

YÖNETİCİ GELİŞTİRME EĞİTİMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Ünal AY

Yrd. Doç. Dr. Canan MADRAN

Çukurova Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

ÖZET

Kar amaçlı işletmelerin misyonları, insanların mevcut ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni ihtiyaçlar yaratmak suretiyle sürekli kazanç elde edebilmektir. Ancak, misyonlarını gerçekleştirme çabalarında işletmeler çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Teknolojik gelişimin hızı ve müşteri beklentilerinin karmaşıklaşması gibi zorluklar işletmeleri daha etkin yönetici arayışına yöneltmiştir. Genellikle işletmeler yetenekli yönetici temini için üniversitelere yönelmişlerdir. Ancak üniversiteleri yavaş değişen kurumlar olarak gören işletmeler, yönetici geliştirme faaliyetlerinde üniversite harici kuruluşlardan, profesyonel yönetim danışmanlığı yapan kurumlardan daha çok faydalanmaktadır. Bazı büyük şirketler ise kendi üniversitelerini kurarak yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine stratejik bir boyut kazandırmaya başlamışlardır. Bu çalışmanın amacı, Adana bölgesinde yönetici geliştirme eğitimlerine katılanlardan elde edilen bilgilerle, yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesini yapmaktır. Bu amaç çerçevesinde, yönetici geliştirme eğitimlerine katılanların kendi algılamaları çerçevesinde, aldıkları eğitime ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar incelenecektir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici eğitimi, Yönetim geliştirme, Örgütsel değişim, İşletme yüksek lisans programları.

ABSTRACT

The mission of the profit-seeking organizations is to satisfy the current needs of people and to create new needs so that they can maintain certain level of profits continuously. But during the realization of their missions, organizations face many problems. The rapid technological developments and complex customer expectations lead organization to look for more talented professional employees. In general organizations tend to recruit talented managerial candidates from the universities. But, since university graduates are perceived as slow-reacting to change, profit-seeking organizations do not prefer universities for management development programs; instead they prefer management consulting companies. Some large companies added a strategic dimension to organization development and management performance by establishing their own universities. The main purpose of this research is to generate an idea about the management development and training by gathering data from the professionals employed in Adana companies. The perceptions of the respondents were analyzed

concerning their reactions about the management development programs that they had participated.

Key Words: Management education, Management development, Organizational change, MBA programs.

1.GİRİŞ

1980’li yıllar, Türk ekonomisi ve işletmeleri için dönüm noktası yıllardır. Rekabetten uzak sadece yerel pazarlar için üretim yapan işletmeler, ilk kez bu yıllarda ihracatın önemini anlamaya başlamışlardır. İşletmelerin ihracatla başlayan dış pazarlara açılma arzuları giderek işletmenin tüm fonksiyon ve faaliyetlerini etkilemeye başlamıştır. Bu faaliyet ve fonksiyonlardan biri de yönetim ve yöneticiliktir.

Aynı yıllarda Batı işletmeleri de Japon kökenli işletmelerin rekabeti ile “baş etme” arayışına girmişlerdir. Japon işletmelerinin özellikle imalat sektöründeki üstün performansları batılı bilim adamları ve uygulamacıları tarafından detaylı olarak incelenmiş ve tartışılmıştır. Bu inceleme ve tartışmalar neticesinde ortaya çıkan bazı yayın ve bilgi birikimleri bütün dünyada ilgi görmeye başlamıştır. “Üçüncü Dalga”, “Mega Trends”, “Z Teorisi”, “Bir Dakikalık Yönetici”, “Mükemmellik Arayışı” ve bunun gibi kitaplar işletme profesyonelleri arasında ilgi görmüştür. Bu kitapların ortak varsayımı şöyle özetlenebilir:

Değişim kaçınılmazdır ve değişmeyen işletmeler yok olmaya mahkumdurlar. Değişimi örgüt liderleri ve yöneticileri başlatmak ve uygulamak zorundadırlar. Değişim karmaşık bir süreçtir ve örgüt üst yöneticisinin önderliğinde bütün çalışanların katılımını gerektirir.

Globalleşme akımı doğrultusunda dış dünyaya açılan işletmeler ve yöneticiler değişim, işletme performansı ve rekabet ile ilgili yeni görüşleri hızla benimsemeye başlamışlardır. Türk işletmeleri de artık yerel değer ölçülerinden ziyade evrensel değerleri kendi kurumlarına yerleştirme gayretlerine girişmişlerdir. Ancak işletme performansı ile ilgili evrensel değer ölçülerinin ve standartlarının ne olduğu, nasıl kendi bünyelerine adapte edileceği konularında bilgi eksikliği, Türk işletmelerini batılı kişi ve kurumlardan yararlanmaya yönlendirmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle büyük ölçekli işletmeler olmak üzere, Türk işletmeleri “Yönetici Geliştirme Eğitimleri” adı altında “Yönetim Bilimi Gurularından” veya “profesyonel danışmanlık firmalarından” işletme etkinliğini arttırmak amacıyla yeni görüş ve eğitimler talep etmeye başlamışlardır.

Bugüne kadar bu tür eğitimlerin kapsamı ve etkinliği konularında sistematik bir inceleme yapılmamıştır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye’nin önemli sanayi ve ticaret merkezlerinden olan Adana’daki işletmelerde, bu eğitim faaliyetlerine katılanların, aldıkları eğitim ile kişisel gelişimlerini ve işletme performansını nasıl ilişkilendirdiklerini incelemektir.

2. İşletme Yönetimini Geliştirme Eğitimleri

Geleneksel olarak işletmeler, ihtiyaç duydukları yönetici adaylarını istihdam etmek üzere üniversite mezunlarını tercih etmişlerdir. Ancak, işletmeler yeni ekonomik sistemin ortaya çıkmasıyla birlikte, yetişmiş ve yetiştirilebilecek kapasitesi olan yönetici adaylarını üniversite harici kurumlara da yönelerek temin etmeye başlamışlardır. İşletmelerin böyle bir seçeneğe yönelmesinin nedenleri arasında, eğitim kurumlarının işletmelerin ve endüstrinin ihtiyaç duyduğu becerileri öğrencilere verememesi gibi eleştiriler önemli yer tutmaktadır.

2.1. İşletme Yönetimini Geliştirme Eğitimine Eleştiriler

Livingstone (1971) yönetim ve yönetici geliştirme eğitimlerini, başarısız olarak nitelemektedir. Başarısızlığın nedeni ise, okuldaki öğrenmenin iş ortamı ve koşullarından farklı olmasıdır. Okulda verilen eğitimin içeriği, yönetici adaylarının etkin yönetim için gerekli özellik, bilgi ve beceriyi elde etmesine yetmemektedir. Dolayısıyla her kurumda yöneticilik yapabilecek yöneticiler yetiştirilememektedir.

Akademik başarı ile yöneticilik başarısı arasında güçlü bir ilişkinin olmayışı araştırmalarda sıklıkla vurgulanmıştır (Bower,1966; Livingstone,1971; Mintzberg, 1989; Mintzberg, 2001; Fulmer ve Vicere,1995, Stern, 2002). Akademik başarısı yüksek olanların yönetim kariyerlerindeki başarısızlıklarının bir nedeni, gerekli bilgilerin üniversitede öğrenilememesidir. Aslında, yönetsel başarı ve performans için gerekli beceriler iş başında öğrenilmektedir. Az sayıda yönetici bu becerileri öğrenebilmektedir, zira bu becerileri öğretecek kimse yoktur (Livingstone,1971;96).

Mintzberg (1989; 2001) ise özellikle işletme yüksek lisans eğitimlerini, son dönemde çok popüler olmasına rağmen, şiddetli biçimde eleştirmektedir. Mintzberg'e göre (1989) işletme yüksek lisans eğitimleri aşırı derecede analitiktir. Diğer taraftan bu programlarda sistematik araştırma faaliyetlerinin öğrenme ve öğretme faaliyetlerinden daha öncelikli olduğunu, hiçbir deneyimi olmayan genç insanlara işletmelerin nasıl yönetileceğinin öğretilmeyeceğini vurgulamaktadır.

İşletme Yüksek Lisans programları özellikle iki husustan dolayı etkili yöneticiler yetiştirmekten uzaktır: birincisi, okuldaki öğrenme ortamı ile iş ortamı birbirinden uzak, farklı ortamlardır. Öğrenciler gerçek iş ortamındaki durumları ve sorunları anlamadan yöneticilik becerileri geliştiremezler. İkinci olarak, bu programlarda “insan kaynakları” yönetimi” dersi olmasına rağmen program mezunları insanı tanımamaktadır. İşletme yüksek lisans eğitimi (MBA) daha çok B’yi (Business) vurgulamaktadır; A (Administration) vurgusu yoktur. Bu programdan gelen öğrenciler işletme fonksiyonlarına ilişkin teorileri öğrenirken, yönetimi, çok iyi anlamadıkları vakaları öğrenerek anlamaya çalışmaktadırlar. İyi anlayamadıkları bir vaka üzerine de çözüm önermektedirler (Mintzberg,2001;4).

Shipper’in (1999) çalışması da göstermektedir ki MBA mezunları, yöneticilik becerilerine ilişkin olarak, işletme lisansını tamamlamış veya MBA harici diğer yüksek lisans mezunlarından daha gelişmiş değildir. Dolayısıyla, işletme eğitimi veren okullar, yönetsel becerileri daha etkili biçimde öğrencilere aktarma doğrultusunda yeniden

yapılandırılmalıdır. Bu amaçla hızlı davranan okullar, hem öğrencilerine hem de buldukları okullara rekabet avantajı kazandırmış olacaklardır.

2.2. Üniversite Harici Kuruluşlar Tarafından Sağlanan Yönetici Eğitimleri

İşletmelerin etkili biçimde yönetilemeyişinden dolayı karşılaşılan sorunlardan uzun süreden beri bahsedilmektedir (Pfeffer, 1995, s. 4). Rekabet koşullarının getirdiği yeni ihtiyaçlar, işletmelerin “daha iyi” yönetilmelerini zorunlu hale getirmiştir. Daha etkin yönetim arayışlarına çözüm olarak işletmeler, yönetici yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerine formel eğitim kurumları yanında, danışmanlık kuruluşlarını da dahil etmişlerdir. Diğer taraftan bazı işletmeler, kendi üniversitelerini de oluşturmaya başlamışlardır (Bongiorno, 1993; Bolt, 1993).

İşletmelerin, yönetici geliştirme eğitimleri için üniversite harici kurumlara yönelmesinin temelde iki nedeni vardır. İlk neden küreselleşmedir (Ohmae,1985). Küreselleşme, işletmelerin çözmekle yükümlü oldukları sorunlarını yerel ölçekten küresel ölçüğe taşımıştır. İkinci neden ise, işletmelerin öğrenme faaliyetlerine sadece yöneticilerini değil, bütün çalışanlarını dahil etme gereksinimidir. İşletmeler sadece yöneticilerle değil, bütün çalışanları ile öğrenerek gelişebilir.

Küresel ekonomi, işletmelerin rekabette başarılı olabilmesi için Amerika, Avrupa ve Pasifik’te aynı anda var olmalarını ve rekabet edebilmelerini gerektirmektedir. Ancak bu bölgelerde başarılı olmak farklı beceri, uzmanlık ve deneyimlere sahip olmayı zorunlu hale getirmiştir. Kısacası işletmeler etkili biçimde yönetilmelidir. Barlet ve Goshal (1989), işletmenin hem yerel hem de küresel ölçekte başarılı olabilmesini geliştirmiş iletişim becerilerine ve esnek davranışa bağlamaktadır. Öyle ki, küresel işletmelerin yöneticileri işletmeyi çevresindeki unsurlardan bağımsız görmemeli, onlarla birlikte işletmeyi bir bütün olarak algılayabilmelidir. Dolayısıyla, işletmenin kendi işlerini başarılı bir şekilde tamamlayabilmek için oluşturduğu fonksiyonlardan başlayarak, kendisini müşteri ve tedarikçilerden ayıran engellerden kurtulması gerekmektedir. Küresel düşünme biçimi, işletmenin muhatap olduğu bütün kesimlerle birlikte hareket ederek başarılı olabileceğine işaret etmektedir.

Stern (2002) geçmişe ait düşünce ve varsayımlardan yola çıkarak yönetici geliştirilemeyeceğini tartışmaktadır. Günümüz rekabet koşulları yönetici geliştirme faaliyetlerinde hem içerik hem de yöntem açısından farklı yaklaşımlar gerektirmektedir. Trend, bireyin gelişimini hedefleyen programlardan, kurumun gelişimine katkı sağlayacak eğitim programlarına kaymaktadır.

Geleneksel diye nitelenen “sınıf eğitiminin” gerisindeki varsayım, çalışanlara gerekli beceriler verildiğinde işlerini daha iyi yapabileceklerine olan inançtır. Ayrıca bu eğitimler çalışanın işletmeye bağlılığını, motivasyonunu ve verimliliğini artırma amaçlıdır. Yöneticiler belli, spesifik konuları öğrenerek yönetsel etkinliklerini pekiştirebileceklerdir. Öğrenme faaliyetinin temelinde birey vardır; öğreticideki beceriler bireye aktarıldığında amaca ulaşmış varsayılmaktadır (Fulmer ve Greenfield, 1995,s.12).

Geleneksel yönetici geliştirme eğitimi anlayışı, spesifik işletme sorunlarının çözümünde yararlı olabilir. Ancak, günümüz işletmeleri hem bireyin hem de örgütün yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemelidirler. Rekabetçi işletme olabilmek için **bireysel beceriler, örgütsel yetenekler ve işletme stratejileri** birleştirilmelidir. Böyle bir amaç, örgütün sürekli öğrenme becerisi geliştirmesi ile mümkündür. Sürekli öğrenme becerisi ise, öğrenen örgütler türünden bir örgüt oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Endüstri devriminden itibaren, tüketim trendleri ve bazı doğal kaynaklardaki eksilmeler işletmeleri kaynak sıkıntısı hususunda kaygılandırırken, bilginin bir üretim faktörü olarak kullanılması işletmelerin geleceğe yönelik seçeneklerini çoğaltmaktadır. Bilgiyi başkaları için kullanarak ve başkalarının bilgisini kullanarak dünyadaki toplam kaynaklar daha da çoğaltılabilmektedir.

Botkin (1979) öğrenme süreçlerini üçe ayırmaktadır. Birincisi var olanı veya mevcut sistemi öğrenmektir. Bu öğrenmenin amacı, etkili çalışan sistemi sürekli kılmak veya etkinliğini artırmaktır. Çoğu eğitim faaliyetinin özünde bu öğrenme türü vardır diyebiliriz. Mevcut sistemin öğrenilmesine önem veren örgütler sık sık çevreden gelen sorunlarla uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bu sorunlar işletmeyi ikinci tür öğrenmeye, şok öğrenmeye itebilir. Şok öğrenmenin merkezinde yaratıcılık vardır, yeni gelişmelere ve gelişmelerden oluşan sonuçlara duyarlıdır. İçeriğinde yaratıcılık olmasına rağmen şok öğrenme işletmenin sorunlarında eksilme yaratamamaktadır. İşletme sorunlarını azaltmak için üçüncü tür öğrenme ile sorunlarını çözmeye yönelmelidir. Bu öğrenme, öngörmeyi öğrenme olarak adlandırılabilir; geleceğe yönelik ve katılımcıdır. Geçmişteki öğrenme yöntemlerinden daha çok geleceğe yönelik yaratıcı çözümler geliştirmek bu öğrenmenin amacıdır (Fulmer,1993).

Günümüz işletmelerinin, geçmişte “başarılı” olmuş yöntem ve yaklaşımlardan öğrenebileceği çok fazla yenilik ve edinebileceği yeterli fayda söz konusu değildir. Bireysel öğrenmeyi merkeze alan öğrenme yöntemleri de dolayısıyla, işletmelerin rekabet ve etkinlik arayışlarında etkili olamamaktadır. Bireyin veya işletmenin, hatta toplumun tamamının, kendini yeniden keşfetmeden veya öngörerek öğrenmeden başarıyı yakalaması söz konusu olamamaktadır (Fulmer,1995;5). Yöneticilerin işi daha çok yarının faaliyetlerinin düşünülmesi, planlanması ve uygulanması ile ilgili sorun ve fırsatların değerlendirilmesine dönüşmektedir. Çünkü, rekabet gelecekle ilgilidir ve işletmelerin bu zorlu pazarlarda başarılı olmasının ilerisine giderek, yeni pazarlar yaratabilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorluğu aşmanın yolu ise sürekli veya öngörerek öğrenmeyi gerektirmektedir.

3.Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Bir Değerlendirmesi; Adana İli Örneği

Bu bölümde, yukarıdaki tartışma doğrultusunda, yönetici geliştirme eğitimleri konusundaki uygulamaları tespit etmek amacıyla, Adana ilinde yapılan bir saha çalışmasının sonuçları yer almaktadır. Adana sahip olduğu gelişmiş sanayi ve ticaret sektörleriyle ve bu sektörlerde istihdam edilen beyaz yakalı çalışan sayısı itibarıyla, yönetici geliştirme eğitimlerinin önemli bir potansiyelinin ve hareketliliğinin olduğu bir bölgedir. İlde büyük ölçekli pek çok işletme ile birlikte çok sayıda da orta boy işletme faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu bölge içinde iki üniversite, İstanbul merkezli

ulusal danışmanlık şirketlerinin acenteleri ve yerel danışmanlık şirketleri yönetici geliştirme eğitimleri konularında faaliyet göstermektedirler.

3.1.Araştırma Yöntemi

Bu araştırma Adana ilindeki, küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerden kolayda örnekleme ile seçilen beyaz yakalı olarak çalışan deneklere anket uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Toplam 300 anket dağıtılmış, ancak, 112 anket geri dönmüştür (% 37.3 geri dönüş oranı). Anket soruları görüşme ve gözlemlere dayalı olarak hazırlanmış ve küçük bir grupta test edilmiştir. Bu sorulara cevap bulabilmek amacıyla Adana'daki kolayda örnekleme ile seçilen işletmelerde “yönetici geliştirme eğitimlerine” katılan girişimci ve profesyonellerden anket aracılığı ile bilgi toplanmıştır. Ayrıca, yönetici geliştirme eğitimlerine “sık” katılmış profesyonel ve yöneticilerle toplantılar düzenlenerek, bu türden eğitimlerin bireysel ve kurumsal yararları üzerine grup görüşmeleri yapılmıştır. Ankete verilen cevaplar SPSS aracılığı ile tasnif ve değerlendirmeye tabi tutulduktan sonra, tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre araştırma ile ilgili sonuçlar ve tavsiyeler oluşturulmuştur.

3.2. Araştırma Bulguları

Ankette öncelikli olarak deneklere, yönetici geliştirme eğitimleri aldıkları kurum ve kişilerin hangileri olduğu sorulmuştur. Buna göre denekler, en çok profesyonel danışmanlık şirketleri, bağımsız eğitimciler ve şirketin insan kaynakları departmanından çeşitli eğitimler aldıklarını ortaya koymuşlardır. Sonuçlar aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Eğitim Alınan Kurum ve Kişiler

Eğitim Verenler	Sayı	Oran %
Üniversiteler	40	17
Bağımsız Eğitimciler	54	23
Profesyonel Danışmanlık Şirketi	77	34
Şirketin İnsan Kaynakları/Eğitim Departmanı	53	23
Şirketin Bağlı Bulunduğu Eğitim Merkezi	29	12
Yabancı Uzmanlar (Gurular)	18	7
Devlet Kurumları	17	7
Diğer	8	3

Bu soruyla ilgili olarak deneklere ayrıca, genel eğitimleri içinde, farklı eğitimcilerden yaklaşık hangi oranlarda hizmet aldıkları sorulmuş ve aşağıda Tablo 2’deki oranlar elde edilmiştir. Yani genel olarak eğitimlerin hangi eğitimcilerden nasıl dağıldığı saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre denekler sırasıyla en çok profesyonel danışmanlık şirketlerinden, şirketin bağlı bulunduğu eğitim merkezlerinden ve bağımsız eğitimcilerden hizmet aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgulardaki “diğer” şikkının önemli bir oranla tercih edilmesi ilginç bulunmuştur. Ancak, denekler diğer şikkını

açıklamamışlardır. Ortalamalara ek olarak, deneklerin verdiği değerlerin dağıldığı aralıklar da diğer sütunda gösterilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Veren Kaynakların Dağılımı

<i>Eğitim Verenler</i>	<i>Ortalama %</i>	<i>Aralık %</i>
Üniversiteler	21.9	3 - 80
Bağımsız Eğitimciler	32	5 - 90
Profesyonel Danışmanlık Şirketi	53	5 - 100
Şirketin İnsan Kaynakları/Eğitim Departmanı	24.7	4 - 100
Şirketin Bağlı Bulunduğu Eğitim Merkezi	34.4	5 - 80
Yabancı Uzmanlar (Gurular)	12.7	2 - 45
Devlet Kurumları	25.4	2 - 100
Diğer	38.7	5 - 60

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, profesyonel danışmanlık şirketleri, bağımsız eğitimciler, şirketin eğitim departmanları ve üniversiteler oransal olarak en çok eğitim alınan kişi ve kurumlar olarak sıralanmıştır. Deneklere yaklaşık ne kadar zamandır eğitim aldıkları sorulmuştur (Tablo 3). Yönetici geliştirme eğitimleri, küreselleşmenin beraberinde getirdiği modern yönetim yaklaşımlardan olan, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygın olarak konuşulmaya başlandığı ve Türk firmalarının dışa açılmayı anlayarak yaşadığı 1990'lı yıllarda önem kazanmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin önemli bir kısmı (% 49.2), 4 yıldan fazla bir süredir eğitim aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3. Yönetici Geliştirme Eğitimi Alma Süresi

<i>Süre</i>	<i>Sayı</i>	<i>Oran</i>
1 yıldan az	17	15.2
1-3 yıl arası	32	28.6
4-6 yıl	35	31.3
7 ve üstü	20	17.9

Bir başka soruda deneklere bir yılda aldıkları ortalama eğitim saati sorulmuştur. Bu soru “Sizce bir yılda ortalama kaç saat eğitim alıyorsunuz ?” şeklinde açık uçlu olarak sorulmuştur. Bu nedenle alınan cevaplar kişisel tahminlere dayandığı için tam bir gösterge teşkil etmemektedir. Bazı sonuçları oldukça çarpıcıdır. Deneklerin %34.8'i 45-100 saat arası, %7.6'sı da 100 saat ve üstü cevabı vermiştir. Bu rakamlar oldukça yüksek olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4. Yıllık Ortalama Eğitim Saati

<i>Süre</i>	<i>Sayı</i>	<i>Oran</i>
0 – 19 saat arası	14	15.2
20 – 44 saat arası	38	41.3
45 – 100 saat arası	32	34.8
100 ve üstü	8	7.6

Deneklerin çalıştığı kurumların büyüklüklerine göre tanımlanabilmesi için çalışan sayısı sorularak sınıflandırılmıştır. Buna göre deneklerin % 26.9'u küçük işletmede, %23.6'sı orta ölçekli işletmede, % 49.5'i de büyük işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Deneklerin işletmedeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde, önemli bir kısmının, göreceli olarak kısa bir süredir halen çalışmakta oldukları kurumlarda çalıştıkları söylenebilir. Bu cevaplara göre deneklerin % 39.3'ü 1-4 yıl arası, %30.8'i 5-8 yıl arası çalıştıklarını belirtmişlerdir. Yani toplam % 70.1'i, 8 yıldan az süredir halihazırdaki kurumlarında çalışmaktadır. İşletmede 9-12 yıl arası çalışanların oranı % 9.4, 13- 16 yıl arası çalışanların oranı % 9.4, 17 yıldan fazla çalışanların oranı ise % 7.5'dir.

Deneklerin önemli bir kısmını erkekler (% 77.7) oluşturmaktadır. Deneklerin yaş dağılımına bakıldığında oldukça genç bir çalışan grubu olduğu söylenebilir.

Toplam cevaplayıcıların % 75'inin 40 yaşının altında olduğu görülmüştür. Deneklerin % 14.3'ü 40-44 yaş arası ve % 8.9'u da 45 yaş üstü olduklarını belirtmişlerdir.

Özellikle 80'li ve 90'lı yıllarda orta ve büyük işletmelerin insan kaynakları politikaları, beyaz yakalı eleman olarak, en az üniversite mezunu kişileri istihdam etme yönünde olmuştur. Bu doğrultuda bu tür kurumlarda eğitim seviyesinin neredeyse en az üniversite düzeyinde olmasını beklemek normaldir. Araştırmamıza konu olan deneklerin de % 75.9'u üniversite mezunu, % 18'i yüksek lisans ve % 1.8'i doktora derecelidir. Lise mezunu oranı sadece %3.6'dır.

Buraya kadar yapılan değerlendirmelerde amaç, deneklerin genel profillerini belirlemek ve tarama sonuçlarını genel hatlarıyla ortaya koymaktır. Bundan sonraki bölümde elde edilen verilerden birtakım sonuçların çıkarılmasına çalışılacaktır. Bu amaçla yapılacak analizler, çok sayıdaki değişkeni indirgemek üzere yapılacak güvenilirlik analizi ve faktör analizi olacaktır.

3.3. Güvenilirlik analizi

Toplam 58 değişkenden oluşan ana ölçek, öncelikli olarak bir güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. İlk kez sorulan sorularla oluşturulan, bu ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa yöntemiyle değerlendirilmiştir. Yüksek güvenilirlik değerlerine ulaşabilmek ve analizleri daha güvenilir bir ölçek ile yapmak amacıyla, “Soru ile Bütün Arasındaki Korelasyona” ve “Soru Silinirse Güvenilirlik Katsayısı” değerlerine

bakılmış ve güçsüz değişkenler analizlerden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, Alfa katsayısı ilk değeri olan 0.7219'dan **0.9431'e** yükselmiştir ve ölçek 58 değişkenden **24** değişkene indirgenmiştir. Ulaşılan alfa katsayısı çok yüksek bir güvenilirlik düzeyi sergilemektedir. Bundan sonraki analizlerde yüksek güvenilirlik sağlayan bu 24 değişken kullanılacaktır. Değişkenlere verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda tablo 5'de yer almaktadır.

Tablo 5. İfadelere İlişkin Ortalamalar ve Standart Sapmalar

	İFADELER	Ort.	s.s.
1	Aldığım eğitimler kariyer gelişimim için gereklidir.	4.47	0.64
2	Aldığım eğitimler işimde ilerlememe neden olacaktır.	4.14	0.81
3	Aldığım eğitimler bir gün mutlaka bana faydalı olacaktır.	4.48	0.79
4	Yönetici geliştirme eğitimleri çalışan kalitesini artırmaktadır.	4.27	0.81
5	Aldığım yönetici geliştirme eğitimleri işimdeki performansımın artmasını sağlamıştır.	3.99	0.83
6	Yönetici geliştirme eğitimlerinin işe yönelik motivasyonumu artırdığını düşünüyorum.	4.17	0.82
7	Yönetici geliştirme eğitimleri sonucunda iş yerinde zamanımı daha etkili kullanıyorum.	4.0	0.81
8	Bu eğitimler sonucu, iş arkadaşlarımla ilişkilerimi daha etkili düzenleyebiliyorum.	4.03	0.85
9	Bu eğitimler sonucu işyerinde iletişimimiz ve ilişkilerimiz gelişmiştir.	3.92	0.90
10	Artık daha çok takım çalışması yapıyorum	3.84	0.95
11	İşimi daha iyi nasıl yapabileceğimi biliyorum.	4.08	0.77
12	Kişisel gelişimim şirketin performansını artırmasına katkıda bulunacaktır.	4.43	0.69
13	Bu eğitimler başladığından bu yana işletme performansımız artmaktadır.	3.70	0.86
14	Eğitimlerden sonra yöneticilerimizin yaklaşımları olumlu yönde değişmiştir.	3.55	0.94
15	Eğitimler astlarımla ilişkilerimin gelişmesine katkıda bulunmuştur.	4.00	0.76
16	Geleceğe umutla bakıyorum.	4.23	0.91
17	Aldığımız eğitimler karşılaştığımız pek çok sorunun çözümüne katkıda bulunmuştur.	3.70	0.97
18	Bu tür eğitimler toplam kalite yönetiminin bir şartıdır.	4.15	0.82
19	Yönetici geliştirme eğitimlerinin önemine tartışmasız inanıyorum.	4.36	0.81

20	Kendi işletmem olsa, çalışanlara kendi aldığım eğitimleri mutlaka aldırırdım.	4.26	0.79
21	Aldığım eğitimler aile hayatımda da faydalı olmuştur.	4.03	0.80
22	Aldığım yönetici geliştirme eğitimleri “genel kültürümün” gelişmesine neden olmuştur.	4.26	0.67
23	İşimi çok seviyorum.	4.30	.99
24	İşimde mutlaka ilerlemek isterim.	4.50	0.77

1 kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım , (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum

2 n = 103

Yukarıda Tablo 5’de toplu halde verilen sonuçlar oldukça dikkat çekicidir. Genel bir yargı olarak denekler, yönetici geliştirme eğitimleri ile ilgili olarak olumlu bir tutum sergilemektedirler. Eğitimlerle ilgili olan tüm olumlu değerlendirmeler desteklenmiş, neredeyse tüm negatif değerlendirmeler ise red edilmiştir.

Yine bu şirketlerin, yönetici geliştirme eğitimleri verme süreleri ile katılımcıların tutumları arasında anlamlı farklılıklar da tespit edilmiştir. Daha uzun zamandır eğitim alanların (4 yıl ve üzeri), yönetici geliştirme eğitimleri ile ilgili tutumlarının ve düşüncelerinin daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Dört yıldan daha az eğitim alan işletmelerin, yukarıdaki değişkenlerle ilgili en düşük ortalamalara sahip oldukları bulunmuştur.

Bütün bu değerlendirmelerden sonra 24 değişken Faktör Analizine tabi tutularak veri sadeleştirilmesi yapılmıştır. Varimax rotasyonu kullanılan analiz sonuçları aşağıdadır. Buna göre toplam dört faktör toplam varyansın % 68.59’unu açıklayabilmektedir. Yine bu analiz için destekleyici nitelikte bulunan KMO ve Bartlett Test sonuçları da çok yüksek bulunmuştur. KMO uygunluk katsayısı 0.909, Bartlett Test değeri 1172.57 (anlamlılık 0.000) olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucu aşağıda Tablo 8’de yer almaktadır. Tablo’da “yönetici geliştirme eğitimleri” YGE olarak kısaltılmıştır.

Tablo 8. Faktör Analizi Sonucu

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER			
	1	2	3	4
Aldığım eğitimler kariyer gelişimim için gereklidir.				,788
Eğitimler işimde ilerlememe neden olacaktır				,838
Bu tür eğitimler toplam kalite yönetiminin bir şartıdır		,424		,604
Bu eğitimlerin önemine tartışmasız inanıyorum		,723		

Kendi işletmem olsa, çalışanlara kendi aldığım eğitimleri mutlaka aldırırdım		,655		
Aldığım yönetici geliştirme eğitimleri "genel kültürümün" gelişmesine neden olmuştur		,710		
YGE eğitimleri performansımın artmasını sağlamıştır	,644	,488		
YGE'nin işe yönelik motivasyonumu artırdığımı düşünüyorum	,520	,497		
Aldığım eğitimler aile hayatımda da faydalı olmuştur	,400	,708		
YGE sonucunda iş yerinde zamanımı daha etkili kullanıyorum	,827			
YGE sonucu iş arkadaşlarımla ilişkilerimi daha etkili düzenleyebiliyorum	,766			
Artık daha çok takım çalışması yapıyorum	,716			
İşimi daha iyi nasıl yapabileceğimi biliyorum	,666			
YGE sonucunda iş yerinde iletişimimiz ve ilişkilerimiz gelişmiştir	,578		,518	
YGE başladığından buyana işletme performansımız artmaktadır	,435		,653	
Eğitimlerden sonra yöneticilerimizin yaklaşımları olumlu yönde değişmiştir			,829	
Eğitimler astlarımla ilişkilerimin gelişmesine katkıda bulunmuştur.			,578	
Geleceğe umutla bakıyorum		,754	,507	
Aldığımız eğitimler karşılaştığımız pek çok sorunun çözümüne katkıda bulunmuştur			,697	
Açıklanan Varyans	21,18	19,65	15,67	12,08

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler;

Faktör 1. Performans geliştirme,

Faktör 2. Eğitimin önemine olan inanç,

Faktör 3. İletişimi geliştirme,

Faktör 4. Kariyer olarak adlandırılmıştır.

Faktör yükleri 0.40'ın altında olan güçsüz değişkenler de analizden çıkarılmış ve böylece 24 değişken 19 değişkene ve dört temel boyuta indirgenmiş ve bu boyutlar kolaylıkla isimlendirilebilmiştir. Yani deneklerce yönetici geliştirme eğitimleri konusunda sorulan çeşitli sorular, dört temel boyutta algılanmıştır. Bu boyutlar araştırmanın çıkış noktasını teşkil eden boyutlar olmaları itibarıyla önemlidir. Bu değişkenler daha sonra bu konuda yapılacak araştırmacılara ışık tutabilecektir.

4. SONUÇ

Yönetici geliştirme eğitimleri alanlar, bu eğitimlerin kariyerlerini ve işteki performanslarını olumlu biçimde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu eğitimlere katılanların algılamasına göre, çalıştıkları işletmelerin de bu eğitimler sonucu genel performansı artmaktadır. Ekonominin daraldığı veya krizde olduğu zamanlarda, maliyetleri göz önüne alınarak durdurulan bu eğitimlere devam edilmelidir. Çünkü bu çalışmadan da anlaşılacağı üzere, yönetici geliştirme eğitimleri aynı zamanda işletme çalışanlarının moralini, ilişki ve iletişimlerini, motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını da güçlendirmektedir. Çalışmaya ilişkin olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Yönetici geliştirme eğitimleri sadece katılımcıların tatmini çerçevesinde değil, daha kapsamlı araştırmalara tabi tutulmalıdır. Özellikle bu eğitimlere ilişkin fayda/maliyet araştırmaları hem işletme ölçeğinde, hem de sektörel veya Türkiye ekonomisi ölçeğinde yapılmalıdır.
- Eğitimlerin amacı bireyin geliştirilmesi yanında kurumun geliştirilmesini de içermelidir. Dolayısıyla eğitimde edinilen bilgi ve davranışların iş yapma biçimlerine uyarlanması için üst yönetimin ilgisi ve takibine ihtiyaç vardır.
- Eğitimler kullanılan yöntem, eğiticinin bilgisini katılımcıya aktarma tarzından, katılımcıların sorunları tespit edip çözüm geliştirebilecekleri bir tarza doğru değiştirilmelidir.
- Son olarak, üniversitelerin işletme bölümleri bu eğitimlerde daha etkili olmak için iş dünyasının isteklerini de göz önüne alarak yeniden yapılandırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Barlett, C., S. Ghoshal**, (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, The Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Bolt, J.** (1993), *Survey of Executive Education Trends*, Executive Development Associates, La Jolla, CA, ss.: 7-8.
- Bongiorno, L.**(1993),“Corporate America’s New Lesson Plan”, *Business Week*, 25 October
- Botkin, J.** (1979), *No Limits to Learning*, Club of Rome, Oxford.
- Bower, M.** (1966), *The Will to Manage*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Fulmer, R.M.** (1993), “Anticipatory Learning: Learning for the Twenty-first Century”, *Journal of Management Development*, 12, 6.
- Fulmer, R.M. ,A.A. Vicere**, (1995), “The Changing Nature of Executive Education and Leadership Development”, *Journal of Management Development*, 1,(1),ss.:4-10.
- Fulmer, R.M.** (1995), “Top Management Development Commendments For Global Competitors in The New Millenium”, *American Journal of Management Development*, 1(3), ss.:5-10.

- Gaddis, P.O.** (2002), "Business Schools: Fighting the Enemy Within", <http://www.strategy+business.com>
- Livingston, J.S.** (1971), "Myth Of Well-Educated Manager", Business Classics:Fifteen Key Concepts for Managerial Success, Ed. *Harvard Business Review*,(1991), ss.96 – 106
- Mintzberg, H.** (1989), *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Free Press, New York, ss.: 79-91.
- Mintzberg, H., J. Lampel** , (2001), MBAs as CEOs, <http://www.henrymintzberg.com>
- Pfeffer, J.** (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Sabah Yayınları, İstanbul.
- Ohmae, K.** (1985), *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, Free Press, New York.
- Shipper, F.** (1999), "A Comparison Of Managerial Skills with Mbas, with Other Masters' and Undergraduate Degrees Ten Years After the Porter and Mckibbin Report", *Journal of Managerial Psychology*, 14(1 ve 2), ss. 150-164.
- Stern, S.** (2002), "Enhancing Your Business", *Business Education and Training*, October, ss.: 2-3.

