



KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ (KOBİ) İŞLETMELERDE EĞİTİM ETKİNLİKLERİNE İLİŞKİN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: ESKİŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ*

AN ANALYSIS OF PROBLEMS OF EDUCATION ACTIVITIES CONDUCTED IN SMALL
TO MEDIUM SIZED ENTERPRISES (SMEs) IN ESKİŞEHİR

Doç. Dr. Oktay Cem ADIGÜZEL
Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi
ocadiguzel@gmail.com

İlker SÖKMEN
ABİGEM Eskişehir
sokmen@abigem.net

Öz

Araştırma kapsamında, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) eğitim etkinliklerine ilişkin yaşanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca dayalı olarak: “KOBİ’lerde eğitim etkinlikleri öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin olası sorunlar nelerdir? KOBİ’lerde eğitim etkinlikleri sürecine ilişkin olası sorunlar nelerdir? KOBİ’lerde eğitim etkinlikleri sonrası değerlendirmeye ilişkin olası sorunlar nelerdir?” sorularına yanıtlar aranmıştır. Araştırma kapsamında tarama türünde nitel bir araştırma desenlenmiş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde eğitim etkinliklerine ilişkin sorunlar tespit edilmiş ve bu sorunlar, eğitim öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin sorunlar; eğitim sürecine ilişkin sorunlar; eğitim sonrası sorunlar olarak üç tema altında toplanmıştır. Araştırmada elde edilen tüm sonuçlara dayalı olarak, KOBİ’lerde eğitim etkinliklerinin program geliştirme bakış açısına uygun olmayan biçimde gerçekleştirildiği, gereksinim belirleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı veya KOBİ’lerin gerçek gereksinimlerini belirlemeden eğitim sağlayan kuruluşların ilan yoluyla önerdiği eğitim programlarına personellerini gönderdikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine yönelik sistemli bir sürecin olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yaşam boyu öğrenme, insan kaynağı geliştirme, eğitim etkinlikleri, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Abstract:

Within the scope of this research, it is aimed to determine the problems related to education activities in small, medium and large size enterprises (SMEs). According to this aim, answers are searched to these questions: “What are possible problems related to analyzing requirements before education activities in SMEs?”, “What are possible problems related to process of education activities in SMEs?”, “What are possible problems related to evaluations after education activities in SMEs?” Within the context of this research, a survey research was designed and data were collected by semi-structured interview. The problems related to education activities in SMEs were determined by this research and these problems were grouped into 3 themes which are problems related to analyzing requirements before education, problems related to education process and problems related to process after education. Depending on results of the research, it can be said that the education activities in SMEs are performed inappropriate to curriculum development approach, requirement analysis are not enough or the SMEs send their staff to the education activities which are suggested by organizations provide education without any requirement analysis. In addition, it was determined that there weren’t any systematic process for evaluation of learning outcomes.

Key Words: Life long learning, Human resources development, training events, SME

* Bu çalışma, Nisan 2010 tarihinde Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri ABD (Eğitim Programları ve Öğretim) bünyesinde gerçekleştirilmiş olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin hızla yaşandığı 21. yüzyılda dünya düzeni değişmekte, bilgi en büyük sermaye haline gelmektedir. Bu yenedünya düzeni içerisinde, günümüzde tüm dünya ülkelerinde ve hemen hemen tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler yerlerini alabilmek için, oldukça büyük bir hızla hareket ederek, gelişmelere uyum sağlamak zorundadırlar (Turan, 1998). Bilgi ve iletişim teknolojileri gelişirken, toplumların ve bireylerin gereksinimleri de çeşitlenmekte ve değişmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda özellikle rekabet etmek, ürün kalitesini yükseltmek ve verilen hizmetlerde verimliliği arttırmak çok önemli hale gelmiştir (Merçin, 2005).

Üreticilerin bu değişime uyum gösterebilmeleri için yeni iş alanlarının oluşturulması, mevcut iş alanlarının gereksinimler doğrultusunda geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmelerdeki insan kaynaklarının bu ihtiyaca cevap verebilecek şekilde geliştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. 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 kaynağı geliştirme alanı, bireysel gelişim, meslek gelişimi ve örgütsel gelişim olmak üzere üç ana bileşenden oluşmaktadır. Başka bir deyişle, insan kaynağı geliştirme alanı, örgütlerdeki bireysel, mesleki ve örgütsel gelişimle ilgili konu ve sorunlarla ilgilidir, belirtilen boyutlarda gelişme sağlamakla uğraşır (Özer, 1997). Örgütte değişim ve gelişimin olması için gelişimin çalışanların davranışlarında olması gerekmektedir (Çınar, 2005). Başka bir deyişle, işletmelerin, çalışanlarını yaşamboyu öğrenmeye yönlendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin, çalışanlarının mesleki ve bireysel ve örgütsel alanlarda gelişmelerinin sağlanmasında yaşamboyu olacak şekilde planlı ve programlı eğitim etkinliklerinden faydalandırılmalarının, işletmelerin bu hızlı değişime uyum sağlayabilmelerinin temel koşullarından biri olduğu görülmektedir. İşletmelerin bu süreçte yaşamboyu öğrenme üzerine yatırım yapmaya devam etmeleri gerekmektedir (Hamburg ve Lindecke, 2005).

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 başvurumaktadırlar. 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 Araştırma ve Geliştirme (ARGE) desteklerini kullanmak isteyen KOBİ'ler bu desteklerin kullanımını sağlayacak nitelikli insan kaynağından ve deneyiminden yoksundurlar (Bayülken, 2009). Bundan dolayı ARGE 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'lerin özel eğitim gereksinimleri göz önünde bulundurulmamaktadır. Öte yandan, düzenlenen eğitim etkinliklerine işletmelerden doğru kişilerin gönderilmediği; işletmelerin eğitim etkinliklerine mevcut sorunlarını çözmek için katıldığı ancak tespit edilmiş olan sorunların eğitimle giderilecek bir sorun olup olmadığı incelenmeden bu eğitim etkinliklerine katılımların gerçekleştirildiği yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Edis, 2007; C. Carrier, 1997).

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 durum KOBİ'lerde insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önemli eğitim gereksinimleri olduğunun göstergelerinden biridir. KOBİ'lerin daha iyi işleyen, etkili ve başarılı kuruluşlar durumuna getirilebilmesinde, insan kaynaklarının yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin büyük önemi bulunmaktadır. Bu araştırma da KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme amaçlı eğitim etkinliklerinin durumunu ortaya çıkartma gereksinmesinden doğmuştur.

Araştırmada, KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme amaçlı eğitim etkinliklerine ilişkin yaşanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca dayalı olarak şu sorulara yanıt aranmıştır:

- KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin sorunlar yaşanmakta mıdır? Yaşanmakta ise bu sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri süreci içerisinde sorunlar yaşanmakta mıdır? Yaşanmakta ise bu sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri sonrası öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesine ilişkin sorunlar yaşanmakta mıdır? Yaşanmakta ise bu sorunlar nelerdir?
- KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri öncesine, eğitim etkinlikleri sürecine ve eğitim etkinlikleri sonrasında ilişkin sorunlar mevcutsa bu sorunlara ilişkin hangi çözüm önerileri geliştirilebilir?

2. YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerinin durumunun ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırma kapsamında tarama türünde nitel bir araştırma desenlenmiş ve veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Katılımcılar

Araştırma 2009-2010 yılında 29 firma yetkilisi ile görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın katılımcılarını, 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 Taşıtlar, Aksamları ve diğer İmalat Sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin eğitimden sorumlu temsilcileri oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması

Yarı yapılandırılmış görüşmeler bağlamında, öncelikle "KOBİ Eğitim Etkinliklerini Belirleme Görüşme Formu" adı verilen veri toplama aracı oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, eğitim gereksinmelerinin karşılanması, öğrenme ürünlerinin değerlendirilmesi başlıkları altında toplanmıştır. Hazırlanan görüşme formu için iki uzmandan görüş alınmış ve forma son hali verilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 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 yöneltilmiştir. Görüşmeler gönüllülük esası doğrultusunda gerçekleştirilmiş ve görüşmeler öncesi katılımcılardan sözlü izin alınmıştır. Görüşmeler ortalama 35-45 dakika 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 verileri yaklaşık olarak 6 haftada toplanmıştır.

Verilerin Çözülmesi ve Yorumlanması

Görüşme yapmayı kabul eden firmalarda görüşmenin tamamı elektronik ses kaydetme cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ses kayıtları yazıya döküldükten sonra veriler betimsel analiz aşağıdaki işlemler gerçekleştirilerek yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005; Blanchet ve Gotman, 2001):

1. Gerçekleştirilen tüm görüşmelerin, üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme formundaki sıraya göre dökümleri yapılmıştır.
2. Elde edilen verilerden yola çıkılarak tematik bir çerçeve oluşturulmuş, saptanan temalara kodlar verilmiştir.
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 öğrenci için frekans değerleri

çıkarılmıştır. Oluşturulan tematik çerçevenin ve verilerin güvenilirliğini sağlamak için nitel araştırma ve alan bilgisine sahip iki uzmanın görüşüne başvurulmuştur.

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

3. BULGULAR

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde eğitim etkinliklerine ilişkin sorunlar, eğitim öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin sorunlar; eğitim sürecine ilişkin sorunlar; eğitim sonrası sorunlar olarak üç tema altına toplanmıştır.

Tablo 1: KOBİ'lerde yaşanan eğitime ilişkin sorunlar

Sorun Temaları	Sorunlar
Eğitim etkinlikleri öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• Planlama eksikliği• İnsan kaynağı geliştirme birimi/uzmanı eksikliği
Eğitim etkinlikleri sürecine ilişkin sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim maliyetinin yüksekliği• Zaman yetersizliği• Eğitime olan inancın zayıflığı• Eğitime /Eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikler• Eğitim ortamına bağlı sorunlar
Eğitim etkinlikleri sonrası değerlendirmeye ilişkin sorunlar	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirmeye ilişkin zaman yetersizliği• Değerlendirmede karşılaşılan sistem eksikliği

KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri öncesi gereksinim belirlenmesine ilişkin sorunlar

KOBİ'lerdeki yetkililer ile yapılan görüşmeler sonrasında 29 KOBİ'nin 14'ünde eğitim gereksinimlerinin ağırlıklı olarak Kalite Bölümleri tarafından belirlendiği tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonrasında 5 KOBİ'de İşletme Sahibi/Genel Müdür'ün; 2 KOBİ'de İnsan Kaynakları Bölümü'nün; 2 KOBİ'de Üretim Bölümü'nün eğitim gereksinimlerini belirledikleri saptanmıştır. 6 KOBİ'de ise eğitim gereksinimlerinin birden fazla bölüm tarafından belirlendiği yetkililer tarafından bildirilmiştir. Firma yetkilileri ile gerçekleştirilen görüşmelerde, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinin firma için nasıl bir önem taşıdığı sorulmuş ve 18 firma yetkilisi kalite uygunsuzluklarının azaltılmasını en önemli katkı olarak göstermişlerdir. Bunun yanı sıra 7 firma yetkilisi verimliliğin artırılması; 4 firma kârlılığın artırılması; 3 firma mesleki gelişim, kalite standardı zorunluluğunu en önemli katkılar olarak belirtmişlerdir.

Firma yetkililerine eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine ilişkin sorunlar sorulduğunda, planlama eksikliğini ve insan kaynağı geliştirme birimi/uzmanı eksikliğini ilk sırada sorun olarak göstermişlerdir.

Planlama Eksikliği

Firma yetkilileri ile yapılan görüşmelerde KOBİ'lerde eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde planlama düzeyinde sorunlar yaşandığı tespit edilmiştir. Görüşmelerin analizlerine göre, KOBİ'lerdeki yetkililerin önemli bir kısmı eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde planlama eksikliği yaşandığını belirtmişlerdir. Görüşmeler sonrasında, KOBİ'lerde eğitim gereksinimlerinin planlanmasında temel sorunların: verilerin kayıt altına alınamaması; periyodik olarak gereksinim belirleme çalışmasının yapılmaması ve KOBİ'lerin, ihtiyaç duydukları eğitim gereksinimlerinin belirlenmeden, eğitim kuruluşlarının gönderdikleri eğitim konularına göre eğitimlere karar verilmesinin oluşturduğu tespit edilmiştir.

Aşağıda bu sorunlara ilişkin bir katılımcının görüşlerine yer verilmiştir:

F7-816: *“Planladığımız herhangi bir şey yok ama problem neticesinde eğitim ihtiyacı doğuyor”*

F29-3031: *“Yıllık bir takvimimiz yok ama firmamızda eğitim veren kuruluşlardan gelen eğitim programları var. Onları sürekli takip ediyoruz”*

İnsan kaynağı geliştirme birimi/uzmanı eksikliği

Görüşme yapılan KOBİ'lerdeki yetkililer, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi üzerine bir sisteme sahip olmadıklarından yakınmışlar ve bundan dolayı yürüttükleri uygulamaların planlı olarak her zaman yapılamadığını vurgulamışlardır. Yapılan araştırma sonrasında, bu durumun en önemli nedenleri arasında eğitim gereksinimi saptanması konusunda uzmanlar yeterli olmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırma sonrasında görüşülen 29 KOBİ'nin 27 sinde insan kaynağı geliştirme birimi olmadığı, insan kaynağı geliştirme birimi bulunan 2 firmada ise eğitim uzmanının görev almadığı saptanmıştır.

F4-350: *“Kurulmak üzere diyeyim. Organizasyon şemasında böyle bir şey yok (‘İnsan kaynakları var mı sizde’ sorusuna cevap olarak)*

F16-2178: *“Bizim fabrika zihniyetinden daha çok bir atölye zihniyeti var. Yani tam anlamıyla bir personel departmanının burada olmayışı, bizim en büyük eksikliğimiz, eğitimlerle ilgili noksanlarımız var...”*

KOBİ'lerde eğitim etkinlikleri sürecine ilişkin sorunlar

Firma yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, mevcut eğitimlerin en fazla mesleki gelişim alanında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Mesleki gelişim eğitimlerini, bireysel gelişim ve örgütsel gelişime ilişkin eğitimler takip etmektedir.

Firma yetkililerine eğitim etkinlikleri süresince yaşanan sorunların ne olduğu sorulduğunda: eğitim maliyetinin yüksekliğini; eğitimler için yeterli zaman olmamasını; eğitimin yararına olan

inancın zayıflığını; eğitime ve eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikleri ve eğitim ortamına bağlı sorunları vurgulamışlardır.

Eğitim maliyetinin yüksekliği

Araştırma sonrasında görüşme yapılan 29 KOBİ'den yarıya yakını eğitim maliyetlerinin yüksekliğini dili getirmişlerdir. Firma yetkilileri kimi eğitimlerin sadece şehir dışından temin edilmekte olduğunu, dolayısıyla ulaşım ve konaklama gibi masrafların eğitimi pahalı hale getirdiğini bildirmişlerdir.

F1-64: “...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...”

Görüşme sonrasında finansal sıkıntılar yaşanan firmalarda eğitim etkinliklerinin durmadığı firmaların sadece dışarıdan eğitim almak yerine kendi içlerindeki deneyimli personeli diğerlerini eğitmek amacıyla kullandıkları tespit edilmiştir.

F5-553: “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”

Zaman yetersizliği

Yapılan araştırma sonrasında görüşme yapılan 29 KOBİ'den 12'si eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında diğer bir sorun olarak zaman yetersizliğini göstermişlerdir. Bu firmalar çoğunlukla çalışma tempolarının yoğunluğundan yakınmışlardır.

F5 -578 “Zamana karşı bir yarış var en büyük sıkıntımız zaman. Biz çalışmalarımız ancak ve ancak mesai uygulamamızın olmadığı saatlerde eğitime alabiliyoruz”

F24-2478: “Her işi kendim hallettiğim için zaman bulmak mümkün değil. Sabah muhasebeye, öğlen tahsilâta, akşam da üretime dâhil oldum, zaman uygun değil...”

Eğitime olan inancın zayıflığı

KOBİ'ler ile yapılan görüşme sonrasında 5 firma yetkilisi, iş sektöründe yaşanan sorunların eğitim yoluyla düzeleceğine ilişkin inançlarının zayıf olduğunu ifade etmişlerdir.

F2-182: “Şimdi bu masa üstünde görünenle ticaretin kuralı bambaşka. Yani hiç örtüşmüyor birbiriyle. Yani işte yazıyor, çiziliyor, yaptığımız işlerde uygulama kılavuzları var, yönetmelikler var, tüzükler var bunların hiç birisi doğru düzgün uygulanmıyor ya da ortam düzgün değil.

F22-2483: “Kaynak için yeni robot geldi, kaynaklarımızı robota yöneltmeye çalışıyoruz, gaz altı kaynağı. Açık konuşmak gerekirse karşılıklı iyi niyetin [eğitimi alan kişi ile işveren] kötü kullanılmasından dolayı, daha çok robotlaşmayı tercih ediyorum”

Eğitime /Eğitici kuruluşa bağlı yetersizlikler

KOBİ'ler ile yapılan görüşme sonrasında 8 firma yetkilisi eğitim etkinliklerini düzenleyen eğitmeni ve eğitici kuruluşu yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir.

F7-869-873: *“Hitabet yeteneği iyi olması lazım ki bildiğini karşı tarafa verebilsin. İki gerçekten bilgili olması lazım bizim İSO danışmanımız belki bilgiliydi ama bir şeyleri aktarabilen bir adam değildi aktaramadı. Asıl sorun motivasyondur bence.”*

F10-1330: *“... 80 saatlik bir eğitimdi 3 saatte geçiştirdi. Bir böyle eğitim var birde 80 saati 80 saat aldığımız bir eğitim var.”*

Bunun yanı sıra firma yetkilileri, eğitimlerin genelde teorik bilgi ağırlıklı olduğunu ve eğitimler sırasında uygulamalara çok az yer verildiğini ifade etmişlerdir.

F27-3039: *“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...”*

F29-3373: *“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.”*

Eğitim ortamına bağlı sorunlar

Görüşme yapılan KOBİ'lerden yarıdan fazlası şirket içinde gerçekleştirdikleri, eğitim etkinliklerini toplantı salonlarında yaptıklarını belirtmişlerdir. Yalnızca 6 firma yetkilisi eğitim salonuna sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

Görüşme yapılan 29 firma yetkilisinde 10'u, eğitim yapılacak ortama bağlı sıkıntılar bulunduğunu belirtmişlerdir. Firma yetkilileri firma içi eğitimlerin yemekhanede veya firma'daki boş alanlarda yapıldığını ifade etmişlerdir.

F10-1271 *“Eğitim ve toplantı odası olarak değil de yukarıda boş bir alanımız var orada duvara ışıklandırma kamera dediğimiz, oturma düzeni yapıyor o şekilde”*

F21-2470 *“Bunlar (eğitimler) için yemekhaneyi kullanıyoruz”*

Gerçekte yemekhaneyi eğitim alanı olarak kullandıklarını bildirmeyen kalabalık firmaların da mavi yakaya hitap eden seminer benzeri eğitimleri çalışan sayısı düşünüldüğünde yemekhane dışında yapma şanslarının çok fazla olmadığı dikkate alınmalıdır. Bu firmaların sadece beyaz yakaya dönük eğitimleri toplantı veya eğitim salonunda yaptıkları düşünülmektedir.

Eğitim ortamı temin etmekten kaynaklanan sorunlardan yanı sıra, firma yetkilileri temin/tahsis edilen eğitim ortamlarında eğitim araç gereçlerine ilişkin olarak da sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

F27-3045: *“Tahta var ama projeksiyon falan yok tabii”*

F12-1542: “... Operatör eğitimlerinde yemek salonunda verdiğimizde hiçbir şeyimiz yok. Daha önce laptop kullandığımız eğitimler oldu fakat büyük bir ortamda küçük bir ekranın verimli olduğuna inanmıyorum...”

KOBİ’lerde eğitim etkinlikleri sonrasında ilişkin sorunlar

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. 29 firmadan 18’i eğitim sonrası bir değerlendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Firma yetkililerine eğitim etkinlikleri sonrasında yaşanan sorunların ne olduğu sorulduğunda: değerlendirmeye ilişkin zaman yetersizliğini ve değerlendirmede karşılaşılan sistem eksikliği sorununu ilk sırada göstermişlerdir.

Değerlendirmeye ilişkin zaman yetersizliği sorunu

Görüşme yapılan KOBİ’ler arasında sadece 5’i değerlendirmeye ilişkin sorunlar arasında zamanı göstermiştir.

F22-2433: “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.”

F23-2473: “Evet, sıkıntımız eğitimin değerlendirilmesi ve onun kayıtlarının tutulması. Hangi şirkete giderseniz gidin bu problemler var. Bizim bu konuda eksiklerimiz var.”

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. Özet olarak, görüşme yapılan firmaların ifadelerine bakılarak zamanı etkili kullanamayıları personel sayılarının yeterli olmamasından veya yanlış örgütlenme modelinden de kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Değerlendirmede karşılaşılan sistem eksikliği sorunu

Görüşme yapılan firmaların önemli bir kısmı 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

olmalarını öğrenme sonrası değerlendirmenin görüşme yapılan KOBİ'lerde etkili bir biçimde yapılamadığını göstermektedir.

F4-443: *"Hayır, periyodik değerlendirme yapamıyoruz"*

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

F15-1931: *"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"*

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 değerlendirmeye ilişkin uygulamalar sistemli bir biçimde yerine getirilememektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile KOBİ'lerdeki insan kaynakları geliştirme (eğitim) etkinliklerine ilişkin yaşanan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada elde edilen tüm sonuçlara dayalı olarak, KOBİ'lerde eğitim etkinliklerinin program geliştirme bakış açısına uygun olmayan biçimde gerçekleştirildiği, gereksinim belirleme çalışmalarının yeterince yapılmadığı veya KOBİ'lerin gerçek gereksinimlerini belirlemeden eğitim sağlayan kuruluşların ilan yoluyla önerdiği eğitim programlarına personellerini gönderdikleri tespit edilmiştir. Buna ek olarak öğrenme ürünlerinin değerlendirmesine yönelik sistematik bir sürecin olmadığı belirlenmiştir.

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 gereksinimler 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 eğiticilerin eğitimi sertifika programı düzenlenebilir.
- Eğitim sağlayan firmaların sahip oldukları eğitmenler yıllık olarak hem mesleki-teknik alanda hem de öğrenme alanında eğiticilerin eğitimi programlarına dâhil edilmelidirler. Sanayi odası kendi organizasyonu içinde yürüttüğü eğitim programlarının sorumlusu olan kuruluşlardan eğitmenlerinin yıllık olarak eğiticilerin eğitimi sertifika programından geçip geçmediklerini kontrol edebilir. Buna ek olarak, KOBİ'lerce yapılan değerlendirmelerin bir sonucu olarak ilan edilmiş bir eğitmenler ligi oluşturulabilir.
- KOBİ'lere yemekhanelerini küçük yatırımlar ile nasıl çok amaçlı salonlara dönüştürebilecekleri seminer, toplantı ve atölye çalışmaları yoluyla öğretiler. 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.

KAYNAKÇA

- Bayülken, Y. (2007). TÜBİTAK Ar-Ge Teşvikleri Ne Durumda? 10 Haziran 2009 tarihinde <http://www.birgun.net/bolum-56-haber-43120.html> adresinden erişilmiştir.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes de l'entretien*, Paris : Nathan Université.
- Carrier, C. (1997). The training and development needs of owner-managers of small businesses with export potential. 5 Mayıs 2009 tarihinde <http://usasbe.org/knowledge/> internet adresinden erişilmiştir.
- Çınar, İ. (2005). İnsan kaynağını geliştirme bağlamında değişim yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi* 6, 1: 81-93.
- Edis, A. (2007). En değerli sermaye insan. 10 Haziran 2009 tarihinde <http://www.kocyonder.com> internet adresinden erişilmiştir.
- 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*. 24 Mayıs 2009 tarihinde www.eden-online.org internet adresinden erişilmiştir.
- Kredi Garanti Fonu (2009). *KGF Kefaleti*. 10 Haziran 2009 tarihinde <http://www.kgf.com.tr/3kimleryararlnbl.htm> internet adresinden erişilmiştir.
- Merçin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 4:14, 128-144.
- Özer, B. (1997). Türkiye’de insan kaynağı geliştirme uzmanlarının alandaki yeterliliği. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 1-2: 17-31.
- Özgen, H. ve Selen, D. (1997). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası pazarlara açılmada karşılaştıkları temel yönetim sorunları. 10 Haziran 2009 tarihinde www.dtm.gov.tr adresinden erişilmiştir.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2009). San-Tez programı nedir? 10 Haziran 2009 tarihinde <http://www.sanayi.gov.tr> internet adresinden erişilmiştir.
- Turan, N. (1998). Kooperatif işletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesi ve ILO COOPNET programı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14:1, 143-162.
- Yıldırım, A., Şimşek H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (Beşinci Bası)*. Ankara: Seçkin.