

KOSGEB

Girişimciliği Geliştirme Merkezi

Abdülhak Hamit Caddesi
No. 866
06470 Altııışevler, ANKARA

Tel: (312) 368 95 00
Faks: (312) 370 43 54
E-posta: girisimcilik@gge.kosgeb.gov.tr
Url: <http://www.gge.kosgeb.gov.tr>
Url: <http://www.kosgeb.gov.tr>
E-posta: kos@kosgeb.gov.tr

Türkiye’de “KOBİ’ler İçin Eğitim Hizmetleri” Pazarı

KOSGEB-Avrupa Eğitim Vakfı Araştırma Projesi Raporu

Diyar Akay
Metin Dağdeviren
Necla Haliloğlu
Mustafa Kurt
Nilgün F. Taş

Ankara
2003

Önsöz

Türkiye, 2002 yılı Nisan ayında, Avrupa Küçük İşletmeler Sözleşmesi'ne (European Charter of Small Businesses) katıldığını beyan etmiştir.

Sözleşme'de, aşağıda belirtilen konulardaki faaliyetlerin destekleneceği belirtilmektedir:

- 1) Girişimcilik eğitimi (yeni iş kuracaklar için)
- 2) İşletme kuruluş süreçlerinin daha hızlı ve daha az masraflı hale getirilmesi
- 3) İşletmelerle ilgili hukuki çerçeve ve diğer yasal düzenlemelerin iyileştirilmesi
- 4) Becerilerin geliştirilmesi
- 5) On-line erişimin kolaylaştırılması
- 6) Tek pazardan yararlanma olanaklarının artırılması
- 7) Vergi ve finansal konular
- 8) Küçük işletmelerin teknolojik kapasitelerinin geliştirilmesi
- 9) Başarılı elektronik-iş modellerinin kullanılmasının temini ve bu alandaki işletme geliştirme hizmetlerinin desteklenmesi
- 10) Küçük işletmelerin ulusal düzeyde daha güçlü ve etkin olarak temsil edilmesinin sağlanması

Türkiye'de sözleşmenin uygulanması ile ilgili izleme süreci, 2002 yılı Mart ayında başlamış ve bu konudaki ilk rapor, 2002 yılı Eylül ayında sunulmuştur.

KOBİ'lerin ayırt edici özellikleri, ölçeklerinin küçük olması ve işletme sahiplerinin, genellikle, aynı zamanda yönetici olmalarıdır. KOBİ'lerin bu niteliklerinin, onlara yönelik eğitim hizmetlerinin tasarlanması ve sunumunda göz önünde bulundurulması gerekir. Bu konudaki en büyük risk, büyük işletmelerdeki yöneticileri eğitmek üzere kullanılan yöntemlerin, KOBİ'lerde aynen uygulanmasıdır.

KOBİ'lerin büyük işletmeler göre farklı olmaları, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik eğitim hizmetlerinin niteliklerini ve iyi uygulama örneklerini belirlemeyi hedefleyen bu proje için, bir çerçeve oluşturmuştur.

Avrupa Eğitim Vakfı (AEV), 1999 yılında, "Yeni İş Okulu" adlı bir proje yürütmüştür. Projenin ilk aşamasında, yönetim eğitimi ve insan kaynakları gelişimi konusunda uzman kişilerden oluşan uluslararası bir çalışma grubu tarafından, "Yeni Avrupa'da Yönetim Geliştirme Konusunun Yeniden Tasarımı" konulu bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporda, "Yönetim Eğitimi" konusunda mevcut ve yeni uygulamaların yanı sıra, nitelik ve etkisini geliştirmeye yönelik öneriler yer almaktadır. Rapor aynı zamanda, KOBİ'lerin ve tedarikçilerin görüş ve deneyimlerini yansıtmaktadır.

"Yeni İş Okulu" Projesinin 2. aşamasında ise, "KOBİ'lerin Büyümesine Yönelik Eğitim: Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinden Çıkarılan Dersler" konulu rapor hazırlanmıştır. Bu

raporda da, eğitimin firma performansına etkisini kanıtlayan somut örneklerle yer verilmektedir.

Türkiye'de ilgili taraflarla yapılan görüşmeler sonucunda, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik eğitim hizmetlerinin durumuna ilişkin bir çalışma yapılması ihtiyacı olduğu görüşüne varılmıştır.

Rapor, bu çalışmanın sonucu olup, raporda, araştırma sonuçları ve analizi ile örnek eğitim programlarına yer verilmektedir. Bu bağlamda; raporun, Türkiye'de KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik politika oluşturma sürecine katkı sağlaması beklenmektedir.

Çalışmanın yürütülmesi ve raporun hazırlanması konusunda emeği geçen Avrupa Eğitim Vakfı uzmanlarına, KOSGEB Birimlerine, proje uluslararası ve yerel danışmanlarına, araştırmaya katılan KOBİ'lere ve tedarikçi firmalara teşekkürü borç biliriz.

Milena Corradini
AEV Eğitim Koordinatörü

Erkan Gürkan
KOSGEB Başkanı

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
İçindekiler.....	iii
Şekiller.....	v
Tablolar.....	vi
Kısaltmalar.....	vii
Giriş.....	1
Araştırma Projesinin Amacı.....	1
Projenin Tarafları.....	1
Tanımlar.....	2
Araştırma Yöntemi ve Yöntemi.....	2
<i>KOBİ'lerin eğitim taleplerinin belirlenmesi.....</i>	3
<i>Eğitim programları arzının belirlenmesi.....</i>	4
Türkiye'de KOBİ'ler.....	7
KOBİ tanımı.....	7
KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve sorunları.....	8
KOBİ anketine katılan işletmelerin profili.....	9
<i>Firmaların yaşı, hukuki statüsü, yerleşim yerleri.....</i>	9
<i>Firmalardaki insan kaynakları.....</i>	10
<i>Firmaların pazar durumu ve ihracatı.....</i>	12
<i>Kalite standartlarının kullanımı.....</i>	13
<i>Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve örgütlenme.....</i>	14
<i>Firmaların öncelikli sorunları.....</i>	15
KOBİ'ler için Eğitim-Kavramsal Çerçeve.....	16
KOBİ'lerde eğitim ihtiyacı.....	16
KOBİ'lerde eğitim ihtiyacının talebe dönüştürülmesi.....	17
Eğitim arzı ve tedarikçiler.....	19
Eğitimin firma performansına olan etkisinin izlenmesi ve değerlendirilmesi.....	20
KOBİ'ler için eğitimde "iyi uygulama" önerileri.....	20
Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması.....	21
<i>Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....</i>	21
<i>Eğitim programının tasarlanması ve uygulanması.....</i>	23
KOBİ'lerin Eğitim İhtiyacı ve Talebi.....	26
Firmaların eğitime verdiği önem.....	26
Firmaların eğitim öncelikleri ve eğitimden elde ettikleri faydalar.....	26
Eğitim talebindeki gelişim.....	30
Eğitim pazarındaki iletişim kanalları ve KOBİ'ler.....	33
<i>İletişim kanalları.....</i>	33
<i>Tanınan tedarikçi türleri.....</i>	33
KOBİ'lerin tedarikçiler ve eğitim programlarından beklentileri.....	35
<i>Tedarikçi seçimi.....</i>	35

<i>Eğitim programı seçimi</i>	36
Tedarikçiler ve Eğitim Programları	38
Özel sektör tedarikçilerin profili.....	38
Eğitim arzındaki gelişim.....	41
Tedarikçilerin uzmanlık alanları ve eğitim programlarının içerikleri	43
Eğitim programlarının diğer nitelikleri.....	44
<i>Hedef kitle ve müşteriler</i>	44
<i>Tedarikçilerin eğitim programlarını pazarlama yöntemleri</i>	45
<i>Eğitim programlarının değerlendirilmesi</i>	45
<i>Kullanılan eğitim yöntemleri</i>	46
Eğitim programlarının finansmanı	47
Eğitim Programı Örnekleri	49
ÖRNEK NO. 1: HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	52
ÖRNEK NO. 2: AÇIK HAVADA ETKİN EKİP ÇALIŞMASI	58
ÖRNEK NO. 3: İŞ PLANINA DAYALI İŞLETME YÖNETİMİ TOPLU EĞİTİM VE ATÖLYE ÇALIŞMASI... 62	
ÖRNEK NO. 4: İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİM PROGRAMI	68
ÖRNEK NO. 5: ISO/TS 16949 OTOMOTİV SEKTÖRÜ KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARI.....	71
ÖRNEK NO. 6: PERFORMANS PLANLAMASI	75
ÖRNEK NO. 7: SÜREÇ YÖNETİMİ	79
Sonuç ve Öneriler	82
Genel değerlendirmeler ve öneriler.....	82
Talebin niteliği ile ilgili değerlendirmeler ve öneriler.....	83
Arzın niteliği ile ilgili değerlendirmeler ve öneriler	84
Proje Uygulama Ekibi	85
KOBİ Anketi	86
Eğitim Hizmeti Tedarikçileri Anketi	97
Örnek Eğitim Programları Bilgi Formu	104
Örnek Programlar ve KOBİ Görüşleri	107
KOBİ'lere Eğitim Hizmeti Sunan Kurumlar	110
KOSGEB.....	110
İGEME	111
MPM.....	111
TSE	113
TÜSSİDE	114
GAP-GİDEM Projesi.....	114
TOBB	117
ABİGEM Projesi.....	118
TESK.....	118
TTGV.....	120
MESS EĞİTİM VAKFI	120
MEKSA	122
KALDER	122

YDD.....	123
Türkiye'de Yeni Kurulan İşletmelere Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri.....	124
ÖSD Projesi.....	126
KOSGEB Genç Girişimci Geliştirme Programı	126
Kaynakça.....	129

ŞEKİLLER

Şekil 1 KOBİ'lerin illere dağılımı	3
Şekil 2 Ankete katılan KOBİ'lerin toplam çalışan sayısına göre dağılımı	3
Şekil 3 Eğitim programı tedarikçisi firmaların illere dağılımı.....	5
Şekil 4 Tedarikçi firmalardaki kadrolu eğitici ve danışman sayısı	5
Şekil 5 KOBİ'lerin kuruluş yıllarına göre dağılımı	9
Şekil 6 Firmaların hukuki statüsü	9
Şekil 7 KOBİ'lerin kadın çalışan sayısına göre dağılımı	10
Şekil 8 KOBİ'lerde mühendis istihdamı	10
Şekil 9 Firmalarda çalışan teknisyen sayısı.....	11
Şekil 10 Firmalarda çalışan idari ve yönetim elemanı sayısı	11
Şekil 11 Firmaların son üç yıldaki pazar paylarının değişimi	12
Şekil 12 Firmaların toplam üretimlerinin ihraç edilme oranları	13
Şekil 13 Firmalardaki bilgisayar sayısı.....	14
Şekil 14 Firmaları etkileyen önemli problemlerin dağılımı.....	15
Şekil 15 Eğitim ve eğitim dışı ihtiyaçların firma bazında incelenmesi süreci.....	22
Şekil 16 Eğitimin firmaya sağlayacağı düşünülen katkının önemi.....	26
Şekil 17 Firmalar tarafından en son alınan eğitim konularının dağılımı	29
Şekil 18 Firmaların ilk eğitim aldıkları yıllara göre dağılımı	30
Şekil 19 Müşterilerin eğitim hizmetlerini talep hızı.....	30
Şekil 20 Firmaların ücret ödeyerek eğitim alma durumu	31
Şekil 21 Ücretsiz eğitim hizmetlerinden yararlanma durumu.....	32
Şekil 22 Eğitim programlarından haberdar olma yöntemleri.....	33
Şekil 23 Firmaların en son aldıkları eğitim programlarının yıllara dağılımı	34
Şekil 24 En son eğitim alınan tedarikçiler	34
Şekil 25 Firmalar için en uygun eğitim türü.....	36
Şekil 26 Firmalar için en uygun eğitim yeri	37
Şekil 27 Tedarikçi firmaların kuruluş yılı	38
Şekil 28 Tedarikçi firmalarda personele ilk işlerinin verilme süresi	40
Şekil 29 Yıllık bütçeden personel eğitimine ayrılan pay	40
Şekil 30 Tedarikçi firmalarda personel ücret sistemleri.....	40
Şekil 31 Eğitim talebindeki değişim ve tedarikçi firmalar pazarına yeni şirketlerin girme hızı	41
Şekil 32 Tedarikçi firmaların hitap ettikleri pazarlar	41
Şekil 33 Tedarikçi firmalardan son iki yılda en fazla talep edilen eğitim programları	42
Şekil 34 Tedarikçi firmaların uzmanlık alanları	43

Şekil 35 Tedarikçilerin hedeflediği müşteri kitlesi	44
Şekil 36 Örnek eğitim programlarının müşteri dağılımı	44
Şekil 37 Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin takibine ilişkin dağılım	46
Şekil 38 Tedarikçilerin en sık kullandıkları eğitim yöntemleri	47
Şekil 39 Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin finansman kaynakları	48
Şekil 40 Örnek gösterilen eğitim programlarının konularına göre dağılımı	49
Şekil 41 Örnek gösterilen eğitim programlarının finansör dağılımı	51
Şekil 42 Yeni iş kuranlar için girişimcilik eğitimi aşamaları	125

TABLolar

Tablo 1 Ankete katılan firmaların sektörel dağılımı	4
Tablo 2 Çalışan sayılarına göre Türkiye'deki işletmelerin dağılımı	8
Tablo 3 Firmalarda kullanılan kalite standartları	13
Tablo 4 İngiltere'de 1990-1995 yılları arasında firma kapanma oranları	16
Tablo 5 Farklı ülkelerde eğitim hizmetleri veren tedarikçi türleri	19
Tablo 6 Firma yöneticilerini en fazla meşgul eden konular	27
Tablo 7 Firmaların eğitime ihtiyaç duydukları en önemli konular	27
Tablo 8 Firmaların eğitim programlarından sağladıkları faydalar	28
Tablo 9 Firmaların en son yararlandıkları eğitimlerden sağladıkları faydalar	28
Tablo 10 Eğitim programlarına katılmama nedenleri	32
Tablo 11 Firmaların varlığından haberdar olduğu eğitim tedarikçileri	34
Tablo 12 Firmaların tanıdıkları eğitim tedarikçilerinin hizmetini kullanma oranları	35
Tablo 13 Firmaların eğitim kurumunu seçme kriterleri	35
Tablo 14 Firmaların eğitim programını seçme kriterleri	36
Tablo 15 Tedarikçi firmaların personel alımında kullandıkları kanallar	39
Tablo 16 Tedarikçi firmaların danışman ve eğitmenlerde aradıkları kişisel özellikler	39
Tablo 17 Tedarikçilerin eğitim ihtiyacı belirlemede kullandıkları yöntemler	42
Tablo 18 Tedarikçi firmalar tarafından verilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri	43
Tablo 19 Tedarikçilerin eğitim programlarını tanıtım yöntemleri	45
Tablo 20 Tedarikçilerin eğitim programlarını değerlendirme yöntemleri	45
Tablo 21 Örnek gösterilen eğitim programlarının içerik bakımından dağılımı	50
Tablo 22 Örnek gösterilen eğitim programlarının müşteriye sağladığı fayda	50

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABİGEM	AB-Türkiye İş Geliştirme Merkezleri
AEV	Avrupa Eğitim Vakfı
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GAP-BKİ	GAP Bölge Kalkınma İdaresi
GAP-GİDEM	GAP Girişimci Destekleme Merkezleri
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ISIC	Uluslararası Standart Endüstri Sınıflandırması
ISO	Uluslararası Standartlar Kurumu
İGEME	İhracatı Geliştirme Merkezi
KALDER	Kalite Derneği
KGS	Kalite Güvence Sistemi
KOBİ	Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEDA	Avrupa Akdeniz Ortaklığı Mali Destek Programı
MEKSA	Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı
MESS	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
ÖSDP	Özelleştirme Sosyal Destek Projesi
SDŞ	Sektörel Dış Ticaret Şirketleri
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TESK	Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu
TKB	Türkiye Kalkınma Bankası
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
YDD	Yönetim Danışmanları Derneği

Araştırma Projesinin Amacı

Dünyada ve Türkiye'de genellikle kabul gören bir kanıya göre; KOBİ'lerde, firma sahibi, ara kademe yöneticileri ve her düzeydeki diğer personelden oluşan insan kaynaklarının nitelik ve becerileri firma performansını doğrudan etkilemektedir. Öte yandan, işletmelerin gelişim ve büyüme süreçlerinin gözlemlenebilir ve ölçülebilir evreleri takip ettiği bilinmektedir: Örneğin, kuruluş öncesi hazırlık evresi, kuruluş, büyüme, duraksama ve daralma evreleri. Bu evrelere paralel olarak, ve her evrede farklı olacak şekilde işletmelerde yönetim becerilerinin ve yönetim kalitesinin geliştirilmesi gereğinden söz edilebilir. KOBİ insan kaynaklarının KOBİ'nin bulunduğu gelişim evresine uygun biçimde geliştirilmesinde eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin önemli rolü olduğu da kabul gören bir diğer varsayımdır.

Bu projenin amacı, KOBİ'lerin eğitim talepleri ile piyasada varolan eğitim programları arzının seçilmiş illerde incelenmesi suretiyle, Türkiye'de KOBİ'leri müşteri olarak hedefleyen eğitim hizmetleri pazarının durumunun araştırılması ve bu pazarın geliştirilmesine dair öneriler üretilmesidir.

Projenin Tarafları

Avrupa Eğitim Vakfı (AEV), 1990 yılında, Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi kararıyla, Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde insan kaynakları gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. 1994 yılında Sovyetler Birliği ve Moğolistan, 1998 yılında da MEDA Ülkeleri Vakfın çalışma alanı içerisine dahil edilmiştir. Vakıf, 1995 yılından bu yana Avrupa Birliği'nin bir kurumu olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Avrupa Eğitim Vakfı'nın faaliyetleri, mesleki eğitim, gençlerin ve yetişkinlerin (başta yönetim eğitimi olmak üzere) eğitimi konularını kapsamaktadır.

Vakıf, 1999 yılında, "Yeni İş Okulu" adlı bir proje yürütmüştür. Projenin ilk aşamasında, yönetim eğitimi ve insan kaynakları gelişimi konusunda uzman kişilerden oluşan uluslararası bir çalışma grubu tarafından, "Yeni Avrupa'da Yönetim Geliştirme Konusunun Yeniden Tasarımı" konulu bir rapor hazırlanmıştır. "Yeni İş Okulu" Projesinin 2. aşamasında ise, "KOBİ'lerin Büyümesine Yönelik Eğitim: Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinden Çıkarılan Dersler" konulu bir rapor hazırlanmıştır.

Türkiye'de ilgili taraflarla yapılan görüşmeler sonucunda, Türkiye'de KOBİ'lere sunulan eğitim hizmetlerinin durumuna ilişkin bir rapor hazırlanması ihtiyacı olduğu görüşüne varılmıştır.

Vakıf tarafından çeşitli kuruluşlardan alınan tekliflerin değerlendirilmesi sonucu, çalışmayı yürütmek üzere, 23 Temmuz 2002 tarihinde KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) ile, "**Türkiye'de KOBİ'ler İçin Eğitim Hizmetleri**" Araştırma Projesine ilişkin sözleşme imzalanmıştır.

KOSGEB, Türkiye'de imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet gücünü yükseltmek üzere, 1990 yılında 3624 sayılı kanun ile kurulmuş, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir kuruluştur.

KOSGEB'e bağlı 5 araştırma merkezi KOBİ'lere yönelik geliştirme hizmetlerin tasarlanması faaliyetlerini yürütmektedir. Ankara'da bulunan bu Merkezler:

- Bölgesel ve Yerel Kalkınma Merkezi
- Eğitim ve Danışmanlık Merkezi
- Girişimciliği Geliştirme Merkezi
- KOBİ Ekonomik Araştırmalar Merkezi
- Pazar Araştırma ve İhracatı Geliştirme Merkezi'dir.

KOSGEB, 28 ilde faaliyet gösteren 42 yerel merkezi ile (İşletmeleri Geliştirme Merkezleri ve Teknoloji Geliştirme Merkezleri) KOBİ'lere aşağıdaki geliştirme hizmetlerini sağlamaktadır:

- Laboratuvar destekleri
- Teknik eğitim
- Girişimcilik (yeni iş kuracaklar için) ve yönetim geliştirme (KOBİ'ler için) eğitimi
- Danışmanlık
- Pazarlama destekleri
- Teknoloji destekleri
- Bilgilendirme ve bilgi ağı hizmetleri

Tanımlar

Araştırma projesinin uygulamasında, "KOBİ'ler için eğitim" ve "KOBİ" kavramlarına ilişkin olarak, Avrupa Eğitim Vakfı'nın tanımları benimsenmiştir. Bu çerçevede "KOBİ'ler için eğitim", girişimcilerin—girişimci, AEV tarafından, ve bu rapor kapsamında, firma sahibi olarak tanımlanmaktadır—, firmaların ücretle çalışan yöneticilerinin ve firmaların performansını artırmaya yönelik her türlü eğitim olarak tanımlanmıştır.

KOBİ'ler ise;

- 10-250 arası işçi çalıştıran,
- En az 1 yıldır faaliyette olan,
- Büyüme eğilimi gösteren,
- Yerel/uluslararası pazar payı artış gösteren işletmeler arasından belirlenmiştir.

Eğitim Hizmeti Tedarikçileri, bu çalışma kapsamında kar amacı güden, özel sektör eğitim ve danışmanlık firmaları olarak belirlenmiştir. Kaynakların kısıtlılığı nedeniyle diğer tür tedarikçiler bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Araştırma Yönetimi ve Yöntemi

Avrupa Eğitim Vakfı ile KOSGEB arasında imzalanan sözleşme ile öngörülen faaliyetler, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi tarafından yürütülmüştür. Projede görev alan KOSGEB ekibi, yerel ve uluslararası danışmanların listesi Ek 1'de verilmektedir. Araştırma projesi çalışmalarında ilgili illerdeki KOSGEB Merkezleri, KOBİ ve özel sektör eğitim hizmeti tedarikçileri anketlerinin saha çalışmalarına önemli katkı yapmışlardır. Avrupa Eğitim Vakfı

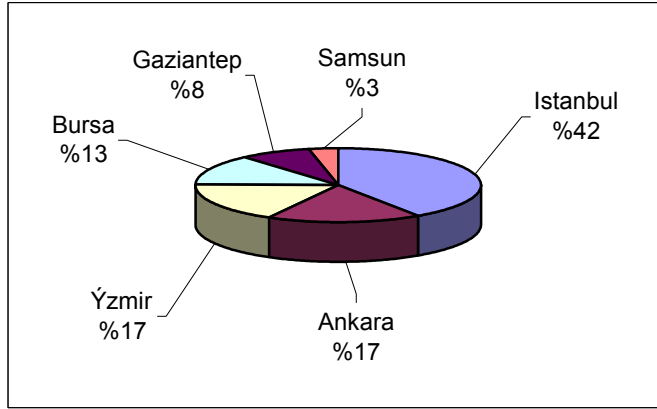
uzmanları da, anket araçlarının geliştirilmesi sırasında teknik destek sağlamıştır. Proje faaliyetleri 30 Mayıs 2003 tarihinde tamamlanmış, sonuç raporu ise 11 Haziran 2003 tarihinde yapılan seminer ile ilgili taraflara sunulmuştur.

Araştırma bulguları,

- Seçilmiş illerde, KOBİ'lerin eğitim talebini saptamak üzere uygulanan anket ve mülakatlar,
- Piyasadaki eğitim hizmeti arzını belirlemek üzere, seçilmiş illerdeki tedarikçi firmalarda uygulanan anket ve mülakatlar yolu ile derlenmiştir.

KOBİ'lerin eğitim taleplerinin belirlenmesi

Şekil 1 KOBİ'lerin illere dağılımı

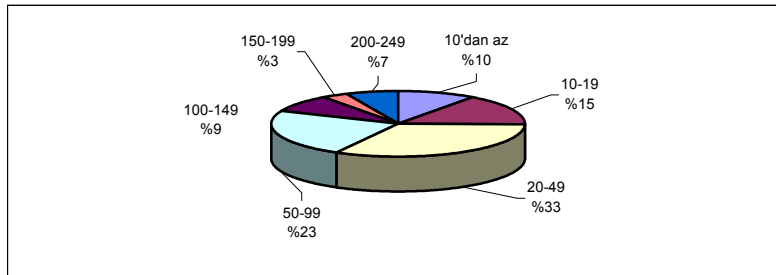


KOBİ'lerin eğitim ihtiyaçlarını ve taleplerini belirlemeye yönelik anket çalışması için Ek 2'de verilen araç geliştirilmiş ve KOSGEB Merkez Müdürlükleri tarafından 17 Şubat-7 Mart 2002 döneminde birebir mülakatlar yapılarak, 6 ildeki 150 işletmede uygulanmıştır. (Şekil1) Sonuçlar SPSS programı yardımı ile incelenmiştir. Ankete katılan firmaların çoğunda firma sahibi veya üst düzey yönetici ile görüşmek mümkün olmuştur.

Anket yapılacak KOBİ'ler, bu illerde faaliyet gösteren KOSGEB Merkezleri tarafından belirlenmiştir. Seçilen örnekte, küçük ve orta ölçekli işletme sayısı ile imalat ve hizmet sektöründe çalışan işletme sayılarının, ildeki genel sayılarla orantılı olması hedeflendiği halde, KOSGEB Merkezlerinin kendi hizmet portföylerinde bulunan firmaları ankete davet etme eğilimi engellenemediğinden, anket uygulanan işletmelerin çoğunluğunu KOSGEB hizmet merkezlerinin müşterisi durumundaki, imalat sektörü işletmeleri oluşturmuştur. Bu anlamda, anket sonuçlarının Türkiye'deki KOBİ'leri gerçek anlamda temsil ettiğini söylemek mümkün değildir. Ancak, bu sayede, ankete gösterilen ilgi % 100 olmuştur.

Ankete katılan firmaların %80'ini 10-150 çalışanı olan KOBİ'ler oluşturmuştur (Şekil 2).

Şekil 2 Ankete katılan KOBİ'lerin toplam çalışan sayısına göre dağılımı



KOBİ anketinde en fazla temsil edilen sektörler, %20 ile makine ve teçhizatı imalatı (ISIC 29), %12,7 ile motorlu kara taşıtı imalatı (ISIC 34) ve %10,7 ile ana metallerin imalatı (ISIC 27) sektörleri olmuştur. Bulgular, hizmet sektöründen sadece 8 firma ve madencilik sektöründen 1 firmayı kapsadığından, çalışma sonuçlarının yoğunlukla imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere ilişkin olduğu varsayılabilir. Tablo 1, KOBİ anketine katılmış olan firmaların sektörel dağılımını göstermektedir.

Tablo 1 Ankete katılan firmaların sektörel dağılımı

SEKTÖR ADI – (ISIC KODU)	FİRMA SAYISI
Madencilik ürünleri - (14)	1
Gıda imalatı - (15)	11
Tekstil imalatı - (17)	2
Giyim eşyası imalatı - (18)	1
Çanta ve ayakkabı imalatı - (19)	2
Kağıt ürünleri imalatı - (21)	1
Kimyasal madde imalatı - (24)	9
Plastik imalatı - (25)	10
Ana metallerin imalatı - (27)	16
Metal ürünleri imalatı - (28)	11
Makine ve teçhizat imalatı - (29)	30
Elektrikli makine imalatı - (31)	9
Radyo, tv, haberleşme cihazları imalatı - (32)	9
Tıbbi aletler imalatı - (33)	3
Motorlu kara taşıtı imalatı - (34)	19
Diğer ulaşım araçlarının imalatı - (35)	1
Mobilya imalatı - (36)	7
Bilgisayar hizmetleri - (72)	3
Diğer iş hizmetleri - (74)	3
Eğitim hizmetleri - (80)	2

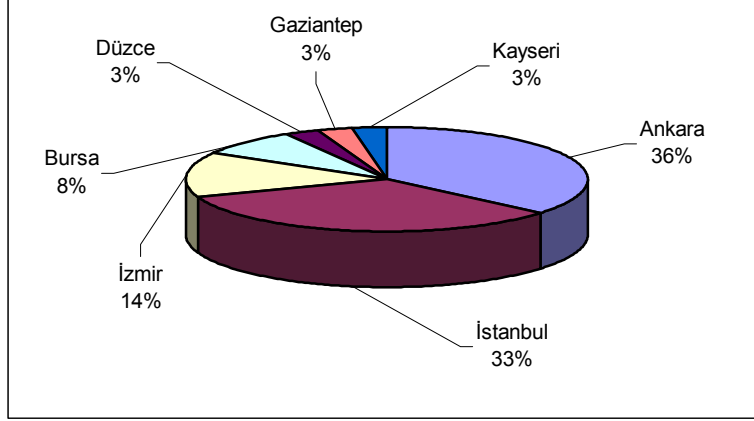
Eğitim programları arzının belirlenmesi

Projenin süresi ve kaynakları göz önünde bulundurularak, eğitim hizmeti tedarikçilerinin ve piyasaya arz ettikleri programların durumunu saptamak üzere Ek 3'de verilen araç geliştirilmiş, tedarikçi anketleri, seçilmiş illerde, 28 Ekim-22 Kasım 2002 döneminde uygulanmış ve sonuçlar SPSS programı yardımı ile incelenmiştir.

İl seçimini yapabilmek üzere, Türkiye'nin tüm illerine ait gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH), ilin ihracattaki payı, KOBİ sayısı ve KOBİ'lerde istihdam edilen kişi sayıları ile sektörel dağılım incelenmiştir. Bu veriler karşılaştırıldığında, KOBİ ve istihdam sayısı yüksek olan bölgelerde GSYH ve ihracat paylarının da yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim hizmeti arzının, bu yörelerde daha gelişmiş olacağı varsayımı ile, üst sırada yer alan 11 il (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Gaziantep, Samsun, Kayseri, Denizli, Çorum, Konya, Eskişehir) araştırmaya dahil edilmiştir.

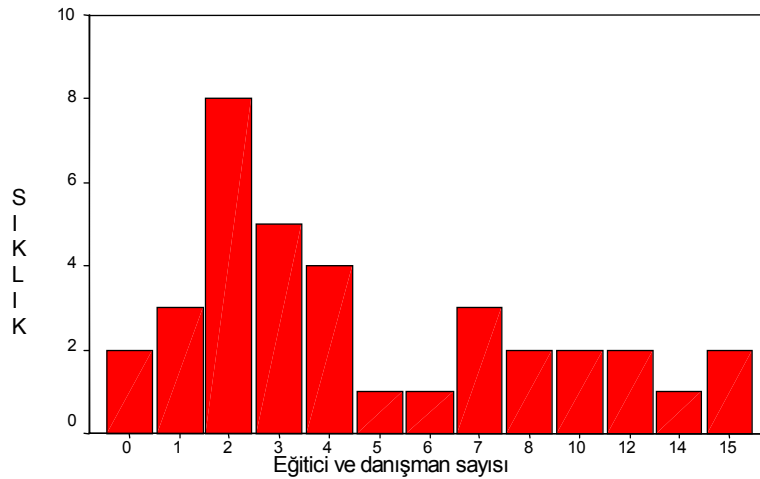
Anketler, KOSGEB Merkez Müdürlükleri tarafından belirlenen 81 tedarikçi firmaya gönderilmiş, bunların 36'sından cevap alınmıştır. Ankete cevap veren firmaların tümü, özel sektör kuruluşlarıdır. Tedarikçi firmaların illere ve çalışanlar sayısına göre dağılımı Şekil 3 ve Şekil 4'te verilmektedir.

Şekil 3 Eğitim programı tedarikçisi firmaların illere dağılımı



Her tedarikçi firmadan çalışma kapsamına alınmak üzere 1 örnek eğitim programı adayı belirtmesi istenmiştir. Tedarikçiler tarafından önerilen örnek programlar arasından pazarda kalıcı bir yer edinmiş olduğu belirtilen programlar, programın ilk uygulandığı tarihten bu yana tekrarlanma sayısı ve anket tarihinden sonraki 12 ay içinde en az bir kez daha tekrarlanıp, tekrarlanmayacağı göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, 16 tedarikçi firmanın eğitim programı önerileri ayrı bir form kullanılarak detaylandırılmıştır, (Ek 4). Bu programlara katılmış olan 16 "müşteri" KOBİ'ye, 16 Aralık 2002-10 Ocak 2003 döneminde, Ek 5'deki formlar gönderilmiş, müşteri KOBİ'ler tarafından verilen yanıtlar çerçevesinde 7 eğitim programı çalışma kapsamına alınmıştır.

Şekil 4 Tedarikçi firmalardaki kadrolu eğitici ve danışman sayısı



Gerek sanayi, gerek hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin yoğun olduğu İstanbul ilinde, tedarikçi piyasasının da diğer illerden daha aktif ve canlı olduğu şüphesizdir. Ancak bu ilde, anketlere cevap veren ve örnek program adayı belirten tedarikçi firma sayısı, piyasanın

gelişmişliğini yansıtacak düzeyde olmamıştır. Bu nedenle İstanbul ili, örnek olay seçiminin dışında bırakılmıştır.

Ankara, Bursa, Gaziantep ve İzmir illerinde piyasaya arz edilmiş bulunan aşağıdaki programlar raporun 6. Bölümüne eğitim programları örneği olarak dahil edilmiştir:

- 1)** Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti (İKADA İnsan Kaynakları Gelişim Danışmanlığı Ltd. Şti.-Ankara)
- 2)** Açık Havada Etkin Ekip Çalışması (GAP Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Ltd. Şti.-Gaziantep)
- 3)** İş Planına Dayalı İşletme Yönetimi (GİRİŞİM Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Ltd. Şti.-Ankara)
- 4)** İnsan Kaynakları Gelişim Programı (ORGEMER Organizasyon Gelişim Merkezi-Bursa)
- 5)** ISO/TS 16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistem Şartları (KALMER Kalite Yönetim Merkezi Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti.-Bursa)
- 6)** Performans Planlama (ETİK TASARIM Danışmanlık Eğitim Ltd. Şti.-Ankara)
- 7)** Süreç Yönetimi (ARTI Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti.-İzmir)

Bu vesile ile Proje Uygulama Ekibi, anketlere katılarak değerli zamanlarını çalışmaya katkı olarak veren tüm KOBİ ve eğitim tedarikçisi firma yöneticilerine içtenlikle teşekkür eder. Çalışma onların katkıları olmadan tamamlanamazdı.

Bölüm

2 Türkiye'de KOBİ'ler**KOBİ tanımı**

Türkiye'de KOBİ'lerin geliştirilmesi ve desteklenmesi konusunda devlet politikası niteliğinde, farklı alanlarda KOBİ'lerle ilgili uygulamaları yapan kurum ve kuruluşların sorumluluk alanlarını düzenleyen ve genel destekleme çerçevesini belirleyen bir mevzuat bulunmamaktadır. Bu nedenle, uygulayıcı kurum ve kuruluşlar kendi alanlarına uygun KOBİ tanımları kullanırlar.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), KOBİ'lerin ihtiyaç duydukları iş geliştirme hizmetleri (uluslararası kaynaklara göre, "business development services" genel adıyla anılan eğitim, danışmanlık, bilgi, pazarlama desteği, vb.) geliştirilmesi ve sunulması alanında sorumlu kuruluştur. KOSGEB'in 3624 sayılı kuruluş kanununa göre,

- 1-50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük,
- 51-150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri ise orta ölçekli işletme kapsamındadır.

HALKBANK (Türkiye Halk Bankası) KOBİ Teşvik Fonu kapsamında, firmalarda çalışan sayısını 1-9, 10-49 ve 50-250 olarak belirlemekte; KOBİ Sanayi Kredisi için ise en çok 250 ile sınırlandırmaktadır. Sabit yatırım tutarında ise, 600 milyar TL üst sınır olarak tutulmaktadır.

Hazine Müsteşarlığı'nca, imalat sanayinde faaliyette bulunan, yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, demirbaşlar vb. toplamının net tutarı 600 milyar TL yi aşmayan;

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler mikro ölçekli,
- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50-250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

Diğer taraftan, Hazine Müsteşarlığı'nca en fazla 600 milyar TL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilmektedir. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. (TKB), KOBİ kredilerine ilişkin proje değerlendirme çalışmalarında, Hazine Müsteşarlığı'nca belirlenen ve tebliğ edilen KOBİ tanımı doğrultusunda uygulama yapmaktadır.

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın KOBİ tanımı, 28 Ocak 2000 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan tebliğe göre; "imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1-200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç, sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibarıyla 2 milyon ABD Doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler" olarak ifade edilmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) tanımlamalarına göre;

- 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmektedir.

TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı) tanımlaması çerçevesinde ise;

- 1-5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5-100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.

KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve sorunları

Türkiye'de yaklaşık 1.300.000 işletme bulunmaktadır ve bunların neredeyse tamamı, (%99,5), 1-150 arası işçi çalıştıran küçük ve orta boy işletmelerdir. Küçük ve orta boy işletmelerin;

- Toplam işletme sayısı içindeki oranı: % 99,5
- Toplam istihdam içindeki payı: % 59
- Toplam yatırım içindeki payı: % 30-40
- Toplam ihracat içindeki payı: % 8-10
- Teşvik ve kredi sisteminden yararlanma oranı: % 6-8 düzeyindedir.

Tablo 2 Çalışan sayılarına göre Türkiye'deki işletmelerin dağılımı

TÜM SEKTÖRLER	%	İMALAT SANAYİİ	%
1-4 işçi çalıştıran işletmeler	89,2	1-4 işçi çalıştıran işletmeler	75,1
5-9 işçi çalıştıran işletmeler	8,4	5-9 işçi çalıştıran işletmeler	19,2
10-49 işçi çalıştıran işletmeler	2,0	10-49 işçi çalıştıran işletmeler	4,1
50+ işçi çalıştıran işletmeler	0,4	50+ işçi çalıştıran işletmeler	1,6

Kaynak: H. Atik, 2003

Türkiye'de KOBİ'lerin karşı karşıya geldikleri sorunlar benzer gelişmekte olan ülkelerdekilerden farklı değildir, ve aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Ekonomik istikrarsızlık,
- Finansman kaynaklarına erişim güçlüğü,
- Eleman yetiştirmede ve donanımlı eleman temininde yaşanan sıkıntılar,
- Modern üretim teknolojilerinin eksikliği,
- Yönetim sorunları,
- Kalite ve standardizasyon noksanlığı,
- Yenilikçi sistemlerin yokluğu,
- Bilgi kaynaklarına erişim güçlüğü,

- Rekabetçi düzenin neden olduğu kısıtlamalar,
- Bürokratik engeller ve karmaşık prosedürler.

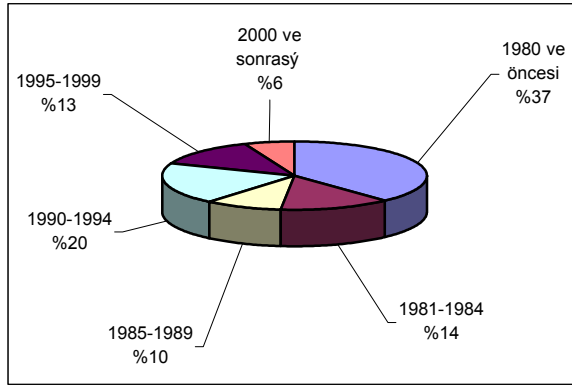
KOBİ anketine katılan işletmelerin profili

Proje kapsamında, KOBİ'lerin eğitimi ihtiyaçları ve taleplerini belirlemeye yönelik anket çalışması Ankara, Bursa, Gaziantep, İstanbul, İzmir ve Samsun illerindeki 150 işletmede uygulanmıştır.

Firmaların yaşı, hukuki statüsü, yerleşim yerleri

Ankete katılan firmaların %90'ında toplam çalışan sayısı 150'den azdır (Bkz. Şekil 2). Bu KOBİ'lerin %37'sinin 1980 ve öncesinde kurulmuş, %39'unun ise 1990-2000 yılları arasında kurulmuş olduğu görülmüştür (Şekil 5). Son 2 yılda kurulan firmaların oranı ise %6'dır.

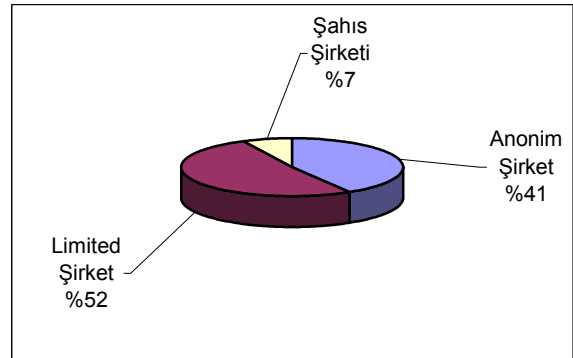
Şekil 5 KOBİ'lerin kuruluş yıllarına göre dağılımı



Ankete katılan firmaların %52'sinin limited şirket, %41'inin anonim şirket, %7'sinin ise şahıs şirketi olduğu görülmektedir. Firmaların çoğunda şirketleşme bir süreç içerisinde gerçekleşmiştir. Birçok firmanın başlangıçta bir şahıs şirketi olarak kurulduğu görülmüştür. Anonim şirket statüsüne sahip olan firmaların %52'si 1980 ve öncesinde, %16,3'ü de 1981-1984 yılları arasında kurulmuş firmalardır. 2000 ve sonrasında kurulan firmaların ise %66,6'sı limited şirket, %33,4'ü şahıs şirketi olarak kurulmuştur.

Şekil 6 Firmaların hukuki statüsü

KOBİ'lerin %37'sinin küçük sanayii sitelerinde, %36'sının organize sanayii bölgelerinde ve %26'sının ise meskun mahallerde bulundukları görülmüştür. Genel olarak bakıldığında küçük sanayii sitelerinden, organize sanayii bölgelerine doğru bir kayma görülmektedir. Yapılan gözlemlerde firmaların çoğunun ilk olarak küçük sanayii sitelerinde kurulduğu, daha sonra firmanın büyümesi ve organize sanayii bölgelerinin daha cazip hale gelmesiyle bu bölgelere kaydıkları görülmüştür.

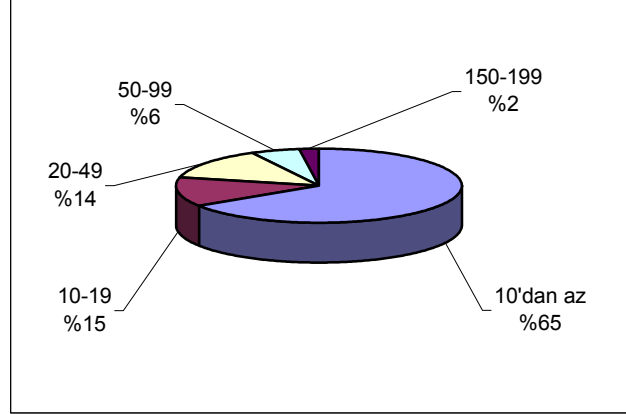


İşletmedeki toplam çalışan sayısı ile işletmenin bulunduğu bölge arasındaki ilişkiye bakıldığında, 100'den az çalışanı bulunan firmaların %40,4'ü küçük sanayii bölgelerinde,

%33,8'i organize sanayi bölgelerinde, %23'ünün de meskun mahalde yerleştikleri görülmüştür. 100'den fazla çalışanı bulunan firmaların ise %42'sinin organize sanayi bölgelerinde, %21'inin küçük sanayi sitelerinde, %35'inin ise meskun mahalde yerleştikleri görülmüştür. 100'den fazla çalışanı bulunmasına rağmen meskun mahalde yerleşen firmaların büyük çoğunluğunu tekstil firmaları oluşturmaktadır.

Şekil 7 KOBİ'lerin kadın çalışan sayısına göre dağılımı

Toplam çalışan sayısı içindeki kadın çalışan sayısı incelendiğinde, firmaların %65'inde 10 dan az sayıda kadın çalışan bulunduğu belirlenmiştir (Şekil 7). 10-50 arası kadın çalışanı olan firmaların oranı %29, 150-200 arasında kadın çalışanı bulunan firmaların oranı ise %2 olarak gözlemlenmiştir. Kadın çalışan sayısı fazla olan firmaların büyük kısmı, giyim eşyası imalatı (ISIC 18), çanta ve ayakkabı imalatı (ISIC 19) ve elektrikli makine imalatı (ISIC 31) sektörlerinde üretim yapan firmalardır.



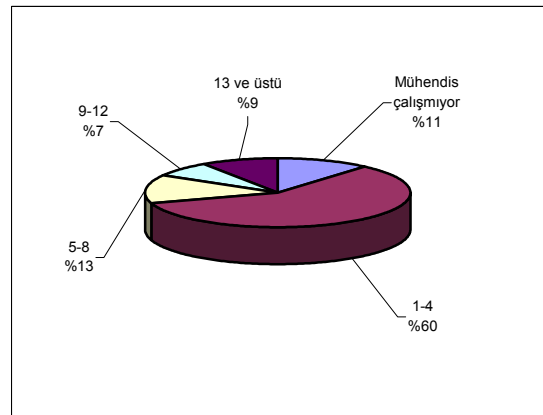
Firmalardaki insan kaynakları

Ankete katılan kişilerin %80,7'sini erkekler, %19,3'ünü ise kadınlar oluşturmuştur. Bunların %41'i şirket sahibi, %35'i genel müdür, genel müdür yardımcısı, insan kaynakları ve kalite güvence müdürü gibi profesyonel elemanlar olmuştur. Şirket sahiplerinin yaş dağılımına bakıldığında, %20,9'unun 35-39 yaş arasında olduğu görülmektedir. Şirket sahibi olma açısından 35-39 yaş grubu ile aynı öneme sahip olan diğer bir yaş grubu da 45-49 yaş grubudur. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle şirket sahipliği açısından bakıldığında KOBİ'lerin oldukça genç yaşta insanlar tarafından kurulup, yönetildiği söylenebilir.

Şekil 8 KOBİ'lerde mühendis istihdamı

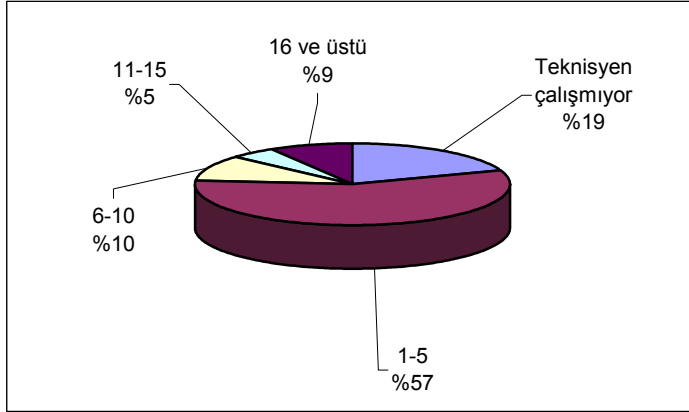
Ankete katılan KOBİ'lerin önemli oranlarda mühendis, teknisyen, idari ve yönetim elemanı istihdam ettikleri görülmüştür. En fazla mühendis istihdam eden 3 firma, ana metallerin imalatı (ISIC 27), makine ve teçhizat imalatı (ISIC 29), motorlu kara taşıtları imalatı (ISIC 34) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar olmuştur.

Mühendis istihdamının toplam çalışan sayısı ile ilişkisi incelendiğinde 50'den az çalışanı bulunan firmaların %14'ünde, 50-150 arası çalışanı bulunan firmaların %8,3'ünde, 150'den fazla çalışanı bulunan firmaların ise %6,6'sında mühendis istihdamının olmadığı görülmüştür. En fazla mühendis istihdam eden firmalarda toplam çalışan sayısı 200-249 arasında değişmektedir. Buradan



hareketle toplam çalışan sayısı ile mühendis istihdamı arasında pozitif bir ilişkiden bahsedilebilir, bu varsayıma uymayan bir durum hazır giyim (ISIC 18) alanında üretim yapan firmalarda gözlenmektedir. Bu sektörde çalışan sayısı diğer sektörlerle göre yüksek olmasına karşın, mühendis istihdamının çalışan sayısına paralel olarak değişmediği görülmektedir.

Şekil 9 Firmalarda çalışan teknisyen sayısı



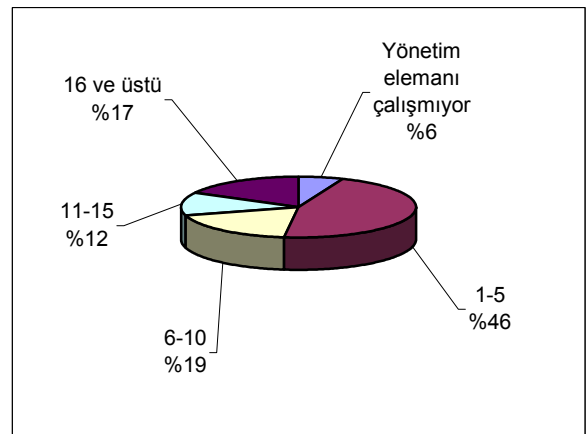
Firmaların %19'unda teknisyen çalışmadığı, %57'sinde 1-5 arası, %10'unda 6-10 arası, %5'inde 11-15 arası, %9'unda ise 16'dan fazla sayıda teknisyen istihdam edildiği görülmektedir. Ankete katılan firmalar, üretim sektörleri temel alınarak incelendiğinde tüm sektörlerde teknisyen istihdamı görülmekte olup, en fazla teknisyen istihdam eden 3 sektör mühendis istihdamında olduğu gibi ana metallerin

imalatı (ISIC 27), makine ve teçhizat imalatı (ISIC 29) ve motorlu kara taşıtları imalatı (ISIC 34) sektörleri olmuştur. Toplam çalışan sayısı ile teknisyen istihdamı arasındaki ilişkiye bakıldığında 50'den az çalışanı bulunan firmaların %23'ünde, 50-150 arası çalışanı bulunan firmaların %18,7'sinde teknisyen istihdamı yoktur. 150'den fazla çalışanı bulunan firmaların ise hepsinde değişik sayılarda teknisyen istihdamı söz konusudur. En fazla sayıda teknisyen istihdam eden firmaların çalışan sayısı 200-249 arasında değişmektedir.

Ankete katılan firmalarda muhasebeci, pazarlamacı gibi pozisyonlarda çalışan idari ve yönetim elemanları sayılarının dağılımı Şekil 10'da verilmiştir.

Şekil 10 Firmalarda çalışan idari ve yönetim elemanı sayısı

Firmaların yalnızca %6'sında profesyonel yönetim ve idare elemanlarının istihdam edilmediği görülmektedir. Ankete katılan KOBİ'lerin %46'sında 1-5 arası, %18,7'sinde 6-10 arası, %12'sinde 11-15 arası, %17,3'ünde ise 16'dan fazla sayıda idari ve yönetim elemanı istihdam edilmektedir. Sektör bazında bakıldığında tüm sektörlerde idari ve yönetim elemanı istihdamının olduğu görülmektedir. Toplam çalışan sayısı ile idari ve yönetim elemanı istihdamı arasındaki ilişkiye bakıldığında, idari ve yönetim elemanı istihdam etmeyen firmaların %100'ü 50'den az çalışanı olan firmalardır, bunların içerisinde %66,6'sı ise 10'dan az çalışana sahiptir. Bu sonuçlardan hareketle çalışan sayısı fazla olan işletmelerin muhasebe, finans ve pazarlama gibi faaliyetleri daha bilinçli bir şekilde ve uzman kişilerce yürüttükleri söylenebilir. Bu durum yapılan birebir gözlemlerle de uyumludur.



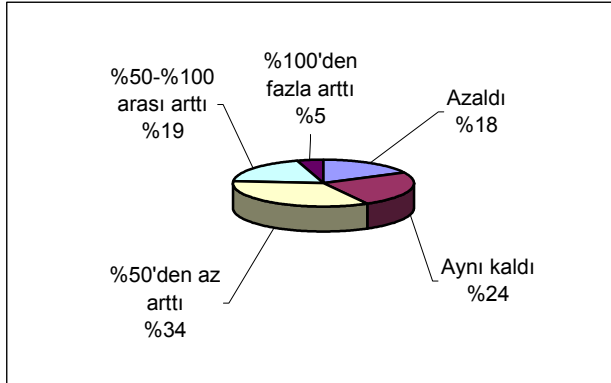
KOBİ'lerin beyaz yakalı personeli istihdam etmedeki sorunları incelendiğinde, firmaların %65'inin üniversite eğitimi almış personeli istihdam etmekte zorlanmadığı anlaşılmıştır. Firmaların %21,7'si ücret nedeniyle, %5,1'i bölgesel faktörlerden dolayı, %8,3'ü de diğer nedenlerden dolayı üniversite eğitimi almış personeli istihdam etmekte zorlandıklarını belirtmişlerdir. Diğer nedenler arasında, üniversite mezunlarının yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması en fazla gösterilen neden olarak öne çıkmaktadır.

Firmaların pazar durumu ve ihracatı

Ankete katılan KOBİ'lerin %93,3'ü rakiplerinin olduğunu bildirmişler, firmaların %50'si büyük ulusal firmaları, %40'ı bulunduğu şehirdeki büyük firmaları, %29,3'ü bulunduğu şehirdeki küçük firmaları, %12,7'si de uluslararası firmaları kendilerine rakip olarak göstermişlerdir. Kendilerine uluslararası firmaları rakip olarak gören firmaların büyük çoğunluğu (%53) metal ürünleri imalatı (ISIC 28), makine ve teçhizatı imalatı (ISIC 29) ve elektrikli makine imalatı (ISIC 31) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardır.

Ankete katılan firmalara son üç yıldaki pazar paylarının nasıl değiştiği sorulmuştur. Firmaların %18'i son üç yıldaki pazar paylarının azaldığını bildirmiş, %24'ü "aynı kaldı", %34'ü "%50'den az arttı", %19'u "%50'den fazla, %100'den az arttı" ifadelerini kullanmış ve %5'i de pazar paylarının %100'den fazla arttığını bildirmiştir. Pazar payı %100'den fazla artmış olan firmalar; ana metal imalatı (ISIC 27), makine ve teçhizat imalatı (ISIC 29), radyo, televizyon ve haberleşme cihazları imalatı (ISIC 32), motorlu kara taşıtları imalatı (ISIC 34) ve bilgisayar hizmetleri (ISIC 72) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardır.

Şekil 11 Firmaların son üç yıldaki pazar paylarının değişimi



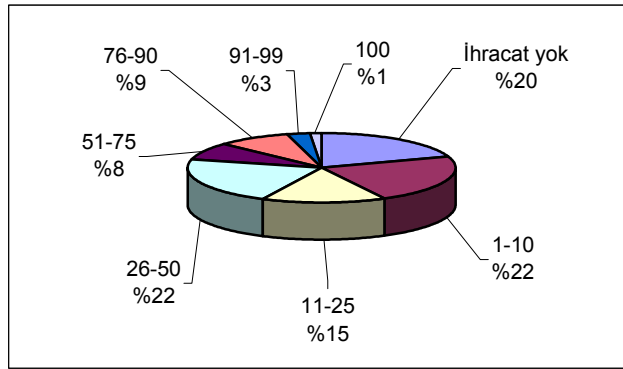
İhracat yapan ve yapmayan firmaların son üç yıldaki pazar payı değişimlerinde belirgin bir farklılık görülmemiştir. İhracat yapan firmalar arasında %33,7'sinin son üç yıldaki pazar payının %50'den az arttığı, %24,5'inin aynı kaldığı, %19,2'sinin ise son üç yıldaki pazar paylarının azaldığı görülmüştür. İhracat yapmayan firmaların %37,9'unun pazar payının son üç yılda %50'den az arttığı, %27,5'inin pazar payının aynı kaldığı, %17,2'sinde ise pazar

paylarının azaldığı anlaşılmıştır. Genel olarak KOBİ'lerin son üç yıldaki pazar paylarına bakıldığında, ortalama %50'nin altında bir artma görülmektedir.

Ankete katılan KOBİ'lerin %20'si ürünlerini yalnızca iç pazara sunduklarını belirtmişlerdir. Ürünlerini ihraç eden firmaların %67,3'ü doğrudan yurtdışındaki müşterilere ihracat yaparken, %28'i Türk ihracat şirketleri kanalı ile, %5,3'ü de yurt dışı ihracat şirketleri kanalı ile ürünlerini ihraç etmektedirler. İhracat yapmayan firmaların %62'si bulunduğu şehirdeki küçük ve büyük firmaları kendilerine rakip görürken, ihracat yapan firmaların ise %48,2'si büyük ulusal firmaları, %14,5'i uluslararası firmaları kendilerine rakip olarak görmektedirler. Firmaların ihracat yüzdesi dağılımları Şekil 12'de verilmiştir.

Ankete katılan şirket sahiplerinden %83,9'u yeniden başlama imkanları olsa yine bu işi kuracaklarını belirtmişlerdir. %9,7'si başka bir iş kolunda iş kuracağını, %6,5'i ise ne şimdiki nede başka bir iş kolunda iş kurmayacağını söylemiştir. Yeniden başlama imkanı olsa yine çalıştığı iş kolunda faaliyet göstereceğini söyleyen firma sahiplerinin %61'inin son üç yıldaki pazar payları artış gösterirken, %13,5'in son üç yıldaki pazar payı azalmıştır. Çalıştığı iş kolunda tekrar çalışmayacağını söyleyenlerin ise %40'ının son üç yıldaki pazar payı azalma göstermiştir. Bu bilgilerden hareketle, pazar payındaki değişmeye bağlı olarak yeniden aynı işin kurulması arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir.

Şekil 12 Firmaların toplam üretimlerinin ihracat edilme oranları



Ankete katılan KOBİ'lerden bilgisayar hizmetleri ve eğitim hizmetleri sektörleri ürünlerini ihracat etmezken, madencilik (ISIC 14), tekstil imalatı (ISIC 17), giyim eşyası imalatı (ISIC 18), çanta ve ayakkabı imalatı (ISIC 19), kağıt ürünleri imalatı (ISIC 21), elektrikli makine imalatı (ISIC 31), diğer ulaşım araçlarının imalatı (ISIC 35), mobilya imalatı (ISIC 36) sektörlerindeki işletmeler ürünlerini

ihracat etmektedirler. Ürünlerinin %100'ünü ihracat eden firmalar ise dış giyim (ISIC 18) ve makine teçhizat imalatı (ISIC 29) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardır.

Kalite standartlarının kullanımı

Ankete katılan KOBİ'lerin %35'i herhangi bir ürün kalite standardı kullanmadığını bildirmiştir. Standart kullandığını bildiren firmaların %73'ü ise üretimlerinde ISO 9000 kalite güvence sistemlerini kullanmaktadırlar. Ankete katılan firmaların kullandıkları kalite standartları ve sıklıkları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3 Firmalarda kullanılan kalite standartları

KALİTE STANDARDI	(%) SIKLIK
Kalite standardı kullanmıyoruz	35
Kalite standardı kullanıyoruz	65
• TS Standartları	12
• TSE	34
• ISO 9000	73
• QS 9000	8
• CE	7
• Diğer	2

Firmaların %34'ü TSE standartlarını, %8'i QS 9000 kalite güvence sistemini, %7'si ise CE standardını kullanmaktadırlar. Yapılan gözlemler firmaların çoğunun ISO 9000:2000 versiyonuna ilişkin revizyon çalışmaları yaptığını, CE standardı için de çalışmalara başlandığını

göstermektedir. Genel olarak edinilen diğer bir izlenim de firmaların önemli bir kısmının kalite standartlarını ve kalite güvence sistemlerini zorunluluk olarak görmeleridir. Birçok firma yöneticisi kalite standartlarını ve kalite güvence sistemlerini ihalelere katılabilmek, ihracat yapabilmek ve ana sanayinin baskısı sonucunda uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan KOBİ'lerden genelde üretiminde hiçbir kalite standardını kullanmayan firmaların madencilik ürünleri (ISIC 14), giyim eşyası imalatı (ISIC 18), kağıt ürünleri imalatı (ISIC 21) ve diğer ulaşım araçlarının imalatı (ISIC 35) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar olduğu görülmüştür. Ana metallerin imalatı (ISIC 27) ve motorlu kara taşıtı imalatı (ISIC 34) sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, ISO 9000 kalite güvence sistemlerini ve QS 9000 kalite güvence sistemini en çok kullanan firmalardır.

Kullanılan kalite standartlarının toplam çalışan sayısı ile ilişkisine bakıldığında, çalışan sayısının artmasıyla kalite standardı kullanımının da arttığı görülmektedir. 100'den fazla çalışanı bulunan firmaların %90,6'sı üretiminde mutlaka bir kalite standardı veya kalite güvence sistemi kullanmaktadır. 100'den az çalışanı bulunan firmaların %36,6'sında, 10'dan az çalışanı bulunan firmaların ise %76,4'ünde üretimde herhangi bir kalite standardı kullanılmamaktadır. Toplam çalışan sayısı ile herhangi bir kalite standardı kullanılması arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır.

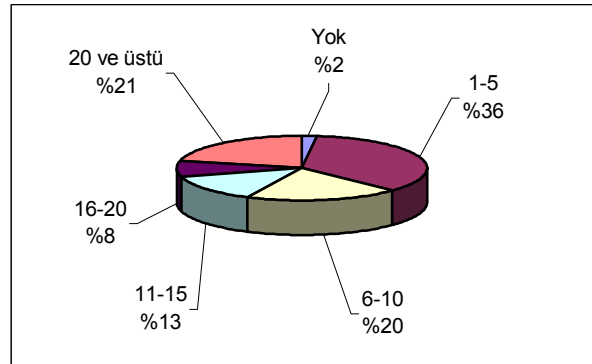
Üretimde rakipsiz olduğunu söyleyen firmaların %30'unun, kendisine uluslararası firmaları rakip görenlerin %36'sının, faaliyette bulunduğu şehirdeki küçük ve büyük firmaları kendisine rakip görenlerin ise %35'inin üretimlerinde herhangi bir kalite standardını kullanmadıkları görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle piyasadaki rekabet durumu ile kalite standardı kullanımı arasında bir ilişki olmadığı söylenebileceği gibi, bu yanıtları veren firma sahiplerinin kendi kendilerini rakiplerine göre değerlendirmelerinde gerçekçi olmayabileceklerini de varsaymak doğru olabilir.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve örgütlenme

Ankete katılan firmaların %98'i işletmelerinde en az 1 bilgisayar bulunduğunu, %95'i ise şirketin internet bağlantısı bulunduğunu bildirmiştir (Şekil 13). Firmaların %82'si elektronik posta adreslerini, %76,7'si ise web sayfası adresini verebilmiştir. Bu istatistikler, bilgi teknolojilerinin en azından ankete konu olan imalat sanayiindeki KOBİ'lerde, firma büyüklüğünden bağımsız olarak yaygın biçimde kullanıldığını göstermektedir.

Şekil 13 Firmalardaki bilgisayar sayısı

Bilgisayar kullanımı sektörel bazda en fazla makine ve teçhizatı imalatı (ISIC 29) sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından kullanılmaktadır. Makine ve teçhizat imalatı sektöründen sonra bilgisayar en fazla kullanan sektörler motorlu kara taşıtı imalatı (ISIC 34) ve plastik ürünler imalatı (ISIC 25) sektörleri olmuştur. Ayrıca firmalarda kullanılan bilgisayar sayısı ile firmanın ihracat yapması arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

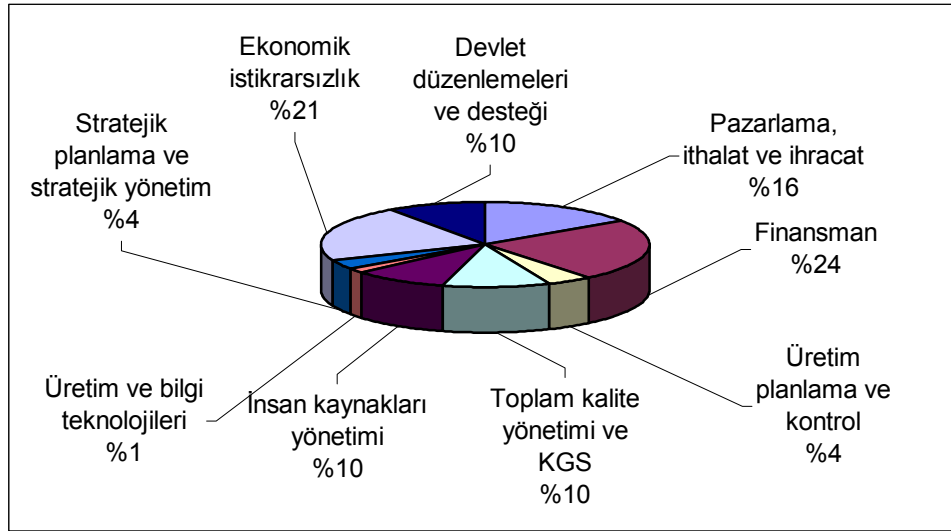


Ankete katılan KOBİ'lerin %100'ü bir sanayi, ticaret veya esnaf odasına kayıtlı olduğunu bildirmiştir. Bunlar arasından, %75,7'si sanayi odasına, %74,3'ü ticaret odasına, %20,3'ü iş kolundaki esnaf odasına, %18,2'si bölge iş adamları derneğine kayıtlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Firmaların sanayi, ticaret ve esnaf odalarına yüksek oranda kayıtlı olmaları Türkiye'de bu alandaki yasal zorunluluktan kaynaklanmaktadır.

Firmaların öncelikli sorunları

Ankete katılan firma yöneticilerine firmalarını etkileyen en önemli 3 problem sorulmuş ve sonuçlardan hareketle elde edilen dağılım Şekil 14'de verilmiştir.

Şekil 14 Firmaları etkileyen önemli problemlerin dağılımı



Belirtilen problemler genel olarak incelendiğinde, ülkedeki ekonomik istikrarsızlık¹ ve finansman problemi öne çıkmaktadır. Burada finansman probleminden kastedilen, elde bulunan finansmanın etkin yönetimi değil, yeni finans kaynaklarının bulunamamasıdır. Ayrıca dikkat çeken bir nokta da devlet düzenlemeleri ve desteğinin de önemli problemler arasında sayılmasıdır. Pazarlama, ithalat ve ihracat problemi olarak, sürekli değişen ithalat-ihracat yasaları ve gümrük mevzuatı kastedilmektedir. Önemli problemler arasında gösterilen insan kaynakları yönetimi problemleri kalifiye elemanın bulunamaması ve firmada tutulmaması konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Üretim problemlerinde ise firma yöneticilerinin yakındıkları nokta, istikrarsız ekonomi nedeniyle düzenli bir stok politikası uygulayamama olarak gösterilmektedir.

Son üç yılda pazar payı azalan firmaların %44'ü birinci öncelikli problem olarak finansman konusunu gösterirken, pazar payı %100'den fazla artan firmaların %28'i birinci öncelikli problem olarak finansmanı göstermişlerdir.

İhracat yapan firmaların %23,5'i birinci önemli problem olarak ekonomik istikrarsızlığı göstermişlerdir. İhracat yapan firmalar ikinci önemli problem olarak finansman konusunu (%22,1), üçüncü önemli problem olarak ise pazarlama, ithalat ve ihracat konusunu (%12,8) göstermişlerdir.

¹ Kasım 2000 ve Şubat 2001'de ortaya çıkan ekonomik krizler ve sonuçlarının yanıtları etkilediği düşünülmektedir.

Bölüm

3

KOBİ'ler İçin Eğitim-Kavramsal Çerçeve

KOBİ'lerde eğitim ihtiyacı

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.

Storey'in araştırmasına göre (OECD, PME 200-5), eğitim desteği sağlayarak, firmaların ilk 3 yıldaki kapanma oranını %30'lardan %10'lara indirmek mümkündür. OECD verilerine göre, firma kapanma hızlarının en yüksek olduğu işletmeler grubu, en küçük ölçekli firmalardır.

Tablo 4'de görüldüğü üzere, küçük firmalarda kapanma oranı, büyük firmalardaki kapanma oranının yaklaşık 2 katı düzeyindedir.

Tablo 4 İngiltere'de 1990-1995 yılları arasında firma kapanma oranları

ÖLÇEK (Çalışan Sayısı)	KAPANMA ORANI (%)
0-9	35,1
10-19	27,1
20-49	27,4
50-99	24,3
100-199	16,5
200-499	18,3

Kaynak: OECD (1999 a)

Hayatta kalma süresinin yanı sıra, büyüme ve gelişme eğilimi veya potansiyeli olan KOBİ'leri belirlemekte kullanılan bazı kriterler şu şekilde sıralanabilir:

- Ürün, pazar veya teknolojiye önemli bir atılım yapmış veya yapmakta olan firmalar,
- Sahipleri ve yöneticileri gelişme ve büyüme fikirlerini, vizyon ve stratejilerini somutlaştırmış, bunları gerçekleştirmek için aktif kaynak ve yardım arayışı gösteren firmalar,
- İhracat yapmak için somut adımlar atmış veya hali hazırda ihracat yapmakta olan firmalar.

Ülkelerdeki karar vericiler genellikle, ekonomik ve sosyal gelişme sağladığı katkı nedeniyle büyüme ve gelişme eğilimi olan KOBİ'leri desteklemeyi hedeflemektedirler. Bu çerçevede, KOBİ'lerde yönetimi, ve daha geniş anlamı ile "iş/firmayı" geliştirme süreci, hem firmanın hangi gelişim evresinde olduğuna (kuruluş, büyüme, duraksama, vb.), hem de firmanın kendisine özgü özelliklere bağlı olacaktır. Bu nedenle, her KOBİ'nin eğitim ihtiyacı ve talebi farklı düzey ve türlerde gerçekleşecektir.

Araştırmalar, KOBİ'lerin çoğunun eğitime ihtiyaç duydukları konusunda genel bir mutabakata işaret etmekle birlikte, eğitim almaya yönelik özgül nedenler konusundaki bilinçlenme düzeyinin zayıf olduğunu göstermektedir. Bu özgül nedenler şu şekilde sıralanabilir (Segal, Quince Wicksteed Ltd. 1995):

- 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 imkan ve kaynaklardan yararlanma isteği.

KOBİ'lerde eğitim ihtiyacının talebe dönüştürülmesi

Eğitim ihtiyacının talebe dönüşmesi, bir firmanın ihtiyacı olan eğitim programlarına ücret ödeyerek katılma isteği göstermesi ve bunu gerçekleştirmesi ile somut olarak ölçülebilir.

Firmalar, eğitim ihtiyaçlarını kaynak kişilerden veya kurumlardan bu hizmeti, ücret ödeyerek satın alarak giderebilirler. Bu tür eğitim tedariki, eğitimin gerçekleştirildiği mekan neresi olursa olsun, bu çalışma kapsamında "firma dışı eğitim" olarak tanımlanmıştır. Firmaların bir diğer seçeneği ise, kendileri tarafından tesbit edilen eğitim ihtiyacının, kendi firma mekanları içinde, firmanın bir elemanı tarafından, diğer çalışanlara, iş başında veya firmanın eğitim için ayırdığı bir mekanda eğitim verilerek giderilmesidir. Bu tür eğitim süreçleri, bu araştırma kapsamında "firma içi eğitim" olarak nitelenmiştir.

Mevcut araştırmalar, küçük firmaların büyük firmalara oranla daha az düzeyde eğitim imkanlarından yararlandığını göstermektedir. ABD Çalışma İstatistiklerine göre, 500'den fazla çalışanı olan firmalarda, çalışan başına haftalık formal eğitim süresi 0,29 saat iken, 50-100 kişi çalıştıran işletmelerde bu rakam 0,18 saattir (OECD, PME 2000-5).

İngiltere'de ise, 10 kişiden az çalışanı olan küçük firma yöneticilerinin firma dışı eğitimlerden yararlanma oranı %37 iken, büyük firmalarda bu oran %82'ye yükselmektedir (OECD, PME 2000-5).

KOBİ'lerin eğitimden yeterli düzeyde yararlanamayışının nedenlerinden birisi, asimetric bilgilendirme ve eğitimin yararları konusunda bilinçsiz olma sorunu ile ilgilidir.

Bir başka neden, KOBİ'lerin genel karakteristiğini oluşturan, "kısa vadeli düşünme" alışkanlığına dayanmaktadır. Bilindiği üzere eğitim, sonuçları kısa vadede firma performansına yansıyabilen bir yatırım türü değildir. Bunun yanı sıra, eğitime yatırım yapmadaki çekincelerden bir tanesi, eğitilen personelin, eğitimini firma başarısına yansıtacak süre ile firmada kalmayıp, eğitimin sağladığı avantajı kullanarak başka firmalara transfer olabileceği düşüncesi ile ilgili olabilir.

Eğitimin firmaya olan maliyetinin yüksekliği de önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi firmalar için, birim maliyetler, grup eğitimi yapıldığında ve eğitime/sınıfa katılanların sayısı belirli bir düzeye ulaştığı zaman, düşük olabilmektedir. Büyük işletmelere yönelik grup eğitimleri tasarlamak, bu açıdan daha kolay görünmektedir. Küçük firmalara yönelik eğitim programlarında ise, ekonomik etkinlik açısından, birden fazla firmayı bir araya getirmek, dolayısıyla farklı ihtiyaç ve talepleri olan kişilerden oluşan gruplar kurmak söz konusu olmaktadır. Bu da, tedarikçinin eğitim programının kapsamını, "genel konulara" yönelik olarak hazırlamasına neden olmakta, başka bir deyişle, tek tek katılımcı her firmaya özgü konuların irdelenmesine imkan bırakmamaktadır.

Sayılan nedenlerle, KOBİ'lerde eğitim ihtiyacı var olmasına rağmen, talebe dönüşmesi zor olmaktadır. İhtiyacı hissederek talebe dönüştürmek isteyen KOBİ'ler de eğitim maliyetlerini karşılamakta zorlanmaktadır.

Bu eksiklik, ulusal stratejilerin oluşturulması için bir platform oluşturmaktadır. Bir çok ülkede, tedarikçi firmaları da kapsayan "aracı-intermediary" kurumlardan ve çeşitli destek programlarından yararlanılması, bu stratejinin bir parçasıdır.

Örneğin, İngiltere'de uygulanan "Eğitim Kredisi Programı", "Ulusal KOBİ Eğitimi Meslek Standardı Programı", "Business Links" programı bu amaçla oluşturulan programlar arasında sayılabilir.

ABD'de, Küçük İşletmeler İdaresinin inisiyatifi olarak oluşturulan "Küçük İşletme Geliştirme Merkezleri-SBDC", "Küçük İşletme Bilgilendirme Merkezleri", "Gönüllü Danışmanlar Programı" ve "Kadın Girişimciler Merkezleri", bu çerçevede örnek gösterilebilir.

Türkiye'de KOBİ'lere yönelik eğitim konusundaki çalışmalar, esas itibarıyla KOSGEB tarafından gerçekleştirilmekte olup, diğer programları da kapsayan bilgiler Ek 6'da özetlenmiştir.

"Aracı-intermediary" kuruluş gibi çalışarak ya da bu tür kurumlaşmaları destekleyerek eğitim için finansal destek/sübvansiyon sağlama, başka bir deyişle "kamu müdahalesi" için yeterli gerekçe (pazar kusuru) olup olmadığı konusu da araştırmacılar tarafından tartışılmakta olan bir konudur. Ancak, gelişmiş ülkelerde dahi, kamunun kısmi finansal desteği/sübvansiyonu olmaksızın işleyen bir KOBİ eğitim piyasasını oluşturmanın güç olduğu kabul edilen bir gerçektir.

Çeşitli ülkelerde KOBİ'lere yönelik eğitim programlarının organizasyonu, politik ve ekonomik kültüre bağlı olarak da değişmektedir. Örneğin, Tablo 5'te görüldüğü üzere, tedarikçilerin özel sektör ağırlıklı olması, ABD'deki girişimcilik kültürü ile bağdaştırılabilir. Her bireyin potansiyel girişimci sayıldığı bir kültüre sahip olan ABD'de "firmaların kapanması" konusuna da farklı bir bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Başarısızlıklar, müteakip aşamada kurulacak işletmeler için deneyim kaynağı olarak değerlendirilmekte ve başarısız girişimcilerin yeniden işletme kurmaları cesaretlendirilmektedir. Bu nedenle KOBİ'lere yönelik eğitim programlarında kamu kuruluşları yerine özel sektörün ağırlığı ve "yaparak öğrenme" felsefesinin varlığı hissedilmektedir.

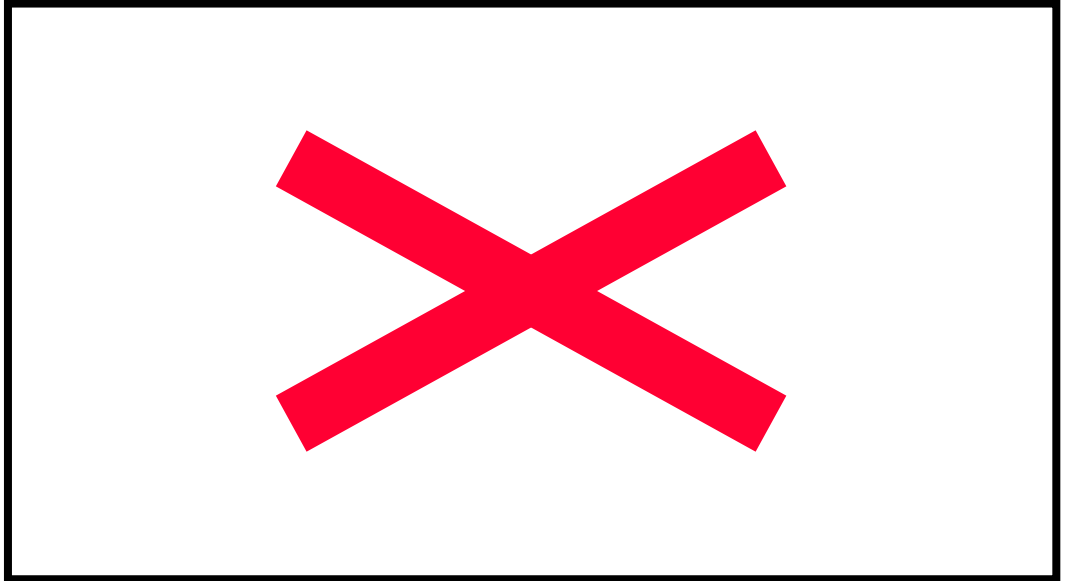
Eğitim arzı ve tedarikçiler

KOBİ'lerin gelişmesine yönelik eğitim desteği ile ilgili anahtar konunun, " iyi işleyen bir eğitim pazarının oluşturulması" olduğu söylenebilir. Mevcut durum incelendiğinde, bir çok ülkede KOBİ eğitimlerinin genellikle, KOBİ ihtiyaç ve taleplerine tam olarak uyarlanmak yerine, "kusurlu eğitim pazarlarının itici gücüne dayalı" bir biçimde verildiği ve eğitimin KOBİ üzerindeki etkisine yönelik yeterli değerlendirmeleri içermediği söylenebilir (ETF Report, 2000). Diğer bir değişle, tedarikçiler ücret ödemeyi göze alabilen KOBİ'lere yönelmektedir. Pazarların talep tarafında, gerek eğitimin yararları konusunda yeterli bilinç düzeyine ulaşmadıkları, gerek tedarikçiler tarafından şu yada bu nedenle ulaşılamayan KOBİ'ler, özellikle de çok küçük ölçekli işletmeler eğitim pazarı dışında kalmaktadır.

Eğitim veren tedarikçiler, esas olarak 4 kategoriden oluşmaktadır: Özel sektör, üniversiteler, ticaret ve sanayi odaları ve ihtisaslaşmış kamu kuruluşları.

OECD tarafından yapılan ve Kanada, Finlandiya, Almanya, Japonya, İngiltere ve ABD'yi kapsayan bir çalışmanın sonucuna göre, bu 4 kategorinin dağılım oranları Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5 Farklı ülkelerde eğitim hizmetleri veren tedarikçi türleri



Kaynak: (OECD, PME 2000-5)

Tablo 5'de, OECD çalışması kapsamında incelenen tedarikçi türlerinin ülkelerde birbirlerine göre kazandıkları önem derecesinin, o ülkelerde KOBİ eğitim programlarına devlet tarafından sağlanan destek ve teşviklerin miktarına göre değiştiğini gözlemek mümkündür.

Eğitimin firma performansına olan etkisinin izlenmesi ve değerlendirilmesi

KOBİ eğitimlerinin kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutulduğu örneklerin sayısı az olmakla birlikte, genel olarak 2 değerlendirme kriteri mevcuttur. Bunlar müşteri memnuniyeti ve eğitimin 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.

Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasının son derece zor olduğu, bilinen bir gerçektir. Örneğin, pazarlama bilgisindeki artışın firmaya sağladığı ekonomik fayda nasıl ölçülebilir? Örneğin, temel başarı kriteri satışların artması ise, satışlardaki artışın nedeni, bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi mi yoksa, rakip bir firmanın kapanmış olması mıdır? Bunu belirleyebilmek için, kapsamlı bir veri toplama ve analiz çalışması yapmak gerekir. Bu da, zaman alıcı ve maliyeti yüksek bir değerlendirmedir.

Eğitimin firma performansına katkısının değerlendirilmesi bazı metodolojik güçlükler de içermektedir. Bu güçlüklerden bir tanesi, firma performansının nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusunda tanım birliğinin olmamasıdır. 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 kriterler olarak alınmaktadır, çünkü bunların belirlenmesi diğerleri arasında daha kolaydır. Ancak bu kriterlerin seçilmesi durumunda bile firma performansının eğitim dışında birçok faktörden daha etkileniyor olması, ölçme-değerlendirmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir. Bu faktörler arasında, firma ölçeği, firmanın yaşı, sektörü, yerleşim yeri, ekonominin genel durumu gibi harici faktörlerin yanı sıra, strateji, araştırma-geliştirme düzeyi gibi dahili faktörler de sayılabilir.

KOBİ'ler için eğitimde "iyi uygulama" önerileri

Kamu kaynakları ile desteklenen KOBİ eğitim programlarının yaygınlığına rağmen, eğitim programlarının etkinliğine ilişkin değerlendirme çalışmalarının az olması nedeniyle, aşağıda belirtilen öneriler, KOBİ yöneticilerinin geliştirilmesine yönelik gözlemlere dayandıklarından "iyi uygulama örneği" olmaktan ziyade "iyi uygulama önerileri" olarak belirtilmektedir.

Grup eğitimi ve bire-bir danışmanlık ihtiyacının ayırt edilmesi önemlidir: Grup eğitimi ve birebir danışmanlık, KOBİ'lerin geliştirilmesine yönelik faydalı yaklaşımlardır. Ancak, grup eğitiminin yeni kurulan firmalar, birebir danışmanlığın ise kurulu firmalar için daha yararlı olduğu söylenebilir. Bir girişimci yeni bir işletme kurduğu zaman, iş planı içerisinde formüle edilebilecek genel kapsamlı konularda (pazar araştırması, pazar ve pazarlama planı, fiyatlandırma, maliyet hesaplama, nakit yönetimi, vb.) bilgilenme ihtiyacına sahiptir. Bu konulardaki bilinç düzeyini yükseltmek üzere, yeni iş kuran girişimci gruplarına bu konuda eğitimler verilebilir.

Kurulu işletmelerde ise, firma sahibi veya yöneticisi, firmaya özel konularda bilgilenme ihtiyacı içerisinde. Bu kapsamda, genel konulara yönelik grup eğitimi yerine, firmaya özel konuları kapsayan, birebir danışmanlık daha yararlı olabilir. Ayrıca, kurulu işletmelerde yönetim tekniklerinin veya sektörleri ilgilendiren teknolojik konulardaki yeniliklerin tanıtıldığı kısa süreli grup eğitimlerinin uygulanması faydalı olabilir.

Önemli yönetim becerileri öğretilmelidir: KOBİ'lere yönelik yönetici eğitimleri, çağdaş iş ortamlarının gerektirdiği becerileri bir paket halinde sunabilmelidir. Bu çerçevede, yeni kurulan işletmeler için bu paket, iş planı hazırlama, hedef pazarların belirlenmesi, uyulması gereken mevzuat gibi konuları kapsarken, kurulu ve gelişmeye yönelik KOBİ'ler için, pazarlama ve ihracat, ürün geliştirme, yeni teknoloji kullanımı, bilgi teknolojilerinin kullanımı, ekip çalışmasının teşvik edilmesi, tedarikçilerin yönetimi, müşteriler ve diğer firmalarla işbirliği ve iletişim ağları oluşturulmasına yönelik konuları kapsayabilir.

Eğitim programlarına katılmanın önemli bir nedeni katılımcıların diğer girişimcilerle tanışma ve "katılımcılardan öğrenme" isteğidir: Bir çok ülkede uygulanan yönetici eğitimlerinde, yöneticiler küçük gruplardan oluşan eğitimlere katılmakla, eğitim konularında bilgilendirilmenin yanı sıra, iş yönetimi ve sorunların çözülmesi konularında bilgi ve deneyimlerini paylaşarak birbirlerine yardımcı olmaktadır. Bu tür programlarda genellikle, eğitim sırasında üretilen analiz, plan ve stratejiler, grup tarafından detaylı olarak incelenmektedir. Grupların ileriki yıllarda da, kendi inisiyatifleri ile, bir araya geldiği ve deneyimlerini paylaştığı belirtilmektedir.

Eğitim programları firmanın bulunduğu yörede ve uygun zamanlarda yapılmalıdır: Eğitim programları yerel kurumlar (tedarikçiler) tarafından sağlanmalı ve esnek bir yapıda olmalıdır. İşletme sahiplerinin uzak bir yerde verilen eğitime katılmak üzere işyerlerini uzun süre terk etmeleri tercih edecekleri bir seçenek değildir. Bu nedenle eğitimler akşam saatlerinde veya hafta sonlarında yapılabilir. Zamanın ekonomik kullanılması bakımından elektronik ortamda eğitim ve araçlarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Gelecekte, KOBİ eğitim paketlerinin, elektronik ortamda sunulmasının yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

Eğitim homojen gruplara verildiği zaman daha yararlı olmaktadır: Bir çok durumda bu homojenlik sağlanamamaktadır. Bu nedenle klasik sınıf içi eğitimden elektronik ortamda eğitime doğru bir değişim yaşanmaktadır. Birçok OECD ülkesinde, coğrafi dağınıklık engelini ortadan kaldırmak amacıyla internet üzerinden eğitim verilmektedir.

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Daha önce de belirtildiği gibi KOBİ'lerin eğitim ihtiyaçları çok çeşitlidir. Bunun yanısıra hemen her ülkede sayıca fazla ve ülke çapında dağınık olarak yerleşmiş bulunan KOBİ'lerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi oldukça zordur. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde KOBİ'lere yakınlığı bilinen bazı kaynak kurumlarla işbirliği yapılması, anılan zorlukların aşılmasında sık sık başvurulan bir yöntemdir. Bu konuda bilgi ve deneyimine başvurulabilecek kuruluşlar arasında, KOBİ destekleme kuruluşları, KOBİ dernekleri, danışmanlar, finansal kurumlar, odalar ve birlikler, üniversitelerin eğitim merkezleri, araştırma kuruluşları vb. sayılabilir.

Çeşitli kaynaklar, genel varsayımlardan yola çıkılarak tasarlanan programların (örneğin, pazarlama ihtiyacı, finansman ihtiyacı gibi) ancak bir başlangıç noktası oluşturabileceğini, ihtiyaç analizinin dinamik ve sürekli bir süreç olması gerektiğini söylemektedir. Firmaların bireysel sorun ve ihtiyaçlarının, program tasarımında göz önünde bulundurulması ve grup eğitimleri yapılacaksa aynı sektördeki veya benzer ihtiyaç ve sorunları paylaşan firmaların bir araya getirilmesi (pazarın uygun gruplar tanımlanarak bölünmesi-segmentation) önerilmektedir.

Firmaların bireysel ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, firmaya-özel eğitim planlamak da elbette mümkündür. Bu durumda ihtiyaç analizinin amacı, firmanın mevcut durumunu belirlemek ve

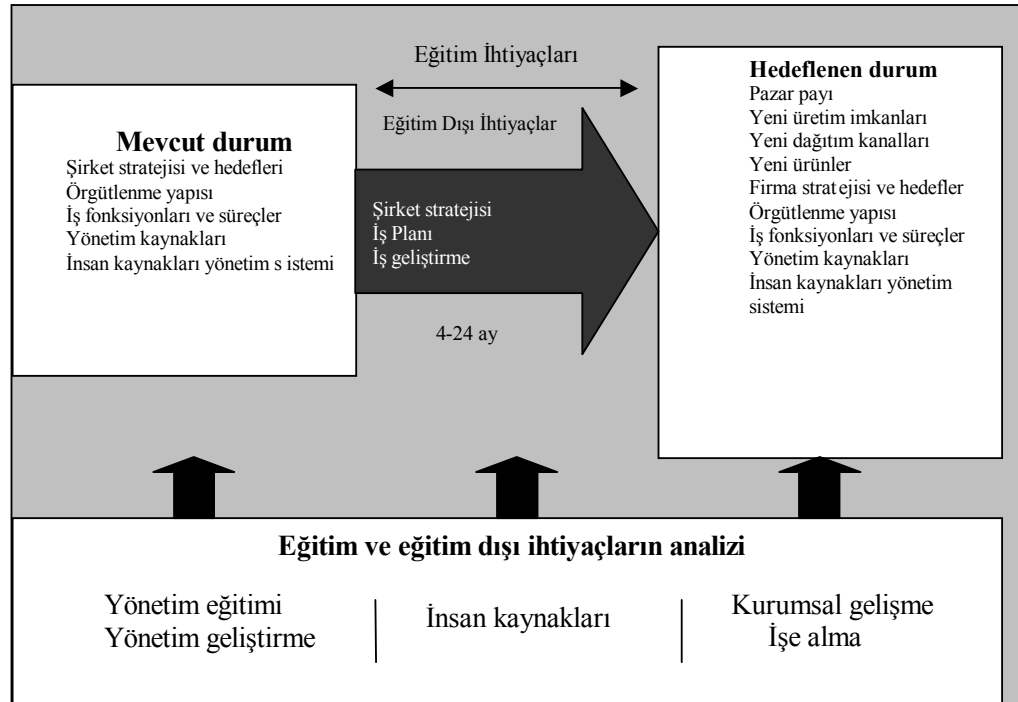
firmada hedeflenen ya da ulaşılması planlanan durum ile karşılaştırmaktır. İhtiyaç analizi yapılırken başlangıç noktası; yönetim hedefleri, firma stratejisi ve iş planının incelenmesi olmalıdır. Bu analizin çıktıları arasında eğitim ihtiyacının yanı sıra, eğitim dışı ihtiyaç ve sorunlar da olacaktır. Bundan sonraki aşamada, bu ihtiyaçların birbirinden ayrılması ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik önceliklerin belirlenmesine geçilmelidir.

Eğitim ihtiyacına yönelik önceliklerin belirlenmesinde, aşağıdaki faktörler kritik değer taşır:

- Stratejik önemi,
- Maliyet etkinliği,
- Kaynak mevcudiyeti,
- Katılımcıların beklentileri,
- Hukuki ve finansal gerekler.

Buna ilaveten önceliklerin belirlenmesinde, birim veya birey hiyerarşisi ve zamanlama göz önünde bulundurulmalıdır. Şekil 15, firma bazında eğitim ihtiyacı belirleme sürecini şematik olarak göstermektedir.

Şekil 15 Eğitim ve eğitim dışı ihtiyaçların firma bazında incelenmesi süreci



Kaynak: ETF Management Tool Kit, 2002

Eğitim programının tasarlanması ve uygulanması

Hedef kitle: Grup eğitim programlarında gruplar ilgi alanları ve bilgi düzeyleri mümkün olduğunca birbirine yakın katılımcılardan oluşturulmalıdır. Firmaya özel programlarda, eğitim ihtiyacı ile eğitime katılacak hiyerarşik grup veya bireylerin ihtiyaç ve hedefleri çakıştırılmalıdır.

Yer ve zaman: Firma sahiplerinin ve tepe yöneticilerinin, firmaya uzak mekanlarda eğitime katılmak için zaman ayırmalarının güç olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, eğitimlerin, kolay ulaşılabilir yerlerde, gerekirse iş saatleri dışında ve yoğunlaştırılmış olarak gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Eğitim programı modülleri arasında belirli bir süre bırakılması, katılımcılar arası görüşmeler, danışmanlara başvurma fırsatı ve öğrenilen konuların uygulanması için imkan sağlayacaktır (ETF Report, 2000).

Eğitim yöntemleri: Kullanılabilecek eğitim yöntemleri arasında, klasik sunuş, grup çalışması, örnek olay, simülasyon ve oyunlar, bilgisayar destekli eğitim, vb. sayılabilir. Uygun programlarda saha ziyaretlerine yer verilmeli, eğitim programı süresinin bir bölümü katılımcıların birbirleriyle etkileşimlerine ayrılmalıdır. Eğitimde kullanılan yöntemler yetişkinlerin eğitimi için uygun olmalıdır. İçeriğin ilginç yöntemlerle sunulmasına, pratik ve uygulanabilir olmasına özellikle dikkat edilmeli, soru sorulması için yeterli zaman ve imkan verilmeli, katılımcıların örnekler ve problemler üzerinde çalışarak etkileşimli olarak öğrenmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim malzemeleri: Kullanılan eğitim araçları arasında, ders notları, örnek olaylar, ders kitapları, yazılımlar, ürün numuneleri, örnek reklam metinleri, Bilgisayarda sunuşlar vb. sayılabilir. Yazılı-basılı eğitim malzemelerinin programlardan sonra KOBİ'lerce başvuru kaynağı olarak kullanıldığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle, mümkün olduğunca özenle hazırlanmaları, bağımsız çalışma yapmaya uygun olmaları ve bilgi düzeyi bakımından program katılımcılarının bilgi düzeylerine uygun olmaları önemlidir. Yetişkin eğitime uygun olmayan örgün eğitim (örneğin, üniversite ders kitaplarından yapılan çoğaltmalar) kaynaklarının KOBİ eğitim programlarında eğitim malzemesi olarak kullanılması pek fazla yarar sağlamayacaktır.

Eğitciler: Eğiticiilerin konulara hakim olmaları ve bunu eğitime yansıtabilmeleri önemlidir. Katılımcıların gerçek hayatın içinden geldikleri hiç unutulmamalı, eğiticinin teorik bilgiler yanında uygulamalar konusunda da deneyimli olmasına azami önem verilmelidir. Eğiticiilerin yanı sıra çeşitli uygulamalarda, misafir konuşmacılar, başarılı girişimciler, bankacılar, KOBİ'lere çeşitli destekler sağlayan kuruluş görevlilerinden de yararlanılmalıdır. Program süresine bağlı olmakla birlikte, eğitim programlarının en az iki eğitici tarafından uygulanmasına dikkat edilmelidir.

Eğitim programlarının pazarlanması: Çeşitli tedarikçiler tarafından kullanılan broşür ve doğrudan satış gibi yöntemlerin fazla etkili olmadığı görülmüştür. Firmalar daha ziyade, daha önce hizmet alarak memnun kaldıkları tedarikçileri ya da tavsiye edilen tedarikçileri tercih etmektedir (DUBS 1995). En etkili yöntemin, KOBİ ağıları vasıtasıyla yapılan duyurular olduğu da bildirilmektedir.

Eğitim programının izlenmesi ve değerlendirilmesi: Değerlendirmenin amacı, eğitimin firma için (bireysel ve kurumsal düzeyde) etkin ve uygun olup olmadığını belirlemektir. Bu amaçla 2 kategoride inceleme yapmaktan söz edilebilir:

- 1) Katılımcıların memnuniyeti, eğitimin firma performansı üzerindeki muhtemel etkisi, geleceğe yönelik eğitim ihtiyacı ve kurumsal gelişme ihtiyacının tespiti,
- 2) Eğitici, eğitim malzemeleri, müfredat ve metodolojinin değerlendirilmesi.

Bireysel düzeydeki katılımcı değerlendirmeleri: Eğitim programı süresince veya bitişini müteakip, bazen de belirli bir süre geçtikten sonra yapılmaktadır. Bireysel değerlendirme çeşitli biçimlerde olabilir:

- Anket (genellikle memnuniyeti belirlemek için),
- Belirlenmiş davranış kriterleri çerçevesinde (örneğin ilgi ve katılım düzeyi, eğitim sırasındaki davranış, tepkiler, verilen taahhütler, vb.) performans değerlendirmesi,
- Belirlenmiş teknik kriterler çerçevesinde (örneğin, eğitim sırasında kazanılan bilginin ölçülmesi-sınav) performans değerlendirmesi,
- Açık uçlu kriterler (örneğin, açıklama yazısı talep edilen sorular, eğitim sırasında yapılan ödevler, vb) çerçevesinde performans değerlendirmesi.

Memnuniyet düzeyini belirlemek üzere yapılan anketlerde, katılımcılara aşağıdaki türde sorular sorularak, eğitim programının etkinliği değerlendirilebilir:

- Eğitim programı ile firma öncelikleri ve ihtiyaçları arasındaki uyum (yanıtın katılımcının bireysel değerlendirmesi olduğu unutulmamalıdır),
- Eğitimin bilgi, beceri ve davranışlar bakımından yaptığı katkılar,
- Eğitimin performansı, yeterliliği ve iletişim becerisi,
- Eğitim malzemelerinin uygunluğu,
- Eğitim yönteminin uygunluğu,
- Eğitim çıktılarının, örneğin rapor, plan ve benzeri ürünlerin eğitim sonrası kullanılabilirliği,
- Örnek olayların ve saha gezilerinin yararlı olup olmadığı,
- Katılımcıların eğitimden yararlanmasını engelleyen konuların (örneğin bilgisayar bilgisi, lisan, vb.) olup olmadığı.

Katılımcılardan alınacak yanıtların eğitim programının tedarikçisi tarafından programın yeniden yapılandırılmasında pek çok fayda sağlayacağı şüphesizdir.

Kurumsal düzeydeki değerlendirmeler daha ziyade tek bir firma bazında uygulanan grup eğitimlerinde gerçekleştirilir ve aşağıdaki konuları kapsayabilir:

- Eğitimin belirli bir kurumsal fonksiyon üzerindeki etkisi (örneğin, pazarlama eğitiminin, firmanın pazarlama faaliyetleri üzerindeki doğrudan (muhtemel) etkisi),
- Aynı katılımcı grubunun ilave eğitim ihtiyacı,
- İlgili bir başka birimin ilave eğitim ihtiyacı (örneğin, müşteri ilişkileri konusunda ilgili birime verilen eğitim sonrası, muhasebe biriminin de pazarlama ihtiyaç ve politikalarından haberdar olma ihtiyacı),

- Diğer kurumsal fonksiyonların ve altyapının varlığına duyulan ihtiyaç (genelde eğitimin firma performansını değiştirebilmesi için başka önlemlerin neler olduğu gibi: örneğin pazarlama eğitiminde öğrenilen konuları hayata geçirebilmek için gerekli bütçenin ayrılabilmesi gerekmektedir).

Bütün bu değerlendirmelerin, objektif bir bakış açısı ile ve ileriye dönük potansiyeli ortaya çıkaracak şekilde yapılması gerekmektedir.

Bölüm

4 KOBİ'lerin Eğitim İhtiyacı ve Talebi

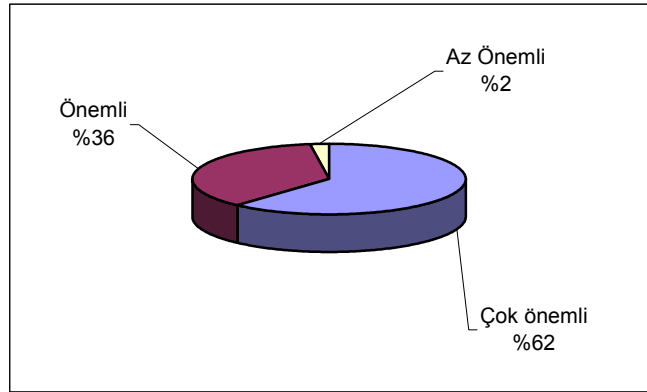
KOBİ'ler, eğitim hizmetleri pazarının talep tarafında yer alan aktörler olarak eğitim programları ve tedarikçiler ile ilgili algılamaları, beklenti ve davranışları ile bu pazara yön verirler. Daha önce de belirtildiği gibi eğitim pazarının gelişimi KOBİ'lerin ihtiyaçlarının ne olduğundan çok, taleplerinin ne olduğuna bağlıdır. Eğitim talebinin varlığı ise, KOBİ'lerin eğitim hizmetlerini satın almak için gösterdikleri isteklilik ve buna bağlı satın alma fiilinin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ölçülebilir.

Firmaların eğitime verdiği önem

KOBİ anketi 6 ilde yerleşik, çoğunluğu imalat sanayiinde faaliyet gösteren 150 KOBİ'ye eğitim ihtiyaçları ve talepleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Şekil 16 Eğitimin firmaya sağlayacağı düşünülen katkının önemi

Ankete katılanlara eğitimin firma gelişimine sağlayacağı katkının ne kadar önemli olduğu sorulmuş, katılımcıların %98'i bu katkının "çok önemli" veya "önemli" olduğunu bildirmiştir (Şekil 16). Ankete katılan kişilerin %41'inin şirket sahibi, %11'inin genel müdür, %10'unun genel müdür yardımcısı, %9'unun kalite güvence müdürü, %5'inin ise insan kaynakları müdürlerinden oluştuğu göz önüne alındığında firmalardaki üst ve ara kademe karar vericilerin eğitimin önemine inandıkları söylenebilir.



Firma sahipleri arasından eğitimin çok önemli olduğunu en fazla bildiren grup 35-39 yaş arasında olan kişiler olmuştur. Eğitim faaliyetlerini firma için çok önemli gören firmaların %45'i 1980 ve öncesinde kurulan firmalardır. Son 10 yıl içinde kurulan firmalar arasında ancak %36,5'i eğitimin firma için çok önemli olduğunu bildirmiştir. Buradan, daha yaşlı firmaların muhtemelen daha fazla sayıda eğitim programına katıldıkları ve elde ettikleri faydaları gözlemlemek için daha uzun süreye sahip oldukları söylenebilir.

Ankete katılan KOBİ'lerin %10,7'si çalışanlarına eğitim vermediğini bildirirken, eğitim verenlerin %67,3'ü eğitim ihtiyaçlarını firma içerisinde giderdiğini, %50,7'si ise dışarıdan eğitim hizmeti aldığını bildirmiştir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin çoğunluğunun imalat sanayiinde olduğu düşünüldüğünde, hizmet içi, uygulamalı eğitimin önemli olduğu, ancak hizmet-dışı eğitime de hemen hemen aynı önemin verildiği söylenebilir. Çalışanlarına eğitim vermeyen firmaların çoğunluğunun 10'dan az toplam çalışanı olan çok küçük ölçekli imalat sanayi işletmeleri olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuç çok küçük ölçekli firmalarda personelin sıklıkla dönüşümüne paralel olarak eğitim yatırımlarından kaçınma eğiliminin bir göstergesi olarak algılanabilir.

Firmaların eğitim öncelikleri ve eğitimden elde ettikleri faydalar

Ankete katılan firma yöneticilerine firma içinde kendilerini en çok meşgul eden üç durum sorulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6 Firma yöneticilerini en fazla meşgul eden konular

KONULAR	(%) SIKLIK
Üretim maliyetlerinin artması	51,9
Finansman yönetimi	37,0
Üretimin durgunlaşması veya azalması	30,4
Teknolojik değişimler	28,9
Mal ve hizmet pazarlama işlevinde değişiklik	24,4
Personelle ilgili denetim sorunları	22,2
Çalışma yöntemlerinde değişiklik	19,3
Yönetimsel sorunlar	17,0
Hata oranının artması, kalitenin düşmesi	15,6
Örgütteki insan ilişkilerinin bozulması	11,1
Müşteri / tüketici şikayetlerinin artması	8,1
İşe devamsızlığın ve ayrılmaların artması	7,4
İş görenlerin terfisi ve görev değişikliği	6,7
İş kazalarındaki artış	0,7

Yöneticiler en önemli sorun olarak üretim maliyetlerindeki artışı ve bunu kontrol etme arayışlarını öne çıkarmışlardır. Bunun ardından, hemen hemen aynı önem derecesinde finansman yönetimi, taleptekine bağlı olarak üretimdeki azalma, teknoloji ve mal ve hizmet pazarlamasındaki değişimler ile başa çıkma sorunları dile getirilmiştir.

Eğitim hizmetlerinin yöneticilerin en önde gelen sorunlarını çözümlenmekte nasıl bir katkısı olabileceği hakkındaki beklenti ve algılamalarını anlamak için yöneticilere en fazla eğitime ihtiyaç duydukları konuların neler olduğu sorulmuştur (Tablo 7).

Tablo 7 Firmaların eğitime ihtiyaç duydukları en önemli konular

EĞİTİM İHTİYACI	(%) SIKLIK
Kalite yönetimi	56,9
İhracata ilişkin bilgi ve beceriler	44,5
Üretim yönetimi	43,1
Bilgi teknolojileri	40,1
Stratejik planlama ve strateji belirleme	40,1
İş planlarının oluşturulması	38,0
Pazarlama yönetimi, satış yönetimi	37,2
Finansman yönetimi	28,5
Yönetim ve organizasyon	28,5
Teşvikler	27,0
İnsan kaynakları yönetimi	27,0
Pazarların özellikleri	19,7
İthalata ilişkin bilgi ve beceriler	15,3

KOBİ yöneticileri en önemli eğitim ihtiyaçlarının kalite yönetimi, ihracata ilişkin bilgi ve beceriler, üretim yönetimi, bilgi teknolojileri, stratejik planlama, strateji belirleme ve iş planlarının oluşturulması, pazarlama ve satış yönetimi, finansman ve insan kaynakları yönetimi

(organizasyon biçiminde de belirtilmiştir) olduğunu bildirmişlerdir. Farklı bir soruda (Bkz. Şekil 14) yöneticiler firmalarının en önemli sorunları olarak ekonomik istikrarsızlık, finansman, ve pazarlama, ithalat ve ihracat konularını öne çıkarmışlardır. Firmaların ve yöneticilerin sorunları ile belirtilen eğitim ihtiyaçları arasında önemli bir uyuma olduğu ve firma yöneticilerinin eğitim yolu ile bu sorunların bazılarının çözümlenebileceği kanısında oldukları görülmektedir. Eğitim hizmetleri hakkında ulaşılmış bulunan bilinç düzeyi pazardaki talep beklentileri açısından sevindiricidir.

Ankete katılan firmalardan, geçmiş dönemlerde aldıkları eğitim programlarından sağladıkları faydalar ile son bir yıl içinde katıldıkları eğitim programlarından elde ettikleri faydalar konusunda birer değerlendirme yapmaları istenmiş, sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 8 Firmaların eğitim programlarından sağladıkları faydalar

UZUN DÖNEMDE EĞİTİMDEN ELDE EDİLEN FAYDALAR	(%) SIKLIK
Aldığım bilgileri işimde uygulamadım	7,9
İlgimi çeken yeni yönetim tekniklerinden haberdar oldum	44,1
İşimi etkileyen bazı yasal gerekleri yerine getirdim	42,5
Şirket stratejileri doğrultusunda iş planlarını oluşturdum	37,8
Yeni üretim teknolojileri belirledim	30,7
Ürünlerim için yeni pazarlar belirledim	21,3
Yeni istihdam yarattım	16,5
Yeni yatırım alanları belirledim	12,6
Kaliteyi artırdım	11,8
Yeni finansman imkanları yarattım	10,2
İş ortaklığı yapacak kişiler belirledim	4,7
Çalışanlarımın sayısını azattım	2,4
Diğer	13,4

Tablo 9 Firmaların en son yararlandıkları eğitimlerden sağladıkları faydalar

YAKIN GEÇMİŞTE EĞİTİMDEN ELDE EDİLEN FAYDALAR	(%) SIKLIK
Aldığım bilgileri işimde uygulamadım	15,0
Kaliteyi artırdım	21,3
İşimi etkileyen bazı yasal gerekleri yerine getirdim	17,3
Ürünlerim için yeni pazarlar belirledim	11,8
Satın aldığım/alacağım makine ekipmanı belirledim	6,3
İş ortaklığı yapacak kişiler belirledim	3,9
Yatırım teşviklerine başvurmaya karar verdim	3,9
Girişimci destekleme programlarına başvurdum	3,1
Yeni yatırım alanları belirledim	2,4
Finansman için başvurdum	0,8
Diğer	31,5

Genel değerlendirmelerde, firmaların %7,9'u eğitim sonucu edindikleri bilgileri işlerinde uygulamadıklarını bildirirken, son bir yıldaki eğitim programları değerlendirmesinde aynı oran firmaların %15'i tarafından yapılmıştır. Bu sonuçlar eğitim programlarına katılım nedeniyle

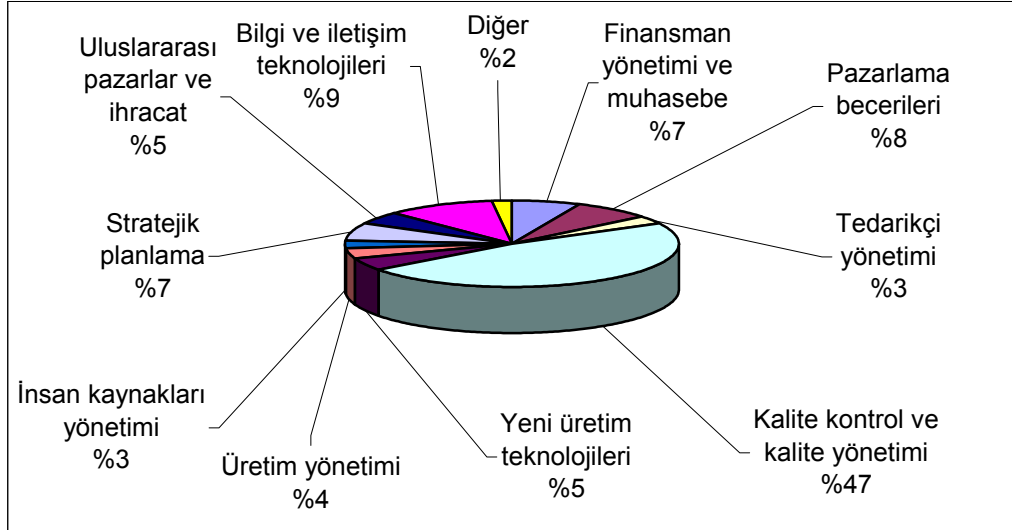
sağlanan faydanın hemen değil, belli bir süre zarfında anlaşılabilirdiği konusundaki varsayımları desteklemektedir. Bu bilgi, eğitim tedarikçilerine program tanıtımlarında yararlı olabilir.

Firmalar geriye dönük olarak yaptıkları değerlendirmelerde, eğitimin yeni yönetim tekniklerinden haberdar olmalarında, yasal gerekleri yerine getirmelerinde, şirket stratejileri ve buna bağlı iş planları oluşturulmasında, yeni üretim teknolojileri belirlemelerinde, ürünleri için yeni pazarlar belirlemelerinde ve hatta yeni istihdam yaratılması, yeni yatırım yapılması ve kalitenin geliştirilmesinde faydalı olduğunu bildirmişlerdir. Sayılan faydalar arasındaki dağılım hemen hemen birbirine eşit olarak ortaya çıkmıştır. Görüleceği gibi, sayılan uzun dönemli faydalar bir firmanın hemen tüm fonksiyonlarını kapsamaktadır. Burada firmalar, muhtemelen, elde ettikleri faydaları katıldıkları eğitim programlarının birebir konuları ile ilişkilendirmenin yanı sıra, eğitim ortamında bulunmanın getirdiği diğer faydaları (örneğin, firmaların birbirlerinden öğrenme durumu, vb.) da eğitim programının faydaları olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda sözü edilen durum, ankete katılan firmaların en son yararlandıkları eğitim programlarının konu dağılımı incelendiğinde daha iyi anlaşılmaktadır (Şekil 17).

Şekil 17'de görüldüğü üzere, firmaların en son yararlandıkları eğitim programlarının %47'si kalite kontrolü ve kalite yönetimine yönelik eğitimlerdir. Çalışma kapsamında yapılan tedarikçi anketinde elde edilen sonuçlar da eğitim pazarına en çok arz edilen konunun kalite alanında olduğunu teyit etmektedir (Bkz. Bölüm 5).

Şekil 17 Firmalar tarafından en son alınan eğitim konularının dağılımı



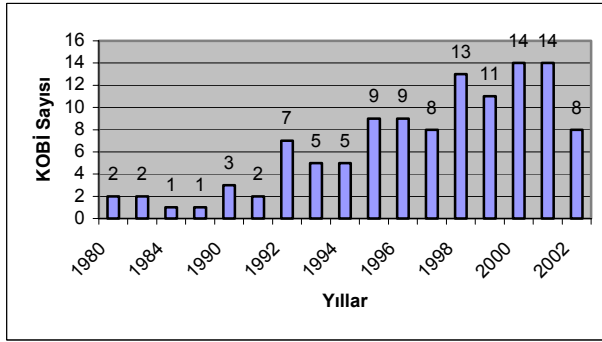
Firmaların son bir yılda katıldıkları eğitim programlarının konuları arasında ikinci grup içinde bilgi ve iletişim teknolojileri, pazarlama, stratejik planlama, finansman yönetimi ve muhasebe sayılmıştır. KOBİ'ler tarafından öncelikli sorunlar olarak belirtildiği halde; ihracat, üretim yönetimi, üretim teknolojileri ve insan kaynakları yönetimi konularındaki programlara katılımın düşük olması bu konularda pazara arz sorununun yaşandığının bir belirtisi olabilir.

Eğitim talebindeki gelişim

Ankete katılan KOBİ'lerden %84'ü son üç yıl içerisinde herhangi bir kuruluştan ücretli veya ücretsiz eğitim almıştır. Şirket stratejisi içinde eğitimi önemsiz gördüğünü bildiren firmaların %100'ünün son üç yıl içerisinde herhangi bir kişi veya kuruluştan ücretli veya ücretsiz eğitim almadığı anlaşılmıştır.

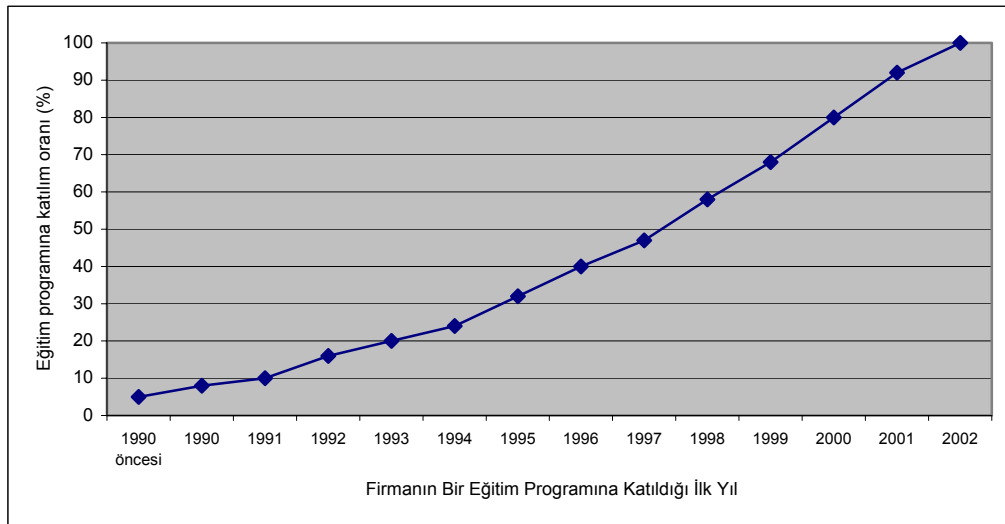
Türkiye'deki eğitim pazarının gelişimini incelemek üzere firmalara gerek ücret ödeyerek, gerek ücretsiz olarak herhangi bir eğitim programına ilk katıldıkları yıl sorulmuştur. Verilen yanıtlardan, firmaların %52'sinin ilk eğitimlerini son beş yıl içerisinde aldığı görülmektedir (Şekil 18). Eğitim konusunda 20 yıllık bir geçmişe sahip olan firmaların oranı yalnızca %2,6'dır.

Şekil 18 Firmaların ilk eğitim aldıkları yıllara göre dağılımı



Eğitim programlarına yıllar bazında ilk katılımın kümülatif oranları incelenerek, müşterilerin eğitim hizmetlerini benimseme hızını (talep artış hızı) gözlemlemek mümkündür. Şekil 19'da görüldüğü gibi, 1990 öncesinden başlayarak 1991 yılına kadar hayli yavaş bir hızla seyreden eğitim hizmetleri talebinin artış hızı 1992-1994 yılları arasında önceki döneme göre artmıştır.

Şekil 19 Müşterilerin eğitim hizmetlerini talep hızı

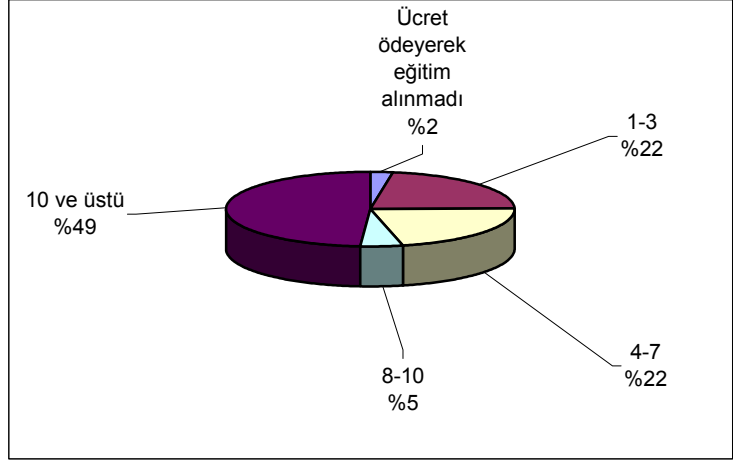


Bunu takip eden 1994-2001 yılları arasındaki dönemde de bir önceki döneme göre daha hızlı seyreden talep artış hızı 2002 yılından itibaren ivme kaybetme eğilimine girmiştir. KOBİ'ler için eğitim pazarının doymuş olduğu söylenemeyeceğine göre, talep artış hızındaki azalmanın nedenleri araştırılmaya değer bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılan firmaların aldıkları eğitim hizmetlerine ücret ödeme durumları ve ne sıklıkta ücret ödeyerek eğitim aldıklarını gösteren dağılım Şekil 20'de verilmiştir.

Şekil 20 Firmaların ücret ödeyerek eğitim alma durumu

Ankete katılan firmaların yalnızca %2'sinin ücret ödeyerek eğitim hizmeti almadığı görülmektedir. 1-3 kez ücret ödeyerek eğitim hizmeti alan firmaların oranı %22, 4-7 kez ücret ödeyerek eğitim hizmeti alan firmaların oranı %22, 8-10 kez ücret ödeyerek eğitim hizmeti alan firmaların oranı %5, 10'dan fazla kez ücret ödeyerek eğitim hizmeti alan firmaların oranı ise %49'dur.



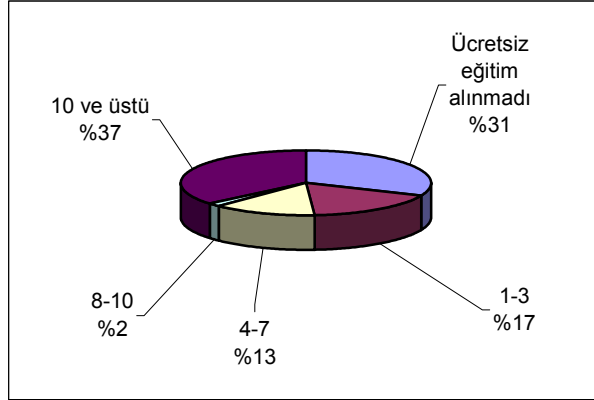
Eğitim hizmetleri için ücret ödeme alışkanlığının bu denli yaygınlığı eğitim pazarında talebin canlı olduğunun en önemli göstergesidir. Ayrıca, ücret ödeme ile hizmet kalitesi arasında müşteriler tarafından kurulan bir ilişki bulunduğunu varsaymak mümkündür. Firmalar ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündükleri eğitim ürünleri için yatırım yapmaktan kaçınmamaktadırlar. Firmaların %74'ü son bir yıl içerisinde bir eğitim programına katıldıklarını bildirmişlerdir (Bkz. Şekil 23). Öte yandan, ankete katılan tüm KOBİ'lerin %83,3'ü, ve daha önce herhangi bir eğitim programına katılmış olan KOBİ'lerin %99,2'si gelecek yıllarda eğitim faaliyetlerine ayıracakları payı artıracaklarını belirtmişlerdir. O halde, talep artış hızında belirginleşmeye başlamış olan ivme kaybının eğitim pazarına arz edilen ürünlerle ilgili olma olasılığı yüksek olabilir.

Ücret ödeyerek 10'dan fazla eğitim hizmeti alan firmalar sektörel bazda incelendiğinde, kimyasal madde imalatı (ISIC 24), makine ve teçhizat imalatı (ISIC 29) ve motorlu kara taşıtı imalatı (ISIC 34) sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların öne çıktığı görülmektedir. Makine ve teçhizat imalatı yapan firmalar en fazla ihracat yapan firmalar arasında, motorlu kara taşıtı imalatı sektörlerindeki firmalar ise en fazla kalite güvence sistemi kuran firmalar arasındadırlar. Bu iki sektörde ücretli eğitim hizmetlerinden yararlanma istekliliğinin ihracat yapma ve kalite geliştirme faaliyetleri kapsamında öne çıktığı, kimyasal madde imalatındaki dürtünün ise insan sağlığını ilgilendiren yasal zorunlulukların yerine getirilmesi ihtiyacına dayandığı varsayılabilir.

Ücret ödeyerek eğitim hizmeti alma ile firmadaki toplam çalışan sayısı arasındaki ilişki incelendiğinde, ücret ödeyerek eğitim hizmeti almayan firmaların 20'den az çalışana sahip olduğu görülmektedir. Toplam çalışan sayısı 150'den fazla olan firmaların ise %85'i 10'dan fazla sayıda ücretli eğitim hizmeti almıştır. Buradan hareketle, toplam çalışan sayısı ile ücret ödeyerek eğitim hizmeti alma arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir.

Ankete katılan firmaların ücretsiz eğitim programlarına katılıp katılmadıkları da sorulmuştur (Şekil 21). En ilginç sonuç, firmaların %31'inin hiç ücretsiz eğitim hizmetinden yararlanmamış olmalarıdır. Bunun nedeni ücretsiz eğitim hizmetlerinin kalite ve nitelikleri hakkındaki olumsuz algılamalar olabilir. Öte yandan, firmaların %17'si 1-3 arasında, %13'ü 4-7 arasında, %2'si 8-10 arasında, %37'side 10'dan fazla sayıda ücretsiz eğitim hizmetinden yararlandıklarını bildirmişlerdir.

Şekil 21 Ücretsiz eğitim hizmetlerinden yararlanma durumu



Fazla sayıda ücretsiz eğitim programından yararlanmış firma bulunması gerçeği, firma sahiplerinin değerli zamanlarını niteliksiz eğitim programları ile birçok kez harcamayacakları bilgisi ile birleştirildiğinde pazardaki ücretsiz eğitim programlarının pazarın belli bir bölümüne hitap ettiğini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim, çalışan sayısı bakımından incelendiğinde ücretsiz eğitim hizmetlerinden en fazla 20-49 çalışanı olan KOBİ'lerin yararlandığı, sektörler bakımından ise ücretsiz

eğitim programlarının ana metal imalatı (ISIC 27), makina teçhizat imalatı (ISIC 29) ve motorlu taşıt imalatı (ISIC 34) yapan işletmeleri hedeflediği görülmektedir. Burada altı çizilmesi gereken bir nokta da araştırma deneklerinin KOSGEB Merkezleri tarafından belirlenmiş olduğu ve anılan ücretsiz eğitim hizmetlerinin önemli bir bölümünün KOSGEB ve/veya bu firmaların ait oldukları Oda ve Dernekler tarafından düzenlenmiş olabileceğidir.

Son üç yılda herhangi bir eğitim programına katılmayan firma (%16) yöneticilerine eğitim programlarına katılmama nedenleri sorulmuştur. Firma yöneticileri en önemli iki neden olarak bu hizmetlere ihtiyaçları olmadığını ve eğitim hizmetlerini pahalı bulduklarını öne sürmüşlerdir (Tablo 10). Firmaların eğitim hizmetlerine ihtiyaç duymama olarak dile getirdikleri gerekçe, bu firmalarda eğitimin muhtemel katkısı konusundaki bilinç düzeyi düşüklüğü ile ilgili olabileceği gibi, ihtiyaç duyulan eğitim programlarının henüz pazara arz edilmemiş olması ile de ilgili olabilir.

Tablo 10 Eğitim programlarına katılmama nedenleri

NEDENLER	(%) SIKLIK
Bu tür hizmetlere ihtiyacımız yok	43,5
Bu tür hizmetleri çok pahalı buluyorum	21,7
Bu tür hizmetlerin kalitesini yeterli bulmuyorum	8,7
Bu tür hizmetleri veren kuruluşları bilmiyorum	4,3
Diğer	26,1

Son üç yılda herhangi bir eğitime katılmayan firmalar sektörel bazda incelendiğinde, makine ve teçhizatı imalatı (ISIC 29) sektörü ön plana çıkmaktadır. Makine ve teçhizat imalatı sektörünün, örneğin, kalite güvence sistemleri alanında yoğun eğitim talebi ortaya koyduğu ve bu eğitimlerden fayda sağlamış olduğunu bildirdiği düşünüldüğünde, eğitim programlarına katılmama nedenleri arasında, en azından bu sektör bakımından, pazarın arz tarafında bir sorun olduğu düşünülebilir. Makine ve teçhizat imalatı dışındaki diğer sektörler arasında eğitime katılmama nedenleri açısından belirgin bir farklılık görülmektedir.

Son 3 yılda herhangi bir eğitim programına katılmama ile toplam çalışan sayısı ve firmanın kuruluş yılı arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu değişkenlerde herhangi bir sınıfta yoğunluk olmayıp sınıflar arasında eşit bir dağılım söz konusudur.

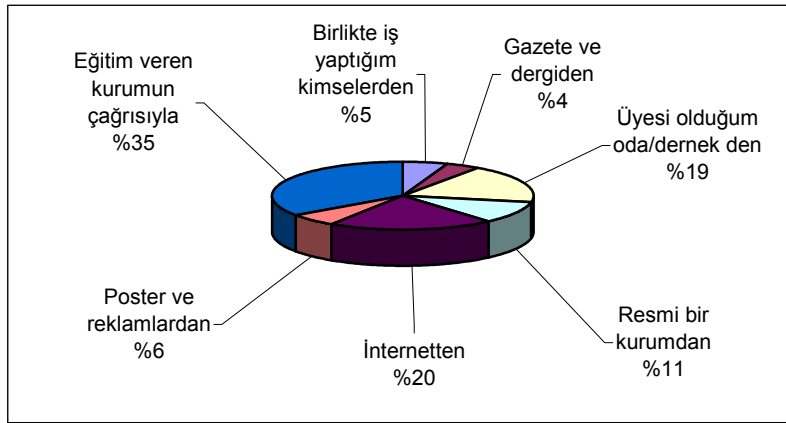
Eğitim pazarındaki iletişim kanalları ve KOBİ'ler

KOBİ eğitim programları pazarında KOBİ'ler, tedarikçiler ve pazara katkısı bulunan diğer aktörler arasındaki iletişim kanallarının neler olduğunun, bunların nasıl işlediğinin ve tanınan tedarikçi türlerinin anlaşılması, eğitim programlarının KOBİ'lere ulaşmasını zorlaştıran engellerin ortadan kaldırılması bakımından önem arz eder. Bu nedenle, gerek KOBİ'lere, gerek tedarikçilere iletişim kanalları ile ilgili sorular sorulmuştur.

İletişim kanalları

Ankete katılan firmaların eğitim programlarından nasıl haberdar oldukları incelendiğinde Şekil 22'de verilen sonuçlar elde edilmiştir.

Şekil 22 Eğitim programlarından haberdar olma yöntemleri



Firmalar en önemli üç haber alma kaynaklarının; eğitim veren kurumun çağrısı (%35), internet (%20) ve üyesi olunan oda/dernek (%19) olarak bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlar tedarikçi firmaların müşterilere ulaşmakta kullandıkları kanallar ile karşılaştırıldığında önemli ölçüde bir örtüşme görülmektedir (Bkz. Tablo 19). KOBİ'lerde bilgisayarlaşmanın ve internet kullanımının son yıllarda yaygınlaşmış olmasına bağlı olarak, internet önemli bir iletişim kanalı olarak belirtilmektedir.

Tanınan tedarikçi türleri

İletişim kanallarının gerek tedarikçiler, gerek KOBİ'ler tarafından benzer biçimde ortaya konulması bu kanalların ne kadar etkin çalıştığını belirlemekte yeterli değildir. Buna ilaveten, KOBİ'lerin tedarikçileri ve eğitim programlarını nasıl seçtiklerinin anlaşılabilmesi ve ankete verilen yanıtların hangi çerçevede verildiğinin ortaya konulabilmesi için KOBİ'lere genel sorular yanında son bir yıl içinde ve en son katıldıkları eğitim programları ile ilgili sorular da sorulmuştur.

KOBİ'ler, öncelikle hangi kurum ve kuruluşları eğitim tedarikçisi olarak tanıdıklarını bildirmişlerdir (Tablo 11). Buradan, firmaların %94,9'unun KOSGEB'i eğitim tedarikçisi kurum olarak sınıflandırdıkları anlaşılmıştır, ancak bu sonuç deneklerin KOSGEB Merkezleri tarafından seçilmiş ve mülakata alınmış oldukları gerçeği ile birlikte değerlendirilmelidir. En çok tanınan ikinci ve üçüncü tür tedarikçiler sanayi ve ticaret odaları (%68,8) ve özel danışmanlık

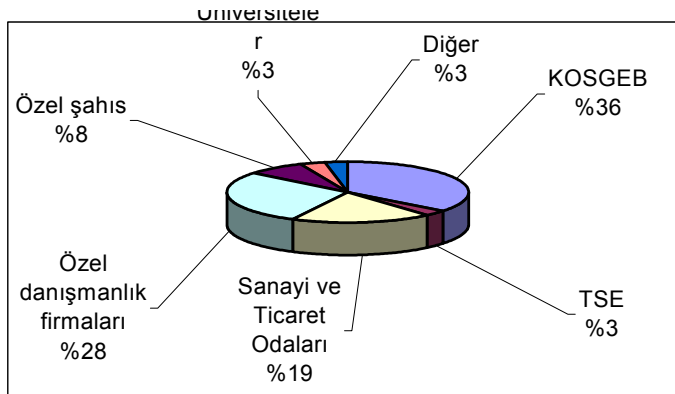
firmaları (%66,7) olmuştur. Üniversiteler, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve özel şahıslar bir diğer kategoride yer almıştır.

Tablo 11 Firmaların varlığından haberdar olduğu eğitim tedarikçileri

EĞİTİM TEDARİKÇİLERİ	(%) SIKLIK
KOSGEB	94,9
Sanayi ve Ticaret Odaları	68,8
Özel Danışmanlık Firmaları	66,7
Üniversiteler	29,7
MPM	18,1
Özel Şahıslar	13,0
TSE	5,8
TÜBİTAK	2,9

Firmalara en son hangi yılda eğitim programına (ücret ödeyerek veya ücretsiz) katıldıkları ve bu eğitimi hangi kurumdan sağladıkları sorularak anket bazında yapılan bazı değerlendirmelerin hangi en güncel deneyimlere dayandırıldığı anlaşılmaya çalışılmıştır (Şekil 23 ve 24).

Şekil 23 Firmaların en son aldıkları eğitim programlarının yıllara dağılımı

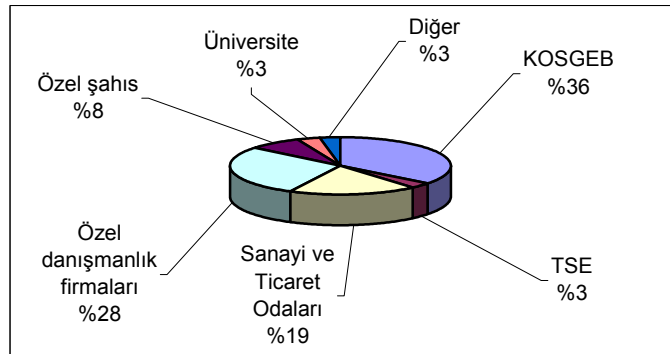


Firmalar, ülkedeki ekonomik kriz ortamının olumsuz etkilerine rağmen (veya bu krizin etkilerini daha çabuk atlatabilmek için) son bir yıl içinde yoğun olarak (%74) eğitim programlarına katılmışlardır. Bu firmaların daha ziyade önceki yıllarda da eğitim programlarına katılma alışkanlığında olan firmalar olduğunu söylemek mümkündür, çünkü eğitim

talebi artış hızında (pazara yeni katılan KOBİ'lerin sayısı bakımından (Bkz. Şekil 19), 2002 yılı itibarı ile bir düşüş eğilimi gözlenmiştir.

Şekil 24 En son eğitim alınan tedarikçiler

Firmaların %36'sının en son alınan eğitimi KOSGEB'den, %28'inin özel danışmanlık firmalarından, %19'unun sanayi ve ticaret odalarından, %8'inin özel şahıslardan, %3'ünün TSE'den, %3'ünün de üniversitelerden tedarik ettiği görülmektedir. Bu sonuçlar genel sonuçlarla önemli ölçüde örtüşmekle birlikte üniversitelerin



ankete katılan firmalar bakımından, tedarikçi olma rolünde bir azalma gözlenmiştir.

Firmalara bir de son bir yıl içinde eğitim hizmeti tedarik ettikleri kurumların hangileri olduğu sorulmuş (Tablo 12) ve haberdar olunan tedarikçi sayıları ile eğitim alınan tedarikçi sayıları bakımından bir karşılaştırma yapılmıştır. Tablo 12'de belirtilen kullanım oranı; bir tedarikçi türünden eğitim hizmeti aldığını bildiren firmalar miktarının, aynı tedarikçi türünden haberdar olduğunu bildiren firmalar miktarına oranıdır. Bu şekilde hesaplanan kullanım oranı, haberdar olunan tedarikçi türünün KOBİ'leri ne kadar başarılı bir biçimde kendi eğitim programlarına katılmaya ikna edebildiğinin bir göstergesi olarak kullanılabilir. Buna göre, en başarılı tedarikçi kategorisi olarak, eğitim programları ücrete tabi olduğu halde, özel danışmanlık firmaları başı çekmektedir. KOSGEB ve Sanayi ve Ticaret Odaları da benzer bir başarı durumuna erişmişlerdir. Diğer tedarikçi türleri arasında en başarısız grup beklendiği şekilde özel şahıslar olarak ortaya çıkmıştır. Kaynaklarının kısıtlılığı ve muhtemelen KOBİ'lerin eğitim hizmeti ile ilgili kalite kaygıları özel şahısların KOBİ'lere ulaşmasını engelleyen faktörler arasında varsayılabilir. Türk Standartları Enstitüsü'nün (TSE) durumundaki ilginçlik, bazı firmaların TSE'den eğitim almış olmalarına rağmen, TSE'nin genelde bir eğitim programı tedarikçisi olarak tanınmıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 12 Firmaların tanıdıkları eğitim tedarikçilerinin hizmetini kullanma oranları

Kurum	Haberdar olan firma sayısı	Haberdar olma oranı (%) N=150	Eğitim alan firma sayısı	Kullanım oranı (%)
Özel Danışmanlık Firmaları	92	61,3	79	85,9
KOSGEB	131	87,3	106	80,9
Sanayi ve Ticaret Odaları	95	63,3	76	80,0
Üniversiteler	41	27,3	27	65,8
TÜBİTAK	4	2,6	2	50,0
MPM	25	16,7	6	24,0
Özel Şahıs	92	61,3	14	15,2
TSE	8	5,3	11	137,5

KOBİ'lerin tedarikçiler ve eğitim programlarından beklentileri

Tedarikçi seçimi

KOBİ'lerin tedarikçi seçiminde hangi kriterleri kullandıkları araştırılmış ve eğitim kurumunun uyguladığı ücret politikasının tedarikçi seçiminde en önemli rolü oynadığı anlaşılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13 Firmaların eğitim kurumunu seçme kriterleri

TEDARİKÇİ SEÇME KRİTERLERİ	(%) SIKLIK
Ücret (eğitim kurumunca uygulanan)	77,2
Daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması	58,3
Eğitim kurumunun yeri	49,6
Eğitim kurumunun ünü	35,4
Eğitim için başvuru yapılması ve alınması arasındaki süre	5,5
Diğer	9,4

Firmalar, ikinci ve üçüncü öncelikli kriterler olarak daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması ve eğitim veren kurumun yerini belirtmişlerdir. Firmalar eğitim kurumunun ününü de önemli saymaktadırlar. Buradan firma sahipleri ve yöneticilerinin diğer KOBİ'lerden tedarikçiler konusunda fikir aldıklarını düşünmek mümkündür.

Yapılan anketten çıkarılan başka bir sonuç da, firmalar ve eğitim tedarikçileri arasında uzun süreli ilişkiler yaşandığıdır. Ankete katılan firmaların %96,8'i daha önce eğitim aldıkları kurumlar ile ilişkilerini sürdürmekte olduklarını, dolayısı ile bu kurumları potansiyel tedarikçi olarak gördüklerini bildirmişlerdir.

Eğitim programı seçimi

Ankete katılan firmalar eğitim programlarını seçerken de en önemli kriter olarak programın ücretini kullandıklarını belirtmişlerdir (Tablo 14). Firmalar program içeriğinin pratik örneklerle, uygulamalı bir şekilde aktarılması, modern, katılımcı öğretim tekniklerinin kullanılıyor olması ve programın iş saatleri dışında yapılıyor olması gibi özelliklere önem verdiklerini bildirmişler.

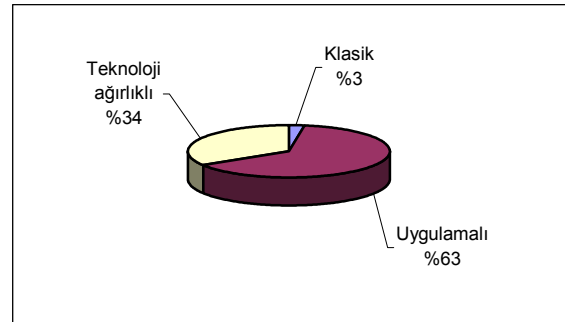
Tablo 14 Firmaların eğitim programını seçme kriterleri

EĞİTİM PROGRAMI SEÇME KRİTERLERİ	(%) SIKLIK
Eğitimin ücreti	57,5
Konuların pratik uygulama örnekleri ile anlatılması	33,1
Daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması	31,5
Eğitimin çıktısının getireceği faydalar	29,9
Eğitim kurumunun firmaya uzaklığı	28,3
Modern katılımcı öğretim tekniklerinin uygulanması	23,6
Eğitimin iş saatleri dışında yapılması	22,0
Eğitim verecek kurumun ünü	11,0
Verilen bilginin kapsamlı ve detaylı olması	10,2
Eğitimin kısa süreli olması	9,4
Eğitim için başvuru yapılması ve alınması arasındaki süre	7,1
Diğer	2,4

Daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması, programdan elde edilecek faydalar kadar etkili bir program seçim kriteri olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, önceki denemede yaşananların, firmalar için önemli olduğu anlaşılan "uygun program teknik ve yöntemleri" bakımından bir garanti gibi görülmesi varsayılabilir.

Bu varsayım, firmaların eğitim türü hakkında belirttikleri tercihler bakımından teyit edilmiştir (Şekil 25). Firmalar katılımcı, örnek olaylı, tartışmalı eğitim programlarının kendilerine daha faydalı olacağını bildirmişlerdir. İlginç bir gözlem ise, firmaların %33,8'inin teknoloji ağırlıklı (simülasyon, uzaktan eğitim, e-mail, video konferans) eğitim programlarının kendilerine daha faydalı olacağını söylemiş olmasıdır.

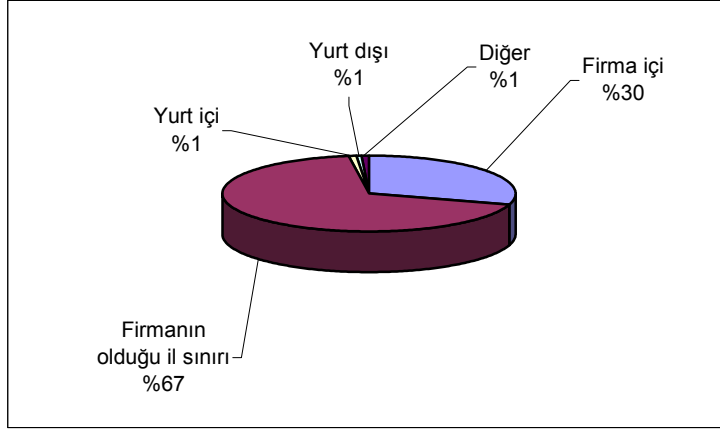
Şekil 25 Firmalar için en uygun eğitim türü



Klasik eğitim programlarını tercih eden firmaların oranı ise yalnızca %2,5'tir. Bu sonuçlar dikkate alındığında ve tedarikçi firmaların eğitim programlarını sunma şekilleri hatırlandığında, teknoloji ağırlıklı eğitim programlarının, KOBİ'ler tarafından istenen yeni bir talep olduğu söylenebilir. Sonuçlar sektörel bazda incelendiğinde, uygulamalı ve teknoloji ağırlıklı eğitim programlarını en çok talep eden firmaların kimyasal madde imalatı (ISIC 24), makine ve teçhizat imalatı (ISIC 29) ve motorlu kara taşıtı imalatı (ISIC 34) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar olduğu görülmektedir. Firmalar tarafından istenen eğitim şekli ile toplam çalışan sayısı arasındaki ilişki incelendiğinde 150'den fazla çalışanı bulunan firmaların hiçbiri klasik eğitim istememekte, firmaların %50'si uygulamalı, %50'si ise teknoloji ağırlıklı eğitim programlarının kendilerine daha faydalı olacağını düşünmektedirler.

Ankete katılan firmaların kendileri için belirledikleri en uygun eğitim yerine ilişkin dağılım Şekil 26'da verilmiştir.

Şekil 26 Firmalar için en uygun eğitim yeri



Firmaların %67'si kendileri için en uygun eğitim yerinin firmanın bulunduğu ilin sınırları içinde olacağını söylemişlerdir. Bazı firmalar ise kendileri için en uygun eğitim yerini, kendi firmalarının mekanı olarak belirtmişlerdir. Hatırlanacağı üzere, firmalar eğitim tedarikçisi seçiminde de tedarikçinin kendi bulundukları mahalle uzaklığının önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Bölüm

5 Tedarikçiler ve Eğitim Programları

Türkiye'de eğitim hizmeti tedarikçileri başlıca 5 grupta toplanabilir:

- 1) Özel sektör danışmanlık ve eğitim firmaları
- 2) Sanayi, ticaret ve esnaf odaları, meslek kuruluşları ve bunların vakıfları,
- 3) Kamu kuruluşları,
- 4) Üniversiteler,
- 5) Vakıflar ve dernekler.

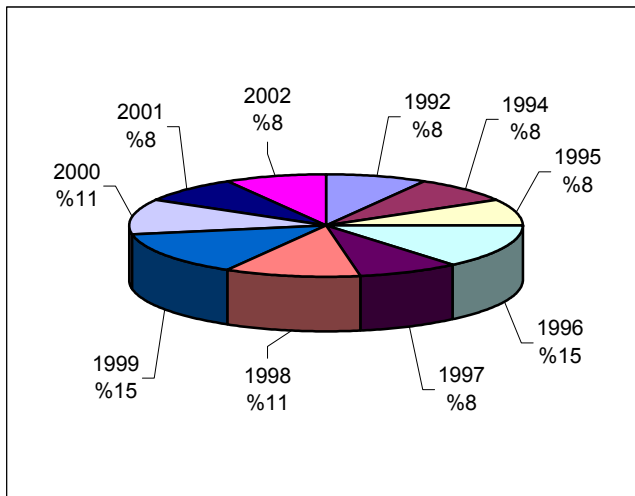
Bu araştırma kapsamında ağırlıklı olarak kar amacı güden özel sektör danışmanlık ve eğitim firmaları incelenmiştir. Bütünlük sağlanması bakımından diğer eğitim hizmeti tedarikçileri hakkındaki bilgiler, derlenerek Ek 6'da sunulmuştur.

Üniversitelerin araştırma kapsamı dışında tutulmasının nedeni son yıllarda birçok üniversitenin Sürekli Eğitim Merkezleri kurarak, bunlar vasıtası ile iş dünyasına eğitim sunma çabası içine girmiş olmaları ve bu nitelikleri ile üniversiteleri kapsayan bir araştırmanın ayrıca yapılması gereğine karar verilmiş olmasıdır.

Özel sektör tedarikçilerin profili

Özel sektör danışmanlık ve eğitim firmaları arasında Ankara, Bursa, Düzce, Gaziantep, İstanbul, İzmir ve Kayseri illerinde uygulanan ankete 36 firma yanıt vermiştir. Ankete katılan firmalar ortalama kadrolu danışman/öğretmen sayısı 5 kişi olan çok küçük ölçekli hizmet firmalarıdır. Tedarikçi firmaların %61,1'i 0-4 arasında danışman/öğreticiyi kadrolu olarak istihdam etmektedir. Bu firmaların %55'i son 5 yıl içinde kurulmuştur (Şekil 27).

Şekil 27 Tedarikçi firmaların kuruluş yılı



Tedarikçi firmaların en önemli kaynağı insandır. Firmalar personel alımında önemli ölçüde kendilerine doğrudan yapılan başvuruları (%54,3), yakın çevre tavsiyelerini (%51,4), üniversite elemanlarına kendi yaptıkları başvuruları (%51,4) ve gazete ilanları (%42,9) gibi kanalları kullanmaktadırlar (Tablo 15). Personel alımında kullanılan yöntemlerin eşit öneme sahip olmasına bakılarak tedarikçi firmaların işgücü ihtiyaçlarını rekabete açık bir piyasadaki giderdikleri söylenebilir.

Tablo 15 Tedarikçi firmaların personel alımında kullandıkları kanallar

PERSONEL ALIMINDA KULLANILAN KANALLAR	% SIKLIK
Mevcut aday kayıtları	54,3
Danışmanlık ve eğitim şirketlerinin izlenmesi	51,9
Yakın çevre tavsiyesi	51,4
Üniversite elemanları	51,4
Gazete ilanı	42,9
İnternet üzerinden	5,7
Diğer	11,4

Tedarikçi firmalar işe aldıkları danışman/eğitmenlerde önem sırasına göre en çok aşağıdaki kişisel özellikleri aradıklarını bildirmişlerdir (Tablo 16):

- İnsanlarla iyi iletişim kurabilme,
- Güvenilirlik ve dürüstlük,
- Çalışkanlık, isteklilik, aktif ve hırslı olma,
- Eğitim ve teknik yeterlilik,
- Yaratıcılık ve problem çözme.

Tablo 16 Tedarikçi firmaların danışman ve eğitmenlerde aradıkları kişisel özellikler

PERSONELDE ARANAN KİŞİSEL ÖZELLİKLER	% SIKLIK
İnsanlarla iyi iletişim kurabilmesi	84,8
Güvenilir ve dürüst olması	81,8
Çalışkan, istekli, aktif ve hırslı olması	69,7
Eğitim ve teknik yeterlilik	66,7
Yaratıcı ve problem çözücü olması	60,6
Takım çalışmalarına yatkın olması	57,6
Şirket kültürüne ters düşmemesi	51,5
Seyahat engelinin olmaması	51,5
Dış görünüm, davranış ve konuşma özellikleri	42,4
Kişilikli ve kültür sahibi olması	39,4
Tecrübe	36,4
Eğitim araçlarını çok iyi düzeyde kullanması	33,3
Yabancı dilinin çok iyi düzeyde olması	18,2
Erkeklerin askerliklerini yapmış olması	15,2
Referanslarının kuvvetli olması	12,1
Dış ülke ilişkileri ve bağlantılarının olması	6,1

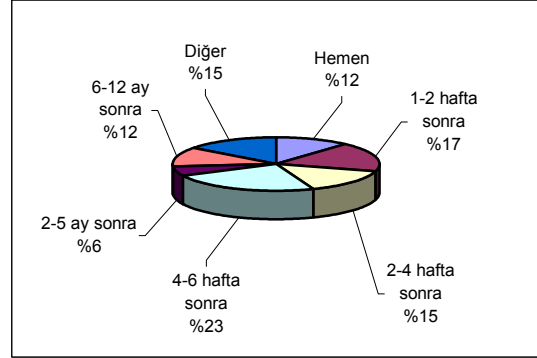
Tablo 16 incelendiğinde, asgari şartlar olan eğitim ve teknik yeterlilikten sonra elemanın kendini ifade edebilme yeteneği ile güvenilirlik ve dürüstlüğü teyit eden referanslarının öne çıktığı söylenebilir. Tedarikçi firmaların önem vermedikleri anlaşılan bir özellik danışman/eğitmen

adayının yabancı dil becerileridir. Uluslararası bilgi ve deneyimlerin ülkelere aktarılmasında çok önemli bir sektör sayılan danışmanlık sektöründe yabancı dil becerisi aranmaması dikkate değer bir husus olarak öne çıkmaktadır.

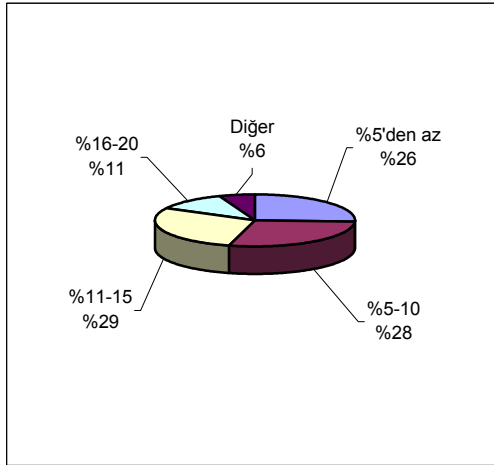
Şekil 28 Tedarikçi firmalarda personele ilk işlerinin verilme süresi

Firmalar istihdam ettikleri personeli genellikle 0-4 haftalık (%44,1) bir hazırlık döneminden sonra eğitici ve danışman olarak müşterilerinin hizmetine sunmaktadırlar (Şekil 28). Firmaların %23,5'inde bu hazırlık dönemi 4-6 hafta arasında sürmektedir.

Firmalar kadrolu elemanlarına kendi firmaları dışında da bazı eğitim imkanları sağladıklarını ve bu sürenin yıllık ortalama 1 hafta olduğunu bildirmişlerdir.



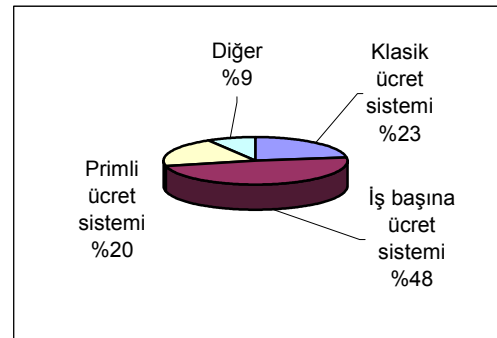
Şekil 29 Yıllık bütçeden personel eğitimine ayrılan pay



Tedarikçi firmalar, elemanlarının eğitimi için yıllık bütçelerinin bir kısmını ayırdıklarını bildirmiştir. Yaklaşık olarak firmaların her bir %30'u, sırası ile bütçelerinin %5'den az, %5-10 veya %11-15'ini personel eğitimine ayırmaktadır. Yıllık bütçenin en fazla %15'inin eğitim faaliyetlerine ayrıldığı söylenebilir. Tedarikçi firmaların personel performans değerlendirmesinde standart hale getirilmiş bir sistemi kullanmadıkları anlaşılmıştır. Firmaların %74,3'ünde elemanların performansı yöneticiler tarafından izlenme ve gözlemlene yoluyla yapılırken, %65,7'sinde personel performansının ölçülmesinde müşterilerden gelen geri besleme kayıtları kullanılmaktadır.

Şekil 30 Tedarikçi firmalarda personel ücret sistemleri

Firmalar tarafından uygulanan ücret sistemlerinin dağılımı Şekil 30'da gösterilmiştir. Firmaların yaklaşık %50'si iş başına ücret yöntemini uygulamaktadır. Bu durum birçok firmanın işlerin niteliğine göre kısa süreli eleman istihdam etmesi ile uyumludur. Bulunduğu bölgeye hitap eden firmaların %20'sinde, ulusal pazara hitap eden firmaların %54,5'inde, uluslararası pazara hitap eden firmaların ise %50'sinde iş başına ücret yöntemi kullanılmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle

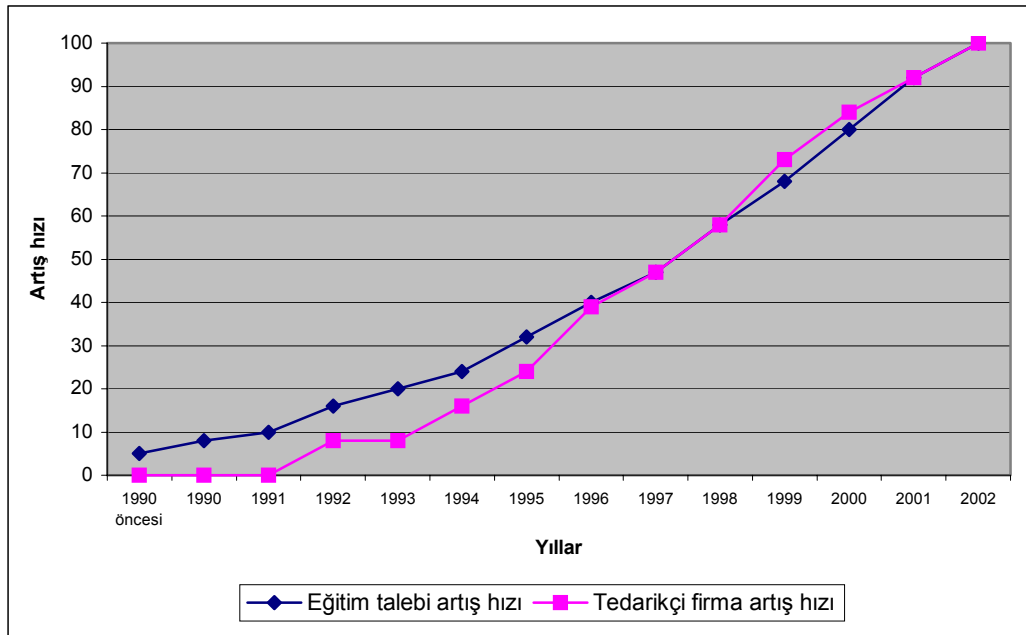


firmaların hitap ettikleri pazarın büyümesiyle geçici süreli personel kullanımının arttığı söylenebilir.

Eğitim arzındaki gelişim

Piyasaya eğitim programı arzının, pazara giren tedarikçi firmaların sayısı ile orantılı bir şekilde artacağı varsayımından hareketle, tedarikçi anketi sonuçları kullanılarak, yıllar bazında yeni kurulan tedarikçilerin oranı (tedarikçi firma artış hızı olarak) hesaplanmış ve bu oranlar eğitim talebindeki artış hızı ile karşılaştırılmıştır (Şekil 31).

Şekil 31 Eğitim talebindeki değişim ve tedarikçi firmalar pazarına yeni şirketlerin girme hızı



Öncelikle, tedarikçi anketine katılmış olan firmaların en yaşlılarının, eğitim talebindeki hissedilir artış yılı olan 1992 yılında kurulmuş olması dikkate değerdir. 1995-1996 ve 1998-1999 yılları arasında talepten daha hızlı artan arz, 2000 yılından itibaren düşme eğilimi göstermeye başlamıştır. Anılan dönemler ülkedeki ekonomik ve siyasi istikrar açısından değerlendirildiğinde kurulan tedarikçi firma sayılarının, eğitim talebi ve ülkenin ekonomik durumu ile yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

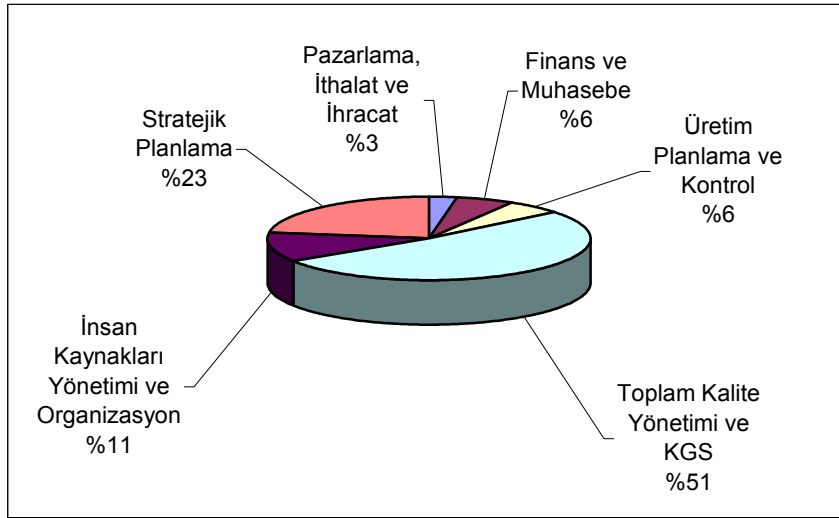
Şekil 32 Tedarikçi firmaların hitap ettikleri pazarlar

Tedarikçi firmaların %14'ünün bulunduğu bölgeye, %22'sinin uluslararası pazara, %64'ünün ise ulusal pazara hitap ettiği görülmektedir (Şekil 32). Tedarikçi firmada kadrolu personel sayısının artması ile birlikte firmanın bulunduğu bölge dışına çıkarak,

ulusal pazara hizmet sunma eğiliminin arttığı gözlenmiştir.

Tedarikçi firmalar kendilerinden son iki yılda en fazla talep edilen eğitim konularının başında toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesi olduğunu bildirmişlerdir (Şekil 33).

Şekil 33 Tedarikçi firmalardan son iki yılda en fazla talep edilen eğitim programları



Kalite geliştirme alanında tedarikçi firmaların bildirimleri firmaların ihtiyaç ve talep bildirimleri ile tam olarak uyuşmakla birlikte, diğer alanlarda KOBİ'lerin talepleri ile tedarikçilerin talepleri hakkındaki bildirimlerinin farklılaştığı görülmektedir. Örneğin, KOBİ'lerin yaklaşık %13'ü yakın geçmişte pazarlama becerileri ve uluslararası pazarlar ve ihracat konularında eğitimlere katıldıklarını belirterek pazarlama alanını ikinci öncelikli alan konumunda belirtirlerken, tedarikçilere göre pazarlama, ithalat, ihracat grubu programlar en alt sıradaki KOBİ talebi olarak bildirilmektedir. Buna karşılık tedarikçiler tarafından ikinci öncelikli alan olarak bildirilen insan kaynakları yönetimi alanı, KOBİ'ler tarafından en son sıradaki öncelik olarak sayılmaktadır.

Tedarikçilerin tespitleri ile KOBİ'lerin eylemleri arasındaki farklılaşmanın muhtemel nedenleri arasında tedarikçilerin eğitim ihtiyacı belirlemede kullandıkları yöntemlerin etkinliği sayılabilir. Tedarikçiler yeterince etkin pazar araştırması yapamadıklarından, KOBİ'lere göre farklı öncelikler belirlemektedirler. Araştırma bu varsayımı teyid eden sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Eğitim ve danışmanlık firmalarının %24,4'ü eğitim programı hazırlama öncesinde sistematik bir ihtiyaç belirleme çalışması yapmadıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 17 Tedarikçilerin eğitim ihtiyacı belirlemede kullandıkları yöntemler

EĞİTİM İHTİYACI BELİRLEME YÖNTEMLERİ	% SIKLIK
İşletme geliştirmeye yönelik hizmet veren kuruluşlar ile görüşerek	57,1
Sanayi ve Ticaret Odaları ile görüşerek	21,4
Üniversiteler ile görüşerek	21,4
Diğer danışmanlık firmaları ile görüşülerek	10,7

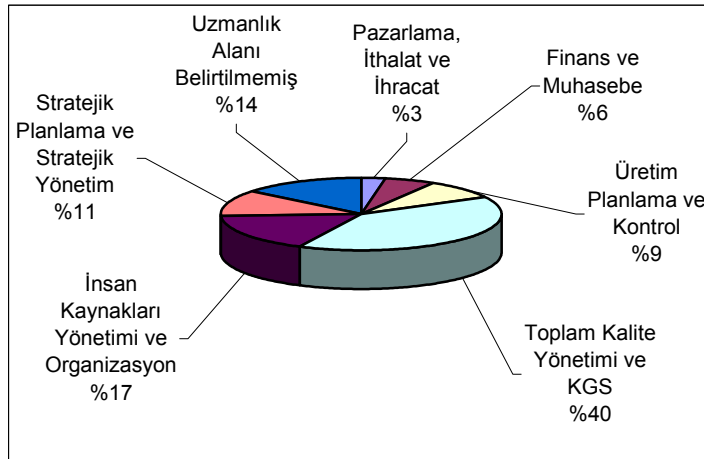
İhtiyaç belirleme çalışması yapan firmaların, girdilerini önemli ölçüde işletme geliştirmeye yönelik hizmet veren kuruluşlardan sağladıkları görülmektedir (Tablo 17). Firmaların %57,1'inin işletme geliştirmeye yönelik olarak faaliyet gösteren KOSGEB, İGEME vb. kamu kuruluşları ile görüşerek, bunlardan bilgi ve belgeler derleyerek KOBİ'lerin ihtiyaç ve taleplerini tespit ettikleri anlaşılmıştır. Diğer kaynaklar ise, eşit ağırlıklarla, sanayi ve ticaret odaları ve üniversiteler olarak belirtilmiştir. Tedarikçilerce anılan bilgi kaynaklarının tümünün ikincil ve genel nitelikte olması kuvvetle muhtemeldir. Anlaşıldığı üzere, ankete katılan tedarikçi firmaların çok küçük ölçekli olması ve kaynaklarının kısıtlılığı, hazırladıkları eğitim programları öncesinde birincil verilere dayanarak pazar araştırması yapamadıkları sonucunu doğurmaktadır.

Tedarikçilerin tespitleri ile KOBİ'lerin eylemleri arasındaki farklılaşmanın diğer bir nedeni ise tedarikçilerin uzmanlık alanlarının talep edilenle uyumsuzluğu olabilir.

Tedarikçilerin uzmanlık alanları ve eğitim programlarının içerikleri

Tedarikçi firmalara uzmanlık alanları sorulmuş ve firmaların %85,7'sinin belirli bir konuda uzmanlaştığını bildirmiştir (Şekil 34).

Şekil 34 Tedarikçi firmaların uzmanlık alanları



Tedarikçiler, uzmanlık alanları olarak %40 ile toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri eğitim ve danışmanlık hizmetini birinci sırada saymışlardır. İnsan kaynakları yönetimi ve organizasyon eğitim ve danışmanlığı (%17,1) ikinci öncelikli, stratejik planlama ve stratejik yönetim eğitim ve danışmanlığı (%14,3) ise üçüncü öncelikli eğitim ve danışmanlık konusu olarak belirlenmiştir. Tedarikçilerin

kalite konusuna yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde yoğunlaşması, bu konuların KOBİ'lerce en fazla talep edilen eğitim ve danışmanlık konusu olmasıyla uyumludur.

Tedarikçi firmalardan piyasadan en çok talep alan 3 danışmanlık ve eğitim hizmeti alanını bildirmeleri istenmiştir. Firmalar uzmanlık alanları ile uyumlu bir liste bildirmişlerdir, Tablo 18.

Tablo 18 Tedarikçi firmalar tarafından verilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri

PAZARDAKİ EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ	% SIKLIK
Stratejik Planlama	83,3
Kalite Yönetim Sistemi Geliştirme	80,6
Toplam Kalite Yönetimi	75,0
İnsan Kaynakları Yönetimi	63,9
Üretim Yönetimi	47,2
Finansman Yönetimi	36,1

Tablo 18'den görüldüğü üzere, tedarikçiler kendi uzmanlık alanlarına giren (dolayısı ile kendileri için sunumu daha kolay olan) eğitim ve danışmanlık hizmetlerini pazara arz etmektedirler. Bu durum, yalnız Türkiye için değil, diğer ülkeler için de geçerlidir. Talep ve arz arasında oluşan asimetrik durumun düzeltilmesinde, KOBİ eğitim pazarının oluşumunu ve gelişmesini desteklemek isteyen kurumların özellikle piyasadaki taleple ilgili bilgileri derleyerek, dağıtması etkili olabilir.

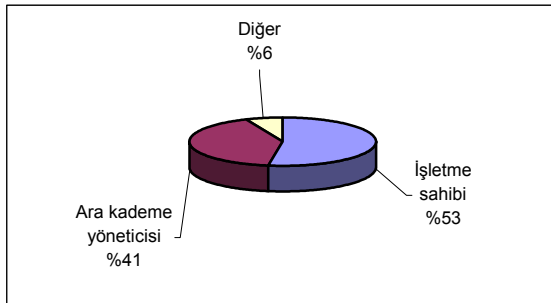
Eğitim programlarının diğer nitelikleri

Hedef kitle ve müşteriler

Tedarikçiler, ticari işletmeler arasında müşterilerinin büyük ölçekli (%38), orta ölçekli (%35) ve küçük ölçekli (%27) şeklinde dağıldığını bildirmişlerdir. Ticari işletmelerin yanı sıra sanayi ve ticaret odaları ve kamu kurumları öncelikli müşteriler arasında yer almıştır. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin diğer ana sektörler arasında en önemli grup olarak öne çıktığı da belirtilmiştir.

Hedef kitle içinde, tedarikçi firmalar eğitim programlarında katılımcı olarak %53 oranda işletme sahiplerini, %41 oranda ise ara kademe yöneticilerini hedeflediklerini bildirmişlerdir (Şekil 35).

Şekil 35 Tedarikçilerin hedeflediği müşteri kitlesi



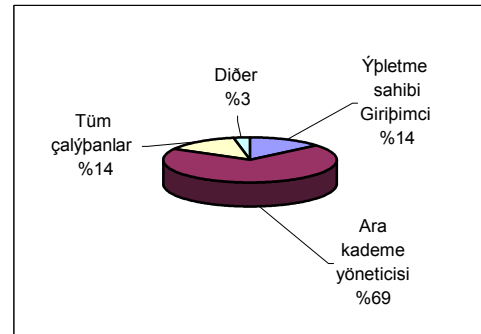
Özellikle küçük işletmelerde hemen tüm kararlar firma sahibi tarafından verilir. İşletme sahibi firma büyüme sürecine girdiğinde yönetim işlevlerinin bir kısmını işletmedeki diğer personelle paylaşmak durumunda kalır. Bu dönüşümü planlı bir şekilde yapamayan işletmelerde büyüme sürecinin getirdiği sorunlar iyi yönetilemediği için firmaların çok zor durumlara düşmesi sık yaşanan bir durumdur. Bu nedenle, işletme sahiplerinin uygun eğitim programlarından önemli faydalar sağladığı bilinmekle birlikte, işletme sahiplerini eğitim programlarına katılmaya ikna etmenin pek kolay olmadığı da bilinmektedir. Tedarikçilerin programlarında hedeflediklerini bildirdikleri işletme sahiplerini Türkiye'deki programlara da cezbetmekte zorlandıkları anlaşılmıştır. Tedarikçi anketi kapsamında, her tedarikçiden pazarda kalıcı bir yer edindiğini düşündükleri eğitim programları hakkında daha detaylı bilgi vermeleri istenmiştir. Bu programların müşteri kitlesi ile ilgili sonuçlar Şekil 36'da verilmiştir.

Bu nedenle, işletme sahiplerinin uygun eğitim programlarından önemli faydalar sağladığı bilinmekle birlikte, işletme sahiplerini eğitim programlarına katılmaya ikna etmenin pek kolay olmadığı da bilinmektedir. Tedarikçilerin programlarında hedeflediklerini bildirdikleri işletme sahiplerini Türkiye'deki programlara da cezbetmekte zorlandıkları anlaşılmıştır. Tedarikçi anketi kapsamında, her tedarikçiden pazarda kalıcı bir yer edindiğini düşündükleri eğitim programları hakkında daha detaylı bilgi vermeleri istenmiştir. Bu programların müşteri kitlesi ile ilgili sonuçlar Şekil 36'da verilmiştir.

Şekil 36 Örnek eğitim programlarının müşteri dağılımı

Şekil 36'da görüldüğü gibi, tedarikçiler hedeflediklerini bildirdikleri halde, eğitim programlarına işletme sahiplerinin yerine çoğunlukla (%69) firmalardaki ara kademe yöneticilerini çekebilmişlerdir.

Tedarikçiler tarafından kullanılan program pazarlama yöntemleri, hedef kitleye ulaşmakta



ve onları eğitim programlarına katılmaya ikna etmekte önemli bir yere sahiptir.

Tedarikçilerin eğitim programlarını pazarlama yöntemleri

Tedarikçi firmaların eğitim programlarını tanıtım yöntemlerine bakıldığında en önemli tanıtım aracının web sayfası ve e-posta olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Tablo 19 Tedarikçilerin eğitim programlarını tanıtım yöntemleri

EĞİTİM PROGRAMI TANITIM YÖNTEMLERİ	% SIKLIK
Web sayfası ve e-posta yoluyla	77,1
Gazete ve dergi ilanı	37,1
Fuar ve seminerler vasıtasıyla	34,3
Aracı kurumlar vasıtasıyla	25,7
Müşteri referansları ile	20,0
Doğrudan müşteri firma ile görüşerek	17,1
Radio ve televizyon reklamı	2,9
Diğer	8,6

Tablo 19'da elde edilen sonuçlardan hareketle, teknolojik gelişmeye bağlı olarak değişen tanıtım tekniklerinin bu sektörde de önemli bir ölçüde kullanıldığı sonucu çıkarılabilir. Müşteri KOBİ'ler de bu yöntemle eğitim programları hakkında bilgi edindiklerini teyit etmişlerdir. Ancak, pazarlama tanıtımdan ibaret değildir. Ürünün fiyatlandırılması ve ürün niteliklerinin müşterilerin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi pazarlamanın çok önemli unsurlarıdır. Nitekim, KOBİ'lerden edinilen bilgiler, program ücretinin eğitim programı seçiminde en önemli kriter olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, KOBİ'lerin talepleri ile tedarikçilerin piyasaya sundukları programların içerikleri bakımından tam bir örtüşme sağlanamadığı görülmüştür. Eğitim programları piyasasında, diğer pazarlarda olduğu gibi, tedarikçilerin talep hakkındaki bilgileri tam olarak elde edemedikleri anlaşılmakta ve ürün geliştirilmesinden pazarlanmasına kadar olan süreçte aksaklıklar ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi

Tedarikçi firmaların büyük bir bölümü, pazarladıkları eğitim ve danışmanlık hizmetinin başarısını ve amacına ulaşp ulaşmadığını bir değerlendirmeye tabi tuttuğunu bildirmiştir. Firmaların eğitim başarısını ölçmede kullandıkları yöntemler ve bu yöntemlerin önem ağırlıkları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20 Tedarikçilerin eğitim programlarını değerlendirme yöntemleri

ÖLÇME-DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	% SIKLIK
Anket	83,3
Gözlem	69,4
Karşılıklı görüşme	69,4
Test veya sınav	13,9
Diğer	5,6

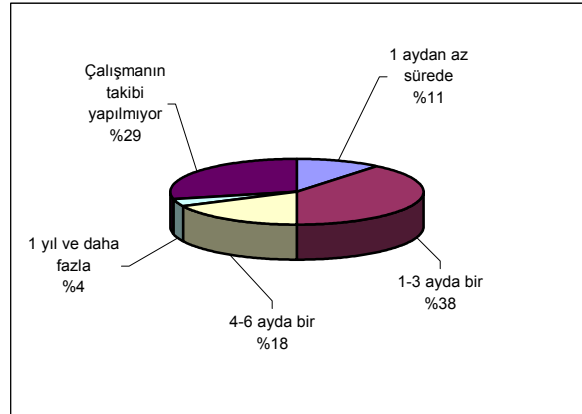
Test ve sınav yönteminin en az kullanılan ölçme-değerlendirme sistemi olduğu görülmüştür. Erişkinler için tasarlanmış, kısa süreli ve profesyonel becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarında test ve sınav yönteminin kullanılmasının pek uygun olmadığı bilinmektedir ve anket sonuçları da bu durumu teyit etmiştir.

Ankete katılan firmaların %83,3'ü eğitimin başarısını ölçmek üzere program katılımcılarından program sonunda bir ankete yanıt vermelerini istemektedirler. Bu anketlerden elde edilen bilgiler, gözlemler ve katılımcılarla karşılıklı görüşmeler yapılarak desteklenmektedir. Bu süreç içinde elde edilen bilgiler program katılımcılarının memnuniyetini ölçmekte ve tedarikçilere programının içeriği, sunum yöntemleri ve diğer özellikleri üzerinde değişiklikler yapma imkanı tanımakta ve eğiticilerin performansı hakkında geri besleme sağlamaktadır. Firmaların yalnızca %1,1'i eğitim ve danışmanlık hizmetleri sonucunda programın başarısının ölçümüne yönelik bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir. Program katılımcılarının çoğunluğu firmaların ara kademe yöneticileri olarak ortaya çıktığından, yapılan değerlendirmelerin tedarikçilere işletme sahiplerinin (hedeflendiği belirtilen asıl müşteriler) beklentileri hakkında önemli bir katkı sağlamadığı düşünülebilir.

Tedarikçiler eğitim ve danışmanlık programlarından sonra çalışmanın takip edildiğini de belirtmişlerdir (Şekil 37).

Şekil 37 Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin takibine ilişkin dağılım

Genel olarak, tedarikçi firmaların %67'sinin, hizmet bitiminden sonra 1-6 ay içinde, verdikleri eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin takibini yaptıkları görülmüştür. Bu firmalardan %38'i eğitim programının takibini 1-3 ay sonra yapmaktadır. Verilen eğitim programı sonucunda çalışmanın takibini yapmayan firmaların oranı ise %29'dur. Verilen hizmet ile çalışmanın takibinin yapılması arasındaki ilişkide, eğitim ve danışmanlık hizmetinin konusu büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri konularında eğitim ve danışmanlık hizmeti veren firmaların çalışma sonuçlarını istikrarlı bir şekilde takip ettikleri ve bu tür hizmetlerde tedarikçi firmalar ile hizmet alan firmalar arasında uzun süreli bir eğitim sürecinin yaşandığı görülmüştür. Tedarikçilerin program sonrasında yaptıkları takibin pazarlama stratejilerinin bir parçası olduğu da varsayılabilir.

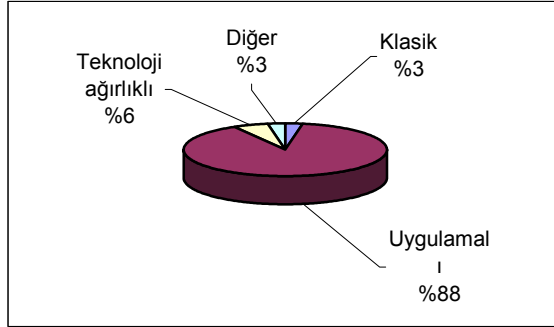


Kullanılan eğitim yöntemleri

Tedarikçilere eğitim programlarında tercih ettikleri ortalama katılımcı grubu büyüklüğünün ne olduğu sorulmuştur. Firmaların %56,8'i eğitim programı ortalama katılımcı sayısının 15-30 kişi olduğunu bildirmiştir. Tedarikçilerin %27'sinde eğitim gruplarının büyüklüğü 5-14 arasında, %2,7'sinde ise 31-50 arasında değişkenlik göstermektedir. Program katılımcılarının ortalama sayısı programın içeriğine bağlı olarak değişebilmekle birlikte, kullanılan eğitim yöntemlerinin de belirleyici bir ögesidir. Uluslararası standartlara göre sınıf içinde, kapalı mekanlarda uygulanan eğitim programlarında katılımcı sayısının en fazla 20-25 ile sınırlandırıldığı bilinmektedir. Esasen katılımcı sayısı belli bir miktarın üzerine çıktığında katılımcı-eğitmen ve katılımcı-katılımcı arasındaki etkileşim olanakları azalmaktadır.

Tedarikçilerin %88'i katılımcı, örnek olaylı ve tartışmalı içeriğe sahip olan uygulamalı eğitim yöntemlerini kullandıklarını bildirmişlerdir. Gelişen teknolojiye paralel olarak simülasyon, uzaktan eğitim, e-mail, video konferans gibi teknoloji ağırlıklı eğitim yöntemlerinin de firmalar tarafından %6 oranında kullanılmaya başlandığı anlaşılmıştır.

Şekil 38 Tedarikçilerin en sık kullandıkları eğitim yöntemleri



KOBİ anketine katılan firmaların %34'ü gelişen bilişim teknolojilerine paralel olarak eğitim programlarında yeni teknolojilerin daha sıklıkla kullanılmasını talep ettiklerini bildirmişlerdir (Bkz. Şekil 25). KOBİ büyüklüğü arttıkça teknoloji ağırlıklı eğitimin talebinin de arttığı gözlenmiştir. Sevindirici olan tedarikçilerin %6'sının yeni teknolojileri kullandıklarını bildirmiş olmalarıdır. Ancak diğer alanlarda olduğu gibi talep edilen program türleri ile arz

edilen program türleri arasında önemli bir fark vardır. Burada da eğitim piyasası tarafları arasındaki bilgi eksikliğinin bir rolü olduğu düşünülebilir.

Eğitim programlarının finansmanı

KOBİ'lerin geliştirilmesi için, birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de KOBİ'lerin faydalanabilecekleri iş geliştirme hizmetleri (eğitim, danışmanlık, bilgi hizmetleri, vb.) bu sektörü destekleyen kurumlar tarafından piyasaya ya ücretsiz sunulmakta veya kısmi sübvansiyonlarla KOBİ'lere yönlendirilmektedir.

Özellikle KOBİ'lerin desteklenmesi için kurulmuş kamu kurumlarının başında KOSGEB gelir. Uzmanlaşmış diğer bazı kamu kurumlarının, örneğin İGEME, MPM, TSE gibi, son yıllarda KOBİ'ler için sübvansiyon edilmiş iş geliştirme hizmetlerini kendilerinin hazırlayıp, sundukları veya kendi alanlarına giren iş geliştirme hizmetlerinin sübvansiyon edilmiş fiyatlarla KOBİ'ler tarafından piyasadaki satın alınmasını destekledikleri görülmektedir. Kamu kurumlarının yanı sıra devlet-özel sektör işbirliği çerçevesinde, genellikle vakıf hukuki statüsünde yapılandırılmış uzman kurumlar (örneğin, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı-TTGV) kamu kaynaklarını, kamu yararına, ancak özel hukuklarına göre, KOBİ'lere yönlendirmektedirler.

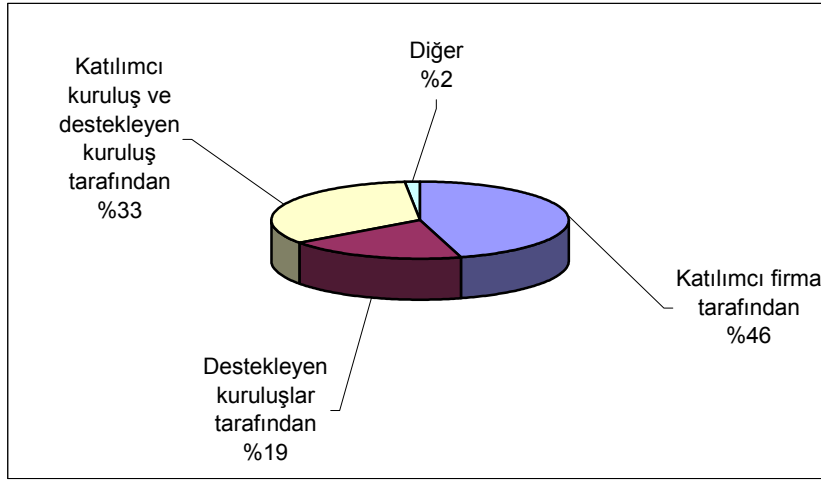
Türkiye'deki sanayi, ticaret ve esnaf odaları zorunlu üyelik esasına göre faaliyet gösterirler ve bir kısım kamu kaynaklarını, kamu yararına kullanmak üzere yetkilidirler. Bu anlamda, sanayi, ticaret ve esnaf odaları tarafından üyelerine sunulan ücretsiz iş geliştirme hizmetlerinde de önemli ölçüde kamu sübvansiyonu vardır.

Tamamen özel sektör tarafından kurulmuş dernekler ve vakıfların üyelerine sundukları hizmetlerin bir kısmını devletten sağladıkları destekler (örneğin, doğrudan devlet katkısı veya devletin ikili veya çoklu uluslararası işbirliği kapsamında dernek ve vakıflara yönlendirdiği kaynaklar) ile sübvansiyon ettikleri görülmektedir.

Özet olarak, KOBİ'lere yönelik eğitim hizmetleri piyasasında devlet sübvansiyonunun önemli bir rol oynadığı tahmin edilebilir. Sübvansiyonların varlığı eğitim piyasasının işleyişinde bir rol oynadığı halde, bu etkinin yönü ve boyutları konusunda Türkiye'de hemen hemen hiç çalışma yapılmamıştır.

Bu çalışma kapsamında, tedarikçilere eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin kimler tarafından finanse edildiği sorulmuştur (Şekil 39). Şekilde görüldüğü üzere, özel sektörden satın alınan eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin %46'lık bir bölümü tamamen katılımcı KOBİ'ler tarafından finanse edilmektedir. Özel sektörden satın alındığı halde tamamen destekleyici kurumlar tarafından finanse edilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin oranı %19, kısmen destekleyici kurumlar, kısmen katılımcı KOBİ'ler tarafından finanse edilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin oranı ise %33'tür.

Şekil 39 Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin finansman kaynakları



Destekleyici kurumların kısmen veya tamamen destekledikleri eğitim ve danışmanlık hizmetleri oranı %52'yi bulmaktadır. Türkiye'de destekleyici kurumların sübvansiyon sağlama yöntemleri bakımından bunun anlamı, eğitim ve danışmanlık hizmetinin tedarikçiler cephesinde, müşterinin, KOBİ'ler yerine destekleyici kurumlar olduğudur. Destekleyici kurumlar yaptıkları ihtiyaç değerlendirmesi sonucu genellikle tedarikçiler ile doğrudan bir alış-veriş ilişkisi kurmakta, yapılacak işi belirlemekte, tedarikçilerden temin edilen sübvansiyon edilmiş hizmet KOBİ'lere destekleyici kurumlar ve tedarikçilerin işbirliği içinde sunulmaktadır. Dolayısı ile, hizmetlerin tasarımı, uygulamada kullanılan yöntemler, pazarlanması ve değerlendirilmesinde destekleyici kurumlar önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim ve danışmanlık piyasalarının işleyişinde ortaya çıkan sorunların çözülmesinde destekleyici kurumların rolünün tanımlanması bu bakımdan önem arz etmektedir.

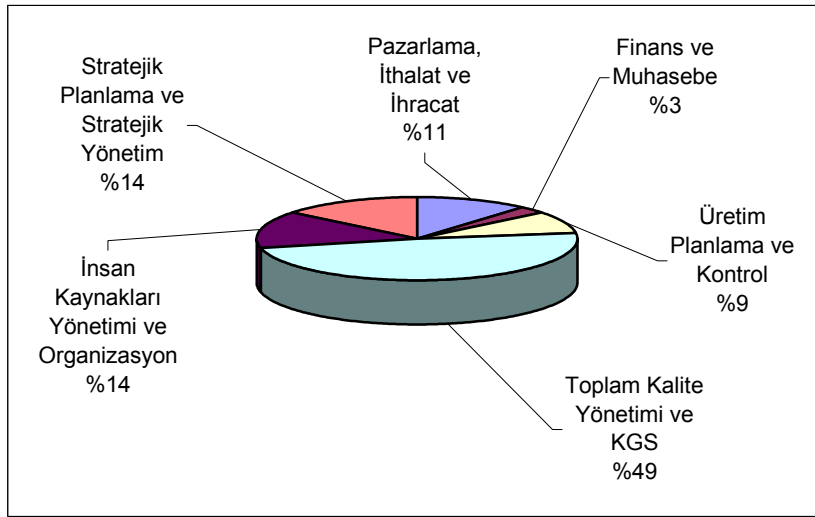
Bölüm

6 Eğitim Programı Örnekleri

Çalışma kapsamında 36 özel sektör eğitim ve danışmanlık tedarikçisinden pazarda kalıcı bir yer edinmiş eğitim programları hakkında detaylı bilgi vermeleri istenmiştir. Bu bölümde, tedarikçiler tarafından belirlenen 36 program hakkındaki bilgiler ile bunların arasından seçilmiş 7 eğitim programı sunulmaktadır. Eğitim programı örnekleri hakkında tedarikçiler tarafından verilen bilgiler bölüm sonuna, bazı kısaltmalar dışında değiştirilmeksizin, kendi beyanları olarak eklenmiştir.

Ankete katılan tedarikçilerin pazarda kalıcı bir yer edinmiş eğitim programlarına gösterdikleri örneklerin konularına göre dağılımı Şekil 40'da verilmiştir.

Şekil 40 Örnek gösterilen eğitim programlarının konularına göre dağılımı



Şekil 40'da görüldüğü gibi, tedarikçilerin %49'u pazarda kalıcı bir yer edinmiş eğitim programı olarak toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri eğitim programlarını göstermişlerdir. Örnek gösterilen diğer eğitim programları önem sırasına göre; insan kaynakları yönetimi ve organizasyon (%14), stratejik planlama ve stratejik yönetim (%14), pazarlama, ithalat ve ihracat (%11), üretim planlama ve kontrol (%9) ve finans ve muhasebe (%3) eğitim programları olmuştur. Bu programların müşterilerinin %69'unu ara kademe yöneticileri, %14'ünü işletme sahibi/girişimciler ve %14'ünü de tüm çalışanlar oluşturmuştur (Bkz. Şekil 36).

Örnek gösterilen eğitim programlarının bazılarının daha kapsamlı danışmanlık hizmetlerinin bir parçası olarak verildiği anlaşılmıştır. Bu durum özellikle toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemlerinin kuruluşu ile ilgili olan programlarda ortaya çıkmaktadır. Programların süreleri bu nedenle büyük bir aralık içinde yer almıştır. En kısa programlar 1 gün, en uzun programlar 40 günlük süreleri kapsamakta, programların ortalama süresi 7 gün civarında, medyanı ise 3 gün civarındadır. Programların %57'sinde süreler 1-3 gün arasında değişmektedir. Tedarikçiler, program sürelerinin yaklaşık %70'inin uygulamalı, %30'unun teorik, sınıf içi çalışmalardan oluştuğunu bildirmişlerdir.

Ankete katılan tedarikçi firmalar tarafından örnek gösterilen eğitim programlarının içerikleri bakımından dağılımları Tablo 21'de verilmiştir. Oranların %100'den fazla olmasının nedeni programların içeriğinin birden fazla alanı kapsamasıdır.

Tablo 21'de görüldüğü gibi kalite güvence sistemleri kurulması ve revize edilmesi içerikli programlar birinci sırada yer almakta, stratejik planlama, buna bağlı problem tanımlama, analiz ve çözüm üretilmesi ile ilgili tekniklerin ele alındığı hizmetler bunu takip etmektedir. Pazarlama ve finansman yönetimi içerikli programlar dördüncü sıradadır.

Tablo 21 Örnek gösterilen eğitim programlarının içerik bakımından dağılımı

PROGRAMLARIN TEMEL İÇERİĞİ	% SIKLIK
Ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi (kalite güvence sistemi kuruluşu dahil)	54,3
İşletmenin büyümesi için gerekli stratejik planlama yeteneğini kazandırma	42,9
Problemin tanımlanması, analizi ve çözümü	42,9
Karar verme sürecinin kontrol altına alınması ve iyileştirilmesi	34,3
İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun geliştirilmesi	25,7
Pazar imkanlarının araştırılması sonucu işletmenin büyüme olanaklarının belirlenmesi	14,3
Bir yatırım projesinin planlanması, kaynak tahsisi ve yönetilmesi	14,3
Kendi işini kurması için gerekli bilgi ve beceriyi sağlamak	5,7
Diğer	17,1

Ankete katılan tedarikçiler örnek gösterdikleri eğitim programlarının müşterilerine çok çeşitli faydalar sağladığını belirtmişlerdir (Tablo 22). Buna göre, tedarikçiler programlarda kazanılan bilgilerin en çok müşteri sayısı artışına (%48,5) neden olacağını söylemişlerdir. Bunun dışında, yeni iş fikirlerinin oluşması, pazar payında artış, karın artmasına ilişkin fayda beklentileri ön plana çıkmaktadır.

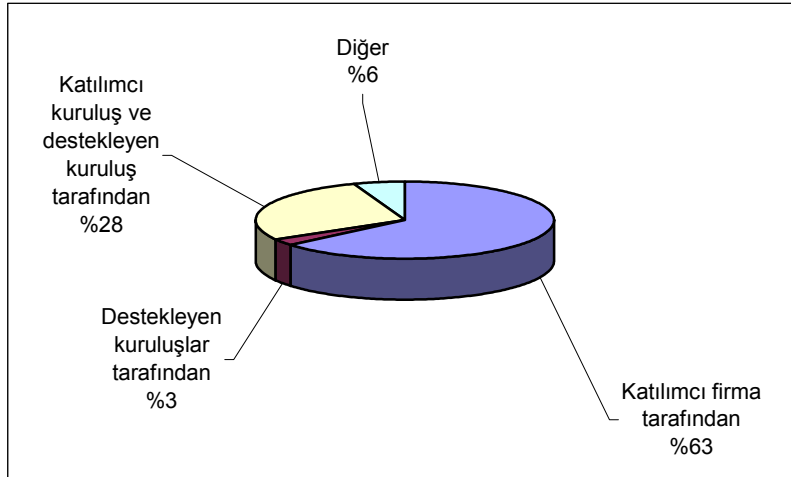
Tablo 22 Örnek gösterilen eğitim programlarının müşteriye sağladığı fayda

AMAÇLAR	% SIKLIK
Müşteri sayısında artış	48,5
Yeni iş fikirlerinin oluşması	45,5
Pazar payında artış	45,5
Karın artması	45,5
Üretim teknolojisinde iyileşme	42,4
Satış hasılasında artış	39,4
İhracata başlama	33,3
İstihdamda artış	27,3
Ürün çeşidinde artış	24,2
Yeni iş ortaklıklarına başlama	9,1
Müşteri memnuniyetinde artış	6,1
Diğer	30,3

Tedarikçiler tarafından yapılan fayda değerlendirmeleri daha önce de belirtildiği gibi subjektiftir. Eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden elde edilen faydaların firmaların performansları ile ilişkilendirilerek yapılması gereklidir. Ancak bu tür değerlendirmelerin maliyetleri tek tek tedarikçilerin karşılayamayacakları düzeyde yüksektir ve kar amacı güden tedarikçilerin bu tür değerlendirmeler yapma gibi bir amaçlarının olmaması da beklenen bir olgudur.

Tedarikçiler tarafından örnek gösterilen eğitim programlarının kimler tarafından finanse edildiğine ilişkin dağılım Şekil 41'de verilmiştir.

Şekil 41 Örnek gösterilen eğitim programlarının finansör dağılımı



Şekil 41 incelendiğinde, örnek gösterilen eğitim programlarının finanse edilmesinde genel duruma benzer bir durumla karşılaşılmaktadır. Örnek gösterilen eğitim programlarının da büyük çoğunluğu (%63) katılımcı firmalar tarafından finanse edilmektedir. Genel duruma göre destekleyen kuruluşların tamamen (%3) ve destekleyen kuruluşlarla katılımcı firmaların birlikte eğitim programı finanse etme (%28) miktarlarında belirli bir azalma görülmektedir. Bu durum, tedarikçi firmaların daha çok katılımcı firmalar tarafından finanse edilen eğitim programları üzerinde yoğunlaştıklarının bir göstergesidir. Yapılan gözlemler, destekleyen kuruluşlar tarafından finanse edilen eğitim programlarının daha genel içerikli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Belirli bir problemin çözümüne yönelik eğitim programları genellikle katılımcı firmalar tarafından finanse edilmekte ve eğitim programının içeriği tedarikçi firma ile eğitim programı alacak firma arasındaki ortak çalışmalarla belirlenmektedir. Böyle durumlarda destekleyen kuruluşlarla bir etkileşim söz konusu olmamaktadır.

Haklarında detaylı bilgi verilen eğitim ve danışmanlık programı örneklerinin içerikleri bakımından alanları ve piyasaya arz eden şirketlerin merkezlerinin bulunduğu iller aşağıda verilmiştir:

- 1) Örnek No. 1: Pazarlama (Satış Yönetimi), **Ankara**
- 2) Örnek No. 2: Genel yönetim, **Gaziantep**
- 3) Örnek No. 3: Stratejik planlama, **Ankara**
- 4) Örnek No. 4: İnsan kaynakları yönetimi, **Bursa**
- 5) Örnek No. 5: Kalite güvence sistemleri, **Bursa**
- 6) Örnek No. 6: Stratejik planlama, **Ankara**
- 7) Örnek No. 7: Kalite güvence sistemleri, **İzmir**

ÖRNEK NO. 1: HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ*TEDARİKÇİ FİRMA: İKADA İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİM DANIŞMANLIĞI LTD ŞTİ***1) Giriş**

İKADA, 1999 yılında kurulmuş, ulusal pazara yönelik olarak eğitim, insan kaynakları yönetimi ve yönetim danışmanlığı alanlarında faaliyet gösteren bir firma olup, toplam 14 eğitmen ve danışman, firmada daimi hizmet vermektedir. Proje bazında yapılan çalışmalarda, özel uzmanlık alanları da düşünülerek bu sayı, sözleşme esaslı olarak artırılabilir.

Programlarda, 2 tür eğitmen/danışman görev almaktadır:

- Tecrübeli kadro: Bu kişilerin akademik unvan, tecrübelerinin yanı sıra profesyonel çalışma hayatının da içinde bulunmuş olmasına dikkat edilmektedir. Bu grup, en az ayda bir kez bir araya gelerek, beyin fırtınası, özel konular hakkında tartışmalar gibi seanslar düzenlemektedir.
- Tecrübesiz kadro: Bu kadro, ya yeni üniversite mezunlarından, ya da iş/akademik tecrübesi olmasına rağmen eğitmenlik yapmamış profesyonellerden oluşmaktadır. Özel yönlendirme eğitimine tabi tutulan bu kadro, 1 sene boyunca projelerde asistan olarak görev aldıktan sonra bağımsız görevler üstlenmektedir.

Firmanın uzmanlık alanı kapsamındaki eğitim ve danışmanlık alanları şunlardır:

- Kişisel Yönetim ve Yetkinlik Geliştirme
- Satış, Pazarlama, Müşteri İlişkileri
- Yönetim-Liderlik
- Atölye-Açık Alan Programları

Eğitim programları, işletme sahibi, ara kademe yöneticisi ve her kademedeki çalışana yönelik olarak verilebilmektedir. Eğitimler genellikle çift sayılı olması koşulu ile 16-24 kişilik gruplara yönelik olarak yapılmaktadır. Eğitimlerde, klasik sınıf içi eğitimin yanı sıra, dramatizasyon, tiyatro sanatçıları asistanlığında simülasyon ve atölye çalışması teknikleri uygulanmaktadır.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

Bu programa ilişkin genel ihtiyaçlar, firmanın bugüne kadar edindiği eğitim/danışmanlık tecrübesi ve ülke bazında yapılan araştırmalar (gözlemler, anketler vb.) sonucu belirlenmiştir. Bunun yanında katılımcı gruba özel ihtiyaçların belirlenmesi için katılımcı bilgi formları, testler, işletme yetkilileri ile görüşmeler, odak grup çalışmaları, ikili müşteri ziyaretleri gibi özel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara bir örnek, uluslararası bir otomobil markasının temsilciliğini yürüten firmada yapılan çalışmalardır.

Firma, işletme performansında düşüş olduğunun izlenmesi sonucu İKADA Firmasından destek talep etmiştir. Çalışma kapsamında, müşterilere yönelik bir anket hazırlanmış ve son 1 yılda işletme ürünlerini satın alan müşterilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarının ve

işletmeye doğrudan iletilen müşteri şikayetlerinin analizi (sıklık, konu, müşteri nitelikleri analizi) doğrultusunda memnuniyetsizlik doğuran/aksaklık yaratan süreçler belirlenmiş ve iyileştirme planı oluşturulmuştur. Plan kapsamında işletme personeline söz konusu program kapsamında eğitim konuları uygulanmış ve ilgili değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

İşletmenin başarısında ürün/hizmet kalitesinin yanında, en önemli etken olan müşteri memnuniyeti derecesi, müşteriyle temas halinde olan her bir işletme üyesinin bu felsefeyi ne kadar benimseyip, uygulamaya geçirdiği ile ölçülebilmektedir. Bu nedenle, en üstten en alt kademeye kadar tüm çalışanlar bu programın hedef kitesini oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, işletme girişinde müşteriye karşılayan görevliden, iş sahiplerine ve yeni iş kuracaklara kadar herkes programa katılabilmekte olup, önemli olan, programı ön analizler ışığında, katılımcı grubun profiline (yaş, eğitim durumu, sektör, şirketteki pozisyon vs) ve hizmet verilen/verilmesi planlanan müşteri profiline adapte etmektir.

Program katılımcılarının mümkün olduğunca homojen bir yapıda olması, eğitimin etkinliği açısından çok önemli olduğundan, özellikle genel katımlı programlarda katılımcıların pozisyon, sektör, yerleşim birimi vb. gibi hususlardan birinde ya da bir kaçında homojen profil sergilemesine dikkat edilmektedir.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

Programın gerçekleştirileceği ilde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlardan alınan bilgiler ve ihtiyaç olduğu takdirde bu kurumlarla yapılan işbirliği doğrultusunda kurum ziyaretleri, tanıtım toplantıları, e-posta, normal posta yolları kullanılmaktadır. Proje hedefi doğrultusunda gazete, dergi, radyo ilanları gibi çeşitli kanallar da kullanılmaktadır.

Eğitim programı öncesinde, eğitim ön bilgilerini içeren program davet mektubu, ilgili katılımcılara gönderilmektedir.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Bugüne kadar 90'ın üzerinde uygulaması gerçekleştirilmiş olan program, firma elemanları tarafından yönetilmekte olup, program sırasında yürütülecek canlandırmalar için, sözleşme ile tiyatro sanatçıları istihdam edilmektedir.

Bireysel, kurumsal ve dolayısıyla toplumsal gelişimin hedeflendiği programın amacı, kaliteli hizmet sunumu ve müşteri odaklılık felsefesinin katılımcılara benimsetilmesi ve uygulamaya geçirmelerinin sağlanmasıdır.

Program sonrası yapılan ölçme ve değerlendirmeler, takip toplantıları ve çeşitli pazar araştırmaları, programın, firmaların müşteri odaklı bakış açısı ve piyasa saygınlığı kazanmasına, müşteri sadakati, satış rakamları ve karlılıklarının artmasına katkı sağladığını göstermektedir.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Katılımcıların program içinde aktif rol almalarının sağlanması, hedefler açısından çok önemlidir. Bu doğrultuda, interaktif eğitim ortamının yaratıldığı program, katılımcıların faaliyet

gösterdiği/göstermeyi planladığı sektörlerle özel uygulama, örnek olay, tartışma, oyun ve dramatizasyon çalışmaları ile desteklenmektedir.

Dramatizasyon çalışmaları için, önceden senaryolar oluşturulmakta ve bunlar program sırasında, katılımcıların da rol alabileceği şekilde, profesyonel tiyatro sanatçıları tarafından oynatılmaktadır. Bu konu, katılımcıların konuları canlı olarak görmelerini ve konuyu daha net olarak kavramalarını sağlamaktadır.

Programda konuları içeren eğitim notları dağıtılmakta olup, program sonrasında her katılımcıya "katılım belgesi" sunulmaktadır.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Program kapsamı, ön analiz sonucu çıkarılan katılımcı grubun profili (kişisel ve mesleki özellikleri), hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda tespit edilmekte olup, bu profil doğrultusunda aşağıda belirtilen konulardan hangilerinin ne yoğunlukta işleneceği ve ek olarak hangi konuların işlenmesi gerektiği belirlenmektedir.

Program süresi bu kapsam doğrultusunda 3-10 gün arasında değişmektedir. Bu sürenin % 30'u teorik bilgilerin aktarımına, %70'i ise konuların benimsenilip, pekiştirilmesine yönelik uygulamalara ayrılmaktadır. Programlar, hafta içi veya hafta sonu mesai saatlerinde uygulanabileceği gibi, talep doğrultusunda mesai saatleri haricinde uygulanabilmektedir.

GİRİŞ (1/2 GÜN/3 SAAT)

Ne, kime, kimlerle satıyoruz?
İnsanların ne tür beklentileri vardır?, ne ve neden satın alırlar? müşteri kimdir?
Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti nedir, neden önemlidir?
Kurumsal imaj faktörleri, işletmenin kartviziti olmak
Toplam kalite nedir? Müşteri memnuniyetinde % 99,99 başarı iyi bir netice midir?
Toplumsal ve kurumsal sorumluluklar

MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ (3 GÜN/18 SAAT)

Ürün/hizmet satışında temel hususlar
Profesyonel satıcı yetkinlikleri
Potansiyel müşteriler bulma ve referans yaratma yöntemleri
Müşteri anlama ve ifadelerini çözümleme yoluyla ihtiyaç/beklenti analizi
Ürün/hizmetlerin "özelliklerinin" bu ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde "yararlara" dönüştürülmesi
Tanıtım stratejileri
Müşteri çeşitleri ve davranış biçimleri
Fark yaratacak hizmet sunumu
İş hayatında stres nedenleri, türleri ve bununla baş etme yolları
Zaman-stres-performans ilişkisi
Müşteri ilişkilerinde özdeğerlendirme
Müşteri sadakati yönetimi

İLETİŞİM VE YARATICILIK (2 GÜN/12 SAAT)

Kişisel özellikleri tanıma, anlama
İnsan olarak eksikliklerimizin farkına varabilme
Farklı kişiliklerle iletişim
Empati ve aktif dinleyicilik sanatı
İletişim engelleri ve yönetilmesi

Tekrarlama ve etkili soru sorma teknikleri
İç tutarlılık
Olumlu düşünme ve başarıyı görselleştirme
Kişisel motivasyon yönetimi
Uzlaşmacılık-temelli iletişim yaklaşımı
Yazılı iletişim-temel unsurlar
Telefonda iletişim, dikkat edilmesi gereken noktalar

SÖZSÜZ İLETİŞİM (1 GÜN/6 SAAT)

Sözlü dil-beden dili ortaklığı
Sözsüz iletişim öğeleri, kullanım ve anlamada etkinlik
İlk karşılaşma ve duruşlar
Dış görünüm
Göz teması
Uyum sağlama
Kişinin kendine güven duymasını engelleyen faktörler
Davranışların tanımlanması/güvenli davranış
Mekanın iletişimdeki rolü

ETKİLİ VE DOĞRU TÜRKÇE KONUŞMA (2 GÜN/12 SAAT)

Doğru,düzgün,etkili konuşmanın tanımı
Güne hazırlık-diyafrazın kullanılması
Nefes alıştırmaları
Dudak tembelliği
Karşılıklı konuşma enerjisi (PA temini)
Vurgu ve noktalamalar
Harflerin ve kelimelerin söyleniş biçimi/diksiyon
Türkçe'nin özellikleri/ulamalar
Ses temrinleri, ses uyumları
Ses, nefes, artikülasyon
Dil bozukluklarının giderilmesi
Dil bilinci/doğaçlama konuşma
Alexander tekniği
AEİOU vokal ve uyumlu konson çalışmaları
Metin okuma ve entonasyon çalışmaları

MÜŞTERİ ŞİKAYETLERİ YÖNETİMİ VE MÜZAKERE TEKNİKLERİ (1.5 GÜN/9 SAAT)

Müşteri geri bildirimini kazanma
Müşteri şikayetlerinin değeri ve bunları işletme performansını artırıcı yönde kullanabilme
Asli problemi/çatışma nedenini anlama
Şikayetler karşısında sergilenmesi gereken davranışlar
Müzakere tanımı, önemi, yeri ve yaşandığı ortamlar
Müzakere sürecinin aşamaları
Ön hazırlık: durum analizi ve strateji tayini
Müzakere tipleri ve kazan-kazan yöntemi
Kişilik ve müzakere tarzları, uyumun sağlanması
Güç dengesi analizi, stratejinin revize edilme durumu
Müşteri karşısında "Genel Müdür" olabilmek, inisiyatif kullanımı

8) Programın uygulama yeri

Eğitim etkinlik ve verimliliği açısından belirlenen standartlar (16-24 kişinin U düzeninde yerleşimi ve anlatım/uygulama için yeterli boş alan) doğrultusunda çeşitli eğitim yeri seçenekleri oluşturulabilmektedir.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Program maliyeti, o programa özel giderler, süresi, yeri gibi hususlara göre değişiklik göstermektedir. Program bedeli, ülke sektör standartlarının üzerine çıkmamaktadır.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Her programın tamamlanmasından sonra, 15 gün içinde, ilgili programa ilişkin eğitim ve katılımcı grup ile ilgili değerlendirmelerin ve önerilerin yer aldığı "Çalışma ve Değerlendirme Raporu" hazırlanmaktadır. Raporda katılımcılar bazında yapılan anketlerden derlenen sonuçlara göre katılımcıların değerlendirme, görüş ve önerileri yer almaktadır. Hazırlanan raporlar katılımcıların firmalarına sunulmaktadır.

Ayrıca programların tamamlanmasından sonra 1-1,5 ay içinde, katılımcı grup ile tekrar bir araya gelmeye çalışılmakta ve eğitimde aktarılan konulara ilişkin olarak bu sürede edindikleri tecrübeler tartışılmakta ve yaşadıkları sorunlara çözüm önerileri getirilmektedir.

11) Programın "yenilikçi" yönleri

Program, katılımcı grubun özelliklerine göre belirlenen kapsam ve tarzı ile oldukça geniş yelpazedeki katılımcı profiline, hemen her çeşit sektör ve kuruluşlara uyarlanabilmektedir. Ayrıca, uygulamalarda dramatizasyon/canlandırmaların yer alması, programın yenilikçi yönünü güçlendirmektedir.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

- Ulaşılmamış bölgelere ve kuruluşlara ulaşabilmek, bu yolla kişisel, kurumsal ve dolayısıyla toplumsal gelişime destek sağlamak
- Kuruluşlarda belli katılımcıların mevcut durumlarını ve hedeflerini tartışabilecekleri ortamı yaratabilmek
- Karşılaşılan sorunlara daha etkili ve aktif çözüm önerilerinin geliştirilmesini desteklemek
- Potansiyel girişimcilere bu konuda destek sağlamak

13) "Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti" konulu eğitim programına katılan DOĞADAN Gıda Ürünleri Sanayi ve Pazarlama A.Ş. nin eğitim programına ilişkin görüşleri

DOĞADAN firması, 150 kişilik personeli ile bitki ve meyve çayları üreten bir firmadır.1976 yılında kurulmuş olup, Çubuk-Ankara'daki tesislerinde üretim yapmaktadır.

Firma Genel Müdürü Sn. Mustafa Karpuzcu, programın 2000 yılından başlayarak değişik pozisyonundaki katılımcılar için 2003 yılına kadar birkaç kez uygulandığını belirtmiştir. Eğitimi İKADA Firmasından alma kararını vermeden önce, bu konuda eğitim veren kuruluşlar ile görüşülerek beklentiler anlatılmış, daha sonra İKADA ile anlaşma yapılmıştır. Bu eğitimin alınmasındaki amaç, daha kaliteli ve müşteri beklentilerine uygun hizmet sunulmasını sağlamaktır. Program ile hedeflenen noktaya ulaşılmış olup, programın en önemli çıktısı, firma içerisinde sürekli "müşteri memnuniyeti çalışmaları ve anketlerinin" düzenlenmesi olmuştur. İKADA ile yapılan çalışmalar ve değerlendirmelerin, çalışanların bilgi, beceri ve hassasiyetlerini olumlu yönde geliştirdiği düşünülmektedir.

Firma yöneticisi tarafından programın yenilikçi özellikleri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Tiyatro sanatçıları tarafından yapılan canlandırmalar (katılımcılar bu vesile ile, değişik müşteri tiplerini canlı olarak görebilme ve onlarla iletişim kurabilmenin yollarını öğrenmektedir)

Program öncesinde eğitmen ve yardımcılarının, DOĞADAN çalışanları ile ortak müşteri ziyaretleri düzenlemeleri (müşteri beklenti ve şikayetlerinin canlı olarak gözlenebilmesi)

Program öncesinde yönetici ve çalışanlarla yapılan bire-bir görüşmeler/gözlemler (kişisel ve kurumsal beklentilerin toplanabilmesi açısından)

Program sonucunda yapılan değerlendirme toplantıları (eğitim sonrasında çalışanların kazandıkları davranış değişikliklerinin gözlenebilmesi ve yanlış uygulamaların giderilebilmesi açısından)

DOĞADAN Firması, eğitimi, sene başında tespit edilen eğitim bütçesi doğrultusunda, kendi kaynaklarından finanse etmektedir.

DOĞADAN Firması Anadolu Bölge Müdürü Sn. Hüseyin Arslan'ın bu eğitime katılımı başlangıçta üst yönetimin kararı ile olmuştur. Daha sonraki katılımlara ise kendisi ve astları birlikte karar vermiştir.

Sn. Arslan, eğitim sonrası, kendinde ve ekibinde davranış değişikliğinin oluştuğunu, sunuşların firmaya özgü örneklerle desteklendiğini, eğitim sonrası kendini yenilenmiş ve daha verimli hissettiğini söylemektedir.

ÖRNEK NO. 2: AÇIK HAVADA ETKİN EKİP ÇALIŞMASI

TEDARİKÇİ FİRMA: GAP YÖNETİM DANIŞMANLIĞI HİZMETLERİ LTD. ŞTİ.

1) Giriş

GAP Yönetim Danışmanlığı, 1998 yılında Gaziantep'te kurulmuş olup, kuruluşundan bu yana bulunduğu bölgede faaliyet gösteren bir firmadır. Bünyesinde 2 tam zamanlı (kadrolu), 4 sözleşme çerçevesinde çalıştırılan eğitmen-danışman mevcuttur.

Yönetim ve İnsan Kaynakları eğitimi konusunda uzmanlaşan firmanın en çok talep edilen eğitimleri aşağıdaki konulardadır:

- Takım çalışması ve liderlik
- Liderlik ve motivasyon
- Eğiticilerin eğitimi

Firma tarafından yapılan eğitim programları, işletme sahipleri ve ara kademe yöneticilerinin katıldığı, 15-30 kişilik gruplara yönelik olarak yapılmaktadır. Eğitim ücretleri, katılımcı firma tarafından karşılanmaktadır.

Eğitimlerde uygulamalı teknikler ve açık hava eğitimi yöntemi kullanılmaktadır.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

Programın teorik bölümünde temel bilgiler verildiğinden, kapsamı standart olarak belirlenmiştir.

Uygulama bölümü ise, eğitimi alacak firmanın sorunlu departman, süreç ya da grubuna yönelik olarak hazırlandığından, bu konuda ön inceleme yapılarak uygulama örnekleri oluşturulmaktadır.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

Program, 2 farklı grup katılımcıya hitap etmek üzere hazırlanmıştır:

- Beyaz yakalı personel (genellikle lise mezunu kişilerden oluşmaktadır)
- Mavi yakalı personel (genellikle ilköğretim okulu mezunlarından oluşmaktadır)

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

Program duyuruları, aylık olarak yayınlanan bülten ve yıllık olarak hazırlanan eğitim broşürlerinin tüm KOBİ'lere dağıtımı ile sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, programa özel olarak hazırlanan detaylı tanıtım broşürlerinin dağıtımı yapılmaktadır.

Katılımcılar, firmaların genel müdürleri veya insan kaynakları bölümü yetkilileri tarafından seçilmektedir.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Programın amacı, firma içi iletişim ve güven ortamını iyileştirici, mevcut durumu saptayarak sorunlu noktalara yoğunlaşmayı sağlayan bir eğitim sunmaktır.

Program bu güne değin, firmaya özel ve genel katılıma açık olanlar dahil olmak üzere 11 kez tekrarlanmış olup, bölgedeki KOBİ'lerin programdan azami düzeyde faydalanmalarını sağlamak hedeflenmektedir.

Program, GAP Firması'nın kadrolu eğitmenleri tarafından verilmektedir.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Eğitim sırasında projeksiyon cihazı, tepegöz, flip chart, duvar kağıtları gibi standart araçların yanı sıra, farklı ölçüde karton kutular, halatlar, ipler, boyalar, balonlar, göz bantları gibi programa özel araçlar kullanılmaktadır.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Program süresi toplam 2 gün olup, 1 gün teorik eğitime, 1 gün pratik eğitime ayrılmaktadır. Teorik ve pratik bölümlerin kapsamı aşağıda belirtilmektedir:

Teorik:

Ekip nedir, ne değildir? Ekip ile grup arasındaki fark
Ekiplerin gelişim süreçleri, gelişim seviyeleri
Gelişim seviyelerine göre liderlik
Başarılı ekip örnekleri
Vaka çalışmaları

Pratik:

İletişimde mevcut durum analizi
Ekibin gelişim düzeyinin ölçümü
Güven aktiviteleri
İletişim aktiviteleri
Ekip çalışması aktiviteleri

8) Programın uygulama yeri

Eğitimler, Gaziantep'te orman içi dinlenme tesislerinde gerçekleştirilmektedir. Tesislerin tercih edilmesinin nedeni, hem kapalı mekanda teorik bilgileri verecek ortam olması hem de açık hava aktivitelerine uygun olmasıdır.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Programın grup ücreti, 25 katılımcı ile sınırlı olmak üzere 1,000 ABD Doları olarak belirlenmiştir.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Program bitiminden sonra katılımcılar tarafından doldurulan anket sonuçları katılımcılarla birlikte değerlendirilerek eğitimin katkısı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Eğitimden 1 ay sonra, genellikle firmanın insan kaynakları sorumlusu ya da genel müdürü ile takip görüşmesi yapılmaktadır.

11) Programın “yenilikçi” yönleri

Program, Gaziantep'te uygulanan ilk açık hava eğitimi olmuştur.

Programda, klasik, “konuşan eğitmen-dinleyen katılımcı” uygulamasından tamamen farklı bir anlayışla, tüm katılımcıların fikirlerini paylaşarak tartışmaları sağlanmıştır.

Programda paylaşılan bilgilerin ve yapılan aktivitelerin “akılda kalıcılığı” program sonunda doldurulan anketlerden ve eğitim sonrası yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

Eğitim programını uygulayan firmanın en büyük hedefi, eğitimden faydalanan firma sayısını artırmaktır.

Kullanılan sarf malzemelerinden dolayı eğitim maliyeti yükseldiğinden, özellikle küçük ölçekli firmaların finansör kurumlarca desteklenmesi talebi dile getirilmektedir.

13) “Açık Havada Etkin Ekip Çalışması” konulu eğitim programına katılan KURSAN Plastik Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin, eğitim programına ilişkin görüşleri

KURSAN, 1985 yılında kurulmuş olup, modern teknoloji ile donanmış tesislerinde üretim yapmaktadır.

GAP Firması'nın düzenlediği açık hava eğitiminden, düzenli yazışmaları ve haberleşme sistemi ile haberdar olarak 2002 yılında eğitime katılmıştır.

Firma Genel Müdürü Sn. Şemi Bürket, eğitimin yörede benzeri olmadığını ifade ederek, çalışanlarını eğitime gönderme nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

*Çalışanlar arası güvenin güçlendirilmesi,

*Motivasyonun artırılması,

*Etkin ekip çalışması alışkanlığının kazandırılması,

*İletişim becerilerinin geliştirilmesi,

*İletişim sorunlarının giderilmesi,

*Etkili iletişim tekniklerinin öğrenilmesi.

Genel Müdür ayrıca, eğitimin hedeflere ulaştığı ve müteakip eğitimler için altyapı oluşturduğu düşüncesindedir. Gaziantep'teki ilk açık hava eğitimi olması ve teoriden çok uygulamaya ağırlık vermesini, eğitimin yenilikçi yönü olarak değerlendirmektedir.

GAP Firmasından bu eğitimi almayı tercih etme nedenini ise, GAP'ın diğer eğitimlerdeki başarısına yönelik referans olarak belirtmektedir.

Eğitime katılan firma çalışanı Sn. Burak Anlar ise, eğitime katılıma üst yönetim ile birlikte karar verdiğini, eğitimde öğrendiklerini seri toplantılarla diğer çalışanlara aktardığını ifade etmiştir.

Sn. Anlar, programın sonunda motivasyonunun arttığını, kişilerle iletişim konusunda olumlu gelişmeler kaydettiğini, programın "özgür" bir ortamda verilmesinin yenilikçi bir taraf olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir.

ÖRNEK NO. 3: İŞ PLANINA DAYALI İŞLETME YÖNETİMİ TOPLU EĞİTİM VE ATÖLYE ÇALIŞMASI

TEDARİKÇİ FİRMA: GİRİŞİM EĞİTİM VE DANIŞMANLIK MERKEZİ LTD. ŞTİ.

1) Giriş

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Ltd. Şti., 1998 yılında kurulmuş olup, kendi işini kurmak isteyen girişimci adaylarına ve mevcut işletmesinin geliştirmek isteyenlere “iş kurma ve işletme geliştirme” alanında ihtiyaç duydukları “eğitim”, “danışmanlık” ve “proje uygulama” hizmetlerini sunmaktadır.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi, halen, kendi alanlarında uzman 22 danışman ve eğitmeniyle, şirket merkezinin bulunduğu, Ankara’da, 4 uzman personeliyle de Adana Ofisi’nde eğitim ve danışmanlık hizmetlerine devam etmektedir.

Firma, KOSGEB, GAP-GİDEM, TTGV gibi kurumlar ile bu kurumların Dünya Bankası ve UNDP gibi uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen projelerinde tedarikçi olarak rol almıştır. Bu kapsamda firma, İstanbul, Bursa, Eskişehir, Ankara, Tarsus, Mersin Hereke, Karaman, Adana, Tarsus, Nevşehir, Konya, Kayseri ve Kırşehir illerinde Küçük Ölçekli İş Kurma Danışmanlık Desteği hizmetlerini yürütmüş, Bilkent, Anadolu, Çukurova, Osmangazi, Marmara, ODTÜ, Bozüyük Meslek Yüksek Okulu, Adana Olgunlaşma Enstitüsü ve Kız Meslek Lisesi gibi eğitim kurumları ile birlikte Genç Girişimcilik programı uygulamalarında yer almıştır.

Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi’nin portföyünde bulunan eğitimler know-how’ları firmaya ait; yerel olarak geliştirilmiş örnek ve uygulamalarla ülkemizdeki işletmeler için daha gerçekçi ve uygulanabilir nitelikler taşımaktadır. Eğitim programı başlıkları aşağıda belirtilmektedir:

- Girişimcilik ve İş Kurma Süreci
- İşletme Geliştirme
- Kalite Yönetimi Sistemi
- Pazarlama ve Satış
- Finansal Yönetim
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Arama Konferansı

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirlendi?

Programın ortaya çıkmasına yönelik sürecin ilk adımı, ülkemiz şartlarına uygun bir “iş planı” çerçevesinin çeşitli projelerde geliştirilmesinden sonra KOSGEB için 1998 yılında girişimcilere yönelik rehber doküman olarak hazırlanması ile atılmıştır. Firma daha sonra “Mevcut İşletmeler için İş Planı Rehberi” ve “Mevcut İşletmeler için İş Planı Dosyası” başlıklı yayınları hazırlamıştır.

1999 yılında TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı) tarafından yürütülen Teknoloji Destek Hizmetleri (TDH) Projesi kapsamında KOBİ'lerin iş planı hazırlık çalışmaları da, desteklenen hizmetler kapsamında yer almıştır.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

Bu programın hedef kitlesi, gündeminde büyümek, gelişmek ya da kurumsallaşmak olan KOBİ'lerdir.

İş planı kavramı, işletme sahibinin ve yöneticilerinin, işletmesinin gelişimi ile ilgili karar, hedef ve uygulama planlarını belirlemesini, bunları yazılı plan ve dokümanlar haline getirmesini gerektiren bir planlama ve yönetim geliştirme çalışmasıdır. Bu nedenle eğitim ve danışmanlık programına katılacak firmaların programda, işletme sahipleri ya da üst yöneticileri tarafından temsil edilmesi, iş planı kapsamında ele alınan stratejik karar, hedef ve planların gereğince tartışılması ve ortaya uygulanabilir sonuçlar çıkması açısından yararlıdır.

Bugüne kadar yapılan 4 toplu iş planı programına toplam 23 firma katılmıştır. Bu firmalar çeşitli sektörlerden olmakla birlikte ortak tarafları, büyüme ve gelişme dönemlerinde stratejik yönetimin önemini bilen ve bu konuda gelişmeye açık işletme sahipleri tarafından yönetilen firmalar olmalarıdır.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

Programın duyurusu, gerçekleştirileceği illerdeki çeşitli sivil toplum kuruluşları, sanayi ve ticaret odaları ve işbirliği yapılan kurumlar aracılığıyla; programın kapsam ve uygulamalarının tanıtıldığı dokümanlar kullanılarak yapılmaktadır.

Programla ilgilenen işletmeler programa katılmak amacıyla **"Firma Bilgi Formu"** doldurarak başvuru yapmaktadır. Başvuru yapan tüm firmalarla ön değerlendirme görüşmeleri yapılarak **"Firma Ön Değerlendirme Formları"** hazırlanmaktadır. Daha sonra katılımcı sayısına göre (ortalama 6 firma) program uygulama grubu belirlenmektedir. Ön görüşmelerde firma yönetimleri ile birebir görüşmeler yapılmakta; programın detayları, uygulama yöntemleri, uygulama takvimi ve kuruma sağlayacağı yararlar aktarılmakta, firmayla ilgili detaylı bilgi alınarak programa ilgisi ve motivasyonu değerlendirilmektedir. Program her katılımcı firmadan en fazla iki kişilik katılımı başlatılmaktadır.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Programın amacı, işletmelerde **"iş planına dayalı işletme yönetimi"**ni başlatmaktır. Bu program modelinin temelinde işletmeyi şu düzeye ulaştırma misyonu bulunmaktadır:

"Piyasa ve talep özelliklerini yeterince tanıyan, pazarlamasını belirli bir plan dahilinde yapan, üretim sistemini kurarken ve yeni yatırımlar yaparken proje yaklaşımını kullanan, üretim işleyişini planlayabilen, kurumsal bir yönetim ve organizasyon yapısı kurabilmiş, hem yatırım finansmanı yönetimini hem de işletme finansman yönetimini planlı ve etkin biçimde gerçekleştiren bir KOBİ işletmesi olmak."

Program; eğitim, birebir firma görüşmeleri ve atölye çalışmalarından oluşmaktadır. Katılımcı firmalar eğitim ve atölye çalışmalarını beraber, danışmanlık kısmını ise birebir görüşmelerle yürütmektedirler.

Program temelde iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada iş planı kavramı, hazırlama sürecinin özellikleri, yapılması gereken araştırmalar ve oluşturulacak pazarlama, üretim, yönetim ve finansman planlarının ele alındığı eğitim uygulamaları yer almaktadır. Bu aşamanın sonunda firmalar, eğitimde aldıkları bilgilerle örnek bir iş planını detaylı olarak inceleyerek eğitimlerini tamamlamaktadırlar.

Programın ikinci aşaması ise firmaların kendi iş planlarını hazırlama sürecidir. Bu aşamada her firma iş planı hazırlıklarını kendi firma elemanları ve kaynakları ile yürütmekte ve bu dönem içinde firma danışmanlarından destek almaktadırlar. İkinci aşamada verilecek danışmanlık desteği, iş planı hazırlama atölye çalışmaları, birebir yönlendirmeler ve firma içi çalışmalardan oluşmaktadır.

İş planı hazırlık süreci ile, gelişme yönünde bir rehber hazırlanmaktadır. Bu rehber sürekli kullanımda tutulduğunda ise her türlü yönetim kararının işletmenin stratejik hedeflerine uygun olması sağlanmaktadır. *İş planına dayalı yönetim anlayışını benimseyen firmalar, başarılarını etkileyen tüm iç ve dış faktörleri tanımlı bir yapı içinde izleme şansına sahip olmaktadır.* Bu özellikleri ile **iş planı**, işletmede sürekli el altında bulunacak ve işletmenin kararlarına ışık tutacaktır. Ayrıca işletme faaliyetlerinin ve gerçekleştirmelerinin kontrolü için kullanılmaktadır.

Programa katılan firmaların çoğunluğu, iş planı yönetimini etkin biçimde kullanmak için çaba göstermektedir. Bu firmalarda iş planının revizyonu ve kullanımda tutulması amacıyla izleme danışmanlığı sürdürülmektedir.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Programda sınıf içi eğitim, grup çalışmaları, örnek olay incelemeleri, katılımcı sunuşları ve katılımcılar ile firma bazında birebir görüşme yöntemleri uygulanmaktadır.

Eğitim malzemeleri olarak firma tarafından hazırlanmış çeşitli rehberler, dökümanlar ve araçlar katılımcılara verilmekte ve uygulamalarda kullanılmaktadır.

7) Program konularının kapsam ve süresi

"İş planı hazırlama toplu programı"nda katılımcı 6 firmaya yönelik uygulamada toplam 41 saat eğitim, 38 adam / günlük danışmanlık verilmekte; program yaklaşık 4 ayda tamamlanmaktadır.

Program Adımları

1. Adım: İş Planı Hazırlama Eğitimi
2. Adım: İş Planı Uygulama Çalışması
3. Adım: Firma Bazında İş Planı Hazırlama Süreci Ön Görüşmesi ve Araştırma Çerçevesinin Hazırlanması
4. Adım: İş Planı Hazırlama Çalışması I. Aşama Çalışma Atölyesi
5. Adım: İş Planı Hazırlama Dönemi I-Yönlendirme Görüşmesi
6. Adım: İş Planı Hazırlama Çalışması II. Aşama Uygulama Atölyesi

7. Adım: İş Planı Hazırlama Çalışması II. Aşama Yönlendirme Görüşmesi

8. Adım: İş Planı Hazırlama Çalışması III. Aşama Uygulama Çalışması

9. Adım: Birebir Firma Görüşmeleri ile İş Planlarının Sonuçlandırılması

10. Adım: İş Planı Dosyalarının İncelenmesi ve Son Öneriler İçin Girişim Danışmanlık'a Teslim Edilmesi

8) Programın uygulama yeri

Program bugüne kadar bir kez Ankara'da, çeşitli illerde (Kayseri, İstanbul, Bursa ve Ankara) faaliyet gösteren firmaların katılımıyla, 2 kez Bursa'da, Bursa firmalarıyla gerçekleştirilmiştir. Halen Ankara'da programın dördüncüsü yürütülmektedir. Devam eden programa Ankara'da faaliyet gösteren 6 KOBİ katılmaktadır. Program Mayıs 2003 döneminde tamamlanacaktır.

Eğitim ve atölye çalışmaları **Girişim Eğitim ve Danışmanlık Merkezi**'nin eğitim salonlarında; birebir danışmanlık görüşmeleri de firmalarda yapılmaktadır.

9) Program ücreti ve ücretin kimin tarafından karşılandığı

Programdaki eğitimlerin saat ücreti 75 ABD Doları, danışmanlık hizmetlerinin bedeli ise, 300 ABD Doları / gündür. Program dahilindeki tüm eğitim ve danışmanlık hizmetleri toplamı bu birim fiyatlar ile çarpılarak toplam proje bedeli bulunmaktadır. Toplam proje bedeli katılımcı firma sayısına bölünerek firmalar için proje bedeli belirlenmektedir. 6 firmalık bir programda toplam proje bütçesi yaklaşık 15,000 ABD Dolarıdır. Firma başına düşen bedel ise toplam bütçesinin 1/6'sı olan 2,500 ABD Dolarıdır. Programın ilk üç uygulaması TTGV tarafından yürütülen Teknoloji Destek Hizmetleri Projesi tarafından desteklenmiştir. İlk uygulamada firmalar, firma başına düşen program bedelinin %50'sini karşılamışlar, kalan kısım TTGV tarafından desteklenmiştir. 2 ve 3. uygulamalarda ise firmalar program bedelinin %25'ini kendileri karşılamışlardır.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Uygulamaların sonunda tüm katılımcı firmaların ve ilgili diğer firma ve kurum temsilcilerinin katıldığı kapanış ve sonuç değerlendirme semineri yapılmaktadır.

Programa katılarak "*iş planı*" hazırlayan firmaların dokümanı kullanımda tutmaları, dokümanda ifade ettikleri uygulamaları gerçekleştirmeleri, sonuçlarını değerlendirme ve kontrol etmeleri firma tarafından "*izleme danışmanlığı*" adı altında program sonrasında da sürdürülmekte, iş planlarının periyodik olarak revizyonu konusunda firmalarla sürekli irtibat devam ettirilmekte; firmanın "*iş planı*"nı destekleyecek, ihtiyaç duyduğu, diğer eğitim ve danışmanlık hizmetleri de firma tarafından sunularak "*iş planı*"nın güncel ve yararlanılan bir rehber niteliği taşıması sağlanmaktadır.

11) Programın "yenilikçi" yönleri

"İş planı" hazırlama konusunda istekli, iş planı sonrasında aldığı kararları uygulamaya geçirme inisiyatifine sahip firmalarla gerçekleştirilen bu program, KOBİ yöneticilerinin ihtiyaç duydukları eğitim, danışmanlık ve uygulama modellerini bir arada ve sonuca yönelik olarak sunmaktadır.

"İş Planı Hazırlama Toplu Programı", 3 modelin bir arada sunulduğu, firmaların öğrenme, çözüm geliştirme ve uygulama anlamında ihtiyaçlarını karşılaması niteliğiyle bütünleşik yapıda, ülkemizde örneği bulunmayan bir çalışma biçimidir.

Programın toplu uygulanması nedeniyle, program ekonomik bir bütçeyle gerçekleştirilmekte, böyle bir hizmetten yararlanmak isteyen ancak bütçesinin yetersizliği nedeniyle katılamayan firmalara fırsat tanınmaktadır.

Program süresince, toplu atölye çalışmalarında, yeterli hazırlık düzeyine ulaşma konusunda katılımcı firmalar arasında oluşturulan rekabet ortamı sayesinde, firmaların "ev ödev"lerini yapmak için büyük çaba gösterdikleri gözlenmektedir.

Programın firma sahibi düzeyinde yürütülmesi de hizmetin etkinliğini güvence altına almaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef beklenti ve önerileri

"Programın her uygulaması sonucunda, elde edilen deneyimler ile bir sonrakine gelişme kaydedilmesi sağlanmıştır. İlk programda firmalara yönelik birebir çalışmalar daha az ve atölye çalışmaları ile bağlantısı sınırlı iken; katılımcı firmaların danışman görüşmesini daha sık talep etmesi ile, 2. uygulamada her atölye çalışması öncesi firmalarla birebir görüşme yapılmıştır. Bu da atölye çalışmalarının daha yararlı olmasını sağlamıştır.

Üçüncü programla birlikte, firmaların iş planı hazırlama temel eğitimi yanında diğer konularda da eğitim talep ettikleri görülmüş; dördüncü uygulamada proje yönetimi, iç girişimcilik ve takım yönetimi konularında kısa eğitimler eklenmiştir. Bundan sonraki uygulamalarda işletmelerin iş planına dayalı işletme yönetimine geçerken ihtiyaç duydukları diğer eğitimlerin de programa eklenmesi planlanmaktadır.

İş Planına Dayalı İşletme Yönetimi Toplu Eğitim ve Danışmanlık Programı ülkemizdeki KOBİ'lerin büyüme ve gelişme dönemlerinde ihtiyaç duydukları ve genellikle "kurumsallaşamama" olarak adlandırdıkları, entegre ve hedeflere yönelik yönetim yapısı zafiyetlerine çözüm getiren, etkili bir hizmet modelidir.

Program, KOBİ'lerin tek bir konuda derinlemesine almak istedikleri teknik destek ve danışmanlık hizmetlerinden önce "minimum yönetim yapısının" kurulması amacıyla uygulanması durumunda diğer hizmetlerin de etkinliğini artırmaktadır. Örneğin bu programa katılan firmalarda kalite yönetim sistemi uygulamaları, proje yönetim süreçlerinin kuruluşu, teknoloji geliştirme ve desteklerden yararlanma süreçleri ile dış ticaret uygulamalarının daha etkili şekilde geliştirildiği açık olarak gözlemlenmektedir".

13) Program katılımcılarından PLAS-SET Tıbbi Teknik Malzeme San. Ve Tic. Ltd. Şti'nin programa ilişkin görüşleri

Plas-set firması, 1995 yılında Türkiye'deki ve dünyadaki gelişmeler göz önünde bulundurularak, mikrobiyolojik ürünlerin üretimi amacıyla kurulmuştur. Aynı yıl kurulan DIOMED firması, bu ürünlerin pazarlamasını yapan şirkettir.

Toplam 75 personeli bulunan firmanın, 15 personeli üniversite mezunudur. Türkiye'de biyoteknoloji alanında kendisini lider olarak tanımlayan firma, tüm ülkeye ulaşan satış ve dağıtım kanallarının ve fiyat farklılığının, rakipleri karşısındaki üstün yanı olduğunu belirtmektedir.

Plas-set, "İş Planı Hazırlama Toplu Programı"na 2000 yılında katılmıştır. Ar-ge projelerine yönelik işbirliği içerisinde oldukları TTGV tarafından programdan haberdar edilmişlerdir.

Programa, moleküler ar-ge ve eğitim laboratuvarı kurulması ve yatırımına yönelik iş planı çalışması ile katılmış ve daha sonra yine TTGV'nin desteği ile "İş Planı ve Yönetim Geliştirme Projesi"ni hazırlamışlardır.

Proje başkan yardımcısı ve iş geliştirme müdürü Sn. Işıl Kayıhan, programa katılım amaçlarını şöyle özetlemektedir: *"Firmamızda hedeflerle yönetim ilkesi doğrultusunda daha etkin bir işletme yönetimi yapısına ulaşmak, gerekli finansman temini, yatırım maliyeti analizi, firma organizasyonunun yapılması, personelin temini gibi çalışmalarını kolaylaştırmak, çıkabilecek sorunları önceden görebilmek, sağlıklı karar verebilmek, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerimizi belirlemek, bunlara ulaşmak için hangi stratejilerin uygulanacağına karar vermek"*

Sn. Kayıhan, programdan bekledikleri hedeflerine ulaşabildiklerini, katıldıkları dönemde ülkede yaşanan krize rağmen, firma içinde yapılan bu çalışmalar sayesinde yatırım projelerini aksamadan hayata geçirebildiklerini, belirlenen vizyon ve hedefler doğrultusunda hareket ettiklerini, iş planı sayesinde kriz döneminde gerekli tedbirlerin alınabildiğini, genel giderlerin bu çalışmalar sayesinde % 50 düşürülebildiğini, yurtdışı firmalarla yapılan ortaklıklarda iş planı dosyalarının kullanıldığını belirtmektedir.

Işıl Kayıhan programın yenilikçi özelliklerini ise, Türkiye'de fazla bilinmeyen bir olguyu öğretmesi, şirket vizyon ve hedeflerinin izlenebilir bir doküman haline getirilmesi olarak tanımlamakta ve iş planı yapan firmalarda ilk yıllardaki kapanma oranlarının azalacağına inandığını söylemektedir. KOSGEB ve TTGV gibi kuruluşların bu çerçevede KOBİ'lere destek sağlamaları gerektiğine işaret etmektedir.

ÖRNEK NO. 4: İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİM PROGRAMI*TEDARİKÇİ FİRMA: ORGEMER ORGANİZASYONEL GELİŞİM MERKEZİ***1) Giriş**

Orgemer Organizasyonel Gelişim Merkezi, 1996 yılında, limited şirket statüsünde Bursa'da kurulmuş olup, ulusal düzeyde hizmet veren bir firmadır. Bünyesinde 6 eğitici ve 4 danışman istihdam etmektedir. Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Gelişimi konuları, firmanın uzmanlık alanını oluşturmaktadır. Bu konulardaki eğitim programları, işletme sahibi, ara kademe yöneticisi ve tüm kademelerdeki çalışanlara yönelik olarak verilebilmektedir.

Eğitim programlarının duyuruları, fuar ve seminerler, web sayfası, e-posta ve firma ziyaretleri vasıtasıyla yapılmaktadır. Eğitim verilen grupların büyüklüğü 15-30 arasında değişmekte, genellikle uygulamalı eğitim yöntemi kullanılmaktadır.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

Bu program önce büyük ölçekli işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır. Bu işletmelerin yöneticilerinden çok olumlu geri-bildirim alınması üzerine, KOBİ'lerde uygulanması düşünülmüştür. KOBİ yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve ihtiyaç belirleme analizlerinde, programın amaçlarıyla işletmelerin beklentilerinin çakıştığı görülmüştür.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

KOBİ'lere yönelik programlarda 2 eğitim grubu oluşturulmaktadır:

- Yönetim sorumluluğu olan personel (asgari lise veya dengi okul mezunu)
- Yönetim sorumluluğu olmayan beyaz yakalı personel (asgari lise ve dengi okul mezunu)

Program sunumunda uzmanlar, guruba göre uyarlama yapmaktadır.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

ORGEMER; Bursa ve çevresinde iyi tanınan bir kuruluştur. Ayrıca, mevcut müşterilerin kendi çevresine bildirdiği olumlu görüşler, yeni işletmelerin firma ile temasa geçmesini sağlamaktadır. KOSGEB vasıtasıyla yapılan eğitimler de önemli bir referans kaynağı oluşturmaktadır.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Programın amaçları aşağıda sayılmaktadır:

- Yönetici ve kilit personelin bilgi ve becerilerini geliştirmek,
- Yöneticiler ve kilit personel arasında sinerji yaratmak,
- Toplam kalite anlayışını kuruma yerleştirmek,

- Faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak,
- Ekip ruhunu geliştirmek,
- Daha yüksek bir performansı istikrarlı bir şekilde sürdürebilecek bir liderlik yaklaşımı oluşturmak,
- Kalite maliyetlerine duyarlılık geliştirmek,
- Müşteri odaklı sürekli gelişim modelini oluşturmak.

Program bugüne değin 9 kez uygulanmış olup, program uzmanları ORGEMER bünyesinde istihdam edilen uzmanlardır.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Programın uygulanmasında, renkli slaytlarla sunuş, grup tartışması, vaka tartışması, testler, iş oyunları gibi, ilginin sürekli canlı tutulmasına yönelik ve katılım düzeyinin yüksek olmasını sağlayan modern eğitim teknikleri kullanılmaktadır.

Firma uzmanları, "yetişkin eğitimi" tekniklerine tamamen vakıftırlar.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Program, aşağıda belirtilen modüllerden oluşmakta, ya ayrı modüller halinde veya tüm modüller bir arada olarak sunulmaktadır:

Toplam kalite yönetimi (1 gün; % 70 teorik-% 30 pratik)

Çağdaş yönetim becerileri (2 gün; % 40 teorik, % 60 pratik)

Yöneticiler arası ilişkilerin geliştirilmesi (2 gün; % 20 teorik, % 80 pratik)

Etkin takım çalışması (2 gün; % 20 teorik, % 80 pratik)

Kalite maliyetleri (1 gün; % 50 teorik, % 50 pratik)

Problem çözme teknikleri (2 gün; % 30 teorik, % 70 pratik)

Etkin ve verimli zaman kullanımı (1 gün; % 50 teorik, % 50 pratik)

Program ile işletmelerde aşağıdaki soruların yanıtları bulunmaya çalışılmaktadır:

*Kuruluş kendine nasıl bir yön çizmelidir?

*Bu yöndeki değişimi nasıl yönetmeliyiz?

*Üstün ürün ve hizmetler geliştirebilmeyi nasıl sağlayabiliriz?

*Performansta sıçrama nasıl gerçekleştirilebilir?

*Çalışanların kuruluşu bu yönde destekleyebilmesi için ne tür becerilere ihtiyacı olacaktır?

8) Programın uygulama yeri

Program, işletmelerin uygun seminer salonları bulunması halinde, işletmelerde uygulanabilmektedir. İşletmelerin tercihinə göre, Bursa ve çevresindeki uygun tesislerden yararlanılmaktadır.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Toplam 11 günlük program ücreti, 25 katılımcı olması durumunda, 9,900 ABD Dolarıdır, (900 \$/gün). Bu da katılımcı başına 36 \$/gün ücrete tekabül etmektedir.

Programın otelde yapılması halinde, yemek ve ikramlar müşteri tarafından karşılanmaktadır.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Programdan sonra, eğitim alan kuruluş ziyaret edilip, yöneticilerle görüşülmektedir. Bunun amacı, programla ilgili geri bildirim almak ve program sırasında teşhis edilen aksaklıklar açısından yöneticilere tavsiyelerde bulunmaktır.

11) Programın “yenilikçi” yönleri

Programın modüler olarak uygulanabilmesi ve yetişkin eğitime uygun şekilde aktarılması yenilikçi yönlerini oluşturmaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

Firma yöneticisi, programların başarısının, programın müşteri ile birlikte geliştirilmesinden kaynaklandığını düşünmektedir. Bu nedenle, bilgi alışverişi ve geri bildirimlerin değerlendirilmesine devam edileceği belirtilmektedir.

13) “İnsan Kaynakları Gelişim Programı” konulu eğitim programına katılan MEGA Tekstil A.Ş.’nin eğitim programına ilişkin görüşleri

Mega Tekstil, 1994 yılında kurulmuş olup, ev tekstilinde uzmanlaşmış entegre tesisler grubundan oluşmaktadır. Üretimin % 70'i ihraç edilmektedir.

Fabrika Müdürü Sn. Ercan Çiydem, eğitimin beklentilerine cevap verdiğini, işyeri memnuniyetinin arttığını, eleman sirkülasyonunun azaldığını, ekip çalışmasında gelişmeler olduğunu, genç kadronun yöneticilik tecrübesi açısından takviye edildiğini belirtmektedir.

Eğitim programı uygulanmadan önce, firma kültürü ve genel yönetim problemlerini ortaya çıkarmak üzere ORGEMER tarafından hazırlanan anketler uygulanmış, eksik ve geliştirilecek yönler tespit edilerek eğitim planları yapılmıştır. Önce üst yönetim, daha sonra orta kademe yönetim ve işçiler eğitime alınmıştır. Daha sonra aynı eğitim, firma sahibine ait 4 ayrı şirkette daha uygulanmıştır.

Program katılımcılarından Sn. Emel Alpoğuz ise, ORGEMER'in kendisini bir tedarikçi firma olarak değil, işletmenin bir parçası gibi gördüğünü, ve eğitimin kendisine bir ayna tutmasını sağladığını ifade ederek, eğitim

öncesi yapılan hazırlık sayesinde eğitimin, ihtiyaçlara uygun hale getirilebildiğini, eğitim sonrası yapılan izleme çalışmaları ile eğitimin etkinliğinin takip edildiğini belirtmektedir.

ÖRNEK NO. 5: ISO/TS 16949 OTOMOTİV SEKTÖRÜ KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ ŞARTLARI

TEDARİKÇİ FİRMA: KALMER KALİTE YÖNETİM MERKEZİ EĞİTİM VE DANIŞMANLIK LTD ŞTİ

1) Giriş

KALMER, 1994 yılında Bursa'da "Juran Institute Inc."in Türkiye'deki tek temsilcisi olarak kurulmuş bir firma olup, bünyesinde çalışan 3 eğitici ve 2 danışman ile ulusal düzeyde hizmet vermektedir.

Firmanın uzmanlık alanı, Kalite Yönetimi konusu olup, firmadan en fazla talep edilen eğitim konuları aşağıda sıralanmaktadır:

- ISO/TS 16949:2002
- İstatistiksel proses kontrol
- ISO 9001:2000

Eğitimler, işletme sahipleri ve ara kademe yöneticilerine yönelik olarak düzenlenmekte olup, duyuruları, gazete ve dergi ilanı, web sayfası ve e-posta yoluyla yapılmaktadır.

Eğitimler, uygulamalı yöntemler kullanılarak, 5-14 kişilik gruplara yönelik olarak yapılmaktadır.

Eğitim programları katılımcı firma tarafından ve destekleyen kuruluşlar tarafından (KOSGEB, TTGV) finanse edilmektedir.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

ISO/TS 16949:2002, otomotiv sektörüne yönelik kalite yönetim sistem şartlarını tariflediğinden, otomotiv ana sanayi tarafından tüm yan sanayi işletmelerinden, bu standarda yönelik kalite belgesi istenmektedir.

Bu standart referans alınarak hazırlanan eğitim programı, sektördeki tüm firmalara hitap edecek şekilde tasarlanmıştır.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

ISO/TS 16949:2002'ye uygun kalite sistemi kurmakta olan firmaların üst ve orta kademe yöneticileri hedef kitleyi oluşturmaktadır.

Katılımcılar, üniversite veya yüksek okul mezunu kişilerden oluşmaktadır.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

KALMER'in yayınlamış olduğu eğitim programı ile firmalara duyurular yapılmaktadır. Bunun yanı sıra, eğitim programına daha önce katılmış olan firmaların referans vermesi sayesinde yeni firmalara ulaşılabilir.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Eğitim, aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- ISO/TS 16949:2002 standardı şartları
- Standartta öngörülen kalite teknikleri ile ilgili bilgilendirme
- Sistem kurma aşamasında yapılması gerekenler

Bugüne kadar bu eğitim 20 kez yapılmış olup, 35 değişik firma ve 307 kişi katılmıştır.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Eğitim, teorik sunuş ve pratik uygulamalardan oluşmaktadır. Eğitim için hazırlanan yaklaşık 100 sayfalık eğitim notu bulunmaktadır.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Eğitim, 2 günlük bir program ile sunulmakta olup, yaklaşık %70'i teorik, %30'u pratik uygulamaları kapsamakta olup aşağıda belirtilen konulara yoğunlaşmaktadır:

*ISO/TS 16949:2002 standardı şartları

*Öngörülen kalite teknikleri:

*Hata türü ve teknikleri analizi

*Ölçme sistemlerinin yeterliliği

*İstatistiksel proses kontrol

*Parça onay prosesi

*İleri ürün kalite planlaması

8) Programın uygulama yeri

Eğitim, firmalara ait eğitim salonlarında veya otel/kurum gibi yerlerin eğitim salonlarında verilmektedir.

Bugüne kadar, Bursa, İzmir, Eskişehir, Mersin, Gebze ve İstanbul'da kuruluşu özel ve genel katılıma açık olarak verilmiştir.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Kuruluşa özel düzenlenmesi durumunda program başına 2,000 ABD Doları, genel katılıma açık eğitimlerde ise kişi başına 300 ABD Doları talep edilmektedir.

Bu ücret katılımcı firmalar tarafından finanse edilmektedir. TTGV ve KOSGEB tarafından finanse edilen eğitimler de düzenlenmiştir.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Eğitim sonunda katılımcılara eğitim değerlendirme formu doldurtulmaktadır. Ortalama sonuçlar, eğitmen için 4.7/5 ve eğitim için 4.4/5 düzeyindedir.

11) Programın yenilikçi yönleri

Tüm dünyada otomotiv ana sanayi tarafından kabul edilmiş olan ISO/TS 16949:2002 standardının getirdiği şartlar bu sektörde yer alan firmalara aktarılmakta ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi ve rekabetçi ortamda öne geçebilmeleri için yapılması gerekenler anlatılmaktadır.

Standart şartı olarak getirilen teknikler hakkında verilen bilgiler ile firmaların hatayı önleme ve sürekli iyileştirme yapabilmeleri sağlanmaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda ileriki programlara yönelik beklenti ve öneriler aşağıdaki şekildedir:

- Bu standardı uygulayan firmaların uygulamalarından örnekler verilmesi
- Kalite tekniklerinin detaylı uygulamalarını da içeren daha uzun süreli eğitim programı olarak düzenlenmesi

13) "ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi " konulu eğitim programına katılan AKTAŞ Hava Süspansiyon Sistemleri San. ve Tic. A.Ş.'nin eğitim programına ilişkin görüşleri

AKTAŞ firması, 1972 yılından itibaren hava süspansiyon sistemleri üretimine başlamış, 1996-99 yılları arasında yabancı bir firma ile ortaklık yapmış, 1999 yılında ortaklıktan ayrılarak Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyetlerini sürdürmüştür.

"ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi" eğitimi, kuruluşa özel olarak alınmış olup, yönetici ve sorumlulardan oluşan 17 kişi katılmıştır. Eğitim, katılımcı firma tarafından finanse edilmiştir.

Firma üst düzey yöneticilerinden Sn. Tamer Balcı, eğitimin beklentilerine cevap verdiğini, eğitim sonrası sistemi kurarak belge aldıklarını ifade etmiştir. Standardın uygulanması, gerek üretim gerek pazarlama fonksiyonlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.

Program sonucu gözlenen pratik faydalar şu şekilde gözlenmiştir:

*Müşteri sayısı ve müşteri memnuniyetinde artış,

*Müşteri şikayetlerinin azalması,

*Pazar payının genişlemesi,

*Sektöre ve ürüne yönelik çalışmaların başlatılması,

*Hedeflere dayalı süreç yönetimi anlayışına geçilmesi,

*Sayısal göstergelerde iyileşmeler,

*Verilere dayalı ve kıyaslamalı gelişim,

*Daha düzenli bir çalışma sistemi,

*Hurda ve yeniden işlem oranlarında azalma,

*Standart belgesinin çok kısa bir sürede alınması.

Program, katılımcı firma tarafından anlaşılabilir ve uygulamaya dönük bulunmuştur.

ÖRNEK NO. 6: PERFORMANS PLANLAMASI

TEDARİKÇİ FİRMA: ETİK TASARIM DANIŞMANLIK EĞİTİM LTD. ŞTİ.

1) Giriş

ETİK TASARIM firması, 1993 yılında kurulmuş olup, toplam 4 tam zamanlı eğitici ve danışman ile ulusal pazarda hizmet vermektedir. İhtiyaç durumunda sözleşmeli olarak çalışan uzmanlardan yararlanılmaktadır. Firmanın kadrolu çalışan ve sözleşmeli uzmanlarının temel özellikleri, en az 10 yıl süreyle kamu ya da özel sektöre ait işletmelerde çalışmış olmaları, bunun yanında sürekli eğitim alarak uzmanlıklarını geliştirmiş olmalarıdır.

Şirketin insan kaynağı oluşturmaya yönelik bir diğer temel özelliği ise, kendisini sürekli olarak üniversite öğrencilerine açık tutmasıdır. Özellikle makine ve endüstri mühendisliği bölümlerinde okuyan öğrencilerin, proje, staj, dönem ödevi gibi etkinliklerinin yürütülmesinde ETİK TASARIM Firması destek olmakta ve bu öğrencilerden isteyenleri daha sonraki projelerinin yürütülmesi faaliyetlerine katmaktadır.

Üretimde verimlilik artırma teknikleri, modern yönetim teknikleri, üretim planlama ve stok kontrolü, zaman yönetimi, kalite ve CE işaretlemesi konularında eğitimler vermekte olup, ISO 9000:2000, sürekli iyileştirme ve kalite maliyetleri, en çok talep edilen eğitim konularını oluşturmaktadır.

Eğitimler, işletme sahibi ve ara kademe yöneticilerine yönelik olarak verilmektedir. Duyurusu web sayfası ve e-posta yoluyla yapılan eğitimler, yaklaşık 14 kişilik gruplara yönelik olarak ve uygulamalı yöntemlerle uygulanmaktadır.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

Performans Planlaması eğitimi özellikle KOBİ'lerin orta erimli (4-5 yıl) stratejik planlarını yapmaları ve hedeflerini koymalarına yönelik bir programdır. Program ETİK TASARIM Ltd. Şti.'nin yaklaşık 10 yıldır içerisinde yaşamakta olduğu KOBİ'lerin ortak sorunları göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Bu nedenle KOBİ'lerin tümüne uygulanabilecek yapısal özellikleri vardır.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

Program katılımcıları, bir KOBİ işletmesinin 'karar verici unsurları' olarak tanımladığımız firma sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarıdır. KOBİ içerisinde formel ve informal kararları veren, yetki ve erk sahibi kişilerin bu programa birlikte katılmalarının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü, programın önemli bir ayağı, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu çalışma ise, işletmede çalışan ve yönetsel ya da operasyonel düzeyde kararları veren herkesin fikrini açıkça ortaya koyması ile başarılabilmektedir. Bu nedenle başlangıç çalışmasına, eğitim düzeyi ve firma içindeki konumu ne olursa olsun, karar verme durumunda olanlar davet edilmektedir. Bu çalışmanın sonunda yapılan planlamaya ve ortaya konulan hedeflere bağlı olarak, istisnasız tüm çalışanların öngörülen diğer eğitimlerden geçmeleri sağlanmaktadır.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

ETİK TASARIM Ltd. Şti., yaklaşık 10 yıldır hedef kitlesi olan KOBİ'lerin içerisinde, OSTİM'de yaşamaktadır. Bu nedenle de katılımcılarla iletişimde bir engel yoktur. İşyerleri sıklıkla ziyaret edilmekte, sorunlar izlenmekte, sohbet türü diyaloglarla ilişkiler geliştirilmektedir. İhtiyaç duyan işletmeler, ETİK TASARIM firmasını arayarak destek istemektedir.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Programın temel amacı, KOBİ niteliğindeki işletmelerin;

*Orta erimli (4-5 yıl) hedefler koyabilmelerini,

*Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli ve doğru araçları belirleyebilmelerini,

*Uygulamaya geçebilmelerini,

*Uygulamayı izleyebilecek (performansı ölçebilecek) araçları geliştirmelerini,

*Küçük adımlarla, ancak, sürekli iyileşmelerini sağlamaktır.

Program bugüne kadar, 20' ye yakın KOBİ'de yapılmıştır. Başarı oranı % 80 civarındadır. Başarısız olan firmalarda, ya firma çalışmayı çeşitli nedenlerle sürdürememiş, ya da ETİK TASARIM firmayı tam olarak analiz edemediği için başarısızlık yaşanmıştır.

Programın temel başarı ölçütü ise, firmanın, işlerliği olan misyon, vizyon ve kalite yönetim sistemine sahip olmasıdır.

Program, ETİK TASARIM'ın kadrolu uzmanları tarafından yürütülmektedir.

6) Programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları

Programın yürütülmesinde, firmanın özelliklerine göre çeşitli eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar arasında, SWOT analizi, beyin fırtınası, tertip-düzen-temizlik, istatistiksel teknikler, yönetim teknikleri, tüm firmalarda uygulanan temel eğitim ve araçlardır. Bunların dışında, firmanın büyüklüğü, içerisinde yer aldığı sektör, aile firması olması durumu veya diğer özelliklerine bağlı olarak, ETİK TASARIM'ın eğitim programında yer alan eğitimlerden uygun ve gerekli olanlar firmaya çalışma süresince sağlanmaktadır.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Program, katılan işletmenin büyüklüğüne ve "gayretine" bağlı olarak, 4 ile 8 ay arasında bir zaman almaktadır. ETİK TASARIM'ın ayırdığı zaman ise 24 ile 40 uzman-gün arasında değişmektedir.

8) Programın uygulama yeri

Program yeri olarak genellikle Ankara ve Ankara'ya yakın iller (Eskişehir, Konya, vb) seçilmektedir. ETİK TASARIM Ankara'da yerleşik bir firma olduğu için bu seçim yapılmaktadır.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Bu program için, firmanın ücret ödemesi özellikle istenmektedir. Çünkü, ücret ödeyen firmaların, çalışmaya daha istekli katılmakta ve sonuçlarını izlemekte olduğu bir gerçektir. Ancak, özellikle kriz dönemlerinde, çeşitli destek programlarından, firma katkısının da alınması koşuluyla yararlanılmıştır. Bu kapsamda KOSGEB ve TTGV desteklerinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmanın toplam ücreti, süreye bağlı olarak firma başına 5-8 milyar TL arasında (2002 cari fiyatları ile) değişmektedir.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Programın sona ermesinin ardından firma ile ilişkiler sürdürülmektedir. Firmanın koymuş olduğu hedefler ve vizyon, ETİK TASARIM'ın kayıtlarında da yer almaktadır. Zaman zaman yapılan görüşmelerde, firmanın performansı izlenmekte ve aksayan yönler üzerinde durulmaktadır. Bunun yanında firmadan da bazı değerlendirme talepleri geldiğinde değerlendirmeler yapılmaktadır.

11) Programın “yenilikçi” yönleri

Programın en yenilikçi yönü, kendisinin yeniliklere ve değişimlere açık ve esnek olmasıdır. Bilindiği üzere KOBİ'lerin en önemli özellikleri, yönetim ve üretim alanlarında esnek olabilmeleridir. Bu nedenle programın da bu esneklik ile uyumlu olması zorunluluğu vardır. ETİK TASARIM'ın uzmanları da uzun yıllar işletmelerde çalışmış olmaları nedeniyle, KOBİ danışmanlığı çalışmalarında zaman zaman çalışmaya katılan KOBİ'nin bir çözüm ortağı gibi davranabilmektedirler. Çeşitli teknik problemlerin çözümünde veya pazar arama faaliyetlerinde, ETİK TASARIM firmaya, bilgi ve deneyimini aktarmaktan çekinmemektedir. Bu uygulama firmanın eğitmen-danışmana daha fazla güvenmesini ve kendisini danışmana daha açık tutmasını sağlamaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

Firma, bu çalışmanın, tüm KOBİ'ler, dolayısıyla da Türkiye için stratejik öneme sahip olduğuna inanmaktadır. KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması; performans planlaması, hedef koyma, izleme ve ölçmeden geçmektedir. ETİK TASARIM, bunu yaşayarak öğrenmiştir. Ancak, bu çalışmanın yapılabilmesi için KOBİ'lerin finansman desteğine ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Program ücretlerinin bir bölümünün ilgili KOBİ tarafından karşılanması zorunludur. Ancak bir bölümünün çeşitli kuruluşlar tarafından karşılanması durumunda, çalışma hızla yaygınlaşacaktır. ETİK TASARIM'ın beklentisi, bu işi yapan eğitim-danışmanlık firmalarının ve uzmanların daha da artması ve Türkiye'deki tüm KOBİ'lerin sürekli eğitim alan, hedef koyan, hedeflerini gözden geçiren, hergün biraz daha iyiyen kurumlar olmasıdır.

13) “Performans Planlaması” konulu eğitim programına katılan ÖZÇELİKLER Hidrolik Ltd. Şti.'nin eğitim programına ilişkin görüşleri

1970 yılında kurulmuş olan Özçelikler Hidrolik firması, 1990 yılında limited şirket statüsünü almıştır. Bir aile şirketi olan Özçelikler, bu özelliğinin avantaj ve dezavantajlarını yaşamaktadır. Faaliyetlerin finansmanında özkaynak kullanılmaktadır.

Özçelikler Ltd., performans planlaması eğitimine 1999 yılında katılmıştır. ETİK TASARIM ile, satıcılarından biri aracılığı ile tanışmış ve referans üzerine eğitime katılmıştır.

Eğitime katılma nedeni ise, yeni fabrika binasına taşınıldığı dönemde, klasik, günübirlik üretim anlayışının, seri üretime geçen bir firma için yeterli olmayacağının anlaşılması ve planlı, maliyet optimizasyonu sağlayan, hatayı en aza indiren bir sisteme ihtiyaç olduğunun belirlenmesidir.

Program, Özçelikler firmasının beklentilerine cevap vermekle birlikte, eğitime katılan 2 kişinin firmadan ayrılması ile sistemin uygulanması yavaşlamıştır. Programın en önemli çıktısı, maliyet hesaplarının kontrol altına alınabilmesini sağlamasıdır. Firma sahibi Sn. İbrahim Özçelik, bu program sayesinde, "yenilikçi", "değişime açık" ve "dünya standartlarına ulaşma çabası" olmayan bir işletmenin, büyüme ve kar etme hedeflerine ulaşamayacağını anladıklarını ifade etmektedir.

Sn Özçelik, konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde özetlemektedir:

"Bir firma için sorunların ve sebeplerinin farkında olabilmek, o sorunu çözmek için % 60 oranında yeterli. Bu sorunun farkında olabilmemiz, iyi bir sistem kurmuş olmanızla orantılıdır. Hatta, bu sistem, bu sorunun ortaya çıkmasını dahi engelleyebilir. OSTİM ve Türkiye'de bulunan bir çok işletme, işletme sahibinin girişimci ruhunun sonucudur. Bizim esas sorunumuz, başladığımız girişimlerde, gelişme ve büyümeyi sağlayabilmek. Bir şirketin üretim sürecini iyileştirme ile ilgili olarak yapılan bir programın başarılı olması, firmanın başarısı için tek başına yeterli değildir. Olay, finansman, idarecilik, danışmanlık vb. bir çok konuyu kapsayan bir bütündür."

Programa katılan Fabrika Müdürü Sn. Ahmet Akın ise, programın firmaya sağladığı gözlemlenebilir faydalarını şu şekilde sıralamaktadır:

*Düzenli iş takibi,

*Verimlilik artışı,

*Üretimin izlenebilirliği,

*Kalite güvencesinin daha etkin olarak takip edilebilmesi.

ÖRNEK NO. 7: SÜREÇ YÖNETİMİ

TEDARİKÇİ FİRMA: ARTI YÖNETİM DANIŞMANLIĞI Ltd. Şti.

1) Giriş

ARTI Ltd. Şti., 1998 yılında kurulmuş olup, 2 kadrolu eğitmen-danışman ve ihtiyaç durumunda sözleşmeli olarak çalıştırılan eğitmenlerle bölgesel pazarda hizmet vermektedir.

Modern yönetim teknikleri, problem çözme teknikleri, kalite, sürekli iyileştirme konularında eğitim vermekte olan firma, kalite, gıda güvenliği (HACCP), AQAP ve CE markalama konularında uzmanlaşmıştır. Bu kapsamda, 3. taraf denetimler, mevcut durum tespiti, belgelendirme öncesi eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Eğitimlerin duyurusu, fuar, seminerler, web sayfası ve e-posta yoluyla yapılmaktadır. Eğitim verilen grupların ortalama büyüklüğü 15-30 civarında olup, eğitimler genellikle işletme sahipleri ve ara kademe yöneticileri katılmaktadır.

2) Örnek eğitim programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirleniyor?

Bu program, ISO 9001:2000 kapsamında önemli bir konu olan "süreç yönetimi" felsefesinin firmalarda uygulanmasının, standardın daha iyi yorumlanmasını sağlayacağı ve firmalarda fonksiyonel yapının yarattığı kopuklukları gidereceği düşüncesinden hareketle tasarlanmıştır.

3) Programın katılımcıları kimlerden oluşuyor?

Program öncelikle, kuruluşların üniversite/yüksek okul mezunu birim sorumluları için hazırlanmış ve uygulanmıştır. İlk geri bildirimler alındıktan sonra mavi yakalı personele hitap edebilecek şekilde sadeleştirilmiş ve "süreç yönetimi felsefesinin", kuruluşun yukarıdan aşağıya tüm seviyelerinde uygulanması ve yayılması sağlanmıştır. Amaç, tüm çalışanların görevlerini yaparken verimlilik, iyileştirme ve geliştirme doğrultusunda ve hedeflerle çalışmasını sağlamaktır.

4) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

ARTI Ltd. Şti., bu programı, danışmanlık yaptığı firmalara, mevcut durum değerlendirmesi aşamasında saptadığı ihtiyaçlar doğrultusunda önererek çalışmayı başlatmaktadır.

5) Programa ilişkin özet bilgi

Programın temel amacı, kuruluşların organizasyonel yapısı içerisinde fonksiyonlar arasında kaybolan firma ana hedeflerinin süreçler bazında incelenmesi, etkin olmayan ve gereksiz süreçlerin iyileştirilmesi ya da yeniden yapılandırılmasıyla firmalarda verimin artırılması, iş yönetiminin geliştirilmesi ve hedeflerin izlenmesinin kolaylaştırılmasıdır.

Program, ilgili uzman ve katılımcılar arasında karşılıklı konuşmalar, arama çalışmaları ve nihayetinde yapılan denetimlerle sürekli gözden geçirilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanlardaki bilinci artırmakta ve işlerinin sonuçlarına ve verimliliğine odaklanmalarını sağlamaktadır.

6) Programda kullanılan eğitim, yöntem ve araçları

Bu programda, katılımcıların bizzat yaşadıkları konular, vaka çalışması haline getirilmiştir. Bu araçlar, özellikle bu program için geliştirilmiştir.

7) Program konularının kapsam ve süresi

Program, 2 günlük bir eğitimle başlamaktadır. 2 gün boyunca, "süreç nedir", "nasıl tanımlanır, ölçülür ve izlenir" konuları işlenmekte ve pratik uygulama örnekleriyle katılımcılara anlatılmaktadır.

Kapsam:

- *Süreçlerin tanımlanması
- *Süreçlerin ölçülmesi
- *Süreç performanslarının izlenmesi
- *Kritik süreçlerin belirlenmesi
- *Süreçlerin analizi
- *Süreçlerin iyileştirilme yöntemleri

Daha sonra, kritik süreçlerin belirlenmesi, süreç haritalarının oluşturulması, iyileştirme ve izlemenin gerçekleştirilmesine yönelik danışmanlık verilmekte ve bu yaklaşımın sağlıklı bir şekilde uygulanması sağlanmaktadır.

Çalışmanın bir başka aşamasında, bu çalışmaların, HACCP, ISO 9001: 2000, AQAP ve ISO 14001 standartları ile entegrasyonu söz konusu olmaktadır.

8) Programın uygulama yeri

Danışmanlığın bir aşaması olarak gerçekleştirilen eğitim, katılımcı kuruluştaki gerçekleştirilmektedir. Ancak, aynı eğitim, KOSGEB desteği ile İzmir bölgesinde genel katılıma açık olarak da gerçekleştirilmektedir.

9) Program ücreti ve ücretin kim tarafından karşılandığı

Ücret, kuruluşa özel eğitimlerde katılımcı firma tarafından, genel katılıma açık eğitimlerde KOSGEB tarafından finanse edilmektedir.

10) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

Eğitim sonunda katılımcılar tarafından doldurulan değerlendirme formları ile yaklaşımın ne ölçüde anlaşıldığı, katılımcıların ilgisi, eğitim şartlarının ve eğitimcinin yeterliliğine ilişkin bilgiler alınmaktadır. Bu bilgiler ışığında eğitim programı ve vaka çalışmaları güncellenmektedir.

Danışmanlık programı yürütülen işletmelerde, programın ortasında ve sonunda değerlendirme yapılarak problemlerin yaşandığı noktalar, anlaşılmayan hususlar belirlenmekte, gerekirse ek eğitimlerle program desteklenmektedir. Değerlendirme sonucu, bir raporla üst yönetime sunulmakta ve gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması sağlanmaktadır.

11) Programın “yenilikçi” yönleri

Firmaların başarısı ve sürdürülebilirliğini belirleyen 3 temel unsur olan müşteri, rekabet ve değişim kavramlarını önemseyen ve organizasyonel yapıları ile iş yapma biçimlerini bu kavramlar üzerine oturtan firmalar, bütünsel bir süreç hedefi oluşturarak, sonuca ulaşmaktadır.

Süreçlerini tanımlamak, girdilerini, çıktılarını, sınırlarını ve kaynaklarını belirlemek ve sürekli iyileştirmeyi hedeflemek, bu programın katılımcı firmalara sunduğu yeni kavramlar olmaktadır.

12) Programı uygulayıcı firmanın, gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve önerileri

Program, tüm firmalar ve çalışanları için temel bir eğitim programı olma özelliği taşımaktadır. Firmaların sonuca odaklanması, gereksiz faaliyetlerin azaltılması; kısaca, yeniden yapılanma çerçevesinde tüm KOBİ'lerin yararlanacağı şekilde programın yaygınlaştırılmasında yarar vardır.

13) “Süreç Yönetimi” konulu eğitim programına katılan METESAN LEXEL Elektrik Malzemeleri San. Tic. A.Ş.’nin eğitim programına ilişkin görüşleri

METESAN LEXEL, 1981 yılında bir aile şirketi olarak kurulmuş, şu anda %100 yabancı sermayeli bir şirkettir. Elektrik sektöründe ev tipi elektrik malzemeleri üretmekte olup, üretiminin %35'ini ihraç etmektedir.

METESAN Yönetim Temsilcisi Sn. Gökhan Yaldir programa katılmanın sebebini, ISO 9001:2000 sistem belgelendirmesinin süreçler üzerine yoğunlaşmakta olması şeklinde açıklamaktadır.

Sn. Yaldir'ın açıklamasına göre, eğitim programı, firma içinde bir kültür oluşmasına, süreçlerin detaylı incelenmesine ve süreçlerin birbiriyle olan ilişkisinin daha rahat gözlenmesine yardımcı olmuştur. Programın en önemli çıktısı ise, ISO 9001:2000 KYS standardının sunduğu model doğrultusunda oluşturulan kalite yönetim sisteminin sağlam temelli, sürdürülebilir ve sürekli iyileştirilebilir olmasının sağlanmasıdır.

Bölüm

7

Sonuç ve Öneriler

Türkiye'de, seçilmiş illerdeki eğitim hizmetleri pazarlarının durumunu belirlemek üzere yapılan araştırmanın sonuçlarını ve önerileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Genel değerlendirmeler ve öneriler

- 1) Araştırma, kısıtlı kaynaklar nedeniyle dar kapsamlı olmasına rağmen, Türkiye'de, seçilmiş bazı illerde, canlı bir KOBİ eğitim hizmetleri pazarının varlığını kanıtlamıştır. Bu hizmet pazarlarının, genellikle, yerel nitelikte olduğu unutulmamalıdır.
- 2) KOBİ eğitim hizmetleri pazarlarında iki tür müşteri vardır: KOBİ'ler ve KOBİ'leri destekleyen kuruluşlar. KOBİ'leri destekleyen kuruluşların pazarlarda oynadıkları müşteri rolü pazarların gerek talep, gerek arz yönünden gelişmesini sağlamıştır. Bu kurumlar, tam veya kısmi finansal desteklerle, KOBİ'lerin eğitim hizmetleri kurumu ile tanışmasını sağlayarak talebin oluşmasına ve sürekliliğine katkıda bulunmuş, artan talep ise yeni, özel sektör bazlı tedarikçilerin pazarlara girmesini teşvik etmiştir.
- 3) Pazarın başlıca tedarikçileri, özel sektör danışmanlık kuruluşları, ihtisaslaşmış kamu kurumları, sanayi, ticaret ve esnaf odaları, işinsanı demek ve vakıfları, üniversiteler ve özel şahıslardır.
- 4) Türkiye'deki eğitim hizmetleri pazarı 1990'lı yılların başından itibaren hissedilir olarak gelişmeye başlamıştır. Araştırmaya katılan KOBİ deneklerin %61'i 1989 ve öncesinde kurulmuş firmalardır. Pazarın en önemli destekleyici kamu kuruluşu olan KOSGEB ve deneklerin tanıdıklarını bildirdikleri, KOSGEB'den daha eski geçmişi olan kamu kurumları 1980'li yılların başından itibaren KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmuşlardır. KOBİ eğitim hizmetleri pazarındaki talep artışı, ancak 1993-1994 yıllarından itibaren özel sektör eğitim ve danışmanlık kurumlarını KOBİ pazarına çekebilmiştir. Bunun nedeninin, elbette büyük ölçüde ülkedeki ekonomik koşullara bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, bir nedeni de, destekleyici kurumların pazardaki rollerini yeniden tanımlamaya başlamış olmalarıdır. Bunun en önemli örneklerinden biri, KOSGEB'in 1993-1994 yıllarından başlayarak kendi bünyesi içinde hazırlayıp, KOBİ'lere sunduğu eğitim ve danışmanlık programlarını yoğun olarak piyasadan temin etme arayışına girmiş olmasıdır. Bu bağlamda, KOSGEB, giderek piyasanın önemli müşterilerinden birisi olarak, özel sektör tedarikçilerini KOBİ'lerle tanıştırmaya ve onlara hizmet sunmaya teşvik etmeye çalışmıştır. Diğer kamu kurumlarının da KOSGEB'e benzer çabaları, 1996 yılından itibaren devlet teşvik sistemi içine ilk defa KOBİ eğitim ve danışmanlık talebini geliştirmeye yönelik kısmi finansal desteklerin ilave edilmesine neden olmuştur. Bu desteklerin pazardaki talep ve arz artışına başarılı bir şekilde katkıda bulunduğu söylenebilir.
- 5) Araştırmaya katılan KOBİ'lerin ve tedarikçilerin verdikleri yanıtlar çerçevesinde, KOBİ eğitim programlarına yapılan finansal desteklerin daha ziyade eğitim programı ücretlerinin KOBİ'lere yansıyan bölümünün ya tamamen, ya da kısmen sübvansede edilmesi için kullanıldığı anlaşılmaktadır. Destekleyici kurumlar kendi görev alanları içinde işbirliği yaptıkları tedarikçileri, kendi belirledikleri kriterlere göre değerlendirmekte ve sübvansede edilmiş hizmetler bu tedarikçilerden satın alınarak KOBİ'lere sunulmaktadır. Bu süreçte, KOBİ'ler nispeten devre dışında kalmakta, KOBİ'lerin ihtiyaçları tam olarak belirlenememekte, tedarikçiler arasındaki rekabet koşulları tam serbest olamamaktadır. Bu sürecin uygulanmasının nedenlerinden bir tanesi, Türkiye'de kamu kaynakları ile desteklenen KOBİ hizmetleri bağlamında, eğitim ve danışmanlık hizmeti tedarikçileri için yaygın olarak kullanılan bir sertifikasyon ve akreditasyon sistemi veya programı

olmamasıdır. Bir tedarikçi sertifikasyon ve akreditasyon sisteminin nasıl olması gerektiğinin araştırılarak, uygulamaya konulmasında fayda görülmektedir. Bu tür bir sistemin oluşturulması yeni tür destekleme yöntemlerinin de uygulanabilmesini mümkün kılacaktır: Örneğin, eğitim ve danışmanlık hizmetinin ne olacağına ve kimden alınacağına doğrudan KOBİ'lerin karar verebilecekleri bir kupon (voucher) sistemi gibi.

- 6) KOBİ eğitim hizmetleri piyasasında, diğer pazarlardakine benzer biçimde, arz ve talep arasında asimetrik bilgi sorunları olduğu, bu araştırmanın da bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Piyasanın gelişmişlik ve rekabet düzeyi değerlendirildiğinde, asimetrik bilgi sorunlarının piyasanın kendisi tarafından, kabul edilebilir bir sürede ortadan kaldırılamayacağı ve piyasaya müdahale etmemenin ekonomik ve sosyal maliyetinin yüksek olacağı söylenebilir. Bu nedenle, KOSGEB başta olmak üzere, özellikle kamu kesiminde yer alan destekleyici kuruluşların, piyasaya eğitim ve danışmanlık hizmetleri talebi ve arzı hakkında kapsamlı bilgileri ücretsiz ve yoğun olarak sunmalarında fayda görülmektedir. Anılan bilgiler, öncelikle yöresel talep ve arzın nitelikleri, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerini kapsamalı, ortaya konulacak çözüm önerileri, tarafların işbirliğinde ilgili karar vericilere de mutlaka iletilmelidir.

Talebin niteliği ile ilgili değerlendirmeler ve öneriler

- 7) Geçen 10 yıl zarfında KOBİ eğitim hizmetleri talebinin sürdürülebilir bir niteliğe kavuştuğu veya kavuşmak üzere olduğu söylenebilir. Araştırma, KOBİ'lerin (%98) eğitim ve danışmanlık hizmeti, ücret ödeyerek, satın alma alışkanlığını kazandıklarını göstermiştir. Ankete katılan KOBİ'lerin %31'inin hiç ücretsiz hizmet kullanmadığı, bir kısmının ise çok az sayıda ücretsiz hizmet kullandığı (%17) düşünüldüğünde, küçük ölçekli işletmelerin dahi hizmet satın alma alışkanlığını edinmeye başlamış olmaları piyasanın geleceği açısından ümit vericidir.
- 8) Eğitim (ve danışmanlık) hizmetlerinden KOBİ'lerin yararlanmama nedenlerinden biri olarak hizmet ücretlerinin yüksekliği öne sürülmüştür. Hizmetlerin ve hizmeti verecek kurumların en önemli seçim kriterinin de yine hizmet bedeli olduğu anlaşılmıştır. Bir ürünün satın alınmasında en önemli etkenlerden biri fiyattır. Bu durum, eğitim ve danışmanlık hizmetleri için de bir ölçüde geçerlidir. Ancak, eğitim ve danışmanlık hizmetleri bağlamında, ankete katılan KOBİ'ler, çoğunlukla bilgili ve bilinçli müşteriler olduklarını ortaya koymuşlardır. KOBİ'lerin %98'i eğitim hizmetlerinin firmaları için çok önemli veya önemli olduğunu bildirmiş ve kendileri için faydalı buldukları hizmetlere yatırım yaptıklarını kanıtlamışlardır. Bilinçli müşteriler olarak KOBİ'lerin, yeni türde ve kendilerine daha yararlı bulacakları hizmetler konusunda daha esnek bir yaklaşımları olup olmadığı araştırılmaya değer olabilir. Bu alanda da, destekleyici kurumlar, gerek bu bilgilerin derlenerek, yaygınlaştırılması, gerek yeni tür ve nitelikte KOBİ eğitim programlarının tedarikçilerce geliştirilmesinin desteklenmesi hususunda önemli bir rol oynamalıdır.
- 9) Çoğunluğu (bilinçli) müşteriler olduklarını bildirmelerine rağmen, araştırma sonuçları, çok küçük (mikro) ve küçük ölçekli işletmelerin eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin faydaları konusunda daha fazla bilgilendirme ve bu hizmetleri kullanırken teşvik edilme ihtiyacı içinde olduğunu göstermiştir. Piyasanın gelişimi talebin artmasını gerektirir. Bunu gerçekleştirmenin bir yolu da çok sayıdaki çok küçük ve küçük işletmeleri pazarın içine çekmektir. Anket sonuçlarının, bir ölçüde de olsa, günümüz için geçerli teşvik sistemlerinin bunu başaramadığını gösterdiği söylenebilir. Karar vericilerin talebin genişletilmesinin teşviki hususunda bu konuyu değerlendirmelerinde yarar olacağı düşünülmektedir.

- 10)** KOBİ'ler, piyasaya sunulan eğitim programlarında yeni gelişen teknolojilerin, özellikle bilişim teknolojilerinin daha ağırlıklı olarak kullanılmasını talep etmişlerdir. Araştırma kapsamı kısıtlı olduğu için, bu talebin niteliklerinin neler olduğu belirlenememiştir. Ancak, teknoloji ağırlıklı eğitim taleplerinin niteliklerinin belirlenmesi ve Türkiye'deki eğitim hizmetleri piyasasına, uluslararası örnekler de incelenerek, yeni eğitim tekniklerinin tanıtılması faydalı olacaktır.
- 11)** KOBİ'ler etkileşimli, katılımcı, pratik uygulamaların konu edildiği, kendi yerleşkelerine yakın yerlerde ve yetkin eğitmenler tarafından verilen eğitim programlarına katılmayı tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Talebin genişletilmesi ve geliştirilmesi amacıyla, KOBİ'lerin taleplerine uygun yeni programları geliştirebilecek yetkinlikteki tedarikçilerin yeni ürünler geliştirme ve bu ürünlerin pazarda denenmesi aşamaları ile kısıtlı olmak üzere desteklenmesi faydalı olacaktır.

Arzın niteliği ile ilgili değerlendirmeler ve öneriler

- 12)** Araştırma, özel sektör eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının KOBİ'lerin talebini en iyi karşılayabilen kurumlar olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ankete katılan KOBİ'ler tarafından tanınan tüm diğer tür tedarikçiler arasında hizmetleri en çok kullanılan (%86) tür tedarikçiler özel sektör eğitim ve danışmanlık firmalarıdır.
- 13)** Tedarikçilerin firma bazında uyguladıkları programlarda firmaların ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde belirleyip, gerekli uygulamaları yapabildikleri, buna karşılık daha genel nitelikli, sektörel ve ortak sorunlar bazında tasarlanabilecek programlar konusunda, ihtiyaç tespitlerindeki eksiklikler nedeniyle, aynı başarıyı gösteremedikleri görülmüştür. Bu sorunun giderilmesi talebin nitelikleri konusunda kapsamlı bilgilerin tedarikçiler tarafından, tek tek tespit edilmesi maliyetinin yüksek olması ve rekabet koşullarının yeterince gelişmemiş olmasıdır. Bunun giderilmesi için destekleyici kuruluşlara görev düşmektedir.
- 14)** Ankete katılan özel sektör tedarikçilerinin sunumları incelendiğinde, eğitim programlarının çok küçük ve nispeten küçük işletmelerinden ziyade, orta ve büyük ölçekli firmalar tarafından kullanıldığı anlaşılmıştır. Bunun en önemli göstergelerinden biri, eğitim programlarının ana müşterilerinin, çok küçük işletmelerde nadiren rastlanan, ara kademe yöneticileri olmasıdır. Yukarıda örnek gösterilen kupon (voucher) sistemi gibi sistemler uygulanarak, özel sektör tedarikçilerinin hem daha küçük KOBİ'lere yönlennmeleri, hem de piyasada rekabetin artması teşvik edilebilir.
- 15)** Pazarın özel sektördeki tedarikçiler bakımından daha da genişletilebilmesi için, kamu sektöründeki destekleyici kuruluşların hizmet sunumundan çekilerek, kaynaklarını pazarın geliştirilmesi için kullanmalarında yarar olacaktır. Pazara yeni tedarikçilerin katılması için desteklerin tedarikçilere pazar araştırma, yeni ürün geliştirme ve ürünün pazara tanıtılması alanlarına kısıtlı olmak üzere aktarılması yoluna gidilmesi uluslararası iyi uygulama pratikleri ile de uyumlu olacaktır.
- 16)** Ankete katılan tedarikçilerin kullandıkları yöntemlerin genellikle KOBİ'lerin talepleri ile uyumlu olduğu gözlemlenmekle birlikte, gerek yöntemlerin, gerek içerik bakımından eğitim programlarının beklentileri ve ihtiyaçları tam olarak karşılamadığı görülmüştür. Eğitim ve danışmanlık hizmetleri piyasasında rekabetin artırılması yönünde alınacak önlemlerin programların niteliğinin gelişmesine katkı sağlayacağı şüphesizdir.

Ek

1

Proje Uygulama Ekibi

Avrupa Eğitim Vakfı Koordinatörü

Milena Corradini

Uluslararası Danışman

Nilgün F. Taş, Özel Sektör/KOBİ Geliştirme Uzmanı*

Yerel Danışmanlar

Doç.Dr. Mustafa Kurt, Gazi Üniversitesi**
Araştırma Görevlisi Metin Dağdeviren, Gazi Üniversitesi**
Araştırma Görevlisi Diyar Akay, Gazi Üniversitesi**

KOSGEB Başkan Yardımcıları (görevli oldukları dönem itibariyle)

Süreyya Balkış
Bayram Mecit
İhsan Solmaz

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi Ekibi

Necla Haliloğlu, Merkez Müdürü**
Oya Han, Uzman
Serdar Ala, Uzman Yardımcısı
Mehmet Akkaya, Uzman Yardımcısı
Ayşe Öner, Uzman
Uhuuvet Üncü, Uzman
M. Oğuz Taş, Uzman Yardımcısı

KOSGEB Merkez Müdürlükleri

Servet Koçak (İstanbul İMES)
Ali Sanioğlu (İstanbul İkitelli)
Abdülkadir Ünalı (Ankara OSTİM)
Tarık Ferizoğlu (Ankara Sincan)
Mustafa Çanakçı (İzmir)
Nadir Kaçmaz (Bursa)
Sedat Karslı (Gaziantep)
Turgut Aslan (Samsun)
Ferruh Tanyel (Eskişehir)
Kemal Bildiş (Denizli)
Reşat Leblebici (Çorum)
Osman N. Gönen (Konya)
Erdal Çınar (Kayseri)

*Metin yazarı ve editör, **Metin yazarı

KOSGEB GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME MERKEZİ

**AVRUPA EĞİTİM VAKFI TARAFINDAN DESTEKLENEN
"TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİ GELİŞTİRMEYE YÖNELİK EĞİTİM" PROJESİ**

KOBİ ANKETİ

A) GİRİŞ

1- Görüşülen Kişinin Adı-Soyadı:

2- Görüşülen kişinin şirketteki pozisyonu:

- ☐ Şirket Sahibi
- ☐ Genel Müdür
- ☐ Genel Müdür Yardımcısı
- ☐ İnsan Kaynakları Yönetimi Müdürü
- ☐ Kalite Güvence Müdürü
- ☐ Diğer,

3- Görüşülen kişinin yaşı: belirtiniz. (Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ 30 yaşın altında
- ☐ 30-34
- ☐ 35-39
- ☐ 40-44
- ☐ 45-49
- ☐ 50-54
- ☐ 55-59
- ☐ 60 ve üzeri

4- Görüşülen kişinin cinsiyeti:

- ☐ Erkek
- ☐ Kadın

5- İşletmenin adı :

6- Tel :

Fax :

E-Posta :

Web Adresiniz :

7- İşletme ne zaman kuruldu? yılında. (Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- | | | |
|---|------------------------------------|--|
| ☐ 1980 ve öncesi | ☐ 1981-1984 | ☐ 1985-1989 |
| ☐ 1990-1994 | ☐ 1995-1999 | ☐ 2000 ve sonrası |

8- İşletmenin bulunduğu il/ilçe :.....

9- İşletmenin bulunduğu bölge:

- ☐ Organize Sanayi Bölgesi
- ☐ Küçük Sanayi Sitesi
- ☐ Meskun mahal
- ☐ Diğer, Belirtiniz.

10- İşletme hangi oda ve/veya derneklere kayıtlıdır?

- ☐ Sanayi Odası
- ☐ Ticaret Odası
- ☐ Esnaf ve Sanatkarlar Odası
- ☐ Yapılan İş Kolundaki Meslek Odası
- ☐ Bölge İşadamları ve/veya Genç İşadamları Derneği

11- İşletmenin hukuki statüsü nedir? (Yalnızca bir seçenek işaretleyiniz.)

- ☐ Anonim şirket
- ☐ Limited şirket
- ☐ Paylı komandit şirket
- ☐ Şahıs şirketi
- ☐ Kollektif şirket
- ☐ Adi komandit şirket

12- İşletmenin ana ürünü veya ana iş konusu nedir?

(Anketör :İşletmenin üretim konusunun kod numarasını daha sonra işaretleyiniz.).....

13- İşletmedeki çalışanların sayısı nedir? (Rakam olarak belirtiniz) kişi
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ 10'dan az ☐ 10-19 ☐ 20-49
- ☐ 50-99 ☐ 100-149 ☐ 150-199 ☐ 200-249

14- İşletmedeki kadın çalışan sayısı nedir? (Rakam olarak belirtiniz) kişi
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ 10'dan az ☐ 10-19 ☐ 20-49
- ☐ 50-59 ☐ 100-149 ☐ 150-199 ☐ 200-249

15- Ana rakibiniz kimdir? (birden fazla seçenek işaretlenebilir) (Anketör: K-15 kartını gösteriniz.)

- ☐ Rakibim yok
- ☐ Şehrimdeki küçük firmalar
- ☐ Şehrimdeki büyük firmalar
- ☐ Kamu işletmeleri
- ☐ Büyük ulusal firmalar
- ☐ Türkiye'deki yabancı ortaklı şirketler
- ☐ İthalatçı firmalar
- ☐ Diğer,

16- Ürünleriniz ihraç ediliyor mu? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Hayır
- ☐ Evet, doğrudan yurtdışındaki müşterilere
- ☐ Evet, Türk ihracat şirketi kanalı ile
- ☐ Evet, doğrudan yurtdışı ihracat şirketleri ile
- ☐ Diğer,

17- Parasal değer bakımından toplam üretiminizin yüzde kaçını ihraç ediliyor? (Rakam olarak belirtiniz) (Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ 1-10
- ☐ 11-25
- ☐ 26-50
- ☐ 51-75
- ☐ 76-90
- ☐ 91-99
- ☐ 100

18- Eğer yeniden başlama imkanınız olsa, tekrar bu işi kurarmısınız? (Yalnızca bir seçenek işaretleyiniz) Not: Eğer 2 nolu soruya "şirket sahibi veya ortağı" seçeneği seçildi ise sorulacaktır.

- ☐ Hayır, ne bu işi nede başka bir işi kurardım.
- ☐ Hayır, ancak başka bir iş kolunda iş kurardım. Belirtiniz:.....
- ☐ Evet, yeniden bu işi kurardım.

19- Son 3 yıldaki pazar payınızın değişimini değerlendiriniz? (Yalnızca bir seçenek işaretleyiniz)

- ☐ Azaldı.
- ☐ Hemen hemen aynı kaldı.
- ☐ Yüzde elliden az arttı.
- ☐ Yüzde elliden fazla yüzde yüzden az arttı.
- ☐ Yüzde yüzden fazla arttı.

20- İş yerinizde herhangi bir kalite standardı kullanıyor musunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Hayır
- ☐ Evet, TS Standartları
- ☐ TSE Markası
- ☐ ISO 9000
- ☐ ISO 14000
- ☐ QS 9000
- ☐ CE
- ☐ Diğer,

21- İşletmenizde kaç adet bilgisayar var? adet
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ Hiç yok
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 20'den fazla

22- İşyeriniz internete bağlı mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

23- İşletmenizde mühendis istihdam ediyor musunuz ? Kaç adet adet
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ Hayır
- ☐ 1-4
- ☐ 5-8
- ☐ 9-12
- ☐ 13 ve daha fazla

24- İşletmenizde teknisyen istihdam ediyormusunuz? Kaç adet adet
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ Hayır
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16 ve daha fazla

25- İşletmenizde idari ve yönetim elemanı (muhasibeci, pazarlama, yönetim) istihdam ediyormusunuz? Kaç adet adet
(Anketör: Verilen cevaba göre ilgili seçeneği işaretleyiniz.)

- ☐ Hayır
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 20 ve daha fazla

26- Teknik ve/veya üniversite eğitimi almış kişileri istihdam etmekte zorlanıyor musunuz?
(Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Hayır zorlanmıyorum.
- ☐ Ücret nedeniyle istihdam etmekte zorlanıyorum.
- ☐ Bölgesel faktörlerden dolayı işgücünü işletmeye çekmekte zorlanıyorum.
- ☐ Diğer,

27- Çalışanlarınıza eğitim veriyor musunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Hayır,
- ☐ Evet, eğitim ihtiyaçları firma içinde gideriliyor.
- ☐ Evet, dışarıdan eğitim hizmeti satın alınıyor.

28- Bir şirket stratejiniz (işletme amaçları) var mı? (Yalnızca bir seçenek işaretleyiniz.)

- ☐ Evet var, ama yalnızca kağıt üzerinde.
- ☐ Evet var, planlarımızı ve faaliyetlerimizi bu strateji doğrultusunda oluşturmaktayız.
- ☐ Hayır yok.

29- Şirket stratejiniz içinde eğitimin yeri ve önemini belirtiniz?

- ☐ Önemsiz
- ☐ Az önemli
- ☐ Oldukça önemli
- ☐ Çok önemli

B) FİRMANIN EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

30- Son üç yıl içerisinde, herhangi bir kişi veya kuruluştan ücretli veya ücretsiz eğitim hizmeti aldınız mı?

- ☐ Evet (32. soruya geçiniz)
- ☐ Hayır

31- Neden hiç eğitim hizmeti almaya gerek duymadınız? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Bu tür hizmete benim işimde ihtiyaç yok (Anketi Bitiriniz)
- ☐ Bu hizmetleri veren kuruluşları bilmiyorum
- ☐ Bu hizmetleri çok pahalı olduğu için satın almadım
- ☐ Bu hizmetlerin kalitesini yeterli bulmuyorum
- ☐ Diğer,.....

32- Varlığından haberdar olduğunuz eğitim veren kuruluşlar hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) Anketör K-32 kartını gösteriniz.

- ☐ KOSGEB
- ☐ MPM
- ☐ TSE
- ☐ TÜBİTAK
- ☐ Sanayi ve Ticaret Odaları (TESK, TOBB, TMMOB vb.)
- ☐ Özel Sektör Danışmanlık Firmaları
- ☐ Özel şahıs,
- ☐ Üniversiteler
- ☐ Diğer,

33- Firmanızı şu anda etkileyen en önemli 3 sorun hangisidir?

1. Önemli sorun:.....
2. Önemli sorun:.....
3. Önemli sorun:.....

34- Eğitime ihtiyacınız olan en önemli konular nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) Anketör K-34 kartını gösteriniz.

- ☐ Eğitim ihtiyacım yok
- ☐ Pazarların özellikleri
- ☐ Pazarlama yönetimi, satış yönetimi
- ☐ İhracata ilişkin bilgi ve beceriler
- ☐ İthalata ilişkin bilgi ve beceriler
- ☐ Finansman yönetimi
- ☐ Üretim yönetimi (ÜPK, stok yönetimi vb.)
- ☐ Teşvikler
- ☐ Kalite yönetimi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi
- ☐ İş planlarının oluşturulması
- ☐ Bilgi teknolojileri
- ☐ Stratejik planlama ve strateji belirleme
- ☐ Yönetim ve organizasyon
- ☐ Diğer.....

35- Yönetici olarak sizi firma içinde en çok meşgul eden 3 durum nedir? Anketör K-35 kartını gösteriniz.

- ☐ Teknolojik değişimler
- ☐ Çalışma yöntemlerinde değişiklik
- ☐ Mal ve hizmet pazarlama işlevinde değişiklik
- ☐ Üretimin durgunlaşması veya azalması
- ☐ Hata oranının artması, kalitenin düşmesi
- ☐ Üretim maliyetinin artması
- ☐ Müşteri / tüketici şikayetlerinin artması
- ☐ İş kazalarındaki artış
- ☐ İşe devamsızlığın ve ayrılmaların artması
- ☐ Örgütteki insan ilişkilerinin bozulması
- ☐ İş görenlerin terfisi ve görev değişikliği
- ☐ Personelle ilgili denetim sorunları
- ☐ Finansman yönetimi
- ☐ Yönetimsel sorunlar
- ☐ Diğer.....

36- Firmanızda eğitim ihtiyacı analizi çalışmaları yapılıyor mu?

- ☐ Evet
☐ Hayır

37- Sizin için en uygun eğitim yerini belirtiniz? (Yalnızca bir seçenek işaretleyiniz)

- ☐ Firma içi
☐ Firmanın olduğu il sınırında
☐ Yurt içi
☐ Yurt dışı
☐ Diğer,

38- Ne tip bir eğitimin size faydalı olacağını düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Klasik
☐ Uygulamalı (katılımcı, örnek olay, tartışmalı)
☐ Teknoloji ağırlıklı (simülasyon, uzaktan eğitim, e-mail, video konferans)
☐ Diğer,.....

39- Eğitimin firmanızın büyümenize sağlayacağı katkı veya önem derecesini belirtiniz.

- ☐ Çok önemli
☐ Önemli
☐ Biraz Önemli
☐ Önemsiz

(C BÖLÜMÜ 30. SORUYA "EVET" YANITINI VEREN KOBİ'LERE UYGULANACAKTIR.)

C) EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE FİRMAYA KATKISI

40- Eğitim hizmetini ilk olarak ücretli veya ücretsiz hangi yıl aldınız?

41- Bu güne kadar kaç kez ücret ödeyerek eğitim hizmeti aldınız?

- ☐ Ücret ödeyerek eğitim almadım
☐ 1-3
☐ 4-7
☐ 8-10
☐ 10'dan fazla

42- Bu güne kadar kaç kez ücretsiz eğitim hizmeti aldınız?

- ☐ Ücretsiz eğitim almadım
☐ 1-3
☐ 4-7
☐ 8-10
☐ 10'dan fazla

43- Eğitim programlarına katılmanızın nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

- ☐ Şirketimin ihtiyacı var
- ☐ Çalışanların talebi
- ☐ Kişisel ilgi
- ☐ Rakiplerimin eğitim alması
- ☐ Diğer,.....

44- Aldığınız eğitimleri ücretli veya ücretsiz hangi kuruluşlardan tedarik ettiniz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) Anketör K-44 kartını gösteriniz.

- ☐ KOSGEB
- ☐ MPM
- ☐ TSE
- ☐ TÜBİTAK
- ☐ Sanayi ve Ticaret Odaları (TESK, TMMOB, TOBB vb.)
- ☐ Özel Sektör Danışmanlık Firmaları
- ☐ Özel şahıs
- ☐ Üniversiteler
- ☐ Diğer,

45- Eğitim hizmetlerinden nasıl haberdar oldunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir) Anketör K-45 kartını gösteriniz.

- ☐ Aile ve arkadaşlarımdan
- ☐ Birlikte iş yaptığım kimselerden
- ☐ Gazete/dergiden
- ☐ TV'den
- ☐ Üyesi olduğum oda/dernekten
- ☐ Resmi bir kurumdan
- ☐ İnternetten
- ☐ Bankadan
- ☐ Poster ve reklamlardan
- ☐ Eğitim veren kurumun çağrısıyla (mektup, telefon, teklif vb.)
- ☐ Diğer,.....

46- Eğitim kurumlarını seçme kriterleriniz nelerdir? (En önemli 3 tanesini işaretleyiniz) Anketör K-46 kartını gösteriniz.

- ☐ Ücret
- ☐ Eğitim veren kurumun ünü
- ☐ Daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması
- ☐ Eğitim veren kurumun yeri
- ☐ Eğitim için başvuru yapılmasıyla sonuç alınması arasında geçen süre (hız)
- ☐ Diğer,

47- Eğitim programlarını seçme kriterleriniz nelerdir? (En önemli 3 tanesini işaretleyiniz) Anketör K-47 kartını gösteriniz.

- ☐ Eğitim verecek kurumun ünü
- ☐ Eğitimin ücreti
- ☐ Eğitimin verildiği yerin size uzaklığı
- ☐ Daha önce aynı kurumdan eğitim alınmış olması
- ☐ Eğitim için başvuru yapılmasıyla ile sonuç alınması arasında geçen süre
- ☐ Konuların pratik uygulama örnekleri verilerek aktarılması
- ☐ Eğitimin iş saatleri dışında yapılması
- ☐ Eğitim programlarının kısa süreli olması
- ☐ Modern, katılımcı öğretim tekniklerinin uygulanması
- ☐ Eğitimin çıktısının getireceği faydalar
- ☐ Size verilen bilginin kapsamlı ve detaylı olmasından çok size yeni ufuklar açma özelliği
- ☐ Diğer,

48- Eğitim aldığınız kurumlarla ilişkilerinizi sürdürmekte misiniz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

49- Aldığınız eğitimlerden nasıl bir fayda sağladınız? (birden fazla seçenek işaretlenebilir) Anketör K-49 kartını gösteriniz.

- ☐ Aldığım bilgileri işimde uygulamadım.
- ☐ Ürülerim için yeni pazarlar belirledim.
- ☐ Yeni yatırım alanları belirledim.
- ☐ Yeni üretim teknolojileri belirledim.
- ☐ İş ortaklığı/ iş birliği yapacak kişileri belirledim.
- ☐ İşimi etkileyen bazı yasal gerekleri yerine getirdim.
- ☐ Yeni istihdam yarattım.
- ☐ Çalışanlarımın sayısını azalttım.
- ☐ İlgimi çeken yeni yönetim tekniklerinden haberdar oldum.
- ☐ Yeni finansman imkanları yarattım.
- ☐ Şirket stratejilerim doğrultusunda iş planlarımı oluşturdum.
- ☐ Kaliteyi artırdım
- ☐ Diğer,

50- En son eğitim hizmetinden ücretli veya ücretsiz hangi ay ve yılda yararlandınız?

Ay : _____ Yıl: _____

51- En son eğitim hizmetini hangi kurumdan aldınız? Anketör K-51 kartını gösteriniz.

- ☐ KOSGEB
- ☐ MPM
- ☐ TSE
- ☐ TÜBİTAK
- ☐ Sanayi ve Ticaret Odaları
- ☐ Özel Sektör Danışmanlık Firmaları
- ☐ Özel şahıs
- ☐ Üniversiteler
- ☐ Diğer,

52- En son yararlandığınız eğitim hizmetinin konusu nedir? Anketör K-52 kartını gösteriniz.

- ☐ Finansman yönetimi, muhasebe ve defter tutma
- ☐ Pazarlama becerileri, promosyon
- ☐ Kalite kontrol ve kalite yönetimi
- ☐ Yeni üretim teknolojileri
- ☐ Üretim yönetimi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi
- ☐ Stratejik planlama ve strateji belirleme
- ☐ Uluslararası pazarlara girme ve ihracat yönetimi
- ☐ Bilgi ve iletişim teknolojilerinin firmalarda uygulamaları
- ☐ Diğer,

53- Yararlandığınız en son eğitim hizmetini işinizde nasıl kullandınız? Anketör K-53 kartını gösteriniz.

- ☐ Aldığım bilgileri işimde uygulamadım (Soru 54'e geçiniz).
- ☐ Yeni yatırım alanı belirledim.
- ☐ Ürünlerim için yeni pazarlar belirledim.
- ☐ Satın aldığım/alacağım makine, ekipmanı belirledim.
- ☐ İş ortaklığı/iş birliği yapacak kişileri belirledim.
- ☐ Yatırım teşviklerine başvurmaya karar verdim.
- ☐ Finansman için başvurdum.
- ☐ İşimi etkileyen bazı yeni yasal gerekleri yerine getirdim.
- ☐ Girişimci destekleme programlarına, yararlanmak üzere başvurdum.
- ☐ Kaliteyi artırdım.
- ☐ Diğer,

54- Aldığınız en son eğitim hizmetinin sonuçlarını işinizde neden uygulayamadınız? (Bu soruyu Soru 53 ile ilgili, "Uygulamadım" seçeneği seçildi ise sorunuz) Anketör K-54 kartını gösteriniz. Birden fazla seçenek işaretlenebilir.

- ☐ Katıldığım eğitim benim iş kolumla yakından ilgili değildi.
- ☐ Katıldığım eğitim benim işkolum ile ilgili olduğu halde, içeriği çok genel olduğundan/süresi çok kısa olduğundan işimde bir uygulama yapmak için yeterli olmadı.
- ☐ Katıldığım eğitimde çok teorik bilgiler verildi.
- ☐ Eğitici yeterince tecrübeli kişiler değillerdi.
- ☐ Eğitim materyalleri yeterince pratik bilgi içermiyordu.
- ☐ İşimde uygulama yapmakta bana yardımcı olacak yazılı malzeme verilmedi.
- ☐ Verilen eğitim ve danışmalık sonucu benim ek olarak almak zorunda olduğum tedbirler çok masraf gerektiriyordu.
- ☐ Diğer,.....

55- Gelecek yıllarda işletme olarak eğitim faaliyetlerine yaptığınız yatırımı artıracak mısınız?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

DEĞERLİ ZAMANINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek

3

Eğitim Hizmeti Tedarikçileri Anketi

KOSGEB GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME MERKEZİ

AVRUPA EĞİTİM VAKFI TARAFINDAN DESTEKLENEN "TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİ GELİŞTİRMeye YÖNELİK EĞİTİM" PROJESİ

EĞİTİM HİZMETİ TEDARİKÇİLERİ ANKETİ

- 1- Firmanın Adı :
- 2- Firmanın Sahipleri :
- 3- Firmanın Kuruluş Yılı :
- 4- Firmanızın yurtdışı bağlantıları veya ortakları var mı?
☐ Evet, Belirtiniz:
☐ Hayır
- 5- Firma (Daimi) Çalışan Sayısı:
Eğitici Sayısı: kişi
Danışman Sayısı: kişi
Eğitici ve Danışman Sayısı: kişi
- 6- Firmanın Bulunduğu İl/İlçe: /
- 7- Firmanızın hizmet alanının kapsamı nedir?
☐ Bulunduğum il
☐ Bulunduğum bölge
☐ Ulusal pazar
☐ Uluslararası pazar
- 8- Adres :
Tel :
Fax :
E-Posta:
Web :
- 9- Firmanızın personel alımında kullandığı kanallar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)
☐ Gazete ilanı
☐ Mevcut aday kayıtları
☐ Yakın çevre tavsiyesi
☐ Danışmanlık ve eğitim şirketlerinin izlenmesi
☐ Üniversite elemanları
☐ Diğer,

10-İşe alınan personele ilk bağımsız işi ne kadarlık bir süre sonunda veriliyor?

- ☐ Hemen
☐ 1-2 hafta sonra
☐ 2-4 hafta sonra
☐ 4-6 hafta sonra
☐ Diğer,

11- Çeşitli dönemlerde Eğitim&Danışman kadrosunda yer alan personelin kendilerini geliştirebilmeleri için dış eğitimlerden yıllık ortalama yararlanma süreleri ne kadardır?

- ☐ 10 saat ve daha az
☐ 11-20 saat
☐ 21-30 saat
☐ 31-40 saat
☐ 41-50 saat
☐ 51 ve daha fazla saat

12- Yıllık bütçenizin ortalama % kaçını personelin eğitim faaliyetlerine ayırıyorsunuz?

- ☐ %5 den az
☐ %5-10
☐ %11-15
☐ %16-20
☐ Diğer,

13-Eğitmen & Danışman seçimi sırasında aradığınız kişisel özellikler nelerdir?

(Aşağıda sıralanan özelliklere 1'den 4'e kadar bir derecelendirme yapınız ve her başlığa sadece bir değer veriniz)

(1) Önemsiz, (2) Az Önemli, (3) Oldukça Önemli, (4) Çok Önemli

Aranan Kişisel Özellikler

Önem Derecesi

Çalışkan, istekli, aktif ve hırslı olması				
İnsanlarla iyi iletişim kurabilmesi				
Dış görünüm, davranış ve konuşma				
Eğitim, teknik yeterlilik				
Tecrübe				
Kişilikli ve kültür sahibi olması				
Dış ülke ilişkileri ve bağlantıları olması				
Yabancı dilinin çok iyi düzeyde olması				
Eğitim araçlarını çok iyi düzeyde kullanabilmesi				
Yaratıcı ve problem çözücü olması				
Takım çalışmasına yatkın olması				
Şirket kültürüne ters düşmemesi				
Güvenilir ve dürüst olması				
Seyahat engelinin olmaması				
Erkeklerin askerliklerini yapmış olması				
Referanslarının kuvvetli olması				

14-Eğitmen ve danışmanlarınızın performans ölçümünde hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Firmada performans değerlendirme yapılmıyor.
- ☐ Değerlendirme / ölçüm formları ile puanlama vb.
- ☐ Gözlem ve izleme yolu ile
- ☐ Eğitim ya da danışmanlık konularına göre olan talep ile
- ☐ Katılımcıların değerlendirmesi ile
- ☐ Diğer,

15-Firmanızda hangi tip ücret sistemi uygulanıyor?

- ☐ Klasik ücret sistemi
- ☐ İş başına ücret sistemi
- ☐ Primli ücret sistemi
- ☐ Diğer,

16- Firmanızca verilen danışmanlık hizmetleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ İnsan kaynakları yönetimi danışmanlığı
- ☐ Toplam kalite yönetimi, kalite yönetimi sistemi geliştirme danışmanlığı
- ☐ Stratejik planlama danışmanlığı
- ☐ Üretim yönetimi danışmanlığı
- ☐ Finansman yönetimi danışmanlığı
- ☐ Diğer,

17- Firmanızca verilen eğitim hizmetleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri eğitimi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi eğitimi
- ☐ Stratejik planlama ve stratejik yönetim eğitimi
- ☐ Üretim planlama ve kontrolü eğitimi
- ☐ Pazarlama, ithalat ve ihracat eğitimi
- ☐ Finansman ve muhasebe eğitimi
- ☐ Diğer,

18-Firmanızın eğitim ve/veya danışmanlık hizmetleri konusunda belirli bir uzmanlık alanı var mı?

- ☐ Evet, Nedir ?
- ☐ Hayır

19-Yukarıda sıralanan eğitim ve danışmanlık konu başlıklarından, son iki yılda en fazla talep edilen 3'ünün konu başlığını yazınız.

1).....

2).....

3).....

20-Danışmanlık ve eğitim hizmetlerinizi tercih edenler hangi ölçekteki ve sektördeki firmalardır? (En önemli 2 müşteri grubunu işaretleyiniz.)

- ☐ Küçük ölçekli işletmeler (1-50 arası çalışana sahip),
 - ☐ İmalatçılar
 - ☐ Hizmet firmaları
 - ☐ Ticari işletmeler
- ☐ Orta ölçekli işletmeler (51-150 arası çalışana sahip)
 - ☐ İmalatçılar
 - ☐ Hizmet firmaları
 - ☐ Ticari işletmeler
- ☐ Büyük ölçekli firmalar (150'den daha fazla çalışana sahip)
 - ☐ İmalatçılar
 - ☐ Hizmet firmaları
 - ☐ Ticari işletmeler

21-Danışmanlık hizmetlerinizden başka hangi tür müşteriler faydalanmaktadır?

- ☐ Kamu kurumları
- ☐ Sanayi ve ticaret odaları
- ☐ Özel kişiler
- ☐ Diğer,

22-Müşteri kitleniz kimlerdir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ İşletme sahibi
- ☐ Ara kademe yöneticisi (finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi bölümlerin sorumluları)
- ☐ Diğer,

23-Firmanızın eğitim programını tanıtım yöntemleri nedir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Gazete ve dergi ilanı
- ☐ Fuar ve seminerler vasıtasıyla
- ☐ Web sayfası ve/veya e-posta yoluyla
- ☐ Radyo ve televizyon reklamı
- ☐ Aracı kurumlar vasıtasıyla
- ☐ Müşteri referansları ile,
- ☐ Doğrudan potansiyel müşteriler ile görüşmeler yapılarak,
- ☐ Diğer,

24-Firmanızın eğitim verdiği grupların ortalama büyüklüğü ne kadardır?

- ☐ 5'den az
- ☐ 5-14
- ☐ 15-30
- ☐ 31-50
- ☐ 51 ve daha fazla.

25-Firmanız genellikle hangi tip eğitim yöntemini kullanmaktadır?

- ☐ Klasik
- ☐ Uygulamalı (katılımcı, örnek olay, tartışmalı)
- ☐ Teknoloji ağırlıklı (simülasyon, uzaktan eğitim, e-mail, video konferans)
- ☐ Diğer,

26-Verilen eğitim programları kimler tarafından finanse ediliyor?

- ☐ Katılımcı firma tarafından
- ☐ Destekleyen kuruluşlardan (KOSGEB, MPM, Yerel yönetimler vb.)
- ☐ Katılımcı kuruluş ve destekleyen kuruluşlardan
- ☐ Diğer,

27-Aşağıdaki eğitim alanlarının hangisi üzerinde yoğunlaşmaktasınız?

- ☐ Mevcut problemlerin çözümüne yönelik eğitimler (finansman, pazarlama, muhasebe, organizasyon vb.)
- ☐ Yeni bir pazar ve ürün geliştirilmesine, yeni bir iş kurulmasına yönelik fikirler, girişimcilik eğitimi
- ☐ Diğer,

28-Eğitim öncesi ihtiyaç analizi nasıl yapılıyor? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ İşletme geliştirmeye yönelik meslek örgütleri (KOSGEB, MPM vb.)
- ☐ Ticaret ve sanayi odaları ile görüşülerek
- ☐ Potansiyel müşteriler ile görüşmeler, saha çalışmaları yapılarak,
- ☐ Üniversiteler ile görüşülerek
- ☐ Diğer danışmanlık firmaları ile görüşülerek, hangileri?
- ☐ Eğitim öncesi ihtiyaç analizi yapılmıyor.

29-Düzenlediğiniz eğitim hizmetleri sonrasında eğitimin etkenliğini, başarısını ve hedefe ulaşma düzeyini hangi yöntemlerle ölçüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Anket
- ☐ Gözlem
- ☐ Karşılıklı görüşme
- ☐ Test veya sınav
- ☐ Eğitim hizmetleri sonunda böyle bir çalışma yapılmıyor.
- ☐ Diğer,

30-Danışmanlık ve eğitim çalışmalarının sonucunda, çalışmanın takibi ve izlenmesi yapılmakta mıdır? Cevabınız evet ise hangi sıklık ya da zaman aralığında yapıldığını belirtiniz .

- ☐ Evet, Hangi sıklıkta:.....
- ☐ Hayır

31-Eğitim programlarınız içinden pazarda kalıcı yer edinmiş olan bir programın ismini belirtiniz. (Önerilen programının bugüne kadar en az iki kez yapılmış olmasını ve bundan sonraki 12 ay içerisinde en az 1 kez yapılacağını göz önüne alınız.)

.....

NOT : 32- 38 arasındaki sorular 31. soruda belirtilen programa göre cevaplandırılacaktır.

32- Bu programdan şu ana kadar yararlanan 3 firmaya ilişkin aşağıdaki bilgileri veriniz.

Firmanın ismi, adresi, telefonu, e-posta	Çalışan Sayısı	Sektörü	Tahmini Ciro (2001 yılına ait)

33-Bu eğitim programının hedef kitlesi kimdir?

- ☐ İşletme sahibi
- ☐ Ara kademe yöneticisi (finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi operasyonel sorumluları)
- ☐ Diğer,

34-Bu eğitim programı kim tarafından finanse ediliyor?

- ☐ Katılımcı firma tarafından
- ☐ Destekleyen kuruluşlardan (KOSGEB, MPM, yerel yönetimler vb.)
- ☐ Katılımcı kuruluş ve destekleyen kuruluşlardan
- ☐ Diğer,

35-Bu eğitim programının ortalama %.....'ı klasik (teorik) eğitim tekniklerine %.....'ı pratik uygulamalara ayrılmaktadır.

36-Bu eğitim programının süresini belirtiniz ?

.....Gün

37-Bu program müşterilerinize nasıl bir fayda sağladı? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- ☐ Müşteri sayısında artış
- ☐ Ürün çeşidinde artış
- ☐ Yeni iş fikirlerinin oluşması
- ☐ İhracata başlama
- ☐ Yeni ortaklıklara başlama
- ☐ Satış hasılasında artış
- ☐ İstihdamda artış
- ☐ Pazar payında artış
- ☐ Üretim teknolojisinde iyileşme
- ☐ Karın artması
- ☐ Müşteri memnuniyetinde artış
- ☐ Diğer,

38- Bu eğitim programının amacı nedir?

- ☐ Kendi işini kurmak için gerekli bilgi ve beceriyi sağlamak.
- ☐ İşletmenin büyümesi için gerekli stratejik planlama yeteneğini kazandırmak.
- ☐ Pazar imkanlarının araştırılması sonucu işletmenin büyüme olanaklarının belirlenmesi.
- ☐ Bir yatırım projesinin planlanması, kaynak tahsisi ve yönetilmesi.
- ☐ Problemin tanımlanması, analizi ve çözümü.
- ☐ Karar verme sürecinin kontrol altına alınması ve iyileştirilmesi .
- ☐ Ürün, üretim ve hizmet kalitesinin artırılması (Kalite güvence sistemi kuruluşu dahil).
- ☐ İnsan kaynakları yönetim fonksiyonunun geliştirilmesi.
- ☐ Diğer ,

39- Verdiğiniz eğitim programları içinden bu eğitim programını seçmenizin nedenlerini birkaç cümle ile ifade ediniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DEĞERLİ ZAMANINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

Örnek Eğitim Programları Bilgi Formu**KOSGEB GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME MERKEZİ****AVRUPA EĞİTİM VAKFI TARAFINDAN DESTEKLENEN
“TÜRKİYE’DE KOBİ’LERİ GELİŞTİRMeye YÖNELİK EĞİTİM PROJESİ”****ÖRNEK EĞİTİM PROGRAMI TANITIM FORMU**

(Eğitim Firması Tarafından Doldurulacaktır)

Avrupa Eğitim Vakfı Tarafından Desteklenen “Türkiye’de KOBİ’leri Geliştirmeye Yönelik Eğitim” Projesi’nin hedeflerinden bir tanesi, Türkiye’de KOBİ’lere yönelik eğitim veren firmaların envanterinin oluşturulması ve uygulama örneklerinin seçilmesidir.

Bu amaçla KOSGEB tarafından yapılan ankete cevap veren 36 firma tarafından sunulan programlar arasından seçilen 16 program, ilk değerlendirme sonucu örnek program adayı olarak belirlenmiştir.

İkinci etap değerlendirmeden sonra aday program sayısı 10’a düşürülecek ve bu programlar proje bitiminde yayınlanacak kitapta yer alacaktır.

Kuruluşunuz tarafından önerilen ve 16 aday program arasına alınan eğitim programına ilişkin ayrıntılı bilgi edinebilmek amacıyla hazırlanan bilgi formunu doldurmanızı rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

KOSGEB**Programın Adı :****Eğitim Firması :**

1-) Firmaya ilişkin kısa tanıtım bilgisi (Kuruluş tarihi, kuruculara ilişkin bilgi, şirket türü, bünyesinde görev verdiği eğitim ve danışmanları yetiştirme yöntemleri, destek personel sayısı, personel devir oranı, bu eğitmen veya danışmanların kaç firma bünyesinde istihdam ediliyor, kaç dışarıdan sözleşmeli olarak görevlendiriliyor.)

.....

.....

2-) Örnek Eğitim Programı ile ilgili ihtiyaçlar nasıl belirlendi? (Bu program bir veya birkaç KOBİ’nin ihtiyaçlarını gidermek üzere mi hazırlandı yoksa katılımcılar standart bir programa mı davet edildi?)

.....

.....

3-) Bu programın katılımcılarına ilişkin bilgi (Hedef kitle kimlerden oluşuyor, katılımcıların mesleki ve eğitim durumları v.s.)

.....

.....

4-) Program katılımcılarına nasıl ulaşıyor?

.....

.....

5-) Programa ilişkin özet bilgi (Amaç, hedef, sürekliliği, bu güne kadar kaç defa yapıldı? Katılımcı firmaya sağladığı katkılar, bu katkılar nasıl belirlendi? Program uzmanları firma elemanı mı yoksa iş bazında sözleşme ile mi istihdam ediliyor?)

.....

.....

6-) Bu programda kullanılan eğitim yöntem ve araçları nedir? Bu araçlar bu program için mi üretildi yoksa standart araçlar mı kullanıldı?

.....

.....

7-) Program konularının kapsamı ve süresi? (Teorik ve pratik uygulamaları belirterek)

.....

.....

8-) Program yeri (Bu yeri seçmenizdeki neden?)

.....

.....

9-) Programın ücreti ve ücretin kim tarafından finanse edildiği? (Toplam ücret ve kişi başına alınan ücretin belirtilmesi)

.....

.....

10-) Program sonuçlandıktan sonra izleme ve değerlendirme nasıl ve ne amaçla yapılıyor?

.....

.....

11-) Programın sizce “yenilikçi” yönleri nelerdir?

.....

.....

12-) Gerçekleştirilen programdan elde edilen bilgiler ışığında ileriye yönelik hedef, beklenti ve öneriler?

.....

.....

13-) Daha önceki ankette 31. soruya verdiğiniz cevapta yer alan, örnek programdan yararlanan firmalar (KOBİ) arasından hangisinden programla ilgili bilgi almamızı tercih ettiğinizi belirtiniz?

Firma İsmi :

Adresi:

.....

.....

Tel:

Görüşülecek Kişinin Adı Soyadı:

Görüşülecek Kişinin Ünvanı:.....

DEĞERLİ ZAMANINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

NOT: Uygulanan formda, her soru için yaklaşık yarım sayfalık yer bırakılmış, yanıt verenlere gerektiğinde ilave sayfalar kullanabilecekleri bildirilmiştir.

Örnek Programlar ve KOBİ Görüşleri

KOSGEB GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME MERKEZİ

AVRUPA EĞİTİM VAKFI TARAFINDAN DESTEKLENEN "TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİ GELİŞTİRMeye YÖNELİK EĞİTİM PROJESİ"

ÖRNEK EĞİTİM PROGRAMI DEĞERLENDİRME FORMU

(Katılımcı KOBİ Tarafından Doldurulacaktır)

Avrupa Eğitim Vakfı Tarafından Desteklenen "Türkiye'de KOBİ'leri Geliştirmeye Yönelik Eğitim" Projesi'nin hedeflerinden bir tanesi, Türkiye'de KOBİ'lere eğitim veren firmaların envanterinin oluşturulması ve uygulama örneklerinin seçilmesidir.

Bu amaçla KOSGEB tarafından yapılan ankete cevap veren 36 firma tarafından sunulan programlar arasından seçilen 16 program, ilk değerlendirme sonucu örnek program adayı olarak belirlenmiştir.

İkinci etap değerlendirmeden sonra aday program sayısı 10'a düşürülecek ve bu programlar proje bitiminde yayınlanacak kitapta yer alacaktır.

Tedarikçi firmalar tarafından önerilen ve aday program kapsamına alınan eğitim programları hakkında detaylı bilgi edinebilmek amacıyla, bu programdan yararlanan ve tedarikçi firma tarafından referans gösterilen KOBİ'lerden bilgi almak ihtiyacı doğmuştur.

Bu çerçevede, bilgi formunu doldurmanızı rica eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

KOSGEB

Programın Adı :

Katılımcı Firmanın Adı:

1-) Firmanın kuruluş yılı, yeri?

.....

.....

2-) Firmaya ilişkin kısa bilgi (Hangi alanda faaliyet gösteriyor, kimler tarafından kuruldu, kurucu ortaklar veya sahibinin nitelik ve tecrübeleri, ilgili bulduğunuz bilgiler)

.....

.....

3-) Örnek gösterilen eğitim programına katılmaya nasıl ve neden karar verdiniz?

.....

.....

4-) Bu programın varlığından nasıl haberdar oldunuz?

.....

.....

5-) Programa firmanızdan hangi düzeyde kaç eleman katıldı?

.....

.....

6-) Bu programı sizce cazip kılan faktörler nelerdi? (Süre, ücret, kapsam, vb açısından)

.....

.....

7-) Program başlama ve bitiş tarihi, yeri, süresi hakkında lütfen bilgi veriniz.

.....

.....

8-) Eğitim sırasında uygulamalı çalışmalar için yeterli zaman ayrıldı mı? Bu uygulamalar sizin sorunlarınıza ve ihtiyaçlarınıza cevap verdi mi?

.....

.....

9-) Programa katılan diğer kişilerle görüş alışverişiniz oldu mu?

.....

.....

10-) Eğiticileri değerlendirdiniz mi? Performanslarını nasıl buldunuz?

.....

.....

11-) Programdan beklediğiniz yararları elde ettiniz mi, ne şekilde? Bu eğitimi işinizde nasıl uyguladınız?

.....
.....

12-) Eğitim veren firma ile program sonrası ilişkileriniz devam ediyor mu?

.....
.....

13-) Bu program hakkındaki genel görüşleriniz (Neden cazip, yenilikçi yönleri var mı? Size en büyük katkısı ne oldu?)

.....
.....

Firma İsmi :.....

Firmanın Adresi:

.....
.....

Tel:

Görüşülen Kişinin Adı Soyadı:

Ünvanı:.....

DEĞERLİ ZAMANINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.

NOT: Uygulanan formda, her soru için yaklaşık yarım sayfalık yer bırakılmış, yanıt verenlere gerektiğinde ilave sayfalar kullanabilecekleri bildirilmiştir.

Özel sektör eğitim tedarikçileri dışında Türkiye'de KOBİ'lere eğitim hizmeti veren kuruluşların faaliyetleri, söz konusu kuruluşlar tarafından verilen bilgiler ışığında aşağıda özetlenmiştir.

KOSGEB

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOSGEB, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızla uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkılarını ve etkinliklerini artırmak amacıyla 1990 tarihinde kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile ilgili bir kuruluştur.

KOSGEB, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin değişen koşullarda belirlenen eğitim ihtiyaçlarına yönelik sınıf içi, laboratuvar veya iş başında olmak üzere teknik, yönetim, mali ve mevzuat konularında eğitim hizmetleri vermektedir. Söz konusu eğitimlere, KOBİ sahipleri, yöneticileri ve çalışanları katılabilmektedir.

Düzenlenecek eğitim konuları, KOSGEB yerel merkezleri tarafından, faaliyet gösterdikleri yörenin ihtiyaçları çerçevesinde belirlenmekte, sanayinin ihtiyaç duyduğu eğitim hizmetlerinin tespiti amacıyla araştırma, anket, ziyaret gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Belirlenen eğitim programları, yıllık çalışma programı çerçevesinde planlanarak KOBİ'lere duyurulmakta ve en az 8 kişilik katılımın sağlanması durumunda eğitim programı gerçekleştirilmektedir.

KOSGEB Eğitim Yönetmeliği çerçevesinde gerçekleştirilen eğitim programları, genellikle KOSGEB dışından, tüzel ya da gerçek kişi statüsüne sahip eğitimci vasıtasıyla verilmektedir.

Eğitim süreleri 1 - 5 gün arasında yoğunlaşmakla birlikte, daha uzun süreli eğitim programları da düzenlenebilmektedir. Eğitim ücreti, eğitimin doğrudan maliyeti üzerinden sübvansiyon sağlanarak hesap edilmektedir. Sübvansiyon oranı, kalkınmada öncelikli yörelerde %90, normal yörelerde %80, gelişmiş yörelerde ise %70 olarak uygulanmaktadır.

KOSGEB eğitim programlarını aşağıdaki ana başlıklar altında sınıflandırmak mümkündür.

- 1) Temel eğitim
- 2) Bilgisayar eğitimi
- 3) Teknik eğitim
- 4) İşletme, yönetim, girişimcilik eğitimi
- 5) Kalite eğitimi

2002 yılı içerisinde KOSGEB eğitim hizmetlerinden, 12.987 katılımcı faydalanmış, toplam 7.798 saatlik eğitim hizmeti verilmiştir.

Toplam eğitim süresi içerisinde, 4. sırada tanımlanan eğitimlerin oranı %37'dir. Bu kategoride, 2002 yılında 7.382 katılımcı eğitilmiştir. Bu sayı toplam katılımcı sayısının %57'sine tekabül etmektedir.

Yukarıda tanımlanan planlı eğitim programlarının yanı sıra, nitelikleri KOSGEB tarafından belirlenmiş kamu ya da özel eğitim kuruluşlarından eğitim alan küçük ve orta ölçekli imalat sanayi firmalarına, en fazla 4.000 ABD Doları tutarında destek sağlanmaktadır.

İGEME

İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi

İGEME'nin misyon tanımı içerisinde KOBİ'lere özel önem verildiği ifade edilmektedir. İGEME İl Temsilciliklerinin bulunduğu iller ve meslek kuruluşları, ticaret ve sanayi odaları ve İhracatçı Birliklerinden gelen talepler doğrultusunda belirlenen İGEME'nin eğitim konusunda verdiği hizmetler 5 ana başlık altında toplanabilir:

1. Dış Ticaret Eğitim Programları
 2. Özel Konulu Eğitim Programları
 3. İşletme Yönetim Sistemleri
 4. İş İngilizcesi Eğitim Programları
 5. Ülke Sohbet Toplantıları
1. **Dış Ticaret Eğitim Programları:** Eğitimi yurt sathına yaymak ve Dış Ticarete nitelikli eleman kazandırmak gibi ilkelerle düzenlenen Dış Ticaret Eğitim Programları, Programın düzenleneceği yörenin ihtiyacına göre 2-4 günlük olarak gerçekleştirilmektedir. Dış ticarete ödeme ve teslim şekilleri, ihracatta fiyatlandırma, uluslararası fuarlara katılım ve devlet desteği, gümrük mevzuatı uygulamaları ve yeni değişiklikler, dahilde ve hariçte işleme rejimleri ile vergi, resim ve harç istisnası mevzuatı, ihracatta kullanılan belgeler, alınması gereken izin ve sertifikalar, hukuksal açıdan dış ticarete anlaşmazlıkların çözümü ve uluslararası tahkim, ithalat ve ihracatta gümrük uygulamaları, uluslararası pazarlama, ihracatta KDV istisnası, Eximbank kredileri ve kredi sigorta garanti programları, KOBİ kredileri, yatırım teşvik mevzuatı, serbest bölgelere ilişkin uygulamalar, ihracat ve ithalat mevzuatları, devlet yardımları gibi konuların incelendiği programlarda bahsi geçen konularda uygulama usul ve esaslarını belirleyen kamu kurumu ve özel sektör temsilcileri ve akademisyenlerden konuşmacı olarak yararlanılmaktadır.
 2. **Özel Konulu Eğitim Programları:** Özel konulu eğitim programları gelen talebe göre genelde yukarıda bahsedilen konulardan birini daha geniş bir perspektifte incelemek üzere bir-iki günlük programlar şeklinde düzenlenmektedir. Bunların dışında konuşmacıların yurt dışından davet edildiği belirli pazarları/sektörleri tanıtmayı hedefleyen özel konulu eğitim hizmetlerine de devam edilmektedir.
 3. **İşletme Yönetim Sistemleri:** İGEME ve Uluslararası Ticaret Merkezi (ITC, International Trade Center, UNCTAD/WTO) işbirliği ile 2000-2001 yıllarında yürütülmüş olan "Dış Ticaret Danışmanı ve Eğitimcilerin Eğitimi" projesinin uygulama aşamasına başlanması çerçevesinde ITC tarafından sertifikalandırılan ve çoğunluğu İGEME uzmanlarından oluşan 33 eğitimci/danışmanın konuşmacı olarak yer aldığı "İş Yönetim Sistemi" konulu seminerler düzenlenmektedir. Projenin diğer bir uygulama alanı olan ve temel olarak firmanın ihracata yönelik sorunlarının tesbitini amaçlayan teşhis danışmanlığı hizmeti de İGEME tarafından verilmeye başlanmıştır.

4. **İş İngilizcesi Eğitim Programı:** Türk firmalarının dış ticaretle ilgili İngilizce dilinde yazışma, tanıtım, konuşma ve müzakere teknikleri konularında karşılaştıkları sorunlarının giderilmesine yönelik olarak "İŞ İNGİLİZCESİ" adı altında bir eğitim programı 2003 yılından itibaren düzenlenmeye başlanmıştır. Bu yıl Ocak-Haziran döneminde Türk – İngiliz Kültür Derneği ile işbirliği içerisinde 72 saatlik dört programın organizasyonu gerçekleştirilmiştir.
5. **Ülke Sohbet Toplantıları:** Ülke Sohbet Toplantıları yurt dışındaki görev sürelerini tamamlayan Ticaret Müşavirlerinin görevli bulundukları pazara ilişkin tecrübe ve bilgi birikimlerini iş çevrelerine aktarmak amacıyla 2001 yılından itibaren düzenlenmektedir. Pazara ilişkin olarak ekonomik yapı, bankacılık sistemi, dış ticaret trendi, Türkiye ilgili ticari ilişkiler, potansiyel olabilecek ürünler, ikili ticaretle karşılaşılacak sorunlar gibi konuların irdelendiği organizasyonlardan günümüze kadar 50'yi aşkın sayıda gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda bahsi geçen Eğitim Programlarının sayısı gelen talebe bağlı olarak her geçen yıl artmakta olup bu yıl 50'yi aşkın organizasyon gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Bunun yanı sıra İGEME, Bakanlar Kurulu'nun 94/6401 sayılı kararı çerçevesinde, "İhracata Yönelik Eğitim Yardımı" tebliğini uygulama yetkisine sahiptir.

Eğitim yardımının amacı, özellikle KOBİ'lerin ürünlerini uluslararası piyasalarda verimli ve etkin bir şekilde pazarlayarak rekabet güçlerini artırmaları ve uluslararası nitelik kazanmalarındaki temel gereksinimlerden birisi olan eğitim ihtiyacının karşılanmasına katkıda bulunmaktadır.

Eğitim yardımından yararlanabilecek KOBİ'ler şu şekilde tanımlanmaktadır:

- İmalat Sanayi Sektöründe faaliyette bulunan,
- 1-200 arası işçi çalıştıran,
- Gerçek usulde defter tutan,
- Arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı bilanço net değeri 2.000.000 ABD Doları karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler

Bu yardım çerçevesinde desteklenen eğitim faaliyetlerinin süresi en çok 3 aydır.

Yurtdışı eğitim programına ilişkin harcamalar, 7.500 ABD Dolarını geçmemek üzere, eğitim programı başına sektörel dış ticaret şirketleri (SDŞ) için %75, KOBİ'ler için %50 oranında, yurtiçi eğitim programına ilişkin harcamalar ise; SDŞ'ler için 15.000 ABD Doları geçmemek üzere %75, KOBİ'ler için 5.000 ABD Doları geçmemek üzere %50 oranında desteklenmekte, KOBİ ve SDŞ'lerin yurtiçi programlar için 3, yurtdışı programlar için 3 olmak üzere en fazla 6 adet eğitim programına destek sağlanmaktadır.

MPM

Milli Prodüktivite Merkezi

1965 yılında kurulan MPM'nin amacı, yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırmak ve uygulamaya konulmasına çalışmak, kamu ve özel sektör iş yerlerinde verimliliği artırıcı yöntemleri araştırıp bularak bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak; verimlilikle ilgili metotları yaymaktır.

MPM, aşağıdaki ana başlıklar altında yer alan konularda, süresi 1 gün ile 10 gün arasında değişen eğitim programları sunmaktadır:

- Kalite sistem yönetimi
- İnsan kaynakları yönetimi
- İşletmecilik teknikleri
- Büro yönetimi
- Muhasebe ve finansman
- Bilgi sistemleri yönetimi
- Verimlilik ölçme ve değerlendirme

Eğitimlerin tümü talep üzerine yapılmakta olup, kuruluşların istediği yerde ve tarihte gerçekleştirilmektedir.

2003 yılı grup (20 kişi) eğitim ücretleri (KDV hariç) aşağıda belirtilmektedir:

- 1 günlük eğitim: 750.000.000 TL
- 2 günlük eğitim: 975.000.000 TL
- 3 günlük eğitim: 1.150.000.000 TL
- 4 günlük eğitim: 1.300.000.000 TL
- 5 günlük eğitim: 1.450.000.000 TL
- 10 günlük eğitim: 2.750.000.000 TL

TSE

Türk Standartları Enstitüsü

TSE tarafından düzenlenen eğitimlerin ana başlıkları aşağıda verilmektedir:

TSE Planlama ve Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen eğitimler:

- Kalite yönetimi sistem eğitimi (3 gün)
- Kalite sistem dokümantasyonu eğitimi (3 gün)
- Kuruluş içi kalite tetkikçi eğitimi (3 gün)
- İstatistiksel proses kontrol eğitimi (3 gün)
- TS EN ISO 14000 Çevre yönetim sistemi temel eğitimi (3 gün)
- Kuruluş içi çevre yönetim tetkikleri eğitimi (3 gün)

- Tehlike analizleri ve kritik kontrol noktaları (HACCP) eğitimi (3 gün)
- İş sağlığı ve güvenliği (OHSAS) eğitimi

TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü tarafından düzenlenen eğitimler:

- Kalite tetkik görevlisi/Baş tetkik görevlisi eğitimi (4 gün eğitim+1 gün sınav)
- Çevre tetkik görevlisi/Baş tetkik görevlisi eğitimi (4 gün eğitim+1 gün sınav)
- İş sağlığı ve güvenliği (OHSAS) tetkik görevlisi/ Baş tetkik görevlisi eğitimi (4 gün eğitim+1 gün sınav)
- Proseslerin yönetimi, etkileşimi ve iyileştirme teknikleri (2 gün)
- Müşteri memnuniyeti (2 gün)
- FMEA (1 gün)
- Liderlik (1 gün)
- Toplam kalite yönetimi (2 gün)
- Problem çözme teknikleri (2 gün)
- Kalite çemberleri ve sürekli iyileştirme (2 gün)
- İş sağlığı ve iş güvenliği mevzuatı (1 gün)
- İş güvenliği (2 gün)
- Kimya sektöründe iş sağlığı ve güvenliği (2 gün)
- İş sağlığı ve iş güvenliği risk değerlendirme ve derecelendirme (2 gün)
- İş sağlığı ve iş güvenliği prensipleri (2 gün)
- Tehlike analizleri ve kritik kontrol noktaları (HACCP) eğitimi (3 gün)

2003 yılı eğitim ücretleri kişi başına günlük 120.000.000 milyon TL+KDV, kuruluş bazında verildiği takdirde günlük 1.000.000.000TL+KDV+yol+konaklama masraflarıdır. Kamu kuruluşlarına %25 KOSGEB eğitimlerinde ise %35 indirim uygulanmaktadır.

TÜSSİDE

MEB-TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

Üst ve orta kademe yöneticilerine eğitim hizmeti sunmak ve yönetim sistemlerindeki en son bilimsel ve teknik gelişmelerin yayılımını sağlamak amacıyla 1985 yılında kurulan TÜSSİDE, bugün Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve Milli Eğitim Bakanlığı işbirliği ile yönetilen mali ve idari özerkliğe sahip bir kuruluştur. Yerleşim olarak TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nin Gebze'deki arazisi içinde ve Teknoloji Serbest Bölgesi yanında yer almaktadır.

TÜSSİDE, kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında görev yapan yönetici ve çalışanlarına yönelik olarak; liderlik, motivasyon, etkin iletişim, bilgi yönetimi, süreç yönetimi, kalite yönetimi, takım çalışması, üretim yönetimi, stratejik yönetim, teknoloji yönetimi, insan kaynakları ve performans yönetimi, temel kalite kavramları ve kurum kültürü, iyileştirme takımları ve teknikleri gibi konularda eğitim hizmetleri sunmaktadır.

TÜSSİDE, Kurum ve Kuruluşlara, sürekli gelişim sağlamaları için ileri yönetim yaklaşım ve yöntemleri kazandırmak amacıyla, bilgi ve teknolojiye dayalı yaklaşımlarla ve etkin yöntemler uygulayarak eğitim, danışmanlık, araştırma ve yayın hizmetleri sunmayı bir misyon olarak benimsemiştir. Toplumsal sorumluluk, duyarlılık, tutarlılık ve gelişim TÜSSİDE'nin vazgeçilmez değerleridir.

Eğitimler, müşteri kurum ve kuruluşlara özel olarak tasarlandığından genel katılıma açık bir eğitim programı mevcut değildir ve bu nedenle eğitim duyurusu yapılmamaktadır. Ancak konferans, seminer, panel, forum, bilgi ve deneyim paylaşımı gibi etkinlikler söz konusu olduğunda gazete ilanı ve veri tabanındaki adreslere duyuru yapabilmektedir.

TÜSSİDE'nin bir başka etkinliği ise Türkiye'nin kritik ve güncel konularına yönelik yetkili ve bilgili kurum ve kişilerini bir araya getirerek düzenlediği "Ortak Akıl Platformları"dır.

TÜSSİDE, Avrupa Birliğine uyum süreci içinde ülkemizdeki kurum ve kuruluşların alt yapı gelişimlerine, ürün ve hizmetlerinde kalite ve verimliliğini artırarak maliyeti düşürme çabalarına önemli ölçüde katkı sağlayacak eğitim ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.

GAP-GİDEM Projesi

Girişimci Destekleme Merkezleri Projesi

GAP Bölge Kalkınma İdaresi (BKİ) tarafından Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile işbirliği içerisinde, 1997 yılından itibaren sürdürülen GİDEM (Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi) Projesi Mart 2002'de tamamlanmış olup, Avrupa Birliği finansmanı ile GİDEM Projesinin ikinci aşaması başlatılmış ve Eylül 2002 itibarıyla, Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman ve Diyarbakır GİDEM Ofislerinde hizmetler tekrar devreye girmiştir.

GAP BKİ ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının işbirliği içerisinde yürüttüğü bu projenin temel hedefi, "işletmelerin girişimcilik, yönetsel ve operasyonel kapasitelerinin yükseltilmesi" olarak belirlenmiştir. Avrupa Birliğine üyelik ile ilgili her alanda yürütülen müktesebat uyum çalışmaları kapsamında GİDEM Ofisleri tarafından sunulan hizmetler, AB'nin "İşletme Politikası" ile paralellik taşımaktadır. Bu çerçevede "bilgi temelli ekonomik kalkınma sürecinde inovasyona yönelik girişimciliği geliştirme ve teşvik etme" temel hizmet stratejisi olarak yer almaktadır. Diğer taraftan, GAP BKİ tarafından hazırlanan "Bölge Kalkınma Planı" ekonomik, sosyal ve mekansal boyutlarıyla, mikro düzeyde GİDEM Ofislerinin iş geliştirme hizmetlerine girdi sağlamaktadır. GİDEM hizmet planı, bölgede özellikle agro-endüstri ve agro- turizm gibi alanlarda girişimciliği geliştirmeye yönelik planlanmış olup, bu çerçevede sunulan iş geliştirme hizmetleri "eğitim, danışmanlık ve bilgilendirme" olarak üç grupta toplanmaktadır. Söz konusu hizmetlerin kapsamı, projenin başlangıç aşamasında yürütülen ihtiyaç analizi, problem analizi, paydaş analizi, swot analizi çalışmalarının bulgularına göre tasarlanmıştır.

"GİDEM İş Geliştirme Hizmetleri" içerisinde önemli bir yer oluşturan "eğitim hizmetleri" ile ilgili olarak önümüzdeki dönemlerde Şanlıurfa, Mardin, Adıyaman ve Diyarbakır'da sağlanması planlanan eğitim ve bilgilendirme programlarının konuları aşağıda belirtildiği şekildedir:

- Turizm İşletmelerinde Servis Kalitesi
- Tekstil Sektöründe Kalite Geliştirme
- Gıda Sektöründe Proses Geliştirme
- Ekolojik Tarımın Geliştirilmesi
- Seracılığın Geliştirilmesi
- Pamuk İşlemede Proses Geliştirme
- Un Sektörünün Geliştirilmesi
- Modern Sulama Sistemleri
- İşletmelerde Maliyet Muhasebe Sisteminin Kurulması
- CE İşaretleme
- Pazarlama Teknikleri
- e-İş ve e-Ticaret
- AB Norm ve Standartları
- İşletmelerde Yönetim Kapasitesinin Geliştirilmesi
- İşletmeler ve NGO'lar için Proje Yaşam Döngü Yönetimi
- Çevre Standartları
- Kalite Garanti Sistemleri
- İş Planı Hazırlama
- Devlet Yardımları
- AB'nin KOBİ'lere Yönelik Destekleri
- Orta Doğu Ülkeleri ile Sınır Ticaretini Geliştirme
- Bölgede Yatırım İmkanları
- Kadın Girişimciliğinin Geliştirilmesi
- Sınır Ötesi İş İmkanlarını Geliştirme ve Uluslararasılaşma.

GİDEM Ofisleri tarafından sağlanan eğitim hizmetleri, yukarıda değinilen analizler sonucunda belirlenmesine rağmen, altı aylık dönemler ile yerine getirilen "hizmet ölçüm göstergeleri" kapsamında değerlendirilerek bir sonraki dönemin hizmetlerine ışık tutacak şekilde yeniden tasarlanmaktadır.

TOBB

Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği ve Bağlı Kuruluşlar

TOBB, 5590 sayılı kuruluş kanununa uygun olarak, temsilcisi olduğu tüccar ve sanayicilerin yurt içinde ve dışında haklarını korumak ve geliştirmekle görevli en üst mesleki kuruluştur. TOBB'ne 359 oda ve borsa üye bulunmaktadır. TOBB, yaklaşık 1.250.000 şirketin üst yasal kuruluşudur.

TOBB ve odaları, 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu ile, mesleki eğitimin planlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve denetiminde ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapmakla sorumlu tutulmuştur. Diğer taraftan TOBB ve odalar, iş aleminin ihtiyaç duyduğu vasıflı işgücü yetiştirilmesi amacıyla mesleki ve teknik eğitim alanında imzalanmış olan uluslararası anlaşmalara dayalı proje uygulamalarına aktif olarak katılmaktadırlar.

TOBB'nin kuruluş kanunu, Milli Eğitim Bakanlığı'nın müsaadesi ve denetiminde olmak üzere, odaların ticaret, denizcilik ve sanayi kursları açabilmelerine veya açılan kurslara yardımda bulunabilmelerine imkan vermektedir. Bu bağlamda özellikle büyük odalar, üyelerinin uluslararası düzeyde etkinliklerini arttıracak uygulama bilgi ve becerisine sahip nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi amacıyla, ihracat, ithalat, pazarlama, finansman, toplam kalite ve standartlar, teşvikler, marka patent, yönetim, vergi, AB, lisan kursları, proje yönetimi vb. konularda eğitim programları düzenlemektedir. Bazı odaların bu tür kısa süreli eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, kurumsallaşmış eğitim hizmetleri de mevcuttur. Bunlara örnek olarak birkaç odanın faaliyetlerinden kısaca bahsedilebilir.

Samsun Ticaret ve Sanayi Odası'nın etkinlikleri:

Ekonomi Enstitüsü: Bu Enstitü'de açılan kurslarla ithalat ve ihracat elemanı yetiştirilmektedir. Başarılı olanlara sertifika verilmektedir. Aynı zamanda ticari İngilizce kursu düzenlenmektedir.

AB Yerel Bilgi Bürosu: Samsun TSO ile AB Komisyonu Türkiye Temsilciliğinin işbirliği ile açılmış olup, Samsun ve bölgesini kapsamak üzere AB konusunda danışmanlık hizmeti vermektedir.

Kalkınma Odası: Samsun TSO ile Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. ile yapılan mutabakat sonucu kurulmuş olup, temel amacı, Samsun'da yatırım yapacak olan yatırımcılara yol göstermek, onları yönlendirmektir.

İGEME Samsun Temsilciliği: Samsun TSO bünyesinde kurulmuş olup, odaya kayıtlı KOBİ'lere ihracatla ilgili eğitim ve danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın etkinlikleri:

Bursa TSO ile Bursa Ticaret Meslek Lisesinin işbirliği ile yapılan ve 20 yıldan beri gerçekleştirilen dış ticaret ve kambiyo kursları sonunda başarılı olanlara, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan onaylı sertifika verilmektedir.

Ankara Sanayi Odası'nın etkinlikleri:

Ankara Sanayi Odası'nın çıraklara yönelik atölye uygulamalı teknik ve beceri geliştiren programları, Erkunt Eğitim Merkezi'nde sürdürülmektedir.

Gençlere iş kazandırmak amacıyla yapılan kaynakçılık ve ayakkabıcılık eğitimleri ile odaya bağlı işyerlerinde çalışan mühendis, teknisyen ve yetişmiş işçilerin eğitimlerini pekiştirmek ve

becerilerini geliştirmek amacıyla düzenlenen pnömatik, elektropnömatik ve hidrolik eğitimleri örnek olarak verilebilir.

İstanbul Ticaret Odası'nın etkinlikleri:

Oda tarafından kurulan Dış Ticaret Enstitüsü ile İstanbul Ticaret Üniversitesinde, dış ticaret, pazarlama, yabancı dil, iletişim vb. konularda eğitim verilmektedir.

Konya Ticaret Odası'nın etkinlikleri:

Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi'nde, yönetim ve organizasyon, pazarlama, finansal yönetim, muhasebe, hukuk, dış ticaret konularında eğitim verilmektedir.

Ayrıca odalar üyelerine, maliye, hukuk, yatırım yerinin seçilmesi, sektör analizleri, AB konularında danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar.

ABİGEM Projesi

AB-TÜRKİYE İş Geliştirme Merkezleri Projesi

TOBB, Avrupa Birliği'nden sağladığı finansal destekle, KOBİ'lere uzman danışmanlık hizmetlerinin verilmesini sağlayacak AB-Türkiye İş Geliştirme Merkezleri (ABİGEM) Projesini faaliyete geçirmiştir.

Proje kapsamında üç bölgede (Gaziantep, İzmir, Kocaeli) KOBİ'lere danışmanlık hizmeti vermek üzere kurulan Merkezler, 2003 yılı Ocak ayından itibaren KOBİ'lere hizmet vermek için hazır duruma gelmişlerdir. Her merkezde 10 yerel, 4 uluslararası uzman göreve başlamıştır.

Proje ile KOBİ'lere sağlanması öngörülen desteklerden bazıları aşağıda belirtilmektedir:

- KOBİ'leri ihracata hazırlamak, ihracatlarını geliştirmelerine destek olmak, talep edildiğinde yabancı ortaklar bulmak
- Mali yönetim, pazarlama, krediye erişme gibi yönetimle ilgili konularda bilgi, eğitim ve danışmanlık desteği sunarak genel iş faaliyetlerinin geliştirilmesinde KOBİ'lere yardım etmek,
- KOBİ'lerin, bilgi ağları yardımıyla, Avrupa Birliği ve Akdeniz ortaklığına doğru globalleşme süreçlerini desteklemek,

TESK

Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu

507sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu uyarınca kurulmuş olan Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonunun (TESK) temel görevi; ülkemizdeki yaklaşık 3 milyon esnaf ve sanatkarın faaliyetlerinin mesleki çıkarlar ve ülke yararına uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Ülkemizin en geniş örgütlenme ağına ve en fazla üyeye sahip meslek kuruluşu olan TESK'in çalışmaları mevzuat, mesleki eğitim, vergi ve teşvik, kredi ve finansman, sosyal güvenlik, kadın girişimcilik gibi geniş bir yelpazede sürdürülmektedir.

TESK, ülkemizde mesleki eğitim konusunda gönüllü olarak görev ve sorumluluklar üstlenen ve bunu mevzuatına yansıtan tek meslek kuruluşudur. Kökenleri ahilik kurumuna uzanan esnaf ve sanatkarlar kesimi, çıraklık eğitimini uygulayarak iş yaşamına yetişmiş insangücü sağlamakta ve çok önemli bir toplumsal görevi yerine getirmektedir.

Ülkemiz mesleki eğitim sistemini düzenleyen 3308 sayılı Meslek Eğitim Kanunu, iş yaşamının daha fazla içinde olduğu bir sistemin kurulmasını sağlamıştır. İkili sistemi destekleyen TESK, bu sisteme göre işyerinde yapılan pratik eğitimi disipline etmek ve bu konuda üzerine düşeni yapmak amacıyla 1991 yılında 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanununda köklü değişiklikler yapmıştır. 507sayılı Kanunda yapılan değişiklikler ile TESK, 3308 sayılı Kanun çerçevesinde yürütülen ikili meslek eğitimi sisteminin pratik kısmının planlanması, uygulanması, finansmanı ve denetiminde gönüllü olarak görev üstlenmiştir. Daha sonra uygulamaya yönelik düzenlemeleri içeren 5 eğitim yönetmeliği çıkarılmıştır. Bu yönetmelikler ile getirilen yenilikler çerçevesinde TESK ve bağlı kuruluşları tarafından gerçekleştirilen başlıca çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır;

- Her kademedeki esnaf teşkilatı (odalar, birlikler, federasyonlar ve Konfederasyon) yıllık gayrisafi gelirlerinin %20'sini mesleki eğitim faaliyetlerinde kullanmak üzere ayırmaktadır.
- TESK bünyesinde teşkilatının mesleki eğitim çalışmalarına destek olmak üzere Esnaf ve Sanatkarların Mesleki Eğitimi Geliştirme ve Destekleme Fonu kurulmuştur.
- TESK; alt yapısı yeterli olmayan işyerlerinde çalışan gençlerin pratik eğitimlerinin eksikliklerinin giderilmesi ve bunun yanında teknoloji transferi, mesleki geliştirme çalışmaları, hizmetiçi eğitim gibi faaliyetlerin yürütülmesi amacıyla mesleki eğitim ve teknoloji merkezleri (METEM) kurmaktadır. Bu alanda önemli gelişmeler kaydeden TESK tarafından 16 merkez hizmete açılmış, 4 merkezde ise inşaat çalışmaları sürmektedir.
- Tüm teşkilat birimleri bünyesinde mesleki eğitimle ilgili faaliyetleri yürütmek, yönlendirmek ve geliştirmek üzere meslek eğitimi danışmanlığı birimleri kurulmuştur.
- Esnaf ve sanatkar kesiminde yapılan meslek eğitim çalışmalarını değerlendirmek ve teşkilatın bütünüyle ilgili meslek eğitimi politikasını belirlemek amacıyla TESK, ihtiyaç duyulduğunda Meslek Eğitimi Merkez Şurasını toplamaktadır. Günümüze dek 7 kez Meslek Eğitimi Merkez Şurası toplanmış ve Şurada alınan kararların önemli bir bölümü hayata geçirilmiştir.
- İşyerinde verilen pratik eğitimin niteliğini yükseltmek ve bu konuda işyerlerine danışmanlık hizmeti vermek amacıyla oda, birlik ve Konfederasyon bünyesinde işyeri denetleme ve danışmanlık grupları kurulmuştur. İDDG'lerin görevi, bağlı işyerlerinin mesleki eğitim açısından pratik eğitime uygunluğunu denetlemek ve bu denetlemeler esnasında işyerlerine danışmanlık hizmeti götürmektir.
- 3308 sayılı Kanunun kapsamı dışında kalan meslek dallarında eğitimi, sınav ve belgelendirme faaliyetleri odalar tarafından yapılmakta ve süreç sonunda Milli Eğitim Bakanlığının belgeleri ile eşdeğer belgeler verilmektedir. Belgelendirme alanındaki bu önemli boşluk, TESK tarafından doldurulmaktadır.

TTGV

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

TTGV, sanayi kuruluşları ile yazılım şirketlerinin ticarileştirilebilir yeni ürün, hizmet ve prosesler geliştirmeye ya da mevcut ürün, hizmet ve prosesleri iyileştirmeye yönelik sınai araştırma ve teknolojik geliştirme projelerine finansman desteği sağlamaktadır.

MESS EĞİTİM VAKFI

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Eğitim Vakfı

MESS Eğitim Vakfı'nın uyguladığı seminerler çoğunlukla genel katılıma açık olup, aşağıdaki konularda gerçekleştirilmektedir:

- ISO/TS 16949 : 2002 Kalite Yönetim Sistemi (2 gün)
- ISO 9000 : 2000 Yenileme (2 gün)
- Kuruluş İçi Kalite Denetçisi (2 gün)
- Süreç Yönetimi Ve Süreç İyileştirme (2 gün)
- HACCP Sistemi (2 gün)
- OHSAS 18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği (2 gün)
- İş Güvenliği (1 gün)
- Makine Direktifi Uygulama (CE İşareti) (2 gün)
- Rekabet Stratejisi (2 gün)
- Süreç Performanslarının Ölçülmesi (2 gün)
- Sürekli Gelişme-Kaizen (1 gün)
- SS Sistemi (1 gün)
- Kendini Yönetmek (1 gün)
- Takım Liderliği (1 gün)
- Toplam Kalite Liderliği (1 gün)
- Satış Teknikleri (2 gün)
- Müşteri Hizmetleri Yönetiminde Müşteri Tatmini Ölçümü (2 gün)
- Davranışta Değişim ve Öğrenen Örgüt (1 gün)
- Şirket Kültürü (1 gün)

- Pozitif Düşünme (1 gün)
- İşgücü İhtiyaç Planlaması (1 gün)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (2 gün)
- Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme (2 gün)
- Dönem Sonu İşlemleri Muhasebesi ve Mali Tablolar (2 gün)
- Marka Yönetimi (2 gün)
- Yönetim Becerileri (2 gün)
- Pazarlamada İletişim Yönetimi (1 gün)
- Etkili Sunuş Teknikleri (2 gün)
- Yöneticiler İçin Finans (2 gün)
- İş Etüdü (3 gün)
- Verimlilik Artırma Teknikleri (2 gün)
- Maliyet Düşürme Teknikleri (2 gün)
- Temel Muhasebe (2 gün)
- Üretim Planlama ve Kontrol (2 gün)
- Bütçe Planlama ve Kontrol (2 gün)
- İstatistiksel Proses Kontrol (2 gün)
- Etkili Takım Çalışması (2 gün)
- Liderlik ve Motivasyon (2 gün)
- İnsan İlişkilerinde İletişim (1 gün)
- Satınalma ve Taşeron Değerlendirme (2 gün)
- Performans Yönetim Sistemi (2 gün)
- Etkili ve Verimli Sekreterlik (2 gün)

1 günlük eğitim ücreti kişi başına 95.000.000.-TL, 2 günlük ücret ise 180.000.000.-TL dir.

MEKSA

Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı

İşyeri ve okul bütünlüğüne dayalı (ikili) mesleki eğitimin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve küçük sanayiye destek olmak amacıyla 1985 yılında kurulmuştur. Meslek kuruluşlarının ve sosyal tarafların mesleki eğitim sisteminde daha fazla yer almalarına yönelik çalışmalar yürüten MEKSA Vakfı bu çerçevede projeler uygulamakta, merkezler kurmaktadır. Kamuya yararlı MEKSA Vakfı yönetiminde kamu kesimi MEB, İŞKUR, KOSGEB ve HALKBANK tarafından, özel kesim TOBB ve TESK, sosyal taraflar TİSK ve TÜRK-İŞ tarafından temsil edilmektedir. Genel olarak dış kaynaklı fonlarla finanse edilen eğitim projeleri ilgili meslek kuruluşları ile işbirliği içinde yürütülmekte ve yerel kuruluşlara devredilmektedir. MEKSA Vakfı Almanya ve İsviçre kalkınma yardımlarıyla 52 proje uygulamıştır. Bu desteğin toplam tutarı 25 milyon EURO'yu bulmaktadır.

Marmara bölgesindeki depremzedelere yardım amacıyla İsviçre Kızılhaçın desteklediği 3 proje uygulamıştır. Bu projeler kapsamında, prefabrik site yöneticilerinin yönetim becerileri geliştirilmiştir. Sakarya ilinde Devlet Bakanlığının desteğiyle inşaat ve hizmet mesleklerine 2527 kişiye meslek eğitimi ve istihdam şansı sağlanmıştır.

MEKSA Vakfı 2002 – 2003 eğitim yılında 13 ilde 22 Eğitim Merkezinde meslek eğitimi vermektedir. 1985 yılından bugüne kadar çırak, kalfa, ustalık eğitimi yanında kısa ve uzun süreli meslek kursları verilmek suretiyle ulaşılan sayı 40.000'i aşmış bulunmaktadır.

Son yıllarda, Dünya Bankası kredisi ile İŞKUR koordinatörlüğünde yürütülen "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" uygulamalarında eğitilen işsiz gençler önemli ölçüde istihdam şansı bulmaktadır.

2000 yılından bu yana bazı Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinde özellikle kadınlara yönelik büro yönetimi meslek kursları başarıyla uygulanmaktadır.

Meslek eğitiminin yanında MEKSA, KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla iki kuruluşun daha kurulmasında ve işleyişinde öncülük etmiştir. Bunlardan FORUM Fuarcılık ve Geliştirme A.Ş. KOBİ'lerin iç ve dış fuarlara katılmasını sağlamakta, dış ticaret konusunda danışmanlık hizmeti vermektedir.

Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş. ise, esnaf – sanatkar ve KOBİ'lerin banka kredisine ulaşmalarını kolaylaştırmakta; kefalet vermek suretiyle, KOBİ'lerin teminat sorununu aşmalarında yardımcı olmaktadır.

KALDER

Kalite Derneği

Kalite Derneği, çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması ve yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan ve uygulamak üzere hazırlıklarını sürdüren kuruluşları bünyesinde toplayan derneğin, 1.930 üyesi bulunmaktadır.

Merkezi İstanbul'da bulunan derneğin, Ankara, İzmir, Eskişehir ve Bursa'da şubeleri bulunmaktadır.

Derneğin, çağdaş kalite anlayışının ülkemizde yaygınlaştırılabilmesi için, gerçekleştirdiği faaliyetler, Ulusal Kalite Ödülü, Ulusal Kalite Kongresi, Eğitim Seminerleri, Uzmanlık Grup Çalışmaları başlıkları altında toplanabilir.

KalDer'in Türkiye'de toplumun tüm katmanlarında çağdaş kalite anlayışını oluşturmak ve bu anlayışı yaygınlaştırmak için geliştirdiği ürün ve hizmetlerin en önemlilerinden bir tanesi eğitimidir. Genel Katılıma Açık ve Kuruluş İçi olmak üzere farklı iki kategoride sunulan bu eğitimler;

- Ulusal Kalite Hareketi Eğitimleri,
- EFQM Mükemmellik Modeli Eğitimleri, *
- Kalite Teknikleri ve Yönetim Eğitimleri

olmak üzere üç ana başlıkta toplanmaktadır.

1992 yılından beri 40.000 kişinin katıldığı bu programlardaki eğiticiler, Toplam Kalite Yolculuğunda yol kat etmiş organizasyonların uygulamalarında fiilen yer alan pratik deneyimleri üst seviyedeki yöneticiler ve uzmanlardır.

Genel katılıma açık eğitimlerde aynı kuruluştan aynı eğitime 3-4 kişi katılımda %10, 5 ve üzeri katılımda %20 indirim, sivil toplum kuruluşlarına, kamu kuruluşlarına ve öğrencilere her tür eğitim ücretinde %25 indirim yapılmaktadır.

Genel katılıma açık eğitimler en az 4, en fazla 20, kuruluş içi eğitimlerde ise en fazla 20 kişilik gruplara eğitim yapılmaktadır.

Eğitim program duyuruları; Eğitim Kataloğu, KalDer e-bülten, KalDer Önce Kalite Dergisi, web sitesi (www.kalder.org) ve etkinliklerde kurulan standlar vasıtasıyla yapılmaktadır.

* Türkiye Kalite Derneği, EFOM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)'in Türkiye'deki Ulusal İşbirliği ortağıdır.

YDD

Yönetim Danışmanları Derneği

Yönetim Danışmanları Derneği, Türkiye'de Yönetim Danışmanlığı yapan kişi ve kuruluşları tek bir çatı altında toplayarak güç birliği oluşturmak ve yönetim danışmanlığı hizmetinin etkinliğini artırmak amacıyla kurulmuştur.

YDD, yönetim danışmanlığı mesleğine geçiş yapmak isteyen, iş yönetimi bilgi ve deneyimine güvenen iş gücüne yönelik, mesleğe uluslararası mesleki standartları ve etik yüklenimleri bilerek adım atmalarını sağlamak üzere, Yönetim Danışmanlığı Uygulama Teknikleri ve mesleki Etik Yüklenimler adları altında eğitimler vermektedir.

YDD, yönetim danışmanlarının yetkilerini belgelemek ve hizmet kalitelerini sürekli izlemek üzere yürüttüğü yönetim danışmanlığı geliştirme programı ile uluslararası ortamda kabul gören CMC (Certified Management Consultant) belgesi vermekle mesleğe güvenilirlik ve saygınlık kazandırma amacındadır.

Derneğin uzmanlaşma alanları aşağıda belirtilmiştir.

- Genel Yönetim (kıyaslama, şirket/iş değerlendirme, fizibilite, iş kurma ve geliştirme, proje yönetimi, kalite yönetimi, stratejik planlama)
- İdari konular (ofis yönetimi, metod/organizasyon)
- Mali ve finansal sistemler yönetimi (muhasabe sistemleri, sabit kıymet değerlendirme, maliyet azaltma, konkordato/iflas/tasfiye, vergi yönetimi, fon yönetimi)
- İnsan kaynakları yönetimi (kariyer rehberliği, kurumsal kimlik, iş sağlığı ve güvenliği, iş hukuku, yönetim geliştirme, işgücü planlama, motivasyon, performans değerlendirme)
- Pazarlama yönetimi (reklam/promosyon, kurum imajı/halkla ilişkiler, müşteri hizmetleri, pazar araştırma ve pazarlama stratejileri, fiyatlandırma, yeni ürün geliştirme, dağıtım, franchising, satış yönetimi, sosyo-ekonomik araştırma)
- Üretim yönetimi (otomasyon, makine ekipman kullanımı, malzeme yönetimi, üretim planlama, stok yönetimi)
- Bilgi teknolojisi yönetimi (CAD/CAM), MIS, sistem tasarımı)
- Özel uzmanlıklar (enerji yönetimi, teknoloji yönetimi, çevre, enformasyon, hukuk yönetimi, lojistik, telekomünikasyon, kamu sektörü yönetim danışmanlığı)

Türkiye'de Yeni Kurulan İşletmelere Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri

Küçük işletmelerin, iş ve istihdam yaratma kapasitesi ile ekonominin vazgeçilmez bir unsuru olduğu giderek daha çok kabul görmektedir. Bunun yanı sıra, sağlıklı ve nitelikli bir "yeni işletme stoğu" nun varlığı, büyüyen ve gelişen işletmelerin temel kaynağı olarak görülmektedir.

Yeni kuruluş aşamasındaki tüm işletmeler, iç ve dış etkiler ve krizler karşısında daha kırılgan bir yapıya sahiptir. Firmaların kapanma oranlarının ilk yıllarda daha yüksek olması da bunu kanıtlamaktadır.

Diğer taraftan, kurumsal ve yapısal eksiklikler veya önyargılar, yeni işletmelerin piyasaya girişini güçleştiren koşullar yaratmaktadır.

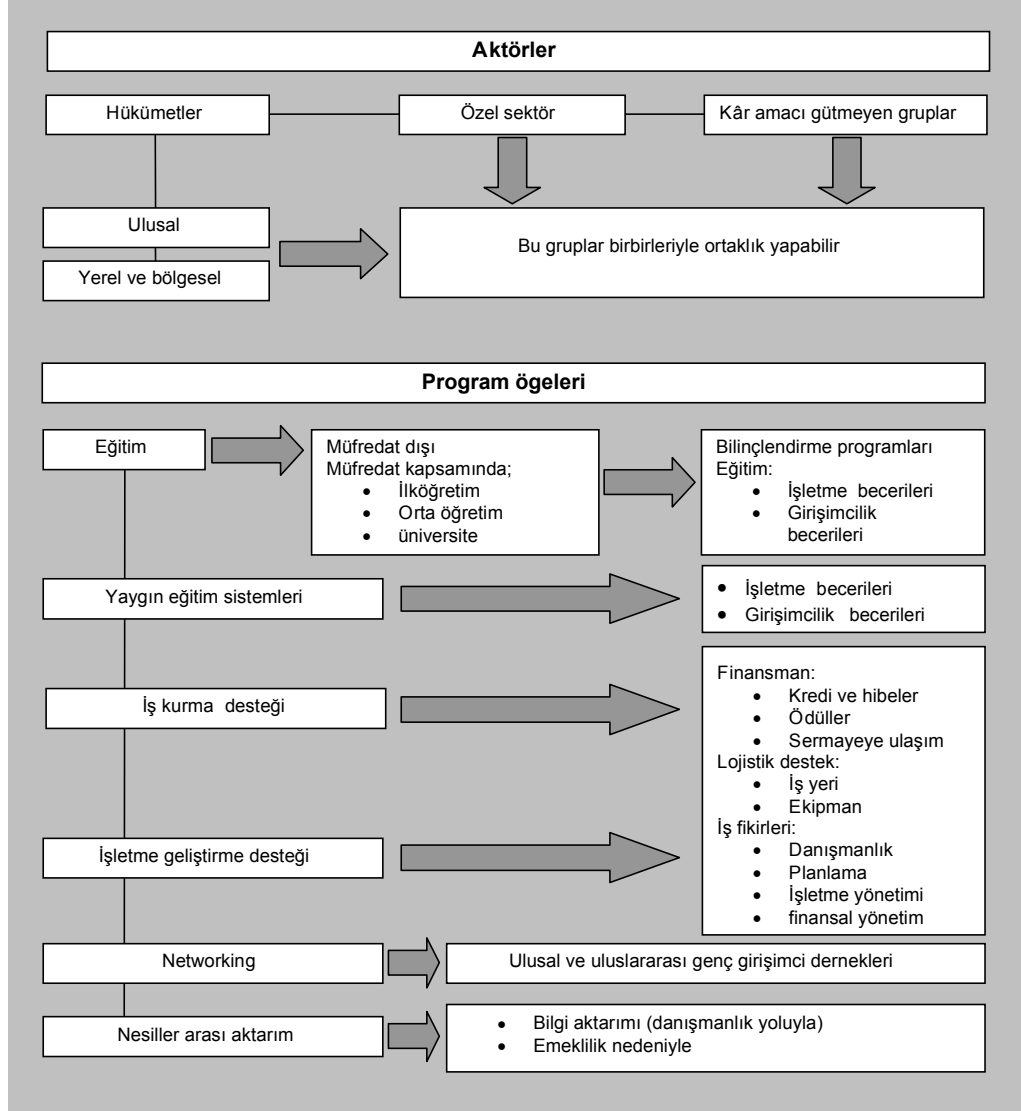
Bu özellikler, kurulma aşamasındaki işletmelerin kendine özgü desteklere ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Bu ihtiyaçlardan bir tanesi, "iş kurma" eğitimi ve danışmanlığı adı altında değerlendirilebilir.

Gerek AB, gerek OECD ülkelerinde bu tür programların en önemli hedef gruplarını gençler oluşturmaktadır. Böylece girişimcilik kültürünün yaygınlaşması sağlanılmaya çalışılmaktadır. Bir diğer hedef grup ise işsizlerdir. Ayrıca bir çok ülkede kadınlara yönelik özel programlar bulunmaktadır.

Gençlere yönelik iş kurma (girişimcilik) eğitim programları, bazı ülkelerde örgün eğitim sistemi içerisine dahil edilmişken, bir çok ülkede yaygın programlar olarak düzenlenmektedir. Şekil 42, bu tür programların genel aşamalarını ve kapsamını özetlemektedir.

Türkiye'de örgün eğitim sistemi içerisine dahil edilmiş girişimcilik eğitimine ilişkin örnekler az sayıdadır.

Şekil 42 Yeni iş kuranlar için girişimcilik eğitimi aşamaları



Kaynak: OECD, LEED Notebook No.29

Yakın zamanda, müfredat içerisine girişimcilik derslerini dahil eden üniversitelerin sayısı az olmakla birlikte, konuya giderek daha çok önem verildiği, üniversite bünyesinde girişimcilik merkezlerinin oluşturulmaya başlandığı gözlenmektedir.

Orta eğitim düzeyinde ise, kız meslek liseleri ve erkek teknik liselerinde girişimcilik derslerinin varlığı dikkat çekmektedir. Derslerin kapsamı incelendiğinde, iş planı kavramının tanıtımına yönelik klasik sınıf içi eğitim olduğu görülmektedir.

Yaygın eğitim konusunda ise, KOSGEB tarafından uygulanmakta olan, aşağıdaki programlardan bahsetmek mümkündür.

ÖSD Projesi

Özelleştirme Sosyal Destek Projesi

Özelleştirme Sosyal Destek Projesinin hedeflerinden bir tanesi, özelleştirme nedeniyle işini kaybeden veya kaybetme riski bulunan kişilerle Ekonomik Refah Programı nedeniyle işsiz kalan kişilerin yeniden işgücü piyasasına kazandırılmasıdır. Bu amaçla sağlanan eğitim hizmetlerinin organizasyonundan Türkiye İş Kurumu sorumlu olup, proje çerçevesinde 2000-2003 yıllarında yaklaşık 5.000 kişiye hizmet sağlanmıştır.

Tarif edilen hedef kitle içerisinde kendi işini kurmak isteyen kişilere yönelik "iş kurma danışmanlığı" hizmetinin verilmesinden ise KOSGEB sorumludur. KOSGEB bu hizmeti, ihale yolu ile seçilen danışmanlık firmaları vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. 2002-2003 yılında 7 yörede gerçekleştirilen hizmet, KOSGEB'in yerel merkezleri vasıtasıyla düzenlenmektedir. Yaklaşık 20 yörede daha hizmetlerin başlatılmasına ilişkin çalışmalar başlatılmıştır. Projede tanımlanan başarı kriteri, danışmanlık hizmeti alan kişi sayısının en az %5'inin kendi işini kurmalarıdır. İlk 7 yörede bu oran yaklaşık %10 civarında gerçekleşmiştir. Ancak, bu konuda hizmet vermeye talip olan tedarikçi firma sayısının azlığı nedeniyle, hizmet verilen toplam kişi sayısı proje hedeflerinin çok gerisinde kalmıştır.

KOBİ danışmanlığı konusunda faaliyet gösteren firmaların genellikle kurulu ve nispeten orta büyüklükteki işletmelere yönelik programlara yönelmiş olması nedeniyle arz tarafındaki ilgisizliği azaltmak ve tedarikçi firmaların hizmet sunma kapasitelerini geliştirmek üzere proje çerçevesinde, Ankara ve İstanbul'da olmak üzere toplam 40 katılımcıya yönelik olarak "danışman eğitimi" programı düzenlenmiştir. Program sonrası hizmet vermeye talip tedarikçi firma sayısının artması beklenmektedir.

KOSGEB Genç Girişimci Geliştirme Programı

Genç Girişimci Geliştirme Programı, üniversitelerin son sınıf öğrencilerine yönelik olarak, kariyer planlama aşamasına gelen öğrencilere kendi işini kurmayı bir seçenek olarak sunmak üzere hazırlanmış bir programdır.

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi'nin koordinasyonunda KOSGEB yerel merkezleri tarafından, yörelerdeki üniversite yönetimlerinin talebi doğrultusunda yürütülen program, iki sömestre yayılmış sınıf içi eğitim modülleri, atölye çalışmaları ve staj bölümlerinden oluşmaktadır. Nihai hedef, katılımcıların kendi iş fikirlerine yönelik, kapsamlı ve gerçekçi bir iş fikri ile programı tamamlamalarını sağlamaktır. Program eğiticileri, Girişimciliği Geliştirme Merkezi'nin düzenlediği "eğiticilerin eğitimi"ni tamamlamış olan, KOSGEB eğitmen envanterine dahil eğitmenlerdir. Program, KOSGEB Eğitim Yönetmeliği çerçevesinde yürütülmektedir.

Türkiye'de 15-24 yaş arası nüfus, toplam nüfusun %27'sini oluşturmakta olup, bu yaş grubundaki işsizlik, toplam işsizliğin %39'una karşılık gelmektedir.

Genç Girişimci Geliştirme Programı, ülkenin işsizlikten kaynaklanan ekonomik ve sosyal sorunların çözümüne ve genç nüfus potansiyelinin değerlendirilmesine yönelik bir inisiyattir.

Program, üniversitede yapılan duyuruları müteakip, bir tanıtım toplantısı ile başlar. Toplantının amacı, programın kapsamı hakkında bilgi vermek, kendi işini kurma konusunda motivasyon sağlamak ve program gereklerini yerine getirebilecek şekilde programa katılmak isteyenlere çağrıda bulunmaktır. Programa, kendi işini kurmak isteyen ve aile işletmesini geliştirmek isteyen son sınıf veya yüksek lisans öğrencileri katılabilirler.

Programa başvuru yapan öğrenciler, iş fikirlerinin uygulanabilirliği ve sahip oldukları motivasyon düzeyi ve kaynaklarla ilgili ön değerlendirmeden sonra programa dahil edilirler. Yaklaşık 25 kişiden oluşan katılımcı grubu, aşağıdaki modüllerden oluşan sınıf içi eğitime katılır.

- Girişimcilik ve iş kurma süreçleri (6 saat)
- Yapılabilirlik raporu hazırlama (12 saat)
- İş planı hazırlama (12 saat)
- Pazarlama planı hazırlama (12 saat)

Modüller arasında yeterli süre bırakılarak, öğrencilerin iş fikirleri ile ilgili araştırmaları yapmaları ve rapor hazırlamaları sağlanır. Bu raporlar, modüller arasına yerleştirilen atölye çalışmalarında eğitmenler tarafından incelenir ve gerekli revizyonların yapılması ile ilgili öneriler yapılır. Böylece, bir taraftan öğrencilerin gerçekçi verilere dayanarak iş fikirlerini uygulanabilir hale getirmeleri sağlanmış olur, diğer taraftan modüller arasındaki boşluklar nedeniyle öğrencilerin programdan uzaklaşmaması sağlanır. Atölye çalışmalarını, bire-bir danışmanlık hizmeti olarak değerlendirmek mümkündür.

Yapılabilirlik raporu hazırlama aşamasından sonra, eğitici ve KOSGEB tarafından yapılan değerlendirmede, öğrencinin araştırma ve hesaplama çalışmalarını gerektiği biçimde yapmadığının belirlenmesi durumunda öğrenci, programın 2. aşaması olan İş Planı aşamasına geçemez.

Program sırasında ayrıca, katılımcı grubun ihtiyacına yönelik olarak kısa süreli destek eğitimleri verilir. Aşağıda belirtilen konularla sınırlı olmamak üzere destek eğitimleri şu konuları kapsar:

- Şirket Yapıları
- Dış Ticaret
- Franchising
- Finans Sistemleri
- Finans Kaynakları
- Elektronik Ticaret
- Liderlik ve Takım Yönetimi

Destek eğitimleri, kısa süreli eğitimlerdir (4-6 saat).

İş planı ve pazarlama planı aşamalarını tamamlayan öğrencilerin, iş fikirleri ile ilgili sektörde faaliyet gösteren firmalarda staj yapması sağlanarak, iş hayatı deneyimi kazanmaları sağlanır. Staj aşamasında kazanılan bilgiler ışığında iş planlarını gözden geçirerek olgunlaştıran öğrenciler, iş planlarını girişim kliniği panellerine sunarlar. Böylelikle deneyimli kişilerin görüş ve önerilerinin de yansıtıldığı iş planı, iş kurma ve işi yürütme aşamasında kullanılabilecek önemli bir kaynak doküman haline getirilmiş olur.

Genç Girişimci Programını tamamlayan öğrenciler, işini kurabilecek bir iş planına sahip olmanın yanı sıra,

- Proje oluşturabilen ve yönetebilen
- İşletme yönetimini bilen
- Bağımsız karar alabilen
- Grup çalışması yapabilen
- Kendisine güvenen

bireyler olarak topluma kazandırılmaktadır.

Genç Girişimci Geliştirme Programını başarıyla tamamlayan öğrencilere başlangıç giderlerini sağlamaya yönelik finansal destek sağlanabilmesi ile ilgili olarak KOSGEB bünyesinde çalışmalar başlatılmıştır.

Bu programa katılarak bugün başarılı bir girişimci olarak faaliyetlerini sürdüren H. Turgut, programa ilişkin görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

"Türkiye'de kendi işini kurma eğiliminin, net bir araştırma olmamasına rağmen, dünya ortalamasının üzerinde olduğu tahmin ediliyor.

Ancak, dünya ortalamasının üzerinde olduğu kesin olan başka bir şey ise, girişimciliğin önündeki engellerdir.

Eğer yeni bir iş kurma isteğinde ve çabasında iseniz, kendinizi kapkaranlık bir dehlizde hissetmeniz için her türlü sebep hemen beliriverir.

Geçenlerde bir gazetede 'su birikintisi zannederek kendini denize atan' bir görme özürlüden bahsediyordu.

KOSGEB Genç Girişimci Geliştirme programının işimi kurma sürecinde bana yaptığı katkıyı anlatmak için, aradığım tanımın tam olarak bu olduğunun farkına vardım.

KOSGEB, kısa bir süre içerisinde bile olsa, atlamaya hazırlandığım ancak hiç tanımadığım 'Girişimcilik Denizinde' muhtemel tehlikeleri, boğulmamak için gerekli hazırlıkların ne zaman ve ne şekilde yapılacağını, bana yardımcı olacak akıntıların neler olduğunu ve ne kadar sürede nereye varabileceğimi doğru olarak hesaplamamı gösterdi.

Şu an bu denizde boğulmamış olmamın temel sebeplerden birinin bu yardım olduğu konusunda hiç şüphem yok.

Bu projede emeği geçen herkese teşekkürler!"

Kaynakça

- 1) Akpınar, A., Ercan, H. (2001); *Mesleki ve Teknik Eğitim Ulusal Gözlemevi Ülke Raporu*; Avrupa Eğitim Vakfı, Ankara, Türkiye
- 2) Atherton, A., Gibb, A., Sear, L. (1997); *Reviewing the Case for Supporting Business Start-Ups*; Durham Business School, UK
- 3) Çetindamar, D. (2002); *Türkiye'de Girişimcilik*; TUSİAD-T/2002-12/340, İstanbul, Türkiye
- 4) ETF (2000); *Entrepreneurship in Education and Training, 4th Workshop on Curriculum Innovation*, Almaty
- 5) ETF (2000); *Entrepreneurial Training for the Growth of Small and Medium Sized Enterprises, Lessons from Central and Eastern Europe*, Italy
- 6) ETF (2002); *A Management Tool Kit on Training Needs Assessment and Programme Design*, Italy
- 7) European Commission (2000); *The European Observatory for SMEs*;
- 8) European Commission (2002); *Final Report of the Expert Group "Best Procedure" Project on Education and Training for Entrepreneurship*
- 9) European Commission (2002); *Support Services for Micro, Small and Sole Proprietor's Businesses*, Vienna
- 10) Eyuboğlu D. (2000); *Anadolu Sanayinde Girişimci Özellikleri*; MPM, Ankara, Türkiye
- 11) OECD (1999a); *"Management Training in SMEs: Case Studies of Canada, UK and the US"*, DSTI/IND/PME (99)9
- 12) OECD (2000); *Management Training in SMEs: Draft Synthesis Report*, DSTI/IND/PME (2000)-5
- 13) OECD (2000); *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, France
- 14) OECD (2001); LEED Notebook No.29; *Putting the Young in Business*, France
- 15) OECD (1998); *Fostering Entrepreneurship, the OECD Jobs Study*, France
- 16) Segal Quince Wicksteed Ltd (1995); *Management Training for Growth SMEs*, Final Report to the UK Department of Trade and Industry.
- 17) Tolentino, A. (2001); *Guidelines for the Analysis and Policies and Programmes for Small and Medium Enterprise Development*; ILO, Geneva, Switzerland