

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ  
İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN  
KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE  
YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**İlker SÖKMEN**  
(Yüksek Lisans Tezi)

**Eskişehir 2010**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN  
KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM  
ETKİNLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

**İlker SÖKMEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı**

**Danışman: Y. Doç. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Nisan 2010**

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vii
ÖNSÖZ .....	viii
ÖZGEÇMİŞ .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xv

### BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1 Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş.....	2
1.2 Değişimin Toplum ve İş Yaşamı Üzerine Etkileri.....	6
1.3 Yaşam Boyu Eğitim-Mesleki Gelişim.....	12
1.4 Kamu ve Özel Sektörde Eğitim Ekinlikleri.....	18
1.5 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Uygulanan Eğitim Etkinlikleri ve Eğitim Süreci.....	22
1.6. Sorun.....	27
1.7. Amaç.....	30
1.8. Önem.....	31
1.9. Sayıltı.....	31
1.10. Sınırlılıklar.....	31
1.11. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	32

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	35
3. YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırma Modeli.....	38
3.2. Katılımcılar.....	38
3.3. Veri Toplama Aracının Seçimi.....	40
3.4. Verilerin Toplanması.....	41
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	41
4. BULGULAR VE YORUMLARI .....	43
4.1. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi.....	43
4.1.1. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlendiği Birim ve Eğitim Gereksinmelerini Belirleyenler.....	43
4.1.2. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesine İlişkin Bütçe/Kaynak Durumu (adam/saat/yıl).....	44
4.1.3. Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri...	45
4.1.4. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde İzlenen Strateji ve Yöntemler.....	47
4.1.4.1. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Mesleki-Örgütsel-Kişisel Ayrımına Gidilmesi.....	47
4.1.4.2. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Anket, Performans Değerlendirme ve	

Görüşme Kullanılması.....	48
4.1.4.3. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Uzman Görüşü Alınması.....	48
4.2. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Karşılanması.....	49
4.2.1. KOBİ'lerde İşletme Personelinin En Çok Kendisini Geliştireceği Eğitim Alanları.....	49
4.2.2. KOBİ'lerde Kendi Çalışanlarınca Firma İçinde Verilen Eğitim Etkinlikleri.....	51
4.2.3. KOBİ'lerde Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinlikleri (Firma Dışına Gidilmesi).....	52
4.2.4. KOBİ'lerde Aracı Eğitim Kurumunun İşletme İçinde Verdiği Eğitimler.....	53
4.2.5. KOBİ'lerde Eğitim Etkinlikleri İçin Düzenlenmiş Ortam...	54
4.2.6. KOBİ'lerde Eğitimcilerin Niteliklerinin Eğitim Gereksinmelerini Karşılama Dikkate Alınması .....	55
4.3. KOBİ'lerde Eğitim Sonrası Öğrenme Ürünlerinin Değerlendirilmesi.....	57
4.3.1. Eğitim Alan Personeli Performans Gözleme Yoluyla Değerlendirme.....	57
4.3.2. Eğitim Alan Personeli Test Yoluyla Değerlendirme.....	59
4.3.3. Eğitim Alan Personeli Görüşme Yoluyla Değerlendirme.....	60
4.3.4. Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi.....	62
4.3.5. Öğrenme Ürünlerinin Fayda-Maliyet Analizi Yoluyla	

Değerlendirilmesi.....	64
4.4. KOBİ’lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde	
Karşılaşılan Sorunlar.....	65
4.4.1. Planlama Eksikliği.....	65
4.4.2. İnsan Kaynağı Geliştirme Birimi/Uzmanı Eksikliği.....	67
4.4.3. Sürdürülebilirlik Eksikliği.....	69
4.5. KOBİ’lerde Eğitim Gereksinmelerinin Karşılanmasında	
Karşılaşılan Sorunlar.....	70
4.5.1. Eğitim Maliyetinin Yüksekliği.....	70
4.5.2. Zaman Yetersizliği.....	71
4.5.3. Personelin İşten Ayrılma Riski.....	73
4.5.4. Eğitime Olan İncanın Zayıflığı.....	74
4.5.5. Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikler.....	76
4.5.6. Eğitim Ortamına Bağlı Sorunlar.....	78
4.6. KOBİ’lerde Eğitim Sonrası Öğrenme Ürünlerinin	
Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar.....	80
4.6.1. Uzman Personel Eksikliği.....	80
4.6.2. Değerlendirmeye İlişkin Alan Bilgisi Yetersizliği.....	81
4.6.3. Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme.....	83
4.6.4. Değerlendirmeye İlişkin Zaman Yetersizliği Sorunu.....	85
4.6.5. Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalık Eksikliği.....	86

4.6.6. Değerlendirmede Karşılaşılan Sistem Eksikliği Sorunu.....	88
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
5.1. Sonuç.....	90
5.2. Öneriler.....	94
EKLER.....	96
I. KOBİ Eğitim Etkinliklerini Belirleme Görüşme Formu.....	96
II. Kodlar.....	99
III. Örnek Kodlu Görüşme Metni.....	100
KAYNAKÇA.....	117

## ÖZET

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN İNCELENMESİ

İlker SÖKMEN

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Nisan 2010

Danışman: Y. Doç. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL

Toplumsal değişime ayak uydurabilmenin ve başarılı olabilmenin yolu yaşamboyu öğrenmeden geçmektedir. İş yaşamında çalışanlar da görevlerini daha iyi bir biçimde yerine getirebilmek ve yeterliklerini artırabilmek için öğrenmeye devam etmeye mecburdurlar. Hem çalışanlar hem de işverenler başarılı bir çalışma yaşamı için eğitime ve sürekli mesleki gelişime önem vermek zorundadırlar. Türkiye’de Kurulu işletmelerin neredeyse tamamına yakını küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir başka deyişle KOBİ’ler oluşturmaktadır. Küreselleşen pazarlarda rekabet etmede zorlanan KOBİ’lerin gerçekte tek çareleri iyi eğitim almış çalışanlar istihdam etmek ve onların mesleklerinde gelişmelerine yardımcı olmaktır.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ’lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca dayalı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

- KOBİ’ler insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerini belirlerken ne tür yollar izlemektedirler?



- KOBİ'lerdeki insan kaynaklarının eğitim gereksinimleri nasıl karşılanmaktadır?
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünleri nasıl değerlendirilmektedir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?

Bu araştırma ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Tarama türünde nitel araştırma deseni kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde çeşitli imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 580 KOBİ ve bu işletmelerde görev yapan insan kaynakları sorumluları oluşturmuştur. Çalışma evreninden örneklem alınarak araştırma 29 KOBİ üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır:

Araştırmada elde edilen tüm bu sonuçlara dayalı olarak, KOBİ'lerde öğrenme durumlarının, bir başka deyişle eğitim etkinliklerinin program geliştirme bakış açısına uygun olmayan biçimde gerçekleştirildiği, gereksinme belirleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı veya eğitim sağlayan kuruluşların ilan yoluyla önerdiği eğitim programlarına personellerini gönderdikleri ortaya çıkarılmıştır. Buna ek olarak öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine yönelik sistematik bir sürecin olmadığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak tüm bu sorunların KOBİ'lerde insan kaynağı geliştirme uzmanı olmamasından ya da bu bölümün örgüt şeması içinde var olmamasından kaynaklandığı yargısına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Program geliştirme, insan kaynağı geliştirme, eğitim etkinlikleri, eğitim durumlarına ilişkin sorunlar, KOBİ

## **ABSTRACT**

### **AN ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT ACTIVITIES CONDUCTED IN SMALL TO MEDIUM SIZED ENTERPRIZES (SMEs)**

**İlker SÖKMEN**

Anadolu University Graduate School of Educational Sciences  
Department of Educational Sciences Curriculum and Instruction Program  
April 2010

Supervisor: Asst. Prof. Oktay Cem ADIGÜZEL

Learning continuous throughout our lives and enables us to keep up with social changes and challenge in various contexts such as school and workplace in the form of lifelong learning. Thus employees are obliged to continue to learn to fulfill their duties much more efficiently and to increase their competence. However, school learning should be followed by learning in business which has certain targets and conditions.

For continuous professional development both the employees and employers should see lifelong learning as a major concern. The right person for a given job should be trained continuously through appropriate training programs to meet his or her professional needs for future. To achieve this, firstly it is necessary to demonstrate professional standards.

In Turkey, excluding the large-scale enterprises, there are too few small businesses which give importance on training or allocate resources for professional development.. Experiencing difficulties to compete in globalized markets, SMEs have really only one way out to survive in the markets, which is employ well-trained people and help them develop their profession. Today, in all enterprises, including SMEs, human resources development departments should be established and they should strive for the development of human resources to achieve their business goals. In order for the SMEs, to place human resources development departments in their new organization chart chambers or other similar professional institutions are expected to study the issue. Yet, it is thought that SMEs do not have the required capacity to identify their training needs as well as evaluate their learning outcomes.

The aim of this study is to analyze the human resources development activities conducted in the SMEs. Following issues have been surveyed to identify the general aim of the study.

- What kind of methods are employed to assess the training needs of the SMEs?
- What kind of training events do the SMEs get involved in to meet the training needs of the human resources?
- How are the learning outcomes evaluated in the SMEs?
- What are the possible problems encountered in assessing the training needs of human resources in the SMEs?
- What are the potential problems encountered during the delivery of the training activities in the SMEs?
- What are the possible problems encountered in evaluating the learning outcomes in the SMEs?

In this sense, qualitative research method was employed in the study. The data was gathered through semi-structured interview technique. Participants of the study are human resource development staff in 29 SMEs.

The study suggested that training activities are conducted in such a way that no perspectives of curriculum development are taken into consideration; no needs assessment study is executed. However, it is found that SMEs send their employees to some programs organized and announced by training suppliers. In addition, it is found that SMEs do not have systematic processes for the assessment of learning outcomes.

Finally, it is thought that all these problems in the SMEs result from the lack of human resources development specialist and/or the department in the organization chart.

Key words: curriculum development, human resources, training events, training issues, SME

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlker SÖKMEN'in "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Yönelik Eğitim Etkinliklerinin İncelenmesi" başlıklı tezi 28/04/2010 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:Yard. Doç. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL	.....
Üye	:Prof. Dr. Mustafa SAĞLAM	.....
Üye	:Doç. Dr. Atilla CAVKAYTAR	.....

Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Uluslararası pazarlarda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) rekabet edebilmeleri için sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Bunu başarmada sürekli mesleki gelişimin önemli bir yeri vardır. Bu da eğitim programlarının KOBİ'lerde geliştirilmesi ve personelin eğitilmesi ile olanaklıdır. Bunu sağlamada insan kaynağı geliştirme uzmanları önemli bir işleve sahiptir. KOBİ'lerde insan kaynağı geliştirme görevinin doğru kişilere verilmesi ve program geliştirme bakışı ile eğitim etkinliklerinin planlanması ve değerlendirmesi gerekmektedir.

Bu araştırma ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme etkinliklerinin durumunu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçların, insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerini ve sorunlarını somut olarak görmelerine; insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini etkili biçimde düzenlemelerine; eğitim sorunlarını uygun yollar izleyerek çözmelerine yardımcı olacağı umulmaktadır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde birçok değerli kişinin katkısı vardır. Öncelikle araştırmamın her aşamasında bana yol gösteren, desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Y.Doç.Dr. Oktay Cem Adıgüzel'e sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimimde emeği geçen değerli hocam Prof.Dr. Mustafa Sağlam'a ve gerek yüksek lisans öğrenimimde gerekse araştırmam sırasında bana her zaman destek olan sevgili hocam Prof.Dr. Bekir Özer'e ve Öğr. Gr. Özge Güngör'e sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca, araştırmamla ilgili karşılaştığım her türlü zorlukta yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşim ve hayat arkadaşım İlke Sökmen'e sonsuz teşekkür ederim. Son olarak da, tez çalışmam sırasında büyüdüğünü idrak ettiğim, meraklı soruları ile hayatı anlamaya çalışan, varlığı ile beni yüreklendiren, bizi bir aile yapan, mutluluk kaynağımız sevgili minik oğlumuz Berk'e teşekkür ederim.

İlker Sökmen

## ÖZGEÇMİŞ

İlker SÖKMEN

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim Programı) Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### Eğitim

Lisans 1996 Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,  
İngilizce Öğretmenliği Programı

Lise 1990 Eskişehir Gazi Lisesi

### İş

**2008** İş Geliştirme Müdürü. Avrupa Birliği İş  
Geliştirme Merkezi

**2004-2008** KOBİ danışmanı ve eğitmen. Serbest  
Çalışan

**1996-2004** İngilizce Okutmanı. Eskişehir Osmangazi  
Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü

### İletişim Bilgileri

İş adresi: ABİGEM, Organize Sanayi Bölgesi, Teknoloji Bulvarı İş ve Ticaret Merkezi  
No:18 Eskişehir.

E-posta adresi: [soekmen@gmail.com](mailto:soekmen@gmail.com)

## TABLO LİSTESİ

TABLO	<u>Sayfa</u>
1. Katılımcılar	38
2. Katılımcı Firmaların ve Yetkililerin Özellikleri	39
3. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlendiği Birim ve Eğitim Gereksinmelerini Belirleyenler	42
4. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesine İlişkin Bütçe/Kaynak Durumu	44
5. Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesinin Önemi ve Gerekçeleri	44
6. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Mesleki-Örgütsel-Kişisel Ayrımına Gidilmesi	46
7. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Anket, Performans Değerlendirme ve Görüşme Kullanılması	47
8. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Uzman Görüşü Alınması	48
9. KOBİ'lerde İşletme Personelinin En Çok Kendisini Geliştireceği Eğitim Alanları	49
10. KOBİ'lerde Kendi Çalışanlarınca Firma İçinde Verilen Eğitim Etkinlikleri	50
11. KOBİ'lerde Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinlikleri (Firma Dışına Gidilmesi)	51
12. KOBİ'lerde Aracı Eğitim Kurumunun İşletme İçinde Verdiği Eğitimler	52
13.KOBİ'lerde Eğitim Etkinlikleri İçin Düzenlenmiş Ortam	53
14.KOBİ'lerde Eğitimcilerin Niteliklerinin Eğitim Gereksinmelerini Karşılama Dikkate Alınması	55
15. Eğitim Alan Personeli Performans Gözleme Yoluyla Değerlendirme	56
16. Eğitim Alan Personeli Test Yoluyla Değerlendirme	58
17. Eğitim Alan Personeli Görüşme Yoluyla Değerlendirme	60
18. Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine	



Etkisinin Değerlendirilmesi	61
19. Öğrenme Ürünlerinin Fayda-Maliyet Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi	63
20. Planlama Eksikliği	65
21. İnsan Kaynağı Geliştirme Birimi/Uzmanı Eksikliği	67
22. Sürdürülebilirlik Eksikliği	68
23. Eğitim Maliyetinin Yüksekliği	69
24. Zaman Yetersizliği	71
25. Personelin İşten Ayrılma Riski	72
26. Eğitime Olan İnancın Zayıflığı	74
27. Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikler	75
28. Eğitim Ortamına Bağlı Sorunlar	78
29. Eğitim Uzmanı Eksikliği	79
30. İnsan Kaynakları Sorumlusu Eksikliği	79
31. Değerlendirmeye İlişkin Alan Bilgisi Yetersizliği	80
32. Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme	82
33. Değerlendirmeye İlişkin Zaman Yetersizliği Sorunu	84
34. Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalık Eksikliği	85
35. Değerlendirmede Karşılaşılan Sistem Eksikliği Sorunu	87

## **Birinci Bölüm**

### **GİRİŞ**

Öğrenme okul yaşamı ile sınırlı değildir. Yaşamboyu devam etmekte olan öğrenme toplumsal değişime ayak uydurabilmenin ve başarılı olabilmenin temel yoludur. İş yaşamında çalışanlar da görevlerini daha iyi bir biçimde yerine getirebilmek ve yeterliklerini artırabilmek için öğrenmeye devam etmeye mecburdurlar. Ancak, öğrenme okulun sınırları dışına çıkarak iş yaşamının hedeflerine uygun olarak devam etmek durumundadır. Hem çalışanlar hem de işverenler başarılı bir çalışma yaşamı için eğitime ve sürekli mesleki gelişime önem vermek zorundadırlar. Doğru kişiyi uygun eğitim programları ile kendi mesleğinde sürdürülebilir bir biçimde eğitmek gerekmektedir. Bunun için de öncelikli olarak meslek standartlarını ortaya koymak gerekmektedir. Türkiye’de Avrupa Birliği ile uyum çerçevesinde 2006 yılında Mesleki Yeterlilik Kurumu kurulmuş ve bu kurum meslek standartlarını belirlemeye başlamıştır. Türkiye’de henüz yeni olan bu kavramın ve getireceği sistemin mesleki gelişime ışık tutacağı umulmaktadır. Türkiye’de, kurulu işletmelerin neredeyse tamamına yakını küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir başka deyişle KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ’ler bütçelerinin sadece % 15’ini eğitime ve mesleki gelişime ayırmaktadır (Akay, Dağdeviren, Haliloğlu, Kurt, Taş, 2003, s.40). Küreselleşen pazarlarda rekabet etmekte zorlanan KOBİ’lerin iyi eğitim almış çalışanları istihdam etmesi ve onların mesleklerinde gelişmelerine yardımcı olması oldukça önemlidir. Dolayısıyla KOBİ’ler, kendilerini değiştirmek için, istihdam etmekte oldukları insan kaynağını da eğitim yoluyla geliştirmek ve de değiştirmek durumundadırlar. Sanayi Devriminden günümüze toplum pek çok yönden değişim içine girmiş olup bu değişim günümüzde bilgi toplumu düzeyine ulaşmıştır.

### **1.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş**

Sanayi Devrimi ile birlikte geleneksel toplum yapısı değişmeye başlayarak yeni oluşumlar gündeme gelmiş ve ekonomik, sosyal, politik ve kùltürel alanlarda yeni yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır. Başka bir deyişle, uluslararasılaşma ve demokratik anlayışın yaygınlaşması ve Sanayi Devrimi ile geleneksel toplum yerini sanayi toplumuna bırakmıştır (Yalçınkaya, 2001, s. 1-3). Sanayi toplumu ise bugün yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Bu nedenle, yaşamboyu öğrenme, öğrenmeyi öğrenme önemli hale gelmiştir. Sanayi toplumu olarak bilinen toplumsal yaşam biçimi, tarımsal üretim artışının ve ürünlerin taşınma gereksinmesinden doğmuştur. Buharlı makinenin yapımıyla Sanayi Devrimi başlamıştır. Buhar gücü ile çalışan gemilerin ürünleri uluslararası düzeyde taşınması ve çeliğin bulunması ile rayların döşenerek lokomotiflerle pek çok ÷lkeye ulaşım ve bu ÷lkelerle iletişim birden hızlanmıştır. Sanayi Devrimi ile başlayan bu dönemde insan ile işin arasına üçüncü bir etken olan makine girmiştir (Özutku, 2009, s. 10). Bilim bilgi üretir, bilgi teknolojiyi geliştirir, teknoloji makineleşmeyi hızlandırır. Yeni makineler hem bilgi üretimini artırır hem de toplumu değişime zorlar. Değişime direnen toplumlarda bilgi üretiminden başlayan zincir bozulur, toplum bilgi toplumu olmaktan uzaklaşmaya başlar.

Sanayi toplumunda işçiler göç etmek zorunda kalmadan çalışma olanağı bulmuşlardır. Bununla birlikte, işçiler ileri becerilere sahip olmadan da iş bulabilmişlerdir. Ancak sanayi toplumunda işçiler çok uzun saatler çalıştırılarak pek çok yönden sömürölmüştür (Drucker, 1994, s. 5). Başka bir deyişle, sanayi toplumunda işler makine başında, fazla bedensel gücü kullanmadan yapılabildiği için işverenler çalışanlarından daha uzun süre yararlanabilmiştir.

1940'lı yıllarda hızlı sanayileşme ve yoğun teknoloji doruğa çıkararak bilgisayarlar günlük yaşama girmeye başlamıştır. Bilgisayar teknolojisinin sağladığı hızlı iletişim olanakları bilginin çok kısa sürede yaygınlaştırılabilmesine olanak sağlamıştır. Bu durum beraberinde bilgi artışını da getirmiştir. Bilgiye kolay erişilebilirlik ile hemen her alanda hızla artan bilginin üretimi, pazarlanması, ulaştırılması, en uygun bilginin uygulamada kullanılması başlı başına bir iş alanı, bir sektör olarak ön plana çıkmıştır. Böylece günümüz insanının ilgiyi sanayiden bilgiye yönelmiştir. Bilgi temel sermaye,

ana güç durumuna gelmiştir (Özutku, 2009). Bilginin ışığında yenilenmekte ve gelişmekte olan üretim süreci de bu değişimden olumlu bir biçimde etkilenmiştir. Böylelikle verimlilik artmış, üretimden alınan pay fazlalaşmış ve insanın yaşam kalitesi artmıştır (Yalçınkaya, 2001).

Bilgi toplumunun insanı, sürekli kendini geliştirerek etkin insan olma özelliği kazanır. Başka bir deyişle, sanayi toplumundaki bireyci-girişimci insan, bilgi toplumunda yerini bilgiyi paylaşan, her alan ve konuda etkin, sosyal bir insana bırakır. Etkin insan çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Aynı zamanda da bireyci değil, ekipçi ve sosyaldır. Başarıya tek başına değil, ekip olarak yönelmek durumundadır (Erkan, 2000).

Küresel olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen 21 yy. da meydana gelen iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütler ve çalışanlar başta olmak üzere tüm toplumu da etkisi altına almaktadır. Pazarlar küreselleşirken, yeni bilgi teknolojileri müşteri istek ve gereksinmelerini daha karmaşık ve bireysel hale getirmektedir. Bu nedenle örgütlerin bir yandan müşterilerinin değişen gereksinmelerine ve ilgilerine yanıt vermeleri, öte yandan ise yeni iş ilişkileri ve örgütsel yapılar geliştirmeleri gerekmektedir.

Başka bir deyişle, başlı başına bir gelişme olarak tanımlanan küreselleşme olgusu, içinde değişimi barındırmaktadır (Çınar, 2005). Bu bakımdan bilgi toplumunda örgütlerin yapılarında değişime gitmesi kaçınılmazdır. Tarım ve sanayi toplumlarında "güç", insan ve makine gücünü elinde bulunduranlardayken, bilgi toplumunda ise "güç" bilginin yani aklın gücünden yararlananlardadır (Tonta, 1999).

Gültan (2003'den aktaran Tonta ve Küçük, 2005 s.47) bilgi toplumunu en temel meta konumundaki bilginin, yaşamın her alanında her geçen gün artan bir hızla ve küresel ölçekte, sürekli akıp arttığı, esneklik, çeşitlilik, yaratıcılık, yenilik gibi kavramların belirleyici olduğu, eğitilmiş bireyin ön plana çıktığı etkileşimi son derece yüksek, şebeke yapısında bir toplum olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi toplumunda üretim sürecine nicelik ve nitelik bakımından etki eden temel değişken bilgidir. Bilgi, yeni bir ürün ortaya konmasında, yeni bir iş modeli, yeni bir yöntem geliştirilmesinde temeldir. Daha önce üretilmemiş ürünlerin ortaya çıkması, yeni yönetim anlayışlarının gelişmesi, yeni bakış açılarının doğması, ne tür bilgiye sahip olunduğu ve bilginin nasıl kullanıldığı ile ilişkili olarak gerçekleşmektedir. Böylelikle yeni ürünlerin ve yeni fikirlerin üretilmesinde temel faktör bilgi olmaktadır. Ancak bilginin miktarı ve kalitesi tek başına bir değişken olarak ele alınmamalıdır. Bilgi toplumunda değişkenler arasındaki etkileşim, sonuçların yaratılmasına büyük ölçüde etki etmektedir (Yalçınkaya, 2001).

Masuda'ya (1990, s.3-10) göre bilgi toplumu sanayi toplumundan tamamen farklı bir toplumdur. Bilgi toplumunun oluşmasında ve gelişmesinde bilgi değerlerinin üretimi itici güç olurken materyal değerleri önemini yitirecektir. Masuda, bilgi toplumunu tarif ederken sanayi toplumuna ilişkin farklılıkları on dört madde altında toplamıştır:

- Sanayi toplumunu oluşturan asıl yenilikçi teknoloji buhar makinesiydi ve temel işlevi ise insan emeğinin yerine geçmesiydi. Bilgi toplumunda ise bilgisayar teknolojisi yenilikçi teknoloji olarak insanın zihinsel emeğini artıracak ve yerine geçecektir.
- Sanayi toplumunda materyale dönük üretken güç artmıştır. Böylelikle mal ve hizmetlerin kitle üretimini olanaklı kılarken bunların süratli bir biçimde taşınmasını sağlamıştır. Bilgi toplumunda ise, bilgiye dönük üretken güç hızla yayılacak ve bilişsel ve sistematik bilginin ve teknolojinin kitle üretimini mümkün kılacaktır.
- Bilgi toplumunun bilgisayar tabanlı şehir alt yapısı, veri bankaları ve bilgi şebekeleri sanayi toplumunun simgesi olan makine ve donanımlı modern fabrikanın yerini alacaktır.
- Tüketim ve satın alma gücündeki artış sanayi toplumunda pazarların genişlemesini sağlamıştı. Bilgi toplumunda ise bilgi pazarının genişlemesinin ardında sürekli ve dinamik olarak gelişmekte olan toplumun istek ve gereksinimleri yer alacaktır.

- Sanayi toplumunda en başta gelen sektörler makine ve kimya idi ve bunlar birincil, ikincil ve üçüncül sanayiler biçiminde yapılanmaktaydılar. Bilgiye ilişkin sanayi ise dörtlü bir sanayi yapısına sahip olacaktır. Dikey ekseninde entelektüel sanayiler yer alırken yatayda sağlık ve konut gibi sektörler bulunacaktır.
- Bilgi toplumunda ekonomi yapısal olarak takas ekonomisinden sinerjik ekonomiye dönüşecektir.
- Sanayi toplumunda arz talep dengesi evrensel sosyo ekonomik prensipler ile belirlenirken bilgi toplumunda sinerjik olarak ileri bilgi akışı sağlayan “hedef prensibi” toplum düzenini sağlamak için işlev görecektir.
- Sanayi toplumunda toplumsal etkinliğin en önemli öznesi şirketler iken bilgi toplumunda sosyo ekonomik bir topluluk olarak “gönüllü topluluk” yer alacaktır.
- Sanayi toplumunda kâr maksimizasyonuna dayanan serbest rekabet hâkim iken bilgi toplumunda bilgi temelli insan sermayesi hüküm sürecektir.
- Sanayi toplumu merkezîyetçi güce sahip sınıfsal bir toplumdur. Bilgi toplumu çok merkezli ve yatay olup gönüllü sivil toplumun tamamlayıcı işlevleri ile toplumsal düzeni sağlanacaktır.
- Sanayi toplumunun amacı milli refah toplumu ortaya çıkarmaktır. Bilgi toplumu ise herkes için zaman-değer realizasyonunu amaçlamaktadır.
- Sanayi toplumunun siyasi sistemi çoğunluğa dayalı parlamenter sistemdir. Bilgi toplumundaki siyasi sistem katılımcı demokrasi olacaktır.
- Sanayi toplumunda sosyal değişim için sendikalar rol oynuyorlardı ve işçi hareketleri grev vb yollarla yayılıyordu. Bilgi toplumunda ise sosyal değişimin arkasında vatandaş hareketi yer alacaktır. Elleriindeki güç ise dava açma hakkı ve katılımcılık olacaktır.
- Sanayi toplumunda üç tip temel sorun yaşıyordu: durgunluktan kaynaklanan işsizlik, uluslararası anlaşmazlıklardan kaynaklanan savaşlar ve diktatörlerin faşizmi. Bilgi toplumunun sorunları arasında hızlı değişime adapte olamayan bireylerin yetersizliğinden kaynaklanan gelecek şokları olacaktır.

Yaklaşık 200 yıl süren sanayi toplumu aşamasında, meydana gelen bir gelişme uzun yıllar almış ve etkileri ile zamanın koşullarına göre farklılaşması daha yavaş gerçekleşmiştir. Ancak, 1980'lerle birlikte bilgisayar, uydu, faks, cep telefonu, biyo-teknoloji gibi alanlardaki gelişmeler birer yenilik olarak ortaya çıkarak başka yeniliklere temel oluşturmuştur. Bu gibi bilgi öğelerinin yanında, toplumdaki bakış açılarının yenilenmesi ve çok daha hızlı, esnek ve güçlü yapıların ortaya çıkması yenilik üretme gereğini ön plana getirmiştir. Bilgi toplumuna özgü özellikler içeren yenilikçi piyasa ekonomisi, sanayi toplumunun fikirlerini de içine alan, bu arada onları daha ileriye götüren bir nitelik taşımaktadır (Yalçınkaya, 2001).

Yeni ekonomi kavramı ile ifade edilmek istenen, ABD'de ve çok az sayıda OECD ülkesindeki ekonomilerin yeni görünümüdür. Yeni ekonomiyi tarif eden özellik büyüme ve verimlilik eğilimindeki ivmedir. Teknolojik gelişmeler, özellikle de bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler yeni ekonomi kavramının temelini oluşturmaktadır (Godin, 2003).

Stiglitz (1999) "The Marketplace of Ideas" başlıklı makalesinde yenilik ve bilginin gelişimini çoğulculuk ve rekabet ile ilişkilendirmektedir.

İnsan haklarının ve özgürlüklerinin geniş yer tuttuğu toplumlarda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş çok daha rahat ve hızlı olmuştur. Merkezi olmayan yönetim modelinde rekabet kavramı çok güçlü olduğundan bilgi ve teknoloji çok daha hızlı ilerleme kaydetmiştir.

## **1.2. Değişimin Toplum ve İş Yaşamı Üzerine Etkileri**

Toplumsal değişimi tanımlamak oldukça zordur. Değişimin türü ve derecesi onun toplumsal bir değişim olup olmadığı ipucunu verir. Toplumsal değişim teorisyenlerine göre her toplumsal sistem her zaman değişmektedir. Nüfus yapısının doğumlar ve ölümler ile değişiklik göstermesi gibi toplumsal roller de değişikliğe uğramaktadır. Toplumu meydana getiren üyeler bir takım fiziksel değişikliklere maruz kalırlar. Üyeler arasındaki etkileşim davranışları ve beklentileri değiştirir. Devamlı olarak yeni bilgi ortaya çıkar ve yayılır (Randall ve Strasser, 1981, s.11-12). Herhangi bir sosyal sistemde

değişim içten veya dıştan kaynaklanabilir. Ancak genellikle değişim büyük ölçüde dış ya da çevresel kaynaklıdır (Simşek, 2007).

Toplumsal değişim sürecini etkileyen, yönlendiren ve belirleyen yapısal öğelere niteliğini veren olgular ekonomik, teknolojik, demografik ve çevreyle ilgili olgulardır. Tarım ve sanayinin gelişmesi, ulaşım ve teknolojinin getirdiği yenilikler, iletişimin etkisi kendine özgü yerel kültürü etkilemektedir. Toplum bugün artık bilgi ve iletişim toplumuna geçiş aşamasındadır. Genellikle komşu kültürlerin birbirini etkilediği dönemlerin aksine yirmi birinci yüzyılda coğrafi bakımdan çok uzaktaki kültürler bile hızlı bir etkileşim içindedir. Sanayi ve tarımın gelişmesi, ulaşım ve teknolojinin getirdiği yenilikler, toplumu etkilemektedir. Sanayileşme ve iletişim toplumları etkilemiş, hızlı kültürel değişim ve gelişime neden olmuştur. Dünya küreselleşme sürecine girmiştir. Küreselleşmeyle, farklı kültürlerden insanları bir araya getirecek ortak bir paydaya doğru gidiş başlamıştır (Artun, 2004).

Yakın dünya tarihine bakıldığında 1900'lere kadar yaygın olarak tarım işçileri istihdamın genelini oluştururken sanayi işçileri günümüzde en yaygın istihdamı oluşturmaktadırlar. Bunun nedeni elbette ki teknolojik ilerleme ile tarım işçilerinin sanayi işçisi olmalarıdır. Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren de bilgi işçileri belirlemeye başlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme yeni işçiler, çalışanlar gerektirmiştir. Sanayi işçilerine göre çok daha donanımlı ve iyi eğitilmiş olan bu kitle daha iyi gelirlere sahip olan işlerde çalışmaya başlamışlardır (Drucker, 1994, s. 10).

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru yaşanan değişim sadece bilginin edinilmesinden ibaret değildir. Daha çok düşünme biçimimizdeki değişimdir. Bilginin ya da genel anlamda eğitimin merkeze oturmasıdır. Bu, bir başka deyişle bilgi kültürüdür. Bilim ve teknoloji her ne kadar ileri ülkelerde bile sadece küçük gruplar içerisinde kalsa da gün geçtikçe hayatın her köşesine yayılmaya başlamıştır. Artık bilgi bir ülkeden diğerine aktarılmaktadır. Dolayısıyla bilgi kültürü örgütleri de değiştirmeye başlamıştır (Stiglitz, 1999).



Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en önemli öncelik olarak görülmektedir. Bugünün iş dünyasının karşılaştığı rekabet türü ve boyutları son derece karmaşık olup, hızlı bir şekilde değişmektedir. Bununla birlikte, değişim süreci, makro ve mikro çerçevede önemli etkiler oluşturmakta, işletmelerin yapılarını ve ilişki biçimlerini yeniden tanımlamaktadır (Elibol, 2005).

Küreselleşme dünyanın her yerinde toplumları ve toplumların ekonomi, hukuk, eğitim vb temel sistemlerini etkileyen bir fenomendir. Küreselleşme pazar yapısını ve rekabet yapısını değiştirmiş, rekabetin yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir (Asch ve Wolfe, 2001). Küreselleşme, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve çevre dengesi açılarından küresel bütünleşmenin, uyum ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir. Küreselleşme kavramının en çarpıcı özelliklerinden biri, olası etkilerinin çok sayıda ve çeşitli olduğu izlenimini vermesidir. Küreselleşme sadece sosyolojinin konusu değildir fakat sosyolojik açıdan toplumsal alandaki bir değişimi ifade etmektedir (tr.wikipedia.org/wiki/Küreselleşme).

Ekonomi alanında ise Altan (2002, s. 11) Ekonomik Yönüyle Küreselleşme adlı makalesinde 8. Beş Yıllık Plan Alt Komisyonunun küreselleşmeyi şöyle tanımladığını ifade etmektedir:

Küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel anlamda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade etmektedir. Ekonomik alanda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde benimsenen ekonomik sistem ve buna bağlı olarak uygulanan ekonomi politikaları giderek benzerlik göstermektedir. Sovyet Bloku'nun çöküşü ile birlikte dünyada liberal ekonomik düzen, yani serbest piyasa ekonomisi giderek yaygınlaşmaktadır. Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Devletin sınırlanması ve küçültülmesi ve bu şekilde piyasa ekonomisine daha fazla işlerlik kazandırılması görüşleri önem kazanmaktadır. Dünya ticareti giderek serbestleşme eğilimindedir. Uluslararası ekonomik ilişkilerde eski korumacılık anlayışının yerine serbest ticaret görüşü benimsenmektedir. Sadece dış ticaret alanında değil, mali ve parasal alanlarda da liberalleşme sürecinin geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Devletin vergi, borçlanma, para gibi araçları piyasa ekonomisini bozmayacak şekilde kullanmaması savunulmaktadır. Özetle; dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmaktadır. Kısaca, "küresel ekonomi"nin daha

yoğun olarak gündeme gelmesi ile birlikte serbestleşme daha fazla önem kazanmaktadır. Siyasi alanda ise demokrasi küresel bir değer olarak daha fazla ön plana çıkmaktadır. Ekonomik alanda liberal ekonomik düzen, siyasi alanda ise demokrasiye dayalı bir siyasal sistem bütün dünyada kabul görmektedir. Liberal Demokrasi adı verilen yeni bir siyasi ve ekonomik düzen dünyada hızla yayılmaktadır.

Küreselleşmenin ortaya koyduğu uluslararası standartlara uyum süreci, ülkelerin ulusal düzenlemelerini gözden geçirmelerine yol açmıştır. Küreselleşme bilgiye dayalı ekonominin gelişmesini hızlandırmış, bilgiye dayalı meslekleri önemli hale getirmiştir (Uzay, 2007). Bir başka deyişle bu standartlar tüm dünyada örgütlerde değişim meydana getirmiş, değişimi dayatmıştır.

Ancak her derin dönüşüm gibi küreselleşme sürecinin de nimetleri yanında ağır külfetleri yer almaktadır. Sanayi Devrimi'nin oluşumu sırasında insanlık nasıl yoğun bir sıkıntıyı beraberinde yaşadıysa, şimdi yeniçağa uyum ağır bir bunalımı da beraberinde getirmektedir. Kol gücü ile yaşamını kazanmaya şartlanmış kişilerin bir anda beyinselliğin ortak olduğu yeni bir yaşama katlanmaları, onun getirdiği çok geniş değişime uymaları kolay değildir. Uyum zorlaştıkça bu sürece intibak edemeyenler için de kriz artmaktadır. Bu durum Sanayi Devriminde de benzer şekilde gelişmiştir. Ne var ki, o dönemin yıpratıcı ortamına rağmen, Sanayi Devrimi insanlığa çok daha fazla zenginlik ve özgürlük getirmiştir (Altan, 2002).

Yaşanmakta olan küresel rekabet ortamında, işletmeler değişen koşullara uyum sağlamak ve kendilerini bu değişime ayak uydurabilmek için ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda yeniden yapılanmak durumundadırlar. Küreselleşme, rekabetin biçiminin değişmesi, teknolojiye gelen değişimler, krizler ve tüketici davranışlarındaki değişiklikler işletmeleri devamlı olarak değişmek zorunda bırakan etkenlerdir.

Küreselleşme sürekli değişen ve giderek belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler için büyük bir tehdit ve tehlike anlamına gelmektedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen işletmelerin başarısı, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu işletme içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır. Yoğun rekabet ortamında faaliyette

bulunan işletmelerin başarısı eş zamanlı olarak üretim maliyetlerini düşürmelerine, kaliteyi yükseltmelerine ve müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilmelerine bağlıdır. Öte yandan, teknolojik gelişmeler, endüstride rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Örnek olarak, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde yoğun bir şekilde kullanılmasına yol açmakta, bu da işletmelerde örgütsel yapının da değişimini gerektirmektedir. İşletmeler, müşteri beklentilerini etkin olarak karşılama temelinde kurulur. Beklentilerin değişmesi tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını da farklılaştırmış ve artırmıştır (Elibol, 2005).

Küreselleşme medeniyet tarihinde insanlık yürüyüşünün kaçınılmaz bir parçasıdır. İstenmeyen etkilerinin yanında çok önemli fırsatları da barındırmaktadır. Amaç, insanlığın bu yeni hamleyi yaparken nimetleri azamileştirip külfetleri azaltmasıdır. Küreselleşmeye aynı zamanda bilgi ekonomisi çağı da denilebilir. Bilginin zenginliği artırdığı bir dönem yaşanmaktadır. Bilgi arttıkça insanoğlu ham kumu ısıtarak cama, daha da geliştikçe onu mikro işlemci gibi daha başka katma değeri yüksek şeylere dönüştürerek bilgi birikiminden çok daha büyük zenginlikler elde edebilmektedir (Altan, 2002).

Uluslararası düzeyde başarılı olan işletmeler rekabetçi üstünlükler yaratma sürecinde pasif seyirciler değildir. Aksine yeni avantajlar aramanın ve onları korumada rakiplerle mücadele etmenin sonu gelmez sürecine dalmış aktif birimlerdir. Günümüzde müşteri tercih ve gereksinimlerindeki değişim, iletişim, bilgi işlem alanındaki baş döndürücü gelişmeler, nakliye, pazar koşulları, uluslararası ekonomik işbirliği alanındaki gelişmeler küresel iş imkânlarını arttırmış ve son zamanlara kadar başarılı görünen dev işletmeleri hantal yapılarını terk etmeye zorlamıştır. Çünkü dünya ekonomisi büyüdükçe, en küçük oyuncuların gücü artacaktır. Yani, küresel ekonominin dinamik unsurları Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve girişimciler olacaktır. Bunun için de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin yeniden yapılanmasına gereksinim duyulmaktadır (Özgener, 2000).

Günümüzde ülkelerin sosyo ekonomik gelişiminde kritik öneme sahip olan bir kavram olarak karşımıza çıkan inovasyon buluş anlamına gelen “invention” adlı terimin ticari kazanca dönüşme potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Türkçe’de “yenilik” ,”buluş” ve “ıcat” gibi kavramlarla adlandırılmakta olan bir kavramdır. Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme yeni düşüncelerden doğar (Bozkurt ve Tascioğlu, 2006).

İnovasyon sürekliliği olan bir etkinliktir. Bu nedenle, ortaya atılan, geliştirilerek işler duruma getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir ([www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)).

Bir işletme için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansıya, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısıya kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir. Bu nedenle inovasyona kurumsal stratejinin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır ([www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)).

İşletmeler çeşitli yer ve zamanda değişime uyum sağlamak için ya da yenilik yapmak için inovasyon sürecine girerler. Son yıllarda küreselleşmenin de etkisiyle coğrafi ve yasal engellerin ortadan kaldırılmasıyla birlikte inovasyon çalışmaları doğrudan veya dolaylı yollardan etkilenmiştir. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki artış ve elektronik ticaretin de etkisiyle birçok üretici dünya çapında ticaret yapma isteği duymaya başlamıştır. Birçok sektörde yerel, ulusal ve uluslar arası rekabet artmış ve buna paralel olarak ortaklıklarda da bir artış meydana gelmiştir. Birçok işletme tek başına sahip olamadığı ya da olamayacağı yenilikleri transfer etmeye başlamıştır (Bozkurt ve Tascioğlu, 2006).

Küreselleşme, teknoloji ve iş süreçleri ile ilgili diğer faktörler ve örgütsel inovasyon gibi gelişmeler çalışanlar için mesleki eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarmaktadır. Bilgisayar teknolojisine olan artan bağımlılık, artan iş temposu ve işi çevresindeki değişiklikler çalışanları kendilerini geliştirme zorunluluğunda bırakmaktadır. Yeni teknolojilerin ortaya çıkışıyla potansiyel olarak örgütler için kendi iş alanlarına ilişkin yeni riskler ortaya çıkmaktadır. Bundan başka, işletmeler gittikçe küçülmekte ve yönetimleri yatay hale gelmekte olduğu için işlerini ve istihdamla olan ilişkilerini yeniden tanımlamaktadırlar. Rekabetçi fiyatlar ile beceri, yenilik ve istisnai hizmet kalitesi ile işletmeler bir birlerinden pazar payı kapma çabası içindedirler. Örgütlerin ve çalışanlarının iş koşullarına ilişkin değişen yapının etkilerine karşı daha bilgili olmaları gerekmektedir (Institute of Medicine,2000, s.125-140).

### **1.3. Yaşam Boyu Eğitim-Mesleki Gelişim**

Bilim ve teknolojideki hızlı ilerleme ve değişimlere bireylerin uyum göstermesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Öğrencilerin üniversite döneminde öğrendikleri bilgilerin mezun olduklarında güncelliğini yitirmiş olması ya da öğrendikleri bilgilere ek olarak iki kat bilginin eklenmiş olması çok sık rastlanan bir durum olmuştur. Eğitim okulöncesinden üniversite sonuna dek değil, bireyin yaşamı boyunca sürdürmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireylerin yaşamlarını daha sağlıklı, mutlu ve başarılı sürdürebilmeleri için çağın öngördüğü bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bireylerin yaşamlarını iyi bir biçimde sürdürebilmeleri için üretken, yapıcı, yaratıcı kanun ve kurallara uyan, topluma katkıda bulunan, mesleki yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu da yaşamboyu öğrenme ile sağlanabilir (Duman, 2007, s.368).

Sönmez (2007, s. 179) yaşamboyu öğrenmeyi “yaşamboyu istendik davranışlar kazanma süreci” olarak tanımlamıştır. Yaşamboyu öğrenmede her yerde öğrenme söz konusudur. Çoğu zaman öğretmen yoktur ya da öğretmen rehber konumundadır. Bireyler farklı bilgi kaynaklarını kullanarak öğrenmeyi gerçekleştirebilirler. Bunun yanı sıra öğrenme ve öğretme modelleri ve eğitim teknolojileri de kullanılarak çok sayıda bilginin alımı sağlanabilir (Sönmez, 2007, s.180).

“Yaşam boyu öğrenme ile amaç tüm yaş gruplarındaki insanların nitelikli öğrenme olanaklarına ve çeşitli öğrenme deneyimlerine eşit ve açık biçimde erişim sağlamalarını kolaylaştırmaktır. Bu vizyonun gerçekleştirilmesinde eğitim sistemleri kilit rol oynamaktadır” (Akkoyunlu, 2008, s. 11-13).

Yaşamboyu öğrenme yetişkinler ve çocuklar için özyeterliliği ve özyönetimli araştırma becerilerini nasıl kazanılacağına öğretilmesi ve öğrenilmesiyle ilgilidir. Aynı zamanda yaşamboyu öğrenme bireyin yaşadığı çevreye ve mesleki alana uyum göstermesidir (Duman, 2007, s. 368).

Yaşamboyu öğrenme bireyin özel, aile, sosyal ve mesleki yaşamında gelişmenin sağlanabilmesi için bireyin yaşamının tüm alanlarında yürüttüğü örgün, yaygın ve algn öğrenmeyi içermektedir (Sekinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001).

UNESCO Genel Konferansı 1976 yılında yaşamboyu öğrenmeyle ilgili şu tanımlamayı yapmıştır:

“Yaşamboyu öğrenme, mevcut eğitim sistemini yeniden yapılandırmayı ve eğitimle ilgili olup da eğitim sisteminin dışında kalan tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan genel bir düzenlemedir. Bu tür bir düzenlemede erkekler ve kadınlar kendi eğitimlerini bizzat kendileri gerçekleştirirler” (Sekinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001).

Yaşamboyu öğrenmede süreklilik, yaratıcılık ve kendi kendine öğrenme kavramları temel alınmıştır. Süreklilik, öğrenmenin yaşamın başından sonuna dek sürdüğünü, yaratıcılık, yaşamboyu çevrede oluşan değişimlere uyum sağlamayı, bireyin kendi kapasitesini fark ederek sahip olduğu bilgiyi kullanabilmesini, üretici ve yaratıcı olmasını; kendi kendine öğrenme ise, bireyin öğrenme sorumluluğuna sahip olmasını, yaşam boyu öğrenmeyi sürdürmesini ve öğrenme becerisini geliştirmesini içermektedir (Koç, 2005 ; Kürüm ve Kara, 2007).

Yaşamboyu öğrenme mesleki eğitimi de içermektedir. Bireylerin görevlerini gereğince yapabilmeleri için kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir. Sanayideki en

önemli sorunlardan biri teknolojinin hızla gelişmesi, bilgi ve becerilerin güncelliğini kaybetmesidir. Bu nedenle endüstride çalışan bireylerin niteliklerini artırarak, düzenli eğitimlerle desteklenmeleri gerekmektedir. Bir ülkenin endüstrisi ile eğitim sistemi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Hızla gelişen teknolojiye uyum sağlamak için eğitimler düzenlenmeli ve bireylerin mesleklerine uygun, mesleki yeterliklere sahip, nitelikli olmaları sağlanmalıdır (Koç, 2005, s.213).

Duffy (2003'ten aktaran Kürüm ve Kara, 2007) yaşamboyu öğrenme sürecinde gelişimi sağlayacağını öne sürdüğü becerileri şu biçimde açıklamaktadır:

- Bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve transfer edebilmek için gerekli üst düzey iletişim becerileri
- Öğrenme gereksinimleri belirleyebilme ve gereksinimleri karşılamak için plan yapabilme ve bu planları uygulayabilme olanağı sağlayan öz-yönetimli öğrenme becerileri
- Uygun bilgiyi belirleme, bilginin niteliğini değerlendirme, bilgiyi düzenleme ve etkili şekilde kullanma anlamında bilgi okuryazarlığı
- Eleştirel ve yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme ve araştırma gibi üst düzey düşünme becerileri
- Bilişbilgisi, diğer bir deyişle öz-farkındalık, öz-kontrol ve yansıtma gibi "düşünme hakkında düşünme" becerileri

Yaşamboyu öğrenme kavramıyla ilgili yapılan tüm tanımlar ve açıklamalar, bireyin yaşamboyu öğrenme sürecine dâhil olabilmesi için küçük yaşlardan itibaren yönlendirilmesi, kendi kendine öğrenebilen ve öğrenme sorumluluğunu alan bireyler olarak yetiştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bunun uygulanabilmesi için okullara ve öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. (Çermik ve Turan, 1997, s.107; Kürüm ve Kara, 2007).

1919 yılında İngiltere'deki bir resmi komite yetişkin eğitiminin evrensel ve yaşamboyu olması gerektiğinden söz etmiştir. Aynı zamanda 1920'lerde John Dewey, Eduard Lindeman ve Basil Yeaxle eğitimin günlük yaşamda sürekli gerçekleştiği düşüncesini savunmuşlardır. Böylece eğitimin yaşamboyu gerçekleştiği düşüncesinin temeli oluşturulmuştur (Aksoy ve diğerleri, 2007, s.133).

1960 yılında Kanada'nın Montreal kentinde UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Yetişkin Eğitimi Konferansında yetişkin eğitiminin yaşamboyu süren bir etkinlik

olduğu kabul edilmiştir. Bu tarihten sonra yaşamboyu eğitim kavramı daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır ve UNESCO bunda öncü rol oynamıştır (Aksoy, etin, Alam, Kaya ve Yalçın, 2007, s.134).

1972 yılında toplanan UNESCO eğitimin geliştirilmesi komisyonunda, eğitimin yaşam boyunca süren bir etkinlik olduğuna karar verilmiştir. (Akbaş ve Özdemir, 2002). Bu komisyonda oluşturulan öneriler şunlardır (Aksoy ve diğ. 2007, s.134):

- Eğitimin okul yaşı ve okul binaları ile sınırlandırmamak gerekir.
- Eğitim hem okulii hem de okul dışı etkinlikleri kapsayan bir bütün olarak düşünülmelidir.
- Eğitsel etkinliklerin daha esnek olması sağlanmalıdır.
- Eğitim yaşam kadar uzun bir varoluşsal süreklilik olarak planlanmalıdır.

1973 yılında ise OECD tarafından yayınlanan yaşam boyu öğrenme için bir strateji adlı raporda, küresel ekonomi ve rekabet ortamında meslekî hareketlilik ve kişisel öğrenmeyle ilgili olarak yaşam boyu öğrenme gerekli görülmüştür (Akbaş ve Özdemir, 2002).

UNESCO ise 1996 yılı raporunda yaşam boyu öğrenme kavramını kullanmayı sürdürmüştür. Yaşam boyu öğrenme, eğitim sisteminin yeniden oluşturularak ve eğitimle ilgili olup da eğitim sisteminin dışında kalan tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan genel bir düzenleme olarak belirtilmiştir (Aksoy ve diğ. 2007, s.134).

1999 yılında OECD'nin hazırladığı raporda, yaşam boyu öğrenmenin yatırımının, kamu otoritesi tarafından karşılandığını ancak bundan sonra sorumluluğun kişiye ve firmalara verildiği görülmektedir. Günümüz iş dünyasının gereksinmesi olan yüksek kaliteli iş gücünün yetiştirilmesinde firmaların ve kişilerin sorumluluğu bulunmaktadır (Akbaş ve Özdemir, 2002).

AB kurulduktan sonra eğitimle ilgili yayınlanan ilk rapor 1973 yılında hazırlanan Avrupa Topluluğunda Yüksek Öğretim Muhtırası'dır. Bir diğeri ise yine aynı yılda yayınlanan Avrupa Topluluğunda Açık Uzaktan Eğitim bildirisidir. Yaşamboyu



öğrenmeyle ilgili ilk metin 1993 yılında yayınlanan Yeşil Bülten'dir. Bu bültende özellikle günün koşullarındaki iş gücüne yönelik olarak bireylerin mesleki eğitim ve kullanılan teknolojiler ölçüsünde eğitilmeleri yer almıştır (Aksoy ve diğ. 2007, s.135).

Bir sonraki rapor ise 1995 yılında yayınlanan Beyaz Bülten'dir. Bu raporun başlığı "Öğrenen Toplumla Doğru: Öğrenme ve Öğretme"dir. Yaşamboyu öğrenmenin amaçları ve yapılması gerekenler belirlenmiştir (Aksoy ve diğ. 2007, s.135). Bu bültenle eğitimle ilgili komisyon kararlarında yalnızca eğitim bakanları bulunmayacak aynı zamanda sosyal gruplar ve sanayi kesiminin temsilcileri de bulunacaktır (Akbaş ve Özdemir, 2002).

Hazırlanan rapora göre günümüz Avrupa toplumunun karşı karşıya kaldığı üç önemli olgu şunlardır:

1. Bilgi teknolojilerinin yayılmasıyla iş organizasyonları ve üretim süreçlerinde meydana gelen radikal değişimler,
2. Ekonomik küreselleşme,
3. Bilimsel bilgilerin hızla yayılması ve bu bilgilerden kaynaklanan teknolojiler.

1996, Avrupa Yaşamboyu Öğrenme yılı olmuştur. Yaşamboyu öğrenmenin amaçları, ilkeleri ve stratejileri belirlenmiştir (Aksoy ve diğ. 2007, s.135).

1999'da Bologna Üniversitesi'nde 29 Avrupa ülkesinin Eğitim Bakanları bir araya gelerek "Bologna Bildirisi" ni yayınlamışlardır. 2001 'de Prag'da yapılan konferansta, aynı bildiriye imzalayan devlet sayısı 33'e ulaşmıştır. 2003'teki "Berlin Zirvesi"nde, imza atan Bakan sayısı ise 40'ın üzerindedir. Ülkemizin imzasının da bulunduğu bu bildiride açıklanan temel amaç, 2010 yılına dek kendi içinde uyumlu, birbirini karşılıklı olarak tamamlayan ve rekabet gücü yüksek bir "Avrupa Yükseköğretim Alanı" (European Higher Education Area) kurmaktır. Bu amaç doğrultusunda Bologna Bildirisi'nin kapsadığı konular şunlardır (Soran, Akkoyunlu ve Kavak, 2006, s. 202-203):

- Kolay anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bir derece sisteminin benimsenmesi (Diploma Eki)
- Temel olarak iki aşamalı sistemin benimsenmesi (Undergraduate / Graduate -Lisans / Lisansüstü)
- Bir kredi sisteminin oluşturulması (ECTS)
- Öğrenci/Öğretim üyesi hareketliliğinin desteklenmesi
- Kalite güvencesi konusunda işbirliğinin desteklenmesi
- Yükseköğretimde Avrupa boyutunun güçlendirilmesi.

Bologna Süreci iki yılda bir "Trends Raporlarıyla" gelişmelerin Avrupa ve ülkeler düzeyinde izlenmesini öngörmüştür. Bu amaçla 1999 yapılan toplantıdan sonra Avrupa Üniversiteler Birliği (European University Association-EUA) 2001 'de Salamanca'da ve Prague'da ayrı ayrı iki toplantı daha düzenlemiştir. 2003'te ise toplantılar Graz ve Berlin'de yapılmıştır. 2001 Salamanca Kongresi 'nde Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) kurulmuştur. Günümüzde yaklaşık 750 üniversite bu birlikle temsil edilmektedir (Soran ve diğ. 2006, s. 202-203).

2001'de Prag Bildirisi 32 ülke tarafından imzalanmış ve EUA'nın ve Avrupa Öğrenci Birliği (ESIB)'nin çalışmaları göz önüne alınarak, üç yeni konuya değinilmiştir (Soran ve diğ. 2006, s. 203):

- Yaşam boyu öğrenme,
- Yükseköğretimde öğrenci katılımı ve
- Avrupa yüksek öğreniminin daha cazip hale getirilmesidir.

Avrupa Birliği Programları adı altında değişik alanlarda geliştirilmiş programlar bulunmaktadır. Bunlar, Sokrates, Leonardo da Vinci, Avrupa İçin Gençlik Programlarıdır (Duman, 2001).

Leonardo da Vinci Programı Avrupa Birliğinde mesleki eğitimi geliştirmek amacıyla 6 Aralık 1994 tarihinde kabul edilmiştir. Birinci safhası 1995-1999 yılları arasında uygulanmıştır. İkinci safha ise, 2000-2006 yılları arasında uygulanmıştır. Türkiye bu programa ikinci safhada girebilmiştir (Duman, 2001).

Bu programın amacı, “mesleki eğitimle ilgili farklı kuruluşları içeren uluslar arası ortaklıkların projelerini destekleyerek, üye ülkelerin bu alandaki politika ve yenilikçi eylemlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır” (Duman, 2001).

Leonardo da Vinci programının üçüncü safhası 2007-2013 yıllarını kapsamaktadır. Bu safhada yapılan değişikliklerden biri, “Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları” isminin “Yaşamboyu Öğrenim Programları” olarak değiştirilmesidir (<http://international.cu.edu.tr/tr/icerik.asp?sayfa=93>).

Günümüzde Erasmus, Sokrates, Leonardo da Vinci gibi programlarla yaşamboyu öğrenmeyle ilgili etkinliklere devam edilmektedir. Her yapılan etkinlik sonrasında yaşamboyu öğrenme ile ilgili alınan kararların ve yaşamboyu öğrenmeyi sağlayıcı ortamın sınırlarının genişlediği; okulöncesinden, üniversiteye, mesleki eğitime her alanda ve basamaktaki bireylere sürekli eğitim verilebilmesi ve onların niteliklerini geliştirebilmeleri için uygun ortamların sağlanması için çalışmalar sürdürülmektedir.

#### **1.4. Kamu ve Özel Sektörde Eğitim Ekinlikleri**

İnsan kaynağının sürekli geliştirilmek istenmesinin nedeni değişim karşısındaki bilgi ve beceriye dayanan eksikliklerin eğitim yoluyla giderilmek istenmesidir. Bu yüzden kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlar birbirlerine benzer nedenlerle ellerindeki insan kaynağını geliştirmek amacıyla bir takım eğitim etkinlikleri düzenlemektedirler.

Devlet Memurları Kanununun 214’üncü maddesi, “devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dâhilinde yürütülür” diyerek kamudaki eğitimlerin amacını ortaya koyarken memur yetiştirme ve eğitime görevini kurumlara vermektedir.

Türkiye’de kamu sektöründe eğitim süreci genel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitimi kapsamaktadır. Bu amaçla kamu sektörü insan gücü gereksinmesini karşılamak için uygulama okulları yoluyla memuriyete başlamadan önce insan kaynağını eğitime yoluna gitmiştir. Farklı özelliğe sahip olan bazı kuruluşlar örneğin maliye daireleri, polis, vb. gibi kuruluşlar kendilerine sıkı sıkıya bağlı okullarda personelini yetiştirme yoluna gitmişlerdir (Gül, 2000).

Erden'in (1991) yapmış olduğu araştırmaya göre kamu kuruluşlarının eğitim birimlerinin görevleri arasında personeline hizmetiçi eğitim kursları düzenlemek, yeni personele yönelik oryantasyon kursları düzenlemek, yabancı dil kursları düzenlemek, personelin mesleki gelişimlerine yönelik kurslar düzenlemek, diğer kamu kuruluşları için kurslar düzenlemek sayılabilir.

Kamudaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri ortaya çıkan yeni koşullara uyum sağlamaları ve kurum hedeflerini doğru bir biçimde yerine getirebilmeleri için personelin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Gl (2000) kamu sektöründe düzenlenen eğitimi uygulama evrelerine göre şu Şekilde sınıflandırmıştır:

- (1) Kamuda adaylık ya da stajyerlik adı verilen zaman dilimi içinde örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermek amacıyla stajyerlik eğitimi verilir.
- (2) Mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmak amacıyla geliştirme eğitimi verilir.
- (3) Kurumda st kademelere hazırlanacak personele bir üst görevin gerektirdiği yeteneklerin kazandırılması amacıyla yükseltme eğitimi verilir.
- (4) Tamamlayıcı türde olan alan değiştirme eğitiminin hedefleri kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir.

Bu 4 aşamalı sınıflandırmadaki eğitimler kurumun gereksinmelerine ve merkezi planlamanın öngörülerine göre verilebilmektedir.

Bundan başka, yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur (DMK). İl zel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birimler, Kanunun 'Kapsam' başlıklı 1.maddesinde yer almıştır. Türkiye'de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının gelişimini gerektirmektedir. Eğitimin uzun vadeli bir yatırım olduğu göz önüne alındığında,

nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlamak amacıyla mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talep artmıştır (Bilgin, Akay, Koyuncu ve Haşar, 2007, s.27).

Kurumlararası eğitim gereksinmelerini karşılamak üzere eğitim yapan tek kuruluş Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'(TODAİE ) dır. TODAİE, kamuda görev yapan yönetici veya adaylarının eğitim gereksinmelerini karşılamak amacıyla kurulmuştur. Türkiye'de hizmet içi eğitimin kuramsal temellere dayandırılmadığı düşünüldüğünden yaygın uygulama memurların zaman içerisinde kıdem ve liyakat esaslarına göre meslek hayatlarında yükselmeleridir (Gül, 2000).

Öte yandan özel sektörde hizmetiçi eğitim uygulamaları daha çok büyük ölçekli işletmelerde örgütlü ve profesyonel biçimde yürütülmektedir. Daha çok grup şirketleri ve holdingler altında yapılmakta olan büyük ölçekli işletmeler bünyelerinde insan kaynakları yönetimi bölümleri bulundurmaktadır. Hatta son zamanlarda kimi işletmeler insan kaynakları yönetimini stratejik bir araç olarak da kullanmaktadırlar.

Zaman içerisinde personel yönetimi yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bıraktığından teknolojik ve sosyal değişimlere paralel olarak, kamu ve özel sektör ayrımı olmadan bütün örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlaması rekabetin arttığı bu dönemde uygulamaya geçirilmeye başlanmıştır (Bayraç, 2008, s. 227).

Gerek özel sektöre gerekse kamuya dinamizm getiren stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan nedenleri Bayraç (2008, s. 78-82) çok çeşitli sayıdaki araştırmacı ve yazardan şöyle derlemiştir:

- (1) Küreselleşme ile işletmeler ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açmakta ve her yerde ticaret yapabilmektedirler. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- (2) Teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlamalarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve

değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.

(3) Deregülasyon, devletin karar alanını daraltan regülasyonların, azaltılması veya kaldırılması, kamu kudretinin özel sektöre ve sermayeye devredilmesi yönünde yapılan yasal düzenlemelerdir. Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

(4) İşin doğasındaki değişimler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, “bilgi çalışanlarına” olan gereksinimi arttırmaktadır.

(5) İşgücü çeşitliliği, işgücünün yapısı sürekli değişmektedir. Bu değişiklikler kuşkusuz bir örgütün işgücünün niteliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bir örgüt içerisindeki bireylerdeki değişimler yönetimin işgücüyle ilgili politika ve yaklaşımlarına etki etmektedir. Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

Kalkan'a (1999'dan aktaran Öztürk ve Sancak, 2007, s. 782-785) göre hizmet içi eğitimin tanımı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile olan ilişkisi çalışanların yeteneklerinin işletmenin gereksinimleri ile uyumlu duruma getirilmesidir. Böylelikle, çalışanlar pasif durumlarını terk ederek, aktif hale getirilirler. Bu uyumu sağlayabilmek için tüm çalışanların eğitime yoğunlaşmaları gerekmektedir. Eğitimle kazanılan bilgi ve becerileri işbaşında kullanan çalışanlar işletmedeki mal ve hizmetlerin katma değerini artırır. Hizmet içi eğitim çalışanların niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini artırırken teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini de artırır.

Erdil ve Kalkan'ın (2005) bulgularına göre KOBİ'lere sağlanan desteklerden eğitim ve pazarlama desteklerinin KOBİ'lerin ürün kalitesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Toplam kalite düşüncesinde müşteri odaklı çalışma, sürekli iyileştirme 0 hata %100 müşteri tatmini, katılımcılık ve yaratıcılık en önde tutulan kavramlardandır. Bu hedeflere ulaşmak için kaliteli insan kaynaklarına sahip olmak gerekmektedir. İşletmeler planlı eğitimleri ile toplam kalite hedeflerine ulaşılabilirler. Günümüzde eğitim kaliteyi güvence altına almanın yeni bir yoludur. Eğitim kalite odaklı olarak daha

çok gelişmeye dönüktür; bir başka deyişle, şu anda yapılmakta olan işin daha iyi yapılmasıdır (Altınok, 2005, s.24).

Eğitim programlarının veya eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi günümüzde özel sektörde de önem verilen bir konu haline gelmiştir. Eğitimin etkililiğinin değerlendirmesi eğitim etkinliklerinde planlanan amaçlara ne derecede erişildiğini belirlemek amacıyla yapılır. Bu değerlendirme sonucunda, eğitim etkililiğinin örgüt açısından başarılı olup olmadığı da ortaya konmuş olmaktadır. Eğitimin etkililiğinin değerlendirmesi, eğitime yapılan yatırımların işletmeye dönüşü ve eğitim programlarının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bundan dolayı, özel sektörde eğitim etkinliklerinin değerlendirmesine yönelik önemli çabalar harcandığı söylenebilir. Bununla birlikte, özel sektörde eğitimin etkililiğine etki eden kişisel ve çevresel faktörlerin ortaya konan çalışmalarda yeterince ele alınmadığı da söylenebilir (Yıldırım, 2006, s.145).

Eğitim etkinliklerinin değerlendirmesi büyük ölçekli işletmelerde yaygın olarak gözlenen bir uygulamadır. Yıldırım'ın (2006) bir Anonim Şirket ölçeğindeki işletmede yürüttüğü çalışmasında işletmelerde verilen eğitimlerin etkililiğine etki eden belirli faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma ile neden kimi çalışanların diğerlerine göre neden daha iyi öğrenme gerçekleştirdikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

### **1.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Uygulanan Eğitim Etkinlikleri**

#### **ve Eğitim Süreci**

Türkiye'de bulunan KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu insan kaynakları konusuna yeterince ilgi göstermediği ve önem vermediği için verimlilik ve kalite açısından gelişme gösterememektedirler. KOBİ'lerin çoğunda insan kaynakları birimleri muhasebe birimi içerisinde personel özlük işlerini yapan bir birim olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısı insan kaynakları konusunda mevzuatı ve yapılanmayı bilmeyen, yeterli deneyime sahip olmayan personel ve yöneticilerle işletmenin insan kaynaklarının yönetilmeye çalışılması sonucunda firmaların kurumsallaşamadıkları ve kendilerini geliştirme imkânı bulamadıkları görülmektedir (İçingür, 2009).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde insan kaynağına bakış açısı da değişmiş, insan kaynağı ile ilgilenen bölümler işletmelerin en önem verilen bölümleri haline almıştır. Ancak, KOBİ'ler örgüt şemalarında insan kaynağı geliştirme ya da yönetimi bölümü yerine idari ve mali işler ya da personel ve özlük işleri gibi bölümleri dâhil etmişlerdir. Bu durum KOBİ'lerin henüz kurumsallaşma aşamasına erişemedikleri için modern insan kaynakları gelişimi bakış açısına sahip olmadıklarını göstermektedir.

İşletmeler KOBİ leğinden kurtulup büyüdükçe insan kaynakları bölümü de gelişmekte ve işletmenin en önemli bölümü haline gelmektedir. İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısında yer alma oranı orta boy işletmelerde % 28 iken; bu oran, büyük işletmelerde % 71'e çıkmaktadır (Demirkaya, 2006).

KOBİ'lerin eğitim etkinliklerine ilişkin hemen her çeşit sorunlarının temelinde insan kaynağı geliştirme bakış açısı eksikliği yatmaktadır.

Bugün lkemizde firmaların büyük çoğunluğu insan kaynakları yönetiminin kendilerine sağladığı olumlu gelişmelere ilişkin yeterince bilgiye sahip değillerdir. Bu şirketlerde yöneticilerin eski yönetim tarzından kopamadıkları ve kendilerini yenileyecek adımlar atmada zorlandıkları görülmektedir. Bazı firma sahipleri ve yöneticileri insan kaynakları yönetimini salt muhasebe, personel özlük işleri olarak görmektedirler. Bu düşünce tarzı işletmelerin kurumsal bir yapıya kavuşmasını ve gelişmesini önlemektedir. Özellikle küçük ve orta boy işletmeler insan kaynakları konusunda gittikçe artan sorunlar yaşamakta ve önümüzdeki yıllarda bu sorunların daha da artacağı anlaşılmaktadır. Aile şirketlerinde ikinci kuşak işletme sahibi ve yöneticileri değişimin kaçınılmaz olduğunu bilmelerine rağmen birinci kuşak yöneticileri ikna etmekte zorlandıkları için kurumsallaşmayı daha sonra gerçekleştirebileceklerini düşünmektedirler (İçingür, 2009).

KOBİ'ler modern insan kaynakları yönetim anlayışına sahip olmadıkları için yüksek personel devir hızına sahiptirler. Bir başka deyişle, çalışanların çalıştıkları işyerine olan bağlılıkları zayıftır. Bu durum KOBİ'lerin rekabet etme becerilerini derinden etkilemektedir.

Müftüoğlu (1991'den aktaran Akgemici, 2001, s.34-35) KOBİ'lerde çalışanların özelliklerini şöyle tanımlamaktadır:



KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşır. Bu olgu, KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.

KOBİ'lerde alt düzeylerde çalışan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz çalışan istihdam edilir.

İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içine, genellikle tam tersi durum geçerlidir. Bu durum özellikle üst yönetim kademelerine ilerledikçe daha çok geçerlilik kazanır. Zira Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, Ar-Ge gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edilebilecek maddi güce sahip değildirler.

KOBİ'lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

Personelin ücret düzeyi, büyük işletmelerde KOBİ'lere göre genellikle daha yüksektir.

KOBİ'lerde çalışan personelin, genel olarak işyerlerinden daha çok memnun oldukları görülebilir. Düşük ücret düzeyine rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, muhakkak ki büyük ölçüde bu işletmelerde işgücünün işe yabancılaşması olgusunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel dalgalanmalarda kendini özellikle hissettirir. Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin karlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdukları yol, çalışan çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ'ler büyük fedakârlıkları göze alarak işgücünü korumak gayretindedirler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çevreden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

Büyük işletmeler ile karşılaştırıldıklarında insan kaynağını korumaya yönelik olarak dezavantajlı bir konumda olan KOBİ'lerin gerçekte insan kaynağı gelişimine daha fazla önem vermeleri beklemektedir.

KOBİ yöneticilerinin ve KOBİ'lerde her düzeyde çalışan personelin beceri ve niteliklerinin geliştirilmesi, firma performansını artırmak açısından anahtar rol oynayan konulardan biridir. Sınırlı kaynaklarla, hızla değişen ve yeni gelişen pazarlara uyum sağlamak zorunda olan KOBİ'lerde yönetim becerilerinin ve kalitesinin artırılması, özellikle önemlidir. Araştırmalar, eğitim hizmeti tüketmek ile KOBİ performansı arasında bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte, dünyada, "eğitim hizmeti tüketen KOBİ'ler mi gelişir?" yoksa "ancak gelişmiş KOBİ'ler mi eğitim için kaynak

ayırabilir?" sorularından hangisinin daha geçerli olduğu konusunda tartışmalar sürmektedir (Akay ve diğ.2003, s. 16).

Çoker'e (2007'den aktaran Öztürk, 2007, s. 77) göre Klasik üretim faktörlerinin yerini bilgi ve teknolojinin almış olması, işletmelerin gelişimi ve rekabet edebilirlikleri açısından bilgiye sahip olma becerisini ön plana çıkarmaktadır ve üretilen katma değer önemli bir kısmı bilgi temelli olmaktadır. Bilginin uluslararası sınırları kolayca aşabilmesi ve iş gücünün küreselleşmesi, bilgi ve becerilerin bütün dünya üzerinde kolayca taşınabilmesi ve şirketlerin kazandığı bütün avantajların bir sonraki günde kaybedilebilme riski, işletmelerin bilgi teknolojisi alanında çalışanların yaratıcı becerileri ve bilgiyi katma değere çevirebilme kapasitesini önemli unsur haline getirmiştir.

Milli Prodüktivite Merkezince yapılan KOBİ'lerde Eğitim ve Danışmanlık İhtiyaçları Analizi araştırmasına göre; en çok ihtiyaç duyulan on eğitim konusu, %61,6 ile Üretim Planlama ve Kontrol, %57,0 ile Satış ve Pazarlama, %54,9 ile Müşteri Memnuniyeti, %51,7 ile Toplam Kalite Yönetimi Performansı, %47,8 ile Yönetim Sistemi, %43,3 ile Dış Ticaret, %42,0 ile Kurumsallaşma, %40,0 ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, %38,5 ile Ekip Çalışması ve Liderlik ve %38,2 ile Çalışan Memnuniyeti olarak saptanmıştır (Karakaya, 2007).

KOBİ'lerin nitelikli işgücüne erişimleri oldukça güçtür. İşletme koşullarından dolayı çalışanların işletme sadakatinin düşük düzeyde olduğu bilinmektedir. Buna ek olarak da çalışanlarına yeterince eğitim veremeyen KOBİ hem rekabet avantajını kaybetmekte hem de insan kaynağının başka işletmelere geçmesine katlanmak zorunda kalmaktadır. KOBİ'lerin yaşamakta oldukları sorunların çözümünde en önemli unsur eğitimidir. Örgün eğitim sisteminde var olan aksaklıklar ve işgücü piyasasının sürekli kendini yenileyen yapısı özellikle yaygın eğitim faaliyetlerini ve aktif istihdam politikalarını sorunların çözümünde önemli bir unsur haline getirmektedir (Öztürk, 2007, s.90).

KOBİ'lerde yönetimi ve daha geniş anlamı ile işi veya işletmeyi geliştirme süreci, hem firmanın hangi gelişim evresinde olduğuna hem de firmanın kendisine özgü özelliklere

bağlı olacaktır. Bu nedenle, her KOBİ'nin eğitim gereksinmesi ve talebi farklı düzey ve türlerde gerçekleşecektir (Akay ve diğ. 2003, s. 16).

Segal Quince Wicksteed Ltd'ye (1995'ten aktaran Akay ve diğ., 2003, s. 17) göre KOBİ'lerin çoğunun eğitime gereksinme duydukları konusunda genel bir kabul olmakla birlikte, eğitim almaya yönelik özgül nedenler konusundaki bilinçlenme düzeyinin zayıf olduğu araştırmalarla görülmektedir. Bu özgül nedenler şu şekilde sıralanabilir:

- İş sahibi ve yöneticilerin uzun süredir eğitim almadıklarını fark ederek bir şeyleri kaçırma korkusuna kapılması,
- İş sahibi ve yöneticilerin kendi yaklaşımlarını teyit etme ihtiyacı,
- Yeni bir sorun veya fırsatın ortaya çıkması,
- Rakiplerden kaynaklanan baskı,
- Çevre koşullarında, fırsat veya tehditler oluşturan önemli değişiklikler olması,
- Müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşlardan gelen değişiklik talebi,
- Aile işletmelerinde nesil değişiminden kaynaklanan baskı,
- Yönetim Kurulu veya danışmanların etkisi,
- Yönetim ekibinin hırs ve hedeflerini tatmin etme isteği,
- KOBİ'lere yönelik imkân ve kaynaklardan yararlanma isteği.

Eğitimin firma performansına olan etkisinin izlenmesi ve değerlendirilmesi KOBİ'lerde nadir görülen bir uygulama olmakla beraber ağırlıklı öğrenme ürünlerine ilişkin değerlendirme eğitim tedarikçisi firmalarca yapılırken eğitimin işletme üzerine olan etkisi ise işletmedeki üretim süreçleri üzerinden yapılmaktadır.

KOBİ eğitimlerinde genel olarak 2 değerlendirme ölçütü yer almaktadır. Bunlar katılımcı memnuniyeti ve eğitimin sağlayıcı firmalar üzerindeki etkisidir. Müşteri memnuniyetinin belirlenmesi, çeşitli araçlar (anket, yüz yüze görüşme) kullanılarak ölçme-değerlendirmede en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Bu şekilde müşteri (genellikle, program katılımcısı) memnuniyeti belirlenmektedir. Ancak; bu tür bir değerlendirme, anket sonuçları katılımcı memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu

gösterse bile, eğitimin firma performansına etkisini değerlendirmek açısından yeterli değildir (Akay ve diğ. 2003, s. 20).

Eğitime yapılan yatırımın fayda-maliyet analizi yöntemiyle hesaplanması KOBİ'ler için oldukça zor bir uygulamadır. Bunun için bir takım finansal oranların kullanılması gerekmektedir. Bu da KOBİ için oldukça zaman alıcı ve maliyetli bir süreçtir.

Eğitimin firma performansına katkısının değerlendirilmesinde kimi zorluklar görülmektedir. Firma sahipleri farklı hedeflere sahip olduğundan performans ölçütleri; firma satış ve karının artması, firmanın hayatta kalma süresi, vergi yükünün azalması, vb. gibi farklılıklar göstermektedir. Pratikte, satış hacmindeki artış ve hayatta kalma süreleri en çok kullanılan ölçütler olarak alınmaktadır, çünkü bunların belirlenmesi diğerleri arasında daha kolaydır (Akay ve diğ. 2003, s. 20).

KOBİ'ler de program geliştirme çalışmalarına neredeyse hiç rastlanmamaktadır. Onun yerine eğitim tedarikçileri çeşitli kaynaklardan elde ettikleri gereksinme belirleme çalışmaları sonucunda ortaya çıkardıkları eğitim programlarını duyurmaktadırlar.

KOBİ'lerin eğitim gereksinimleri çok çeşitlidir. Bunun yanı sıra hemen her ülkede sayıca fazla ve ülke çapında dağınık olarak yerleşmiş bulunan KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi oldukça zordur. Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde KOBİ'lere yardım amacıyla hizmet veren kurumlarla işbirliği yapılması, anılan zorlukların aşılmasında sık sık başvurulan bir yöntemdir (Akay ve diğ. 2003, s. 21).

## **1.6. Sorun**

Küresel olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilen 21 yy'da meydana gelen iletişim teknolojilerindeki gelişmeler örgütleri ve çalışanlarını olduğu gibi tüm toplumu da etkisi altına almaktadır. Pazarlar küreselleşirken, yeni bilgi teknolojileri müşteri istek ve gereksinmelerini daha karmaşık ve bireysel hale getirmektedir. Bu bağlamda örgütlerin bir yandan müşterilerinin değişen gereksinmelerine ve ilgilerine yanıt

vermeleri öte yandan ise yeni iş ilişkileri ve örgütsel yapılar geliştirmeleri gerekmektedir.

Küreselleşme olgusu başlı başına bir gelişme olarak tanımlanmaktadır. Gelişme de kendi içerisinde değişimi barındırmaktadır (Çınar, 2005).

Ticaretin kolaylaştığı ve iletişimin hızlandığı günümüzde aynı ya da benzer ürünleri üreten ya da hizmetleri veren örgütler birbirleriyle daha kolay karşılaştırılır duruma gelmiştir. Bunun sonucunda, gerek fiyat gerekse kalitede rekabet ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, bir değişim olarak küreselleşme, uluslararası rekabeti de beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte, gerek özel gerekse kamuya bağlı örgütler kendilerini bir değişimin içinde bulmuşlardır. Bu değişim içinde de örgütler anahtar becerilerini tanımlamak durumunda kalmışlardır. Başka bir deyişle, yeni rekabetçi stratejilerin temelini oluşturacak anahtar becerilerin edinilmesi gerektiği kanısına varılmıştır. Bundan dolayı işletmelerin, çalışanlarını kendilerini bu beceriler doğrultusunda geliştirmeleri için desteklemeleri gerekmektedir. Örgütte değişim ve gelişmenin olması için gelişmenin işgören davranışlarında olması gerekmektedir (Çınar, 2005). Başka bir deyişle, işletmelerin, çalışanlarını yaşamboyu öğrenmeye yönlendirmeleri gerekmektedir. Yaşamboyu öğrenme terimi işletmeler için rekabet ortamında insan kaynakları gelişimi üzerine yapmak zorunda oldukları yatırımları ifade etmektedir. Öğrenme alınan diplomalar veya sertifikalar ile son bulmadığından işletmeler sürekli insan kaynakları gelişimi üzerine çalışmak durumundadırlar. İşletmelerin bu süreçte yaşamboyu öğrenme üzerine yatırım yapmaya devam etmeleri gerekmektedir (Hamburg ve Lindecke, 2005).

Öğrenme yaşamın her aşamasında devam etmekte olan bir olgudur ve değişen insan davranışlarını anlayabilmek ve yeni çözümler getirmek için işletmeler de kendi insan kaynaklarını geliştirmek durumundadırlar. İnsan kaynağı geliştirme, örgütlerde çalışanların performanslarının artmasını sağlayıcı değişikliklerin oluşturulmasına dönük çabalardır. Bu çabalarda örgütlerde üretimde etkililik ve verimliliğin üst düzeylere çıkarılması amaçlanır. (Özer, 1997).

İnsan sermayesinin işletmelerde işin niteliklerine uygun olarak doğru bir biçimde planlanarak istihdam edilmesi, çalışanların sağladıkları katkıyı artırdığı gibi, gereksiz maliyetlerden vazgeçilmesi ya da bu maliyetlerin (eğitim, seçim, tazminat vb.) düşürülmesi olanağını da kazandırmaktadır.

Örgütlerde etkili ve verimli üretim ile insan kaynaklarının niteliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Özer, 1997). Gerek kamu sektöründe, gerekse özel sektörde hemen bütün hizmet ve mal üretimi alanlarında etkililiği ve verimliliği artırmak, örgütlerin gündeminde sürekliliği koruyan bir konudur. Örgütlerde bu amaçla çeşitli araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılmakta ve gerekli önlemlerin alınması yoluna gidilmektedir. İnsan kaynakları örgütlerde fiziksel ve mali kaynakları kullanan, üreten ve yöneten durumundadır. Bu nedenle insan kaynakları diğer iki kaynaktan ayrı bir değere sahiptir. Bu da, örgütlerde etkililiği ve verimliliği artırmaya dönük çalışmalar içinde insan kaynaklarının geliştirilmesine büyük önem kazandırmıştır (Özer, 1997). İnsan kaynağı geliştirmenin iki temel amacı bulunmaktadır: bireysel ve örgütsel öğrenme ve bireysel ve örgütsel performans (Swanson ve Holton, 2009, s. 4). Bireysel gelişim örgüt çalışanlarının yürütmekte oldukları görevlerle ilgili niteliklerin gelişmesidir. Bireysel gelişim ile hem örgütün hem de bireyin gereksinimleri karşılanmaktadır (Özer, 1997). Mesleki gelişim yaşam boyu öğrenme çerçevesinde hem bireyin hem de çalıştığı örgütün gelişmesine olanak vermektedir.

Özel sektör örgütleri olan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) Türkiye'deki mevcut işletmelerin %98'ini oluşturmaktadır (Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2009). Bu derece yaygın bir örgüt olan KOBİ'ler belirlenen amaçlarına ulaşmada ve bunlara ilişkin girişimlerini gerçekleştirmede çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlarını gidermek için de çeşitli çözüm yollarına başvurmaktadırlar. Bilanço koşulları ve teminat sıkıntısı yaşayan KOBİ'ler bir yandan istedikleri finansmana erişmede güçlük çekerken (Kredi Garanti Fonu, 2009) bir yandan da pazara uygun ürün satmak amacıyla ürün geliştirme çalışmaları sırasında bilgiye erişme ve bilgiyi kullanmada güçlük çekmektedirler (Özgen ve Selen, 1997). Bu sorunların çözümü için AR&GE desteklerini kullanmak isteyen KOBİ'ler bu desteklerin kullanımını sağlayacak nitelikli insan kaynağından ve deneyiminden yoksundurlar (Bayülken,

2009). Bundan dolayı AR&GE hibelerine soğuk bakmaktadırlar. KOBİ'ler, en önemli sorunlarından biri olan insan kaynaklarının geliştirilmesi için ise, çoğunlukla genel katılıma açık eğitim programlarına personelini göndermektedirler. Bu eğitimlerin içeriğini genel ve standart hedeflere dayalı içerikler oluşturmaktadır. Başka bir deyişle, verilecek olan eğitimlerin hedef ve içerikleri belirlenirken KOBİ'lere özel eğitim gereksinimleri göz önünde bulundurulmamaktadır. Öte yandan, düzenlenen eğitim etkinliklerine işletmelerden doğru kişilerin gönderilmediği ve var olan sorunun eğitimle giderilecek bir sorun olup olmadığının tespit edilmiş olmadığı da yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Edis, 2007; C. Carrier, 1997). Tüm bunlar KOBİ'lerin insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim programlarından yeterince yararlanamadıkları gibi eğitime olan inançlarını da zayıflatmaktadır.

Bekledikleri verimliliği sağlamakta ve ekonomik yaşamlarını iyi bir biçimde sürdürmekte önemli sıkıntıları olan KOBİ'ler, bu sorunlarını çözmede güçlük çekmekte ve çoğu zaman da başarılı olamamaktadırlar. Bunun en önemli nedenlerinin başında ise, her düzeydeki insan kaynağının gerekli ve yeterli niteliklerden yoksun olmaları gelmektedir (Özgen ve Selen, 1997). Bu da KOBİ'lerde insan kaynaklarının önemli eğitim gereksinimleri olduğunun bir göstergesidir. Bunun yanı sıra, KOBİ'lerde insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerinin de doğru ve yeterli olmadığı izlenimi edinilmektedir. Oysa insan kaynaklarının eğitim yoluyla geliştirilmesi ile KOBİ'ler daha iyi işleyen, etkili ve başarılı kuruluşlar durumuna getirilebilirler. İşte bu araştırma da KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunu ortaya çıkartma gereksinmesinden doğmuştur.

### **1.7. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca dayalı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

- KOBİ'ler insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerini belirlerken ne tür yollar izlemektedirler?
- KOBİ'lerdeki insan kaynaklarının eğitim gereksinimleri nasıl karşılanmaktadır?

- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünleri nasıl değerlendirilmektedir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?

### **1.8. Önem**

Araştırmayla elde edilecek sonuçların özellikle KOBİ yöneticilerinin,

- insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerini ve sorunlarını somut olarak görmelerine;
- insan kaynaklarının geliştirilmesine dönük eğitim etkinliklerini etkili biçimde düzenlemelerine;
- eğitim sorunlarını uygun yollar izleyerek çözmelerine yardımcı olacağı umulmaktadır.

### **1.9. Sayıltı**

Bu araştırmada aşağıdaki sayılıdan hareket edilmiştir:

KOBİ'lerde insan kaynakları ile ilgili bilgilerin edinildiği kişiler doğru bilgi kaynaklarıdır.

### **1.10. Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:



- Araştırma, Eskişehir ilindeki Organize Sanayi Bölgelerinde yerleşik üretim ile ilgili KOBİ'ler ile sınırlıdır.
- Araştırma, KOBİ'lerde beyaz ve mavi yakalı personel için düzenlenen eğitim etkinlikleri ile sınırlıdır.

### **1.11. Tanımlar ve Kısaltmalar**

Araştırmada sıkça kullanılan bazı kavramların anlamları şoyledir:

Beyaz yakalı personel: Üretim sürecinde bedensel gücüyle çalışmayıp düşünsel etkinlikte bulunan, maaş veya ücret karşılığında çalışan memur, teknik personel.

Fayda-maliyet analizi: refah iktisadına dayanan bir dizi sürecin kamu harcama kararlarında uygulanmasına denir.

Firma içi eğitim: eğitici kuruluşun veya işletme çalışanlarının işletme içinde gerçekleştirdikleri eğitim etkinlikleri.

FMEA: FMEA ile (Hata Türü ve Etkileri Analizi) hataların müşteriye ulaşmadan engellenmesi ve kalitenin mükemmelleşmesi hedeflenir.

Genel katılıma açık eğitim: Her firmadan bir veya birkaç temsilcinin katıldığı genele hitap eden eğitim.

ISO 16949: ISO9000 standartı temeli üzerine otomotiv sektörüne özel gereksinimlerin dahil edilmesiyle oluşturulmuştur. Sürekli geliştirmeyi ve hataların ortaya çıkmamasını sağlayacak temel sistem anlayışına sahiptir.

ISO 9001: ISO International Organization for Standardization'un ismidir; uluslararası standardizasyon örgütünün oluşturduğu kalite yönetim standardını simgeler. ISO 9001 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dokümanite edilebileceğini ve sürdürebileceğini göz önüne sermektedir.

Kai-zen: Japoncada Kai, Değişim; Zen, daha iyi anlamına gelir. Bu iki sözcüğün birleşmesi ile oluşan Kaizen herkesi kapsayan sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Sürekli iyileştirme prosesinin kaynağı Kaizen felsefesidir. Sürekli iyileştirme prosesi; düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin, her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır.

Kalite el kitabı: Kalite için planlamanın büyük bir bölümü sistemler ve prosedürler olarak isimlendirilen ve sürekli olarak kullanılan planların yardımı ile yapılır. Bu prosedürler düşünülür, yazılır ve resmen onaylanarak kalite için planlama olarak kabul edilen, firma uğraşlarını yönlendirmenin meşru yolu olmak üzere yayınlanır. Söz konusu kalite planlarının konuları, kalite için firmanın yönettiği tüm faaliyetler yelpazesi içinde bulunur. Birçok firmada bu planlar “kalite el kitabı” olarak isimlendirilen bir dokümanda bir araya getirilerek yayınlanır.

KOBİ: 10dan az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler Mikro İşletme,

50den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler Küçük İşletme,

250den az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler Orta Büyüklükte İşletme

Mavi yaka: Mavi yaka ve beyaz yaka ayırımında temel kriter idari kadroda çalışanlar beyaz yaka, üretimde işçi olarak çalışanlar mavi yakadır.

Oryantasyon eğitimi: Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetler oryantasyon programının konusunu oluşturur.

OSB: Organize Sanayi Bölgesi, ağır sanayi ve kompleksleri dışında, küçük ve orta ölçekli imalat sanayi türlerinin, belirli bir plan dâhilinde yerleştirilmeleri ve

geliştirilmeleri için, sınırları tasdikli çıplak arazi parçalarının gerekli altyapı hizmetleriyle ve ihtiyaca göre tayin edilecek sosyal tesis ve kurumlarla donatıldıktan sonra planlı bir şekilde ve belirli standartlar dâhilinde küçük ve orta ölçekli sanayi için tahsis edilebilir ve işletilebilir hale getirilerek organize edilmiş sanayi bölgesidir

Poka-Yoke: POKA, dikkatsizlik, dalgınlık, YOKE ise elimine edilmesi anlamına gelir. POKA–YOKE, unutkanlık dikkatsizlik, yanlış anlama, konsantrasyon eksikliği, standartların eksikliği, tecrübesizlik, boş vermek, sabotaj vs. insan faktörlerinden kaynaklanan durumlara karşı, hata yapmayı önleyici ve yardımcı araç ve stratejileri kullanarak ancak daha fazla kontrol elemanına gerek duymadan, sıfır hatalı üretime ulaşmayı amaçlar. Bu amaçla ve gerekirse kullanılan tezgâha ilave mekanizmaların eklenmesine ve/veya ürün üzerinde tasarım değişikliğine gidilebilir.

Polivalans tablosu: Operatöre birden fazla iş yapabilme veya birkaç kişinin yerine geçebilme yeterliliğinin kazandırılmasına ilişkin bilgileri gösteren matrise verilen addır.

Proses: Girdileri alıp bir çıktıya dönüştüren her bir aktivite veya operasyon proses (süreç) olarak isimlendirilebilir. Bir prosesin çıktısı genellikle bir sonraki prosesin girdisi olarak sistemi etkileyecektir. Bir kuruluşta üretim süreçlerinin sistematik tespiti ve yönetimi proses yaklaşımı olarak ifade edilir

## **İkinci Bölüm**

### **İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

İşletmelerde düzenlenen eğitim etkinlikleri ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde işletmelerdeki eğitim etkinlikleri ile ilgili ulaşılabilen araştırmalara yer verilmiştir.

Genç (2006) araştırmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY)'nin önemi ve gerekliliğini incelenmeyi amaçlamıştır. Araştırmaya Malatya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve KOBİ tanımına uyan 20 tekstil firması katılmıştır. Araştırmanın verileri, anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi sonunda, rekabet için en önemli faktör olan insan kaynağına işletmelerin önem vermedikleri saptanmıştır.

Yakut (2007) araştırmasında Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın (KOSGEB) yetişmiş insan gücü temini maksadıyla verdiği eğitim hizmet ve destekleri analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırma KOSGEB'in Türkiye geneline yayılmış 31 müdürlüğünde 1990-2002 yılları arasında KOSGEB tarafından düzenlenen eğitim programları üzerinde belgesel araştırma deseni yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, düzenlenen eğitim hizmetlerine katılımın çok düşük düzeylerde gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Ünüsân (1988) araştırmasında Türkiye'deki sanayi işletmelerinin personel eğitimine verdikleri önemin belirlenmesini ve konu ile ilgili uygulamaların değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırmada 65 büyük sanayi işletmesi ele alınmış ve araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler işletmelerin pek çoğunun personel eğitimi düzenledikleri ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu sonuç, işletmelerin personel eğitimine önem verdiklerini göstermektedir. Ancak yine elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda, eğitim biriminin olması gereken yerde olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anafarta ve Kuruüzüm (2004)'ün araştırmasının amacı, Türk otomotiv yan sanayiinde kalite eğitiminin etkinliğinin ölçülmesidir. Çalışmada Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve ISO 9000 kalite belgesi kapsamında örgüt çalışanlarına verilen eğitimin etkinliğini araştırmak için eğitimin örgütsel açıdan yarattığı sonuçlar değerlendirilmiştir. Avrupa Birliği Otomotiv Yan Sanayi Derneği'nin (CEPA) üyesi olan Taşıt Araçları Yan Sanayii Derneği'ne (TAYSAD) üye 133 firma araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda çalışanlara verilen kalite eğitiminin örgütte olumlu değişimler sağladığı ve Türk otomotiv yan sanayi firmalarının kalite felsefesini yerleştirmeye yönelik bir kalite eğitim programını büyük ölçüde gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Güven (1988)'in araştırmasının amacı, Türkiye'deki özel kurumlarda insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik yapılan eğitim etkinliklerini ve sorunları belirleyip değerlendirmektir. Araştırma 74 özel imalat sanayi kuruluşu ile 14 özel banka olmak üzere toplam 88 kurum üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan verilerden elde edilen bulguların çözümlenmesi sonucunda, Türkiye'deki özel kurumların önemli bir bölümünde insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin yeterli düzeyde gerçekleştirildiği, ancak kurumların bir bölümünde insan kaynakları geliştirmeye yönelik eğitim etkinliklerinin başlangıç düzeyinde gerçekleştirilmesinden dolayı kimi sorunların yaşandığı ve bu tür kurumlardaki eğitim etkinliklerinin yeterince etkili olmadığı yargısına varılmıştır.

Babadoğan (1989) "Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında kamu kesiminde hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile ilgili nelerin gerçekleştirildiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için bakanlıklar, başbakanlık ve bunlara bağlı kurumlardaki hizmetiçi eğitim programları amaç, içerik, öğretme-öğrenme süreçleri ve değerlendirme boyutları ile uzman görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan verilerden elde edilen bulguların çözümlenmesi sonucunda, araştırmada ortaya çıkarılan sorunların giderilmesi durumunda kurum ve personel etkinliklerinde verimlilik sağlanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yürürlükteki personel rejiminin

değiştirilmesi ile hizmetiçi eğitim etkinliklerinin veriminin artırılabilceği yargısına varılmıştır.

Avrupa Eğitim Vakfı ve KOSGEB sponsorluğunda gerçekleştirilen araştırmanın amacı, Türkiye'de KOBİ'leri müşteri olarak hedefleyen eğitim hizmetleri pazarının durumunun araştırılması ve bu pazarın geliştirilmesine dair öneriler üretilmesidir. Araştırma 6 ildeki 150 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Toplanan verilerden elde edilen bulguların çözümlenmesi sonucunda, KOBİ'lerin eğitim hizmeti satın alma alışkanlığı kazandıkları ancak eğitim ücretlerini yüksek buldukları, eğitim taleplerinin teknoloji ağırlıklı olduğu, uygulamaya dönük eğitimleri tercih ettikleri ortaya çıkarılmıştır. Bununla beraber, özel sektör eğitim sağlayıcı kuruluşların KOBİ'lerin gereksinmelerini en iyi karşılayan kuruluşlar oldukları ortaya çıkarken firmaların gereksinmelerinin başarılı bir şekilde belirlenemediği anlaşılmıştır (Akay ve diğ. 2003).

## Üçüncü Bölüm

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunun ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırma için nitel bir araştırma deseni yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır.

#### 3.2. Katılımcılar

Araştırmanın evrenini Ağaç Ürünleri ve Büro Mobilyaları, Ev Mobilyaları İmalat Sanayi, Ana Metal, Metal Eşya, Makina Aksam ve Takım İmalat Sanayi, Elektrikli Makina, Teçhizat ve Ev Aletleri İmalat Sanayi, Elektriksiz Ev Gereçleri, Isı Gereçleri ve Aksesuarları İmalat Sanayi, Motorlu Taşıtlı Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren 580 KOBİ oluşmaktadır. Araştırmada çalışma evreninden örneklem alma yoluna gidilmiş ve her sektörden 10'ar firma kura yoluyla saptanarak telefonla aranmıştır. Görüşme talebini kabul eden 29 firmadan randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan firmalara ilişkin sayısal veriler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılar

Sektör	Firma Kodları	Firma Sayısı
Ağaç Ürünleri ve Büro Mobilyaları, Ev Mobilyaları İmalat Sanayi	F9, F16, F29	3
Ana Metal, Metal Eşya, Makina Aksam ve Takım İmalat Sanayi,	F1, F7, F13, F15, F18, F21, F25, F27	8
Elektrikli Makina, Teçhizat ve Ev Aletleri İmalat Sanayi	F5, F6, F12, F19, F20, F23	6
Elektriksiz Ev Gereçleri, Isı Gereçleri ve Aksesuarları İmalat Sanayi	F8, F10, F22, F28, F24,	5
Motorlu Taşıtlı Araçları, Aksamları ve Diğer İmalat Sanayi	F2, F3, F4, F11, F14, F17, F26	7
	Toplam	29

Tablo 1'de görüldüğü gibi, 29 firma tabloda yer alan alt sektörlere göre dağılmıştır.

Araştırma kapsamına giren firmalarda insan kaynaklarından sorumlu yetkililerin kişisel özellikleri ve firmalarına ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcı Firmaların ve Yetkililerin Özellikleri

Firma	Özellik				
	Cinsiyet:ERKEK (E)/ KADIN (K)	Yetkilinin Mezun Olduğu Bölüm	Yetkilinin Görevi	Çalışan Sayısı	Ciro (Milyon TL/Yıl)
F1	E	Matematik Öğretmenliği	Kalite Böl Sorumlusu	120	10-15
F2	E	Endüstri Mühendisliği	Yönetici/Ortak	30	1,5
F3	E	Makine Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	27	6
F4	E	Makine Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	350	20 üzeri
F5	E	Muhasebe Bölümü	Mali İşler Sorumlusu	200	10-15
	K	İşletme Bölümü	İnsan Kaynakları Sorumlusu		
F6	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	90	8,5
F7	E	Makine Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	101	13
F8	E	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	8	1-5
F9	E	Makine Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	39	1-5
F10	E	Endüstri Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	195	-
F11	E	İstatistik Bölümü	Üretim Böl Sorumlusu	60	1-5
F12	E	Makine Mühendisliği	Üretim Böl Sorumlusu	50	1-5
	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu		
F13	E	Endüstri Mühendisliği	Yönetici/Ortak	70	1-5
14	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	140	17
F15	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	115	-
F16	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	43	5-10
F17	E	İşletme Bölümü	Mali İşler Sorumlusu	123	1-5
F18	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	300	10-15
F19	E	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	75	10-15
F20	E	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	200	20
F21	K	Malzeme Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	27	-



F22	E	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu	93	10-20
F23	K	İşletme Bölümü	İnsan Kaynakları Sorumlusu	-	-
F24	E	Meslek Lisesi	Yönetici/Ortak	40	1-5
F25	E	Makine Mühendisliği	Yönetici	172	20
F26	E	Makine Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	24	1-5
F27	E	Makine Mühendisliği	Kalite/Üretim Böl Sorumlusu	38	-
F28	K	Endüstri Mühendisliği	Satınalma Böl Sorumlusu	26	-
F29	E	Makine Mühendisliği	Üretim Böl Sorumlusu	143	10-15
	K	Endüstri Mühendisliği	Kalite Böl Sorumlusu		

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan toplam 29 firmada 32 insan kaynaklarını geliştirmede yetkili kişiler ile görüşülmüştür. Bu yetkililerden 11’ini kadın, 21’ini ise erkekler oluşturmuştur. Bu kişilerin 15’i Endüstri Mühendisliği mezunu, 9’u Makine Mühendisliği mezunu, 1’i Malzeme Mühendisliği mezunu, 3’ü İşletme Bölümü mezunu, 1’i İstatistik Bölümü mezunu, 1’i Matematik Öğretmenliği Bölümü mezunu, 1’i Muhasebe Bölümü mezunu, 1’i de Meslek Lisesi mezunudur. Araştırmaya katılan kişilerden 14’ü kalite bölümü sorumlusu, 6’sı kalite ve üretim bölümü sorumlusu, 4’ü işletme yöneticisi veya sahibi, 3’ü üretim bölümü sorumlusu, 2’si mali işler bölümü sorumlusu, 2’si insan kaynakları bölümü sorumlusu ve 1’i satınalma bölümü sorumlusudur. Üretim ve kalite bölümlerinin birleşik olduğu firmaların sayısı 6’dır. Ortalama çalışan sayısı 103 iken, yıllık ciro ortalamaları ise yaklaşık 10 milyon TL dir. Bu ortalamaya ciro belirtmeyen 6 firma dâhil değildir.

### 3.3. Veri Toplama Aracının Seçimi

Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu bağlamda öncelikle KOBİ Eğitim Etkinliklerini Belirleme Görüşme Formu (KEBGF) (bkz. Ek1) adı verilen veri toplama aracı oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, eğitim gereksinmelerinin karşılanması, öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi ve tüm bu süreçlerde karşılaşılan sorunlar olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmıştır. Hazırlanan görüşme formu için Eğitim Programları ve Öğretim alanında iki bilim uzmanından görüş alınmış ve forma son hali verilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile verilerin toplanması sırasında, görüşme konularına ilişkin ana sorular ve konuyu açıcı sorular önceden hazırlanmış, görüşme sırasında bu sorular sorulmuş, gerektiğinde bu sorulara ilişkin yanıtları daha da belirginleştirmek ve ayrıntılı hale getirmek amacıyla açıklayıcı sorular yöneltmiştir. Görüşmeler sırasında ortaya çıkan alt sorular not edilerek görüşmelerin devam ettiği diğer firmalara yöneltmiştir. Görüşmeler gönüllülük esası doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve görüşmeler öncesi katılımcılardan sözlü izin alınmıştır. Görüşmeler ortalama 35-45 dakika arası sürmüş ve tamamı kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmeler için öncelikle görüşme yapılacak firmalardan telefon ile randevu istenmiş ve araştırma için veri toplanmasını kabul eden firmaların açık adresleri kaydedilerek bir ziyaret planı geliştirilmiştir. Görüşme formu Ekim 2009'da uygulanmıştır. Araştırma kapsamında 29 firma ile görüşebilmek için toplamda 100 firma ile bağlantıya geçilerek firmalara araştırma için görüşmeye katılıp katılamayacaklarını sorulmuştur. Görüşme yapmayı kabul eden firmalarda görüşmenin tamamı elektronik ses kaydetme cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Araştırma verileri yaklaşık olarak 6 haftada toplanmıştır.

### **3.5. Verilerin Çözümlemesi**

Görüşme formunun kullanımıyla elde edilen ve elektronik ses kayıt cihazına kaydedilen ham veriler içerik analizi tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2005) kullanılarak analiz edilip yorumlanmıştır. Buna göre:

- Gerçekleştirilen tüm görüşmelerin, üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme formundaki sıraya göre dökümleri yapılmıştır.
- Elde edilen verilerden yola çıkılarak tematik bir çerçeve oluşturulmuş, saptanan temalara kodlar verilmiştir (Ek2). Kodlamalar yapılırken bir kez genel okuma, bir kez kontrol okuması ve bir kez de bulguların yorumlanması olmak üzere toplam üç kez okuma gerçekleştirilmiştir.
- Dökümü yapılan görüşmelerde görüşmecilerin ifadeleri belirlenen kodlar doğrultusunda anlamlı temalar çerçevesinde numaralandırılmış ve kodlanmışlardır (Ek 3)
- Oluşturulan tematik çerçeve doğrultusunda, veriler okunarak, temaların frekans değerleri çıkarılmıştır. Saptanan bu temalar ana başlıklar altında

kümelendirilmiştir. Belirlenen bu ana temalar altında alt temalar oluşturularak her bir görüşmeci için frekans değerleri çıkarılmıştır. Oluşturulan tematik çerçevenin ve verilerin güvenilirliğini sağlamak için nitel araştırma ve alan bilgisine sahip iki uzmanın görüşüne başvurulmuştur.

- Düzenlenen veriler tanımlanarak, bu veriler doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Böylece bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

## **Dördüncü Bölüm**

### **BULGULAR VE YORUMLARI**

KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunu ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmanın bu bölümünde, araştırma sorununun çözümü için veri toplama aracı ile toplanan nitel verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

#### **4.1. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesi**

##### **4.1.1. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlendiği Birim ve Eğitim Gereksinmelerini Belirleyenler**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik ilk soruda KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerinin işletmenin hangi birimi tarafından belirlendiği ortaya konulmak istenmiştir. Bu amaçla, KOBİ'lerde görev yapmakta olan insan kaynakları geliştirme sorumlularının görüşme sorularına verdikleri yanıtların sayısal dökümü Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3  
KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlendiği Birim ve Eğitim Gereksinmelerini Belirleyenler

<b>Eğitim Gereksinmesinin belirlendiği birim</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler</b>
Kalite Bölümü	14	48,00
Başka	6	22,00
Firma Yönetimi/Genel Müdür	5	18,00
İnsan Kaynakları Bölümü	2	6,00
Üretim Bölümü	2	6,00
Toplam	29	100,00

Tablo 3'de görüldüğü gibi % 48'lik bir oranla KOBİ'lerin eğitim gereksinmeleri kalite bölümleri tarafından belirlenmektedir. Başka biçimde tabloda % 22 ile temsil edilen bu dağılım kalite ve mali işler bölümü, insan kaynakları ve mali işler bölümü, üretim ve firma yönetimi, insan kaynakları ve kalite bölümü, insan kaynakları ve firma yönetimi, kalite ve üretim bölümü şeklindedir. % 18'lik bir oranla İşletme Sahibi/Genel Müdür eğitim gereksinmelerini belirlemektedir. İnsan kaynakları ve üretim bölümleri ise %6'lık bir oranla temsil edilmektedir. Araştırmanın gerçekleştiği KOBİ'lerin hiç birinde

mali işler bölümünün kendi başına eğitim gereksinmelerini belirlediği bildirilmemiştir. Ancak araştırmaya konu olan KOBİ'lerin yaklaşık 5'te 1'inde eğitim gereksinmelerinin birden fazla bölüm tarafından belirlendiği bildirilmiştir. Tablo 3'e göre KOBİ'lerde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine en çok katılan bölüm kalite bölümü, daha sonra İşletme Sahibi/Genel Müdür gelirken insan kaynakları ve üretim bölümleri en sonda yer almaktadır.

Eğitim gereksinmelerinin birden çok bölüm tarafından yürütülmesine örnek olarak F15 firması verilebilir. F15'teki sistem şöyle dile getirilmektedir:

*“Aslında normalde eğitim faaliyetleriyle insan kaynakları ilgileniyor. Kalite olarak da destek veriliyor. İki bölüm diyebiliriz, hem kalite hem insan kaynakları(1810).”*

KOBİ'lerde kalite bölümünün eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde baskın olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir. (1) İnsan kaynakları bölümü olmayan KOBİ'lerde bu işlevi kalite bölümünün yerine getiriyor olması. (2) Kaliteye ilişkin sorunları çözümü sürecinde ortaya çıkan sorunların eğitim ile giderilebilmesinin bu bölümün insan kaynağı geliştirme işlevini doğal olarak üstlenmesi. (3) İnsan kaynakları bölümünün mühendislik süreçlerinden ayrı olarak yapılandırılması ve daha çok personel işleri ile uğraşması.

#### **4.1.2 KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesine İlişkin Bütçe/Kaynak Durumu (adam/saat/yıl)**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik ikinci soruda KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerinin belirlenebilmesi için ne tür bir kaynak ayırdıkları belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, elde edilen verilerin frekansları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4  
KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesine İlişkin Bütçe/Kaynak Durumu

Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesine İlişkin Bütçe/Kaynak Durumu (adam/saat/yıl)	Frekans	Yüzdeler
51-100 adam/saat/yıl	8	38,00
1-25 adam/saat/yıl	6	28,00
Bütçe yok	3	14,00
Bütçe var	2	10,00
26-50 adam/saat/yıl	2	10,00
Toplam	21	100,00

Tablo 4'te görüldüğü gibi KOBİ'lerin % 38'i eğitim gereksinmelerini belirlerken yılda 51-100 saat arasında zaman harcamaktadırlar. KOBİ'lerin % 28'i ise eğitim gereksinme belirleme etkinliğine yılda 25 saatten az zaman ayırmaktadırlar. KOBİ'lerin % 14'ü eğitim gereksinme belirlemesine bütçe ayırmadıklarını bildirirken sadece % 10'u bütçe ayırdıklarını söylemektedirler. KOBİ'lerin % 10'u ise eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi için yılda 26-50 saat arasında zaman ayırdıklarını bildirmişlerdir. Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine ilişkin bütçelerinde yer ayrılan sadece bir KOBİ'ye rastlanmıştır.

KOBİ'ler ile yapılan görüşmeler sırasında KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ve eğitim gereksinmelerinin karşılanması kavramlarını bir biri ile karıştırdıkları görülmüştür.

#### 4.1.3 Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri

Araştırma sorununun çözümüne yönelik üçüncü soruda KOBİ'lerin eğitim gereksinmesinin belirlenmesine önem verip vermedikleri belirlenmek istenmiştir. Elde edilen frekans ve yüzdeler Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5  
Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri (niçin?)

Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri (niçin?)	Frekans	Yüzdeler
Kalite Uygunsuzluklarının azaltılması	18	62,00
Verimliliğin artırılması	7	24,00
Karlılığın artırılması	4	14,00
Mesleki gelişim	3	10,00
Kalite standardı zorunluluğu	3	10,00
Diğer	3	10,00
Yönetimin isteği	2	7,00
Yeni makine ve donanımının kullanımı	2	7,00
Şirketin büyümesi	2	7,00

KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinin önemine yönelik gerekçeler arasında en önemlisi % 62 ile kalite uygunsuzluklarının azaltılmasıdır. KOBİ'ler müşterilerinden gelen şikâyetleri önemsemektedirler ve bu şikâyetleri asgariye indirmek için eğitim gereksinmelerinin düzenli olarak belirlenmesi gerektiğine inanmaktadırlar. İkinci en yüksek yüzdeyi alan gerekçe ise verimliliktir. KOBİ'lerin % 24'ü verimliliği eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi için önemli bir gerekçe olarak belirtmişlerdir. Bir diğer gerekçe olan karlılığın artırılması % 14 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Mesleki gelişim ve kalite standardı zorunluluğu % 10 ile dördüncü sırada yer almaktadır. Yönetimin isteği, yeni makine-donanım kullanımı, şirketin büyümesi % 7 ile temsil edilen gerekçelerdendir. Çalışanların işyeri kültürü edinmesi, eğitimin etkililiğinin artırılması ve iş güvenliği ise Tablo 5'te diğer adlı gruplandırma ile % 10 olarak temsil edilmektedir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, KOBİ'ler yapılan görüşmelerde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinin niçin önemli olduğu sorusuna çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir. Verilen gerekçeler sayı olarak daha çok işletmelerin içinden gelen güdüler iken daha azı işletmenin dışından gelen güdülerdir. Bununla beraber, bu gerekçeler arasında en büyük yüzdeye sahip olan ise işletmenin dışından gelen bir güdüleme olan müşteriden gelen kalite uygunsuzluklarıdır. Bir başka deyişle, KOBİ'ler eğitim gereksinmelerinin belirlemesine ilişkin olarak bunun dışarıdan gelen bir zorlama olarak en önemli gerekçe olduğunu düşünmektedirler. F26 yetkilisi gereksinme belirlemesinin önemine ilişkin açıklama yaparken dışarıdan gelen güdülenmeyi, bir başka deyişle, müşteri isteklerini karşılamak amacıyla çalışanları arasında gereksinme belirleme çalışmalarını yaptıklarını şöyle anlatmaktadır:

*“Yani şimdi birincisi müşteri gerekliliği bu bizim çalıştığımız standartlar diyor ki mesela müşteriden aldığın bilgileri çalışanlarına aktarmak zorundasın(2756 ).”*

F27 yetkilisi ise üretimdeki kayıpların bir eğitim gereksinmesinin işareti olduğunu şöyle ifade etmiştir: *“Verimlilikte azalma hurda oranının çok artması mutlak bir eğitimin verilmesi gerektiğini gösterir bunu yönetimde değerlendirir (2982).”*

#### 4.1.4. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde İzlenen Strateji ve Yöntemler

##### 4.1.4.1.Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Mesleki-Örgütsel-Kişisel Ayrımına Gidilmesi

Araştırma sorununun çözümüne yönelik dördüncü soruda, KOBİ'lerin eğitim gereksinmelerini belirlerken ne tür yöntemlere başvurdukları ve hangi stratejileri kullandıkları belirlenmek istenmiştir. Bu yöntemler arasında eğitimleri ve eğitim gereksinmelerini kategorilere ayırmak yer almaktadır. KOBİ'lere görüşmelerde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde mesleki-örgütsel-kişisel ayrımına gidip gitmedikleri sorusu yöneltilmiştir. Buna ilişkin veriler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6  
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Mesleki-Örgütsel-Kişisel Ayrımına Gidilmesi

Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Mesleki-Örgütsel-Kişisel Ayrımına Gidilmesi	Frekans	Yüzdeler
Mesleki	16	55,00
Sınıflandırma kullanılmamakta	11	38,00
Örgütsel	10	34,00
Kişisel	6	21,00

Tablo 6'da da görüldüğü gibi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde KOBİ'ler % 55'lik bir oranla mesleki eğitim ayrımına giderken % 38'lik bir oranla herhangi bir ayrım gitmediklerini belirtmişlerdir. KOBİ'ler gereksinmeleri belirlerken % 34'lük bir oranla eğitimleri örgütsel olarak sınıflandırmışlardır. Eğitim gereksinmelerini belirlerken eğitimleri kişisel olarak sınıflandıran KOBİ'lerin oranı ise % 21'dir. Buna göre KOBİ'ler eğitim gereksinmelerini belirlerken en çok mesleki eğitimlere ağırlık vermekte ve bu grubu önemsemektedirler. Mesleki eğitimleri çoğunlukla mavi yaka çalışan grubuna verdirmekte olan KOBİ'ler örgütsel eğitim ayrımına ikinci sırada yer vermektedirler. Eğitim gereksinmeleri ayrımında en az yer verdikleri alan kişisel gelişim alanıdır. Bundan başka araştırmada yer alan KOBİ'lerin önemli bir kısmı eğitim gereksinmelerini belirlerken mesleki, örgütsel, kişisel ayrımına gitmediklerini belirtmişlerdir.



#### 4.1.4.2. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Anket, Performans Değerlendirme ve Görüşme Kullanılması

Araştırma sorununun çözümüne yönelik beşinci soruda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde anket, performans değerlendirme ve görüşme gibi tekniklerden hangilerinin KOBİ'lerde kullanılmakta olduğu belirlenmek istenmiştir. Bunun için KOBİ'lerde görevli insan kaynakları işlevini yüklenen kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7  
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Anket, Performans Değerlendirme ve Görüşme Kullanılması

Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Anket, Performans Değerlendirme ve Görüşme Kullanılması	Frekans	Yüzdeler
Performans Değerlendirme	21	72,00
Anket	16	55,00
Görüşme-Toplantı	11	38,00
Test	1	3,00

Tablo 7'de görüldüğü gibi, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde anket, performans değerlendirme ve görüşme tekniklerinin kullanılmasına ilişkin KOBİ'lere yöneltilen sorulardan elde edilen yanıtlara göre performans değerlendirme % 72 anket % 55 görüşme-toplantı %38 iken test %3'tür.

KOBİ'lerin büyük bir kısmı eğitim gereksinmesi belirleme tekniği olarak performans değerlendirme yoluna başvurumaktadırlar. Öte yandan KOBİ'lerin eğitim gereksinmesi belirleme yöntemi olarak yazılı sınava oldukça mesafeli durmakta oldukları saptanmıştır.

#### 4.1.4.3. Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Uzman Görüşü Alınması

Araştırma sorununun çözümüne yönelik altıncı soruda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde KOBİ'lerin uzman görüşüne başvurup vurmadıkları belirlenmek istenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8  
Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Uzman G6rüşü Alınması

Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Uzman G6rüşü Alınması	Frekans	Yüzdelik
Uzman G6rüşü Alınıyor	9	38,00
Uzman G6rüşü Alınmıyor	15	62,00
Toplam	24	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde uzman görüşüne başvurulmasına ilişkin KOBİ’lere yöneltilen sorulardan elde edilen yanıtlara profesyonel olarak bu hizmeti alan KOBİ’lerin oranı % 38 iken böyle bir hizmet almayanların oranı % 62’dir. Öyle görünüyor ki, KOBİ’ler eğitim gereksinmelerini belirlerken dışarıdan bir göze ya gereksinme duymamaktadırlar ya da henüz böyle bir hizmeti alma alışkanlığı geliştirmemişlerdir. Görüşme yapılan KOBİ’lerde elde edilen bulgulara göre KOBİ’lerin çok büyük oranda eğitim gereksinmelerini belirlemek için dışarıdan profesyonel destek almadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Örnekle olarak 4 nolu görüşmeciykle yapılan görüşmede, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde her ne kadar profesyonel destek almasalar da firma dışından üçüncü şahıs olarak müşterilerinin kendilerine bu konuda yardımcı olduklarını söylemiştir. Firma yetkilisi bu durumu şu sözleriyle ifade etmiştir:

F4-402, “Eğitim ihtiyaçları belirlemek değil de müşteriler ister istemez bize denetimler yapıyorlar şu eğitimi alırsanız şu problemi çözebilirsiniz diye fikir sahibi yönlendiriyorlar ama ihtiyaçları şu şekilde belirleyin diye herhangi bir eğitim biriminden hizmet alınmadı.”

## 4.2. KOBİ’lerde Eğitim Gereksinmelerinin Karşılanması

### 4.2.1. KOBİ’lerde İşletme Personelinin En Çok Kendisini Geliştireceği Eğitim Alanları

Araştırma sorununun çözümüne yönelik sekizinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak KOBİ’lerde işletme personelinin en çok kendisini geliştireceği eğitim alanları belirlenmek istenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 9  
KOBİ'lerde İşletme Personelinin En Çok Kendisini Geliştireceği Eğitim Alanları

KOBİ'lerde İşletme Personelinin En Çok Kendisini Geliştireceği Eğitim Alanları	Frekans	Yüzdellik
Mesleki Eğitim	10	50,00
Bireysel Gelişim	8	40,00
Örgütsel Eğitim	2	10,00

KOBİ'lerde işletme personelinin en çok kendisini geliştireceği eğitim alanları sorusuna 20 firma görüş bildirmiştir. Görüşmecilerin verilen yanıtlar arasında % 50,00 ile mesleki eğitim başı çekmektedir. Daha sonra % 40,00 ile bireysel gelişim gelmektedir. Örgütsel eğitim ise % 10,00 ile üçüncü sıradadır. Bir başka deyişle KOBİ'lerde görev yapan personelin en çok mesleki alanda yetersizlikleri bulunmaktadır; dolayısıyla KOBİ'ler insan kaynağı geliştirme etkinlikleri içinde gerek ortaya çıkan yeni gereksinimleri karşılamak amacıyla gerekse de çalışanların var olan eğitim düzeylerinin yeterli olmaması nedeniyle mesleki alandaki eğitim etkinliklerine yoğunlaşmaktadırlar.

F5 yetkilisi işletmelerinde eğitimleri nasıl sınıflandırdıklarını ve hangi yöntemle eğitimleri yaygınlaştırdıklarını şöyle özetlemiştir:

Şimdi eğitimlere şöyle bakalım biz 1-genel amaçlı eğitimler var örnek iletişim beden dili kullanımı gibi. 472, Bireysel gelişime hitap eden veya toplam kalite, kalite yönetimine. Bu eğitimleri bölümler arasında herhangi bir fark gözetmeksizin hepsine veriyoruz. Üst yönetime müdürler diyelim biz ona ve onların yardımcıları ve beyaz yaka bir arada bu eğitime giriyor. Tabi bu 50 kişi dedim mavi yaka dışında 50 kişi onların tamamı değil ama her bölümden birer yönetici bir kere alıyor. Müdür müdür yardımcılarının dışında, büro çalışmaları yapan bölümlerden de alıyoruz dolayısıyla genel olarak ifade edecek olursak genel anlamdaki eğitimi herkes alıyor bölüm ayrılmıyor şu noktada bu bir süre böyle devam edecek(470).

F5'teki uygulamada topyekûn bir eğitim seferberliğinin yapıldığı görülmektedir. Bireysel gelişim ve örgütsel eğitim temalı eğitimleri firma, bölüm ayırımına gitmeden tüm çalışanlarına vermektedir. Bundan başka, bölüm yöneticileri de her eğitime girerek firma içindeki eğitim etkinliklerine kendi bölümlerinin görevleri doğrultusunda katılmış olmaktadır. Bu firma uyguladıkları yönteme *şelale yöntemi* adını vermektedir. Firmaya verilen her yeni eğitim önce yönetim kademesinden başlıyor ve en alttaki mavi yakaya kadar kurum içi yayılım yöntemiyle yaygınlaştırılıyor.

F6 yetkilisi ise personelinin en çok eğitim gereksinmesi olan bir alan söyleyememiş; bunun yerine tüm birimlerin kendi mesleki gereksinmelerini karşılayacak eğitimler aldıklarını ancak dönemsel olarak kalite ve verimlilik konularına ağırlık verildiğini şu sözleriyle ifade etmişlerdir:

Şimdi yani sonuçta kalite departmanı bir miktar kalite yönetim sistemiyle alakalı eğitimlerde ihtiyaç duyuyorlar. Ama tabii diğer birimdeki arkadaşlarda buna destek birim olarak bu anlamda çalıştıkları için genel anlamda biz herkesi bu eğitimlere tabii tutuyoruz. 678, Kaliteyle ilgili ve beşes, üretimle, verimlilik. Üretime yönelik ama stresle nasıl başa çıkılabilir gibi bir eğitim ihtiyacı da ortaya çıktı. Zaman yönetimiyle ilgili bir ihtiyaç çıktı(677).

Öte yandan görüşme yapılan KOBİ'ler arasında en az gereksinme duyulan eğitim başlığının örgütsel eğitimler olduğu görülmektedir. Bu sonucun gerçeği ne derece yansıttığı şüpheli görülmekle beraber küçük ölçekli firmalarda genellikle üretim, verimlilik ve kalite temalarının yoğun olarak eğitim alınan temalardan olması bu firmaların ölçekleri ve tedarikçi olarak devam ettirdikleri iş modelleri ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Tedarikçi olarak hizmet veren küçük ölçekli firmalar daha çok müşterilerinin gereksinmelerini veya taleplerini karşılamaya odaklandıkları için kendi örgütsel gereksinmelerine ancak belirli bir ölçüğe ulaştıktan sonra yoğunlaşabilmektedirler. Görüşme yapılan firmaların bu yüzden daha az örgütsel eğitimlere gereksinme duydukları düşünülebilir.

#### 4.2.2. KOBİ'lerde Kendi Çalışanlarınca Firma İçinde Verilen Eğitim Etkinlikleri

Araştırma sorununun çözümüne yönelik dokuzuncu soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak KOBİ'lerde kendi çalışanlarınca firma içinde verilen eğitim etkinlikleri belirlenmek istenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10  
KOBİ'lerde Kendi Çalışanlarınca Firma İçinde Verilen Eğitim Etkinlikleri

KOBİ'lerde Kendi Çalışanlarınca Firma İçinde Verilen Eğitim Etkinlikleri	Frekans	Yüzdellik
Beyaz Yakanın Mavi Yakaya Verdiği Eğitimler	24	83,00
Beyaz Yakanın Beyaz Yakaya Verdiği Eğitimler	6	21,00
Firma İçi Çalışanlarca Eğitim Etkinliği Yok	3	10,00

KOBİ'lerde çok büyük bir oranda iş başında eğitim gerçekleştirilmektedir. Görüşme yapılan KOBİ'ler içerisinde sadece 3 işletmede işbaşında veya çalışanlarca toplantı salonunda eğitim gerçekleştirilmediği ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerde % 83 ile beyaz yaka personelin mavi yaka personele verdiği eğitimler önde gelirken beyaz yaka personelin diğer beyaz yaka personele eğitim verme oranı % 21'dir. Bu tabloya göre son derece sınırlı kaynaklara sahip olan KOBİ'lerde beyaz yaka personelin bir birine eğitim verme oranının düşük olduğu görülmektedir. Bunun en temel nedenlerinden birinin ise firmaların genel katılıma açık eğitimlere personelini göndermekte sıkıntı çekmeleri olduğu düşünülmektedir.

#### **4.2.3. KOBİ'lerde Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinlikleri (Firma Dışına Gidilmesi)**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik onuncu soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak KOBİ'lerde genel katılıma açık eğitim etkinlikleri belirlenmek istenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11  
KOBİ'lerde Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinlikleri (Firma Dışına Gidilmesi)

<b>KOBİ'lerde Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinlikleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinliklerine Katılım Var	18	62,00
Genel Katılıma Açık Eğitim Etkinliklerine Katılım Yok	11	38,00
Toplam	29	100

Yapılan görüşmeler sonucunda KOBİ'lerin büyük bir oranının genel katılıma açık eğitimleri tercih ettiği Tablo 11'de gözlemlenmektedir. KOBİ'ler genel katılıma açık eğitimlere personelini göndermeyi tercih etmelerini daha çok eğitim ücretinin daha hesaplı olmasına dayandırmaktadırlar. Genel olarak, bu eğitim etkinliği için KOBİ'ler personelini şehir içinde Sanayi Odası ve ABİGEM'in düzenlemiş oldukları genel katılıma açık eğitimlere gönderdiklerini bildirmişlerdir. Görüşme yapılan firmalardan kimileri yönetim politikası olarak genel katılıma açık eğitimlere personel göndermediklerini, sadece birkaç çalışanın gönderilebildiği bu tür eğitimlerden yarar

sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Bunu yerine eğitim kuruluşunu şirket içine çağırarak eğitim gereksinmelerini karşıladıklarını söylemişlerdir.

#### 4.2.4. KOBİ'lerde Aracı Eğitim Kurumunun İşletme İçinde Verdiği Eğitimler

Araştırma sorununun çözümüne yönelik on birinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak KOBİ'lerde aracı eğitim kurumunun işletme içinde verdiği eğitim etkinlikleri belirlenmek istenmiştir. Yapılan görüşmelerden elde edilen yanıtların frekansları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12  
KOBİ'lerde Aracı Eğitim Kurumunun İşletme İçinde Verdiği Eğitimler

KOBİ'lerde Aracı Eğitim Kurumunun İşletme İçinde Verdiği Eğitimler	Frekans	Yüzdellik
Aracı Eğitim Kurumundan İşletme İçinde Eğitim Alınıyor	17	59,00
Aracı Eğitim Kurumundan İşletme İçinde Eğitim Alınmıyor	12	41,00
Toplam	29	100,00

Araştırma çerçevesinde görüşme yapılan KOBİ'lerin yarısından fazlası aracı kurumlardan veya kişilerden şirket içi eğitim almakta olduklarını ifade ederken diğer kısmı bu etkinlik türünden kendileri için pahalı olduğundan yararlanmadıklarını belirtmişlerdir. Gerçekten son derece sınırlı kaynaklara sahip olan küçük işletmeler genellikle yasal zorunluluğa tabi olan eğitimleri veya müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda ortaya çıkan eğitimleri şirket içinde aracı eğitim kuruluşundan almakta olduklarını belirtmişlerdir. KOBİ'lerin bildirdiğine göre kalite, makine yazılımı ve programı, iş güvenliği gibi konularda şirket içi eğitimler aracı kuruluşlardan alınmaktadır. F1 yetkilisi bu konuya ilişkin şunları söylemiştir:

Hayır buraya geldiler. Şirket içi çağırıyoruz mesela ben dönem dönem bakıyorum takip ediyorum. Firmaları yani ufak bir malzeme standı firmanın şeyi bile olsa çağırıyoruz. Buraya servis için gelseler bile diyorum ki bir gün kararlaştırın ayırın atıyorum işte forklif servis geldi diyorum ki bizim operatörümüze forklif kullanmayla ilgili detay bilgileri verin, bunu kullanmayı öğrensinler, ne ne değil bilsinler çünkü biz her zaman yanlarında olamıyoruz(90).

Her ne kadar planlı ve programı bir yaklaşım göstermese de F1 işletme içinde aracı kuruluşlardan eğitim almaktadır. F29 yetkilisi ise kalite ve verimlilik gibi alanlarda firma içi eğitim aldıklarını şu sözleriyle ifade etmiştir:

*“Bunu kendi aramızdaki değerlendirmelerle belirlemeye çalışıyoruz. Bunun için dışarıdan destek almıyoruz. Dışarıdan 5S gibi eğitimlerde alıyoruz (3297).”*

Aracı kurumdan şirket içi eğitim almanın avantajlarını F25 yöneticisi şöyle anlatmaktadır:

[şirket içi eğitim alınca]Çünkü süper yetiştiriyorsunuz, o çocuk onu öğreniyor ve buraya yansıtıyor, ben istiyorum ki herkes bunu öğrensün. Yani kuruma has bir eğitim şekline çevrilebilir. Çok yaptırırım ben bunu[aracı kurumdan şirket içi eğitim]. Buraya mavi yakaları da sokuyorum ben, ara elemanları da sokuyorum ki bir bakış açısı olsun. O zaman birisi çok yetkin oluyor biliyor bir şeyi ama öbür adamın alakası yok o işi yapacak adamın alakası yok(2612).

Kimi zaman firmalar müşterileri tarafından talep edilen eğitimleri firma içinde hızlı bir yayılım elde etme adına şirket içi olarak almak durumunda kalmaktadırlar. Otomotiv sektörünün zorunlu kıldığı bir kalite eğitimi olan TS/ISO 16949 bunlara verilebilecek beylik örneklerdendir. Çok yaygın bir ihracat ağına sahip olan F17 yetkilisi 16949 yükümlülüklerini sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmek amacıyla bu eğitimi firma içinde aldıklarını şu sözlerle ifade etmiştir:

... yurt içi az ama onunda 16949 danışman olarak bir firmayla anlaştık. Onu aldıktan sonra da iç piyasada biliyorsunuz otomobil şartnamesine uygun olmayan, yani 16949 u olmayan...(2090)

#### **4.2.5. KOBİ’lerde Eğitim Etkinlikleri İçin Düzenlenmiş Ortam**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik on ikinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak KOBİ’lerde düzenlenen eğitim etkinlikleri için ayrılmış bir ortam olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13  
KOBİ’lerde Eğitim Etkinlikleri İçin Düzenlenmiş Ortam

<b>KOBİ’lerde Eğitim Etkinlikleri İçin Düzenlenmiş Ortam</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler</b>
Toplantı Salonu	15	52,00
Eğitim Salonu	6	21,00
Yemekhane	6	21,00
Koridor, Boş Alan vb.	2	6,00
Toplam	29	100,00

Görüşme yapılan KOBİ'lerden yarısından fazlası şirket içinde gerçekleştirdikleri, eğitim etkinliklerini toplantı salonlarında yaptıklarını belirtmişlerdir.

Eğitim salonuna sahip olduklarını söyleyen KOBİ'lerin oranı % 20 dolaylarındadır. Özel olarak eğitim salonuna sahip olan firmalar etkinlikler sırasında sıkıntı çekmemektedirler. Bir başka deyişle toplantı veya yemek yeme alanlarının kullanıldığı yerlerde program çakışmaları yaşanabilmektedir.

Yemekhaneyi eğitim salonu olarak kullanan KOBİ'lerin oranı da % 20 dolaylarındadır. Aslında yemekhaneyi eğitim alanı olarak kullandıkları bildirmeyen kalabalık firmaların da mavi yakaya hitap eden seminer benzeri eğitimleri yemekhane dışında yapma şanslarının olmadığı düşünülmelidir. Bu firmaların sadece beyaz yakaya dönük eğitimleri toplantı veya eğitim salonunda yaptıkları düşünülmektedir. F12, yemekhaneyi eğitim salonu olarak kullanan firmalara verilebilecek tipik bir örnektir: *“Burada, aşağıda, yemekhane de yapıyoruz. Bizce ortam uygun (1539).”*

Şirket içinde gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri için koridor veya başka bir boş alanı kullananların oranı ise sadece % 6'dır. F10 yetkilisi kullandıkları eğitim alanını şöyle tarif etmiştir: *“Eğitim ve toplantı odası olarak değil de yukarıda boş bir alanımız var orada duvara ışıklandırma kamera dediğimiz, oturma düzeni yapılıyor o şekilde (1271).”*

Görüşme yapılan KOBİ'lerin tamamı firmaları içinde beyaz tahta, kalem, projeksiyon makinesi gibi araç gereçlerin var olduğunu bildirmişlerdir.

#### **4.2.6. KOBİ'lerde Eğitimcilerin Niteliklerinin Eğitim Gereksinmelerini Karşılamada Dikkate Alınması**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik on üçüncü soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasına ilişkin olarak eğitimcilerin niteliklerinin eğitim gereksinmelerini karşılamada ne derece dikkate alındığı belirlenmek istenilmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.



Tablo 14  
KOBİ’lerde Eğitimcilerin Niteliklerinin Eğitim Gereksinmelerini Karşılama  
Dikkate Alınması

KOBİ’lerde Eğitimcilerin Niteliklerinin Eğitim Gereksinmelerini Karşılama Dikkate Alınması	Frekans	Yüzdeler
Sektör Deneyimi/Danışmanlık Deneyimi	14	52,00
Uygulamaya Dönük Anlatım/Örnek olay İle İşleyebilme	7	26,00
Uzmanlık	7	26,00
Katılımcının Düzeyine Göre Ayarlama Yapabilme	5	19,00
Sertifika Sahibi Olma	4	15,00
Mesleki Konum/Tanınırlık	3	11,00
Sorulara Yanıt Verebilme/Çözüm Üretebilme	1	4,00
Eğitimci Değil Eğitimin Konusunun Dikkate Alınması	1	4,00

Görüşme yapılan KOBİ’lerden eğitimcilerden beklendikleri nitelikleri belirtmeleri istendiğinde çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir. Görüşmelerde bu soru yöneltildiğinde firma yetkilileri daha canlı bir tavır takınarak coşkulu bir biçimde bu soruyu yanıtlamışlardır. Verdikleri yanıtlarda önerdikleri sıfatları örnekleri ile birlikte açıklamışlardır. Eğitimci nitelikleri açısından KOBİ’lerin en önde gelen beklentisi kendilerine eğitim verilen alanda deneyim sahibi olmasıdır. Alandaki sorunları ve olası çözümleri bilen eğitimcilerden eğitim almak isteyenlerin sayısı 14’tür. Bu rakam görüşmeler sırasında bu sorunun yöneltildiği toplam firma sayısının yarısından fazladır. F29 firması sektörel deneyime veya yakınlığa verdiği önemi şöyle dile getirmiştir:

Sektörel yakınlıkla, burada ya da İstanbul da olsun yalnız üretimle ilgili seminerlere katıldığımızda eğitimci otomotivden çıktığı için bizim sektöre uzak kalıyor. Örneklemeler de şu açıdan önemli. Ne kadar al yapımız olsa da tıkanılmış nokta örneklerdir. Yaşanmış şeylerin aktarılması daha fazla fayda sağlıyor. Teorik olarak herhangi biri de makale, dokümanı inceleyip aktarabilir. Bir problem çözülecekse örnek verilebilmesi çok önemli. Gittiğimiz bir eğitimde, işin tarihçesini 10 dk.da anlatırız ondan sonra daha örneklerle olay anlatılırsa daha faydalı olur gibi geliyor bana(3369).

KOBİ’lerin eğitimcilerden beklendikleri nitelikler arasında ikinci sıraya yerleşen özellik dersi uygulamaya dönük anlatabilmek ve örnek olay çalışmalarını yürütebilmektir.

F7 yetkilisi uygulamaya verilen önemi şöyle dile getirmektedir: “Kesinlikle teoriden çok pratik. Tamam, teori budur çayın yanına iki şeker konur ama konurken şöyle uyguluyor ikisini beraber alırız. Tabanın içine atarız. Pratik çok önemli, teoriden çok bize pratik lazım (877).”

Eğitmeden beklenen nitelikler arasında üçüncü sırayı uzmanlık almıştır. KOBİ'ler aldıkları hizmetten emin olabilmek için eğitmenin özellikle bir alanda uzmanlaşmasını ve derinlemesine bilgi sahibi olmasını beklemektedirler. Görüşme yapılan 7 firma bu yönde düşünceleri belirtmişlerdir. 8 nolu firma temsilcisi düşüncesini şöyle dile getirmiştir: F8, “*En azından hangi konuda eğitim alacaksak bu konuda uzmanlaşmış (1020).*”

En çok gündeme getirilen dördüncü özellik ise eğitmenin dersin içeriğini katılımcıların hazır bulunuşluk düzeylerine göre ayarlamasıdır. KOBİ'ler en çok ağır terminoloji yüklü ve teorik kısmı uzun olan derslerden şikâyet etmektedirler. 5 firma eğitmenin katılımcıların düzeyine göre dersi ayarlaması gerektiğini düşünmektedir. 4 firma eğitmenin sertifika sahibi olması gerektiğini belirtirken 3 firma da eğitmenin tanınan veya prestijli bir konumda meslek sahibi bir kişi olması gerektiğini söylenmiştir. Bundan başka, 1 firma eğitmenin sorulara yanıt verebilen ve çözüm üretebilen bir kişi olması gerektiğini söylerken diğer bir firma ise eğitimlere karar verirken eğitmenin niteliklerine değil eğitimin içeriğine baktıklarını belirtmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, KOBİ'lerin eğitimlere karar verirken içeriğin yanı sıra eğitmen niteliklerine önem verdikleri görülmektedir.

### **4.3. KOBİ'lerde Eğitim Sonrası Öğrenme Ürünlerinin Değerlendirilmesi**

#### **4.3.1. Eğitim Alan Personeli Performans Gözleme Yoluyla Değerlendirme**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik on dördüncü soruda öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak eğitim alan personelin performans gözleme yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediği belirlenmek istenilmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15  
Eğitim Alan Personeli Performans Gözleme Yoluyla Değerlendirme

<b>Eğitim Alan Personeli Performans Gözleme Yoluyla Değerlendirme</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Performans Gözleme Yapılmıyor	18	62,00
Performans Gözleme Yapılıyor	11	38,00
Toplam	29	100,00

Öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine ilişkin olarak KOBİ'lere yöneltilen ilk soru eğitim sonrası performans gözleme yoluyla değerlendirme yapıp yapmadıkları idi. Görüşme yapılan yetkililerin büyük çoğunluğu yöneltilen sorudaki performans değerlendirmeyi eğitim ile ilişkilendirmek yerine çalışanların herhangi bir andaki çalışmaları ile ilgili verimlilik performansları ile ilişkilendirmişlerdir. Konuya açıklık getirmek amacıyla izleme sorusu ile performans değerlendirmeyi aldıkları bir eğitimin sonrasında yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Alınan yanıtların büyük çoğunluğunda-yaklaşık olarak % 62'lik bir oranla-performans gözleme yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki araştırma yapılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğu dışarıdan aldıkları eğitim hizmetlerini veya iç eğitim olarak düzenledikleri eğitim etkinliklerini değerlendirememekte ve işletmelerinin gelir tablolarına ve bilançolarına eğitim etkinliklerinin nasıl yansıdığını kontrol edememektedirler.

Diğer yandan görüşme yapılan KOBİ'lerin yaklaşık % 38'lik kısmı performans gözleme yoluyla eğitim etkinliklerini, değerlendirdiklerini bildirmişlerdir. Yaklaşık 11 firma performans gözlemeyi eğitimleri değerlendirmenin bir yolu olarak kullandıklarını bildirirken birkaç firma performans analizi tekniği kullandıklarını ve bu yolla yılsonunda personelin gelişimi ile ilgili değerlendirmenin görüşme yoluyla kendisine iletildiğini söylemişlerdir. Örnek olarak, F1 firması yetkilisi bu süreci şöyle açıklamıştır:

Tabi bunu daha sonra yönetim gözlüyor aldığımız bu eğitimi de nasıl aldı bir faydası oldu mu bir şeyler yapabiliyor mu, adım atabiliyor mu bize diye bu konuda ondan sonra seneye yapılan performans analizlerinde söyleniyor. Senden artık şu yönde bilgilendirmeler alıyoruz, senin bu yönde daha da kendine bir şeyler katman ya da şu eksiklerini gidermeni istiyoruz gibi bir öneride bulunuyorlar(122).

F5 firması yetkilisi ise performans gözleme ile yapılan değerlendirmede puanlandırma tekniğini kullandıklarını anlatıyor:

*Buyurun bunun montajını yapın diyoruz öğrettik örnek veriyorum bunun sonucunda bir üst grup ortaya çıkıyor yani puanlar yukarıya doğru geliyor fakat ihtiyaç olduğunda fabrika içersine üretim hatlarına dağıttığımızda onların izlemelerini üretim hattı sorumluları yapıyor zaman zaman iş ortamına uyamayanda haliyle çıkıyor. Her iş yerinde olduğu gibi yani bizim sektörümüze bağlı bir şey değil bu onları o şekilde görebiliyoruz(487).*

Genel katılıma yönelik hesaplı eğitim etkinliklerine çalışanlarını gönderme sıklıklarına bakıldığında oldukça düşük oranlar görüldüğünden KOBİ'lerin eğitimin yararına olan inançlarının da zayıf olduğu söylenebilir. Belki de bu durumun en önemli nedeni öğrenme ürünlerini değerlendirmemelerinden kaynaklanmaktadır. Kendilerine ne oranda getirisi olduğunu, bunun gelir tablolarında ve bilançolarda nasıl yansıtıldığını ölçemedikleri için KOBİ'ler eğitimlere karşı da mesafeli durmaktadırlar.

#### 4.3.2. Eğitim Alan Personeli Test Yoluyla Değerlendirme

Araştırma sorununun çözümüne yönelik on beşinci soruda öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak eğitim alan personelin test yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediği belirlenmek istenilmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16  
Eğitim Alan Personeli Test Yoluyla Değerlendirme

Eğitim Alan Personeli Test Yoluyla Değerlendirme	Frekans	Yüzdeler
Test Uygulanmıyor	21	75,00
Test Uygulanıyor	7	25,00

Öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine ilişkin olarak KOBİ'lere yöneltilen ikinci soru eğitim sonrası test yoluyla değerlendirme yapıp yapmadıkları idi. Görüşmelerden ortaya çıkan sonuca göre araştırma kapsamında görüşme yapılan KOBİ'lerin % 75'i öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine dönük olarak test yöntemini kullanmamaktadır. Ancak test uygulamadıklarını bildiren firmalardan biri, F23 yetkilisi, sınav yapmak yerine bir tür anket uyguladıklarını belirtmiştir: *“Bizim bununla ilgili formumuz var, kişi eğitimden sonra o formu dolduruyor(2528)”*. Test yoluyla değerlendirme yapmadıklarını bildiren bir diğer KOBİ ise, F22 yetkilisi, değerlendirme sürecine yönelik şu yorumu yapmıştır: *“Eğitimin etkinliğini şu anda değerlendirmiyoruz daha doğrusu zaten kısıtlı sürede aldığımız için eğitimin etkinliğini denemekten ziyade eğitimi vermeyi tercih ediyoruz. Dolayısıyla Bunun etkilerini işletmedeki üretim esnasında bunun etkilerini görmeye gidiyoruz(2433)”*.

Gerçekte araştırma sorularını yanıtlayan çoğu KOBİ'nin öğrenme ürünlerine dönük değerlendirmeyi yapmak yerine üretim ve kalite ile ilgili hata ve şikâyetler olduğunda harekete geçtikleri, dolayısıyla tepkisel çözümler üretme yoluna gittikleri görülmüştür.

Diğer yandan test yoluyla öğrenme ürünlerini değerlendirdiğini bildiren 7 firma bulunmaktadır. Bunlar arasında puanlama uygulamasına sahip olan F5 yetkilisi şöyle aktarmaktadır: “ Şimdi bizim bu eğitimden sonra bir puanlama yöntemimiz var, sınav yapıyoruz(484)”. F15 yetkilisi ise test sürecini şöyle aktarmaktadır:

*Zaten dışarıdan uzmandan alıyorsak bu eğitimleri gerek kalmıyor. Bu etkinlik anlamında da tamamıyla beyaz yaka için bir üst müdürü değerlendiriyor çalışanını, mavi yaka için tabi hepsinde olmasa da bizde çok ufak bir sınav var ilgiyi kaybetmemek için, oradan da minimum 70 puan almaları lazım(1874).*

F18 yetkilisi ise öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine dönük olarak test uyguladıklarını ancak aldıkları tepkilerin çok kötü olduğunu ve başka bir yöntem olarak öz değerlendirmeye inanmadığını belirtmiştir. F19 firmasında sınava bağlı olarak sertifika verildiği bildirilirken F26 firmasında özellikle teknik resim okuma ve çizme becerisi için test yöntemine başvurulduğu söylenmiştir. F9 yetkilisi de tıpkı F18 yetkilisi gibi gelen tepkilerden ve başarıdan memnun olmadığını dile getirmiştir.

Öyle görünüyor ki, KOBİ'lerde sınav yöntemi sınırlı olarak uygulama alanı bulsa da genel olarak sancılı sürmektedir. Yetişkin eğitimine dönük uygun değerlendirme yöntemlerinin KOBİ'lere kazandırılması gerektiği düşünülmektedir.

#### **4.3.3. Eğitim Alan Personeli Görüşme Yoluyla Değerlendirme**

Görüşme yapılan KOBİ'lerde araştırma sorununun çözümüne yönelik on altıncı soruda öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak eğitim alan personelin görüşme yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediği belirlenmek istenilmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17  
Eğitim Alan Personeli Görüşme Yoluyla Değerlendirme

Eğitim Alan Personeli Görüşme Yoluyla Değerlendirme	Frekans	Yüzdelik
Görüşme Uygulanmıyor	18	64
Görüşme Uygulanıyor	10	36

ğrenme rnlerinin değerlendirmesine ilişkin olarak KOBİ'lere eğitim sonrası görüşme yoluyla değerlendirme yapıp yapmadıkları sorulmuş ve % 64'lk gibi bir baskın oranla görüşme tekniğinin uygulanmadığı görülmüştür. Görüşme tekniğini uygulamadıklarını bildiren KOBİ'ler arasında bu değerlendirme türü için bir sistem oluşturulmadığı, bir başka deyişle görüşmeye dayalı bir değerlendirme sürecinin tanımlanmadığı ortaya çıkmıştır. Görüşme tekniğini uyguladıklarını söyleyen firmaların aslında bu tekniği öğrenme ürünlerini değerlendirmek için değil gönderdikleri katılımcının eğitmeni, materyali ve içeriği değerlendirmesi için kullandıkları ortaya çıkmıştır. rnek olarak, F11 yetkilisi şöyle bildirmiştir: “*Bir de eğitime katılanların görüşlerini alıyoruz (1427)*”. Bundan başka görüşme yöntemini kullandıklarını bildiren bir diğer firma F24 yetkilisi gerçekte görüşmeyi hatadan sonra yapmakta ve bunu herhangi bir değerlendirme süreci ile ilişkilendirmemektedir:

*Bir hata varsa, onunda tespitini yapmışsak o hatanın gerekçeleri neyse onun eğitimle mi, ikazla mı giderilmesi gerektiğini, hatayı öncelikle kendisinde arayan bir işletmeyiz. Çünkü personel işini bilmez, bant usulü bir sistem. Personel den kaynaklanıyorsa önce onun eğitimini vereceksin. Bunun için kendin eğitim vermek lazım(2472).*

Diğer yandan görüşme yapılan firmalardan 10'u öğrenme ürünlerini değerlendirmek amacıyla görüşme tekniğini kullandıklarını bildirmiştir. Ancak bu firmaların yarısı sürecin oturmadığını ve sistematik olmadığını; sadece gayri resmi bir biçimde görüşme yapıldığını dile getirmişlerdir. rnek olarak F3 firması her eğitimden sonra sistematik olarak görüşme yapılıyor mu sorusunu “*yok (310)*” biçiminde yanıtlanmıştır. F3'ten başka F6, F27, F28 ve F29 yetkilileri görüşme yönteminin firmalarında yerleşmediği, dolayısıyla sistematik olmadığını ve kayda geçmediğini belirtmişlerdir. Görüşmeyi ğrenme ürünlerinin değerlendirmesinin bir yöntemi olarak kullandıklarını belirten firmalardan 2'si değerlendirme sonuçlarını şirket yönetim toplantılarında tartıştıkları bildirmişlerdir.

Görüşme yapılan KOBİ'lerde yüz yüze iletişimin zayıf olduğu izlenimine varılmıştır. Bundan başka görüşmeye katılan KOBİ'ler arasında değerlendirme süreçlerine olan ilginin çok az olduğu görülmüştür. Bunun en önemli nedeninin de alan bilgisi yetersizliği olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, birimler arası koordinasyon eksikliği nedeniyle de değerlendirme sürecinin sahipsiz bırakıldığı düşünülmektedir.

#### 4.3.4. Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Görüşme yapılan KOBİ'lerde araştırma sorununun çözümüne yönelik on yedinci soruda öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine Etkisinin değerlendirilip değerlendirilmediği belirlenmek istenilmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18  
Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Öğrenme Ürünlerinin İşletme Faaliyetleri ve Üretim süreçleri Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi	Frekans	Yüzdellik
Değerlendirme Yapılıyor	15	54,00
Değerlendirme Yapılmıyor	13	46,00

Öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine ilişkin olarak KOBİ'lere almış oldukları eğitimin işletme faaliyetleri ve üretim süreçleri üzerine olan etkisinin değerlendirilip değerlendirilmediği sorulmuş ve 15 KOBİ'nin, bir başka deyişle, araştırmada bu soruyu yanıtlayan firmaların % 54'lük kısmının aldıkları veya uyguladıkları eğitimin işletmenin üretim işlevi üzerindeki etkilerine baktıkları ortaya çıkarılmıştır. Üretim süreçleri üzerine olan etkileri arasında görüşme yapılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun verimlilik ve kalite üzerinde değerlendirme yaptıkları saptanmıştır. Firmalar verimlilik ve kalite başlıkları altında işçilik sürelerinde azalma, tertip- düzen, maliyet azaltma, hata frekanslarında azalma, yeniden işleme adetlerinde azalma, zamanın etkili kullanılması, gereksiz taşımalar, iç-red ve dış-red oranlarında azalmalar gibi ölçütleri dikkate alarak değerlendirme yaptıklarını belirtmişlerdir. F7 firması yetkilisi, "Düzenleyici önleyici faaliyetler başka ne olabilir işçilik sürelerinde azalma varmı?(913)" şeklinde yöneltilen bir soruya "Evet, kesinlikle bakılıyor (914)" yanıtını

vermiştir. F22 firması yetkilisi ise uyguladıkları değerlendirme sürecini ayrıntıları ile aktarmıştır:

*Tabii ilk bakılan yer sizin bahsettiğiniz gibi “reject area”dır; ben şu tabloyu çıkartmaya çalışıyorum.Bu eğitim alınmadan önce bin tane mal ürettiyordum bu 1000 tane malın ana san.dan dönen kaç tanesi var.İşte atıyorum 30 tane.Bu eğitimden sonra ben yine işte 1000 tane gönderdim bu sefer işte 10 mı düşmüş, iç bünyede ben bu eğitimi vermeden önce yine 1000 tane üretim yapıyordum ama bunun yine atıyorum 40 tanesi sevk edilene uygun bulunmayıp ayrılıyordu, bu 40 tane azaldımı?iç redlere bakıyorum dış redlere bakıyorum çıkan hurda olanlara bakıyorum. Bakıyorum derken bakacağım çıkan hurda olanlara bakacağım üretim prosesindeki düzene bakmak lazım verdiğimiz eğitim üretimle ilgili. Bu tür kontrol noktaları var tabii(2439).*

Verimlilik ve kalite dışında aldıkları eğitimin üretim süreçleri üzerine olan etkisini ilk yardım kursu üzerinde değerlendirme yapan sadece 1 firma olduğu belirlenmiştir. Firma yetkilisi şu yorumu yapmıştır:

Üretime yönelik bir eğitim alınmadı açıkçası. O yüzden böyle bir şey de hiç takip edilmedi. Sadece aşağıda bir ilk yardım eğitimi olmuştu, böyle acil durumlarda müdahalesiyle, ancak bu durumlarda takip edildi(2036).

Bundan başka, aldıkları eğitimin etkilerini üretim süreçleri üzerinde değerlendirdiklerini bildiren KOBİ’lerin bir kısmı yapılan değerlendirmeye ilişkin bir kayıt tutulmadığını ve değerlendirme için bir prosedür tanımlanmadığını bildirmişleridir.

Öte yandan, aldıkları eğitimin üretim süreçleri üzerinde etkilerini değerlendirmediklerini bildiren KOBİ’lerin sayısı 13’tür. Bu sayı görüşme yapılan firmaların % 46’sına denk gelmektedir. Bu firmalardan bir kısmı üretim süreçleri üzerinde verimlilik ve kalite değerlendirmeleri yaptıkları ancak bunu eğitim ile ilişkilendirmediklerini bildirmişlerdir. Örnek olarak, F8 yetkilisi eğitimle ilişkilendirmeseler de iç denetleme yoluyla verimlilik ve kalite ölçütlerine bakıldığını belirtmiştir:

Yaptığımız toplantılar sistematik sonuçta bir kalite belgemiz var ISO 9001-2000 bunu yönetim gözden geçirme toplantıları olarak iç tetkik toplantılar olarak, iç tetkikler falan var bunlarda çıkıyor(1031).



#### 4.3.5. Öğrenme Ürünlerinin Fayda-Maliyet Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi

Görüşme yapılan KOBİ'lerde araştırma sorununun çözümüne yönelik on sekizinci soruda öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak öğrenme ürünlerinin fayda maliyet yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediği belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19  
Öğrenme Ürünlerinin Fayda-Maliyet Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi

Öğrenme Ürünlerinin Fayda-Maliyet Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi	Frekans	Yüzdellik
Değerlendirme Yapılmıyor	25	89,00
Değerlendirme Yapılıyor	3	11,00

Öğrenme ürünlerinin fayda maliyet analizi yoluyla değerlendirilip değerlendirilmediği sorusu yöneltildiğinde görüşme yapılan KOBİ'lerin neredeyse tamamına yakını bu tür bir analiz yapmadıklarını belirtmişlerdir. Fayda maliyet analizini yapmayan firmaların oranının % 89 olduğu saptanmıştır. Fayda-maliyet analizini yapmayan ancak buna ilişkin soru yöneltmeden yanıtlayarak bu konuya ilişkin hazırlık içinde olduklarını söyleyen tek firma F5'tir. F5 yetkilisi, “*ama bugün ölçümlenmiş bir fayda analizi var mı dersiniz hani verilmediği için henüz yok (570)*” ifadesi ile sürece hazır olduklarını ancak henüz uygulama olmadığını söylemiştir. Fayda maliyet analizi yaptıklarını düşünen bir firmanın gerçekte almayı planladıkları bir eğitim hizmetinin fizibilitesini yaptıkları sonucu ortaya çıkmıştır. F25 yetkilisi yaptıkları fizibilite çalışmasını şöyle açıklamıştır:

Seçtiğiniz konu üzerinde fayda maliyet analizi yapıyorsunuz eğer parasallık getirisi varsa yapıyorsunuz. Ama es [5S] de mesela taviz yok. Problemden doğan bir iyileştirme yapılacaksa onun parası etkilemez(2686).

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında görüşme yapılan KOBİ'lerin % 89'unun fayda-maliyet analizi yoluyla öğrenme ürünlerini değerlendirmedeği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da eğitime mesafeli duran KOBİ sahiplerinin eğitimlerin yararına ilişkin inançlarının düşük düzeyde olduğu düşünülmektedir. Esas olarak öğrenme ürünlerini ölçmedikleri veya alan bilgisi yetersizliği nedeniyle ölçmedikleri için

firmalar sıkışık zamanlarında bütçelerinden belki de en önce eğitim kalemini çıkararak tasarrufa gitmektedirler.

Öte yandan, görüşme yapılan KOBİ'lerden sadece 3'ü fayda-maliyet analizi yaptıklarını belirtmişlerdir. F1 yetkilisi finans bölümünün insan kaynakları bölümü ile yakın ve koordineli çalıştığını belirtirken fayda maliyet analizinin raporlaştırıldığını da eklemiştir:

Finans müdürümüz daha çok bunu takip edebilir çünkü o insan kaynaklarıyla da biraz daha içli dışlı. 139, Onun raporları var. Ondan sonra ciromuzda bunun etkisinin şu olduğunu görüyoruz yani artan bir etki veya hiç etkisi olmamış veya negatif etkisi olmuş(135).

F6 yetkilisi ise, “Yani [eğitim]yatırımın geri dönüşü turnover olduğu için kalem var olur yani sonuçta (722)” ifadesi ile işletmeye ait finansal oranlarda eğitim yatırımının geri dönüş oranına ilişkin bir hesaplama olduğunu belirtmiştir. F14 yetkilisi ise “Maliyet fayda analizi 1 yıl içerisinde şu kadar eğitim yaptınız ve şu kadar para harcadık, bakalım bize ne getirmiş, buna bakıyor musunuz?” sorusuna sadece “*Evet bakılıyor (1797)*” yanıtını vermiştir.

Görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre yapılan eğitimleri fayda-maliyet analizi yoluyla değerlendirmenin görüşme kapsamında yer alan KOBİ'ler için oldukça yeni bir kavram olduğu söylenebilir.

#### **4.4. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Belirlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar**

##### **4.4.1. Planlama Eksikliği**

Gerçekleştirilen görüşmelerde KOBİ'lerde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde planlama düzeyinde sorun yaşandığı tespit edilmiştir. Tablo 20 bu planlama sorununun KOBİ'lerde görülme sıklığını göstermektedir.

Tablo 20  
Planlama Eksikliği

Planlama Eksikliği	Frekans	Yüzdeler
Planlama Eksikliği Yaşanıyor	10	77,00
Planlama Eksikliği Yaşanmıyor	3	23,00

Gereksinme belirleme sırasında planlama eksikliği sorunu yaşayıp yaşamadıkları sorusu yöneltildiğinde görüşmeye dâhil edilen 29 KOBİ'den 16'sı bu soruya yanıt vermemişlerdir. Bunun yerine daha çok insan kaynakları biriminin olmayışına işaret etmişlerdir. Dolayısıyla insan kaynakları biriminin olmadığı KOBİ'lerde gereksinme belirlemede karşılaşılan sorunlar başlığı altında insan kaynakları birimi veya uzmanının olmayışı sorunu planlama eksikliği sorununu kapsadığı düşünülebilir.

Planlama eksikliği yaşadıklarını belirten 10 KOBİ'de ortaya çıkan eksiklikler 3 ana başlık altında toplanabilir: (1) verilerin kayıt altına alınmaması, (2) periyodik olarak gereksinme belirleme çalışmasının yapılmaması, (3) eğitim kuruluşlarının gönderdikleri eğitim konularına göre eğitime karar verilmesi.

Görüşme yapılan KOBİ'lerden F29 yetkilisi gereksinme çalışmalarının periyodik olarak yapılmadığını ima ederek “yıllık bir takvimimiz yok (3301)” dedikten sonra, “*ama firmamızda sizden [Abigem] gelen eğitim programları var. Onları sürekli takip ediyoruz (3302)*” biçiminde devam etmiştir. F29 yetkilisi planlama eksikliği altında hem periyodik gereksinme belirleme çalışması yapmadıklarını hem de eğitime çeşitli eğitim kuruluşlarının gönderdikleri eğitim konularına göre karar verdiklerini belirtmiştir. F20 yetkilisi ise verilerin kayıt altında tutulmadığını işaret etmektedir:

Bu zaten belli birkaç bölüm arasında yapıldıktan sonra kalite sistemi, insan kaynakları, imalat bölümündeki mühendisler arasında yapıldıktan sonra eğitim yapıldığı için tabii bunun sonucu yazılı olarak şirkete getirilmiyor(2408).

Diğer yandan, gereksinme belirlemede sıkıntı yaşamadıklarını belirten 3 firmadan biri, F8 yetkilisi, içinde buldukları durumu “Bu anketlerle alakalı çok fazla bir sorun yaşadığımız yok (1043)” biçiminde özetlemiştir. F22 yetkilisi ise oldukça profesyonel bir yöntemle eğitim durumlarına yaklaştıklarını ve gereksinme belirlemede herhangi bir

sorunla karşılaşmadıklarını ima ederken sadece insan kaynakları bölümünün etkili çalışmadığından şikâyetçi olmuştur. F22’de insan kaynakları bölümünün insan kaynağı geliştirme işlevinin kalite bölümünün sorumluluğu altında olduğu belirtilmiştir. F22 yetkilisi içinde buldukları durumu şöyle anlatmıştır:

Tesisimizde kalite birimi bu konuda görevli. Ben eğitim ihtiyaçlarını belirlerken yaklaşık 2,5 yıllık bir master plan oluşturdum.3 yıl boyunca maliyet tablosunda hangi eğitimleri ne zaman veririz, ne zaman vermemiz daha doğru olur çalışması yaptık. 2436, ...insan kaynakları en azından bordro, SSK türü işleri halletmemiz için insan kaynakları sorumlumuz var bu diğer fabrikamızda. Bizim fabrikamızda da insan kaynaklarını kalite yöneticisi olarak ben yapıyorum(2431).

F25 firması eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşamayan 3 firmadan biridir. Firmaya eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine ilişkin yaşadıkları sıkıntıların neler olduğu sorulduğunda *Tabi biraz daha personel katılımı olması gerekiyor; çalıştığımız sistemi tüm arkadaşlarımızın özümlediğini düşünmüyorum(2694)*” yanıtı alınmıştır. Gereksinme belirlemeye ilişkin yaşadıkları sıkıntılar üzerine *“Henüz bir sistem yok değil mi, ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili? Her birim farklı materyal kullanıyor”* sorusu açıklama yapması için sorulduğunda asıl sorunun eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında olduğu ortaya çıkmıştır. F22 yetkilisi şöyle devam etmiştir:

Yönetici arkadaşlarım eğitim konusuna bakış açıları güzel kavradılar. Etkinlik nedir, eğitim etkinliği nedir onları biliyoruz. Zaten bol bol da eğitim verdiğimiz için. Ben başka bir statüden bahsedeceğim yani eğitim alma anlamında sıkıntı var. İşte biraz önce bahsettim uzmanlaşmayı artırabilmek için eğitim alabileceğimiz kuruluşların sayısında sıkıntı var(2696).

#### **4.4.2. İnsan Kaynağı Geliştirme Birimi/Uzmanı Eksikliği**

Görüşme yapılan KOBİ’lerde araştırma sorununun çözümüne yönelik yirminci soruda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak insan kaynağı geliştirme birimi veya uzmanı eksikliği belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21  
İnsan Kaynağı Geliştirme Birimi/Uzmanı Eksikliği

İnsan Kaynağı Geliştirme Birimi/Uzmanı Eksikliği	Frekans	Yüzdeler
İKG Birimi/Uzmanı Yok	27	93,00
İKG Birimi/Uzmanı Var	2	7,00

Araştırma çerçevesinde görüşülen KOBİ'lerin % 93'ünde insan kaynağı geliştirme birimi veya uzmanı olmadığı saptanmıştır. İnsan kaynakları bölümünün olmayışı KOBİ'lerin eğitim durumlarına ilişkin çeşitli sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu sorunlardan biri de eğitim gereksinmelerinin belirlenmesidir. Gereksinmelerin doğru saptanamayışı firmalara pahalıya mal olabilmektedir. Söz gelimi kök nedenin yanlış belirlendiği bir alanda tamamen farklı bir konuda eğitim gereksinmesi karşılanmaya çalışılacağı gibi sorunun bir eğitim sorunu olup olmadığı da ortaya konamayabilecektir. Bu sorunlara ilişkin olarak F1 firması yetkilisi şöyle demiştir:

Birçok alanda sıkıntıya giriyoruz yani eğitime karar verirken sıkıntıya giriyoruz... (148)  
Karar verdikten sonra bir onay mekanizmasına girmeniz gerekiyor onay mekanizmasını aşmanız gerekiyor aştıktan sonra dediğiniz gibi ben bir şeyler verdim ama ne alacağım, alacağım konusunda daha doğrusu aldıklarınızı teyit etmek konusunda sınav yapmak konusunda problemler yaşıyorsunuz(149).

KOBİ'lerin neredeyse tamamına yakınında insan kaynakları ile ilgili bir birim veya uzmanın görev almayışı onların daha çok üretmeye ve pazarlamaya odaklandıklarını ortaya koymaktadır. Görüşme yapılan firmaların sadece % 2'sinde insan kaynakları bölümünün yer aldığı ortaya çıkmıştır. F20 firması yetkilisi: "Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden ben sorumluyum, insan kaynakları sorumlusu arkadaşla birlikte çalışıyoruz (465)" derken insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerin belirlenmesinden sorumlu olmadığını ifade etmektedir. Bir başka deyişle insan kaynakları bölümünü bünyesinde bulunduran bu KOBİ insan kaynakları bölümünün işlevsel çalışmasını beklememektedir.

Bununla beraber, insan kaynakları bölümü bulunan 2 firma da dâhil araştırma kapsamında görüşülen KOBİ'lerin hiç birinde eğitim uzmanının görev almadığı saptanmıştır.

#### 4.4.3. Sürdürülebilirlik Eksikliği

Görüşme yapılan KOBİ’lerde araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi birinci soruda eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak sürdürülebilirlik eksikliği belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22  
Sürdürülebilirlik Eksikliği

<b>Sürdürülebilirlik Eksikliği</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler</b>
Sürdürülebilirlik Eksikliği Bildirilmedi	24	83,00
Sürdürülebilirlik Eksikliği Bildirildi	5	17,00

Görüşme yapılan firmalardan sadece 5’i eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine ilişkin sürdürülebilirlikle ilgili sorunları olduğunu dile getirmişlerdir. Firmaların değindikleri sorunlar arasında düzenli olarak gözlem yapamama veya anket uygulayamama, analiz yapamama yer almaktadır. F1 firması yetkilisi sürdürülebilirliğe ilişkin olarak yaşadıkları sıkıntıları şöyle anlatmıştır:

Bunları yaşadktan sonra hani içerisini değerlendirme konusunda da sorunlar oluyor mutlaka. Belirli bir sistematik olsa, bir şablon olsa şablona çok iyi oturtulması gerekiyor ne kaptığı konusunda içerinin performans olarak da hani gözlem yoluyla yapmak her zaman adamı gözleyemiyorsun mesela beni de her zaman gözleyemiyorlar ben bile bazen nelere faydalı olabildiğimi bilemiyorum bir parçalandığı zaman toparlayasıya kadar ne olduğunu anlayamıyorsunuz(150).

F1 yetkilisi eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi üzerine bir sisteme sahip olmadıkları için yürüttükleri uygulamaları planlı olarak her zaman yapamadıklarından yakınmaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında bu alanda firmada bir uzmanın istihdam edilmediği düşünülmektedir.

F3’te ise gereksinme belirleme çalışmalarının düzenli olmadığı, hatta sadece sorunlar ortaya çıktığında bir araştırma yapıldığı anlaşılmaktadır. F3 yetkilisi, “*Sadece ihtiyaç olması durumunda verileceği için eğitimin, yani açıkçası analiz yapılmadığı için kimin, hangi eğitime ihtiyaç duyduğu ortaya çıkmıyor (318)*” ifadesi ile gereksinme belirleme çalışmalarının neredeyse hiç yapılmadığını, yapıldığında da önceden harekete geçmek yerine tepkisel yaklaşımla yerine getirildiği anlaşılmaktadır.

Diğer yandan görüşme yapılan firmalardan 24'ü eğitim gereksinmelerinin belirlenmesine ilişkin yaşadıkları sorunlar arasında sürdürülebilirlik eksikliğini dile getirmemişlerdir.

#### **4.5. KOBİ'lerde Eğitim Gereksinmelerinin Karşılanmasında Karşılaşılan Sorunlar**

##### **4.5.1. Eğitim Maliyetinin Yüksekliği**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi ikinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak eğitim maliyetinin yüksekliği belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23  
Eğitim Maliyetinin Yüksekliği

<b>Eğitim Maliyetinin Yüksekliği</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Eğitim Maliyetinin Yüksek Olduğunu Dile Getirenler	10	35,00
Eğitim Maliyetinin Yüksek Olduğunu Dile Getirmeyenler	19	65,00

Görüşme yapılan KOBİ'lerden 10'u eğitim maliyetlerinin yüksekliğini dile getirmişlerdir. F1 yetkilisi eğitim maliyetleri konusunda kimi eğitimlerin sadece şehir dışından temin edilmekte olduğunu, dolayısıyla ulaşım ve konaklama gibi masrafların eğitimi pahalı hale getirdiğini bildirmiştir. F1 yetkilisi bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

Ya da eğitimi buluyorsunuz Ankara'da oluyor İstanbul'da oluyor ya da farklı bir yerde oluyor yurt dışında da olabilir maliyeti de arttığı için de hani gitmek mümkün değil burayı da bırakamıyorsunuz(64).

F2, F3, F5, F8, F9, F11, F18, F21, F24 firmaları ise krize dayalı nedenlerden dolayı kaynak yetersizliği çekmekte olduklarını ve bu durumun dışarıdan eğitim almalarını zorlaştırdığını belirtmişlerdir.

Finansal sıkıntılar yaşan firmalarda eğitim etkinliklerinin durmadığı, sadece dışarıdan eğitim almak yerine kendi içlerindeki deneyimli personeli diğerlerini eğitmek amacıyla kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu durumu F5 yetkilisi şöyle ifade etmiştir:

Eğer böyle bir şeye karar verebilmek yani bir kapıyı böyle açarsak ki şuanda herhalde kendi yağımızla kavrulacağız. Yani bugünkü durumda ben çalışmalarını bitirmek istiyorum en azından(553).

Her ne kadar ciro ile işletmenin finansal gücü hakkında doğrudan yorum yapılamasa da eğitim maliyetlerinin yüksekliğinden yakınan 10 firmadan 4'ünün 1 ile 5 milyon TL diliminde yer aldığı, 3 firmanın 6 ila 10 milyon TL, 2 firmanın 11 ila 15 milyon TL, 1 firmanın da cirosunu belirtmek istemediği, belirlenmiştir. Bir başka deyişle eğitim maliyetlerinin yüksekliğini dile getiren firmaların dört kademedeki oluşturulan ciro sınıflandırmasında ağırlıklı olarak birinci ve ikinci kademe de yer aldıkları ortaya çıkarılmıştır.

Öte yandan, eğitim maliyetlerinin yüksekliğine ilişkin bir değerlendirmede bulunmayan 19 firmanın mali özelliklerine bakıldığında 8 firmanın birinci kademe de, 7 firmanın ikinci kademe de, 1 firmanın üçüncü kademe de ve 3 firmanın da dördüncü kademe de yer aldıkları belirlenmiştir. Eğitim maliyetlerinin yüksekliğinden söz etmeyen firmalar arasında ciro kademeleri açısından bakıldığında dağılımın en çok birinci ve ikinci kademe olduğu görülmektedir.

Her iki grup firmaların ciro kademelerindeki dağılım açısından benzer özellikler göstermeleri nedeniyle ciro büyüklükleri ile eğitim maliyetlerinin yüksekliğinden söz etme arasında anlamlı bir bağlantı kurmanın zor olacağı görülmektedir. Düşük ciro lu da olsa yüksek karlılığa sahip firmaların maliyetlerden yakınma olasılıklarının daha düşük olacağı düşünülebilir.

#### **4.5.2. Zaman Yetersizliği**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi üçüncü soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak zaman yetersizliği belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 24'te verilmiştir.



Tablo 24  
Zaman Yetersizliği

Zaman Yetersizliği	Frekans	Yüzdelik
Zaman Yetersizliğini Dile Getirenler	12	41,00
Zaman Yetersizliğini Dile Getirmeyenler	17	59,00

Eğitim gereksinmelerinin karşılanması sırasında karşılaşılan problemler arasında zaman problemine vurgu yapan KOBİ'lerin sayısı 12'dir. Firmalar çoğunlukla çalışma tempolarının yoğunluğundan yakınmışlardır. Ancak zamanın problem olmadığı neredeyse hiçbir iş kolu bulunmamasına rağmen bu firmaların zaman sıkıntısı nedeniyle eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında güçlükler yaşadıklarını ifade etmeleri organizasyon yapılarındaki bozukluktan ileri gelmekte olduğu düşünülebilir. F5 yetkilisi zamanla ilgili şu yorumu yaparken “*Zamana karşı bir yarış var en büyük sıkıntımız zaman. Biz çalışmalarımız ancak ve ancak mesai uygulamamızın olmadığı saatlerde eğitime alabiliyoruz(578)*” eğitime ayırabildikleri srenin gerçekten çok az olduğunu ifade etmektedir. Firmaların eğitime çok az zaman ayırmak zorunda olmalarının temel nedeni birim zaman başına düşen maliyetlerini azaltabildikleri lde karlılıklarını artıracakları gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Emek yoğun çalışılan sektörlerde zamanın kullanımı ve eğitime ayrılan srenin kısalığı sorun oluşturmaktadır.

F24 firmasında görüşme yapılan kişi her işe yetişmesi gereken kişinin kendisi olduğunu söylerken gerçekte firma leğinin çok kk olmasından kaynaklanan bir organizasyon bozukluğuna işaret etmiştir:

*Her işi kendim hallettiğim için zaman bulmak mümkün değil.  
Sabah muhasebeye, öğlen tahsilâta, akşam da üretime dâhil  
oldum, zaman uygun değil...(2478)*

F19 yetkilisi ise yoğunluktan dolayı eğitimleri iptal ettiğiniz oluyor mu sorusuna “*erteliyoruz(2470)*” yanıtını vermiştir. F29 yetkilisi ise gereksiz yere uzatılan ve tarihçe ile yüklü teorik bilgiler verilen eğitim etkinliklerinden şikâyet etmiştir:

*3-4 eğitime katıldık. Uzunluğu şuradan geliyor. Tarihçesinde ve diğer konularda ana hatlarıyla anlatılacak şeyler vardır. Örnekleme ile gidildiğinde daha faydalı olur. Örnekleme yapılmadan bu bilgilerin hepsine ulaşma imkânımız var(3373).*

F29 yetkilisi yaptığı yorumla katıldığı bir eğitim programında eğitmenin zamanı iyi kullanmadığını, hemen herkesin rahatlıkla ulaşabileceği konular ile dersi uzattığını, bu yüzden de uygulamaya dönük bilgiler veremediğini anlatmak istemiştir.

Araştırmaya katılan KOBİ'ler arasında genel olarak zaman sıkıntısı nedeniyle eğitim gereksinmelerinin karşılanmasının aksadığı söylenebilir.

#### 4.5.3. Personelin İşten Ayrılma Riski

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi dördüncü soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak personelin işten ayrılma riski belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25  
Personelin İşten Ayrılma Riski

Personelin İşten Ayrılma Riski	Frekans	Yüzdellik
Personelin İşten Ayrılma Riskini Dile Getirenler	3	10,00
Personelin İşten Ayrılma Riskini Dile Getirmeyenler	26	90,00

KOBİ'ler üzerinde iş tatmini ve işgücü devir hızı üzerine yapılan bir araştırmaya göre (Eronat, 2004:s.66) çalışanların çeşitli nedenlere dayanan iş tatminlerindeki düşüşlerden dolayı yoğun bir biçimde işten ayrıldıkları görülmüştür. KOBİ sahiplerinin sıkıntılarında biri de işyeri sadakatini sağlayamamalarıdır. Görüşme yapılan KOBİ'lerden 3'ü yoğun bir biçimde personelin işten ayrılma riskinden söz etmişlerdir. Bu firmalar arasında F2 yetkilisi ise işletmenin aile üyesi olan orta kademe yöneticisinin vefatı nedeniyle son derece güçlük çektiklerini dile getirmiştir:

*Benim birader ilgileniyordu. Tek bir adamla yakalamıştık bu ihracat olayını. Bize demişti ki siz bu işi bana bırakın, siz yapın bende satayım dedi. 220, Gerçekten bilgili bir adamdı, biz de ona mal yetiştirmekten başka bir şey düşünmedik(218).*

F14 yetkilisi ise KOBİ'lerin eğitilmiş personelin işten ayrılmasından sonra zor durumda kaldıklarından söz etmiştir:

*Evet doğru. Özel sektörde en büyük sıkıntı eleman sirkülasyonu bir eğitimi eğitim belli bir yere getirdikten sonra işten ayrılması ve onun yerine gelen yeni elemanın o seviyeye getirmesi arasındaki zamanda en büyük sıkıntılar oluyor(1799).*

Bu yüzden KOBİ'lerde eğitime yatırım yapılması konusunda bir çekingenlik olabileceği düşünülmektedir. KOBİ'lerin sınırlı kaynaklarını eğitime ayırma konusunda tereddütlü davranmakta oldukları görülse de gerçekte bu durumu kabullendikleri gözlenmektedir. Örnek olarak F26 yetkilisi, bir kabullenmişlik içinde, kendisinden daha fazla maaş ödeyebilen başka bir firmaya elemanını kaptırdığını belirtmiştir:

*Çok zaman harcıyoruz. Bir adamı cnc ye koyabilmek için çok vakit harcıyoruz ama maalesef şartlardan dolayı olsa gerek biz bir adamı eğitime alıyorlar daha 3 ay geçmeden başka yerlere gittiği oluyor(2824).*

F26 yetkilisi “*Peki bunun önüne geçmek için bir formül düşündünüz mü? Yani ne yapabilirsiniz?*” sorusu yöneltildiğinde “*Onu düşünemiyorsunuz niye şimdi ortam rekabet ortamı(2826)*” yanıtını vermiştir. F26 yetkilisi gerçekte KOBİ'lerin bu konuya ilişkin içinde buldukları kısır döngüyü şöyle özetlemiştir:

*Gönlü olmayan adamı da hiç tutmam yani, hatta bir ay sonra çıkmak istiyorum diyen bir adamı ben o gün çıkarırım çünkü zaten o motivasyon şeyini kaybetmiş o adamla çalışılmaz, gitti tezgahı çarpıttı ne olacak bir kıymeti kalmadı yani. Önemli olan sevenle çalışmak. Yani oluyor o çocuklarda haklı. Ama sıfır geliyor buraya hiç bir şey bilmeden geliyor, belirli bir maaşa da razı oluyor, sonra sen biraz öğretiyorsun, ediyorsun sonra hoop aynı işi yapıyoruz diye kendisinden 5 yıl önce gelenle aynı kefeye koyuyor kendini sen onu yapmayınca da dışarıda da sanayide bir adam tezgâh alıyor(2830).*

Görüşme yapılan KOBİ'ler arasında personelin işten ayrılıma riskinden söz eden 3 KOBİ de bu duruma nasıl bir çözüm getirilebileceğine dair bir açıklama yapmamışlar; sadece özel sektör koşulları ve rekabet diyerek durumu kabullendiklerini göstermişlerdir. Bu durumdan çıkarılabilecek bir sonuç ta KOBİ'lerin öncelikli olarak insan kaynakları yönetimi politikalarını oluşturmaları gerektiği düşünülebilir.

#### **4.5.4. Eğitime Olan İnancın Zayıflığı**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi beşinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak eğitime olan inancın zayıflığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26  
Eğitime Olan İnancın Zayıflığı

Eğitime Olan İnancın Zayıflığı	Frekans	Yüzdelik
Eğitime Olan İnancın Zayıflığını Dile Getirenler	5	17,00
Eğitime Olan İnancın Zayıflığını Dile Getirmeyenler	24	83,00

KOBİ'lerde eğitim durumlarının ve sorunlarının belirlenmesine ilişkin yapılan görüşmelerde az sayıda firmada da olsa verdikleri yanıtlardan sorunların eğitimle düzeleceğine ilişkin inançlarının zayıf olduğu veya çalışanların eğitime olan inançlarının zayıf olduğuna ilişkin izlenimler edinilmiştir. F2 yetkilisi ile yapılan görüşmede aynı zamanda eğitim işleri ile ilgilenen firma sahibinin iş yaşamının kuralları ile eğitimlerde öğrenilenlerin tamamen farklı olduğunu düşündüğü belirlenmiştir. F2 firmasının sahibi lisansüstü derecesine sahip bir mühendis olmasına rağmen kendisinin eğitim konusunda karamsar bir bakış açısına sahip olduğu izlenimi edinilmiştir.

*Şimdi bu masa üstünde görünenle ticaretin kuralı bambaşka. Yani hiç örtüşmüyor birbiriyle. Yani işte yazılıyor, çiziliyor, yaptığımız işlerde uygulama kılavuzları var, yönetmelikler var, tüzükler var bunların hiç birisi doğru düzgün uygulanmıyor ya da ortam düzgün değil(182).*

F10 firmasında görüşme yapılan kişi ise iletişim konulu eğitimlerin yararına inanmadığını belirtmekle beraber, "İletişime ben mesela o açıdan bakmıyordum(1328. Bunlar hani fasa fiso(1329)" biçimindeki ifadesiyle bu görüşünü eğitimi aldıktan sonra değiştirdiğini belirtmiştir.

F22 firmasında görüşme yapılan kişi ise işletme yönetiminin eğitime verilen önceliği geri plana atarak üretime odaklandıklarını belirtmiştir. F22 yetkilisi bu durumu şöyle ifade etmiştir:

*Beyaz yakada da telefonlarla kesilmesi, durumun kesilmesi zaten şuanda daha büyük bir sıkıntı var şimdi beşesi boş verelimde üretim durumuna bakalım şöyle yapalım böyle yapalım diye benzer sıkıntılar var(2500).*

Görüşmeler sırasında en tepkili firma yetkilisinin F24 yetkilisi olduğu gözlenmiştir. Çok düşük kar payları ile çalışan ve krizin getirdiği yükleri büyük ölçüde hisseden firma sahibi genel olarak çalışanların hal ve hareketlerinden, tavırlarından yakınmaktaydı. Görüşme sırasında mesleki eğitimin önemsizliğine değinen F22 yetkilisi asıl olanın

işletme kültürüne yönelik tavırlar konusunda eğitim almaları gerektiğini şu sözler ile belirtmiştir, “(2508), *Kişisel eğitim verildikten sonra mesleki eğitime ihtiyaç yok*”. F22 yetkilisi ayrıca, “Hayır. İşe yarayacak eğitimler para ile oluyor (2524)” sözleri ile ücretsiz düzenlenen seminerlerin yararına inanmadığını belirtmek istemiştir. İş görenlerinden duyduğu rahatsızlığı dile getiren F24 yetkilisi, “*Türkiye de kâğıt üzerinde her şey çok güzel. Eğitimi almayı kabul eden kişiye eğitim verebilirsiniz*” demiştir. Bu ifadesi ile F22 yetkilisi çalıştırdığı insan kaynağının eğitime olan inancının zayıf olduğunu belirtmek istediği düşünülmektedir. Bu düşüncesinden dolayı da kaynak konusunda eğitim aldırarak yerine robot teknolojisine yönelerek kaynak robotu satın aldığını ifade etmiştir:

*F22-2483, Kaynak için yeni robot geldi, kaynaklarımızı robota yöneltmeye çalışıyoruz, gaz altı kaynağı. Açık konuşmak gerekirse eğitimsizlikten ve karşılıklı iyi niyetin kötü kullanılmasından dolayı, daha çok robotlaşmayı tercih ediyorum.*

Öte yandan görüşmeye katılan firmalar eğitime olan inançlarının zayıflığına ilişkin herhangi bir konuyu gündeme getirmemişlerdir.

#### **4.5.5. Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikler**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi altıncı soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak eğitmene veya eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikler belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27  
Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikler

<b>Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdellik</b>
Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikleri Dile Getirenler	8	28,00
Eğitmene /Eğitici Kuruluşa Bağlı Yetersizlikleri Dile Getirmeyenler	21	72,00

Görüşme sırasında KOBİ’lere eğitim gereksinmelerinin karşılanması sırasında ne tür sıkıntılar yaşadıkları sorusu yöneltilmiştir. Firmalardan 8’i eğitmen veya eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikleri dile getirmişlerdir. F1 yetkilisi “, kitaptan okursan hiç bir

işe yaramıyor (118)” biçiminde görüşünü bildirirken pratik bilginin teorik bilgiye göre üstünlüğünden söz etmiştir. F4 yetkilisi ise eğitmen veya eğitici kuruluşların katılımcıların hazır bulunuşluk düzeylerini dikkate almadıklarını, dolayısıyla da farklı beceri ve bilgi düzeyine sahip katılımcıların aynı eğitim etkinliğinden etkili bir biçimde yararlanamadıklarını şu sözleri ile ifade etmiştir:

*Hiç bilmeyen sıfır bir arkadaşımızı öğrenmesi bilinçlenme amaçlı gönderdiğimizde bir şeyler alıp dönmesi bizim için önemli ama bir şeyleri bilip o bilginin üzerine bir şey katmak isteyen arkadaşlarıyla aynı ortamda bulunuyorsa bence sıkıntı yaratabilir yani(416).*

F4 ile benzer biçimde F26 yetkilisi de katılımcıların grup homojenliğinin hazır bulunuşluk düzeylerine göre ayarlanması gerektiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

*Şimdi ömründe kalite planı görmemiş FMA nedir bilmeyen bir adam buraya oturdu mu hatta ISO 9001 i bile olmayan birini buraya oturttuğunuz zaman bir yandan da bu işleri bilen ama belli noktaları kafasına takmış biri olduğu zaman aynı yere varamazsınız eğitim o zaman kaybolur yani(2854).*

F7 yetkilisi ise bir deneyimini anlatırken eğitmenin hitabet yeteneğine sahip olmadığını, örnekler veremediğini ve grubu motive etmede başarısız kaldığını söylemiştir:

*Hitabet yeteneği iyi olması lazım ki bildiğini karşı tarafa verebilsin. İki gerçekten bilgili olması lazım bizim iso danışmanımız belki bilgiliydi ama bir şeyleri aktarabilen bir adam değildi(869). Aktaramadı(873), Asıl sorun motivasyondur bence. (877) Kesinlikle teoriden çok pratik. Tamam, teori budur çayın yanına iki şeker konur ama konurken şöyle uygularsınız ikisini beraber alırsınız tabağın içine atarsınız. Pratik çok önemli, teoriden çok bize pratik lazım.*

Öyle görülüyor ki F7 yetkilisinin yaşadığı sıkıntıların temel nedeninin eğitmenin eğitimcilik formasyonunun eksik olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. KOBİ'lere eğitim veren eğitmenlerin meslek geçmişlerine bakıldığında çok azının akademik bir geçmişe sahip oldukları, bununla beraber, genellikle sektör deneyimi olan kişiler oldukları görülmektedir.

F10 yetkilisinin dile getirdiği sorun ise eğitim etkinliğinin içeriğinin kısaltılarak verilmesi ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekleştirilememesiydi. Firma 10 bu durumu şöyle ifade etmiştir:

*Biraz öncede dedim ya 80 saatlik bir eğitimdi 3 saatte geçiştirdi. Bir böyle eğitim var birde 80 saati 80 saat aldığımız bir eğitim var(1330).*

F11 yetkilisi ise özellikle eğitimci yetersizliklerine vurgu yaparak “Daha önce dediğim gibi eğitim veren kişilerin de eğitimi nasıl vermesi gerektiği donanımına sahip olması gerekiyor o yok(1402)” ifadesi ile yaşadığı deneyimde eğitimcinin formasyon eksikliği olduğunu savunmuştur.

Bundan başka, F26 yetkilisi eğitimci kuruluşun eğitimci seçerken daha titiz davranması gerektiğini, eğitimcilerin bir veya birkaç alanda derinlemesine bilgi sahibi olacak biçimde eğitimlere girmelerinin daha iyi olacağını şu sözleriyle dile getirmiştir:

*Yani ben onu başka bir eğitim daha verdi yine vehbi beyin ismini duyunca biraz o çok zor bir şeyi bileceksin her şeyin bir şeyini bileceksin tamam ama her şeyin her şeyi bilmiyor(2881).*

F27 yetkilisi ise önceki aldıkları eğitimin uygulamadan uzak olduğunu belirtirken sonraki bir eğitimin sonundaki simülasyonun anlamasına yardımcı olduğunu belirtmiştir:

*Tabii ki mesela şimdiye kadar katıldığım eğitimlerde hep teorikti bazı şeyler mesela bugün işlediğimiz konuya kadar da bazı şeyler teorikti ama ufak bir oyun oynayarak...(3039)*

F29 yetkilisi ise F27 yetkilisinin görüşlerini destekler biçimde konuya şöyle değinmiştir:

*3-4 eğitime katıldık. Uzunluğu şuradan geliyor. Tarihçesinde ve diğer konularda ana hatlarıyla anlatılacak şeyler vardır. Örnekleme ile gidildiğinde daha faydalı olur. Örnekleme yapılmadan bu bilgilerin hepsine ulaşma imkânımız var(3373).*

Görüşme yapılan KOBİ’lerin eğitimci veya eğitimci kuruluşa bağlı yetersizlikler başlığında en çok dile getirdikleri sorunlar arasında iki başlık dikkati çekmektedir: eğitimci formasyonundaki yetersizlikler ve program geliştirme bilgisi yetersizliği.

#### **4.5.6. Eğitim Ortamına Bağlı Sorunlar**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi yedinci soruda eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak eğitimin ortamına bağlı sorunlar belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28  
Eğitim Ortamına Bağlı Sorunlar

Eğitim Ortamına Bağlı Sorunlar	Frekans	Yüzdelik
Salonu Olmayan Firmalar	2	7,00
Yemekhaneyi Kullanmak Zorunda Kalan Firmalar	6	22,00
Araç Gereç Sıkıntısı Çekenler	2	7,00
Eğitim Ortamına Bağlı Sorunları Dile Getirmeyenler	18	64,00

Görüşme yapılan firmalardan 10'unda eğitim ortamına bağlı sorunlar tespit edilmiştir. Örnek olarak F10 yetkilisi “Eğitim ve toplantı odası olarak değil de yukarıda boş bir alanımız var orada duvara ışıklandırma kamera dediğimiz, oturma düzeni yapıyor o şekilde(1271)” biçimindeki ifadesi ile işletme içerisinde eğitim verilebilecek bir oda olmadığını, bunun yerine üretim alanı üzerindeki koridorda boş bir alanın kullanıldığını belirtmiştir.

F7, F12, F21, F24, F27, F28 firmalarında eğitimlerin yemekhanede yapıldığı bildirilmiştir. Örnek olarak, F21 yetkilisi “Bunlar için yemekhaneyi kullanıyoruz(2470),” ifadesi ile eğitimler için kullanılan eğitim salonu veya toplantı odası olup olmadığı sorusunu yanıtlamıştır.

Görüşme yapılan firmalar arasında eğitim ortamına en çok önem veren ve bu amaç için nitelikli bir eğitim ve toplantı salonu inşa ettiren F22 yetkilisi şu ayrıntılara yer vermiştir:

Eğitim salonunun haftaya inşaatı başlayacak. Tasarladık. Sandalyelerimiz getirtirdik. Yani ben bir eğitim salonu istedim. Biraz çok amaçlı olacak, ortada bir yuvarlak masa etrafında sandalyeler olacak ben bu sistemi düşündüm her kesin yüz yüze bakmasını istedim sınıf düzeninden ziyade bunun altını çizdik. Haftaya inşaatları başlayacak. Şimdi teklif alma aşamalarında eğer bir firmayla anlaşılırsa çizdiğimiz plan yapılacak(2423).

Eğitim salonu konusu dışında firmalar eğitim araç gereçlerine ilişkin olarak da sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. F17 yetkilisi projeksiyon makinesinin Genel Müdürün odasında bulunduğunu ve eğitimlerde kullanılmadığını, F12 ve F27 yetkilileri projeksiyon makinelerinin olmadığından söz etmişlerdir. F 27 yetkilisi, “Tahta var ama projeksiyon falan yok tabi(3045),” biçiminde açıklama yaparken henüz bu teknolojiye uzak olduklarını ima etmek istemiştir. F12 firmasındaki yetkili üst yönetiminde bulunduğu görüşmede içinde buldukları sıkıntıları şöyle özetlemiştir:



Projektörümüz yok(1542),” Operatör eğitimlerinde yemek salonunda verdiğimizde hiçbir şeyimiz yok. Daha önce laptop kullandığımız eğitimler oldu fakat büyük bir ortamda küçük bir ekranın verimli olduğuna inanmıyorum(1545).

#### 4.6. KOBİ’lerde Eğitim Sonrası Öğrenme Ürünlerinin Değerlendirmesinde Karşılaşılan Sorunlar

##### 4.6.1. Uzman Personel Eksikliği

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi sekizinci soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak uzman personelin işletmede istihdam edilip edilmediği ve buna bağlı sorunların neler olduğu belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 29 ve 30’da verilmiştir.

Tablo 29  
Eğitim Uzmanı Eksikliği

Uzman Personel Eksikliği	Frekans	Yüzelik
Eğitim Uzmanı İstihdam Edilmiyor	28	97,00
Eğitim Uzmanı İstihdam Ediliyor	1	3,00

Tablo 30  
İnsan Kaynakları Sorumlusu Eksikliği

Uzman Personel Eksikliği	Frekans	Yüzelik
İnsan Kaynakları Sorumlusu İstihdam Ediliyor	6	21,00
İnsan Kaynakları Sorumlusu İstihdam Edilmiyor	23	79,00

KOBİ’lerdeki insan kaynakları geliştirme etkinliklerine ilişkin görev alan çalışanların büyük çoğunluğu kalite bölümü sorumlusu, geri kalanları ise insan kaynakları sorumlusu olarak istihdam edilmektedirler. Görüşme yapılan firmalardan sadece 1’inde Milli Eğitim Bakanlığı’ndan onaylı sertifika sahibi olan eğitim uzmanı istihdam edilmektedir. F20 yetkilisi “Eğitim uzmanıyla insan kaynakları beraber çalışıyorlar(2420). Bakanlıklarında onay verdiği bazı yüksek okul sertifikalara sahiptir(2422),” biçiminde eğitim uzmanı ile insan kaynakları sorumlusunun birlikte çalıştıklarını anlatmaktadır.

Bundan başka, insan kaynağı geliştirme etkinlikleri görevini yerine getiren çalışanlardan sadece 6'sı insan kaynakları sorumlusu unvanı ile görev yapmakta iken geri kalan 23'ü ise başta kalite olmak üzere, üretim ve muhasebe sorumlusu olarak görev almaktadırlar.

Görüşme yapılan KOBİ'lerin 6'sında insan kaynağı geliştirme sorumlularının görev yapmalarına rağmen eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ve öğrenme ürünlerinin değerlendirmesi süreçlerinde sorumluluk firmalarda kalite bölümünde görev yapan kişilerce yerine getirilmektedir. Bu durumun KOBİ'lerin daha çok kalite ve verimlilik üzerine odaklanmaları ve eğitim durumlarını da bu iki süreç ile ilişkilendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### 4.6.2. Değerlendirmeye İlişkin Alan Bilgisi Yetersizliği

Araştırma sorununun çözümüne yönelik yirmi dokuzuncu soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak değerlendirmeye ilişkin alan bilgisi yetersizliğinin olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31  
Değerlendirmeye İlişkin Alan Bilgisi Yetersizliği

Değerlendirmeye İlişkin Alan Bilgisi Yetersizliği	Frekans	Yüzdeler
Alan Bilgisi Yetersizliği Var	22	81,00
Alan Bilgisi Yetersizliği Yok	5	19,00

Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesinden veya duyurulmasından sorumlu insan kaynakları birimi çok az KOBİ'de yer aldığı için bu görev başta kalite bölümü olmak üzere yaygın olarak üretim ve muhasebe bölümlerince yerine getirilmektedir. Buna bağlı olarak da eğitim etkinliklerine ilişkin gereksinme belirleme, gereksinme karşılama ve öğrenme ürünlerinin değerlendirmesi gibi öğrenme durumlarına ilişkin alan bilgisi yoksunluğuna bağlı olarak yanlış kanılar ve uygulamalara rastlanmaktadır. Görüşme yapılan firmalar arasında öğrenme sonrası değerlendirme etkinliklerine ilişkin ne tür sorunlar yaşadıklarına yönelik sorulara verilen yanıtlar arasında değerlendirme süreçlerini neredeyse eğitim ile ilişkilendirmedikleri ortaya çıkmıştır. Bundan başka

kimi KOBİ'ler değerlendirmenin nasıl yapılacağına ilişkin sorunlar yaşadıklarını ve çoğunlukla da değerlendirme yapmam yoluna gittikleri anlaşılmaktadır.

Görüşme yapılan firmalardan 2'si değerlendirme süreçlerine ilişkin bilgi verecek durumda olmadıkları için ve yaşadıkları ağır kriz koşulları nedeniyle görüşmedeki bu konuyu daha çok ekonomiye döndürdükleri için elverişli veri alınamamıştır. 21 firmada ise yapılan görüşmelerde doğrudan alan yetersizliklerinin olup olmadığına dair bir soru yöneltmek yerine bu durumu ortaya çıkarabilecek sorular yöneltilmiştir. Böylece içinde buldukları durumu açıklarken KOBİ'ler değerlendirmeye ilişkin alan bilgilerinin ne durumda olduklarında ilişkin ipuçları vermişlerdir. Görüşmelerde karşılaşılan dikkat çekici ifadeler arasında “sınav gibi bir şey”, “eğitimle ilişkilendirilmiyor”, “hata yok ise eğitim iyi demek”, “değerlendirme yapılmadı üzerinden toplu olarak geçildi” yer almaktadır.

F9 yetkilisi değerlendirmeye ilişkin şu ifadeleri kullanmıştır “, *Danışman kuruluştan gelen arkadaş sınav gibi bir şey yaptı. Ama oradaki başarı da çok iyi değildi aslında. Çalışan insanlar eğitimi genelde çok gerekli bulmuyorlar(1118).*” F9 da uygulanan değerlendirme yaklaşımının insan kaynağı geliştirmeden sorumlu yetkili tarafında iyi anlaşılmadığı ve eğitimi veren aracı kuruluşun da sürece ilişkin firmayı yeterince bilgilendirmediği düşünülebilir.

F14 yetkilisine eğitim sonrası personelini nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Test verip vermedikleri sorulmuş ve “*Vermedik (1781)*” yanıtı alınmıştır. Bunun üzerine sınav yerine görüşme yapıp yapılmadığı sorulmuş ve “*olmaz(1783)*” yanıtı alınmıştır. Daha sonra aldıkları eğitime ilişkin bir performans değerlendirmenin yapıp yapılmadığı sorulduğunda “*Performans değerlendirmesi yapılıyor ama eğitimle ilişkilendirilmiyor(1785)*” yanıtı alınmıştır. Görüşmeler sırasında performans değerlendirmenin neredeyse tamamen istihdam durumu, verimlilik ölçümü ve üretimdeki siparişlerin müşteriye teslim sürelerinin kontrolü amacıyla uygulandığı söylenebilir. Öte yandan görüşülen KOBİ'lerden 5'inde öğrenme sonrası değerlendirmeye ilişkin alan yetersizliğinin hemen hemen olmadığı saptanmıştır. Bu firmalar F5, F6, F7, F8 ve F20'dir.

Örnek olarak F5 yetkilisi “Şimdi bizim bu eğitimden sonra bir puanlama yöntemimiz var, sınav yapıyoruz(484)” derken firmalarında kurulmuş olan insan kaynakları birimi ile mali işler bölümünün nasıl işbirliği yaptıklarını anlatmaktadır. Bundan başka firma uygulama yoluyla da değerlendirme yaptıklarını şöyle anlatmaktadır:

*Buyurun bunun montajını yapın diyoruz öğrettik örnek veriyorum bunun sonucunda bir üst grup ortaya çıkıyor yani puanlar yukarıya doğru geliyor fakat ihtiyaç olduğunda fabrika içersine üretim hatlarına dağıttığımızda onların izlemelerini üretim hattı sorumluları yapıyor zaman zaman iş ortamına uyamayanda haliyle çıkıyor. Her iş yerinde olduğu gibi yani bizim sektörümüze bağlı bir şey değil bu onları o şekilde görebiliyoruz(487).*

F5 yetkilisinin ifadelerinden açıkça görüldüğü gibi insan kaynağı geliştirme uygulamalarına ilişkin yeterlilik açısından görüşülen KOBİ’lerin ortalamasının üzerinde bir yere sahiptirler.

Genel olarak bakıldığında görüşülen firmalar içinde değerlendirmeye yönelik alan yetersizliği olduğuna ilişkin izlenim veren firmaların oranı % 81’dir. Bu oranın yüksekliği pratik olarak iki neden bağlanabilir: firmalarda uzman personel istihdam edilmemesi veya insan kaynağı geliştirme işlevini yürüten kişilerin herhangi bir eğitimden geçmemesi.

#### 4.6.3. Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme

Araştırma sorununun çözümüne yönelik otuzuncu soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak değerlendirmeye karşı motivasyon yetersizliğinin olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32  
Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme

Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme	Frekans	Yüzdellik
Motivasyon Düşüklüğü Var	6	21,00
Motivasyon Düşüklüğü Yok	22	79,00

Görüşme yapılan firmalara son bölümde öğrenme ürünlerinin değerlendirme süreçleri ve karşılaştıkları sorunlar üzerine sorular yöneltilmiştir. Bu firmalardan F2’den bu süreç ile ilgili veri alınamamıştır. Firma yaşadığı ağır kriz etkileri nedeniyle konuyu daha çok genel ekonomiye çevirmiştir.

Bilindiği üzere öğrenme ürünlerinin değerlendirmesi ve sonuçlarının raporlaştırılarak performansın izlenmeye devam edilmesi ayrı bir iş yükü gerektiren bir süreçtir. Bu yüzden kimi firmalarda değerlendirme süreci ihmal edilmektedir. Görüşme yapılan kişilerin büyük çoğunluğunun kalite sorumluları oldukları göz önüne alındığında değerlendirmenin var olan iş yüklerini daha da artıracığı düşünülebilir. Ancak, bu alanda eğitim almış olmaları onların daha etkili bir biçimde çalışarak daha az zaman harcamalarını sağlayabilir de.

Motivasyon düşüklüğü olduğu düşünülen 6 firmadan F3'te görüşülen yetkiliye içinde buldukları sıkıntıları aşmak için sorumlu kişi olarak bu alanda açılacak bir sertifika programına katılmak isteyip istemeyeceği sorulduğunda "*Kendi adıma istemem(487)*" yanıtını vermiştir. F13 yetkilisi ise değerlendirmenin yararına ilişkin olarak çalışan mavi yakadan gelen tutumlara ilişkin bir değerlendirme yaparak isteksizliklerinden şikayet etmiştir: "*... Ülkenin içinde bulunduğu durum, kriz, bunların hepsi etken insana. Siz anlatıyorsunuz insana, ya verimlilik, verimlilik diyorsunuz ama o kafasında ben kaç para alıyorum...(1684)*"

Bundan başka, F24 yetkilisi ise içinde buldukları koşulların zorluğundan olsa gerek yöneltilen hemen soruya tepkisek yanıt vermiştir. Değerlendirmeye ilişkin neler yapıldığı sorulduğunda ise daha çok çalışanın uyarılmasına odaklanan bir yanıt vermiştir. F24'ün insan kaynağı geliştirme için motivasyonunun düşük olduğu, daha çok istihdam yoluyla sorunları çözmeye yöneldiği düşünülebilir. F24 yetkilisi şu yorumları yapmıştır:

*Bir hata varsa, onun da tespitini yapmışsak o hatanın gerekçeleri neyse onun eğitimle mi, ikazla mı giderilmesi gerektiğini, hatayı öncelikle kendisinde arayan bir işletmeyiz. Çünkü personel işini bilmez, bant usulü bir sistem...( 2472)*

F18 firmasının yetkilisi ise değerlendirmeye ilişkin yaşadıkları bir iki kötü deneyimden sonra cesaretinin kırıldığı düşünülebilir. Öğrenme ürünlerinin değerlendirmesi için sınav yaptıklarını ve aldıkları tepkileri "*Kötü(2247)*" olarak tanımlayan F18 yetkilisi umutsuz bir biçimde "*İçerideki arkadaşlara bir anket dağıtırsam hepsi kendini çok iyi olarak gördüklerini belirtirler(2251)*" diyerek değerlendirmeye ilişkin inancının zayıf olduğunu belirtmek istemiştir.

Görüşme yapılan diğer 22 firmada değerlendirmeye ilişkin bir motivasyon yetersizliği saptanmamıştır. Edinilen genel izlenim ise kalite yönetim sistemleri iyi işleyen ve müşterileri tarafından sıkı denetlenen firmalarda değerlendirmeye önem verilmekte, değerlendirmeye ilişkin motivasyon düşüklüğü görülmemektedir. Görüşme yapılan kimi firmalarda çalışanların hangi beceri gruplarına ne kadar yakın olduklarını gösteren ve onların performanslarını izleyen polivalans tablolarının kullanılmakta olduğu görülmüştür. Öğrenme sonrası değerlendirmedeki temel sorunun nasıl yapılacağını bilememe olduğu düşünülmektedir.

#### 4.6.4. Değerlendirmeye İlişkin Zaman Yetersizliği Sorunu

Araştırma sorununun çözümüne yönelik otuz birinci soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak zaman yetersizliğinin olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33  
Değerlendirmeye İlişkin Zaman Yetersizliği Sorunu

Değerlendirmeye İlişkin Zaman Yetersizliği Sorunu	Frekans	Yüzdellik
Zaman Yetersizliği Sorun Olarak Dile Getirildi	5	18,00
Zaman Yetersizliği Sorun Olarak Dile Getirilmedi	23	82,00

Görüşme yapılan KOBİ'ler arasında sadece 5'i değerlendirmeye ilişkin sorunlar arasında zamanı göstermiştir. Bu firmalardan F3 yetkilisi “*Eleman sıkıntımız var. İsteriz ama zamansızlık, şu bağlamda bu koşullarda zor çünkü kriz var(327)*” diyerek hem zaman sorunları olduğunu hem de önceliklendirme yaptıklarında krizin etkilerinden kurtulmak için üretime ağırlık vermek zorunda olduklarını anlatmak istemiştir. F16 yetkilisi ise personel yetersizliğinden zaman sorunu yaşadıklarını belirterek bunu da var olan ekonomik durum ile ilişkilendirmiştir:

*Fazla beyaz yaka çalıştıramadıkları için zaman sıkıntısı oluyor. İkinci elemanı alma işveren açısından problem. İki kişinin yürütebileceği bir bölüm var mı onu düşünmek gerekiyor. Burada bir kişi bir bölümü yürütebiliyor burada(1980).*

F22 yetkilisi ise ayırabildikleri zamanın ancak eğitim etkinliklerine gittiğini belirtirken değerlendirme yapacak zamanlarının olmadığını söylemiştir:

*Eğitimin etkinliğini şu anda değerlendirmiyoruz daha doğrusu zaten kısıtlı sürede aldığımız için eğitimin etkinliğini denemekten*

ziyade eğitimi vermeyi tercih ediyoruz. Dolayısıyla bunun etkilerini işletmedeki üretim esnasında bunun etkilerini görmeye gidiyoruz(2433).

F23 firmasının değerlendirmeye yeterince zaman ayıramadığı yetkilisinin verdiği yanıtta da anlaşılmaktadır:

*Evet, sıkıntımız eğitimin değerlendirilmesi ve onun kayıtlarının tutulması. Hangi şirkete giderseniz gidin bu problemler var. Bizim bu konuda eksiğimiz var. Ya çalışma yapımızdan, projeck base üretim yaptığımızdan, hep aynı şeyleri üreten bir firma olsak takip edebileceğiz ama a projesini yaparken başka bir şey olur, b projesini yaparken başka bir şey olur(2473).*

F25 yetkilisi de benzer biçimde zaman yetersizliğinden yakınmaktadır. Firma sorununu şöyle ifade etmektedir:

*Çıkarmaya da başladık dedik ki iki şeyi birleştirelim hani diğerinin bms i var,bms in 26 tarzıyla süreç yaklaşımlarını birleştirelim her işlerimiz süreç yaklaşımına göre belirleyip her işin nasıl yapıldığını bir yere yazalım dedik.İşlerin yoğunluğundan kaldı.yazdık bir takım çalışmalar yaptık.Oradan çıkıyor ama (2656)*

Görüşme yapılan firmalar arasında zaman yetersizliğinden yakınan firmaların bir kısmının beyaz yaka personel eksikliği ortaya çıkarken başka bir bölümünün de organizasyonun değerlendirme sürecini yerine getirecek biçimde yapılandırılmadığı görülmüştür. Bunun nedenleri arasında alan bilgisi yetersizliği sayılabileceği gibi motivasyon eksikliğinden de söz edilebilir. Özet olarak, görüşme yapılan firmaların ifadelerine bakılarak zamanı etkili kullanamayışları personel sayılarının yeterli olmamasından veya yanlış örgütlenme modelinden de kaynaklanabileceği düşünülebilir.

#### **4.6.5. Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalık Eksikliği**

Araştırma sorununun çözümüne yönelik otuz ikinci soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak yararına ilişkin farkındalık eksikliği olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34  
Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalık Eksikliği

<b>Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalık Eksikliği</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzdeler</b>
Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalığı Düşük	5	18,00
Değerlendirmenin Yararına İlişkin Farkındalığı Var	23	72,00

Görüşme yapılan firmalardan özellikle değerlendirmeyi eğitimler ile ilişkilendirmeyenlerden bir kısmının değerlendirmenin çok ta önemli olmadığı görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Görüşülen firmalardan sadece % 18'i değerlendirmenin yararına ilişkin düşük düzeyde farkındalığa sahip oldukları görülmüştür. F3 yetkilisi performans değerlendirmeyi doğrudan üretim ile ilişkilendirmiş ve eğitime dönük bir etkinlik olarak düşünmemiştir. F3 yetkilisi bu düşüncesini “*Tabi ki de sonuçta içerde üretimde katkı sağlıyor ise performansını da etkileyecektir(312)*” biçiminde ifade etmiştir. F9 firmasının çalışanları genellikle kriz öncesi kendisine ait atölyesi bulunan mobilya ustalarından oluşmaktadır; bu kişilerin eğitime karşı dirençleri olduğu firma yetkilisi tarafından bildirilmiştir. F9 yetkilisi bilinçlendirme için zorlandıklarını ifade etmiştir:

*Bizde çalışanlar genelde kendi atölyelerini kapatıp gelmişler dolayısıyla fabrika ortamına ayak uydurmaları zor oluyor, eğitimleri çok fazla gerekli görmüyorlar, eğitimin gereksiz politika olduğunu düşünüyorlar(1130).*

F9 yetkilisi ise değerlendirmeye ilişkin olarak firma içinde danışman kuruluşun tam olarak ne uyguladığını bilmemektedir. Belki de üretim sürecindeki performanslarının gözlemlenmesi gereken çalışanların bir tür teste tabi tutularak değerlendirildikleri anlaşılmaktadır. F9 yetkilisi ise bu sürecin dışında kaldığı düşünülmektedir. F9 yetkilisi bu durumu şöyle ifade etmiştir: “*Danışman kuruluştan gelen arkadaş sınav gibi bir şey yaptı. Ama ordaki başarı da çok iyi değildi aslında. Çalışan insanlar eğitime genelde çok gerekli bulmuyorlar(1118)*”. F13 yetkilisi ise değerlendirme sürecine meslektaşlarını katamamaktan şikâyet etmektedir: “*İnsanlara da anlatamıyoruz bunu, sıkıntı orada(1681)*.” F26 yetkilisi ise değerlendirme yapmadıklarını söylerken şöyle bir açıklama getirmiştir: “*Zaten onu bilemez oluyor nasıl değerlendirir kendini bilmeden daha zor mesela şimdi biri gitse yeter ben bilmiyorsam firmada başka bilende yoksa onun bize aktarması lazım yani(2891)*.” F16 yetkilisi ise yönetimin değerlendirmeye ilişkin düşüncesini “*Zaman kaybı olarak görüyorlar bunu(2061)*” sözleriyle anlatmaktadır.

Görüşme yapılan firmaların % 72'si değerlendirmenin yararını bilmekle beraber sistematik bir biçimde her eğitim etkinliği değerlendirdiklerini söyleyememişlerdir.



Bunun nedenini ise dolaylı olarak zaman yetersizliğine, bilgi eksikliğine, insan kaynaklarından sorumlu personel sayısının azlığına bağlamışlardır.

#### 4.6.6. Değerlendirmede Karşılaşılan Sistem Eksikliği Sorunu

Araştırma sorununun çözümüne yönelik otuz üçüncü soruda eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak sistem eksikliğinin olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Elde edilen yanıtların frekansları hesaplanarak sonuçlar Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35  
Değerlendirmede Karşılaşılan Sistem Eksikliği Sorunu

Değerlendirmede Karşılaşılan Sistem Eksikliği Sorunu	Frekans	Yüzdellik
Sistem Eksikliğini Dile Getirenler	13	45,00
Sistem Eksikliğini Dile Getirmeyenler	16	55,00

Görüşme yapılan firmaların % 45’i değerlendirme süreçlerinin sürdürülebilir olmadığını ve bu yüzden etkili bir biçimde değerlendirme yapamadıklarını aktarmışlardır. Değerlendirme görevini üstlenecek kişinin olmaması, zaman sıkıntısı, üst yönetimce değerlendirmeye sahip çıkılmaması, üst yönetimin ve insan kaynağı geliştirme görevini yürüten başta kalite olmak üzere üretim ve muhasebe bölümlerinin de değerlendirmeye ilişkin farkındalıklarının yeterli düzeyde olmamaları öğrenme sonrası değerlendirmenin görüşme yapılan KOBİ’lerde etkili bir biçimde yapılamadığını göstermektedir. Örnek olarak F4 yetkilisi “Hayır, periyodik düzenleme yapamıyoruz(443)” diyerek değerlendirmeyi düzenli olarak yapamadıklarını anlatmaktadır. F6 yetkilisi ise araştırmacının “Sizin firmanız ne tür değerlendirmelerle ilgili benim anladığım kadarıyla sistematik olmaması sorunlardan biri(723)” çıkarsamasına “evet(724)” yanıtını verirken görüşmenin önceki kısımlarında değinilen sorunları onaylamıştır.

Bundan başka değerlendirmenin işletme örgüt şemasında ve kalite el kitaplarında tanımlı olduğu F 15 yetkilisi ise uygulamadaki aksamaları şöyle açıklamaktadır:

*Şöyle söyleyeyim, dediğiniz gibi irdelenmiyor ama bu niye irdelenmiyor. Daha çok yeni bir firma o daha ilerideki zamanda olacak. Bunların hepsi sistemimizde var ama uygulamamızda biraz eksiklik var(1931).*

Araştırmanın yürütüldüğü KOBİ'lerde öğrenme sonrası değerlendirmenin etkili bir biçimde yapılamayışı bu orta ve küçük ölçekli firmalarda insan kaynağı geliştirme bakış açısının olmamasına ve insan kaynakları bölümünün örgüt şemalarında ve uygulamalarında genellikle yer almamasına bağlanabilir. İnsan kaynağı geliştirme işlevinin kalite, üretim, muhasebe gibi bölümlerce yürütülmesi sonucu zaten hâlihazırda bu bölümlerin ana yükümlülükleri varken insan kaynağı geliştirmeye ilişkin uygulamalar personel sayısı yeterli olmayan bu bölümleri sıkıntıya sokmakta ve sonuç olarak ta değerlendirmeye ilişkin uygulamalar sistemli bir biçimde yerine getirilememektedir.

## **Beşinci Bölüm** **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde, araştırmanın sorunu, yöntemi ve bulguları özetlenerek elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve sorunun çözümü ile araştırmalara dönük önerilere yer verilmiştir.

### **5.1. Sonuç**

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin neredeyse % 99'unu oluşturan KOBİ'lerin rekabet etmedeki sıkıntılarının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden birisi, her düzeydeki insan kaynağının gerekli ve yeterli niteliklerden yoksun olmalarıdır. Küreselleşen pazarlarda etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri için KOBİ'lerin yaşamboyu öğrenme çerçevesinde insan kaynaklarını geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da insan kaynağı geliştirme etkinliklerinin doğru bir biçimde planlanması ile başarılabilir. Örnek olarak eğitim gereksinmelerinin uygun bir biçimde belirlenmesi, buna bağlı olarak eğitim içeriğinin oluşturulması ve öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi eğitim etkinliklerinin daha etkili olarak uygulanmasını olanaklı kılmaktadır.

Bu araştırma ile KOBİ’lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Tarama türünde nitel araştırma deseni kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde çeşitli imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 580 KOBİ ve bu işletmelerde görev yapan insan kaynakları sorumluları oluşturmuştur. Çalışma evreninden örneklem alınarak araştırma 29 KOBİ üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır:

- KOBİ’lerde insan kaynakları gelişiminden daha çok Endüstri ve Makine Mühendisleri sorumlu iken, insan kaynakları gelişimi görevinin verildiği bölüm genellikle kalite ve üretim bölümleridir. Araştırma kapsamında yer alan KOBİ’lerin sadece 2’sinde insan kaynakları bölümü yer almaktadır. KOBİ’ler eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde en çok anket tekniğini kullanırken ikinci olarak da performans değerlendirmeyi kullanmaktadırlar.

Görüşme ve toplantı KOBİ'lerin en az kullandığı tekniktir. Ayrıca KOBİ'ler eğitim gereksinimlerini belirlerken dışarıdan uzman görüşü almamaktadırlar. KOBİ'ler insan kaynaklarının eğitim gereksinimlerini belirlerken daha çok kalite uygunsuzluklarının giderilmesini amaçlamaktadırlar. Eğitim gereksinimlerini belirlerken KOBİ'ler en çok mesleki, daha sonra da örgütsel ve kişisel gereksinmelere ağırlık verirken önemli bir kısmı da herhangi bir ayrıma gitmemektedir.

- KOBİ'lerdeki insan kaynaklarının eğitim gereksinimleri çalışanların henüz işe başladıkları dönemde açığa çıkmaktadır. KOBİ'ler planlı ve programlı olmasa da işe aldıkları çalışanı yasal deneme süresi içinde çeşitli eğitimlerden geçirmektedirler. Her ne kadar oryantasyon eğitimi olarak adlandırılırsa da KOBİ'lerde bu eğitim daha çok deneme süresi içinde çalışanı değerlendirmeye tutma biçiminde uygulanmaktadır. KOBİ'ler en çok personelinin mesleki ve bireysel alanlarda gelişmesi gerektiğini düşünürken örgütsel alanda gelişmeye gereksinimleri son derece düşük bulunmuştur. Eğitim gereksinimlerini karşılama konusunda KOBİ'lerin en çok kendi insan kaynağına yöneldiği ve daha ekonomik olarak eğitim eksikliklerini kendi içlerinde giderdikleri anlaşılmaktadır. Öyleki araştırmaya katılan 29 firmadan 24'ünde beyaz yakalı personel mavi yakalı personele eğitimler vermektedir. Ancak beyaz yakalı personelin eğitim gereksinimleri konusunda KOBİ'lerin kendi insan kaynağını kullanmadıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan KOBİ'ler arasında personelini bu tür eğitimlere gönderenlerin oranı % 62'dir. Bu oran yüksek gibi görünse de % 38'lik kısım genel katılıma açık eğitimlere personelini göndermemektedir. Bunun da en başta gelen nedeni bu eğitimlerin hala yeterince ekonomik bulunmamasıdır. KOBİ'lerin neredeyse % 60'ına yakını eğitim sağlayan kuruluşlardan kurum içi eğitim almaktadır. Bu oranın yüksek olmasının nedeni eğitim programının sadece kendileri için tasarlanmış olmasının niteliği artırması ve daha fazla sayıda personeli istedikleri zaman daha ekonomik bedellerle eğitebilmeleridir. KOBİ'lerin yarısından fazlası eğitimleri toplantı salonlarında gerçekleştirirken % 21'i eğitim salonuna sahiptir. Öteki % 21'i ise yemekhaneyi kullanmaktadır. Görüşme yapılan

sadece 2 KOBİ’de boş bir alanda eğitim yapıldığı öğrenilmiştir. KOBİ’ler eğitimci tercihlerini yaparken en çok eğitimcinin sektör deneyimine önem verirken en az mesleki konum veya tanınmışlığa önem vermektedirler.

- KOBİ’lerde eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi en çok eğitimin üretim süreçleri üzerine olan etkisine bakılarak yapılmakta iken bunu performans gözlemleme, görüşme yoluyla değerlendirme ve test yoluyla değerlendirme izlemektedir. Fayda-maliyet analizi yoluyla yapılan değerlendirme en az karşılaşılan yöntemdir. Bu yöntemi kullandığını ifade eden sadece 3 KOBİ bulunmakla beraber yöntemi nasıl kullandıklarını açıklamamışlardır. Öte yandan fayda-maliyet analizi neredeyse hiç tanınmamaktadır. Bir yıllık gelir gider tablosunda ve bilançolarda eğitimlere harcanan paranın işletmeye olan getirisinin belirli oranları kullanarak yapılması eğitime olan inancı artırabileceği gibi eğitimlere ilişkin niteliği de artıracaktır. Özel sektör işletmeleri kar maksimizasyonuna dayalı kuruluşlar olduklarından belki de eğitimleri fayda-maliyet analizi üzerinden değerlendirmeleri hem geçmiş bir eğitimin firmaya olan katkısını ölçmelerine yardımcı olabileceği gibi hem de henüz gerçekleşmemiş eğitim yatırımları için tahminde bulunmalarını sağlayabilecektir. Değerlendirme, gereksinme belirlemeden sonra KOBİ’lerin en zayıf oldukları etkinliktir. Üretim süreçleri üzerinde yapılan değerlendirmelerin ne yazık ki çok azı öğrenme ile ilişkilendirilmektedir. Bu değerlendirmeler daha çok çalışan performansı ve üretim sürecindeki kalite uygunsuzluklarının azaltılmasına dayanmaktadır.
- KOBİ’lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan sorunlar arasında en büyük sorunun insan kaynağı geliştirme uzmanı eksikliği olduğu saptanmıştır. Bundan başka, gereksinme belirleme çalışmalarının sektöre uğraması ve sürdürülebilirlikten uzak olması en sık karşılaşılan bir diğer sorun olmuştur. Gereksinme belirleme sırasında en az karşılaşılan sorunun planlama sorunu olduğu ortaya çıkmıştır.

- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan sorunların arasında zaman yetersizliği ilk sırada yer almaktadır. Bir diğer sonuç ise eğitim maliyetlerinin yüksekliğine yapılan vurgu olmuştur. Bundan başka, KOBİ'ler üçüncü sıraya eğitmen yetersizliğini yerleştirirken bunu izleyen gösterge ise eğitime olan inancın zayıflığıdır. En az rastlanan konu ise personelin işten ayrılma isteğidir. Ancak KOBİ'lerin eğitime mesafeli durma nedenlerinden birinin de üzerine eğitim yatırımı yaptıkları personelin işten ayrılmasıdır.
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde en çok karşılaşılan sorun olarak eğitim uzmanı eksikliği görülmüştür. Bunu alan bilgisi yetersizliği izlemektedir. Buna ek olarak da KOBİ'lerde insan kaynakları bölümlerinin olmayışı öğrenme ürünlerinin değerlendirmesini zora sokmaktadır. KOBİ'ler dördüncü olarak sistem eksikliğinden yakınmışlardır. Değerlendirmeyi birkaç defa yapabilen KOBİ'ler ancak gerisini getirmekte güçlük çekmektedirler. Öte yandan zaman sıkıntısı yaşıyor olmak ve değerlendirmeye ilişkin farkındalık eksikliğinin olması da öğrenme ürünlerinin değerlendirmesinde karşılaşılan sıkıntılara örnek olarak verilebilir.

Araştırmada elde edilen tüm bu sonuçlara dayalı olarak, KOBİ'lerde öğrenme durumlarının, bir başka deyişle eğitim etkinliklerinin program geliştirme bakış açısına uygun olmayan biçimde gerçekleştirildiği, gereksinme belirleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı veya eğitim sağlayan kuruluşların ilan yoluyla önerdiği eğitim programlarına personellerini gönderdikleri ortaya çıkarılmıştır. Buna ek olarak öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine yönelik sistematik bir sürecin olmadığı belirlenmiştir. Sonuç olarak tüm bu sorunların KOBİ'lerde insan kaynağı geliştirme uzmanı olmamasından ya da bu bölümün örgüt şeması içinde var olmamasından kaynaklandığı yargısına ulaşılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Araştırmanın amacı doğrultusunda, elde edilen bulgulara dayanarak KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin planlı ve sürdürülebilir bir biçimde yerine getirilebilmesi için şu öneriler geliştirilmiştir:

- KOBİ'lerdeki insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili yapılanmanın özellikle kalite bölümü içinde gerçekleştiği sonucuna ulaşıldığından kaynakları sınırlı olan işletmelerin kalite bölümüne aynı zamanda resmi olarak insan kaynağı geliştirme sorumluluklarının verildiği duyurulmakla beraber program geliştirme süreci kalite el kitabında tanımlanarak takibinin yapılması sağlanabilir.
- KOBİ'lerde öncelikli olarak kalite bölümü sorumluları insan kaynakları geliştirme etkinliklerinin daha etkili ve doğru biçimde yürütülebilmesinin sağlanması amacıyla bir insan kaynağı geliştirme uzmanı sertifika programı yoluyla akredite edilebilir. Bu program KOBİ'lerin üyesi oldukları sanayi odaları ve üniversite işbirliği ile yürütülebilir. Buna ek olarak KOBİ'ler sertifika programına ilişkin uygulamada karşılaşılabilecekleri güçlükleri üniversiteden alacakları danışmanlık hizmeti ile giderebilirler. Bu danışmanlık hizmetinin gerçekleşmesi için üniversite ve KOBİ'ler bir araya getirilebilirler ve bu hizmetin gerçekleşmesi ve sürdürülebilir olması için öğretim elemanları özendirilebilirler.
- KOBİ'lerde eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi ve öğrenme ürünlerinin değerlendirmesi çalışmalarının daha sağlıklı ve düzenli olarak yapılabilmesi için geliştirilecek bir yazılımın kullanımına ilişkin bir eğitim programı düzenlenebilir. Böylece genel katılıma yönelik eğitimlerde gereksinmeler daha tutarlı bir biçimde belirlenebileceği gibi gereksinme duyulmadığı belirlenen hiçbir alanda eğitim programı düzenlenmeyecek ve kaynaklar boşa harcanmayacaktır.
- KOBİ'lerde beyaz yakalı personelin mavi yakalı personele ve beyaz yakalı personelin beyaz yakalı personele vereceği şirket içi eğitimlere ilişkin bir eğitimcilerin eğitimi sertifika programı düzenlenebilir.

- Eğitim sağlayan firmaların sahip oldukları eğitmenler yıllık olarak hem mesleki-teknik alanda hem de öğrenme alanında eğitimcilerin eğitimi programlarına dâhil edilmelidirler. Sanayi odası kendi organizasyonu içinde yürüttüğü eğitim programlarının sorumlusu olan kuruluşlardan eğitimlerinin yıllık olarak eğitimcilerin eğitimi sertifika programından geçip geçmediklerini kontrol edebilir. Buna ek olarak, KOBİ'lerce yapılan değerlendirmelerin bir sonucu olarak ilan edilmiş bir eğitimler ligi oluşturulabilir.
- KOBİ'lere yemekhanelerini küçük yatırımlar ile nasıl çok amaçlı salonlara dönüştürebilecekleri seminer, toplantı ve atölye çalışmaları yoluyla öğretilir. KOBİ'lerde eğitime ilişkin fiziki koşulların yeterliğinin sağlanması için seminerler düzenlenebilir ve kampanyalar yürütülebilir.
- Genel katılıma yönelik eğitimlere ilişkin olarak zaman sorununu çözmek amacıyla gerçekleştirilen eğitimler yarım günlük eğitimler biçiminde tasarlanabilir. Böylece eğitim iş gününün sadece yarısını almış olacaktır.



**EK-I**  
**KOBİ EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİ BELİRLEME GÖRÜŞME FORMU**

EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ	Eğitim gereksinimlerinin belirlendiği birim ve eğitim gereksinimlerini belirleyenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketinizde eğitim gereksinmesinin belirlenmesinden hangi birim veya birimler sorumludur? Eğitim gereksinimlerini belirlerken önceliği kime ya da hangi birime veriyorsunuz? Niçin?</li> <li>• Şirketinizde eğitim uzmanı istihdam edilmekte midir?</li> <li>• Şirketinizde sizin haricinizde eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde çalışan uzman personel/personeller bulunmakta mıdır? Eğer bulunmaktaysa bu kişiler hangi özelliklerine göre istihdam edilmektedirler (eğitim durumu, iş tecrübesi, alan vs.)?</li> </ul>
	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine ilişkin bütçe/kaynak durumu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketinizde eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi için bütçe içerisinde ne kadar kaynak aktarılmaktadır?</li> </ul>
	Eğitim gereksinmesini belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri (niçin?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketinizde eğitim gereksinimlerinin düzenli olarak belirlenmesini ne kadar önemsiyorsunuz?</li> <li>• Size göre, şirketinizde bir eğitim gereksinmesi olduğunu gösteren temel unsurlar ve sebepler nelerdir? (Kârlılıktaki düşüş, verimliliğin azalması, yeniliklerin takibi, kalitenin artırılması vs. sizi, eğitim gereksinmesi olduğu sonucuna götürür mü?)</li> </ul>
	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde izlenen strateji ve yöntemler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketiniz çalışanlarının gereksinme duyduğu eğitim alanlarını (mesleki-örgütsel-kişisel) nasıl belirliyorsunuz?</li> <li>• Şirketinizde ki eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde hangi strateji ve yöntemleri kullanıyorsunuz? (Birebir görüşme, grup görüşmeleri, iş başında gözlem, anketler, performans değerlendirmeleri vs).</li> <li>• Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde şirket dışından herhangi bir uzman danışman görüşü alınmakta mıdır? (üniversitelerdeki akademisyenlerden, eğitim danışmanlık şirketlerinden vs.)</li> <li>• Şirket idari personelin, mesleki, kişisel ve örgütsel alanların hangisi/hangilerinde daha fazla gelişim göstermesi gerektiğini düşünüyorsunuz?</li> </ul>
EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirlenen eğitim gereksinmesini hangi yollardan karşılıyorsunuz?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket içinde eğitim programları hazırlanıp eğitim etkinlikleri düzenlenmekte midir? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Eğer düzenleniyorsa, eğitim programını yapılandırırken hangi unsurları göz önünde bulunduruyorsunuz?</li> <li>✓ Eğitim gereksinmesi şirket dışı karşılanacaksa, eğitim verecek kurumdan hangi özelliklere sahip olmasını bekliyorsunuz?</li> </ul> </li> <li>• Şirket içerisinde eğitim etkinliklerinin düzenlenmesine yönelik düzenlenmiş bir ortam bulunmakta mıdır? (eğitim odası, öğretim araç-gereçleri vs.)</li> <li>• Eğitim etkinliklerindeki (şirket içi veya şirket dışı) eğitmenlerin niteliklerinin gereksinmenizi giderip gideremeyeceğini dikkate alıyor musunuz?</li> </ul>
EĞİTİM SONRASI ÖĞRENME ÜRÜNLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim sonrası personelinizin öğrenme ürünlerini nasıl değerlendiriyorsunuz? (test, görüşme, performans değerlendirmesi vs.) (hangi alanlarda ve ne kadar etkili bir öğrenme gerçekleştiği)</li> <li>• Eğitim alan personelin edindiği bilgi ve becerilerin şirket içi diğer personele aktarılması için nasıl bir çalışma yapılmaktadır?</li> <li>• Eğitim sonrası oluşan öğrenme ürünlerinin, işletmenin faaliyetleri ve prosesleri üzerine olan etkisinin değerlendirilmesinde hangi kriterleri dikkate alıyorsunuz? (maliyetlerin azalması, verimliliğin artması, kalitenin iyileşmesi, işçilik sürelerinde azalma, üretim sürelerinde azalma, hata frekanslarında azalma, müşteri memnuniyetinde artış, hatalı ürün ve ıskarta sayısında azalma)</li> <li>• Alınan eğitimin maliyet-fayda açısından değerlendirmesinde hangi kriterleri dikkate alıyorsunuz? (Ürün miktarı ve Pazar değeri, kalite ölçütleri, birim başına maliyet, birim başına harcanan süre, satış rakamları, müşteri başına düşen satış rakamları, Pazar payı yüzdesi, alacakların tahsil süresinin kısalması)</li> </ul>
EĞİTİM GEREKSİNİMİ BELİRLEME, KARŞILAMA VE ÖĞRENME ÜRÜNLERİNİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde sıklıkla hangi sorunlarla</li> </ul>

<p>DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR</p>	<p>karşılaşıyorsunuz? (alana ilişkin bilgi eksikliği, kalifiye personel yetersizliği, finansal yetersizlikler, araç-gereç eksikliği vs.)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim etkinliklerinin planlanması ve yürütülmesinde sıklıkla hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? (eğitim için özel bir ortamın bulunmaması, öğretim araç-gereçlerinin eksikliği, eğitmen eksikliği, program bilgisi yetersizliği, zaman yetersizliği vs.)</li><li>• Eğitim etkinlikleri sonrası öğrenme ürünlerini değerlendirme de ve eğitimin şirketin verimliliğine katkısını belirlemede sıklıkla hangi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?</li></ul>
--	---

**EK-II  
KODLAR**

	<b>EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİ</b>	Egb
1	Eğitim gereksinimlerinin belirlendiği birim ve eğitim gereksinimlerini belirleyenler	Egb_bb
2	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine ilişkin bütçe/kaynak durumu	Egb_bk
3	Eğitim gereksinimini belirlenmesinin önemi ve gerekçeleri (niçin?)	Egb_og
	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde izlenen strateji ve yöntemler	Egb_sy
4	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde mesleki-örgütsel-kişisel ayrımına gidilmesi	Egb_sy_a
5	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde anket, performans değ., görüşme kullanılması	Egb_sy_b
6	Eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde uzman görüşü alınması	Egb_sy_c
	<b>EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASI</b>	Egk
7	Oryantasyon eğitimi	Egk_or
8	İşletme personelinin en çok kendisini geliştireceği eğitim alanları	Egk_ga
9	Kendi çalışanlarınca firma içinde verilen eğitimler	Egk_fi
10	Genel katılıma açık eğitimler (firma dışına gidilmesi)	Egk_gk
11	Aracı eğitim kurumunun işletme içinde verdiği eğitimler	Egk_fk
12	Şirket içerisinde eğitim etkinlikleri için düzenlenmiş bir ortam	Egk_eo
13	Eğitmenlerin niteliklerinin gereksinimi karşılama dikkate alınması	Egk_en
	<b>EĞİTİM SONRASI ÖĞRENME ÜRÜNLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	Esd
14	Eğitim alan personeli performans gözleme yoluyla değerlendirme	Esd_pg
15	Eğitim alan personeli test yoluyla değerlendirme	Esd_td
16	Eğitim alan personeli görüşme yoluyla değerlendirme	Esd_gd
17	Öğrenme ürünlerinin işletme faaliyetleri ve prosesleri üzerine etkisinin değerlendirilmesi	Esd_pd
18	Öğrenme ürünlerinin fayda-maliyet analizi yoluyla değerlendirilmesi	Esd_fm
	<b>EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN BELİRLENMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR</b>	SEgb
19	Planlama eksikliği	SEgb_pe
20	İnsan kaynağı geliştirme birimi/uzmanı eksikliği	SEgb_ik
21	Sürdürülebilirlik eksikliği	SEgb_se
	<b>EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR</b>	SEgk
22	Eğitim maliyetinin yüksekliği	SEgk_em
23	Zaman yetersizliği	SEgk_zy
24	Personelin işten ayrılma riski	SEgk_pr
25	Eğitime olan inancın zayıflığı	SEgk_iz
26	Eğitmene /Eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikler	SEgk_ey
27	Eğitim ortamına bağlı sorunlar	SEgk_eb
	<b>EĞİTİM SONRASI ÖĞRENME ÜRÜNLERİNİN DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR</b>	SEsd
28	Uzman personel eksikliği	SEsd_up
29	Değerlendirmeye ilişkin alan bilgisi yetersizliği	SEsd_ay
30	Değerlendirmeye Karşı Düşük Motivasyon Gösterme (İsteksizlik)	SEsd_is
31	Zaman yetersizliği	SEsd_zy
32	Yararına ilişkin farkındalık eksikliği	SEsd_fe
33	Sistem eksikliği	SEsd_se

**EK-II**  
**KODLU GÖRÜŞME METİNLERİ**

Satır no	Firma	Kodlar
	<b>F1</b>	
1	<i>Merhaba, Erçin bey, önce çalışan sayımızla başlayalım</i>	
2	Yaklaşık olarak çalışan sayımız 88. 30 kişi kadarı idari personel. Bunun haricinde taşıma ekiplerimiz var. Bunlarla birlikte çalışan sayımız 110-120 civarında.	
3	<i>Hitap ettiğiniz sektör?</i>	
4	Makina sektörü	
5	<i>Cironuz nedir?</i>	
6	10 ila 15 TL	
7	<i>İlk bölüm eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi . Eğitim ihtiyaçlarını belirliyen birim ve kişiler Şirketinizde bu konuda hangi birim veya birimler sorumlu?</i>	
8	Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kalite ve proses ben yani Kalite bölümü sorumlu. Mali müdürümüzle birlikte eğitim planlaması yapıyoruz. Bazen dışarıdan teklifler bazen de şirketlere eğitimle ilgili bizim talebimiz oluyor. Bazıları ücret karşılığında bazıları ise ücretsiz olabiliyor.	Egb_bb
9	<i>Eğitim ihtiyaçları belirlerken önceliği hangi birimlere veriyorsunuz?</i>	
10	Genelleme yaparsak öncelikle idari. Neden idari? Örneğin gümrükleme işelme ile ilgili bir eğitim veya dış ticaret ile ilgili eğitimler önemli, çünkü biz genel olarak işlemleri ile çalışan bir firmayız. Bu konuda yapılan ufak tefek hatalar mali olarak çok yük getirecek hatalar. Gümrükle ilgili konular bizim için önemli. Daha sonra imalata yönelik oluyor.	Egb_bb
11	<i>İmalatla kaliteyi bir düşünüyorsunuz anladığım kadarıyla.</i>	

12	İmalatla kalite bir değil aslında. Aslında bir olmaması gerek. Ben imalat müdürüyle aynı ofiste çalışıyorum ama imalat müdürü de aynı şekilde kaliteden yetişerek gelmiş. Aynı şekilde O da isterki herşey düzgün olsun. Çeşitli olarak periyodik eğitimler veriliyor. Genel olarak teknik bilgiye herkes sahip ama bazen teknik resim eğitimine gönderiliyor personel istemese bile. Bazı teşvik edici şartlar öne sürüyoruz örneğim şu notu alana mesai verilecek, ücret verilecek, iyi öneri verenlere de aynı şekilde.. Daha çok güdüleme ylna gidiliyor ama eğitim ihtiyacının temelinde bizim eksikliklerimiz yatıyor.	
13	<i>Peki eğitim uzmanı var mı?</i>	
14	Ben matematik öğretmeniyim. Formasyonum var. – Var diyebiliriz.	SEsd_up
15	<i>Peki sizin haricinizde eğitim ihtiyaçları için çalışan başka uzmanlar var mı?</i>	
16	Başka uzman personel yok. Ama dönem dönem herkes ihtiyaç duyuyor. Her bölümün bir yöneticisi ve şefi var. Çıkan sorunları kendi de görüyor biz de, ama daha çok nail olduğu için sorunlara. Şöyle şöyle sorunlarımız var bunları bazı eğitimlerle çözebiliriz diye izah ediyoruz. O şekilde aşmaya çalışıyoruz.	SEsd_up
17	<i>Peki eğitim sorumluluğunun size verilmesinin temel nedeni nedir? Mezun olduğunuz okul mu? İş deneyiminiz mi? yoksa başka bişey mi?</i>	
18	Büyük ihtimalle mezun olduğum okul. Eğitim herkesin verebileceği bişey değil. Formasyon zaten o yüzden veriliyor insanlara. İnsan psikolojisini anlayarak eğitim ve öğretim yapılması için. O yüzdendir diye düşünüyorum.	
19	<i>Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ilişkin bütçe ve kaynak durumu. Kısa bir açıklama yapmak istiyorum. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ayrı birşey, eğitimlerinin</i>	

	<i>düzenlenmesi ayrı birşey. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için siz bir bütçe ayırıyor musunuz? Bu araştırmanın firma içinde yapılması ile ilgili. Yoksa adam/saat üzerinden, mesai olarak mı söyleyebilirsiniz bize?</i>	
20	Bu güne kadar o şekilde birşey yapılmamış, fakat biz 2009 yılından itibaren bir takvim hazıladık, katıldığımız her eğitim, seminer, gezi, yani bize birşeyler katabilecek şeyler. Onların bir maliyetleri ortaya çıkarılıyor. Biz bu sene eğitim için 10 bin TL ayırdık şeklinde birşey yok. ..	
21	<i>5 S' i biliyor musunuz?</i>	
22	Evet var, e-maili geldi bana, hatta kendi aramızda mailleşmemizde güzel bir eğitim katılımı mı dedik. Eğitimler son derece kaliteli, onu söyleyebilirim. Eğitimcileri iyi, çok sık adlarını duyuyorum, fırsatım olduğunda gitmeye çalışıyorum. Ama bazen gidemiyorsunuz.	
23	<i>Eğitimi erteleme ihtimalimiz var bilginiz olsun. Eğer sizin için daha uygun bir saat olacaksa fırsat demek bu da.</i>	
24	Sayı olarak mı sorun var	
25	<i>Evet. Duyuruya geç gelebildik biraz işimizden dolayı o yüzden 5 civarında şimdi katılım</i>	
26	Bizimde net olarak verilen eğitim tarihi tam olarak ne zamandı	
27	<i>Pazertesi,Salı</i>	
28	Bu salı yani ertelememiz çok iyi olur ya	
29	<i>Büyük ihtimalle erteleyeceğiz.</i>	
30	<i>Yani alacağınız eğitimler için ne kadar para harcadığınızı ya da ayırdığınızı değil de bu eğitimlerin ihtiyaç mı değil mi bunu belirlemekle ilgili bir bütçeniz var mı?</i>	
31	Böyle bir bütçemiz yok	Egb_bk
32	<i>Peki adam bölü saat olarak bir yıl içerisinde ne kadar zaman harcıyordur bunların belirlenmesiyle ilgili?</i>	

33	Dediğim gibi 2009 takvimi yeni oluşturuldu bundan sonra senlerde bu belli olacak net bir şey söylemiyoruz onu 2010 ocak geldiği zaman açıklayıp inceleyeceğiz incelediksen sonra neden ayırmamız gerektiğini belirleyeceğiz.	
34	<i>Sizce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi neden önemli?</i>	
35	Bunu yapmazsak şirketin gelişmesi durur. Karlılığımız azalır. Rekabette sorunlarla karşılaşırız.	Egb_og
36	<i>Anladım.Bir diğer soru.Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde izlenen strateji ve yöntemler.Sizin şirketiniz içersinde çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitim alanlarını şu şekilde ayırıyor musunuz,mesleki eğitimler işte örgütsel eğitimler ve bireysel gelişimle ilgili olan eğitimler.Böyle bir ayırma gidiyor musunuz.</i>	
37	Var böyle bir ayırım var zaten eğitimleri seçerken o şekilde seçiliyor yani mesleki eğitime gidecekse onla ilgili kişiler gidiyor eğer bireysel eğitime gidilecekse atıyorum ndt eğitime gidilecekse toplu olarak gitmek mümkün değil çok yüksek zaten fiyatlarda ve o konuyu bilmeniz gerekiyor iki kişi seçiliyor o konuyu bilen tecrübesi olan	Egb_sy_a
38	<i>Yakında çok ucuzlayacak bilginiz olsun,...saşda sadece bir kaynakçılık okulu kurma aşamasındayız orada muhtemelen bir nbt eğitimleride verilecek</i>	
39	Ben işte ndt eğitimlerine gidiyorum gene bu ay tekrar gideceğim	
40	<i>odtü yemi</i>	
41	odtü ye tekkona gidiyorum iyi olduğu için odtü olacak ama burda verilirse tabiki daha iyi yani bizim için çok daha güzel olur.	
42	<i>Yani biz herhalde onu % 60-70 verme şansımız var</i>	
43	Çok iyi olur peki sertifikalandırma nerden yapacaksınız?	
44	<i>Uluslararası Türkak yapacak. Türkak olacakda dış sertifikada tüvnord veya ne bileyim bunun gibi İşte biz ...saş</i>	



	<i>abigem okulunu onlar gibi yapmaya çalışıyoruz. Yani asıl hedefimiz o</i>	
45	<i>İnşaallah öyle bir şey olursa biz burdan daha fazla katılım veririz.</i>	
46	<i>Şimdi meyer bizim partnerimiz yani meyer bize bu yolda yardımcı oluyor bir süre sonra işte bizde meyer gibi sörtifayt badi olmaya çalışacağız.</i>	
47	<i>İnşaallah çok güzel olur.</i>	
48	<i>Bir başka başlık şirketinizdeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde hangi strateji ve yöntemleri kullanıyorsunuz?</i>	
49	<i>Başta eksiklerimiz,bizi neler zorluyor nelerde hatalar var</i>	
50	<i>Bunları nasıl belirliyorsunuz eksiklerinizi?</i>	
51	<i>Daha çok önümüze çıkıyor hissedebiliyorsun atıyorum bir kaynak yapılıyor atıyoru işte bunu bir tahribat yani gözlem yoluyla bakıyorsunuz problem var nedir bu işte ya bilgisizlikden ya umursamamazlıktan ya işte operatörün hatasından yada bizim işi sıkı takip etmemizden bir şekilde bir yerden patlayıvermesi.</i>	
52	<i>Peki beyaz yakaya yansıyan şekilde cevap verirsiniz onların nasıl oluyor eğitim ihtiyaçları mesela onlara anket düzenliyorsunuzuz?</i>	
53	<i>Anket düzenlemiyoruz şuanda.</i>	Egb_sy_b
54	<i>Hiç düzenlendimi peki</i>	
55	<i>Hiç düzenlenmedi şu ana kadar</i>	
56	<i>Peki performans analizi yapıldımı?</i>	
57	<i>Performans analizleri yapılıyor kişi bazında yani her sene oturulur burada bir kişi olarak bireysel olarak çağırılır</i>	
58	<i>Peki bunlar yansıyor mu eğitim takvimine.</i>	
59	<i>Tabiki yansıyor.Ynai sizne en son benim performas analizimi paylaşayım.Bireysel olarak geliştirmem gerekiyordu kendimi bende o yönde bu sene kendi planımı</i>	

	kendim yaptım,kişi bazında ben şu eğitime gitmek istiyorum hayır o eğitime gidemezsin gibi bir durumumuz yok,ihtiyaç babındaysa ve gerçekten uygun bir eğitimse kişiye mutlaka git,hatta bize söyleme kendin araştır bul git.	
60	<i>Peki yeri gelmişken sormak istiyorum,abigemin eğitimlerinin size sadece mail yoluyla yada kısa mesaj yoluyla duyurulması yeterlimi başka ne yaparsak daha etkili oluruz yani verimli olur daha doğrusu sizin açınızdan.Çünkü bazı eğitimlerin yeterince tanıtılmadığını fark ediyoruz sonradan</i>	
61	Ben sadece mail yoluyla alıyorum abigem eğitimlerini,planlarını,tarihlerini onun dışında maile alternatif hani sms faydalı olabilir ama mail ve sms anlık olarak okuyup geçebiliyorsunuz yada o an çok yorgunsunuz göz ucuyla bakıyorsunuz iş yoğunluktan unutabiliyorsunuz sonra diyorsunuzki eğitim unutuldu vs tamam bir çok kişi bizim şirketimizde 8-10 kişi abigemin eğitimlerine katılıyor biri kaçırsa biri yakalıyor ama insanlık hali onuda unutulabilir.Onun dışında telefon yolu yani insan telefon yolu daha mantıklı geliyor maliyeti var ama telefon başında olduğunuz için sallama şansınız yok yada hemen unutayım gibi bir durum yok o anda düşünüyorsunuz evet şöyle bir katılım yapabiliriz size deneyim ben gibi.Hani karşı tarafında biraz sıkıştırmasıyla alakalı bir durum.	
62	<i>Peki biz bir yazılım geliştirsek siz ihtiyaçlarınızı oraya girseniz ve kendinize ait tarihler belirleseniz nasıl bulursunuz böyle bir fikri.</i>	
63	Güzel olur hatta yazılım ortak bir database içerisinde toplanabilirse bütün şirketler içinde işte ben atıyorum iç denetimci almak istiyorum a firması b,c,d firması da almak istiyor ne olur farklı tarihler olur ama böyle bir plan var katılımcı sayısı 50 kişi olacak böyle bir tarih atıyorum uygun mu ortak bir noktada buluşup böyle eğitimlere de katılabilir	

	çünkü eğitim ihtiyacı diyorsunuz ama o anda öyle bir eğitim var mı yok mu biliyorsunuz	
64	yada eğitimi buluyorsunuz ankarada oluyor istanbulda oluyor yada farklı br yerde oluyor yurt dışında da olabilir maliyeti de arttığı içinde hani gitmek mümkün değil burayı da bırakamıyorsunuz.	SEgk_em
65	Ben eğitimlere katıldığım zaman bile işte öğle arası gelirim buraya maillerime bakarım cevaplandırırım yapılacak br şey varsa tekrar geri dönerim yani mecburen bir şekilde burayıda dengede tutmak zorundasınız.	SEgk_zy
66	<i>Anladım.Şuana kadar profesyonel bir şekilde şirketinizin dışında eğitim ihtiyaçları belirlenmesi çalışması yapıldımı,üniversiten olabilir başka bir danışmanlık firması?</i>	
67	Hayır F1 üzerine böyle bir çalışma gerçekleştirilmedi. Kalitede dahil buna kalite danışmanlık ve eğitim	Egb_sy_c
68	Kalite danışmanlığı alıyoruz zaten,bir tane partnerimiz var kalite üzerine onun üzerine vap sistemi kurmayı çalışıyoruz şuanda herşey sıfırdan baştan aşağıya değişiyor yani çevrenizde gördüğünüz standart kalite kalıbı gibi değil işte bu iso kayıdır herşeye uyar şeklinde bir şey değil.	
69	<i>Çerçeve içerisinde bir analiz yapıldımı eğitim analizi?</i>	
70	Eğitim analizleri yapılmadı ama o kalite sürecini destekleyecek eğitimler alındı. Süreç yönetimi eğitimlerden herkesin bilemsi lazım.	
71	<i>Neye göre kara verildi standart olduğu içinmi?</i>	
72	F1in kendine ait kalıbının oluşturulması için bunların alınması süreç yönetimlerinin bilinmesi gerekiyordu o yönde bir adım atıldı.Mecburi bir adım gibide düşünebiliriz bunu,bu eğitimi alsak iyi olur diye bir şey olmadı.	
73	Anladım.Bir sonraki soru şirketteki beyaz yaka personelin mesleki,kişisel veya örgütsel olanların hangilerinde kendilerini daha çok geliştirmesi gerektirdiğini	

	düşünüyorsunuz?Genel olarak bakarsanız.	
74	Genel olarak bakarsak çok farklı şimdi herkes farklı farklı işler yapıyor ana işinin yanında ben mesela gümrük işiylede uğraşıyorum	
75	<i>-En büyük sizce burda örgütsel alandamı,yönetim alanındamı,mesleki alandamı,mesleki alandanda kastım beyaz yakanın mesleki yeterlilikleriyle ilgili yoksa bunların hepsi oldukça gelişmiş yeterli asgari normları tutturuyor ama hani bireysel olarakda belki kendilerini geliştirmesi gerektirdiğini düşünüyorsunuz?</i>	
76	O zaman yaptığı işi bakımından bakarsak mesleki olarak herkesin bir asgarisi var ama biz her zaman azamiyi hedefliyoruz daha verim daha fazla artım bu konular gibi gelişmelerin artı bireyselde var bunun içinde çünkü bir yaptığınız işte size mutlaka bireysel bir katkıda bulunuyorsunuz on kişide çalışsanız bir kişide çalışsanız bireysel bir katkınız var asgari yerine azami yakalamak en iyisi bide yani her türlü herkese eğitime açık olmalı.	
77	<i>En önde gelen hangisi ihtiyaç olarak?</i>	
78	İhtiyaç olarak yönetsel olan sonuçta burası bir iş yeri ve yönetilen bir yer var.	
79	<i>Yani sizin kategorinizde yönetsel ihtiyaçları söyleyen ilk firmasınız çoğunlukla ya kalite üzerinde duruyorlar,ya üretim üzerinde duruyorlar.</i>	
80	<i>Şimdi yönetim oturmuş sıfır hatayla hareket ediyorsa içeriside sıfır hatayla hareket eder,yani sizin sıfırınız içerisinin sıfırı,kalite.</i>	
81	<i>O bakış açısına sahibim aslında olması gereken o. yani yukardan aşağıya inildiğinde önce yönetim kısmını halletmek gerekiyor. Eğitim ihtiyaçlarının karşılanması yani eğitimlerin verilmesi, belirlenen eğitim ihtiyaçlarını hangi yollarla karşılıyorsunuz bir kısmını konuşmuştuk şirket</i>	

	<i>içinde kendiniz eğitim veriyorsunuz değil mi eğiticilerin eğitimi formasyonuna sahip kişiler var mı sizin dışınızda?</i>	
82	Tabiki var bizim yaklaşık olarak düşünürsek 4 tane öğretmen kökenli yani formasyon belgesine sahip personelimiz var.	Egk_fi
83	<i>Peki bu kişiler arasında beyaz yakaya eğitimler verenler varmı?</i>	
84	Beyaz yakaya aslında hiç birimiz eğitim vermiyoruz,	
85	<i>Peki dışarıdan şirket içi eğitim alıyormusunuz yani abigem veya benzer bir kuruluşu davet edip işte biz bu konuyu sadece kendi personelimiz için istiyoruz dediğiniz durumlar varmı?</i>	
86	Tabiki oluyor dönem dönem içerisi ve yönetsel olarak bu eğitimler alınıyor.	
87	<i>Hangi konular oluyor?</i>	
88	Mesela en son aldığımızdan bahsedeyim venye19 dediğimiz bir eğitim var onu çağırdık buraya ve yeterliliğimizi artırmak istiyoruz hem bizi hem içeriyi ilgilendiren bir konu ilgili 5 kişi gitti bu konuyla ilgili çünkü yani bir satınalmanın gelmesi uygun değil onun için kaynakla ilgili yönetimle ilgili bir durum var,5 kişi gitti onun eğitimini aldı daha sonrada işte onunla ilgili çalışmalar başlıyor. Temeli biz kendimiz oluşturuyoruz ilk baş,temeli biz oluşturacağız herşeyi biz bileceğizki içeriyi biz anlatalım.	
89	<i>Personeli dışarıyı gönderdiniz eğitim için?</i>	
90	Hayır buraya geldiler, şirket içi çağırıyoruz mesela ben dönem dönem bakıyorum takip ediyorum firmaları yani ufak bir malzeme standı firmanın şeyi bile olsa çağırıyorum buraya servis için gelseler bile diyorumki bir gün kararlaştırın ayırın atıyorum işte forklif servis geldi diyorumki bizim operatörümüze forklif kullanmayla ilgili detay bilgileri verin,bunu kullanmayı öğrensinler,ne ne değil bilsinler çünkü biz her zaman yanlarında olamıyoruz.	Egk_fk

91	<i>Evet risklide bir iş zaten. Bunun dışında abigem ve benzeri kuruluşlara açık eğitim şeklinde gönderiyorsunuz.Abigemin dışında kimlerden eğitim alıyorsunuz dışarıya gönderdiğiniz?</i>	
92	Dışarıya gönderdiğim son dönem işte benim gittiğim tekkon var o meslekle alakalı bir şey bu..... sık sık eğitim alıyoruz.	Egk_gk
93	<i>Beyaz yaka olarak?</i>	
94	Beyaz yaka olarak .... sayalım,tekkomu sayabiliriz onların dışında destek mühendisliklerimiz var kalitemize vs giriyor,şuanda içinde bulunduğumuz aktif proje kapsamında aefs den haftada nerdeyse iki üç gün burdalar onlarla ilgili eğitim alıyoruz,sistemin kurulası ilerlemesi falan kendimizi geliştirmemiz adına yani şuanda sık olarak çalıştığımız bunlar 4 firma var.	
95	<i>Anladım. Şimdi şirket içinde gerçekleştirdiğiniz sizler tarafından verilen eğitimlerle ilgili konuşacak olursak bu eğitimler için bir program geliştirme süreciniz varmı?</i>	
96	<i>Program yapılandırma yani eğitimin genel amacına eğitimdeki alt amaçları, öğrenme ürülerini, bunlar bunlar çıktılarımız olacak ve bu program bittiğinde katılımcılar şunları şunları öğrenmiş olacaklar şu düzeyde öğrenmiş olacaklar ve şu şu yollarla değerlendirmeye tabi tutulacaklar. Yani bir kısa test verilecek veya ne bileyim informal şeklinde belirli sorular sorulacak yada iş başında gözlem yapılacak böyle bir çerçeve varmı?yazılı bir döküman ve uygulama.</i>	
97	Yazılı döküma ve uygulama olarak yok ama eğitim planlanırken sizin kadar çok özele inmesek bile ne vereceğiz hangi konuları anlatacağız işte karşılığında neler öğrenebilecekler çünkü sizin planladığınız eğitim böyle herkesin kapasitesi bir değil yani su bardakları gibi boy boy herkes alamıyor hepsini,ona görede bir sınav yapıldı	

	sonunda.İşte size bahsettiğimiz ödüllendirmeye yöneliyoruzki sınava girsinler biraz çalışınlar kitapçıklar bastırıyoruz veriyoruz eğitim öncesi.	
98	<i>Peki eğitimin sistematik olmasını tercih eder miydiniz? Firma olarak böyle bir program oluştursak insan kaynağı geliştirme uzmanı, bununla ilgili tanımlanmış olarak 36 adet nitelik var,siz bu niteliklere sahip olmak istermiydiniz?O nitelikleri kazandıktan sonra sistemi belirli kılavuzlar doğrultusunda şirket içersinde kuracaksınız ve o bahsettiğim veri tabanına bütün bu prosesi harfiyen uygulayarak eğitimleri planlamış olacaksınız hızlı bir şekilde.</i>	
99	Çok güzel olur öyle birşey olsa, süper olur hatta yani çünkü çok önemli plan içersinde yürümek, ne alıcam karşılığında ne alıcam demek,ayrıca performans olarak takipte çok önemli yani dediğiniz sistem mükemmel bir takib olur.	
100	<i>yani ihtiyaç duyulunmayan hiç bir eğitim o sistemde bulunmayacak, o seviyede düzenlenmeyecektir, hiç bir kaynak boşa harcanmayacaktır.</i>	
101	Keşke süper olurdu yani.	
102	<i>Bunun peşindeyiz işin doğrusu.</i>	
103	Böyle bir alt yapı çalışmasına girseniz gerçekten çok iyi olur çünkü herkesin ihtiyaçları farklı.	
104	<i>Onun şimdi bir ayağı var birinci ayak yazılım ayağı bu kolay olan bir kısım ikinci ayacıda bu bahsetmiş olduğum kısım nitelikleri kazandırmak yani sizin gibi eğitim geçmişi olanlar için daha kısa sürecek bu ama çoğu firmada daha çok kalite, endüstri mühendisleri bu görevi üstleniyorlar eğitimlerle ilgili olarak onlar bir parça uzaklar belki en çok onların ihtiyacı var. İnsan kaynağı geliştirme uzmanı olmakla ilgili.</i>	
105	Bakış açısıyla alakalı bir şey kalite denince işin içine mühendis girsin ya da endüstri mühendisi girsin ama insan psikolojisi daha önemli içerideki insana nasıl davrandığımız	

	önemli. Bir şeyi anlatırken beş altı ya da kişiye göre herkes farklı şekilde anlatıyordur ama kişiye göre diyalog kurduğunuzdan bir şeyi farklı şekilde anlattığınızdan onda istek uyandırmanız gerekiyor. Ben bunu sıkça yaşıyorum mesela hatta gelenler bile oluyor hatta herkes enformasyon almalı bence bilmiyorum belki birinden fırça yediği için diyor bunu ama, diyalogu hoşuna gittiği için diyor yada başka bir şey için diyor.	
106	<i>Ama sonuçta doğruyu söylüyor.</i>	
107	Yani öyle bir durum var. Eğitim olarak bunu da kalitesine alması lazım.	
108	<i>Burda bir eğitim ortamı varmı oda olarak ayrılmış bir salon?</i>	
109	Salon olarak yok ama toplantı odalarımızı kullanıyoruz yani planlanıyor ben diyorumki şu gün şu saatden şu saate kadar ya da tüm gün toplantı odasını kapatıyoruz.	Egk_eo SEgk_eb
110	<i>Tam taminasınız?</i>	
111	Tabi tabi hatta şeye göre bile şimdi bizim iki fabrikamız var bakıyoruz şimdi burda çok gürültülü kalabalık bir iş yapılıyor ikinci fabrikamızda orası daha sakin bir yer toplantı odası daha geniş orası daha ferah diyoruzki oraya gideceğiz. Oraya burdan toplanıp gidiyoruz yada herkes oraya toplanıyor,büyük bir tahtamız var 2m boyunda,projeksiyonumuz var işte klimamız her türlü ortam koşulu var gözle görülecek şekilde duvarlarda boyalı yani rahat bir ortam var.	
112	<i>Çok güzel. Peki örnek olarak hem şirket içi olsun dışarıdan davet ettiğiniz firmaların eğitmenleri ve abigem gibi kuruluşların eğitmenleri olsun bu eğitmenleri gözden geçirirken hangi nitelikleri sizin için ön planda oluyor, çünkü biz size bir şekilde cv lerinide göndermiş oluyoruz.</i>	
113	Genelde eğitmenlerle ilgi çok fazla cv ulaşmadı benim elime	



	ama eğitimlerde ben şu özelliği arıyorum mesela bir dış ticaret eğitiminize katılmışım ithalat ve ihracat uzmanlığı eğitiminize oaraya gelen kişi şunda hatırlamıyorum.	
114	<i>Cengiz ....dır..</i>	
115	Dış ticaretle ilgili bilgilendirme ve uzmanlıkla ilgili bir şeydi. Ticareti tanımlayan gönderi şekillerini nasıl yapılır falan.	
116	<i>Cengiz bey,Cengiz ....</i>	
117	Evet o olabilir mesela o çok iyiydi, bilgileri hap olarak veriyor ve tecrübesi çok fazla,çok fazla derken bazılarıda size birşey anlatırken hikaye yönüyle anlatıp ilgisini çekip kafada kazanabiliyor birde standup gibi	Egk_en
118	Kitaptan okursan hiç bir işe yaramıyor.	SEgk_ey
119	<i>Cengiz hoca gerçekten çok yetenekli bu anlamda yani alandan yetişip üniversite sonradan geçenlerden her iki kısımda çok kuvvetli. Bir sonraki başlık şuan artık eğitimler verildi eğitim sonrası değerlendirmeye ilgili.Öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi yani çıktıların değerlendirilmesi.Eğitim sonrası personelinizin beyaz yakayı kastediyorum özellikle,öğrenme ürünlerini nasıl değerlendiriyorsunuz?Test,görüşme,performas değerlendirme tabloları veya sizin kullandığınız bambaşka bir yöntem.</i>	
120	Şimdi test yapılmıyor.	Esd_td
121	fakat görüşülüyor gelindiği zaman bir rapor düzenliyor ben eğitimde şunları aldım, şöyle geçti diye ve bizim kurul toplantılarımız oluyor ve kurul içerisindeyseniz zaten o konu o gün açılır bir 8-10 kişiyle birlikte öğrendiklerinizi paylaşırsınız ki onlarda hani uç noktaları yakalayıp ayrılıp yorumlanır.	Esd_gd
122	... Tabi bunu daha sonra yönetim gözlüyor aldığınız bu eğitimide nasıl aldı bir faydası oldumu birşeyler	Esd_pg

	<p>yapabiliyormu, adım atabiliyormu bize diye bu konuda ondan sonra seneye yapılan performans analizlerinde söyleniyor. Senden artık şu yönde bilgileşimler alıyoruz,Senin bu yönde daha da kendine bir şeyler katman yada şu eksiklerini gidermeni istiyoruz gibi bir öneride bulunuyorlar.</p>	
123	<p><i>Anladım çok güzel. Eğitim alan personel edindiği bilgi ve beceriyi şirkte içinde paylaşıyor mu?</i></p>	
124	<p>Tabi paylaşıyor.</p>	
125	<p><i>Bizim kolaylaştırıcı dediğimiz kişiler oluyor yani tam eğitmen olmasa bile sunu şeklinde arkadaşlarına o gördüğü eğitimi anlatıyor. Yani o dış ticaret eğitimi burda anlatıldımı tekrar?</i></p>	
126	<p>O dış ticaret eğitimi ne yazılı olarak neden gözlem olarak verilmiyor, eğitim zaten burda bir işin peşinden koşan 15 kişi yok koşan bir yada ki kişi vardır,iki kişi kendi arasında o şeyleri paylaşır ya ikiside mutlaka eğitime gitmiştir.Ne olur küçük şeyleri anlamkada zorlanır yada işin süreciyle ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan kişilere bu gider anlatılır yada toplantı düzenleyebilir yani sizin burda bir yetkiniz var burada girersiniz şu konularda şu saatlede toplantı vereceğim öneride olur fikirde olur aldığınız eğitimzn bilgileri katarmak içinde olabilir bu yani ucu bir açıklık var,zorunluluk yok ama bu açıklığı kullanabilir herkes.</p>	
	<p><i>Anladım. Eğitim sonrası oluşan öğrenme ürünlerinin işletmenin faaliyetleri ve prosesleri üzerine olan etkisini değerlendirirken ya da değerlendiriyor musunuz? Ne tür kriterler kullanıyorsunuz? İşte maliyetler azaldımı bu eğitimden sonra veya işte verimliliğimiz arttı mı yada müşteri tarafından şikayet şeklinde ortaya konan olumsuzluklarda bir azalma varmı veya işte hatalı parça frekansında azalmalar varmı gibi.</i></p>	

127	Tabi hepsine tek tek bakılıyor yani yazılı bir takip olmasada görsel bir çalışma olarak herkes takip ediyor bunu. Bir şeyler aldığınız zaman aldınız ama ne yaptınız?	Esd_pd
128	<i>Bu bilinç var ama bir prosedür yok.</i>	
129	Prosedür yok, en büyük eksikliğimiz prosedür işte eğitim sonrası prosedürler, ne bileyim takip prosedürleri vs. Bunlar yeni yapılanma içerisinde gelişecek şeyler ama ben gözümde bir iki ya diye bakıyorum ama üç dör ay sürecek şeyler. Bir şeyi oturtmak kalıplaştırmak kolay bir şey değil yani zihinleride değiştirmek gerekiyor karşı çıkanlar oluyor onları da aşmamız gerekiyor.	
130	<i>Çalışma iş yükü demek.</i>	
131	Evet.	
132	<i>Alınan eğitimin maliyet fayda analizini yapıyor musunuz ya da yapıyorsanız ne tür kriterler yani bu kadar para harcadık karşılığında bakalım bilançolara bakalım ne yansımış gibi bir durum varmı?</i>	
133	Var var evet	
134	<i>Ne tür yöntemlerle?</i>	
135	Finans müdürümüz daha çok bunu takip edebilir çünkü o insan kaynaklarıylada biraz daha içli dışlı.	Esd_fm
136	<i>Bunu raporlaştırıyor mu finans müdürü yani?</i>	
137	Tabi	
138	<i>Biz bu yıl eğitime şu kadar para harcadık</i>	
139	Onun raporları var. Ondan sonra ciromuzda bunun etkisinin şu olduğunu görüyoruz yani artan bir etki veya hiç etkisi olmamış veya negatif etkisi olmuş.	Esd_fm
140	Bazı şeylerin etkisi pat diye çıkabiliyor karşınıza atıyorum işte bir ndtt eğitimi aldınız sertifika aldınız, dışarıya aylık ödemeniz 5000.00 tl bir bakmışsınızki o hanede artık aşağıya düşüyor, katkısı var artık, artısı var hatta.	
141	<i>Doğrudan bunu bilanço üzerinden görebiliyorsunuz artık</i>	

142	Bazılarıda uzun vadede beklemek gerekiyor bunun için.	
143	<i>Peki pazar payının artmasıyla ilgili bir örneğiniz var mı? En son yaşanmış bir eğitimden sonra</i>	
144	Bir eğitimden sonra artması diye birşey söyleyemiyorum çünkü proje bazlı çalışan bir firmayız,seri üretim yapmadığımız için.	
145	<i>Anladım.</i>	
146	Ancak dış ticaret işlemlerindeki giderlerle ilgili muhtemelen sizde düşüşler yaşandı.	
147	<i>Son bölüm en kısa olan bölüm. Şuana kadar eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,eğitimlerin verilmesi yani karşılanması ve eğitimlerin değerlendirilmesiyle ilgili konuştuk bütün bunlarla ilgili bir özet şeklinde söyleyecek olursanız sizin firmanız ne tür sorunlar yaşıyor bu üç alanla ilgili,birincisi için sistematik olmadığını söylemiştiniz,yani ihtiyaç belirleme yapıyor ama bir prosedür yok istenebilirliği yok.Bunula ilgili ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?Prosedür olmadığı için siz hangi alanlarda sıkıntıya sokuyor?</i>	
148	Birçok alanda sıkıntıya giriyoruz yani eğitimlere karar verirken sıkıntıya giriyoruz...	SEgb_pe
149	...karar verdikten sonra bir onay mekanizmasına girmeniz gerekiyor onay mekanizmasını aşmanız gerekiyor aştıktan sonra dediğiniz gibi ben birşeyler verdim ama ne alacağım, alacağım konusunda daha doğrusu aldıklarınızı teyit etmek konusunda sınav yapmak konusunda problemler yaşıyorsunuz.	SEgb_ik SEsd_up, SEsd_ay,
150	Bunları yaşadıkdan sonra hani içerisi değerlendirme konusunda da sorunlar oluyor mutlaka, belirli bir sistematik olsa,bir şablon olsa şablona çok iyi oturtulması gerekiyor ne kaptığı konusunda içerinin performas olarakda hani gözlem	SEgb_se

	yoluyla yapmak her zaman adamı gözleyemiyorsun mesela benide her zaman gözleyemiyorlar ben bile bazen nelere faydalı olabildiğimi bilemiyorum bir parçalandığı zaman toparlayasıya kadar ne olduğunu anlayamıyorsunuz.	
151	<i>Anladım peki çok teşekkür ediyorum.</i>	
152	Ben teşekkür ediyorum.	
153	<i>Benim için gerçekten çok verimli ve faydalı geçti diyebilirim. Bakış açımız birazcık daha düşündüğümüzüde teyit etmiş olduk hemde sizinle tanışmış olduk zaten bir aşinalığım vardı benim eğitimlerden her halde 5-6 kez abigem eğitimlerine katılmışsınızdır diye düşünüyorum</i>	

## KAYNAKÇA

Akay, D., Dağdeviren, M., Haliloğlu, N., Kurt, M., Taş, N. (2003). *Türkiye’de “KOBİ’ler için Eğitim Hizmetleri Pazarı Araştırma Projesi Raporu*. Ankara: KOSGEB ve Avrupa Eğitim Vakfı.

Akgemci, T. (2001). KOBİ’lerin temel sorunları ve sağlanan destekler. <http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/> adresinden 5 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir.

Altan, M. (11 Temmuz 2002). Ekonomik yönüyle küreselleşme. *Zaman*.

Altınok, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde işletmelerde eğitim ihtiyaçları tespiti ve uygulamalı bir örnek. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veritabanından 1 Şubat 2009 tarihinde edinilmiştir.

Artun, E. (2004). Halk kültüründe değişimin topluma etkisi ve sonuçları. *Halk Kültüründe Değişim Uluslar arası Sempozyumu* içinde. İstanbul: Motif Vakfı Yayınları.

Asch, D. ve Wolfe, B. (2001). *New economy-New competition: The rise of the consumer?* New. York: Palgrave Macmillan.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme*. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Bayülken, Y. (2007). *TÜBİTAK Ar-Ge Teşvikleri Ne Durumda?* İnternet adresi: <http://www.birgun.net/bolum-56-haber-43120.html>. adresinden 10 Haziran 2009 tarihinde edinilmiştir.

Bilgin, K., Akay, A., Koyuncu, E., Haşar, Ç. (2007). *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim raporu*. Ankara: Matsa Basımevi.

Bozkurt, Ö. ve Tascioğlu, H. (2006). *KOBİ' lerde inovasyon çalışmaları ve örnekleri üzerine bir inceleme. Akademik bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-dergisi*, 11. <http://www.akademikbakis.org/sayi11/oznurbozkurts.htm> internet adresinden 15 Haziran 2009'da edinilmiştir.

Carrier, C. (1997). *The training and development needs of owner-managers of small businesses with export potential*. [www.usasbe.org/knowledge/.../USASBE1997proceedings/P117Carrier.pdf](http://www.usasbe.org/knowledge/.../USASBE1997proceedings/P117Carrier.pdf) internet adresinden: 5 Mayıs 2009'da edinilmiştir.

Demirkaya, H. (2006). İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(2), 1-21.

Drucker, F. P. (1994). The age of social transformation. *The Atlantic Monthly*. 5 (274), 53-80.

Edis, A. (2007). En değerli sermaye insan. <http://www.kocyonder.com/index.asp?urunid=220&cid=32&sayfasira=2> internet adresinden 10 Haziran 2009'da edinilmiştir.

Elibol, H. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (11),54-70.

- Erden, M. (1991). Kamu ve özel kurumların eğitim birimlerinin faaliyetleri ve insangücü ihtiyaçlarının niteliği. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 6, 61-81.
- Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005). KOBİ'lere sağlanan desteklerin KOBİ'lerin performanslarına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7),103-122.
- Erkan, H. (2000). Bilgi uygarlığı için yeniden yapılanma. Ankara: İmge Yayınevi.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde iş tatmini ve işgücü devir hızı problemlerinin çözümünde bir faktör olarak iletişim: KOBİ'lerde ampirik bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- B. Godin (2003), The New Economy: What the Concept Owes to the OECD, Project on the History and Sociology of STI Statistics. *Research Policy*, 33, 679-690.
- Gül, H. (2000).Türkiye'de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2,3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html> internet adresinden Erişim 14 Ocak 2009'da edinilmiştir.
- Gültan, S. (2003). Bilgi toplumu sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Hamburg, I. ve Lindecke, C.(2005). Lifelong learning, e-learning and business development in small and medium enterprises. *Lifelong e-learning: bringing e-learning close to lifelong learning and working life; a new period of uptake: proceedings of the EDEN 2005 Annual Conference içinde (79-84)*, Budapeşte: University of Technology. [www.eden-online.org](http://www.eden-online.org) internet adresinden 24 Mayıs 2009'da edinilmiştir.



- İçingür, Y. (2009). KOBİ'ler ve insan kaynakları sorunları. <http://www.tekev.org> internet adresinden 1 Kasım 2009'da edinilmiştir.
- Karakaya, Ş. (2007, Aralık). KOBİ'lerde eğitim ve danışmanlık ihtiyaçları analizi. *Anahtar Gazetesi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 8
- Kredi Garanti Fonu. (2009). *KGF Kefaleti*. <http://www.kgf.com.tr/3kimleryararlnbl.html> internet adresinden 10 Haziran 2009'da edinilmiştir.
- Masuda, Y. (1990). *Managing in the information society: Releasing synergy japanese style*. Oxford, UK: Blackwell.
- Özgen, H. ve Selen, D. (1997). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları*. İnternet adresi: [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) Erişim günü: 10.06.2009.
- Özgener, Ş. (2000). Küresel rekabet ortamında küçük ve orta boy işletmelerin yeniden yapılanması. *Dış Ticaret Dergisi*, 15 (17) 45-74.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Kalkan, A. (1999). Toplam kalite yönetiminde eğitim ve insan faktörü. *Verimlilik Dergisi*, 1, 99-118.
- Özer, B. (1997). Türkiye'de insan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki yeterliliği. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 1-2: 17-31.

Öztürk, Ö. (2007). İstihdam konusunda KOBİ'lerin önemi ve KOBİ alanında eğitim istihdam ilişkisi açısından kamu istihdam açısından kamu istihdam kurumunun rolü *istatik.iskur.gov.tr* internet adresinden 13 Şubat 2009'da edinilmiştir.

Özutku, H. (2009). Öğretim elemanı, sanayi toplumu ders notları.

Randall, S. C. ve Strasser, H. (1981). An introduction to theories of social change. London: Routledge & Kegan Paul.

Safe Work in the 21st Century: Education and Training Needs for the Next Decade's Occupational Safety and Health Personnel (2000) Institute of Medicine (IOM) <http://books.nap.edu/openbook> internet adresinden 11 Aralık 2009'

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı. (2009). *San-Tez Programı Nedir?* <http://www.sanayi.gov.tr> internet adresinden 10 Haziran 2009'da edinilmiştir.

Stiglitz, J. E. (1999). Public policy for a knowledge economy. [www.bos.rs/cepit](http://www.bos.rs/cepit) internet adresinden 21 Kasım 2009'da edinilmiştir.

Swanson, R. A. ve Holton, E.F.(2009). Foundations of human resource development. San Fransisco, California: Berrett-Kohler Publishers, Inc.

Şimşek, H. (2005). Değişim ve değişim yönetimi. <http://www.hasansimsek.net> internet adresinden 10 Kasım 2008'de edinilmiştir.

TİM. (2007). *İhracatın sorunları ve çözüm önerileri*. İnternet adresi: [www.tim.org.tr](http://www.tim.org.tr) adresinden 10 Haziran 2009'da edinilmiştir.

Tonta, Y. ve Küçük, M.E.(2005, Mayıs). *Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş*

*sürecinde temel dinamikler.* Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları Uluslararası Sempozyumu'nda sunulan bildiri. Genel Kurmay Başkanlığı, İstanbul.

Tonta, Y. (1999). Bilgi toplumu ve bilgi teknolojisi, *Türk Kütüphaneciliği*, 13, 363-375.

Uzay, Ş. (2007). Küreselleşmenin işletmelerde muhasebe ve denetim uygulamalarına etkisi. N. Doğan, F. Kula, M. Öcal (Ed). *Türkiye'nin Jeoekonomisi ve Jeopolitikası - Türkiye Geleceğinin Neresinde* (155-181). Ankara: Nobel Yayınevi.

[www.focusinnovation.net](http://www.focusinnovation.net)

Yalçınkaya, T. (2001). Sanayi ve bilgi toplumlarında rekabet ekonomisi. *Rekabet Bülteni Dergisi*, ESC Consulting Yayını, 5.

Yıldırım, A. & Şimşek, H.(2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Ankara: Yayıncılık.

Yıldırım, O. (2006). *İşletmelerde eğitimin etkinliğine etki eden faktörler ve bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

3143 Sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri (2005). 5674, 19.10.2005

## ÖZET

### KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE (KOBİ) İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK EĞİTİM ETKİNLİKLERİNİN İNCELENMESİ

İlker SÖKMEN

Eğitim Bilimleri (Eğitim Programları ve Öğretim) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Nisan 2010

Danışman: Y. Doç. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL

Toplumsal değişime ayak uydurabilmenin ve başarılı olabilmenin yolu yaşamboyu öğrenmeden geçmektedir. İş yaşamında çalışanlar da görevlerini daha iyi bir biçimde yerine getirebilmek ve yeterliklerini artırabilmek için öğrenmeye devam etmeye mecburdurlar. Hem çalışanlar hem de işverenler başarılı bir çalışma yaşamı için eğitime ve sürekli mesleki gelişime önem vermek zorundadırlar. Türkiye’de Kurulu işletmelerin neredeyse tamamına yakını küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir başka deyişle KOBİ’ler oluşturmaktadır. Küreselleşen pazarlarda rekabet etmede zorlanan KOBİ’lerin gerçekte tek çareleri iyi eğitim almış çalışanlar istihdam etmek ve onların mesleklerinde gelişmelerine yardımcı olmaktır.

Bu araştırmanın amacı, KOBİ’lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunu ortaya çıkarmaktır. Bu amaca dayalı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

- KOBİ’ler insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerini belirlerken ne tür yollar izlemektedirler?

- KOBİ'lerdeki insan kaynaklarının eğitim gereksinimleri nasıl karşılanmaktadır?
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünleri nasıl değerlendirilmektedir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin belirlenmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde insan kaynaklarının eğitim gereksinmelerinin karşılanmasında karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesinde karşılaşılan olası sorunlar nelerdir?

Bu araştırma ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunun ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Tarama türünde nitel araştırma deseni kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde çeşitli imalat sektörlerinde faaliyet gösteren 580 KOBİ ve bu işletmelerde görev yapan insan kaynakları sorumluları oluşturmuştur. Çalışma evreninden örneklem alınarak araştırma 29 KOBİ üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşmeler ile toplanmıştır:

Araştırmada elde edilen tüm bu sonuçlara dayalı olarak, KOBİ'lerde öğrenme durumlarının, bir başka deyişle eğitim etkinliklerinin program geliştirme bakış açısına uygun olmayan biçimde gerçekleştirildiği, gereksinme belirleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı veya eğitim sağlayan kuruluşların ilan yoluyla önerdiği eğitim programlarına personellerini gönderdikleri ortaya çıkarılmıştır. Buna ek olarak öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine yönelik sistematik bir sürecin olmadığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak tüm bu sorunların KOBİ'lerde insan kaynağı geliştirme uzmanı olmamasından ya da bu bölümün örgüt şeması içinde var olmamasından kaynaklandığı yargısına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Program geliştirme, insan kaynağı geliştirme, eğitim etkinlikleri, eğitim durumlarına ilişkin sorunlar, KOBİ