

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİLERİ: TEKSTİL VE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

### THE EFFECTS OF BY HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES: A RESEARCH IN TEXTILE AND CLOTHING SECTOR

Kıvılcım SAATÇİOĞLU \*, Ahmet YILDIRIM\*\*

\* İnsan Kaynakları Yöneticisi, kivilcim.hulaj@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0750-6827

\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, ahmet.yildirim@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1208-071X

#### ÖZ

Günümüzde örgütler stratejik öneme sahip insan kaynaklarını bilgi, beceri ve davranışlarının gelişmesi için daha fazla zaman ve bütçe ayırmaya başlamışlardır. Küresel rekabet baskısı altındaki örgütler sahip oldukları insan kaynağını geliştirebilmek için insan kaynakları yönetimi fonksiyonları içinde büyük öneme sahip olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Örgütlerin faaliyet alanları kapsamında insan kaynaklarına yönelik eğitim ve geliştirme uygulamalarının etkili olabilmesi için, planlanan eğitim ve geliştirme içeriklerinin stratejik hedefler dâhilinde konumlandırılan çalışanlara yönelik olarak uygulanması ve bunun sistematik bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Çalışma küresel rekabet şartları altında faaliyetlerini sürdüren tekstil ve hazır giyim örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, tekstil ve hazır giyim örgütlerinde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansına etkisini değerlendirmektir. Bu çalışma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, örgütlerin bireysel ve kurumsal verimliliklerini ne derece etkilediklerini görmek açısından da büyük öneme sahiptir. Araştırma neticesi ulaşılan sonuçlara göre, insan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonunun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu

**Jel Kodları:** M12, M53, M54.

#### ABSTRACT

Today, organizations have begun to allocate more time and budget for the development of strategically important human resources, knowledge, skills and behaviors. Organizations under the pressure of global competition have started to give more importance to training and development activities, which are of great importance in human resource management functions, in order to develop their human resources. In order for the training and development practices for human resources within the scope of the activities of the organizations to be effective, the planned training and development contents should be implemented for the employees positioned within the strategic targets and this should be maintained in a systematic way. The study was carried out in textile and ready-made clothing organizations that continue their activities under the conditions of global competition. The aim of the study is to evaluate the effect of training and development activities applied in textile and ready-made clothing organizations on employee performance. This study is also of great importance in terms of seeing to what extent training and development activities affect

*the individual and institutional productivity of organizations. According to the results of the research, it has been understood that the human resources training and development function has a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords:** Human Resources Management, Performance Management, Training and Development Function

**Jel Codes:** M12, M53, M54.

## 1. GİRİŞ

Teknolojinin hızla gelişmesi, sanayi, ekonomi, eğitim gibi alanlarda köklü değişimlere yol açmıştır. Bireylerin ve örgütlerin bilgi çağında yaşanan bu hızlı gelişmelere uyum sağlamaları ise rekabet avantajını da arttırmaktadır. Bahse konu olan uyum süreci ise İnsan kaynağının niteliğinin artırılması, yeni beceriler kazandırılması bağlamında eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile mümkün olabilmektedir. Yakın geçmişte mekanik yapılarda sınırları çizilmiş net işlerde, çalışanın sadece kendi payına düşen görevi yapması beklenirken, günümüzde insan kaynağının gelişmelere uyum sağlaması için sürekli eğitim ile bilişsel gelişimine daha çok önem verilmektedir. Yapılan çalışmalarda, işletmelerin başarılı olmaları bakımından fark yaratmalarındaki değişkenin eğitim olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin kâr elde etmek, rekabet avantajı sağlamak, yaşamındaki sürekliliği sağlamak gibi amaçlarından bahsedilebilir. Bu amaçlara ulaşabilmek, etkin insan kaynakları yönetimi ve verimli eğitim uygulamaları ile mümkün olmaktadır. Eğitimin çalışana ve devamında örgüte yarar sağlaması için öncelikle doğru bir eğitim ihtiyacı analizinin yapılması gerekmektedir. Çünkü ihtiyaca göre uygulanan eğitim programları, çalışanın becerilerinin ve davranış kalıplarının örgütle uyum içinde olmasını sağlamaktadır.

Tekstil ve hazır giyim örgütlerinde, eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan performansına etkisini konu alan bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları yönetimi kavramının kavramsal tanımı işletmeler açısından eğitim ve geliştirme fonksiyonunun değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca işbaşında eğitim yöntemleri içinde, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, yönlendirme (coaching) yöntemi, iş değiştirme (rotasyon) yöntemi, hizmet içi eğitim; iş dışında eğitim yöntemleri içinde açık hava (outdoor) eğitim yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunları yöntemi kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütte uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansına etkisi, bireysel ve örgütsel verimliliğin artması, iş tatmini ve bağlılık bağlamında ilişkisi değerlendirilmiştir.

## 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Değişimin bu kadar hızlı yaşandığı günümüzde, bireylerde olduğu gibi örgütlerin de rekabet avantajı sağlayabilmesi için kendini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Yeniliğe ayak uydurabilen örgütler, kendilerine uyum sağlayabilen nitelikteki insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada etkin bir insan kaynakları yönetimi ile tüm iş fonksiyonlarını kısa sürede değişime uyarlayan örgütler öne çıkmaktadır.

Örgütlerin hedeflerine ulaşması için maddi kaynaklar yeterli değildir. Bu kaynakları etkin şekilde kullanarak hedeflerine ulaşabilmesi için bilişsel ya da fiziksel olarak insan gücüne ihtiyaç vardır. Örgütlerinin başarısında önemli bir yere sahip olan insan kaynakları yönetiminin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. İnsan kaynaklarının konusu insandır ve bir örgütün üst düzey yöneticisinden alt kademede çalışanına kadar tüm işgörenleri

kapsamaktadır. Etkin bir insan kaynakları yönetiminin uygulanmadığı kurumlarda, diğer kaynaklar ne kadar sağlam olursa olsun, başarı olasılığı düşük olacaktır. Günümüzde insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimindeki dar kalıplardan çok daha fazlasını içermektedir (Öge 2017:1; Sadullah 2013:2).

Günümüz rekabet koşullarında verimli işgücünün örgütlere kazandırılması ve devamında da yüksek performans gösterebilmesi için etkin bir insan kaynakları yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Bir örgütü öne çıkaran sahip olduğu insan sermayesinin değeridir (Görmüş, 2009:67). Son yıllarda rekabetin küresel boyutlara taşınmasıyla birlikte, klasik personel yönetimi yaklaşımı yetersiz kalarak, insan kaynakları yönetimi anlayışını daha geniş çerçevede ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin maddi sermayelerinin yanı sıra, insan kaynağının gelişimine yaptıkları katkının önemi giderek daha da artmıştır. İnsan, maliyet ögesi olarak değil, eğitimlerle var olan özelliklerini arttırarak yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak görülmektedir (Yüksel, 2008:2).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde; başlangıç olarak sanayi devrimi kabul edilse de bu tarihin çok daha öncesinde, Hammurabi kanunlarında ücretlendirme sistemlerine, M.Ö 1600'lerde Çinlilerde ilk iş bölümüne ve yine M.Ö 400'lerde Çinlilerde personel devir hızının yüksekliğini kullandıklarına rastlıyoruz (Gedik, 2008:5).

Bilimsel olarak insan kaynakları yönetimi, Endüstri Devrimi'nin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Aslında Endüstri Devrimi ile yaşanan değişim, örgütlerde fiziksel sermaye kadar beşeri sermayenin de yönetim sürecinde olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Makineleşmeyle birlikte yeni sanayide yeni üretim teknikleri gelişmiş, bu da büyük işletmelerin varlığını arttırmıştır. Büyük işletmelerin iş bölümü uygulaması ise seri üretimin başlamasına yol açmıştır. Bir organizasyon büyüdükçe faaliyet sayısı da artacaktır, bu durum daha fazla insan kaynağının teminini de gerekli kılacaktır. Bu kapsamda personel yönetimi, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi teknik ve mekanik faaliyetleri üstlenmiştir (Sadullah, 2013:2).

Klasik Teorinin etkili olduğu 1900'lü yılların başlarında insan, geliştirilmesi gereken bir varlık olarak değil üretim için bir aracı olarak görülmüştür. Karar alma yeteneğine sahip olmayan insanın sorun çözme sorumluluğu da yoktur. İnsan mekanik yapının bir parçasıdır. Buna karşılık son 30 yılda insan aldığı eğitimlerin de etkisiyle yaptığı işe değer katan, yüksek motivasyonla çalışan bir varlık konumuna geçmiştir. Böylece insan kaynakları bir işletmenin en önemli kaynağı olarak algılanmaya başlanmış ve başarıya giden yolun insan unsurunun eğitilerek geliştirilmesinden geçtiği kabul edilmiştir.

## **2. İŞLETMELERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI, ÖNEMİ VE UYGULAMALARI**

Genel olarak eğitim, insanın hayata adaptasyonunu sağlamak için gereken bilgi ve becerilerin kazanılması ve davranışlarda istenilen değişikliklerin meydana getirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1992:2).

Eğitim farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. (Taşkın, 1993:24). Bunlar;

- Eğitim, kişilerin öğrenerek gelişmesine katkı sağlayan bir süreçtir.
- Eğitim, kişinin arzu edilen bilgi ve davranış seviyesine gelmesi için bilişsel ve uygulama becerileri kazanma sürecidir.
- Eğitim, istenilen davranış seviyesine ulaşmak için planlı bilgi, beceri ve değerleri kapsar.

Genel olarak yapılan eğitim tanımlamalarının işletmeler özelinde de tanımları yapılmıştır. İşletmelerin, hızla değişen ve gelişen teknolojik, ekonomik, siyasal ve diğer tüm alanları takip ederek rekabet koşullarını sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. Buna da ancak beşerî sermayelerinin değerini arttıracak uygulamalar ile ulaşabilirler. Eğitim uygulamaları hem bireylerin hem de kurumların değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri açısından önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda eğitimi, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Çağıl, 2007:3; Taşkın, 1993:24).

Eğitim ve geliştirme kavramları bazı noktalarda benzerlik taşısa da eğitim kavramı geniş anlamıyla geliştirme kavramını içermektedir. Geliştirmenin amacı; konusunda yetişmiş, teknik beceriye sahip kişilerin, yaptıkları işleri değiştirerek kurumlarında ve toplumda daha fazla verimli olmayı sağlayabilecek değişim elemanı olarak eğitilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004:294).

Geliştirme ile çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinin üzerine yeni bilgilerle yetkinlikler kazanmalarını amaçlar. Böylece hem çalışanlar hem de çalışanların içinde buldukları organizasyonlar yenilikçi gelişmelere daha hızlı adapte olabilir. Doğru işlerin yapılması olarak tanımlanan geliştirme eğitimleri, çalışanlarda bulunan bilgi ve yetenekler yaptıkları iş için yeterli düzeyde olsa da bireylerin daha verimli çalışmalarını ve farklı pozisyonlarda istihdam edilmelerini sağlayan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur (Özçelik, 2013: 166).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim uygulamalarının önemi günümüz koşullarında daha da öne çıkmaktadır. Kaliteli üretim ve hizmet sunabilmek için işletmelerdeki eğitim fonksiyonunun yenilenen ve gelişen dünyayla uyum ve süreklilik içinde olması gerekmektedir. Her birey çalışma hayatına başlamadan önce belli seviyede eğitim almaktadır. Ancak örgüt kültüründen ürüne, üründen hizmete örgütün güçlü bir altyapısının olması, insan kaynağının işe alımından itibaren etkin bir eğitim fonksiyonu ile sürekli gelişmesiyle mümkün olmaktadır.

Bilgi çağında eğitimin zihinsel olma özelliği öne çıkmaktadır. Ekipte uyumlu olabilmek, davranış değişikliği gösterebilmek, işin gerektirdiği teknik detayları derinlemesine öğrenebilmek, fikir üretebilmek ve en önemlisi değişimle baş edebilecek seviyede olmak eğitimin en önemli kazanımları arasında sayılabilir (Kaptangil, 2010:82). Bu bağlamda bireysel ve örgütsel olarak gelişimin ve değişimin önünde olmak için eğitimin sürekliliği oldukça önemlidir. Fakat işletmeler eğitim faaliyetlerini önceden belirledikleri amaçlar doğrultusunda planlamak zorundadırlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşırken eğitimin ne için yapıldığının tespiti, eğitim verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra doğru kişilere doğru eğitimlerin verilmiş olması iyi eğitilmiş başarılı işgörenlerin sayısını arttıracaktır. Aksi halde zaman ve enerji kaybının yanı sıra istenmeyen maliyetlere de sebep olacaktır. “Eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken, işletmede kimlerin eğitim ihtiyacı olduğunun ve bu ihtiyacın ne tür bir eğitimle karşılanacağını kararlaştırılması gerekir. Eğitim programları hazırlanırken, kişinin ya da işletmenin problemlerini çözümlenecek, ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasına dikkat edilir” (Akgemci ve Koçyiğit, 2013:19).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi yüksek performanslı insan kaynağı ve iş modelleriyle doğru orantılıdır. Teknoloji sayesinde ürün kalitesini ve müşteri hizmetini iyileştirmede ihtiyaç duyulan bilgi, çalışanın kolay erişebileceği hale gelmiştir. Çalışanın sorumluluğu ile kontrolünü arttırmanın yollarından biri de iş ekipleridir. İş ekipleri, üretimde ve hizmet sağlamada birbirlerini etkileyen belli becerideki çalışanları gerektirir (Noe, 1999:15). İşletmelerin ileri teknoloji ile yürütülen süreçleri ancak eğitilmiş iş ekipleriyle mümkün olmaktadır. Bir işletmenin donanımı kolayca temin edilebilir ancak bunları kullanacak olan eğitilmiş insan kaynağına ulaşmak zannedildiği kadar kolay olmamaktadır.

Bu noktada, kuruma kazandırılan insan kaynağının doğru planlanmış eğitimlerle yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### 3. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ

Örgütler uygulayacakları eğitimleri seçerken, teknik alt yapılarına, kurum kültürlerine, üretim alanlarına ve sektörlerine göre farklı eğitim yöntemlerini tercih edebilirler. Gelişen dünyada uygulanacak eğitim yöntemleri ile eğitim içeriklerinin aynı kalması mümkün değildir. Yeni teknoloji ve yönetim süreçleri, uygulanacak eğitimlerin de yenilenerek gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütler genel olarak, işbaşında eğitim ve iş dışında eğitim yöntemlerini tercih etmektedirler.

#### 3.1. İş Başında Eğitim Yöntemleri

Örgütlerin süreklilik göstererek başarılı olmaları, yaşadıkları çağın gereklerine uymalarıyla doğru orantılıdır. Çağa ayak uyduramadıkları takdirde ya gerilerler ya da basit tedbirlerle geçici telafi sağlansa da yenilenmedikçe tamamen tükenmeye mahkûm olurlar (Çimen, 2014:53). İş hayatı öncesinde alınan eğitimler çalışan adaylarını teorik olarak belli bir noktaya getirse de işgörenlerin iş hayatı içinde başarılı olabilmeleri ve çalıştığı kuruma uyum sağlayabilmeleri için pratikte kurum eğitimleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Genel bir ifadeyle, belli bir maaş ya da ücret karşılığında çalışmakta olan kişilere görevinin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmak için planlı bir eğitimin verilmesi ve bu eğitimlerin çağın gerektirdiği şekilde yenilenerek süreklilik kazanması hem bireysel hem de kurumsal verimi artıracaktır.

Günümüzde örgütlerin uyguladığı birçok eğitim yöntemi bulunmaktadır. Önemli olan, çalışana verilmek istenen eğitimin planlanmasıdır. Kurum içinde mi kurum dışında mı verileceği ve bilgi aktarımına dayalı mı uygulamalı mı olacağı konusunda doğru bir analiz yapıldıktan sonra eğitim süreci başlamaktadır. Bu bağlamda işbaşında ve iş dışında eğitim uygulamalarından bazıları aşağıda açıklanmıştır.

##### 3.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

Günümüzde doğru insan kaynağına ulaşabilmek için birden fazla işe alım yöntemleri uygulanmaktadır. Bir örgütü başarıya taşıyan en önemli aşamalardan birisi de örgüt kültürüne, kurumun dinamiklerine, kurumda bulunan iş alanlarına en uygun insan kaynağını temin etmek ve sonrasında verimli bir adaptasyon sürecinden geçmesini sağlamaktır.

İşe alım aşamasında gerçeklikten uzak abartılı bilgilerin, karşılanması mümkün olmayan beklentileri meydana getireceği açıktır. Bu durum personel devir hızı üzerinde oldukça etkilidir ki bu da mevcut çalışanların memnuniyetsizliğini ve kurum maliyetlerini arttıracaktır (Noe, 1999:356).

Oryantasyon eğitimi, çalışanın ilk gününde başlayan işe alıştırma eğitimidir. Kurumların yapısına göre farklı oryantasyon eğitimleri uygulanabilir ama genel olarak bu süreçte amaç, çalışanın kurumu, işini ve diğer çalışanları tanıyıp en hızlı şekilde uyum sağlamasını sağlamaktır. Oryantasyon eğitimleri, işe başlayan kişinin statüsüne ya da yapacağı işe göre farklı içeriklerde ve sürede de uygulanabilir. Ancak uygulamalar farklı olsa bile, eğitimin amacına ulaşabilmesi için işe yeni başlayanların kurum kültürünü, amacını, politikalarını, işin özelliklerini, çalışma koşullarını, organizasyonel yapıyı, yöneticileri, iş arkadaşlarını, görev tanımını ve performans standartları gibi konularda bilgilenmiş olması gerekmektedir (Özçelik, 2013, s.197). Etkili bir oryantasyon eğitimi, çalışanın işe ve içinde bulunduğu sosyal ortama adapte olmasını ve ayrıca sağlam temelli bir verimliliğe ulaşmasını sağlayacaktır. Oryantasyon eğitimi birbirini izleyen belli aşamalardan oluşur (Bingöl, 1997:172):

- İşe başlayacak çalışana karşılama süreci

- Yeni başlayan çalışanın yalnızlık duygusuna kapılmaması için ona ilgi göstermek
- Örgüt hakkında broşürler, sunumlar, videolar yardımıyla ya da sadece yüz yüze görüşme ile bilgi vermek
- Yeni işgörenleri çalışma arkadaşlarıyla ve kurum yöneticileriyle tanıştırmak
- Yeni işgörenlerin çalışacağı birimin işlevlerini, yapısını anlatmak
- Çalışma kurallarını ve görev tanımını yazılı olarak bildirmek
- Yeni işgörelere iş ile ilgili süreçleri anlatmak
- Gelişmeleri takip etmek

Oryantasyon eğitimi, işe başlayan çalışana kuruma bakış açısı da kazandırmaktadır. Oryantasyon eğitimi sırasında motivasyonu düşen bir çalışanın, soru işaretleriyle dolu bir zihne sahip olması verimliliğini olumsuz etkileyecektir. O sebeptendir ki eğitimin ayrıntıları, ne verileceği, nasıl verileceği ve tam da eğitim sırasında nasıl ölçüleceği ile ilgili kriterlerin belirlenmiş olması çalışanın motivasyon düzeyinin de belirleyicisi olacaktır.

### 3.1.2. Yönlendirme (Coaching) Yöntemi

İşbaşında kullanılan bu yöntemde, yöneticiler kendilerine bağlı çalışanları geliştirmek için koçluk görevi üstlenerek onların işlerinde gelişmesinde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu süreç yöneticilerin gözlem ve denetimleriyle değerlendirilmesi esasına dayanmaktadır (Özçelik, 2013:195). Şahin ve Güçlü'ye göre, astlarını ve yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen kişi olan yönetici, her astın kendi işinde başarısını artırmak için kapasitesi doğrultusunda yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir (Şahin ve Güçlü, 2010:230).

Günümüzde koçluk eğitimleri örgüt içi yöneticilerce verilebileceği gibi danışmanlık hizmeti veren kurumlarca da verilmektedir. Ancak etkin bir eğitimin olabilmesi, koçun hem iş bilgisi hem de davranışsal olarak iyi bir yönetici olması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada geri bildirimle besleme, beklentilerin belirlenmesi, eğitim sınırlarının tespit edilmesi ve güçlü bir iletişimin olması eğitimi olumlu yönde etkileyecektir. Yaptığı gözlemler sonucu astının zayıf yönlerini tespit eden yönetici, bu yönlerini geliştirmek için tecrübesini ve bilgisini kullanarak astının gelişimine sürekli destek olmaktadır.

### 3.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi

İşbaşı eğitim yöntemlerinden biri olan iş rotasyonu yöntemi ile çalışanın farklı birimleri görerek bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi hedeflenir. Böylece işgören, işletmenin bütününe bakarak işletmenin neyi nasıl ürettiğini ve örgüt hedeflerini daha geniş bir perspektifle anlayabilir.

İş rotasyonu eğitimi yatay ya da dikey yönde olabilir. Dikey iş rotasyonu, çalışanın terfi ettirilerek yeni işi ve sorumluluk alanlarıyla ilgili eğitim almasıdır. Yatay iş rotasyonu ise, çalışanların önceden belirlenen planlama ile belirlenen zaman aralığında işletmenin çeşitli bölümlerinde eğitim alarak çalışanın geliştirilmesi esasına dayanmaktadır (Özçelik, 2013:197). Ancak rotasyon eğitimi planlanmadan önce, hangi çalışanların bu eğitime dâhil edileceği, çalışanların isteklilik düzeyi ve işletmenin ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır (Gedik, 2008:51).

### 3.1.4. Hizmet İçi Eğitim

İşe yeni başlayan bir kişinin işe başladığı tarihten örgütten ayrılacağı tarihe kadar, gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli eğitim ile kendini ve dolayısıyla içinde bulunduğu örgütü geliştirir.

Taymaz'a göre hizmet içi eğitim, "özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir" (Taymaz, 1992:3).

Hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişenin sağlanması, kârların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında işgörene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici plânlı eğitim etkinlikleridir (Aytaç, 1992:7-22).

Hizmet içi eğitimden verimli sonuçlar alabilmek için, eğitimin amaçları incelikte saptanmalıdır. Kalite standartlarını uygulamış olmak için kâğıt üzerinde kalan hayali eğitimlerin çalışanlara ve örgütlere hiçbir fayda sağlamayacağı açıktır. Bunun bilincinde olan örgütler, eğitimin amaçlarını belirledikten sonra planlama aşamasına geçerek, bunun süreklilik kazanmasına özen gösterirler.

Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çevikbaş, 2002:28-30):

- Çalışanın verimliliğini artırılması amaçlanmaktadır. Çalışanlar üretim araçlarını en iyi şekilde kullanabilecek seviyede olmalı, sonuca en doğru ve hızlı şekilde ulaşabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalıdır.
- Çalışanların kendi başına bırakılarak değil, hizmet içi eğitim ile daha hızlı öğrenmeleri amaçlanmaktadır.
- Hizmet içi eğitim ile çalışanların eksikliklerinin giderilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede çalışan yenilikçi uygulamalara ve düşünce yapısına hızla ayak uydurabilir.
- Hizmet içi eğitim ile çalışanın yüksek motivasyona ulaşması amaçlanmaktadır. Eğitime katılan bir çalışan kendi gelişimine önem veren kuruma daha çok bağlılık duyar ve gelişimin sonucunda çalıştığı pozisyonda daha çabuk yükselbileceğini bilir.
- Hizmet içi eğitim sayesinde kurumun teknik alt yapısına ve karakterine hâkim olmak, zaman ve para tasarrufunu da sağlayacaktır.

### 3.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim yöntemleri, işgörenin işinin başından uzaklaşarak kurum içinde ya da dışında aldığı eğitim faaliyetleridir. Bu sayede çalışma koşullarından uzaklaşan kişinin tüm dikkatini eğitime verebildiği düşünülür. Ancak yararları olduğu gibi sakıncaları da bulunan iş dışında eğitimin, genellikle eğitim ve yönetim danışmanları ya da üniversiteler tarafından verildiği görülmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007:771).

İş dışında eğitimin planlı ve sistematik olması, eğiticinin uzman olması, işin ayrıntılarını öğrenebilmesi, birden fazla işgörenin eğitimlere katılabilmesi, eğitim maliyetlerinin hesaplanabilir olması gibi yararları bulunmaktadır. İş dışında eğitimin sakıncaları ise, işlerinden uzaklaşan çalışanlar yüzünden üretim kaybının yaşanması eğitimin daha maliyetli olması, işinin başına dönen çalışanın, işbaşında eğitime göre uygulamada daha çok zorlanmasıdır (Özçelik, 2013:199).

İşbaşı eğitim yöntemlerinde olduğu gibi iş dışı eğitim yöntemlerinde de planlı olmanın büyük önemi vardır. Üstelik iş dışı eğitimin kuruma daha fazla maliyete sebep olacağı düşünülürse, kimlerin eğitime katılacağı ve hangi eğitimleri alacakları konusunda iyi planlanmış olması faydalı olacaktır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte eğitim yöntemleri de gelişmekte ve hatta yeni eğitim yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda iş dışı eğitim yöntemlerine aşağıda değinilmiştir.

### 3.2.1. Açık Hava (Outdoor) Eğitim Yöntemi

Ülkemizde yeni uygulanmaya başlayan açık hava eğitim yöntemi, çalışanların zorlu doğa koşulları karşısında nasıl tepki verdiğini ölçmek üzere uygulanan bir eğitim türüdür. Tırmanma, rafting, paintball ya da birkaç gün ormanda kalarak orman koşullarıyla baş etmek gibi seçenekler bu eğitimler arasında yer almaktadır. Burada amaç, insiyatif kullanmak, karar vermek, stresle baş edebilmek, liderlik etmek, ekiple tam uyum içinde çalışabilmek gibi davranışların geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Gedik, 2008:54).

Oldukça maliyetli olan bu eğitim yönteminde, örgütsel başarıya ulaşmak için zorlu şartlar karşısında bile uyumlu bir takım olmak ve güvene dayalı ilişkiler kurmak amaçlanmaktadır. Betonlaşmış mekanik yapıların arasında sıkışmışken, outdoor eğitim yöntemi, belki de doğanın gerçekliğiyle mücadelede girmek daha gerçekçi davranış kalıplarının özümsemesini ve mekanik yapıdan soyutlanarak dinamik takımların oluşmasını desteklemektedir.

### 3.2.3. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde, özellikle yeni yöneticilerle yönetici adaylarından gerçek ya da hayali bir durumu tüm ayrıntılarıyla ele alarak çözüm üretmeleri beklenmektedir. Bu sayede grup çalışmasına katılan işgörenlerin örnek olayı analiz etme, sorunları değerlendirme, karar verme, fikir üretme gibi yetenekleri geliştirilmektedir (Onal, 1995:270).

Örnek olay yönteminde organizasyonel problemler, eğitilenlere yazılı olarak verilerek, kişilerin metni detaylıca analiz etmeleri esasına dayanır. Böylece eğitilenlerin daha önce karşılaşmadıkları örnek problemler ele alınmış olunur. Bu eğitim yöntemi sayesinde, eğitilenler benzer durumlar karşısında nasıl düşünmeleri ve aksiyon almaları gerektiği konusunda tecrübe edinmiş olurlar. Eğitimi düzenleyenlerin vakaları verirken, örnek olayı tarafsız ve ayrıntılarıyla aktarmaları büyük önem taşımaktadır. Burada hedeflenen, eğitimi alan kişilerin yönlendirilmeden kendi başlarına çözüm üretebilmeleridir. Buradan da anlaşılacağı gibi eğitim içeriğinin kalitesi eğiticinin bilgi ve tecrübesine bağlıdır.

Bu yöntem ilk kez 1920 yıllarında Harvard Üniversitesi tarafından eğitim alanında uygulanmıştır. Ancak daha sonra iş örgütleri de bu yöntemi kullanmaya başlayarak yaygınlaştırmışlardır. Tartışmalara katılanlardan beklenen gerçeğe yakın ve anlaşılır örnek olaylarla ilgili çözüm aramaya yöneltmek ve bakış açısı kazandırmaktır (Özçelik, 2013:200).

### 3.2.4. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi eğitime katılanlar, bir olayın çözümü için kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Kişiler üstlendikleri bu karakterlere göre tartışır ve çözüm ararlar. Ancak bu yöntemin olumlu yanlarının yanı sıra olumsuzlukları da tartışılmaktadır. Rol oynama esnasında alınan kararların kendi gerçeğini yansıtmadığı için eleştirilmektedir. Diğer bir görüşte ise, farklı karakterlerin neden o şekilde karar verdikleri konusunda empati kazandırmaktadır.

Örnek olay yönteminden farkı ise, bilginin detayları verilmeden uygulanmasının bir olay içinde ele alınarak çözümlenmeye çalışılması sağlanır. Kendilerine verilen rolü oynayanlar grup içinden seçilir ve oyunun sonunda eğitilenler olayı ve karakterleri tartışırlar. Rol oynama yöntemi eğitim yapılan konuda bir olay ile ilgili analiz, sentez ve değerlendirme yaparak bilgi kazandıran bir yöntemdir (Taymaz,1992:141).

Rol oynama yönteminin etkili olması için eğitilenlere aktivitenin amaçlarını açıklamak oldukça önemlidir. Ayrıca karakterlerin rolü, aktivitenin süresi gibi ayrıntılar da eğitilenlere, kafalarında soru işareti bırakmayacak şekilde aktarılması gereklidir. Eğitim sonrası özet görüşmesi yapılarak, eğitilenlerin ne hissettiğini, karakterler hakkındaki yorumlarını ve eğitimden nasıl çıkarımlar yaptıkları ile ilgili görüşleri alınmalıdır. Oynadıkları rollerde



eylemlerinin ve sonuçların iş yerindeki olaylarla ilişkili olup olmadığı da özet görüşmelerinde tartışılmalıdır (Noe, 1999:205).

### 3.2.5. İşletme Oyunları Yöntemi

Teknolojinin gelişimi hızlandıkça, sürece uyum sağlayabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri de sürekli güncellenerek gelişmektedir. Bu gelişimle birlikte örgütlerin rekabet alanları da ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşınmıştır. Bu durum, işletmelerin kendilerine yönelik gelişimlerinin yanında rakiplerinin de teknolojik ve yönetsel gelişimlerini takip etmek zorunda oldukları gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Teknolojiyle paralel gelişim sağlayabilmek bu teknolojiyi yöneterek kullanabilecek insan kaynağının sürekli eğitilmesiyle mümkün olmaktadır.

İşletme oyunları yöntemi, özellikle son yıllarda kendine geniş bir uygulama sahası bulmuştur. Bu yöntemde küçük gruplar oluşturularak her grup bir örgütü temsil eder. Gerçek dünyada olduğu gibi iş yaşamında karşılaşılan üretim, finans, pazarlama, reklam giderleri gibi alanlarla ilgili sorunlar ve veriler gruplarla paylaşılır ve işletmelerini yönetmeleri beklenir. Grupların sorunlara yaklaşımları, çözmek için ürettikleri yöntemler gerçek dünya ile ilişkilendirilir. İyi bir gelişim aracı olan işletme oyunları yöntemi, iletişim ve iyi ilişkiler gibi kazanımları açısından faydalı olmaktadır (Özçelik, 2013:200).

İşletme oyunları, rol oynama sürecini de kapsayan laboratuvar yöntemidir. Rol oynama yöntemi çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerinde dururken, işletme oyunu yöntemi daha çok idari görevlerin yerine getirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yönüyle işletme oyunları yöntemi rasyonel ve duygusal öğeler açısından gerçeğe daha yakındır (Davis, 1984:240).

İşletme oyunları yöntemi, planlanması zor, zaman alan ve oldukça maliyetli bir yöntem olması açısından uygulanması zor bir yöntemdir. Ancak eğitilenlerin karar vermesi ve fikirlerini aktarması bağlamında olumlu sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların planlama yeteneğinin gelişmesi, bilgi ve beceri düzeylerinin istenilen seviyeye gelmesi gibi olumlu yönleri sebebiyle, özellikle yönetim fonksiyonlarında olması öngörülen yönetici adayları için tercih edilen bir eğitim türüdür.

## 4. ÖRGÜTLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Çalıştığı süre boyunca eğitilen kişilerin, işleri üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Bu etkileri, iş verimini arttırmak, işin kalitesini yükseltmek, yüksek motivasyonla çalışmak, yeni iş fikirlerinin oluşması, ürü çeşidinde artış, istihdamda artış olarak saymak mümkündür.

### 4.1. Çalışanların Verimliliğinin Artması

Örgütlerin kaliteli iş anlayışıyla hizmet verebilmeleri için, çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan eğitim fonksiyonu, çalışanların işleri üzerindeki hâkimiyetini de artırmaktadır. Çalışanların işleri üzerindeki katkıları düşünüldüğünde eğitimin problemlerin etkili şekilde çözülmesi, faydalı fikirler geliştirilmesi, ürün çeşitliliği sağlanabilmesi, çalışanın yüksek motivasyona ulaşması, işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi gibi faydaları sayılabilir.

Eğitimin uygulandığı süre içinde çalışan işinin başından ayrılarak eğitimin düzenlendiği ortamda bulunur. Bu süredeki iş sorumluluğu diğer çalışanlarca yerine getirilir. Eğitim için harcanan zaman ve maliyetlerin, çalışanların yeni kazanımları sayesinde fazlasıyla tolere edileceği düşünülür (Alaç, 2014:105). Uygulanan eğitimi, eğitim sonrasında birtakım test ya da sınavlarla ölçmek mümkündür, ancak iş hayatına yansımalarını ölçmek daha çok gözleme

dayalı olduğu için belli bir sürenin geçmesi beklenmelidir. Başka bir ifade ile eğitimin değerlendirilmesi, önceden belirlenmiş olan eğitim amaçlarına ne dereceye kadar ulaşılabileceğini gösteren düzenli ve sürekli bir süreçtir (Akhun, 1977:21).

Çalışanlar için uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, işletmeler ve ulusal ekonomi açısından önemi büyüktür. Çünkü çalışanın işiyle uyum içinde olması örgüt düzeyinde verimi artıracak gibi ulusal boyutta da verim sağlanacaktır. Verimin kesin bir tanımı olmamasına karşın, mevcut kaynakla üretim ve kârlılık oranının artırılması şeklinde ifade edilebilir.

Günümüzde etkililik, rasyonellik ve verimlilik kavramları her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Doğan, 1999:5). Verimlilik, ulusal ekonominin her boyutuna, ama özellikle geride bıraktığımız yeni yüzyılın son çeyreğinde ivme kazanan ve içinde bulunduğumuz yeni yüzyılın en belirleyici unsurlarından birisi olacağı anlaşılan küreselleşme süreci içerisinde daha önemli bir kavram haline gelmiştir. Verimlilik konusunda üzerinde anlaşılan bir tanım yoktur. Ancak en genel tanımıyla verimliliği, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak ifade etmek mümkündür. Bu bir anlamda üretim ve hizmet sisteminin sonuç olarak ortaya koyduğu çıktı ile çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu süreç şu şekilde tanımlanabilir:

Verimlilik = Çıktı / Girdi = Yaratılan toplam Fayda / Sisteme Giren Değerler Toplamı

Özellikle günümüzde örgütlerin kaliteli ve verimli üretim için ihtiyacı olan kaynakları arasındaki en önemli kaynağı insandır. Çalışanların, fiziksel ya da mali kaynaklar üzerindeki etkisi düşünülürse eğitim programlarının verimlilik ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Küresel rekabet ortamında üretimin iyileştirilerek başarı sağlamanın yolu, verimlilik ve kalite düzeyindeki artışa bağlıdır (Çağıl, 2007:93).

#### 4.2. Çalışanların İş Tatminin Yükselmesi

İş tatmini, çalışanın işe ilişkin moral ve tutumu olarak ifade edilebilir. Çalışanların işlerine ve iş ortamlarına ilişkin genel tutumları iş tatmini düzeylerini belirlemektedir. Başka bir ifade ile iş tatmini, genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülmektedir. Bireyin bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir (Eren, 1989:185).

Bir çalışanın iş tatmini, kazancıyla ilgili olabileceği gibi işteki sosyal çevresiyle, işin kendisiyle, gelişim ve terfi olanaklarıyla ve çalışma şartlarıyla ilgili de olabilmektedir. Bir bireyin işe ilk başladığı tarihten çalıştığı örgütten ayrılacağı son güne kadar beklentileri bulunmaktadır. Beklentilerin yanı sıra çalışanın bir süre sonra işinde, çalıştığı işletmede ve iş ortamında belli bir tecrübesi olmaktadır. Kişi tüm bu tecrübesi ve beklentilerin karşılanma düzeyi sonucu işine ve iş çevresine tutumlar geliştirir. Çalışanın tatmin düzeyini açıkça gözlemlenmek oldukça zordur. Bunu anlayabilmenin en hızlı yolu çalışanla yapılacak yüz yüze görüşme ile mümkün olmaktadır. Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derece tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, kendi geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı ise, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 51).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet avantajı sağlayabilmesi, kâra geçebilmesi çalışanların performans düzeyleri ile ilgilidir. İşgörenin iyi performansla çalışabilmesi ise işini sevmesi, maddi tatmin sağlayabilmesi, bireysel ve örgütsel hedeflerini benimsemesi, amaçlarını işletmenin amaçlarıyla bütünleştirmesi, yaptığı işle ve işletmesiyle gurur duyması gibi faktörlerle yakın ilişkilidir. Olumlu yönde tatmin düzeyini yükselten çalışanların yüksek performansla çalışması mümkündür



ve kaliteli hizmetin sağlanmasına dönüktür. Bu eğitim çabalarının sonucunda müşterinin isteklerine en uygun şekilde cevap verilerek hedeflenen kalite standartına ulaşılmış olur. Sonuç olarak örgütlerdeki eğitimlerin müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik olduğu söylenebilir. Çalışanlar satın almadan üretime, üretimden satışa ve oradan satış sonrası hizmete kadar olan tüm süreçlerde yer almaktadır. Kaliteli ürün ve hizmet üretiminde tüm araç-gereç ve teknolojilerin kullanımı için çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden yararlanması, işletmelerin öncelikli fonksiyonu haline gelmiştir.

İnsan sermayesi kuramına göre (Psacharopoulos, 1981) yapılandırılan bu çalışma için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1- İKY eğitim ve geliştirmenin algılanan eğitim imkanları boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

H2- İKY eğitim ve geliştirmenin eğitim için algılanan amir desteği boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

H3- İKY eğitim ve geliştirmenin algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

H4- İKY eğitim ve geliştirmenin eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

H5- İKY eğitim ve geliştirmenin eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

H6- İKY eğitim ve geliştirmenin eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutu, çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir yönde etkiler

## **5. TEKSTİL VE HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE UYGULAMA**

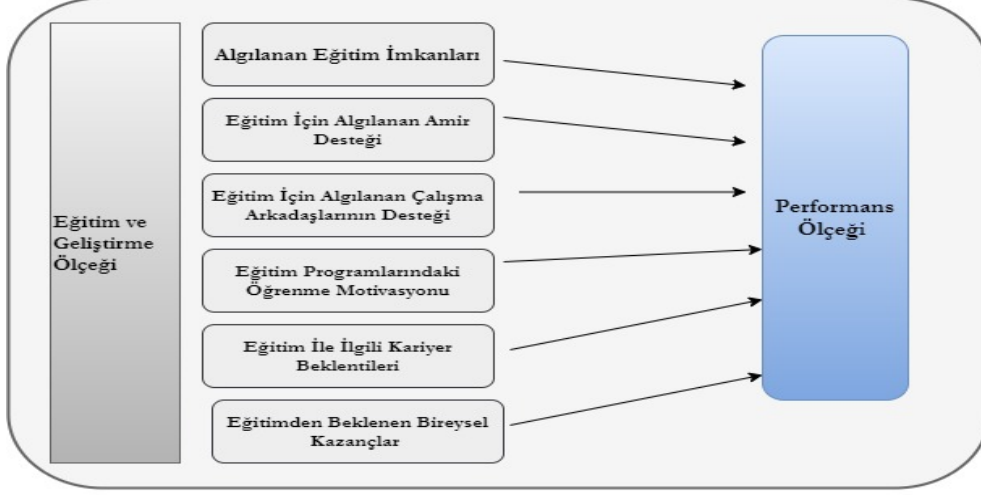
### **5.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kullanılan Yöntem**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi ve kullanılan yöntem hakkında bilgi verilecektir.

### **5.2. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Değişimin hızı örgütleri rekabet koşullarında zorlu mücadelelere sevk etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin üretim, finans, satış, reklam ve tanıtım gibi departmanlarında kendini geliştiren ve değişimin hızına ayak uydurabilen insan kaynağının mevcudiyeti büyük önem taşımaktadır. Özellikle personel devir hızı yüksek olan sektörlerden olan tekstil ve hazır giyim işletmelerinde, markalaşmak ve süreklilik sağlayabilmek için sadece fiziki yatırımlarla değil insan kaynağına yapılan eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada, tekstil ve hazır giyim örgütlerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerine olan etkilerinin tespiti amaçlanmıştır.

Bu amaçla oluşturulan çalışma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### 5.3. Araştırmanın Önemi

Değişen ve dönüşen iş dünyasının gerisinde kalmamak için gerek bireysel gerekse örgütsel olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sürekliliği büyük önem taşımaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için maddi, fiziki ve beşeri olarak kendini sürekli geliştirme ihtiyacı içindedirler. Örgütler açısından stratejik bir değişken haline gelmiş olan insan kaynağının eğitim ve geliştirme ihtiyacı özellikle günümüz koşullarında büyük önem taşımaktadır. Uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanın işi üzerindeki hâkimiyetini artırma ve performansını geliştirmesi açısından oldukça önemlidir. Bu çalışma da, küresel rekabette en çok etkilenen sektörlerden birisi olan tekstil ve hazır giyim sektöründe, insan kaynakları fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerine etkisini ölçmek anlamında önem taşımaktadır.

### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini İstanbul’da faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim örgütlerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma evrenine kolayda örnekleme metodu kullanılarak toplamda 160 işgörene dijital kanallarla ulaşılmıştır. Nicel araştırmalar için örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan yönergelerin madde sayısının 5 katı-10 katı (Hair vd., 2009; Cattell, 1978; Comrey ve Lee, 1992; Tabachnick ve Fidell, 2001) sayıda katılımcının yeterli olduğunu belirtirken; Preacher ve MacCallum (2002) madde sayısı hesaplanmadan örneklem sayısının en az 100-250 olması gerektiği bildirilmiştir. Bryman ve Cramer (2005), kullanılan madde sayısının 5 katı deneğe ulaşılmamasının, evreni temsil için yeterli olabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerde 30 madde yer almaktadır. Araştırmada 160 katılımcıya ulaşılması nedeniyle örneklem sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir.

### 5.5. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Bu çalışmada bağımsız değişken olan insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacıyla, Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme ölçeği; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer

beklentileri olmak üzere altı boyut ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılan anketin ikinci bölümünde ise Çöl'ün (2008) Sigler ve Pearson'dan alarak Türkçeleştirdiği ve araştırmasında kullandığı 4 maddelik görev performansı ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın etik izin onayı ise Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

### 5.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma elde edilen verilerinin analizinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için AMOS 22 programından yararlanılmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için ise iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin aralarındaki ilişki ve etkilerin tespiti korelasyon ve regresyon analizi yardımıyla yapılmıştır.

## 6. BULGULAR

### 6.1. Demografik Bulgular

Ankete katılan işgörenlere yönelik demografik nitelikler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. İşgörenlere Yönelik Demografik Veriler

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	112	70
	Erkek	48	30
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Çalışan Dağılımı	Hazır Giyim	76	47,5
	Tekstil	84	52,5
İşletmede İşgören Sayısı	0-100	62	38,8
	101-250	8	5
	251-500	26	16,3
	501-1000	22	13,8
	1001+	42	26,3
İşgörenin İşletmede Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	32	20
	1-5 Yıl	76	47,5
	6-10 Yıl	36	22,5
	11-15 Yıl	10	6,3
	15+	6	3,8
İşgörenin Çalıştığı Bölü	Depo	6	3,8
	Diğer	28	17,5
	İnsan Kaynakları	8	5
	Mağaza/Tedarik	6	3,8
	Muhasebe	2	1,3
	Satış/Pazarlama	12	7,5
	Tasarım	70	43,8
İşgörenin Ünvanı	Üretim/Planlama	28	17,5
	Diğer	30	18,8
	Ekip Lideri	22	13,8
	İşçi	16	10
	Tekniker	14	8,8
	Uzman	42	26,3
	Üst Düzey Yönetici	8	5
Yönetici	28	17,5	
<b>Toplam</b>		160	100

Ankete katılanların cinsiyet dağılımı ağırlıklı olarak kadınlardan oluşmuştur. Hazır Giyim ve Tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerin çalışma alanlarının niteliğinden dolayı ağırlıklı olarak kadın çalışanlardan oluşması beklenen bir sonuçtur. Ciddi bir fark olmasa da tekstil alanında çalışanların oranı hazır giyim alanında çalışanlara göre daha fazladır. Ankete katılan işgörenlerin ağırlıklı olarak, 0-100 çalışan sayısına sahip küçük işletmelerde çalıştığı görülmüştür. Çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde çalışanların çoğunluğu 1-5 yıl kıdem süresine sahiptirler. Katılımcıların ağırlıklı olarak tasarım bölümünde çalıştıkları görülmüştür. Unvan olarak değerlendirildiğinde ise yine katılımcıların çoğunun uzman seviyesinde unvana sahip oldukları görülmüştür.

## 6.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 2. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	#	$\chi^2/df$	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA
İKY'de Eğitim ve Geliştirme Ölçeği	62	2.001	.90	.92	.92	.89	.85	.06	.07
Performans Ölçeği	43	2.681	.92	.96	.95	.91	.87	.05	.05
Kabul Edilebilir Uyum*		$\leq 5$	$>.90$	$>.90$	$>.90$	$>.85$	$>.80$	$<.08$	$<.08$
İyi Uyum*		$\leq 3$	$>.97$	$>.95$	$>.97$	$>.90$	$>.85$	$<.05$	$<.05$

**Kaynak:** Joreskog ve Sörbom, (1993); Kline, (1998); Anderson ve Gerbing, (1984).

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen İKY'de Eğitim ve Geliştirme ve Performans ölçeklerine ait uyum iyiliği değerleri, iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer aldığından tüm ölçeklerin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Diğer yandan araştırmada kullandığımız ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla iç tutarlılık katsayılarına bakılmıştır. İKY'de Eğitim ve Geliştirme ölçeğinde 30 madde ve 5 boyut yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.79'dur. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları algılanan eğitim olanakları 0.71, eğitim için algılanan amir desteği 0.73 ve çalışma arkadaşlarının desteği 0.80, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu 0.83, kariyer beklentileri, 0.79 olarak bulunmuştur. Performans ölçeğinde 4 madde yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.89'dir.

Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayıları, alanyazında kabul edilen değerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha \geq .60$ ). Elde edilen iç tutarlılık katsayısına göre, kullanılan ölçeklerin güvenilir düzeyde oldukları değerlendirilmiştir (Nunnally, 1978).

## 6.3. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim / Geliştirme ve Performansa dair ilişkiler Pearson Korelasyon analizi yardımıyla analiz edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenlere ait korelasyon analizi

	1	2	3	4	5	6	7
1 Eğitim Olanakları	1						
2 Amir Desteği	,363**	1					
3 Çalışma Arkadaş Desteği	0.103	,481**	1				
4 Öğrenme Motivasyonu	0.156	,399**	,351**	1			
5 Bireysel Kazançlar	0.146	,439**	,317**	,757**	1		
6 Kariyer Beklentileri	0.066	,309**	,275*	,537**	,663**	1	
7 Performans	,267*	,434**	,531**	,455**	,568**	,374**	1

$n=79$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

Tablo 2’de görüldüğü gibi performans ile eğitim ve geliştirme ölçeğinin çalışma arkadaşı desteği ( $r=.53$ ;  $p<.01$  ve bireysel kazançlar ( $r=.56$ ;  $p<.01$  boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki, eğitim olanakları ( $r=.26$ ;  $p<.05$ , amir desteği ( $r=.43$ ;  $p<.01$ , öğrenme motivasyonu ( $r=.45$ ;  $p<.01$  ve kariyer beklentileri ( $r=.37$ ;  $p<.01$  boyutları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim ve geliştirme ölçeğinin boyutları olan eğitim olanakları, amir desteği, çalışma arkadaşı desteği, öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve kariyer beklentileri arttıkça performanslarının arttığı söylenebilir.

#### 6.4. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Araştırmaya ait hipotezler basit regresyon yardımıyla sınanmıştır. Tablo 3’de  $R^2$  değeri incelendiğinde eğitim ve geliştirme ölçeğinin boyutlarının performans algısının yaklaşık olarak yüzde 48’ini açıkladığı görülmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre  $F_{(6-72)}=11.44$ ,  $p=.00$  modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Regresyon Analizi

R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Sd	Durbin-Watson
.69	.48	.45	0.76	1.84

$P<.01$ ,  $F=7.09$ ,  $p=.00$

Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Eğitim Olanakları	0.200	0.111	0.164	1.803	0.076
Amir Desteği	0.013	0.138	0.010	0.093	0.926
Çalışma Arkadaşı Desteği	0.713	0.183	0.385	3.902	0.000
Öğrenme Motivasyonu	-0.053	0.122	-0.057	-0.436	0.664
Bireysel Kazançlar	0.479	0.147	0.485	3.259	0.002
Kariyer Beklentileri	-0.040	0.124	0.037	-0.326	0.745

\* $p<.05$



Tablo 4 incelendiğinde eğitim ve geliştirme ölçeğinin çalışma arkadaşı desteği ( $\beta=.38$ ;  $t=3.90$ ;  $p<.05$ ) ve bireysel kazançlar ( $\beta=.48$ ;  $t=3.25$ ;  $p<.05$ ) boyutlarının performans üzerinde anlamlı yordayıcı değişkenler olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar uyarınca araştırmanın 3 ve 5 numaralı hipotezleri kabul edilmiştir. Eğitim olanakları ( $\beta=.16$ ;  $t=1.80$ ;  $p>.05$ ), amir desteği ( $\beta=.01$ ;  $t=.09$ ;  $p>.05$ ), öğrenme motivasyonu ( $\beta=-.05$ ;  $t=-.43$ ;  $p>.05$ ) ve kariyer beklentileri ( $\beta=-.03$ ;  $t=-.32$ ;  $p>.05$ ) boyutlarının anlamlı yordayıcı değişkenler olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla 1, 2, 4, 6 numaralı hipotezler reddedilmiştir. Bu bulgulara göre katılımcıların eğitim ve geliştirme algıları arttıkça performans algıları arttığı söylenebilir.

## SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonun çalışan performansını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma neticesi ulaşılan sonuçlar; Younas vd. (2018), Farooq, M., Aslam Khan (2011), Mozael, (2015), Özyurt (2013: 82), İnce (2002: 219), Kaptangil (2010: 259), Topaloğlu ve Sökmen (2003) sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırma neticesinde, örgütler açısından insan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin tespiti alanyazına bir katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Gerek ulusal gerekse uluslararası alan yazında araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ve bu değişkenlerin başka değişkenlerle ilişkilerini dikkate alan çalışmalara çok sık olmasa da rastlanmaktadır. Ancak değişen konjonktürel şartlar gereği insan kaynakları yönetimi anlayışının etkinliği artarken, çalışanların değişen iş ve dünya şartlarına dönük yeni beceri ve yeteneklerin kazandırılması örgütler açısından rekabet şartları kadar varoluşsal bir zorunluluk olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda araştırma sonucu elde edilen bu sonuçlara göre çalışan performansı üzerinde eğitim ve geliştirmenin etkisine dayalı olması nedeniyle örgütler gerekli politikalar geliştirerek uygulamaları yürürlüğe sokmalıdırlar. Özellikle işgörenlerin hangi düzey ve türde eğitim/geliştirme ihtiyacının olduğu tespit edilerek stratejik düzeyde planlamalar yapılmalıdır. İşgörelere yönelik eğitim ve geliştirme planları oluşturuluyorken insan kaynakları eğitim ve geliştirme fonksiyonu işlem basamakları ve ilkelerinin göz önünde tutulması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların niteliksel olarak verimliliklerinin artırılabilmesi amacıyla, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve deneyimi kazanmaları hedeflenerek, eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Araştırmada bir takım kısıtlar da söz konusudur. Bunlardan ilki, sadece bir sektörden ve sınırlı sayıda personelle araştırmanın yapılmasıdır. Bir diğer kısıt ise, çalışanların öz-değerlendirmeye dayalı olarak verilerin toplanması ve araştırma deseninin kesitsel tarzda oluşturulmasıdır. Araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesi için, farklı sektörlerden farklı örneklemeler üzerinde araştırmanın tekrarlanmasında fayda görülmektedir.

## KAYNAKÇA

1. AKGEMCİ, T. ve KOÇYİĞİT, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, S. 1: 17-32.
2. AKHUN, İ. (1977), Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi, Ankara.

3. ALAÇ, A. (2014), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
4. BİNGÖL, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.
5. CATTELL, R. B. (1978), The Scientific Use of Factor Analysis, New York: Plenum.
6. COMREY, A. L. & LEE, H. B. (1992). A first course in factor analysis (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
7. ÇAĞIL, E. (2007), İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
8. ÇEVİKBAŞ, R. (2013). Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması, Nobel Yayınları, Ankara.
9. ÇİMEN, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
10. DAVİS, K. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
11. DOĞAN, M. (1999). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstiklâl Matbaası, İzmir.
12. EREN, E. (1989). Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
13. FAROOQ, M., Dr. KHAN, M.A. (2011). Impact of Training and Feedback on Employee Performance, Far East Journal of Psychology and Business, 5(1): 23-33.
14. GEDİK, D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
15. GÖRMÜŞ, A. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi.
16. HAİR, J. F., BLACK, W., BABİN, B., & ANDERSON, R. (2009). Multivariate Data Analysis. N. J: Prentice Hall.
17. İNCE M. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Konya
18. KAPTANGİL, K. (2010). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
19. MOZAEEL, M.B., (2015). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance, International Journal of Scientific and Research Publications, 5(11): 38-42.
20. NERGİZ, E. ve YILMAZ, F. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:14.
21. NOE, A.R. (1999). Employee Training and Development, Irwin McGraw-Hill.
22. ONAL, G. (1995). Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
23. ÖGE, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Eğitim Yayınları.
24. ÖZÇELİK, O. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

25. ÖZTÜRK, M. ve SANCAK, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 7: 761-794.
26. ÖZYURT N. (2013). “İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
27. PLANTY E., G. SMCORD, W. ve EFFERSON, C. (1948). Training Employes and Managers, The Ronald Press Company, New York.
28. PREACHER, K.J., McCALLUM, (2002). Exploratory Factor Analysis in Behavior Genetics Research: Factor Recovery with Small Sample Sizes. Behav Genet 32: 153-161.
29. SADULLAH, Ö. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
30. ŞAHİN, L. ve GÜÇLÜ, F. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S. 59: 217–270.
31. TABACHNICK, B., G. and FIDELL, L. S., (2001). Using Multivariate Statistics, Fourth Edition. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
32. TAYMAZ, H. (1992). Hizmet İçi Eğitim, 2. Baskı, PEGEM Yayınları, Ankara.
33. TOPALOĞLU, M. ve SÖKMEN, A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara’da Bir Uygulama. 2: 126-151.
34. ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
35. YOUNAS, W., FAROOQ, M., REHMAN, K.F., ZREEN, A. (2018). "The Impact of Training and Development on Employee Performance: "IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 20.7: 20-23.
36. YÜKSEL, M. (2008). İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi, Türkmen Yayınları, İstanbul.
37. [https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/147/aytac.htm](https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm) (05.05.2021).