

# SİGORTA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN KATILDIKLARI YÖNETİCİ EĞİTİMLERİNDEKİ KAZANIMLARINI KULLANABİLME YETKİNLİKLERİ

Zekai ÖZTÜRK\*

Serkan ÇOBAN\*\*

## ÖZET

Çalışmada, sigorta şirketlerinde yönetici eğitimlerinin işletmeler üzerindeki etkisinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın bir başka amacı da, yöneticilerin yönetici eğitimiyle ilgili düşüncelerinin belirlenmesi ve verilen eğitim programlarıyla ilgili aksaklıkların ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla, İstanbul'da genel müdürlükleri bulunan 35 sigorta şirketiyle iletişime geçilerek anket çalışmaları yürütülmüştür. Anketlerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Çalışmamızın birinci bölümünde; yönetim, yönetici ve eğitim ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; yönetici eğitimi, yönetici eğitimi eğitiminin amaçları ve çeşitleri, Türkiye'de ve Avrupa'da yönetici eğitimiyle ilgili konulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, varsayımları, önemi, sınırlılıkları, evreni ve anket bulguları belirtilmiştir. Dördüncü bölümde; sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Buna göre; işletmelerin eğitim faaliyetleri, işletmelerin amaçları doğrultusunda önceden belirlendiği görülmektedir. Yöneticiler, astların eğitim faaliyetlerine katılmalarını desteklemekte ve onların eğitimine önem vermektelerdir. Yöneticilerin tümü, katıldıkları eğitimlerin kişisel gelişimlerini artırdığını belirtmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, yönetici, yönetici eğitimi.

## THE INSURANCE COMPANY MANAGERS' COMPETENCIES OF ACQUISITION USAGE FROM MANAGER EDUCATIONS THEY HAVE ATTENDED

### ABSTRACT

In this study, which consists of four chapter, it is tried to be determined what are the impacts of the manager training to the companies. Another aim of this study is to discover the thoughts of the manager about the manager training and to find out the malfunctions of these programs. For this aim, an questionnaire is performed in 35 insurance companies which of them's management center is in İstanbul. In the analysis process SPSS software is used. In first chapter; it is tried to be con-

\* Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr.)

\*\* Milli Eğitim Bakanlığı

structed the concepts about terms management, manager and training. In second chapter, the subjects about manager training, the aims and the kinds of manager training, manager training in Europe and Turkey are discussed and studied. In the third chapter, the aim, the method, the importance, assumption, limitation and universe of the research and the findings of questionnaire are shown. In the fourth chapter the conclusion and suggestions are held. According to this analysis it is seen that the training activities are planned in the direction of the company achievements. The managers are encouraging their assistances attending to trainings activities and giving a great importance to their training.

**Key Words:** Education, manager, manager training.

## **GİRİŞ**

İşletmeler, rekabete dayalı iş dünyasında hızlı değişimlere ayak uydurmak ve çıkabilecek sorunlara çözüm bulmak zorundadır. Bunun için işletme bünyesinde bir dönüşüm / değişim süreci sürekli kılınmalıdır. Önemli nokta, işletme bünyesinde bu sürece uyum sağlayabilecek çalışanların yer almasıdır. İşe alma sırasında işletmenin birebir istediği bilgi, beceri ve davranışlarla donatılmış yöneticiler bulması her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda işletme, değişim süreci bilincinin oluşması için gereken eğitim çalışmalarına önem vermek zorundadır. Eğitim, bu bilincin oluşması ve yöneticilerin davranışlarına yansımaları sağlayacak en etkili araçlardan biridir. Klasik yöneticiler “eğitimi” genellikle gereksiz, boşuna zaman harcayan bir uğraşı olarak görme eğilimindedirler (Taşkın, 2001:14).

Günümüzün modern işletmeleri ise, başarılı olabilmek için iyi yetişmiş yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar ve bir yerde de buna zorunludurlar. Günümüzde tüm koşulların aşağı yukarı benzer olduğu bir ortamda başarı, büyük ölçüde “Yönetime” ve dolayısıyla da “Yöneticiye” bağlı hale gelmiştir. Bu takdirde gerek mevcut gerekse de yeni istihdam edilecek yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini artırmak örgütlerin birincil hedefi olacaktır. İşte bu nedenle “Yönetici Eğitimi” faaliyetleri, günümüz işletmeleri için çok büyük bir önem kazanmıştır.

Yönetici Eğitimi; işletmelerde her düzeydeki yöneticilerin çok değişik konu ve kapsamda çeşitli iş pozisyonlarında, görevlerini yerine getirebilmeleleri için anlayış, bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının sürekli ve sistemli bir biçimde geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir (Baykal,1982:52).

Yönetimde eğitim, her zaman yönetim zayıflıklarını giderici bir tedavi uygulaması gibi düşünülmemelidir. Eğitim daha ziyade geliştirici bir nitelik taşımaktadır. Zira bir yöneticiye mevcut görevini başarı ile yapabilirsin diye eğitim vermekle, onu gelecek yıllarda daha yüksek görevleri ve daha geniş

sorumlulukları alabilecek düzeyde eğitmek ve geliştirmek arasında fark vardır (Ziraat, 2002:2).

Yöneticilere verilen eğitimlerin, etkin bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini şu konular belirlemektedir:

1- *Üst Yönetimin Desteği*: Üst yönetimin desteği en temel eğitim ve geliştirme gereğidir. Bu destek olmaksızın, eğitim ve geliştirme programı, nehirde küreksiz giden sandala benzer. Dahası bu destek gerçek olmalıdır. Üst yönetim eğitimde aktif bir rol oynamalı ve gerekli kaynakları sağlamalıdır.

2- *Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği*: Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ve ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dahil olması gerekir.

3- *Teknolojik İlerlemeler*: Muhtemelen hiçbir faktör, teknolojiden daha fazla eğitim ve geliştirmeyi etkileyemez. Bilgisayar ve internet tüm işletme fonksiyonlarının yerine getirilme yolunu kesin bir şekilde etkilemektedir.

4- *Örgütsel Karmaşıklık*: Daha az sayıda insanın, daha karmaşık bir düzeyde, daha fazla işi başarabilmesidir (Mondy, Noe and Premeaux, 2002:218).

Bu bilgiler ışığında yönetici eğitiminin temel amaçları şunlardır:

- Terfi ettirilecek yöneticileri bugünden teşhis ederek ümit verici olanları seçmek ve onları üst yönetim kademelerinde başarıyla görev yapabilecekleri düzeye yetiştirmek amacıyla eğitmektir (Rota,1993:15).
- İşletmenin yarınlarını güvence altına almak ve yöneticinin sosyal, kültürel, teknolojik ve bilgi yönünden genişletmek ve onlara yönetimin temel fonksiyonlarına dönük derinlemesine bilgi aktarmak,
- Günün ve işletmenin koşullarına uygun yaratıcı ve yapıcı bir kişilik kazandırmak ve özellikle çevresinde saygınlık toplayacak, başkalarına güven verecek, onları etkileyecek, örnek olacak bir davranış yapısına kavuşturmadır (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2001:194).
- Eğitilenlerin davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir (Bingöl, 2003:207).

## 1. YÖNTEM

Bu araştırma ile sigortacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerde; düzenlenen yönetici eğitimleri hakkında, eğitime katılan yöneticilerin, eğitimin

işletmeye katkıları konusundaki görüşlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma, işletmeler için önemi giderek artan bir unsur olan eğitim programlarının işletmeler üzerindeki etkisinin belirlenmesi açısından önemlidir. Araştırma, İstanbul ili sınırları içerisinde genel müdürlükleri bulunan sigorta şirketlerinde yapılmıştır. Yapılan araştırmanın analizinde aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır:

- İstatistiksel analizler SPSS 11,5 istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır.
- Anket analizinde tanımlayıcı istatistik uygulanmış ve değişkenlerin frekans ile yüzdeleri belirtilmiştir.
- Değişkenler arasında anlamlılık testleri uygulanmıştır.
- Çapraz tablolama tekniği uygulanırken ki-kare analizleri yapılmıştır.
- Ki-kare bağımsızlık testinin kullanılmadığı durumlarda bulguların yorumunda frekans ve yüzdelerden faydalanılmıştır.
- Anlamlılık testlerinde anlamlılık değeri tek yönlü olarak  $P= 0,05$  alınmıştır.
- %95 kabul bölgesi %5 ise red bölgesi olarak değerlendirilmiştir.

### **1.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde merkezi bulunan 35 sigorta şirketinde çalışanlar oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür:

Hipotez – 1 (H1) : Yöneticilerin yaşları ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez – 2 (H2) : Yöneticilerin cinsiyetleri ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez – 3 (H3) : Yöneticilerin öğrenim durumları ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez – 4 (H4) : Yöneticilerin yöneticilik düzeyleri ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez – 5 (H5) : Yöneticilerin yöneticilik alanları ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez – 6 (H6) : Yöneticilerin işletmedeki görev süreleri ile eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## **2. BULGULAR VE YORUM**

Bu kısımda araştırma sonucunda elde edilen analizler sunulmuş ve tablolar biçiminde bu analizlerin yorumu yapılmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcılara ve İşletmeye Ait Temel Özellikler

<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
51-100	30	10,0
101-250	75	25,0
251-500	73	24,3
501-1000	122	40,7
Toplam	300	100,0
<b>YAŞ GRUPLARI</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20-25	34	11,3
26-30	114	38,0
31-35	98	32,7
36-40	30	10,0
41 ve üstü	24	8,0
Toplam	300	100,0
<b>CİNSİYET DURUMU</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Erkek	136	45,3
Kadın	164	54,7
Toplam	300	100,0
<b>YÖNETİCİ DÜZEYİ</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alt	34	11,3
Orta	197	65,7
Üst	69	23,0
Toplam	300	100,0
<b>GÖREV SÜRESİ</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0-5	132	44,0
6-10	114	38,0
11-15	38	12,7
16-20	16	5,3
21+	0	0,0
<b>TOPLAM</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin çalışan sayısına bakıldığında; %10,0'ında 51 ile 100 arası, %25,0'ında 101 ile 250 arası, %24,3'ünde 251 ile 500 arası, %40,7'sinde ise 501 ile 1000 arası işçi çalışmaktadır (Tablo 1).

Araştırmaya katılanların %11,3'ü 20-25 yaş arasında, 38,0'ı 26-30 yaş arasında, %32,7'si 31-35 yaş arasında, %10,0'ı 36-40 yaş arasında, %8,0'ı 41 yaş ve üstündedir. Anketi cevaplayanların %45,3'ü erkek, %54,7'si kadındır. Araştırmaya katılanların %11,3'ü alt, %65,7'si orta, %23,0'ı ise üst seviyede yöneticidir (Tablo 1).

**Tablo 2.** Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

KATILINAN PROGRAMLAR	Ön lisans		Lisans		Yüksek lisans		Doktora		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Katılan eğitim programı-Seminer-işletme içi	14	31,1	143	76,6	37	86,0	21	87,5	215	100
Katılan eğitim programı-Seminer-işletme dışı	21	46,7	105	55,8	27	62,7	18	75,0	171	100
Katılan eğitim programı-Konferans-işletme içi	2	4,4	85	45,2	23	51,1	15	62,5	125	100
Katılan eğitim programı-Konferans-işletme dışı	19	42,2	94	50,0	25	58,1	14	58,3	152	100
Katılan eğitim programı-Panel-işletme içi	9	20,0	57	30,3	12	27,9	12	50,0	90	100
Katılan eğitim programı-Panel-işletme dışı	14	31,1	48	25,5	13	30,2	8	33,3	83	100
Katılan eğitim programı-Kurs-işletme içi	28	62,2	74	39,4	14	32,6	1	4,1	117	100
Katılan eğitim programı-Kurs-işletme dışı	18	40,0	69	36,7	14	32,6	9	37,5	110	100

\*Yüzdeler sütun yüzdeleridir. Birden çok seçenek işaretlenebildiğinden yüzdeler ön lisans için n= 45, lisans için n=188, yüksek lisans için n=43 doktora için n=24 üzerinden alınmıştır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre katıldıkları eğitim programlarına bakıldığında; ön lisans eğitimi almış olanların %62,2'sinin işletme içi kurs aldığı, lisans eğitimi almış olanların %76,6'sının, yüksek lisans eğitimi almış olanların %86,0'ının, doktora eğitimi olanların ise %87,5'inin işletme içi seminer aldıkları görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 3.** Araştırmaya Katılanların Yöneticilik Alanları

YÖNETİCİLİK ALANLARI	f	%
Üst Düzey Yöneticisi	70	23,3
İnsan Kaynakları	35	11,7
Muhasebe - Finansman	23	7,7
Pazarlama	46	15,3
Eğitim	58	19,3
Araştırma Geliştirme	14	4,7
Halkla İlişkiler	54	18,0
TOPLAM	300	100,0

Araştırmaya katılanların %23,3'ü üst düzey yöneticisi, %35'i insan kaynakları, % 7,7'si muhasebe – finansman, %15,3'ü pazarlama , % 19,3'ü eğitim, % 4,7'si araştırma geliştirme, %18,0'ı halkla ilişkiler alanında yöneticilik yapmaktadırlar (Tablo 3).

**Tablo 4.** Yöneticilerin Yönetim Düzeylerine Göre Katıldıkları Eğitim Programlarının Türü

ÖRGÜT AMAÇLARI	Alt		Orta		Üst		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Reklam ve hakla ilişkiler	8	23,5	33	16,8	1	1,4	42	100,0
Finansal analiz	1	2,9	14	7,1	1	1,4	15	100,0
Bütçeleme teknikleri ve denetimi	6	17,6	8	4,1	1	1,4	15	100,0
Vizyon ve misyon oluşturmak	6	17,6	48	24,4	21	30,4	75	100,0
İletişim	22	64,7	156	79,2	62	89,9	240	100,0
Performans geliştirme	24	70,6	140	71,1	48	69,6	212	100,0
İnsan ilişkileri	23	67,6	102	51,8	39	56,5	164	100,0
Grup dinamiği	6	17,6	58	29,4	23	33,3	87	100,0
Çağdaş yönetim modelleri	10	29,4	41	20,8	14	20,3	65	100,0
Pazarlama ve satış teknikleri	13	38,2	78	39,6	32	46,4	123	100,0
Organizasyon	19	55,9	105	53,3	45	65,2	169	100,0
İşletme yönetimi	11	32,4	84	42,6	31	44,9	126	100,0
Değişen teknoloji ve bilgi eğitimi	0	0,0	27	13,7	7	10,1	34	100,0
Üretim ve yönetim teknikleri eğitimi	4	11,8	29	14,7	12	17,4	45	100,0

\*Yüzdeler sütun yüzdeleridir. Birden fazla seçenek işaretlenebildiğinden yüzdeler alt için n=34, orta için n=197, üst için n=69 üzerinden alınmıştır.

Araştırmaya katılanların yöneticilik düzeylerine göre katıldıkları eğitimlerin örgüt amaçlarından hangisi ile ilgili olduklarına bakıldığında; alt düzey yöneticilerin %70,6'sının, orta düzey yöneticilerinin ise %71,1'inin "performans geliştirme" şeklinde belirttiğini, üst düzey yöneticilerin ise %98,9'unun "iletişim" konusunda eğitim aldıklarını belirttikleri görülmektedir. Araştırmaya katılanların %38,0'ı 6-10 yıldır görev yaparken, %44,0'ı ise 0-5 yıldır görev yapmaktadırlar (Tablo 4).

**Tablo 5.** Belli Görevlere Yükselmek İçin Zorunlu Eğitim Alma Durumu

ZORUNLU EĞİTİM ALMA DURUMU	f	%
Vardır	232	77,3
Yoktur	68	22,7
TOPLAM	300	100,0

Araştırmaya katılanların %77,3'ü belli görevlere yükselmek için zorunlu eğitim aldıklarını ifade etmiştir (Tablo 5).

**Tablo 6.** Eğitim Programlarının Önceden Saptanma Durumu

EĞİTİMLERİN ÖNCE DEN SAP TANMA DURUMU	f	%
Evet	300	100,0
Hayır	0	0,0

Araştırmaya katılanların tamamı (%100,0) eğitim programlarının önceden saptandığını belirtmişlerdir (Tablo 6).

**Tablo 7.** Yöneticilerin Astların Eğitimi Konusundaki Düşünceleri

YÖNETİCİLERİN ASTLARIN EĞİTİMİ KONUSUNDAKİ DÜŞÜNCELERİ	f	%
Desteklerim	300	100,0
Kişiyeye göre değişir	0	0,0
Gereksiz bulurum	0	0,0

Araştırmaya katılanların tamamı (%100,0) astların eğitimi konusunda "desteklerim" şeklinde cevap vermişlerdir (Tablo 7).

**Tablo 8.** Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarını Seçme Biçimi

EĞİTİMLERİN SEÇİLME ŞEKLİ	f	%
Yönetimin isteği ile	191	63,7
Envanter çalışmaları doğrultusunda	0	0,0
Kendi İsteğimle	109	36,3
Toplam	300	100,0



Araştırmaya katılanların %63,7'si katıldığı eğitim programlarını yönetimin isteği ile seçtiğini belirtmişlerdir (Tablo 8).

**Tablo 9.** Yöneticilerin Katıldıkları Eğitimlerin Kapsadığı Konular

Genel Yönetim Konuları	f	%	Kişisel Gelişim Konuları	f	%	İşlevsel İşletmecilik Konuları	f	%
Planlama	122	%41	Zaman Yönetimi	163	%54	İnsan Kaynakları	45	%15
Organizasyon	168	%56	Araştırma Teknikleri	60	%20	Satış	60	%20
Koordinasyon	98	%33	Stres Yönetimi	160	%53	Pazarlama	83	%28
Yöneltme	47	%16	Etkin İletişim	146	%49	Finans	67	%22
Denetleme	30	%10	Yaratıcılık	84	%28	Muhasebe	41	%14
Etkin Yönetim	80	%27	Doğru Etkili Konuşma	210	%70	Halkla İlişkiler	190	%63
Kriz Yönetimi	103	%34	Davranış Eğitimleri	190	%63	Araştırma Geliştirme	16	%5
Takım Çalışması	137	%46	Yabancı Dil Geliştirme	44	%15	Diğer	-	-
Çatışma Yönetimi	75	%25	Bilgisayar Kullanımı	192	%64			
Etkin Liderlik	107	%36	Diğer	-	-			
Diğer	-	-						

a) *Genel Yönetim Konuları:* Ankete katılan yöneticilerin %56'sı organizasyon, %46'si takım çalışması, %41'i planlama, %36'sı etkin liderlik, %34'ü kriz yönetimi, %33'ü koordinasyon, %27'si etkin yönetim, %25'i çatışma yönetimi, %16'sı yöneltme, %10'u denetleme programlarına katılmışlardır.

b) *Kişisel Gelişim Konuları:* Tablo da görüldüğü gibi yöneticilerin %70'i doğru etkili konuşma, %64'ü bilgisayar kullanımı, %63'ü davranış eğitimleri, %54'ü zaman yönetimi, %53'ü stres yönetimi, %49'u etkin iletişim, %28'i yaratıcılık, %20'i araştırma teknikleri, %15'i yabancı dil eğitimleri programlarına katılmışlardır.

c) *İşlevsel İşletmecilik Konuları:* Tablo da görüldüğü gibi yöneticilerin %63'ü halkla ilişkiler, %28'i pazarlama, %22'si finans, %20'si satış, %15'i insan kaynakları, %14'ü muhasebe, %5'i araştırma geliştirme konularına katılmışlardır (Tablo 9).

**Tablo 10.** Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarından Sağladıkları Yararlar

EĞİTİMLERİN YARARLARI	f	%
Yükselme	70	23,3
Kişisel gelişim	300	100,0
Güven artırımı	205	68,3
Motivasyon artırımı	210	70,0
Etkin ve verimli çalışma	176	58,7
İşletme amaçlarına ulaşılması	237	79,0

\*Birden çok seçenek işaretlenebildiğinden yüzdeler n=300 üzerinden alınmıştır.

Araştırmaya katılanların %79,0'ı aldıkları eğitimin işletme araçlarına ulaşılmasında yarar sağladığı görüşünde. %70,0'ı motivasyon artırımı, %68,3'ü güven artırımı konularında yarar sağladıklarını belirtmişlerdir (Tablo 10).

**Tablo 11.** Eğitimlerde Elde Edinilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

ÇALIŞMA ALANINDA ETKİN OLARAK KULLANILMA DURUMU	f	%
Tüm sorunlarda kullanıyorum	277	92,3
Kısmen kullanıyorum	23	7,7
Hiç kullanmıyorum	0	0,0
Kullanılmaya imkan tanınmıyor	0	0,0

Araştırmaya katılanların %92,3'ü Eğitimlerde elde edinilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna "tüm sorunlarda kullanıyorum" cevabını verirken, %7,7'si ise "kısmen kullanıyorum" şeklinde belirtmişlerdir. "Hiç kullanmıyorum" ve "kullanılmaya imkan tanınmıyor" cevabını veren olmamıştır (Tablo 11).

**Tablo 12.** Yöneticilerin Katıldıkları Eğitimlerde Alınan Bilgileri Kullanamama Nedenleri

EĞİTİMLERDE ALINAN BİLGİLERİ KULLANAMAMA NEDENLERİ	f	%
Eğitim programlarının yetersiz olması	0	0,0
Uygulamaya dönük olmaması	0	0,0
Yönetimden kaynaklanan sorunlar	0	0,0
Çalışılan pozisyona uygun olmaması	23	7,7
TOPLAM	23	7,7

Araştırmaya katılanların %7,7'si katıldıkları eğitimlerde alınan bilgilerin kullanamama nedeni olarak çalışılan pozisyonlara uygun olmamasını belirtirken başka bir neden göstermemişlerdir (Tablo 12).

### **Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

*Hipotez – 1: Yöneticilerin Yaş Grupları ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 13.** Yaş Gruplarına Göre Eğitimlerde Elde Edinilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

YAŞ GRUPLARI	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum		f	%
	f	%	f	%		
20-25	30	88,2	4	11,8	34	100,0
26-30	101	88,6	13	11,4	114	100,0
31-35	94	95,9	4	4,1	98	100,0
36-40	28	93,3	2	6,7	30	100,0
41 ve üstü	24	100,0	0	0	24	100,0
TOPLAM	277	92,3	23	7,7	300	100,0

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre eğitimlerde elde edinilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. 1. hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin yaşları ile eğitimlerden edindikleri bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılması arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler her yaşta almış oldukları eğitimler sonucunda kazandıkları bilgileri etkin olarak çalışma hayatlarına uygulamaktadırlar (Tablo 13).

*Hipotez – 2: Yöneticilerin Cinsiyetleri ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 14.** Cinsiyete Göre Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

CİNSİYET DURUMU	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum		f	%
	f	%	f	%		
Erkek	124	91,2	12	8,8	136	100,0
Kadın	153	93,3	11	6,7	164	100,0
TOPLAM	277	92,3	23	7,7	300	100,0

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. 2. hipotez kabul edilmiştir. Yöneticilerin cinsiyetleri ile eğitimlerden edindikleri bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılması arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Kadın ve erkek yöneticiler öğrendikleri bilgileri etkin bir biçimde çalışma hayatlarına uygulamaktadırlar (Tablo 14).

*Hipotez – 3: Yöneticilerin Öğrenim Durumları ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 15.** Öğrenim Durumuna Göre Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

ÖĞRENİM DURUMU	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum		f	%
	f	%	f	%		
Ön Lisans	39	86,7	6	13,3	45	100,0
Lisans	174	92,6	14	7,4	188	100,0
Yüksek Lisans	41	95,3	2	4,7	43	100,0
Doktora	23	95,8	1	4,2	24	100,0
TOPLAM	277	92,3	23	7,7	300	100,0

Araştırmaya katılanların öğrenim durumuna göre eğitimlerde elde edinilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. 3. hipotez kabul edilmiştir. Bununla birlikte “tüm sorularda kullanıyorum” şeklinde cevapların öğrenim düzeyi ile arttığı dikkati çekmektedir. Yöneticilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe eğitimlerden aldıkları eğitimleri iş hayatlarına daha etkin uyguladıkları görülmektedir (Tablo 15).

*Hipotez – 4: Yöneticilerin yöneticilik düzeyleri ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 16.** Yönetici Düzeyine Göre Eğitimlerden Elde Edinilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

YÖNETİCİ DÜZEYİ	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum		f	%
	f	%	f	%		
Alt	30	88,2	4	11,8	34	100,0
Orta	178	90,4	19	9,6	197	100,0
Üst	69	100,0	0	0	69	100,0
TOPLAM	277	92,3	23	7,7	300	100,0

$\chi^2=7,625$  sd= 2 p< 0,05

Araştırmaya katılanların hangi düzey yönetici olduğuna göre eğitimlerde elde edinilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 4. hipotez reddedilmiştir. Üst düzey yöneticilerin %100,0’ü tüm sorunlarında kullanırken orta düzey yöneticilerin %90,4’ü ve alt düzey yöneticilerin %88,2’si tüm sorunlarında kullanmaktadır. Eğitimler hazırlanırken yöneticilerin pozisyonları dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Yöneticilerin düzeyleri dikkate alınmadığı takdirde, işletme için zaman ve güç kaybına neden olacaktır (Tablo 16).

*Hipotez – 5: Yöneticilerin yöneticilik alanları ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 17.** Yöneticilik Alanlarına Göre Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu

YÖNETİCİLİK ALANLARI	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum		f	%
	f	%	f	%		
Üst Düzey Yönetici	70	100,0	0	0	70	100,0
İnsan Kaynakları	28	80,0	7	20,0	35	100,0
Muhasebe - Finansman	19	82,6	4	17,4	23	100,0
Pazarlama	44	95,7	2	4,3	46	100,0
Eğitim	53	91,4	5	8,6	58	100,0
Araştırma Geliştirme	14	100,0	0	0	14	100,0
Halkla İlişkiler	49	90,7	5	9,3	54	100,0

$\chi^2=22,212$  sd=6 p<0,05

Araştırmaya katılanların hangi alanda yöneticilik yaptığına göre eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. 5. hipotez reddedilmiştir. Üst düzey yöneticilerinin ve araştırma geliştirme alanında yöneticilik yapanların %100,0'ü tüm sorunlarında kullanırken, pazarlama alanında yöneticilik yapanların %95,7'si, eğitim alanında yöneticilik yapanların %91,4'ü ve halkla ilişkiler bölümünde yöneticilik yapanların ise %90,7'si tüm sorunlarında kullandıklarını belirtmişlerdir. Verilecek eğitimlerin yöneticilerin alanları dikkate alınarak önceden hazırlanması gerekmektedir (Tablo 17).

*Hipotez – 6: Yöneticilerin işletmedeki görev süreleri ile Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

**Tablo 18.** İşletmedeki Görev Sürelerine Göre Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durum

GÖREV SÜRESİ	Eğitimlerde Elde Edilen Bilgilerin Çalışma Alanında Etkin Olarak Kullanılma Durumu				Toplam	
	Tüm Sorularda Kullanıyorum		Kısmen Kullanıyorum			
	f	%	f	%	f	%
0-5	117	88,6	15	11,4	132	100,0
6-10	109	95,6	5	4,4	114	100,0
11-15	35	92,1	3	7,9	38	100,0
16-20	16	100,0	0	0	16	100,0
TOPLAM	277	92,3	23	7,7	300	100,0

Araştırmaya katılanların işletmedeki görev sürelerine göre eğitimlerde elde edilen bilgilerin çalışma alanında etkin olarak kullanılma durumuna bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. 6. hipotez kabul edilmiştir. Bazı yöneticiler işe başladıkları ilk yıllarda aldıkları eğitimleri çalışma alanında etkin olarak kullanamamaktadır. İşyerindeki çalışma süresi on beş yılı geçen yöneticiler ise aldıkları eğitimlerden edindikleri bilgileri tüm sorunlarda kullanabilmektedir. Tüm görev sürelerinde "Tüm Sorunlarda Kullanıyorum" cevabının yüksek olması dikkat çekicidir (Tablo 18).

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde yöneticilerin yükselbilmesi için zorunlu eğitimlerin yapıldığı görülmektedir.

İşletmelerin gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetleri, işletmelerin amaçları doğrultusunda önceden belirlendiği görülmektedir.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu işletmelerde verilen eğitimleri yönetimin isteğiyle aldıklarını belirtmişlerdir. Diğer yöneticilerinde eğitim faaliyetlerini kendi istekleri doğrultusunda seçtikleri görülmektedir.

Yöneticilerin katıldıkları eğitimler genel yönetim, kişisel gelişim ve işlevsel işletmecilik konularını kapsadığı görülmektedir. Tüm yöneticiler, insanları etkileyebilmenin ilk koşulu olan doğru etkili konuşma programına katılım göstermişlerdir.

Yöneticilerin tümü, katıldıkları eğitimlerin kişisel gelişimlerini artırdığını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, verilen eğitimler neticesinde hangi kazanımlar elde edeceklerini önceden bilmelidirler. Eğitimlerin yöneticilerin görevlerine göre terfi edeceğinin kural haline gelmesi, yöneticiyi eğitim programlarına katılmaya teşvik edecektir. Bu sayede yönetici, eğitime daha iyi motive olabilecektir.

İşletme faaliyetlerinin hedeflenen amaçlara ulaşma olduğu varsayımından hareketle, işletmeler yöneticilerin işe olan ilgilerini ve bağlılıklarını arttıracak çeşitli eğitim programları düzenlenmelidir.

İşletmeler, eğitimlerde; tartışılmayanı tartıştıran, düşünülmeeni düşündürten, düşünülmeni gerçekleştirmeye teşvik eden, soru sorulan, eleştirilere açık, özgürce düşünüp yaratıcılığı destekleyen, bilginin ulaşabileceği son noktaya kadar gidebilmesini sağlayan eğitim ortamları oluşturmalarıdır.

Eğitimlerde, yöneticilerin öğrenmelerini engelleyen ön yargıları engelleyecek, güven duygusunu artıracak eğitimler verilmelidir. Bu sayede yöneticilerin yeni düşüncelere ve yeni önerilere karşı açık olması sağlanılarak işletmenin düzenlediği eğitim programlarına katılması sağlanacaktır.

İşletmeler yöneticilerine, insanları etkileyebilecek, insanların dikkatlerini çekebilecek ve insanlara üstünlüklerini kabul ettirecek eğitimler düzenlenmelidir.

Yöneticilerin hafızalarına yoğun bilgi depolamayı amaçlayan eğitimler yerine, onların kişisel niteliklerini etkileyen eğitimler verilmelidir.

Yöneticilerin çalışma hayatına ve günlük yaşamına katkı sağlayacak kişisel eğitim programları düzenlenmelidir.

#### **KAYNAKÇA**

- ANONİM. 1993. Seminer Notları, Rota Yönetim Geliştirme Hizmet Ve Tic. A.Ş., İstanbul.
- ANONİM. 2002. Lider, Ziraat Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- BAYKAL, Besim. 1982. İşyerlerinde Eğitim, Banka Ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı 3, 1982.
- BİNGÖL, Dursun. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayım, İstanbul.
- CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin. 2005. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, 5.Baskı, Ankara.
- DESSLER, Gary. 2001. Management: Leading People and Organizations in the 21st Century. Second Edition, Prentice Hall, USA.
- HELLRIEGEL, Don, SLOAUM, John. 1992. Management. 6th Edition, Addition-Wesley Publishing Company, New York.



- MONDY R. Wayne, NOE Robert M. And PREMEAUX Shane R. 2002. Human Resource Management, 8th Ed., Prentice Hall, New York.
- NOE, A. Raymond. 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi (çev: Canan ÇETİN) .Beta Yayınları, İstanbul.
- ROBBINS, Stephan, DECENZON, David A. 2001. Fundamentals of Management. Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer. 2001. İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa.
- TAŞKIN, Erdoğan. 2001. İşletme Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- WEXLEY, Kenneth N, LATHAM, P. Gary. 1981. Developing and Training Human Resources in Organizations. Glenview, Ill.Scott, Foresman and Company.