta'lim xodimlarning ish joyida ish faoliyatini yaxshilashga bo'lgan ishonchini oshirish usuli sifatida aniqlanadi[19]. Yana bir tadqiqotchi Bramley [20] fikriga ko'ra, o'qitish xodimlarga o'z ishining muayyan yoki barcha jihatlarini samarali bajarish uchun ishni o'rganishga yordam beradigan rejalashtirilgan jarayon sifatida tushuniladi. Xuddi shu nuqtai nazardan, Pilbeam & Corbridge [22] ta'limni o'quv ehtiyojlarini aniqlash, rejalashtirish, loyihalash, etkazib berish va ta'lim natijalarini baholash jarayoni sifatida ko'rishadi. O'qitish, shuningdek, xodimlarning qoniqarli ish samaradorligiga qaratilgan bilim, ko'nikma va munosabatlarni oshirishning tizimli jarayoni sifatida ham tushuniladi[22]. Xuddi shunday, tadqiqotchilar Chiaburu va Takleab [23] o'qitish – bu xodimlarning ishdagi samaradorligini oshirishga qaratilgan rejalashtirilgan faoliyat, deb hisoblaydi. Bundan tashqari, o'qitish xodimlarning bilimlari, munosabati va ko'nikmalaridagi mavjud bo'shliqni bartaraf etish va o'zgartirish uchun tashkilotlar tomonidan tashkil etilgan bir qator tadbirlarni o'z ichiga olgan jarayon sifatida ko'rib chiqiladi [24]. Shuningdek, tadqiqotchi Kaur [12] ta'kidlashicha, o'qitish xodimlarga o'z ishlarini samarali bajarish uchun zarur bilim va ko'nikmalar bilan ta'minlash, hozirgi ish talablariga javob berish, shuningdek ularni ish joyida va

ularning lavozimlarida sodir bo'lishi kutiladigan o'zgarishlarga tayyorlashga qaratilgan cheksiz faoliyatdir.

Boshqa tomondan, **rivojlantirish** – bu o'z-o'zini boshqaradigan, o'z-o'zini rag'batlantirishni talab qiladigan hamda shaxsiy va karyera rivojlanishining turli vositalarini o'rganishni talab qiladigan faoliyat [18]. Olim Armstrong [25] ma'lumotlariga ko'ra, rivojlantirish kelajakdagi ish talablarini bajarish uchun zamonaviy bilim va ko'nikmalarni egallashga qaratilgan. Xodimlarning rivojlanishi kelajakda standart ishlash darajasiga erishish uchun individual xodimning salohiyati va qobiliyatini oshirish harakatini o'z ichiga oladi [26]. Xuddi shunday, Obisi [22] rivojlantirishning keng qamrovli ekanligini ta'kidlaydi va kelajakda ish talabini qondirish uchun xodimlarning uzoq muddatli asosda shaxsiy o'sishiga urg'u beradi. Shunday qilib, rivojlantirish, shuningdek, xodimlarning ish faoliyatini yaxshilashga, xodimlarning shaxsiy o'sishiga qaratilganligini va ko'pincha kelajakdagi ish talabini hal qilish bilan bog'liqligini kuzatish mumkin. Biroq, soddalik, qulaylik va ravshanlik uchun ushbu maqolada o'qitish va rivojlantirish bitta deb qaraladi.

O'qitish va rivojlantirish – bu ish bilan bog'liq bilimlarni va xodimlarning ish faoliyatini yaxshilashga qaratilgan tajribasini rivojlantirishning tizimli jarayoni sifatida ta'riflanadi [27]. Bundan tashqari, tadqiqotchi Akdere [28] o'qitish va rivojlantirish – bu xodimlarning o'z-o'zini anglash darajasi va ko'nikmalarini samarali ishni bajarish uchun oshirish maqsadida ishlatiladigan parametrlarni aks ettiruvchi amaliyotdir.

1-jadval.

#### O'qitish va rivojlantirishning asosiy farqi

Xususiyatlar	O'qitish	Rivojlantirish
Maqsad	hozirgi ish uchun ko'nikmalarga ega bo'lish	kelajakdagi ishlar uchun ko'nikmalarga ega bo'lish
Ishtirok	majburiy	ixtiyoriy
Ish tajribasi	kam	o'rtacha yoki yuqori
Fokus	joriy ish	kelajakdagi ishlar

Manba: tadqiqotlar asosida muallif tomonidan tayyorlangan

Demak, o'qitish va rivojlantirish mantiqiy va tashkillashtirilgan vosita bo'lib, uning yordamida xodimlarning bilimlari, ko'nikmalari va o'z ishlariga nisbatan munosabati yaxshilanadi. Ikkala tushuncha ham mahsuldorlik bilan bog'liq bo'lib, o'qitish hozirgi ishlarga, rivojlantirish esa kelajakdagi ish joylariga qaratilgan. Asosan, o'qitish va rivojlantirishning yagona maqsadi xodimlar va tashkilot samaradorligini oshirish, shuningdek, tashkilot maqsadlariga erishishdir. O'qitish va rivojlantirish ko'plab ta'lim dasturlari va texnikasi orqali samaradorlikni oshirish bo'yicha rasmiy tashkiliy sa'y-harakatlarni ko'rsatadi.

#### Xodimlarning samaradorligi

Samaradorlik atamasi ma'lum bir ish bilan bog'liq vazifani belgilangan standartga muvofiq tezlik, xarajat va to'liqlik aniqligi bilan bajarish qobiliyati sifatida tavsiflanadi [29]. Xodimlarning samaradorligi ko'plab olimlar tomonidan aniqlangan. Masalan, Kaur [12] ta'kidlaganidek, xodimlarning samaradorligi – bu xodimning mehnat faoliyati samaradorligi, o'z vaqtida va sifati bilan bog'liq bo'lgan topshirilgan vazifani bajarish qobiliyati bilan bog'liq. Tadqiqotchilar Ferreira va Du Plessis [30] xodimlarning samaradorligini ish tavsifiga va xodim tomonidan kutilgan natijaga erishishga asoslangan vazifani bajarish uchun sarflangan vaqt miqdori sifatida tushunadi. Yakka tartibda (yakka tartibdagi xodim) yoki jamoaviy (butun iqtisodiyot) tekshirilishi mumkin bo'lgan ishlab chiqarishni bir birlik uchun ishlab chiqarishga nisbatan o'lchashning iqtisodiy vositasidir [31]. Bundan tashqari, tadqiqotchi olimlar Mathis va Jackson [32] xodimning samaradorligini bunday ishni bajarish uchun sarflangan resurslarning narxini hisobga olgan holda bajarilgan ishning sifati va miqdori asosida baholash mumkinligini ta'kidladilar. Shu sababli, xodimlarning mahsuldorligini oshirish tashkilot samaradorligi va samaradorligini oshirish uchun juda muhim ekanligini kuzatish mumkin.

Xodimlarning samaradorligi – bu tashkilotlar yaqinda ishchi kuchini boshqarishda duch keladigan muhim muammolardan biridir [33]. Buning sababi shundaki, xodimlarning samaradorligiga turli xil tashkiliy resurslardan (pul, mashinalar, usullar, materiallar) foydalanish orqali erishiladi va unga bir nechta xatti-harakatlar va atrof-muhit omillari ta'sir qiladi [34]. Xodimlarning samaradorligiga ta'sir qiluvchi asosiy xulq-atvor omillari xodimlarni o'qitish, xodimlarning vakolatlarini oshirish va jamoaviy ishdur. Xodimlarning mehnat samaradorligiga ta'sir etuvchi atrof-muhit omillari – qulay ish muhiti, tegishli ofis jihozlari, yorug'lik, harorat, shovqinsiz muhit, ofisning jismoniy tartibiga mos keladigan, ish joyida yaxshi rivojlangan sog'lom xavfsizlik madaniyati, sog'lom boshqaruv bo'ysunuvchi munosabatlar hamda xodimlar va sanoat tinchlik, jismoniy ofis tartibiga mos keladigan va qarorlar qabul qilishda kuch, nazorat va vakolatning oqilona muvozanatining mavjudligidan iborat. Xodimlarning samaradorligi vakolatli boshqaruv va samarali o'qitish va rivojlantirish dasturlari natijasida yuzaga keladigan tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri hisoblanadi [35,36,37]. Shu sababli, tashkilotlar xodimlarning samaradorligiga ta'sir qilishda mas'ul bo'lgan muhim omillarni aniqlashga, shuningdek, tashkiliy samaradorlikni osonlashtiradigan va erishtiradigan tegishli o'qitish va rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqishga harakat qilishlari kerak.

O'qitish va rivojlantirish tashkilotning missiyasi va maqsadlariga erishishda samarali va ahamiyatli bo'lgan juda muhim vosita sifatida qaraladi, bu esa o'z navbatida samaradorlikni oshiradi [38,39]. Xuddi shu nuqtai nazardan, tadqiqotchilar Glaveli va Karassavidou [40] ta'kidlashicha, xodimlarga tegishli o'qitishning etarli darajada ta'minlanishi ko'pincha mahsulot tannarxining pasayishiga, innovatsiyalarning oshishiga va yuqori mahsuldorlikka olib keladi. Bundan tashqari, Rowden [41] o'qitishdan xodimlarning ishdan qoniqishini oshirish uchun foydalanish mumkin, bu esa samaradorlikni oshirishga olib kelishi mumkin. Shunday qilib, o'qitish xodimlarning qoniqishiga olib kelishi mumkin, bu esa o'z navbatida uning samaradorlik darajasini aks ettiradi.

#### **Xodimlarni o'qitish, rivojlantirish va samaradorlik o'rtasidagi munosabatlar**

O'qitish va rivojlantirish dasturlari xodimlarning, shuningdek, tashkilotning samaradorligini ijobiy oshirishni o'z ichiga olgan ma'lum bir maxsus ehtiyojlarni qondirishga va xodimlar almashinuvi bilan bog'liq kadrlar yoki moliyaviy xarajatlar natijasida yuzaga keladigan har qanday yo'qotishlarni nazorat qilish yoki oldini olishga qaratilgan [42]. Xodimlarni o'qitish samaradorlik bilan juda bog'liq bo'lib [32], bu xodim va tashkilot uchun ko'p foyda keltirishiga yordam beradi, bu xodimlarning bilimlari, ko'nikmalari, xatti-harakatlari va vakolatlarini oshirishdan tortib, haqiqiy hayotiy ish sharoitlariga to'g'ri joriy qilinganda daromad va rentabellikning oshishiga olib keladi [43]. Tadqiqotchi M.Asim xodimlarni o'qitish, rivojlantirish va samaradorlik o'rtasida chiziqli bog'liqlik mavjudligini ta'kidlaydi (bu shuni anglatadiki, xodim olgan tayyorgarlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uning samaradorligi darajasi shunchalik yuqori bo'ladi va aksincha) [44]. Ushbu chiziqlilik bilim va ko'nikmalarni oshirish, xatti-harakatlarni o'zgartirish va yuqori mahsuldorlik kabi o'qitilgan xodimlarning ish bilan bog'liq atributlarida sezilarli ijobiy o'zgarish orqali namoyon bo'lishi mumkin [45]. Xodimlarning bilimlari, qobiliyatlari va ega bo'lgan ko'nikmalari sifatiga katta ta'sir ko'rsatadigan muhim inson resurslari amaliyotlaridan biri xodimlarning samaradorligini oshirishga olib keladi [46]. Shunday qilib, ta'lim va samaradorlik o'rtasida ijobiy munosabatlar mavjudligini bildiradi. Satterfield va Hughes [47] ta'kidlaganidek, xodimlarning xulq-atvori va ish bilan bog'liq ko'nikmalariga o'qitish katta darajada ta'sir qiladi, bu esa xodimlarning samaradorligiga ijobiy hissa qo'shadi. O'qitish va rivojlantirish bilan bog'liq dasturlar xodimlarning bilimiga, malakasini rivojlantirishga va ishni mazmunini boyitishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, shu bilan ishdan bo'sh darajasini pasaytiradi, ish joyini saqlab qolish va ishchi kuchiga qo'shimcha qiymatni oshiradi [12]. Xodimlarni o'qitish va rivojlantirish hamda yuqori samaradorlik ijobiy o'zaro bog'liqdir, lekin faqat boshqa atrof-muhit omillari hisobga olinganda kerakli natijani berishi mumkin [43,36], bu esa ko'p jihatdan tashkiliy samaradorlikka olib keladi. Xuddi shunday, Swart va boshqalar [48] ta'kidlashicha, o'qitish turli tashkilotlar tomonidan zarur bo'lgan ko'nikmalardagi mavjud bo'shliqni (mahorat tanqisligi) bartaraf etish uchun foydalaniladigan vositadir, bu esa xodimlarning bilim, ko'nikma va

malakalarini oshirish orqali xodimlarning samaradorligi bilan bog'liq. Shu sababli, o'qitilmagan xodimlar ish samaradorligiga salbiy ta'sir qiladi, chunki o'qitilgan xodimlar o'z ishlarini ishtiyoq va katta motivatsiya bilan bajarishdan ko'ra ko'proq malakali va baxtliroq bo'lishadi, bu esa ularni yuqori mahsulдорlikka olib keladi, o'qimagan xodim esa tushkunlikka tushib qoladi va ko'pincha ularni ruhiy tushkunlikka soladi, samaradorligi past bo'ladi, bu esa o'z navbatida tashkilotning samaradorligi, o'sishi va rivojlanishiga ta'sir qiladi. Xodimlarni o'qitish mehnat samaradorligini (xodimlar va tashkiliy) sezilarli darajada oshiradigan kalitlardan biri bo'lib, natijada tashkilotni raqobatga qarshi turish va undan ustun turadigan mavqega olib keladi. Bu shuni anglatadiki, o'z xodimlariga o'qitishni taklif qiladigan tashkilotlar uni muhim yoki zarur deb bilmaydigan tashkilotlarga qaraganda yaxshiroq bo'ladi.

Xodimlarning samaradorligi bo'yicha o'qitish va rivojlantirish o'rtasidagi bog'liqlik mavjud adabiyotlarda bir nechta olimlar tomonidan aniq taqdim etilgan. Masalan, tadqiqotchi Riyaz "Davlat va xususiy sektor tijorat banklarida o'qitish samaradorligi" nomli tadqiqotida ikkita tijorat bankidan amaliy misol sifatida foydalangan (State Bank of India & Jammu & Kashmir Bank Limited) ta'lim vositalariga, menejmentning munosabatiga, o'qitish, o'quv ko'nikmalarini ish jarayoniga o'tkazish va boshlang'ich ta'lim sifatiga e'tibor qaratgan [49]. Muallif qiyosiy tadqiqot o'tkazib, o'qitish natijalarini ish joyiga joriy qilishda faqatgina o'quv dasturini amalga oshirishdan oldin o'qitish ehtiyojlarini baholash amalga oshirilganda xodimlarning samaradorligini oshirishga erishish mumkin degan xulosaga keladi. Shunday qilib, o'qitish va rivojlantirish va samaradorlik o'rtasida ijobiy munosabatlar mavjudligini ko'rsatadi. Tadqiqotchilar Dearden, Reed & Reenen [50] tomonidan "O'qitishning samaradorlik va ish haqiga ta'siri" bo'yicha boshqa tadqiqoti, ta'limning ishlab chiqarish va ish haqiga qanchalik ta'sir qilishini aniqlash uchun turli xil baholash usullaridan foydalangan holda, Britaniya sanoatida o'qitish (mehnat bilan bog'liq) bilan yuqori samaradorlik o'rtasida sezilarli darajada bog'liqlik borligini aniqlashgan: ta'lim darajasi 1% ga oshgan holatda qo'shimcha qiymat soatiga 0,6% va ish haqining 0,3% o'sishi kuzatilgan. Xuddi shunday, Konings & Vanormelingen Belgiyadagi 170 000 faol firmalar ma'lumotlaridan foydalangan holda "Firmada o'qitishning ish haqi va samaradorlikka ta'siri"ni o'rganib chiqdi. Tadqiqot shuni ko'rsatdiki, xodimlarning marjinal mahsulдорligining o'sishi uning ish haqiga nisbatan kattaroqdir, bu o'qitilgan xodimning yuqori samaradorligi o'rtacha 23% ni va ish haqi 12% ni tashkil qiladi. Shunday qilib, ta'lim mehnat samaradorligiga ish haqiga qaraganda ko'proq ta'sir qiladi [51]. Bundan tashqari, Shefali va boshqalar, "O'qitishning sug'urta tashkilotiga va uning xodimlarning samaradorligiga ta'siri" mavzusidagi tadqiqoti xodimlarning bilimlari, ko'nikmalari va ish vazifalarini bajarish bilan bog'liq ish bilan bog'liq munosabatiga qaratilgan. Mualliflar sug'urta tashkiloti rahbariyatiga o'qitishning mos usullari bo'yicha muhim qo'llanmalarni taqdim etadilar va o'qitish va xodimlarning samaradorligi o'rtasida ijobiy bog'liqlik bor degan xulosaga kelishadi.

Biroq, Singh & Mohanty [31] tomonidan o'tkazilgan "Turli sektorlar va sanoatlarda xodimlarni o'qitish va rivojlanishning ta'sirini o'lchash" deb nomlangan keng qamrovli adabiyotlarni ko'rib chiqish orqali boshqa natijalar topildi. Tadqiqotdan olingan umumiy xulosalar shuni ko'rsatdiki, o'qitish va rivojlantirish qishloq xo'jaligi va avtomobil sanoati xodimlarining samaradorligiga yuqori ta'sir ko'rsatadi va banklar, sug'urta kabi hashamatli mahsulotlar va xizmat ko'rsatish sohasiga juda kam ta'sir qiladi. Bundan tashqari, ular o'qitish va mahsulдорlik o'rtasidagi bog'liqlik mavjud, garchi uning ta'siri tarmoqlar va sohalarga qarab o'zgarib turadi hamda xodimlarning samaradorligiga bozor va makroiqtisodiy omillar ham ta'sir qiladi. Shunday qilib, o'qitish va rivojlanishning xodimlarning mahsulдорligiga ta'siri bir sektordan boshqasiga o'zgarishini ko'rsatadi.

Yuqorida tahlil qilingan tadqiqotlardan shuni ko'rish mumkinki, o'qitish va rivojlantirish xodimlarning o'rganishiga yordam beradigan va xodimlarning samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan xatti-harakatlar omillari sifatida qaraladi. O'qitish va rivojlantirish dasturlarida ishtirok etayotgan xodimlar o'qitish va rivojlantirish dasturlarida qatnashmagan xodimlarga qaraganda, ish haqida ko'proq bilimga ega bo'lishlari va zamonaviy ish amaliyotlari haqida yaxshi ma'lumotga ega bo'lishlari mumkin, bu esa o'z navbatida samaradorlikni oshiradi. Bundan

tashqari, tashkiliy tuzilma, ish muhiti, ish haqi va bozor munosabatlari kabi boshqa omillar ham xodimlarning samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Demak, o'qitish xodimning bilim, ko'nikma va xulq-atvorini oshirishda qo'llaniladigan haqiqiy vosita bo'lib, u o'z navbatida uning o'z ishini samarali bajarish qobiliyatini aks ettiradi va bu ham ko'p jihatdan kerakli natijaga erishish uchun asbob-uskunalar, qulay ish muhiti, ish haqi va boshqa atrof-muhit omillariga bog'liq.

### **Tahlil va natijalar**

Yuqoridagi adabiyotlarga asoslanib, xodimlar raqobatchilar taqlid qila olmaydigan eng faol, noyob va qadrlı tashkiliy resurslar ekanligi aniqlandi. Shuningdek, ular tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun samarali boshqarilishi lozim. O'qitish va rivojlantirish, shuningdek, oldingi tadqiqot natijalariga mos keladigan xodimlarning samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlandi. 21-asrdagi korxonalar va tashkilotlar unumdorlikni, rentabellikni maqsadli ravishda oshirish, raqobatchilar bilan bir darajada turish va ulardan o'zib ketish, tashkiliy rivojlanishni yaxshilash, o'sish va barqarorlikka erishish uchun o'qitish va rivojlantirish dasturlari bilan shug'ullanadi. Shuningdek, o'qitish va rivojlantirish tashkilotlar tomonidan xodimlarning ma'naviyati, o'z-o'zini samaradorligini oshirish, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish, ishdan qoniqishni oshirish, malakadagi farqni bartaraf etish, tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish, ishdan qoniqishni oshirish va xodimlar va tashkilot samaradorligini oshirish uchun muhim vosita ekanligi aniqlandi. Tashkiliy samaradorlik va mehnat faoliyati samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarning samaradorligiga bog'liq, bu esa o'z navbatida xodimlarni o'qitish va rivojlantirishga bog'liq. Biroq, o'qitish va rivojlantirish xulq-atvor omili hisoblanadi va faqat mukofot tizimi, asbob-uskunalar, qulay muhit va mehnat xavfsizligi kabi boshqa atrof-muhit omillari bilan birgalikda kerakli samaradorlik darajasini beradi [52,53]. Bundan tashqari, o'qitilgan va malakali xodimlar o'z majburiyatlarini yaxshiroq bajarish qobiliyati va malakasiga ega va o'qitilmagan va malakasiz xodimlarga qaraganda samaraliroq bo'lishga intiladi [12]. Ko'rib chiqilgan adabiyotlardan kelib chiqadigan eng muhim xulosalardan biri shundaki, o'qitish va rivojlantirish o'quv jarayoniga yordam beradigan va asosan bilim, ko'nikma, xatti-harakatlar va malakalarni oshirish bilan bog'liq bo'lgan vositalardir, bu ham xodimlarning samaradorligini belgilovchi omil hisoblanadi.

### **Xulosa**

Ushbu maqola asosan o'qitish va rivojlantirishning xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni o'rganish maqsadida ularning samaradorligiga ta'sirini baholashga qaratilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, o'qitish va rivojlantirish xodimlarning samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi hamda o'qitish va rivojlantirish dasturlari xodimlarning samaradorligiga sezilarli ta'sir qiladi degan xulosaga keldi. Shuning uchun, o'qitish va rivojlantirishning kutilgan afzalliklariga erishish uchun tashkilotlar keraksiz xarajatlarning oldini olish va kerakli natijaga erishish uchun kam samaradorlik sabablarini, muammoni qayerda va qanday hal qilishni, qaysi turdagi treninglar talab qilinishini va kim uchun kerakligini aniqlash uchun ishchi kuchi so'rovini o'tkazishi kerak. Shuningdek, biznes tashkilotlariga to'rtinchi sanoat inqilobining hozirgi davridagi qiyinchiliklar, dinamik tendentsiyalar va bozor raqobatiga javob berish uchun o'z ishchi kuchlarini tayyorlash va rivojlantirishga e'tibor qaratishlari tavsiya etiladi.

Ushbu tadqiqotning cheklovi shundaki, u kontseptual sharh bo'lib, asosan o'qitish va rivojlantirish hamda xodimlarning samaradorligi o'rtasidagi bevosita bog'liqlikka qaratilgan. Keyingi tadqiqotlar yosh, ta'lim darajasi, jins yoki jamoaviy ish va imkoniyatlarni kengaytirish kabi boshqa xulq-atvor kabi omillarni hisobga olgan holda o'rganishi mumkin. Bundan tashqari, ushbu mavzu bo'yicha kelajakdagi empirik/amaliy tadqiqotlar o'qitish va rivojlantirishning xodimlarning samaradorligiga ta'siri va uning XXI asrdagi oqibatlarini to'liq tushunish uchun zarur.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Aboiyassin, N. A., & Sultan, M. A. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 46.

2. Hogarth, J. K. (2012). The Effect of Training on Staff Performance: A Case Study of SIC Insurance Company Limited. Unpublished MBA dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
3. Otuko, A. H., Chege, K., & Douglas, M. (2013). Effect of training dimensions on employee's work performance: a case of mumias sugar company in Kakamega County. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9), 138-149.
4. Philip, O. O., & Ikechukwu, D. (2018). Impact of Human Capital Development on Employee Performance: A study of Selected Oil Service Firms in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, Vol. 4 (3), pp 56-69.
5. United Nations Economic Commission for Africa (1991). Africa's Human Resource Agenda for 1990s and beyond. Report of the Fourth Meeting of the ECA conference of Ministers Responsible for Human AJMBR March 2022, Vol. 3, No. 5 *African Journal of Management and Business Research* 58 [www.afropolitanjournals.com](http://www.afropolitanjournals.com) Resources planning Development and utilization. [Online]. Available at: <http://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/1803/Bib-13323.pdf?sequence=1>
6. Jeffrey, M. A. (2005). *Strategic Human Resource Management*. Second Edition. South-Western College Pub.
7. Fitz-enz, J. (2009). *The Return on Investment of Human Capital*. Second edition. USA: JamacomAmerician Management Association
8. Chen, H. M. & Lin, K.J. (2005). The Role of Human Capital Cost in Accounting. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 (1), pp. 116 – 130.
9. Sumual, T., Kawulur, A. F., & Manaroinsong, J. (2017). "Increasing Employee Productivity through Human Capital and Organizational Capital." *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Vol. 6 (9), pp. 16–21.
10. Weatherly, A.L (2003). The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting, *Research Quarterly, Society for Human Resources Management*. [Online]. Available at: [https://www.academia.edu/2654597/The\\_Value\\_of\\_People\\_The\\_Challenges\\_and\\_Opportunities\\_of\\_Human\\_Capital\\_Measurement\\_and\\_Reporting](https://www.academia.edu/2654597/The_Value_of_People_The_Challenges_and_Opportunities_of_Human_Capital_Measurement_and_Reporting)
11. Nezan, H. K; Ataffar, A; Isfani, A. N; & Shahin, A. (2013). The Impact of Structural Capital on New Product Development Performance Effectiveness: The Mediating Role of New Product Vision and Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 3 (4), pp. 281-301.
12. Kaur, J. (2016). Impact of Training and Development Programmes on the Productivity of Employees in the Banks. *Journal of Strategic Human Resource Management*. Vol. 5 (1), pp. 48-53.
13. Lottum, J. V. Z., & Jan L.V. (2014). Labour Productivity and Human Capital in the European Maritime Sector of the Eighteenth Century. *Explorations in Economic History*, Vol 53. pp. 83-100.
14. Mahmood, K & Azhar, S M. (2015). Impact of Human Capital on Organizational Performance: A case of Security Forces. *Pakistan Journal of Science*. Vol. 67 (1), pp. 102-108.
15. Baron, A. & Armsthong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. USA: Kogan Page Limited.
16. Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd Ed.). Chicago: University of Chicago Press.
17. Romer, P.M. (1990). Capital, Labour and Productivity *Brookings papers on Economic Activity micro- economics*, Vol. 21(1990), pp. 337- 367.
18. Noe, R. A. (2008). *Employee Training & Development*. New York: MacGraw-Hill, Inc.
19. McClelland, S. D. (2002). "A Training Needs Assessment for the United Way of Dunn County Wisconsin". The Graduate School, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, USA, Retrieved from <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2002/2002mcclellands.pdf>.
20. Bramley, P. (2003). *Evaluating Training* (2nd ed.). CIPD UK.



21. Pilbeam, S., & Corbridge M. (2002). *People Resourcing: HRM in practice* (2nd ed.). UK: Financial times, prentice hall.
22. Obisi, C. (2011). *Employee Training and Development in Nigerian Organisations: Some observations and agenda for research*. Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1 (9), pp. 82-91.
23. Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. (2005) *Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness*. Journal of European Industrial Training, Vol. 29(8), pp. 604-626.
24. Abomeh, O. S & Peace. N.N (2015). *Effects of Training on Employees' Productivity in Nigeria Insurance Industry*. British Journal of Economics, Management & Trade, Vol.7(3), pp. 227-235.
25. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.
26. Jelena, V. (2007): "Employee Training and Development and The Learning Organization". *Facta Universitatis Series; Economics and Organization*, Vol. 4 (2), pp. 209 – 216.
27. Swanson, R.A., & Holton, E.F., (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
28. Akdere, M. (2003). *Action research paradigm in the field of training and development*. Journal of European Industrial Training, Vol. 27 (8), pp. 413–422.
29. Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, M. (2012). *Impact of training on employee performance: A Study of telecommunication sector in Pakistan*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 4(6), pp. 646-661
30. Ferreira, A., & Du Plessis, T. (2009). *Effect of Online Social Networking on Employee Productivity*. South African Journal of Information Management, Vol. 11(1), pp. 1-11.
31. Singh, R., & Mohanty, M. (2012). *Impact of training practices on employee productivity: A comparative study*. Inter-science Management Review (IMR), Vol. 2(2), pp. 87-92.
32. Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource Management*. (12th ed.). Cengage Learning.
33. Hanaysha, J. (2016). *Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector*. International Journal of Learning & Development, Vol. 6 (1), pp. 164-178.
34. Bhat, Z. H. (2013). *Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India*. Indian Journal of Applied Research, Vol. 3(6), pp. 292-293.
35. Vrat, P., Sardana, G. D., & Sahay, B. S. (2009). *Productivity Measurement for Business Excellence*. Alpha Science International, Oxford, U. K.
36. Nelson, J., Hilary, V. & Michael, N. (2012). *Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania*, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 (22), pp. 114-120.
37. Najeeb, A. (2013). *The Impact of Training and Information and Communication Technology on Employees Performance: An Empirical Study on Pharmaceutical Manufacturing Companies in Amman*, Master's Dissertation, Middle East University, Amman, Jordan. [Online]. Available at: [https://www.meu.edu.jo/uploads/1/58734c8ae5797\\_1.pdf](https://www.meu.edu.jo/uploads/1/58734c8ae5797_1.pdf)
38. Colombo, E., & Stanca, L. (2008): "The Impact of Training on Productivity: Evidence from a Large Panel of Firms," Working papers 134, University of Milano-Bicoca. [Online]. Available at: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:mib:wpaper:134>
39. Sepúlveda, F. (2010). *Training and productivity: evidence for US manufacturing industries*. Oxford Economic Papers, Vol. 62(3), pp. 504-528.
40. Glaveli, N. & Karassavidou, E. (2011) *Exploring a Possible Route through which Training affects Organizational Performance: The Case of a Greek Bank*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22 (14), pp. 2892-2923

41. Rowden, R.W. & Conine Jr., C.T. (2005) The Impact of Workplace Learning on Job Satisfaction in Small US Commercial Banks. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 (4), pp. 215-230.
42. Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The Relationship Between Training and Organisational Outcomes. *Public Personnel Management*, Vol. 35(2), pp. 163-171.
43. Khan, A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol.11(7), pp. 63-68
44. Asim, M. (2013). 'Impact of Motivation on Employee Performance with Effect of Training: Specific to Education Sector of Pakistan', *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 3(9), pp. 1-9.
45. Hung, T. K. (2010). An Empirical Study of the Training Evaluation Decision-making Model to Measure Training Outcome. *Journal of Social Behaviour and Personality*, Vol. 38(1), pp. 87-102.
46. Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24 (5), pp. 503–521.
47. Satterfield, J. M. & Hughes, E. (2007). Emotion Skills Training for Medical Students: A Systematic Review. *Medical Education*, Vol. 41(10), pp. 935–941.
48. Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.
49. Riyaz, R. (2004). Training Effectiveness in Public Sector and Private Sector Commercial Banks: A Micro-Level Comparative Study. *Management and Change*, Vol.8(1 & 2), pp. 49-67
50. Dearden, L., Reed, H., & Reenan, J.V. (2006). "The Impact of Training and Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data," *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 68(4), pp. 397- 421
51. Konings, J., & Vanormelingen, S. (2010). "The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence," IZA Discussion Paper 4731, Institute for the study of Labour (IZA), Bonn, [Online]. Available at: <http://ftp.iza.org/dp4731.pdf>
52. Wright, P. & Geroy, D.G. (2001), "Changing the Mindset: The training myth and the need for word-classperformance". *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 (4), pp. 586-600.
53. Nilsen, J. H. (2002). "Trade Credit and the Bank Lending Channel", *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing, Vol. 34(1), pp. 226-253.