Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti
tarafından finanse edilmektedir

KOBİ Çalışan ve İşverenlerinin Küresel Ekonomideki Değişimlere Uyum Yeteneğinin Arttırılması Projesi

15 Büyüme Merkezinin Eğitim İhtiyaç Analizi Sonuç Raporu

EuropeAid/130420/D/SER/TR
Contract TR08H3.01-01

Haziran 2014

İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ PROGRAM OTORİTESİ

TOBB

PLANET

ÇSGB
T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI

İçindekiler

Yönetici Özeti
Özet 2
Arka Plan: İşletmelerde Uyum Yeteneği 4
AVRUPA BİRLİĞİ DENEYİMLERİ 6
TÜRKİYE'DEKİ EKONOMİK ORTAMDA UYUM YETENEĞİ 8
UYUM YETENEĞİ YAKLAŞIMI 10
UYUM YETENEĞİ UYGULAMALARI: TÜRKİYE'NİN BATISINDAKİ BAŞARILI ŞİRKETLERİN DENEYİMLERİ

1. Yöntem 11
1.1 Araştırmanın Tasarımı 11
1.2 Veri İşleme Yöntemi 15

2. İstatistiksel Analiz ve Sonuçlar 17
2.1. Birinci Bölüm: Şirketlere İlişkin Detaylı Bilgi Sonuçları 17
2.2. İkinci Bölüm: Şirketlerin Mevcut Durumu 29
2.2.1 İkinci Bölüm Şirketlerin Mevcut Durumuna ilişkin Verilerin Yorumlanması 25
2.3. Üçüncü Bölüm: Önümüzdeki 3 Yıl İçinde KOBİ'lerin Gelmesi İstenen Nokta 30
2.3.1. Üçüncü Bölüm. Önümüzdeki 3 Yıl İçinde KOBİ'lerin Gelmesi İstenen Noktaya ilişkin Verilerin Yorumlanması 43
2.4. Dördüncü Bölüm: İşverenin Mevcut Yetkinlikleri 44
2.5. Beşinci Bölüm: İşverenlerin Eğitim Hedefleri ve Eğitim İhtiyaçları 45
2.5.1 Dördüncü ve Beşinci Bölüm: İşverenlerin Mevcut ve Geliştirmek İstediği Yetkinlik ve Becerilerine ilişkin Verilerin Yorumlanması 48
2.6 Altıncı Bölüm: Çalışanların Mevcut Yetkinlikleri 49
2.7. Yedinci Bölüm: Çalışanların Eğitim İhtiyaçları 52
2.7.1 Altıncı ve Yedinci Bölüm: Çalışanların Mevcut Yetkinlikleri ve Eğitim İhtiyaçlarına ilişkin Verilerin Yorumlanması 55

3. Sonuç: Bulgular ve Eğitimin Tasarımına ilişkin Tavsiyeler 56
Ek 1: Uygulanan Anket 59
Ek 2: KUYAP EİA Çalıştayları- Genel Yorumlar 69

AÇIKLAMA
Bu yayın Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir. Bu yayının içeriğinden PLANET SA Konsorsiyumu münferiden sorumludur ve içerik hiçbir şekilde Avrupa Birliği veya Türkiye Cumhuriyeti'nin görüşlerini yansıtmaz.

Özet

Türkiye'deki 15 Büyüme Merkezi'nde yer alan KOBİ'lerin işveren ve çalışanlarının, işletmelerde uyum yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgili eğitim ihtiyaçlarınıbelirleme çalışması 2013 yılı yaz aylarında yapılmış ve bu kapsamda aşağıda sıralanan faaliyetler gerçekleştirilmiştir:

- Bu projenin genel stratejisi olan, "uyum yeteneğinin artırılması"içinmevcut uyum yeteneği ile KOBİ (çoğunlukla imalat sektöründe) işveren ve çalışanlarınınbununla bağlantılı eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıylabir anket tasarlanması;bu sayede KOBİ'lerde yüksek katma değer sağlayan çeşitlendirilmiş üretim yapısı ve kurumsallaşmaya geçişin kolaylaştırılması amacını taşımaktadır.
- 15 Büyüme Merkezinin Ticaret ve/veya Sanayi Odaları bünyesinde gerçekleştirilen odak grup toplantıları ile anketin 1000'i aşkın şirkete sunulması ve seçilen Meslek Komitesi Başkanlarının katılım sürecinin organizasyonu
- Verilerin istatistik uzmanı tarafından analiz edilmesi
- Yönetim tarzı ve KOBİ'lerin uyum yetenekleri düzeyinin belirlenmesi için 15 Büyüme Merkezinin her birinde paydaş ve kanaat önderleri ile görüşmelerin yapılması.
- 999 yanıt alınmış ve istatistiki analizleri yapılmıştır.

Ankette 7 başlık altında 24 soru bulunmaktadır (kapalı uçlu veya çoktan seçmeli):

1. Bölüm: Şirket Bilgileri
2. Bölüm:Şirketin Mevcut Durumu
3. Bölüm:Önümüzdeki 3 Yıl İçinde Şirketin Gelmesi İstenen Nokta
4. Bölüm: İşverenin Mevcut Yetkinlikleri
5. Bölüm:İşvereninEğitim Hedefleri ve Eğitim İhtiyaçları
6. Bölüm:Çalışanların Mevcut Yetkinlikleri
7. Bölüm:Çalışanların Eğitim İhtiyaçları

Avrupa Birliği ülkelerinden gelen deneyimli uzmanlardan oluşan Teknik Destek Ekibi (TDE) işletmelerde uyum yeteneği yaklaşımını oldukça yakından tanımaktadır. 80'lerin sonuna kadar yönetim stratejisi ve işletme yaklaşımı bütünüyle rekabet avantajı kavramına ve bu avantajı elde etmeye yönelik uygulamalara dayanmaktaydı. Buna göre rekabet avantajı bir firmanın rakiplerine karşı elinde bulundurduğu ve onun daha fazla satış veya kar elde etmesini ve rakiplerine kıyasla daha fazla müşteriyi elinde tutmasını sağlayan avantaj olarak anlaşılırdı. Bu kavramı takiben,firmanın maliyet yapısı, sunduğu ürünler, dağıtım ağı ve müşteri desteği dahil olmak üzere farklı tiplerde rekabet avantajı ortaya çıktı. Ancak, işletme stratejisine ilişkin geleneksel yaklaşımlar, her şeyden önce KOBİ'ler için, nispeten istikrarlı bir ortam bulunduğunu varsaymaktaydılar.

Son 20 yıl içinde küreselleşme, yeni teknolojiler ve daha fazla şeffaflık bir araya gelerek iş ortamını tamamen değiştirmiştir. Sürdürülebilir rekabet avantajı artık konumlandırma veya kaynaklarnedeniyle sağlanamamaktadır. Söz konusu yeni ortamda, uyum yeteneği yeni rekabet

avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Modern iş dünyasında güçlü olanlardan ziyade çevik olanlar başarıyı yakalamaktadır.

İşletmelerin uyum yeteneği, uygulamadadeğişimi öngörebilme ve değişime uyumun zamanında ve kabul edilebilir bir şekilde sağlanmasını yönetme kapasitesidir.Uyum Yeteneği, rekabet gücü ve hem şirketler hem de ekonominin zenginlik yaratabilmesi için anahtar başarı faktörlerinden bir tanesidir.

Ancak bu kapasite,değişimin hem kişiler hem de şirketlertarafından yaşamın bir parçası olarak kabul edilmesini veiş organizasyonu, beceriler ve yetkinlikler ile kurumsal stratejiler ve liderlik tarzlarının uyumlu hale getirilmesi yönündeki isteklilik ve kapasiteyi de mecbur kılar.

Sonuç olarak, KUYAP Eğitim İhtiyaç Analizi (EİA) uyum yeteneği yaklaşımı kapsamında öncelikle ele alınması gereken birkaç kritik konuyu gündeme getirmektedir.Bu konular,geleneksel KOBİ işverenlerinindeğişim ihtiyacını fark etmek ve iş modellerinde, kurumlarında ve liderlik tarzlarında değişimlerin nasıl uygulanacağını anlamak konusunda yaşadıkları zorluklarla ilgilidir. Bu zorluklar çalışanların şirket faaliyetlerine daha fazla katılmaları,kendilerini işlerine daha fazla adamaları ve görevlerini daha fazla inisiyatif alarak yapmalarının önünde duran engellerdir.

EİA raporunda yer alan tüm bulgular, 15 Büyüme Merkezi'nde bulunan şirketlerin uygulamada sahip olduğu uyum yeteneğini gösterecektir. Aslında, uyum yeteneği iş ve endüstri kültürü, rekabet yoğunluğu, değişime karşı yaklaşım, yeni ve farklı girdilere yönelik hoşgörü ve ilgi gibi çevresel değişkenlerden etkilenmektedir.

EİA anketi, temelde 15 Büyüme Merkezi'nde görüşülen KOBİ işverenlerinden oluşan örneklem grubunda mevcut uyum yeteneği ile ilgili çok fazla farklılık ortaya koymamaktadır.

Bu paradoks gibi görünebilir çünkü büyüme merkezlerindeki gelişme farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. Ancak, biz değişim ihtiyacını fark etme ve şirketlerin daha fazla katma değer yaratan ürün ve/veya hizmetler üretmek suretiyle daha rekabetçi olmalarını sağlayacak değişimleri hızlı ve etkin biçimde uygulayabilme kapasitesi olan uyum yeteneği ile şirketlerin dinamizm ve gelişiminin karıştırılmaması gerektiğinin altını çizmek isteriz.

Benimsediğimiz yaklaşım kapsamında, konuyla en ilgili bilgiler anketin ikinci bölümünden (şirketin mevcut durumu, nasıl yönetildiği ve nasıl çalıştığını sorgulayan kısım) ve üçüncü bölümünden (şirketin gelecek planlarını inceleyen kısım) elde edilmektedir.

Bu iki bölümden yola çıkarakşirketin ve sonuç olarak KOBİ işveren ve çalışanlarının uyum yeteneğinin düzeyi ile ilgili çıkarımda bulunabiliriz. Şirketin nasıl yönetildiği ve çalıştığı ile KOBİ işveren ve çalışanların, özellikle uyum yeteneğinin geliştirilmesi alanındaki, eğitim ihtiyaçları arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır.

Diğer bölümler kontrol soruları olarak görülmektedir. Küçük işletmelere ilişkin literatür ve TDE deneyimlerine göre, bunun sebebi, KOBİ işverenlerinin genellikle kendilerinin ve çalışanlarınınеğitimihtiyacını nesnel olarak değerlendirebilmek için gerekli bilgilere sahip olmamasıdır. Genellikle, daha iyi bildikleri konuların önemini olduğundan fazla görerek, yeni ve/veya zor konuların önemini hafife alma eğilimindedirler.

TDE, KUYAP'ın 15 Büyüme Merkezi'nde yürüttüğü eğitim ihtiyaç analizinin sonuçlarına göreKOBİişveren ve çalışanlara yönelik eğitim paketleri geliştirecektir. EİA sonuçlarınınsöz konusu eğitim paketlerinin farklı ve özel ihtiyaçlara göre düzenlenmesini veya uyarlanmasını gerektirmesi durumunda, gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Ancak, söz konusu uyum yeteneği olduğunda, durumun benzerlik gösterdiği ve görüşme yapılan şirketlerin büyük çoğunluğunda uyum yeteneğinin oldukça düşük seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Bu durum KUYAP için büyük bir zorluk olduğu kadar büyük bir fırsattır.

Arka Plan: İşletmelerde Uyum Yeteneği

Uyum yeteneği yeni rekabet avantajıdır. Modern iş dünyasında güçlü olanlardan ziyade çevik olanlar başarıyı yakalamaktadır.

İşletme stratejisine ilişkin geleneksel yaklaşımlar nispeten istikrarlı bir ortam bulunduğunu varsaymaktadır. Bu yaklaşımlar hakim konum elde edilmesi, cazip bir nişin doldurulması veya belirli yetenek ve kaynakların kullanılması yoluyla sürekli rekabet avantajı yaratmayı amaçlar. Ancak, küreselleşme, yeni teknolojiler ve daha fazla şeffaflık iş ortamını tamamen değiştirmiştir.

Sürdürülebilir rekabet avantajı artık konumlandırma veya kaynaklar nedeniyle sağlanamamaktadır. Rekabet avantajı, hızlı uyum yeteneğini geliştiren dört kurumsal yeterlilik sonucu elde edilir:

- Değişim ihtiyacını bir iş fırsatı olarak görerek pazardaki değişimin erken sinyallerini okuyabilme ve bunlara göre harekete geçebilme yeteneği
- Yalnızca ürün ve hizmetlerde değil iş modelleri, süreçleri ve stratejilerinde de,müşteri, rakip ve tedarikçi davranışlarındaki değişim ile teknolojik değişimlerin öncülük ettiği değişimleri hızlı ve sıkça deneyimleyebilme yeteneği
- Değişim sürecinde şirket kaynaklarını tamamlayan, birçok paydaşın yer aldığı karmaşık ve birbiri ile bağlantılı sistemleri yönetebilme yeteneği
- Şirketin, talep edilen değişimleri hayata geçirmesini sağlayan şirket çalışanı ve ortaklarını motive edebilme yeteneği

Avrupa Birliği deneyimleri

Uyum Yeteneği, birçok AB politika belgesinde dedesteklenmektedir. Bunların arasında "akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeyi" teşvik etmek üzere eğitim ve öğretime özellikle vurgu yapan Avrupa 2020 Stratejisi de yer almaktadır.

Uyum Yeteneği Avrupa İstihdam Stratejisi'nin dört ana başlığından üçüncüsüdür. Lüksemburg'da gerçekleştirilen Özel Avrupa Konseyi Zirvesi'nde (Kasım 1997'de yapılan "İstihdam" Zirvesi) kabul edilen İstihdam Rehberidört başlıkta toplanır: istihdam edilebilirlik, girişimcilik, uyum yeteneği ve fırsat eşitliği. Uyum yeteneği ile ilgili başlık ise `işletmeler ve çalışanlarının uyum yeteneğinin teşvik edilmesi' şeklindedir.

İş organizasyonu, çalışma biçimleri ve sözleşmeler açısından uyum yeteneği kadardüzenleyici kurallar ve eğitim sistemleri açısından uyum yeteneği de bu kapsamda yer alır.

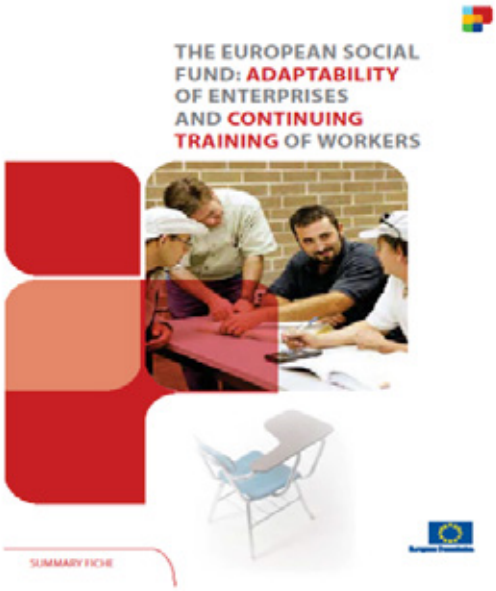
İşletmelerin esneklik ihtiyacı ile çalışanların güvence ve istihdam edilebilirlik ihtiyaçlarıarasında denge kurulması gerektiği ilkesini tanır (Yeni İş Organizasyonu için Ortaklığa Dair AB Komisyonu Yeşil KitabıCOM (97) 128 (Nihai)).

Uyum Yeteneği geliştirilmesine yapılan vurgu hem şirketleri hem de çalışanları etkiler. Bu yaklaşımda mantık doğrusaldır: Eğer bir şirket işletme yönetimini uyum yeteneği daha yüksek bir yaklaşım ile güçlendirirse,şirketteki istihdamı da güçlendirir ve hatta şirketin daha fazla iş imkanı yaratmasını sağlar. Diğer taraftan, çalışanlar da daha fazla uyum yeteneği ve esnekliğe sahip ve farklı görevleri üstlenmeye ve kendileri için daha geniş kapsamlı iş tanımlarını kabullenmeye hazır olmalıdır.
Uyum yeteneği, uygulamada söz konusu şirketler için daha karlı olmak üzere bir kaldıraç etkisi yaratmaktadır.

Avrupa Sosyal Fonu (ASF) uyum yeteneğini birçok KOBİ'nin ihtiyaç ve potansiyeline kusursuz bir biçimde cevap veren bir yaklaşım olarak kabul etmiştir. Son 15 yıl içerisinde ASF'nin E-Dapt adlı programı çerçevesinde KOBİ'lerin uyum yeteneğini arttırmayı amaçlayan birçok proje hazırlanmıştır.

Bu noktadaKOBİ'leri değişime hazırlayan "Değişimi Şansa Dönüştür "adlı uluslar ötesi nitelikteki ASF Programını dile getirmek faydalı olacaktır. Bu programbirbirini tamamlayan üç adımda sunulacaktır:

- "Öğren, Uyum Sağla ve Yenile" ekonomik değişimlerin ele alınması için etkili bir plan ve geçerli bir strateji oluşturulmasında KOBİ işverenlerinedestek olmak üzere stratejik eğitim verir.
- "Temasa Geç" küçük ve en fazla risk altında bulunan şirketlere kurumsal yardım sunar.
- "İş Yeteneği" sahip oldukları yetkinlikleri (ince beceriler) artırmak üzere çalışanlara eğitim sunar.



Bu çerçevede uyum yeteneği, belirli bir büyüme potansiyeli ile nitelikli ve esnek çalışanlarasahip KOBİ'lerin, yenilikçilik, daha fazla rekabet gücü ve daha fazla istihdam sağlayabilmehedefi doğrultusunda yüksek katma değer sağlayan çeşitlendirilmiş üretim yapısına geçişleri ve kurumsallaşmalarını kolaylaştırmak anlamına gelir.

Avrupa Birliği'nin son onaltı yılda edindiği deneyim,KOBİ'lerin küreselleşmenin sebep olduğu değişimlerle daha iyi baş etmesini sağlayan uyum yeteneğinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların başarılı olduğunu göstermektedir. Aslında, dünya çapında görülen durgunluğa rağmen AB'deki KOBİ'ler büyük şirketlerden daha iyi bir performans sergilemektedirler. Esasen, büyük şirketler ve kamu sektörü personel sayısını azaltırken, AB ülkelerinde istihdam yalnızca KOBİ'ler sayesinde artmaktadır.

Türkiye'deki Ekonomik Ortamda Uyum Yeteneği

İş dünyasındaki uyum yeteneği yaklaşımı, Türkiye'deki KOBİ'lere de küreselleşmenin yarattığı değişimlerle daha etkin bir biçimde başa çıkabilme ve üretimde daha fazla katma değer elde etme konularında fayda sağlayabilir.

Bu çabalarda, eğitim, mesleki eğitim ve öğretim ile hayat boyu eğitimin rolü yalnızca küresel piyasalarda aktif olan Türk KOBİ'leri için değil ulusal/yerel ölçekte aktif olan KOBİ'ler için de çok önemlidir. Artan rekabet, yeni uluslararası rakiplerin ortaya çıkması ve üretim hatlarının yurtdışında yeniden konumlandırılması nedeniyleyerli KOBİ'lerin varlığı,pazardaki mevcut ihtiyaçlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır.

Aslında, değişimi öngörme ve değişime zamanında ve kabul edilebilir şekilde uyum sağlanmasını yönetebilme kapasitesi,rekabet gücü kazanma ve hem şirketlerin hem de ekonominin tümünün değer yaratması için anahtar başarı faktörlerinden bir tanesidir.

Bunun için,değişimin hem kişiler hem de şirketler tarafından yaşamın bir parçası olarak kabul edilmesi ve iş organizasyonu, beceriler ve yetkinlikler ile kurumsal stratejiler ve liderlik tarzlarının uyumlu hale getirilmesi yönünde isteklilik ve kapasite de gerekir.

Bu durumda uyum yeteneğinin geliştirilmesi,Türk KOBİ'lerinin, özellikle de ekonomik yönden daha az gelişmiş bölgelerde faaliyet gösterenlerin, ayakta kalabilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için öncelik alanlarından bir tanesi haline gelmiştir.

KOBİ'ler,Türkiye'nin tamamında halihazırda önemli bir rol oynamaktadır. İstihdam yaratma, ekonomik büyüme ve üretimin artırılmasına katkıda bulunmaktadırlar. KOBİ'ler aynı zamanda teknolojik inovasyon ve yeni ürünler geliştirilmesinin temel kaynağıdır. Bunun ötesinde, KOBİ'ler yüksek ciroları ve uyum yeteneği ile ülke ekonomisindeki bölgesel ve sektörel farklılıkların giderilmesinde hayati rol oynamaktadırlar. Ayrıca KOBİ'lerinpazarlara kolay giriş ve çıkışı, ekonomilerin daha esnek ve rekabetçi olmasını sağlamaktadır.

AncakKOBİ'ler yoksul ve ücret düzeyi düşük işçileri istihdam etme eğilimindedir. Bu kişiler,bazenyoksul bölgeler ve kırsal alanlarda istihdam edilebilecek yegane insan kaynağıdır. Bu nedenle, serbest meslek sahibi olmak çoğuyoksul için tek gelir kaynağıdır.

KOBİ'ler, genellikle büyük rakiplerinin çeşitli sebeplerden ötürü sunmadığı ürün ve hizmetleri sunarlar. Sebep pazarın fazlasıyla küçük olması olabilir. KOBİ'ler, başka kimsenin sunmak istemediği şeyleri sunar ve çoğu zaman bunu çok iyi başarırlar.

KOBİ'ler,büyük şirketlerin küçülmesi, özelleşmesi ve yeniden yapılanması halinde taşeron olarak da vazgeçilmez bir rol üstlenirler. İş dünyasının küreselleşmesi,farklı sınır ötesi faaliyetler yoluyla Türk KOBİ'leriniküresel değer zincirlerine artan oranlarda dahil etmiştir.

Birçok girişimci bu sürecin sunduğu fırsatları görmüştür. Bunun sonucundaküresel pazarlara erişim sağlamak, daha fazla gelişme yolunda stratejik bir araç haline gelmiştir. Küçük işletmeler için, küresel pazarlara erişimyüksek hızla büyümelerine yardımcı olabilir.

KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde oynadığı yukarıda değinilen roller çerçevesindeKOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması,Türkiye'nin kısa, orta ve uzun vadeli program ve stratejilerinden bir tanesi olmuştur. Rekabet gücü,değişimi doğal bir durum olarak açıkça kabul eden KOBİ'lerin istihdam yaratma ve uyum yeteneği daha yüksek iş yöntemleri geliştirme kapasitesini artıracaktır.

Taşıdıkları öneme rağmen KOBİ'lerin çoğunda uyum yeteneğinin uygulamaya geçirilmesinde zayıf yönler ve kısıtlılık görülmektedir.

Her şeyden önce küçük ölçekleri dolayısıyla KOBİ'lerde genellikle yönetim kapasitesi eksikliği görülmektedir ve "neyi bilmediklerini bilmemektedirler"; ayrıca kapasiteleri de genellikle düşüktür. Bu zayıf yönleri ve kısıtlılığı telafi etmek için, programımızı iyileştirilmesi gereken müdahale edilebilecek çeşitli alanlarda uygulamak istemekteyiz.

İkincisi, birçok KOBİ işvereninin düşük beceri düzeyinin arttırılması sorunudur (KOBİ sahiplerinin %35'inden fazlası lise mezunu değildir). Bu kişiler, yönetim yetkisini,hem işletmenin uyum yeteneğini artırarak çağdaş yönetim yöntemlerini kullanıp sektörde sinerji yaratabilecek hem de çalışanların uyum yeteneğini artırıp modern çalışma modellerini getirebilecek kıdemli ve üst düzey niteliklere sahip çalışanlara bırakma konusunda istekli değildirler.

Üçüncüsü, Türkiye "demografik açıdan sağlıklı" bir ülke ve genç iş gücü avantajına sahip olmasına rağmen, çalışanların becerilerinin düşük olması ve önemli dengesizlikler ülkenin kalkınmasını birçok açıdan olumsuz yönde etkilemektedir. Türk firmalarının yaklaşık dörtte biri, işgücünün eğitim ve beceri düzeyini işletme faaliyetleri ve büyüme açısından temel bir engel olarak nitelemektedir. Yüksek düzeyde eğitim alan genç mezunların büyük şirketlerde yoğunlaşması ve KOBİ'lere ülkenin nitelikli iş gücünün yalnızca küçük bir kısmının kalmasıbu sorunu daha da artırmaktadır.

Dördüncüsü, yerli KOBİ'lerin çoğu aile işletmesidir ve çok büyük ihtimalle kurumsallaşmamıştır; bu nedenle eğitim KOBİ sahibinin önceliklerine kalır. Buna ilaveten birçok mikro işletmenin (KOBİ'ler içinde toplam istihdamın %95'ten fazlasını sağlar) eğitim faaliyetlerini takip etme veya çalışanların yetkinlik ve becerilerini geliştirmeye yönelik kamu programlarından faydalanma kapasitesi ve/veya zamanı bulunmaması, şüphesiz, uyum yeteneği ve dışa açılmanın önünü kesmektedir.

Sonuç olarakuyum yeteneğini geliştirme amacını taşıyan bir strateji, öncelikle KOBİ işverenlerine, kuruluşlarının, liderlik tarzlarının ve şirket iş modellerinin uyum yeteneğini artırmayayönelik eğitimler verilmesine odaklanmalıdır. Ardından bu yeni organizasyon ve iş modellerinin uygulanması için, çalışanlara da daha esnek olmak, kendi kendini yönlendirmek ve değişen organizasyona uyum sağlamak konularında eğitim verilmesi gerekir.

Uyum yeteneğine dair eğitim uygulamalı ve KOBİ'lerin sorunları ile ilgili olmalıdır;geleneksel sınıf eğitimleri ile birlikte en iyi uygulamalar gösterilmeli ve çalışma ziyaretleri ile deneyimler kazanılması sağlanmalıdır.

Uyum Yeteneği Yaklaşımı

İşyerindeki başarılı değişimler ve inovasyonun özellikleri detaylı olarak incelenmektedir. Uyum yeteneği, şirketleri üç farklı açıdan etkileyen bir iş yaklaşımı olarak kabul edilebilir:

1. İş Modeli
2. Organizasyon
3. Liderlik tarzı ve çalışan katılımı

1.**İş Modeli:** Bir şirketin değer yaratma, sunma ve elde tutma mantığını tarif eder. İş modeli hazırlama süreci iş stratejisinin bir parçasıdır. İş modeli terimi, bir işletmenin, amaç, hedef aldığı müşteri kitlesi, sundukları, stratejileri, alt yapısı, organizasyon yapıları, ticari uygulamaları, işletme süreçleri ve politikalarını da içine alan temel özelliklerini temsil etmek üzere kullanılan çeşitli resmi ve gayri resmi tanımları kapsar.

Daha dinamik bir yaklaşımla, her kurulan işletmede, değer yaratma, sunma ve elde tutma mekanizmalarının yapısını anlatan ve işletme tarafından açıkça veya gizliden benimsenen, belirli bir iş modeli olduğunu söyleyebiliriz.

İş modeli özünde işletmenin müşterilerine değer sunma, onları sunulan değer için para ödemeye ikna etme ve söz konusu ödemeleri kara dönüştürme yöntemini tanımlar.Böylecemüşterilerin ne istediği, nasıl istediği ve işletmenin bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayabilmek için nasıl örgütlenebileceği, bunun karşılığını nasıl alabileceği ve kar elde edebileceğiile ilgili olarakyönetim tarafından benimsenen hipotezleri yansıtır. Ancak, şirket iş modellerinin tüm bu bileşenleri büyük ölçüde farklılık arz etmektedir.

Seri üretimden uzaklaştık fakat günümüzde hala birçok KOBİ işverenifirmalarınıseri üretimi esas alan iş modeline dayalıymış gibi yönetmektedir. Bu uygulama Türkiye'nin doğu bölgelerinde yer alan birçok KOBİ'de sıklıkla görülmektedir. Buna rağmen, Türkiye'nin doğusundaki KOBİ'ler de dahil olmak üzereseri üretimden müşteriye özel üretime geçiş yapılması gereklidir.

Söz konusu yeni ekonomik ortamda,gelişmekte olan ülkelerde işçilik maliyetlerinin daha düşük olması ve çalışma hayatına dair hiçbir kural bulunmaması (sosyal damping) sebebiyle, üretim Türkiye dahil birçok ekonomideki merkezi rolünü kaybetmiştir.

Uyum yeteneğine sahip yeni iş modeli farklı küçük müşteri gruplarının farklı ihtiyaçlarını anlamaya odaklanır. İş artık müşterilerin elindedir, ihtiyaçlarına ve tercihlerine uygun buldukları ürün/hizmeti seçebilirler. Uygun ürünleri/hizmetleri bulamazlarsafarklı pazarlara bakıp küreselleşme sonucu alımı kolaylaşan ithal ürünleri/hizmetleri seçebilirler. Aslında, şu an Türkiye'de olan budur ve üst sınıf ile orta sınıftakilerin çoğu birçok sektörde ithal ürünleri tercih etmektedir.

Trend açıkça görülmektedir;Türkiye nüfusunun çoğu gençlerden oluşmakta olup, gelecek 5 yıl içinde bu kişilerin birçoğu yetişkin olacak ve 8-9 yıl içinde işe başlayacak ve aile kuracaklardır. Geleneksel yaklaşımla yönetilen KOBİ'lerin anlayamayacağı ve karşılayamayacağı tamamen yeni ihtiyaçlara ve tercihlere sahip olacaklar. Yerli KOBİ'ler işletmelerini yeni tüketim kalıplarına uyumlu hale getirmezse çok daha fazla sayıda rakip yereldeki iş fırsatlarından faydalanacaktır. Ancak, uyum sağlamaya şimdiden başlanmalıdır ve KUYAP projesiTürk KOBİ'leri için tam zamanında ortaya çıkmıştır.

Uyum yeteneğinin geliştirilmesi Türk KOBİ'lerinin, özellikle Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinde faaliyet gösterenlerin, ayakta kalabilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için öncelik alanlarından bir tanesi haline gelmiştir. Esasen şu an en ücra bölgeler bile küresel değişimlerden etkilenmiş durumdadır. Bu çerçevede, uyum yeteneğinin geliştirilmesi yalnızca küresel piyasalarda aktif olan Türk KOBİ'leri için değil sadece ulusal/yerel ölçekte aktif olan KOBİ'ler için de çok önemlidir.

İşi düşünmek üretmekten daha önemli hale gelmiştir.

Artan rekabet, yeni uluslararası rakiplerin ortaya çıkması ve üretim hatlarının yurtdışında yeniden konumlandırılması nedeniyle yerli KOBİ'lerin varlığı, pazardaki mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlara uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Yeni iş modellerine olduğu kadar yeni müşteri ihtiyaçları ve yeni teknolojik çözümlere de açık olma anlamında uyum yeteneği, KOBİ'ler için rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı elde tutmanın yeni yollarını göstermeye başlamıştır.

2. **Uyum yeteneğine sahip organizasyon:** Sözkonusu iş modelini hayata geçirmelidir. Uyum yeteneği yaklaşımına göre iş organizasyonu öncelikle ortak bir hedefe (üret-sat- gelir elde et- bu gelirin bir kısmını çalışanlarla paylaş- kar et) sahip sosyal bir varlıktır ve dış çevre ile (müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve yerel toplum gibi paydaşlar bu kapsamda yer alır) bağlantısı bulunur.

Dinamik ve uyum yeteneğine sahip bir ekonomide aşağıda belirtilenleri başaran kuruluşlar ileri gidebilirler:

- Yeni müşteri ihtiyaçlarının gerekli kıldığı yüksek düzeyde inovasyon, değişim ve performans
- İnovasyon konusunda kuruluşun tüm birimlerinin görev üstlenmesi
- Yeni iş modellerine ve yeni rekabet avantajı elde etme yollarına açık olmak

Bu üç madde şirket performansını artırma ve insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitimlerin amacı olabilir.

İş imkanlarının artmasını ve zenginleşmesini kolaylaştıran, çalışanların çalışma ortamları üzerinde daha fazla kontrole ve daha çok inovasyon fırsatına sahip olmasına izin veren, KOBİ işveren ve çalışanların bir şeyler öğrenmesini, işyeri sağlığını ve iş yaşamının kalitesini geliştiren yeni bir organizasyona ihtiyaç vardır.

Böyle yeni bir organizasyonda geleneksel KOBİ'lere hala yabancı gelen yetki devrinin üst düzeyde olması gerekir. İşveren ve çalışanlar söz konusu yetki devrinin nasıl yapılabileceği konusunda özel eğitim alabilirler. Her bir KOBİ işvereninin temel görevi olan yeni iş fırsatları yaratmak dışında, KOBİ'lerin hemen hemen tüm görevlerinde yetki devri yapılabilir.

3. Uyum yeteneği yaklaşımına göre **yeni liderlik tarzı ve çalışan katılımının yenibir şekilde sağlanması** gereklidir. Ancak, geleneksel KOBİ'lerin çoğunda işverenlermesailerinin büyük bölümünü kuruluş ve çalışanlarını yönlendirmek ve kontrol etmek ile geçirir, her bir çalışanın uygulaması gereken görevleri detayları ile emrederler.

Dünyanın her yerinde bu durum, geleneksel yollarla yönetilen KOBİ'lerin yaşadığı temel içsel sorunlardan bir tanesidir. İşveren her şeyi ve herkesi kontrol etmek isteyen çok çalışkan biridir. Liderleri tarafından bu şekilde yol gösterilen çalışanlar çocuk gibi davranma eğilimi sergiler, inisiyatif almaktan kaçınırlar ve hata yapmak, kendi sorumluluklarını üstlenmek onları endişelendirir. Bu liderlik tarzı şirkette birçok gizli kayba neden olur.

Bu konuda W. Edwards Deming'in (dünya çapında Kalite Yönetimi'nin babası olarak kabul edilir) çalışan deneyimi ile ilgili sözlerine kulak vermeliyiz. Aslında, Deming çalışanlar sırf hayatlarının büyük bir bölümünü şirkette geçirdikleri için, şirket veya şirketin belirli bir bölümünün nasıl daha iyi işleyeceğine dair kendi fikirlerini geliştirirler der. KOBİ işverenleri, çalışanların sahip olduğu bilgiyi kendileri ile paylaşmasına izin vermezse, şirkette, teslimatta gecikmeler, hatalı ürünler, hatalı üretim süreçleri, zaman, enerji, ham madde ve para kaybı, müşteri şikayetleri gibi birçok sorun çıkar.

Personelin şirketin ana faaliyetlerine dahil edilmesi bu sorunların ortaya çıkma sıklığını büyük ölçüde azaltır ve sonuç olarak ürün kalitesini, katma değeri ve şirket itibarını artırır. Daha fazla yetki devri ve çalışan katılımı ekstra bir rahatlık da sağlamaktadır: KOBİ işverenleri kendi işlerini yapmak yani daha fazla iş fırsatı yakalamak amacıyla dış ortamı değerlendirmek için daha çok zamana sahip olacaktır.

Uyum Yeteneği Uygulamaları: Başarılı Şirketlerin Deneyimleri

Daha önce de belirtildiği üzere, Avrupa Birliği'nden uzmanlardan oluşan TDE uyum yeteneğinin iş ortamı için ne anlama geldiğini ve bu yaklaşımın KOBİ'ler için ne kadar önemli olduğunu çok net bilmektedir.

Türkiye'nin özellikle ekonomik olarak daha avantajlı bölgelerinde en iyi uygulamaları tespit etmek amacıyla yaptığımız nitel ve nicel araştırmalarşu ana kadar başarılı uyum yeteneği tedbirleri uygulayan KOBİ'leri ortaya çıkarmıştır. Verilerin işlenmesi tamamlandıktan sonra, TDEörneklem grubunda görüşülen 1,000 KOBİ arasından 15 öne çıkan firmayı belirlemiştir. Bunlar sektörleri, ölçekleri, hikayeleri ve KOBİ işverenlerininеğitim durumu açısından belirgin farklılıklar arz etmektedir.

Bu şirketlerin elde ettiği başarının ardında uyum yeteneği yaklaşımının üç düzeyi; iş modeli, organizasyon ve liderlik tarzı ile çalışan katılımı ile ilgili bazı ortak özellikler bulunduğu aşikardır.

Öncelikle bu şirketler müşteri ihtiyaçları ve müşteri geri bildirimlerini (yani memnuniyet ya da memnuniyetsizlik) anlamaya özel önem atfetmektedir, öyle ki müşteri tercihleri şirket yönetiminde esas itici güçtür.

İkincisi,şirket varlıklarından bir tanesi olan çalışanların yönetimine de aynı şekilde önem verilir. Yani bu şirketler, şirket çalışanlarına hem örgün hem de yaygıneğitim verilmesine zaman ve para yatırımı yapar. KOBİ işverenleri, görevlerinin çoğunda çalışanlara hem resmi hem de gayrıresmi olarak yetki devri yaparlar. Bu şirketlerin her birinde,çalışan katılımının yalnızca günlük yönetim değil, aynı zamanda müşteriler karşısında şirket performansının sürekli iyileştirilmesi için de gerekli olduğuna özellikle vurgu yapılır.

Üçüncüsü, KOBİ işverenleri mesai saatlerinin büyük bölümünü şirket dışı ortamı değerlendirerek, sektörlerindeki son gelişmeler, ilgili teknolojiler, alternatif ürünler, rakiplerin sundukları ürünler ve müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişimler hakkında bilgi edinerek geçirirler. Daha yapılandırılmış ve büyük şirketlerde bunun adı araştırma-geliştirme ya da inovasyondur.

Bu üç temel ortak tutum ile birlikte sektöre özel tutumlar, uygulamada şirket iş modeli, organizasyon ve çalışanlarında sürekli, etkin ve karlı bir uyumyaratır.

KUYAP olarak bu şirketlerin profilinde anlatılan uygulama örneklerinin kapsamlı olarak kullanılmasına ilaveten eğitim desteği verilmesi sonucu KOBİ işverenleri ile çalışanlarının faaliyetlerini uyum yeteneğini artırarak sürdürmeyi öğrenebileceklerine inanıyoruz. TDE tarafından sunulan basit bir kültürel deneyim değil, yeni bir iş yaklaşımı olan ve geleneksel yollarla yönetilen KOBİ'lerindaha yüksek katma değerli ve çeşitlendirilmiş üretime geçişine öncülük edecek uyum yeteneğinin öğrenilmesidir.

Avrupa'da edinilen deneyimler, kişiye özel eğitim, deneyim paylaşımı ve en iyi uygulama örnekleri programı, farklı iş ortamlarına düzenlenen çalışma ziyaretleri gibi çeşitli hizmetlerin söz konusu KOBİ'lerin iş yönetiminde daha karlı yollara geçişini kolaylaştırabildiğini göstermektedir.

1. Yöntem

1.1 Araştırmanın Tasarımı

Eğitim İhtiyaç Analizinin genel amacı 15 Büyüme Merkezi'nde, seçilen sektörlerdeki KOBİ'lerin işveren ve çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının tespit ve kayıt edilmesidir.

EİA Tasarım Hedefleri:

- Anket geliştirmek (anket aşağıda yeralmaktadır)
- Firma örneklem grubunu belirlemek
- Anket uygulama yöntemlerini belirlemek
- KOBİ örneklem grubuna anketi uygulamak

Hedef İller

Çalışan ve işverenlerin eğitim ihtiyacını tespit etmek için aşağıdaki Büyüme Merkezlerinde bulunan yaklaşık 1000 KOBİ'nin katılımını öngören geniş kapsamlı bir anket tasarlanmıştır:

- Batman
- Diyarbakır
- Elazığ
- Erzurum
- Gaziantep
- Kahramanmaraş
- Kars
- Kastamonu
- Kayseri
- Malatya
- Samsun
- Şanlıurfa
- Sivas
- Trabzon
- Van

Beklenen Sonuçlar

- Uyum yeteneğine ilişkin eğilimi hakkında tüm işletmeyi kapsayan bilgiler edinmek
- KOBİ işverenlerinin yetkinlik ve eğitim ihtiyaçlarını keşfetmek
- KOBİ çalışanlarının yetkinlik ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek

Örneklemin Belirlenmesi

Endüstrideki sektörleri(ilgili Meslek Komitesi tarafından temsil edilir) temsil eden örneklem grubu,TOBB ve yereldeki Ticaret Odaları ile yakın işbirliği yapılarak belirlenmiştir. Ankete yanıt vermesi öngörülen hedef kitle, eğitim ve diğer proje faaliyetlerine ilgi gösteren KOBİ işveren/kurucularıdır. Bu kişilerdenöncelikle şirketlerinin mevcut uyum yeteneğini daha sonra ise hem kendileri hem de çalışanlarının (öncelikli olarak yönetim sorumluluğu bulunan ve potansiyel sahibi personel) eğitim ihtiyaçlarını belirlemeleri istenmiştir. Hedeflenen toplam yanıt yaklaşık 1000 civarındadır.

Hedeflenen toplam yanıt sayısının 15 Büyüme Merkezi arasında uygun dağılımını sağlamak için KUYAP proje iş tanımında (TOR) her bir Büyüme Merkezinden kabul edilebilecek azami kursiyer işveren sayısının yer aldığı listede yazılı oran kriterlerini aşağıda belirtilen şekliyle benimsemiş bulunmaktayız:

İller	Hedeflenen Katılımcı Sayıları (KOBİ işverenleri)	%	Anket Sayısı
Elazığ	100	5	50
Malatya	100	5	50
Diyarbakır	150	7,5	75
Şanlıurfa	150	7,5	75
Trabzon	150	7,5	75
Kayseri	250	12,5	125
Van	100	5	50
Kastamonu	100	5	50
Sivas	100	5	50
Samsun	200	10	100
Gaziantep	250	12,5	125
Kars	50	2,5	25
Erzurum	100	5	50
Kahramanmaraş	150	7,5	75
Batman	50	2,5	25
Toplam	2000	100%	1000

TDE,TOBB ve 15 Büyüme Merkezi'nde bulunan Ticaret ve'veyaSanayi Odaları ile birlikte,şirketlerden oluşacak örneklem grubunu tasarlamaya yönelik olarak, firma ölçeği, firma yaşı (farklı yaştaki KOBİ'leri temsil etmek üzere) ve firmanın faaliyet gösterdiği sektör gibi bir takım kriterler belirlemiştir. Sektörler, bölgesel ve ulusal rekabet gücünüartırma potansiyeline sahip sektörlere odaklanma hedefi doğrultusunda seçilmiştir.

İLLER	1. Sektör	2. Sektör	3. Sektör	4. Sektör
Erzurum	Gıda ve İçecek	Ahşap ve Ahşap Ürünleri	Mobilya İmalatı	Mermer İmalatı
Kars	Gıda ve İçecek	Ahşap ve Ahşap Ürünleri	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	
Van	Gıda ve İçecek	Ahşap ve Ahşap Ürünleri	Tekstil ve Giyim Ürünleri	
Diyarbakır	Gıda ve İçecek İmalatı	Tekstil ve Giyim Ürünlerinin İmalatı	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Kimyasallar ve Kimya Ürünleri İmalatı
Şanlıurfa	Gıda ve İçecek	Tekstil ve Giyim Ürünlerinin İmalatı	Ana Metal ve Fabrikasyon Metal Ürünleri İmalatı	
Batman	Gıda ve İçecek	Giyim Ürünleri İmalatı	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Kimyasallar ve Kimya Ürünleri
Malatya	Gıda ve İçecek	Tekstil ve Giyim Ürünleri	Kimyasallar ve Kimya Ürünleri	Ahşap ve Ahşap Ürünleri
Elazığ	Gıda ve İçecek	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	Makine ve Ekipman
Kastamonu	Ahşap ve Ahşap Ürünleri imalatı	Giyim Ürünleri İmalatı	Gıda ve İçecek	Madencilik ve Taş Ocakçılığı
Samsun	Gıda ve İçecek	Ana Metal İmalatı	Makine ve Ekipman	Ahşap ve Ahşap Ürünleri
Trabzon	Gıda ve İçecek	Ahşap ve Ahşap Ürünleri İmalatı	Gemi Yapımı	
Gaziantep	Tekstil ve Giyim Ürünleri	Gıda ve İçecek	Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	Makine ve Makine Ekipmanı
Kahramanmaraş	Tekstil ve Giyim Ürünleri	Gıda ve İçecek	Mutfak Malzemeleri İmalatı	Altın Takı İmalatı
Kayseri	Mobilya İmalatı	Tekstil ve Tekstil Ürünleri	Makine ve Ekipman	Gıda ve İçecek
Sivas	Tekstil ve Giyim Ürünleri İmalatı	Gıda ve İçecek İmalatı	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	Makine ve Ekipman

Anketin Tasarımı

Anket formu (bkz.Ek 1'de yer alan soru formu) üç ayrı bölümden oluşmaktadır.
Birinci bölümde aşağıdaki konular ele alınmaktadır:

- KOBİ'nin mevcut durumu: mevcut iş stratejisi, faaliyet alanı, kilit ürünler/hizmetler, kilit mali rakamlar, kilit önem arz eden güçlü yönler ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler, çalışan sayısı
- KOBİ'nin gelecekte gelmesi istenen durumu: planlanan büyük yatırımlar ve potansiyel gelişim alanları (yani küresel talebi karşılamak için ürün/hizmetlerin çeşitlendirilmesi) dahil gelecek hedefleri ve işletmenin karşılaşacağı zorluklar

İşbu anket kapsamında birinci bölüm en gerekli bilgileri verecektir, çünkü şirketin mevcut davranışları ve gelecek planları aracılığıyla sahip olunan uyum yeteneğini somut bir biçimde göstermektedir.

Anketin ikinci bölümü işverenlerin yetkinlikleri ve eğitim ihtiyaçlarını keşfedecektir:

- İşverenin mevcut yetkinlikleri: temel/ana beceriler (bilişim teknolojileri becerisi, matematiksel becerisi), iletişim becerileri, kavramsal ve organizasyonel beceriler (problem-çözme, bilgi organizasyonu ve planlama), yaratıcı beceriler, mesleki yetkinlikler (yanisektöre özel beceriler), diğer beceriler ve işverenlerin teknik bilgisi (know-how);eğitim almaya müsait olma.
- İşverenin eğitim hedefleri ve eğitim ihtiyacı: firmanın gelecek hedeflerinin profesyonel gelişim hedeflerine çevrilmesi
- Anketin üçüncü bölümü, işverenlerinki ile aynı doğrultuda,bu kez çalışanların yetkinlikleri ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyecektir (yanimevcut yetkinliklerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi)

Anketin bu son üç bölümü anket kapsamı ile ilgili daha az ilişkilidir. Aslında, sosyo-ekonomik alan yazında belirtildiği üzere, şirket eğitim ihtiyacının teşhis edilmesi hakkında bilgi sahibi olmadıklarından, KOBİ işverenleri, kendi eğitim ihtiyaçları ile personelin eğitim ihtiyacınıbelirlemekte zorlanırlar.

Bu eksiklik,teknoloji ve ekipman kullanımına ilişkin mesleki programlar dışında,çalışanlara verilecek eğitimlere yatırım yapılmasının sağlayacağı etkinliğe dair olumsuz bir zihniyet yaratır.

Bu sebeple, söz konusu iki bölümde yer alan sorular anket metodolojisi kapsamında "kontrol soruları" olarak kabul edilir.

Örneklem Yöntemi

KUYAP TDE tarafından önerilen örneklem yöntemikartopu örneklemi adı verilen yöntemdir. Kartopu örneklemi,erişmesi zor veya konuya ilişkin mevcut bilgilerin tam veya homojen olmaması sebebiyle doğru şekilde kaydedilmediği gruplara ulaşmak gerektiğinde kullanılan özel bir metottur. Söz konusu durumlarda ankete cevap verecek kişilerin yerini belirlemek zor olabilmektedir. Kartopu örneklemi, ilk cevap veren veya hedef paydaşlarınyaptığıyönlendirmeleri esas alarak görüşülecek diğer kişileri belirler. Kartopu örneklemi yapılması öngörülen çalışmaya dahil olma kriterlerini karşılayan birey/grupları belirleyerek işe başlar.

Daha sonra bu kişilerden, kriterleri karşılayabilecek tanıdıkları diğer kişileri önermeleri istenir. Böylece örneklem grubu yuvarlanan bir kartopu gibi büyümeye başlar. Örneklem grubu genişledikçe, araştırmaya faydalı olacak yeteri kadar veri toplanır. Karşılıklı işbirliğiile daha fazla ilişki kuruldukça,bu yeni ilişkilerle o kadar fazla bağlantı kurulur ve bilgi toplanır, tıpkı bir kartopunun yuvarlandıkça daha fazla kar toplayıp büyümesi gibi. Ancak bu tekniğin başarısı, büyük ölçüde ilk temaslar ve kurulan bağlantılara olduğu kadar,ikinci ve sonraki hatlarda yer alan kişilerin bulunduğu daha büyük grubu tavsiye etmesi beklenen ilk grubun kararlılığına bağlıdır. Bu nedenle, daha fazla büyüme fırsatı yaratabilmek için sevilen ve itibar sahibi kişilerle irtibat kurmak önemlidir.

Anket Uygulama Yöntemi

Anket çoğunlukla 15 Büyüme Merkezi'nde bulunan Ticaret ve/veya Sanayi Odaları'nda gerçekleştirilen odak grup toplantıları ile uygulanmıştır, fakat kullanılan tek yöntem bu değildir. Anket, her bir Büyüme Merkezinde aşağıdaki tabloda gösterilen,konuyla en yakından ilişkili sınırlı sayıdaki sektöre odaklanarak uygulanmıştır. Her bir Ticaret ve/veya Sanayi Odasında, seçilen Meslek Komitelerinin Başkanları odak gruplara katılmıştır.

Odak gruplarda bir KUYAP moderatörüanketin içeriği ile amaçlarını ve soruları açıklamıştır.
Daha sonra, odak grup moderatörüodak gruba katılan Meslek Komitesi Başkanına anketi teslim etmiştir.

Bunun sonrasında, başkanlar, kendi Meslek Komitelerinde bulunan diğer üyelerden de anket doldurmalarını istemiştir.

Anketin bu şekilde Meslek Komitesi Başkanları aracılığıyla uygulanmasının birçok avantajı bulunmaktadır:

- Öncelikleişverenlerin kendi şirketleri ile ilgili hassas bilgileri paylaşma konusunda sergiledikleri ihtiyat aşılabilmektedir. İşverenler, Oda içinde kendi çıkarlarını temsil eden Meslek Komitesi Başkanları'na genellikle güvenirler.
- Ayrıca, bu süreç sayesinde TDE,Oda Üyelerini KUYAP amaç ve faaliyetleri hakkında Meslek Komitesi Başkanı görevini yürüten kanaat önderleri aracılığıyla bilgilendirme fırsatına sahip olmuş, eğitimlere katılım ve insan kaynaklarına yatırım konusunda daha istekli olan işverenler seçilmiştir.
- Son olarak, fakat en az diğerleri kadar önemli bir konu, bu metodun Meslek Komitesi Başkan ve üyelerini seferber ederek onların "Eğitim İhtiyaç Analizi" sürecini sahiplenmelerini sağlamasıdır.

Anket,ilgili kurum ve şirketlerle yapılması muhtemel toplantılar sırasındaki temaslar ve anket sorularının seçilen kişiler tarafından doldurulabileceği web tabanlı sistemler aracılığıyla da uygulanacaktır.

Ancak, bazı Büyüme Merkezlerindeki Ticaret ve/veya Sanayi Odaları'ndaanketin uygulanması sürecine kısa dönemli uzmanların veya Eğitim, Destek ve Koordinasyon Merkezi (EDKM) koordinatörlerinin destek vermesi gerekmiştir.

Anketimizde yer alan sorularla kesin bilgiler istenmesi çoğunlukla, işlermeler tarafından rhatsız edici bir durum olarak algılanmıştır.

KUYAP'ın bu ankete verdiği büyük önem,Ticaret ve/veya Sanayi Odalarında üyeler ve personelinin eğitim ihtiyacını sorgulamaya ve AB'deki birçok Oda bünyesinde yapıldığı gibi kurumsal hizmetler yoluyla eğitimler verilmesine yönelik yeni bir kültür yaratma çabası ile ilişkilidir.

Aslında Odalar ve KOBİ'lerin gelişimini destekleyen diğer kurumlar, ancak doğru bir ihtiyaç değerlendirmesi sayesinde hayat boyu öğrenme sürecinde etkili olacak eğitimleri tasarlayabilir ve tedarik edebilir.

İşbu KUYAP EİA anketi,Ticaret ve/veya Sanayi Odalarına üye kuruluş ve personelinin eğitim ihtiyaçlarının sorgulanması kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunmak istemektedir.

1.2 Veri İşleme Yöntemi

Veri Girişi, Düzenlenmesi ve Temizlenmesi

Daha önce de bahsedildiği üzere, bu anketin amacının Elazığ, Malatya, Diyarbakır, Şanlıurfa, Trabzon, Kayseri, Van, Kastamonu, Sivas, Samsun, Gaziantep, Kars, Erzurum, Kahramanmaraş ve Batman dahil 15 Büyüme Merkezi'ndeki çalışan ve işverenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek üzere veri toplamak olduğu bilinmektedir. Bu anket yoluyla toplanan veriler,15 Büyüme Merkezi'ndeki çalışan ve işverenlerin bilgi ve beceri düzeylerinin artırılarak küresel ekonomideki değişimlere uyum yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla tasarlanacak eğitim programlarına son derece faydalı olacaktır. Bu veriler, aynı zamanda Beş Yıllık Kalkınma Planları, KOBİ Strateji ve Eylem Planları, TÜİK İnovasyon Anketleri, Bölgesel Rekabet Gücü Operasyon Programları gibi KOBİ'lere ilişkin çalışmaların gelecekte planlanması ve tasarlanması açısından da faydalı bir veritabanı sunacaktır.

Bu verilerin irdelenmesi süreci,Ticaret ve/veya Sanayi Odalarında istatistik kültürünün yaygınlaştırılmasına da katkı sağlayacaktır. Aslında KUYAP, arkasında EDKM ve Odalar tarafından gelecekte de kullanılabilecek bir metodoloji bırakacaktır.

Verilerin girişine başlamadan önce, kodlama aşamasındaaraştırma görevlileri verileri düzenlemeye başlamıştır. Düzenleme sırasında, farklı sorulara verilen cevaplar arasındaki tutarlılık kontrol edilmiştir. Boş bırakılan soruların ve/veya tutarsız cevapların diğer cevaplar aracılığıyla düzeltilip düzeltilemeyeceğine bakılmıştır. Bu yapılamadığında bu sorulara verilen cevaplar "bilinmiyor"şeklinde işaretlenmiştir.

Bu aşamada açık uçlu veya yarı açık uçlu sorulara verilen cevaplar listelenmiş,bu soru ve cevaplara dair verilerin sisteme girilmesini sağlamak için kod çerçevesi oluşturulmuştur.

Kod çerçevesi belirlendikten sonra, kodlamadan sorumlu personel anketleri kodlamaya başlamış ve böylece doldurulan anketler veri girişine hazır hale gelmiştir.

İstatistiksel analiz açısından şirketlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi NACE kodları olmasına rağmen, anketlerin çoğunda bu soru cevaplanmadan bırakılmıştır. AslındaNACE sınıfına ilişkin bilgi, incelenen şirketlerin sektörü ve iş alanını nesnel olarak sınıflandırmamızı sağlayacak tek bilgidir. Bu nedenle KUYAP TDE,örneklemde yer alan neredeyse bütün şirketlerle ilgili olarak bu bilgilere ulaşmak konusunda ciddihassasiyet göstermiştir. Şirket isimleri ve eksik NACE kodları listesi15 Büyüme Merkezi'ndeki Ticaret ve/veya Sanayi Odaları'na birçok kez gönderilmiş ve eksik bilgilerin en azından ilk iki hane doldurularak tamamlanması istenmiştir (91 ana sektör). Sonunda, illerdeki KUYAP personeli ile Oda çalışanlarının işbirliği ile Kayseri, Batman, Diyarbakır ve Van'da bulunan bazı şirketlerin kodları dışında eksik bilgiler neredeyse tamamlanmıştır. Daha sonra bu dört ildeki şirketlerin eksik NACE kodlarından bazıları daildeki Odalar veya şirketlerin internet kayıtları ya da reklam sayfaları aracılığıyla tamamlanmıştır (veya tahmin edilmiştir).

Sonuç olarak boş anketler hariç, 49 eksik NACE kodu ile 999 anket istatistiksel analize hazır edilmiştir.

İl	Anket Sayısı	Anket %	Eksik
Kayseri	106	10,61	30
Van	50	5,01	6
Şanlıurfa	72	7,21	0
Kahramanmaraş	73	7,31	0
Sivas	49	4,90	0
Kars	27	2,70	0
Malatya	46	4,60	0
Trabzon	60	6,01	0
Gaziantep	150	15,02	0
Samsun	99	9,91	0
Erzurum	52	5,21	1
Batman	39	3,90	8
Diyarbakır	75	7,51	4
Elazığ	50	5,01	0
Kastamonu	51	5,11	0
	999	100,00	49

Tablo 1 İllere göre anket frekansı ve yüzdelerindağılımı, eksik NACE(*)kodları

Veri girişi aşaması tamamlandıktan sonra, istatistik uzmanları ve kodlamadan sorumlu personel veri girişi kalite kontrol sürecini başlatmıştır. Veri giriş kalitesini güvence altına almak için, her bir veri giriş personelinin yaptığı işin %10'u kontrole tabi tutulmuştur. Herhangi bir personelin hata yaptığının tespit edilmesi halinde söz konusu personelin girdiği tüm anketlerkontrol edilerek düzeltilmiştir.

Her bir kaydın istatistiksel tutarlılığı kontrol edilmiştir. Kayıtların kendi içinde ve kayıtlar arasında tespit edilen tutarsızlıklar,ham verilerin tümüne bakılarak istatistik uzmanlarının verdiği talimatlardoğrultusunda giderilmiştir. Bu aşamadan sonra verilerin tutarlılığı bakımından kalitenin bir kez daha kontrol edilmesi için bazı çapraz örneklem tabloları hazırlanmıştır. Tüm kalite kontrol adımları tamamlandıktan sonra, analiz aşamasında kullanılacak raporlar hazırlanmıştır.

İmkanlar (fayda-avantaj) ve çalışmaların gelecekte kullanılması göz önünde bulundurularak, tüm anket verileri öncelikle Excel programı kullanılarak bilgisayara girilmiş, daha sonra Excel verileri SPSS20 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) yazılımına aktarılmıştır. SPSS20 veri dosyası için iki farklı (İngilizce etiketli ve Türkçe etiketli) veri tabanı hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünde nicel yapıda yedi soru bulunmaktadır (adres, irtibat bilgileri, görüşülen kişinin adı ve eksik bir çok endüstri sektörü hariç). Bunlar bölge (il), NACE kodu, kuruluş yılı, çalışan sayısı, cinsiyet ve işveren dahil çalışan sayısına dair bilgilerdir. İstatistiksel analizde ankete yanıt verenin cinsiyeti göz ardı edilmiştir, çünkü ankete cevap verenlerin çok azı kadındır. İşveren dahil çalışan sayısı da göz ardı edilmiştir, çünkü bu soruya ilişkin sayılar uygun değildir(şirketlerin çoğunda çalışan sayısı neredeyse 50'nin altındadır) ve yukarıda verilen sorunun tekrarı niteliğindedir.

Nitel istatistiksel analiz yapabilmek için bu üç soruya verilen yanıtlar (frekans dağılımları da dikkate alınarak) şu şekilde sınıflandırılmıştır:

- Kuruluş yılı : 1980 öncesi, 1980-2000 arası, 2000 sonrası
- Çalışan sayısı : 15'den az, 15-45 arası, 45 üzeri
- NACE sınıfları en yoğun 11 sektör ve diğer sektörler şeklinde esas alınmıştır

Sonuç olarak 2 ile 7. bölümler arasında yer alan sorulara verilen cevaplarda,bu faktörlerin (şirket özellikleri) verilen yanıtlar üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkileri olup olmadığınınincelenmesi için istatiksel analizde şirketlerin dört özelliği (faktör) kullanılmıştır. Bunlar bölge (il), NACE, çalışan sayısı ve kuruluş yılıdır.

2. İstatistiksel Analiz ve Sonuçlar

Bu belgenin önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, bu anketin esas amacı, 15 Büyüme Merkezinde, seçilen ekonomik sektörlerdeki KOBİ'lerin işveren ve çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının tespit ve kayıt edilmesidir. Bu nedenleverilerin analizi yalnızca KOBİ işverenleri ve/veya çalışanlarıhakkında değil firmaları hakkında da detaylı bilgi sağlamalıdır. Bu doğrultudaşirketlerin işleri ve gelecek planlarına dair veriler,grafik ve istatistiksel teknikler kullanılarak detaylı biçimde analiz edilmiştir. Bu teknikler,örneklem grubunun genel performansını anlamak üzere çoğunluklabetimsel istatistik ve frekans/yüzde tablolarından oluşur.

Bu bölümde popülasyonu anlatmak ve 15 ilin sonuçlarını göstermek üzere anketteki sorulara ilişkin betimsel(özet) istatistikler ve frekans/yüzde tabloları verilmiştir.

Raporun bu bölümü,15 Büyüme Merkezi'nin her birinde elde edilen alt örneklem gruplarının sonuçlarına dair analizler de dikkate alındığında çok daha geniş kapsamlı bir sentez yapmaktadır. Bu veri analizinin tüm detayları Ek 2'de verilmiştir.

KUYAP projesi, ayrıca analiz edilen her bir anketin sonuçlarını gösteren MS Excel veritabanı oluşturmuştur. Bu veritabanı(DVD versiyonu vardır) şirket adı, sektörler/NACE kodu, il vb. çeşitli aramalarda kullanılabilir.

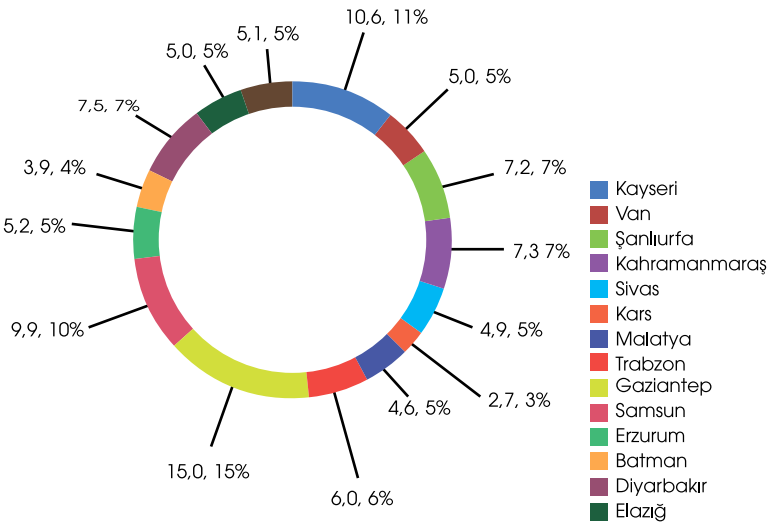
Bu EİA çalışması sonuçlarına ilaveten, yukarıda belirtilen veriler ileride yapılacak incelemeler için faydalı birer kaynak teşkil edecektir.

2.1. Birinci Bölüm: Şirketlere İlişkin Detaylı Bilgi Sonuçları

Eğitim İhtiyaç Analizi anketinde yer alan şirketlerin %35'inden fazlası Gaziantep, Kayseri ve Samsun'da yer almaktadır. Diğer taraftan, Kars, Malatya, Batman ya da Sivas'ın payı %5'in altındadır.shares of Kars, Malatya, Batman or Sivas were less than 5%.

İl	Anket Sayısı	Anket %
Kayseri	106	10,61
Van	50	5,01
Şanlıurfa	72	7,21
Kahramanmaraş	73	7,31
Sivas	49	4,90
Kars	27	2,70
Malatya	46	4,60
Trabzon	60	6,01
Gaziantep	150	15,02
Samsun	99	9,91
Erzurum	52	5,21
Batman	39	3,90
Diyarbakır	75	7,51
Elazığ	50	5,01
Kastamonu	51	5,11
Toplam	999	100,00

Tablo 1 Şirketlerin illere göre dağılımı

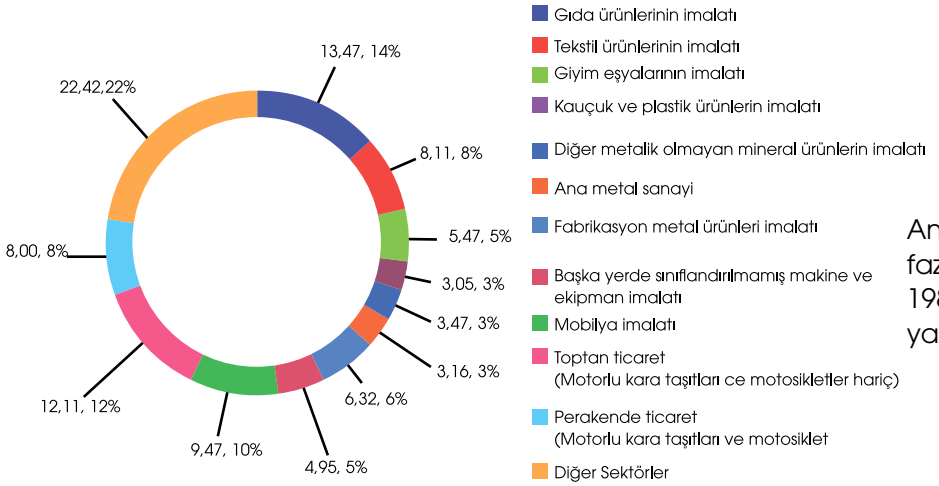


Şekil 1: Şirketlerin illere göre dağılım grafiği

Aşağıdaki tabloya göre "Gıda ürünlerinin imalatı" sektörü en yoğun sektör ve "Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç toptan ticaret," ise ikinci en yoğun sektördür.

NACE Sektörleri	Sayı	%	Geçerlilik %
Gıda Ürünlerinin İmalatı	128	12,8	13,5
Tekstil Ürünlerinin İmalatı	77	7,7	8,1
Giyim Eşyalarının İmalatı	52	5,2	5,5
Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	29	2,9	3,1
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	33	3,3	3,5
Ana Metal Sanayii	30	3,0	3,2
Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı	60	6,0	6,3
Makine ve Ekipman İmalatı	47	4,7	4,9
Mobilya İmalatı	90	9,0	9,5
Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç toptan ticaret	115	11,5	12,1
Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç perakende ticaret	76	7,6	8,0
Diğer Sektörler	213	21,3	22,4
Toplam	950	95,1	100,0
Eksik	49	4,9	
Genel Toplam	999	100,00	

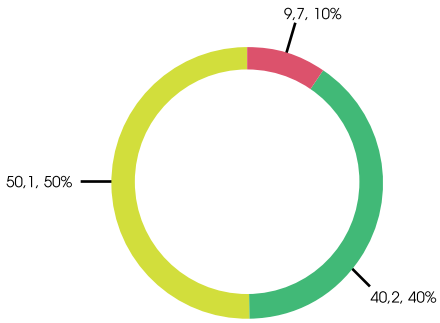
Tablo 2: Şirketlerin NACE kodlarına göre dağılımı



Şekil 2: NACE kodlarına göre şirketlerin dağılım grafiği

Ankette yer alan şirketlerin %50'sinden fazlası 2000 yılından sonra kurulmuştur, 1980 öncesi kurulan şirketlerin oranı yalnızca%9,7'dir.

Şirketlerin çalışan sayısına göre dağılımı üç grupta dengeli bir dağılım göstermektedir, çalışan sayısı 15'ten az olanların payı biraz daha yüksektir (%35,5).

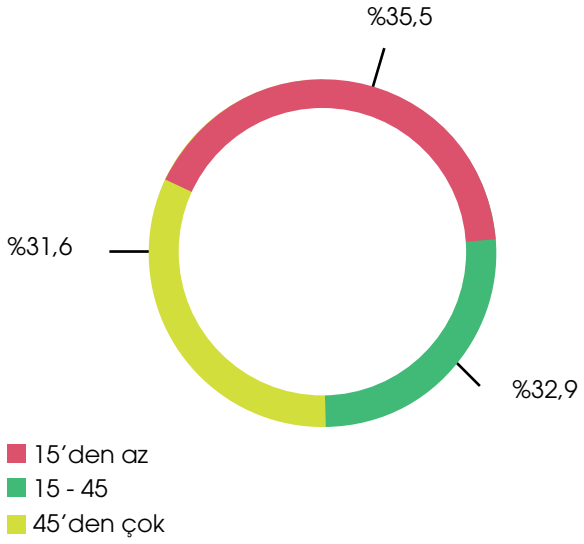


Kuruluş Yılı	Sayı	%	Geçerlilik %
1980 öncesi	92	9,2	9,7
1980-2000 arası	382	38,2	40,2
2000 sonrası	476	47,6	50,1
Toplam	950	95,1	100,0
Yanıtsız	49	4,9	
Genel Toplam	999	100,0	

Tablo 3: Şirketlerin kuruluş yıllarına göre dağılımı

Çalışan Sayısı	Sayı	%	Geçerlilik %
15'ten az	340	34,0	35,5
15-45 arası	315	31,5	32,9
45 üzeri	302	30,2	31,6
Toplam	957	95,8	100,0
Yanıtsız	42	4,2	
Genel Toplam	999	100,0	

Tablo 4: Şirketlerin çalışan sayısına göre dağılımı



Şekil 4: Şirketlerin çalışan sayısına göre dağılım grafiği

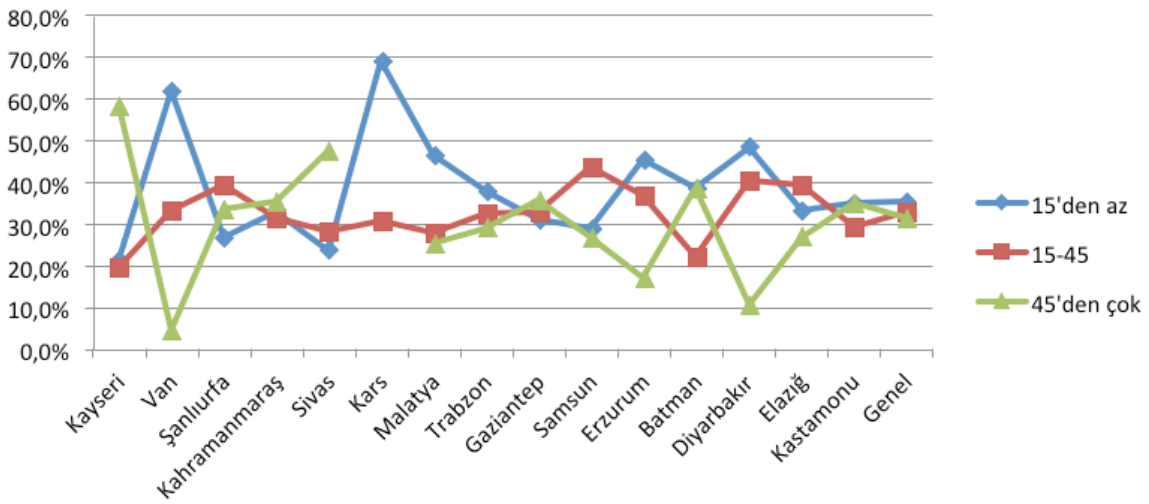
Sektörler/İller	Kayseri	Van	Şanlıurfa	K.maraş	Sivas	Kars	Malatya	Trabzon	Gaziantep	Samsun	Erzurum	Batman	Diyarbakır	Elazığ	Kastamonu
Gıda Ürünlerinin İmalatı	1,3	18,2	11,1	8,2	10,2	25,9	10,9	23,3	17,3	19,2	11,8	6,5	8,5	14	15,7
Tekstil Ürünlerininimalatı	1,3		16,7	26,0			17,4		20,7			9,7	1,4	2,0	2,0
Giyim Eşyalarının İmalatı	2,6		2,8	12,3	8,2				14,7			32,3			5,9
Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	5,3	2,3	6,9	2,7		3,7	6,5		6,0				2,8		3,9
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	1,3	4,5	1,4		16,3		6,5				3,9	6,5	12,7	8,0	2,0
Ana Metal Sanayii			6,9	1,4	2,0	3,7	2,2	1,7	0,7	15,2			1,4	4,0	2,0
Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı	5,3	2,3	2,8	13,7	8,2		2,2	15,0	7,3	10,1		3,2	4,2	6,0	2,0
Makine ve Ekipman İmalatı			9,7	2,7	2,0	3,7	6,5	5,0	8,7	11,1				12,0	
Mobilya İmalatı	42,1		1,4		2,0		2,2	21,7	1,3	31,3	5,9		4,2		5,9
Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç toptan ticaret	3,9	25,0	9,7	12,3	6,1	37	26,1	8,3	6,7		25,5	16,1	9,9	24,0	15,7
Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç Perakende ticaret	13,2	34,1	5,6	5,5	6,1	18,5			2,7	1,0	23,5	9,7	5,6	10,0	11,8
Diğer Sektörler	23,7	13,6	25,0	15,1	38,8	7,4	19,6	25,0	14,0	12,1	29,4	16,1	16,1	20,0	33,3
Toplam	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Tablo 5: Şirketlerin NACE sektörü ve illere göre dağılım yüzdeleri

Şirketlerin NACE sektörleri ve çalışan sayılarına göre elde edilen değerlendirme sonuçları, özellikle "Tekstil Ürünlerinin İmalatı" ve "Giyim Eşyalarının İmalatı" sektörlerinde (emek yoğun sektörler) 45 üzeri çalışan istihdam eden şirket sayısının diğer sektörlere kıyasla yüksek bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle "Toptan ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç" ve "Perakende ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç" sektörlerinde 15 altı çalışanı olan şirket oranı diğer sektörlere kıyasla fazladır.

NACE Sektörü/Çalışan Sayısı	15'ten Az	15-45 Arası	45 Üzeri	Toplam
Gıda Ürünlerinin İmalatı	36,1	38,5	25,4	100
Tekstil Ürünlerinin İmalatı	19,5	14,3	66,2	100
Giyim Eşyalarının İmalatı	30,8	25	44,2	100
Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı	20,7	44,8	34,5	100
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	16,7	43,3	40	100
Ana Metal Sanayii	34,5	44,8	20,7	100
Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı	30	36,7	33,3	100
Makine ve Ekipman İmalatı	37	52,2	10,9	100
Mobilya İmalatı	26,5	43,4	30,1	100
Toptan ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç	47,3	35,5	17,3	100
Perakende ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç	52,1	30,1	17,8	100
Diğer Sektörler	41,8	27,9	30,3	100
Genel	35,9	33,9	30,3	100

Tablo 6: Şirketlerin NACE sektörleri ve çalışan sayılarına göre dağılımı

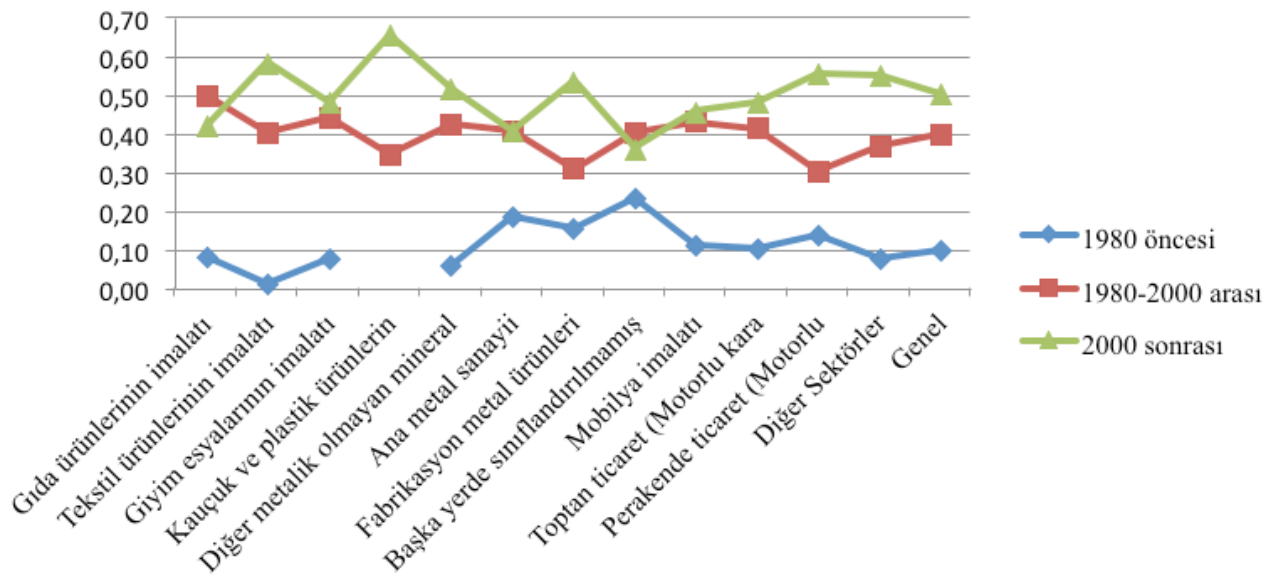


Şekil 5: Şirketlerin NACE sektörü ve çalışan sayılarına göre dağılım grafiği

Şirketlerin sektör ve kuruluş yıllarına göre elde edilen değerlendirme sonuçlarına bakıldığında özellikle "Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı", "Tekstil Ürünlerinin İmalatı", "Perakende ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç" ve "Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı"sektörlerindeki şirketlerin 2000 yılından sonra kurulduğu görülmektedir.

NACE Sektörü /Kuruluş Yılı	1980 Öncesi	1980-2000 Arası	2000 Sonrası	Toplam
Gıda Ürünlerinin İmalatı	8,1	50	41,9	100
Tekstil Ürünlerinin İmalatı	1,4	40,3	58,3	100
Giyim Eşyalarının İmalatı	7,7	44,2	48,1	100
Kauçuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı		34,6	65,4	100
Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı	6,1	42,2	51,5	100
Ana Metal Sanayii	18,5	40,7	40,7	100
Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünlerin İmalatı	15,5	31	53,4	100
Makine ve Ekipman İmalatı	23,4	40,4	36,2	100
Mobilya İmalatı	11,1	43,2	45,7	100
Toptan ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç	10,4	41,5	48,1	100
Perakende ticaret, motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç	13,9	30,6	55,6	100
Diğer Sektörler	7,8	37,1	55,1	100
Genel	9,7	40,1	50,2	100

Tablo 7: Şirketlerin NACE sektör ve kuruluş yıllarına göre dağılımı

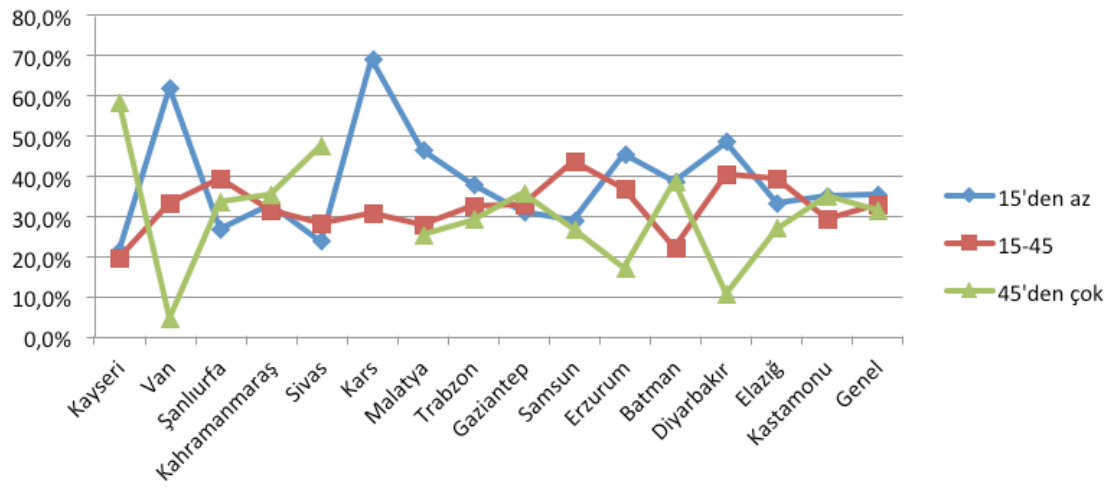


Şekil 6: Şirketlerin NACE sektör ve kuruluş yıllarına göre dağılım grafiği

Şirketlerin iller ve çalışan sayılarına göre elde edilen değerlendirme sonuçlarına bakıldığında Kars, Van ve Diyarbakır illerindeki şirketlerin genelde 15'ten az çalışanları bulunurken, Kayseri, Sivas ve Batman illerinde 45 üzeri çalışanı bulunan şirketlerin beklenenden yüksek bir oran kaydettiği görülmüştür.

İller/ Çalışan Sayısı	15'ten az	15-45 Arası	45 Üzeri	Toplam
Kayseri	21,7	19,8	58,5	100
Van	61,9	33,3	4,8	100
Şanlıurfa	26,8	39,4	33,8	100
Kahramanmaraş	32,9	31,5	35,6	100
Sivas	23,9	28,3	47,8	100
Kars	69,2	30,8		100
Malatya	46,5	27,9	25,6	100
Trabzon	37,9	32,8	29,3	100
Gaziantep	31,1	33,1	35,8	100
Samsun	29,2	43,8	27,0	100
Erzurum	45,7	37,0	17,4	100
Batman	38,9	22,2	38,9	100
Diyarbakır	48,6	40,5	10,8	100
Elazığ	33,3	39,6	27,1	100
Kastamonu	35,3	29,4	35,3	100
Total	35,5	32,9	35,5	100

Tablo 9: Şirketlerin il ve çalışan sayılarına göre dağılımı

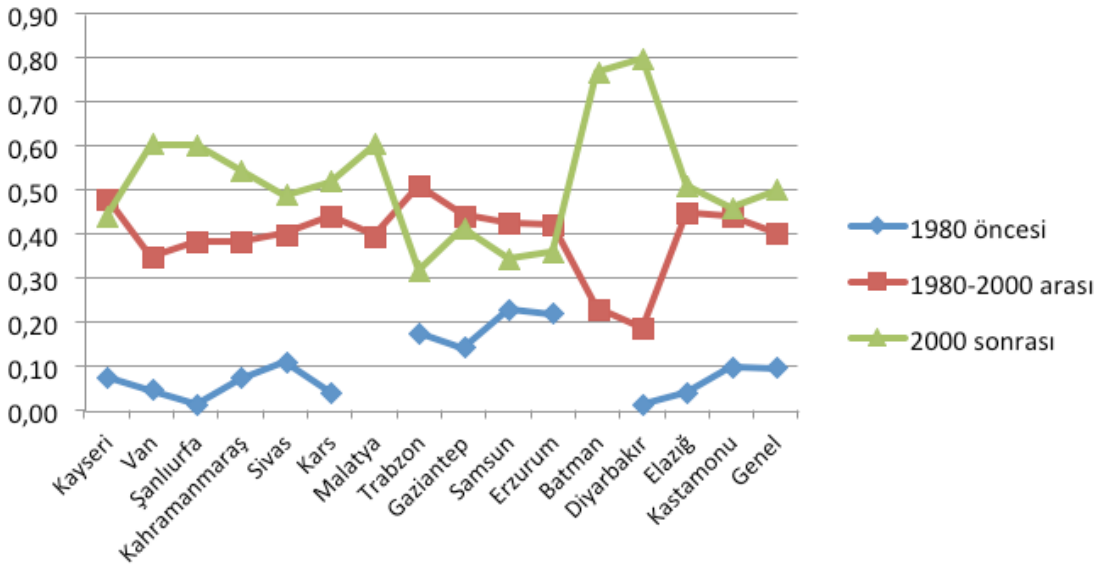


Şekil 7: Şirketlerin il ve çalışan sayılarına göre dağılım grafiği

Aşağıdaki tablo ve grafikten de görülebileceği üzere,örneklem grubunda en genç KOBİ'lere sahip olan illerDiyarbakır (%80) ve Batman'dır (%76.9), bu illerde bulunan şirketlerin çoğu 2000'den sonra kurulmuştur.

İller/ Kuruluş Yılı	1980 Öncesi	1980-2000 Arası	2000 Sonrası	Toplam
Kayseri	7,7	48,1	44,2	100
Van	4,7	34,9	60,5	100
Şanlıurfa	1,5	38,2	60,3	100
Kahramanmaraş	7,4	38,2	54,4	100
Sivas	11,1	40,0	48,9	100
Kars	4,0	44,0	52,0	100
Malatya	-	39,5	60,5	100
Trabzon	17,5	50,9	31,6	100
Gaziantep	14,3	44,2	41,5	100
Samsun	23,0	42,5	34,5	100
Erzurum	22,0	42,0	36,0	100
Batman	-	23,1	76,9	100
Diyarbakır	1,3	18,7	80,0	100
Elazığ	4,1	44,9	51,0	100
Kastamonu	10,0	44,0	46,0	100
General	9,7	40,2	50,1	100

Tablo 9: Şirketlerin iller ve kuruluş yıllarına göre dağılımı

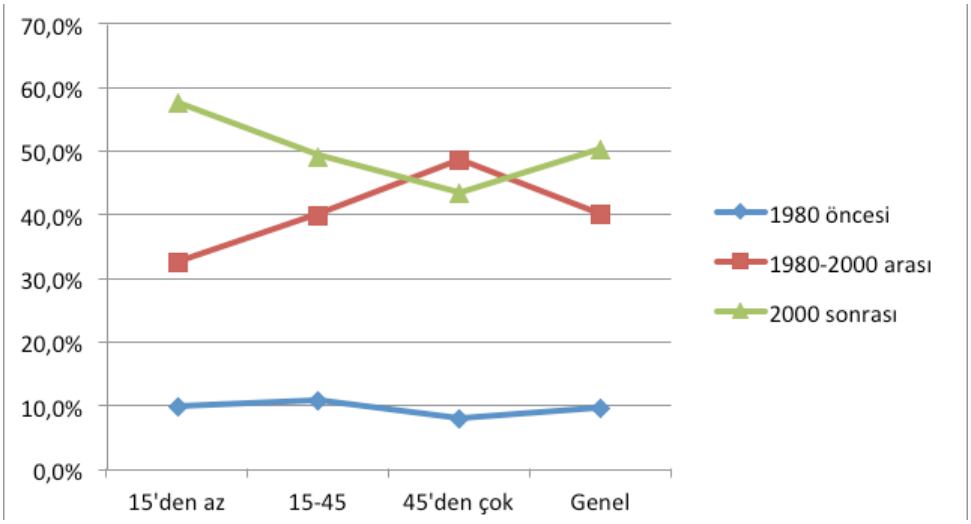


Şekil 8: Şirketlerin il ve kuruluş yıllarına göre dağılım grafiği

Şirketlerin çalışan sayısı ve kuruluş yıllarına göre elde edilen değerlendirme sonuçları,şirketlerin yarısının 2000 yılından sonra kurulmuş olduğunu ve bu oranın çalışan sayısı 15'in altında olan şirketlerde %57.5,çalışan sayısı 45'in üzerinde olan şirketlerde ise %43,4 olduğunu göstermiştir.

Çalışan Sayısı/ Kuruluş Yılı	1980 Öncesi	1980-2000 Arası	2000 Sonrası	Toplam
15'ten Az	9,8	32,6	57,5	100
15-45 Arası	10,8	40,0	49,2	100
45 Üzeri	7,9	48,6	43,4	100
Genel	9,6	40,1	50,3	100

Tablo 10: Şirketlerin çalışan sayısı ve kuruluş yıllarına göre dağılımı



Şekil 9: Şirketlerin çalışan sayısı ve kuruluş yıllarına göre dağılım grafiği

Sonuç olarakbu ilk verilerin analizi,şirketlerden oluşan uygun bir örneklem grubu oluşturmak için, firma ölçeği (yani mikro, küçük ve orta büyüklükteki şirketleri yeterli düzeyde temsil edebilen KOBİ'lerin seçilmesi), firma yaşı (farklı yaş gruplarındaki şirketlerin örneklemde temsil edilmesi) ve firmanın faaliyet gösterdiği kilit sektör gibi bir dizi kriteruygulanacağınıteyit etmektedir. İşvereni ile görüşülen KOBİ'lerin bu özellikler açısından homojen dağılımının yapılması anlamlı bir örneklem grubu elde edilmesini sağlayacaktır.

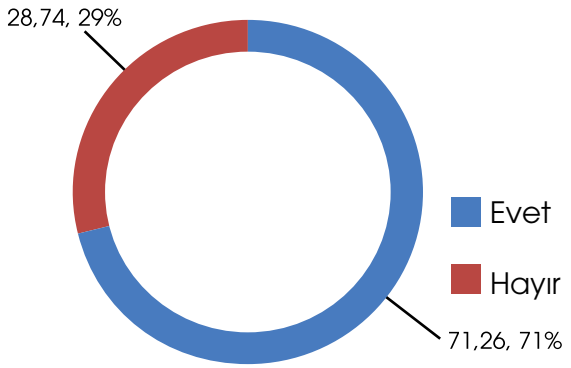
2.2. İkinci Bölüm: Şirketlerin Mevcut Durumu

KUYAP Eğitim İhtiyaç Analizi Anketinde ana sorular İkinci Bölümde ve Üçüncü Bölümde yer almaktadır. Bu bölümde yer alan Sorular(S1-S3) halihazırda var olan şirketin mevcut durumu ile ilgilidir ve ilk soru şu şekildedir "Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?". Şirket yöneticilerinin yaklaşık %71.26'sı bu soruya "evet" demiştir. the company manager replies this question "Yes".

S 1. "Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?"

Yanıt	sayı	%	Geçerlilik %
Evet	600	60,06	71,26
Hayır	242	24,22	28,74
Toplam	842	84,28	100,00
Yanıtsız	157	15,72	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 11: "Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?"sorusuna verilen yanıtların dağılımı

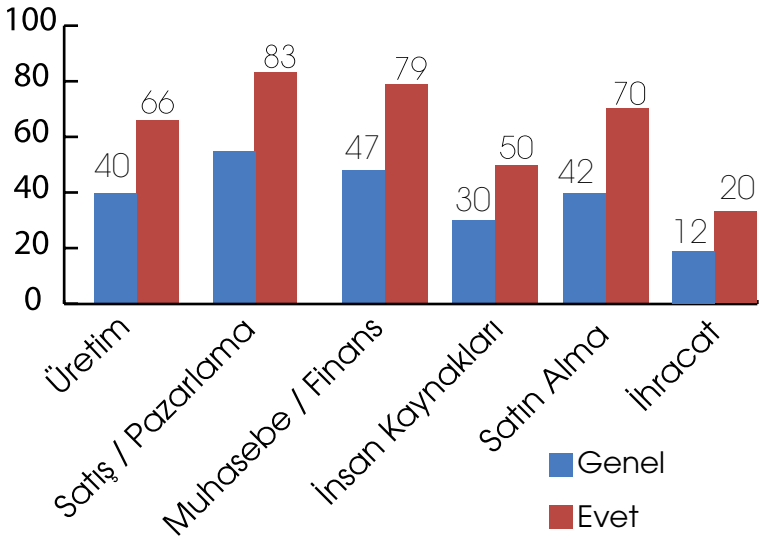


Şekil 10: "Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

"Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?" şeklindeki birinci sorunun cevabına göre "Evet ise, ekipte yer alan kişilerin hangi görevlerden sorumlu olduklarını yazınız"dendiğinde,şirket işverenlerinin %50'si"Satış/Pazarlama" için "Evet" cevabını vererek bu departmanın en yüksek oranı elde etmesini sağlarken, "Evet" cevapları arasında "ihracat" departmanı %12 ile en düşük orana sahip olmuştur.

Existing Departmant	n	General %	Yes %
Production	398	40	66
Sales/Marketing	497	50	83
Accounting/Finance	473	47	79
Human Resources	298	30	50
Purchasing	419	42	70
Export	121	12	20

Tablo 12: Q 1.1Distribution of the Existing Departments of the company which have a formal management structure



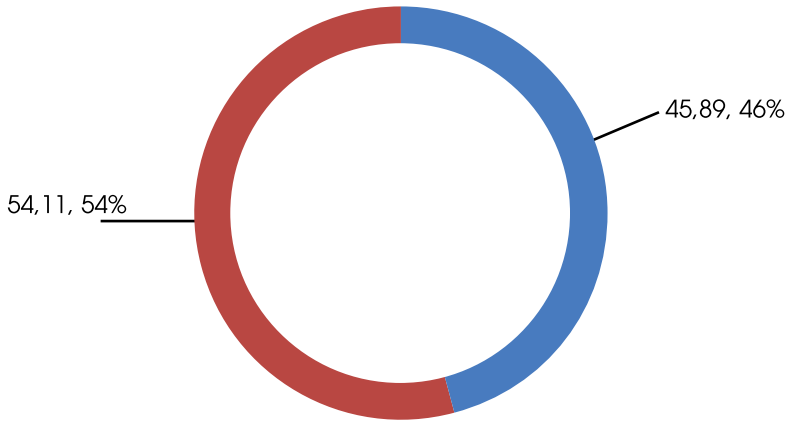
Şekil 11: S1.1. Şirkette Resmi Yönetim Kademesi Bulunan Mevcut Departmanların Dağılım Grafiği

"Şirket,yönetimeğitimleri sunmakta mıdır?" sorusuna verilen yanıtların neredeyse yarısından fazlası (%54.11) "Hayır" olmuştur.

"Şirket,yönetim eğitimleri sunmakta mıdır?"

Yanıt	Sayı	%	Geçerlilik %
Evet	447	44,74	45,89
Hayır	527	52,75	54,11
Toplam	974	97,50	100,00
Yanıtsız	25	2,50	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 13: S 2. "Şirket,yönetim eğitimleri sunmakta mıdır?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

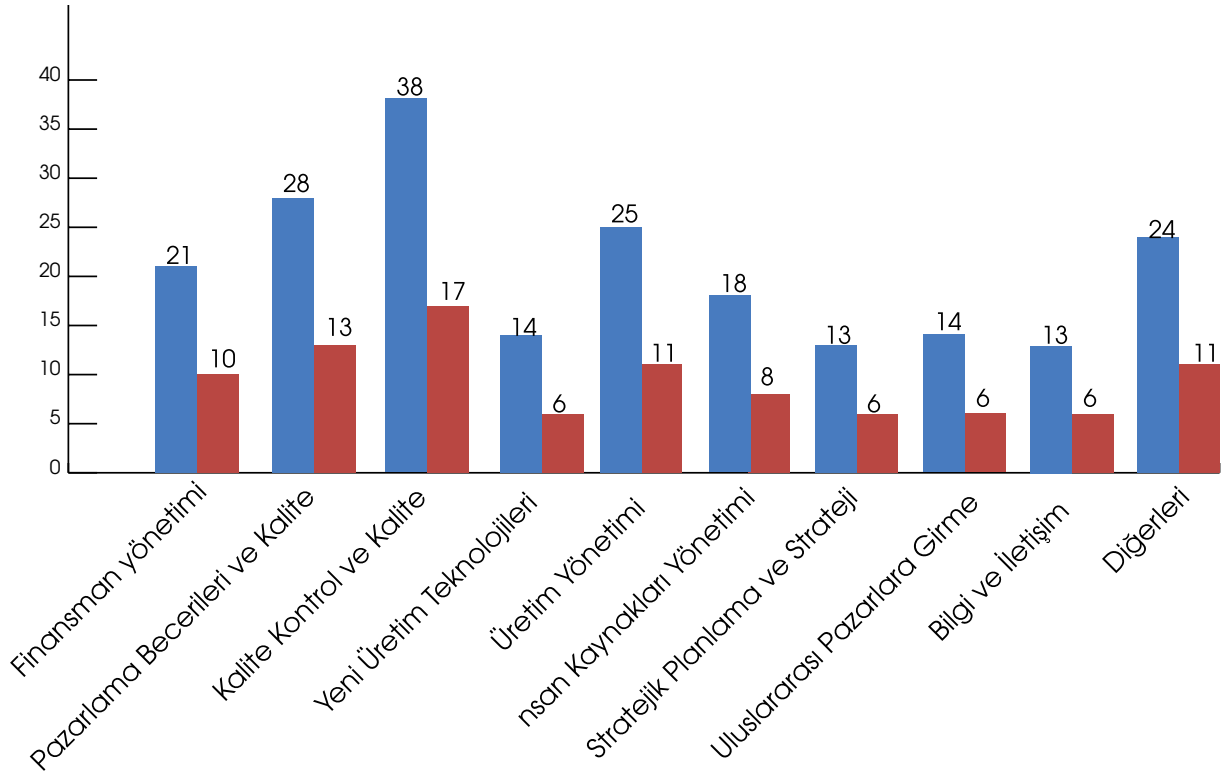


Şekil 12: "Şirket,yönetim eğitimleri sunmakta mıdır?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

İkinci soruya verilen yanıtlara göre "Evet ise, son dönemlerde almış olduğunuz eğitimlerin konularını yazınız"sorusunaen çok tercih edilen yanıtlar sırasıyla "Kalite Kontrolü ve Kalite Yönetimi", "Pazarlama Becerileri ve Kalite Yönetimi" ve "Üretim Yöntemi" olmuştur.

"Evet ise, son dönemlerde almış olduğunuz eğitimlerin konularını yazınız"	Sayı	Evet %	Genel %
Finans yönetimi, muhasebe ve defter tutma	96	21	10
Pazarlama becerileri ve kalite yönetimi	125	28	13
Kalite kontrol ve kalite yönetimi	170	38	17
Yeni üretim teknolojileri	61	14	6
Üretim yöntemi	111	25	11
İnsan kaynakları yönetimi	81	18	8
Stratejik planlama ve strateji oluşturma	58	13	6
Uluslararası pazarlara giriş ve ihracat yönetimi	62	14	6
Bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirketlerde uygulanması	59	13	6
Diğer	107	24	11

Tablo 14: S2.1"Evet ise, son dönemlerde almış olduğunuz eğitimlerin konularını yazınız" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

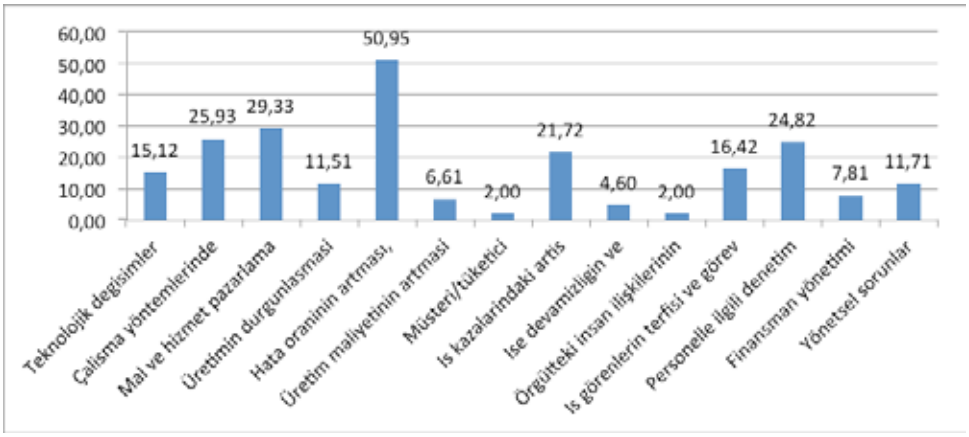


Şekil 13: S2.1"Evet ise, son dönemlerde almış olduğunuz eğitimlerin konularını yazınız" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

"Yönetici olarak şirkette en çok zamanınızı alan üç konu hangileridir?" sorusuna verilen yanıtlar,%50,95 ile "Üretim maliyetlerindeki artış", %29,33 ile "Üretimin Yavaşlaması veya Azalması, %25,93 ile "Mal ve Hizmetlere ilişkin Pazarlama Faaliyetlerindeki Değişiklikler" ve%24,82 ile "FinansYönetiminin" şirket yöneticilerinin en çok zamanını alan üç konu olduğunu göstermektedir.

Yönetici olarak şirkette en çok zamanınızı alan üç konu hangileridir?	Sayı	%
Teknolojik değişiklikler	205	20,50
İş yöntemlerindeki değişiklikler	151	15,12
Mal ve hizmetlerin pazarlanmasına ilişkin faaliyetlerdeki değişiklikler	259	25,93
Üretimin yavaşlaması veya azalması	293	29,33
Hata oranının artması, kalitenin düşmesi	115	11,51
Üretim maliyetlerinin artması	509	50,95
Müşteri şikayetlerinin artması	66	6,61
İş kazalarının artması	20	2,00
İş yerinde bulunmama ve izin alma oranlarının artması	217	21,72
Organizasyon içindeki insan kaynakları sisteminin bozulması	46	4,60
Çalışanların terfisi ve görevlerinin değiştirilmesi	20	2,00
Çalışanların kontrolüne ilişkin sorunlar	164	16,42
Finans yönetimi	248	24,82
Yönetim sorunları	78	7,81
Diğer	117	11,71

Tablo 15: S 3. "Yönetici olarak şirkette en çok zamanınızı alan üç konu hangileridir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



Şekil 15: S3. "Yönetici olarak şirkette en çok zamanınızı alan üç konu hangileridir?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği (%)

2.2.1 İkinci BölümŞirketlerin Mevcut Durumuna ilişkin Verilerin Yorumlanması

S1 ve S1.1.KOBİ'lerden oluşan örneklem grubunda kaç şirketin resmi bir yapısı bulunduğunu göstermektedir. Bu anlamda, dört şirketten bir tanesinden fazlasıhala resmi bir yapıya sahip değildir. Daha belirgin olarak yapılandırılan %71 içerisindebelirlenen esas alanlar satın alma, muhasebe ve finans, satış ve üretim gibi temel işlevlerdir. Bu işlevler, şirket içerisinde asgari bir değer zincirini tanımlamaktadır. Ham madde veya diğer sarf malzemelerinin alınması, bunların bir kısmının ürüne dönüştürülmesi, ürünlerin satılması ve nakit giriş çıkışının yönetilmesi bu kapsamda yer alır.

İhracat ve insan kaynakları gibi daha gelişmiş işlevlerinfrekansıdüşüktür.
Bu işlevlerin frekansı,üretimin kendisi kadar satışa da önem veren, dış çevreye açık bir işletme türüne işaret etmektedir. Şirketin odak noktası yalnızca üretim değildir,diğer faktörler değer zincirinde daha büyük anlam kazanmıştır;örneğingirdi ve ham madde ile finansal kaynakları kapsayan tüm kaynakların doğru şekilde yönetilmesi.

S2 veS2.1ile elde edilen sonuçlar fazlasıyla ilginçtir.Örneklem grubunda yer alan şirketlerin%54'ü yönetim eğitimi sunmamaktadır. Eğitim yatırımı yapan %46 içerisinde sırasıyla üretim konularının yönetimine ait pay %77 iken,onu takip eden Muhasebe ve Finansın payı %38,Satış/Pazarlamanın payı ise%28 olarak kaydedilmiştir. İnsan Kaynakları, ihracat yönetimi ile strateji geliştirme ve iletişim teknolojileri gibi daha gelişmiş konuların cazibesi daha bile düşüktür.

S3. Bu soru şirkette KOBİ işverenlerinin en çok zamanını alan üç konuyu tespit etmeye çalışmaktadır. Bir kez daha,üretim işlevi ile bağlantılı sorunlar %76,5'lik bir paya sahip olurken, muhasebe ve finans işlevleri %75'lik bir paya sahiptir.

Satış ve pazarlamanın payı yalnızca%33iken,personel yönetimi ile ilişkili sorunların payı %37'dir.
Sonuçta,üretim, muhasebe ve finans en fazla önem verilen konular arasında yer alırken,en azından en gelişmiş şirketlerde pazarlama ve personel yönetimi gibi gelişmekte olankonular göze çarpmaktadır.

İşletmelerde hiçbir şey şans eseri olmadığından, bu şirketlerdeişin pazar odaklı olduğunun düşünüldüğügörülmektedir.Söz konusu pazarda en önemli faktör artık üretim değildir, çünkü rekabet arzın talepten daha fazla olmasına sebep olur. O zaman satış ve pazarlamaya ya da dış pazar arayışına ilişkin bilgiler de önemi gitgide artan konular olarak algılanmaktadır.

Ancak,pazar odaklı bu sistemlerde insan kaynakları yönetimi ve/ veyageliştirilmesidaha az önemlidir, personel hala üretim ekipmanının bir parçasıdır.

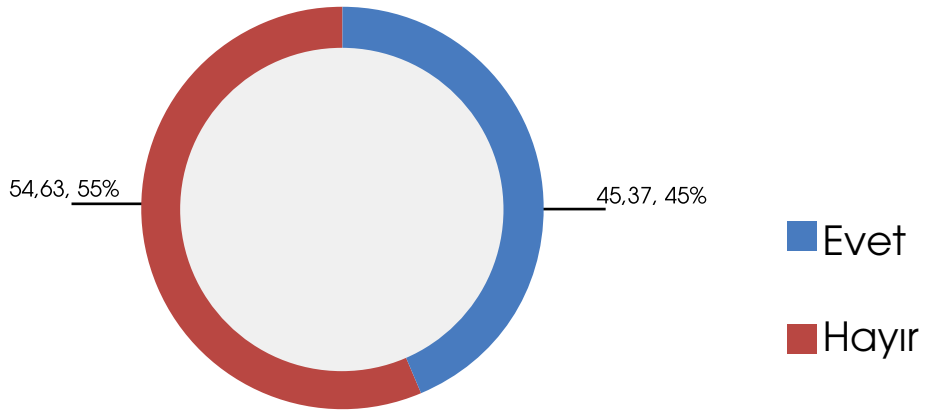
2.3. Üçüncü Bölüm: Önümüzdeki 3 Yıl İçinde KOBİ'lerin Gelmesi İstenen Nokta

Anket formunun üçüncü bölümünde, önümüzdeki 3 yıl içinde KOBİ'lerin gelmesi istenen noktayla ilgili 9 soru bulunmaktadır (S4 - S12). S4 başlıklı birinci soru, "Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?" şeklindedir.Şirket yöneticilerinin nerdeyse %45.37'si bu soruyu "Evet" olarak yanıtlamıştır.

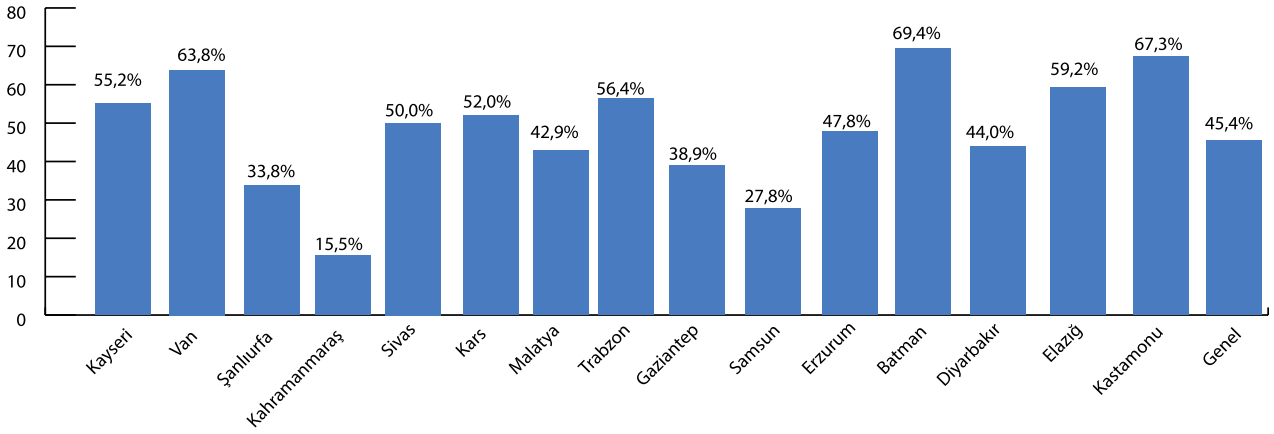
"Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?

Yanıt	n	%	Geçerli %
Evet	431	43,13	45,37
Hayır	519	51,95	54,63
Toplam	950	95,10	100,00
Yanıtsız	49	4,90	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 16: S4- "Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı.



Şekil 16: S4. "Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği



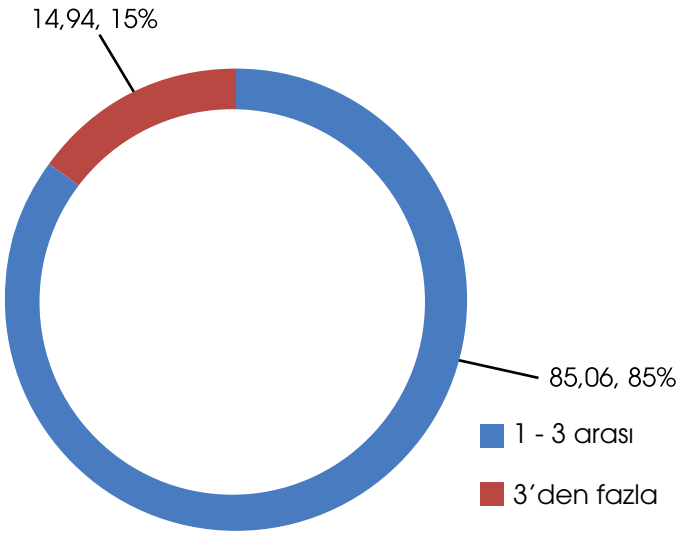
Şekil 17: S4. "Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?" sorusuna verilen "Evet" yanıtlarının illerdeki oranı

"Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?" sorusuna "Evet" yanıtını veren katılımcılara S4.1 alt başlığında sorulan "Evetse, kaç tane?" sorusuna verilen yanıtlar, Tablo 17 ve Şekil 18'de yüzdeler halinde gösterilmiştir.

"Evetse, kaç tane?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
1 ila 3 arası	353	81,90	85,06
3'ten fazla	62	14,39	14,94
Toplam	415	96,29	100,00
Yanıtsız	16	3,71	
Genel Toplam	431	100,00	

Tablo 17: S4.1- "Evetse, kaç tane?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



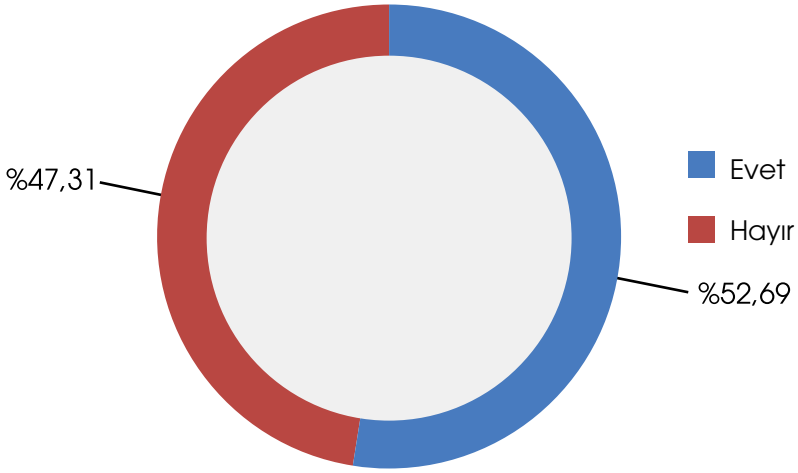
Şekil 18: "Evetse, kaç tane?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

S5 başlıklı "Şirket Araştırma ve Geliştirmeye yatırım yapmayı planlıyor mu?" sorusuna %52.69 oranında "Evet" yanıtı alınmıştır.

"Şirket Araştırma ve Geliştirmeye yatırım yapmayı planlıyor mu?"

Yanıt	Sayı	%	Geçerli %
Evet	509	50,95	52,69
Hayır	457	45,75	47,31
Toplam	966	96,70	100,00
Yanıtsız	33	3,30	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 18: S5. "Şirket Araştırma ve Geliştirmeye yatırım yapmayı planlıyor mu?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği



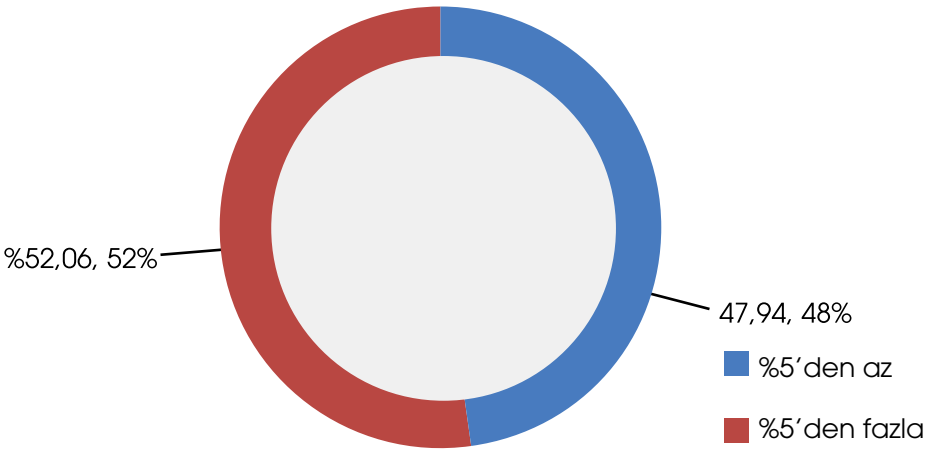
Şekil 19: S5. "Şirket Araştırma ve Geliştirmeye yatırım yapmayı planlıyor mu?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Bu soruya verilen yanıtların açılımını göstermek için "Evetse, şirket gelecekteki faaliyetler için yaklaşık olarak ne kadar harcama yapacak?" Cironuzun %5'inden daha azını mı yoksa daha fazlasını mı? sorusu sorulmuştur. Katılımcılar neredeyse iki eşit gruba ayrılmıştır.

"Evetse, şirket gelecekteki faaliyetler için yaklaşık olarak ne kadar harcama yapacak?"

Yanıt	Sayı	%	Geçerli %
%5'ten az	233	45,78	47,94
%5'ten fazla	253	49,71	52,06
Toplam	486	95,48	100,00
Yanıtsız	23	4,52	
Genel Toplam	509	100,00	

Tablo 19: "Evetse, şirket gelecekteki faaliyetler için yaklaşık olarak ne kadar harcama yapacak?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



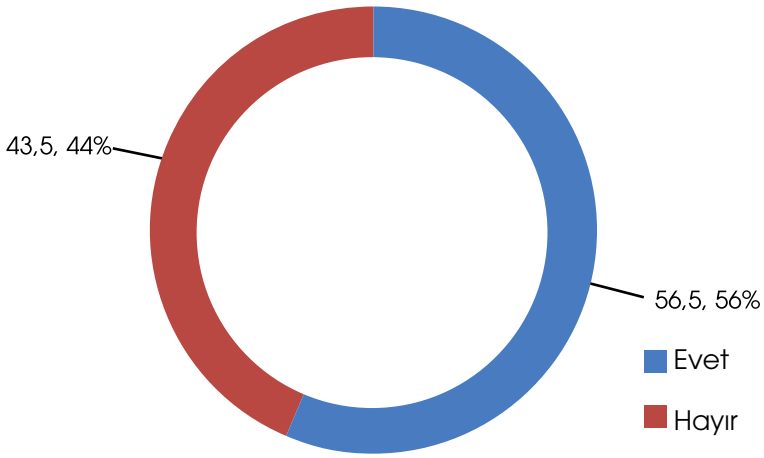
Şekil 20: S5.1- "Evetse, şirket gelecekteki faaliyetler için yaklaşık olarak ne kadar harcama yapacak?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Katılımcıların %56,6'sı S6-"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?" sorusuna "Evet" yanıtını vermiştir.

Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?

Yanıt	Sayı	%	Geçerli%
Evet	543	54,35	56,50
Hayır	418	41,84	43,50
Toplam	961	96,20	100,00
Yanıtsız	38	3,80	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 20: S6-"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



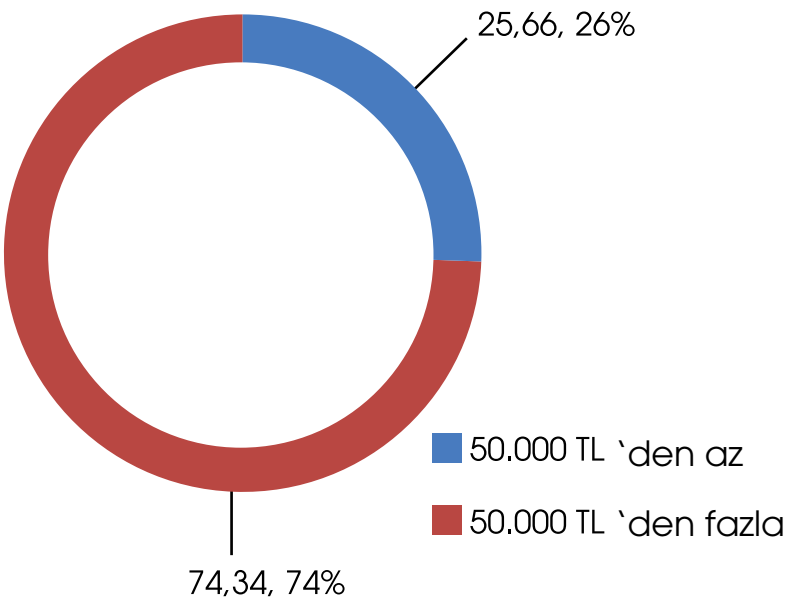
Şekil 21: S6-"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Önümüzdeki üç yıl içinde şirketlerin gelişim potansiyellerini belirlemek amacıyla bazı sorular sorulmuştur. Bu sorulardan biri, S7. "Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni makineler/teknolojiler için ne kadar yatırım yapacak?" sorusuydu. Bu soruya verilen yanıtlara göre, 50.000TL'den daha az yatırım yapacak şirketlerin oranı sadece %25.66 olup 50.000TL'den daha fazla yatırım yapacak şirketlerin oranı %74.34'tür.

"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni makineler/teknolojiler için ne kadar yatırım yapacak?"

Yanıt	Sayı	%	Geçerli%
50.000 TL'den az	215	21,52	25,66
50.000 TL'den fazla	623	62,36	74,34
Toplam	838	83,88	100,00
Yanıtsız	161	16,12	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 21: S7. "Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni makineler/teknolojiler için ne kadar yatırım yapacak?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



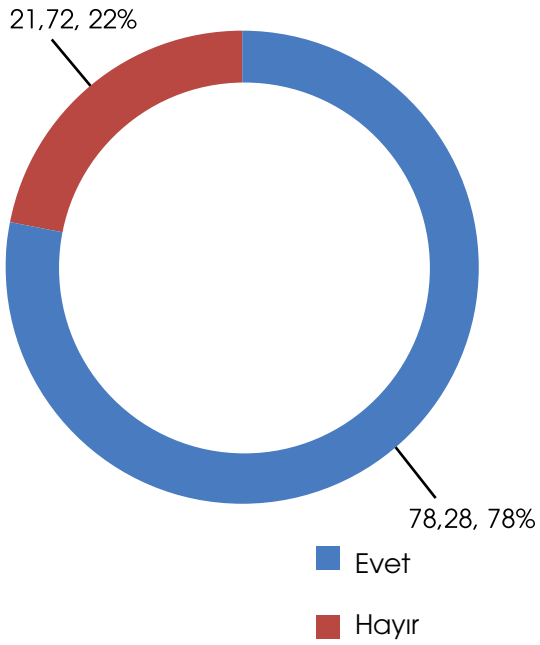
Şekil 22: S7. "Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni makineler/teknolojiler için ne kadar yatırım yapacak?"sorusunaverilen yanıtların dağılım grafiği

Katılımcıların %56,6'sı S6-"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?" sorusuna "Evet" yanıtını vermiştir.

"Şirket bilgisayar kontrollü süreçler uygulayacak mı?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
Evet	757	75,78	78,28
Hayır	210	21,02	21,72
Toplam	967	96,80	100,00
Yanıtsız	32	3,20	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 22: S8. "Şirket bilgisayar kontrollü süreçler uygulayacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



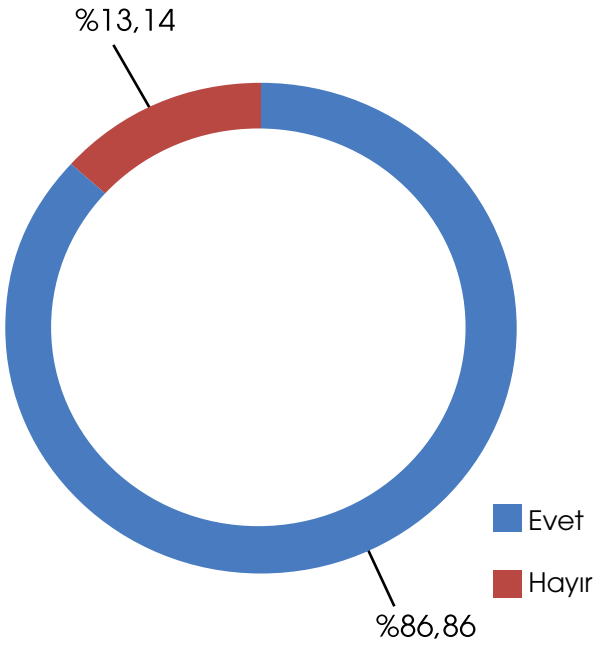
Şekil 23: S8. "Şirket bilgisayar kontrollü süreçler uygulayacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Katılımcıların %56,6'sı S6-"Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?" sorusuna "Evet" yanıtını vermiştir.

"Şirket işgücünün becerilerini geliştirmek için tedbirler alacak mı?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
Evet	833	83,38	86,86
Hayır	126	12,61	13,14
Toplam	959	96,00	100,00
Yanıtsız	40	4,00	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 23: Şirket işgücünün becerilerini geliştirmek için tedbirler alacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

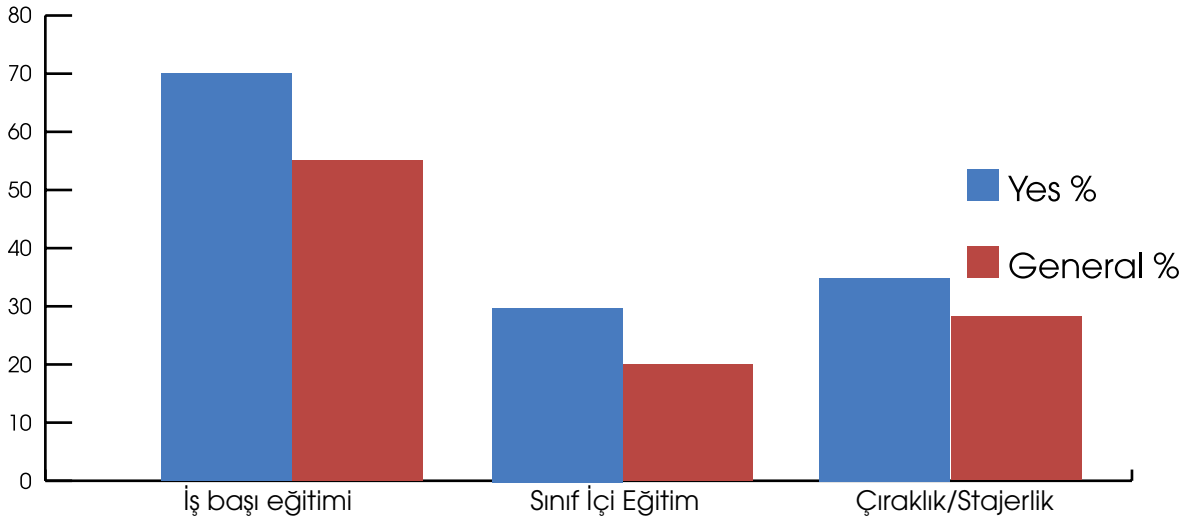


Şekil 24: S9. "Şirket işgücünün becerilerini geliştirmek için tedbirler alacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Yukarıdaki sorunun açılımı için sorulan (S9.1) "Evetse, hangi tedbirler alınacak?" sorusuna verilen yanıtlara göre, en çok düşünülen tedbirin "iş başı eğitimi" olduğu anlaşılmış olup eğitim katılımcıların sadece %28.13'ü tarafından uygun bir tedbir olarak belirtilmiştir.

Eğitim türü	sayı	Evet %	Genel %
İşbaşı eğitimi	590	70,83	59,06
Sınıf içi eğitim	281	33,73	28,13
Çıraklık	326	39,14	32,63

Tablo 24: S9.1 "Evetse, hangi tedbirler alınacak?"sorusuna verilen yanıtların dağılımı



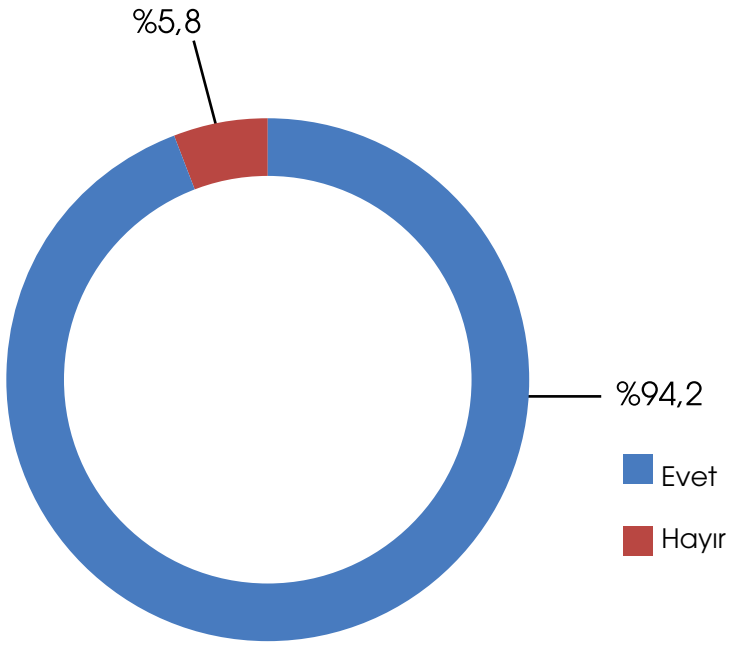
Şekil 25: S9.1. "Evetse, hangi tedbirler alınacak?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Şirket yöneticilerinin çoğu S10. "Şirket iç pazarını genişletmeyi ve yeni müşteriler bulmayı hedefliyor mu?" sorusuna beklendiği üzere "Evet" (%94.20) yanıtını vermiştir.

"Şirket iç pazarını genişletmeyi ve yeni müşteriler bulmayı hedefliyor mu?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
Evet	877	87,79	94,20
Hayır	54	5,41	5,80
Toplam	931	93,19	100,00
Yanıtsız	68	6,81	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 25: S10. "Şirket iç pazarını genişletmeyi ve yeni müşteriler bulmayı hedefliyor mu?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



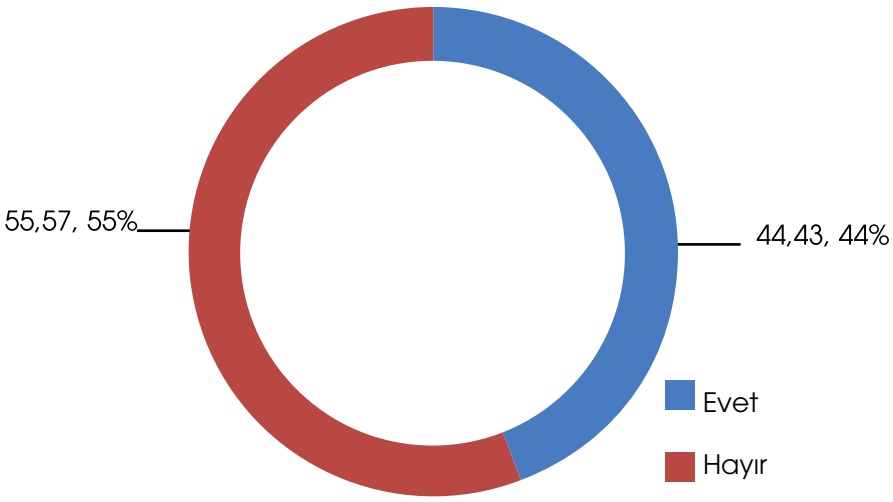
Şekil 26: S10. "Şirket iç pazarını genişletmeyi ve yeni müşteriler bulmayı hedefliyor mu?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Bir önceki sorunun bir parçası olarak, S11'de şirketin ihracat hedefinin olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların çoğu bu soruya "Hayır" yanıtını vermiştir (%55.57).

"Şirket ihracat yapacak mı?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
Evet	431	43,14	44,43
Hayır	539	53,95	55,57
Toplam	970	97,10	100 00,
Yanıtsız	29	2,30	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 27: S11. "Şirket ihracat yapacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



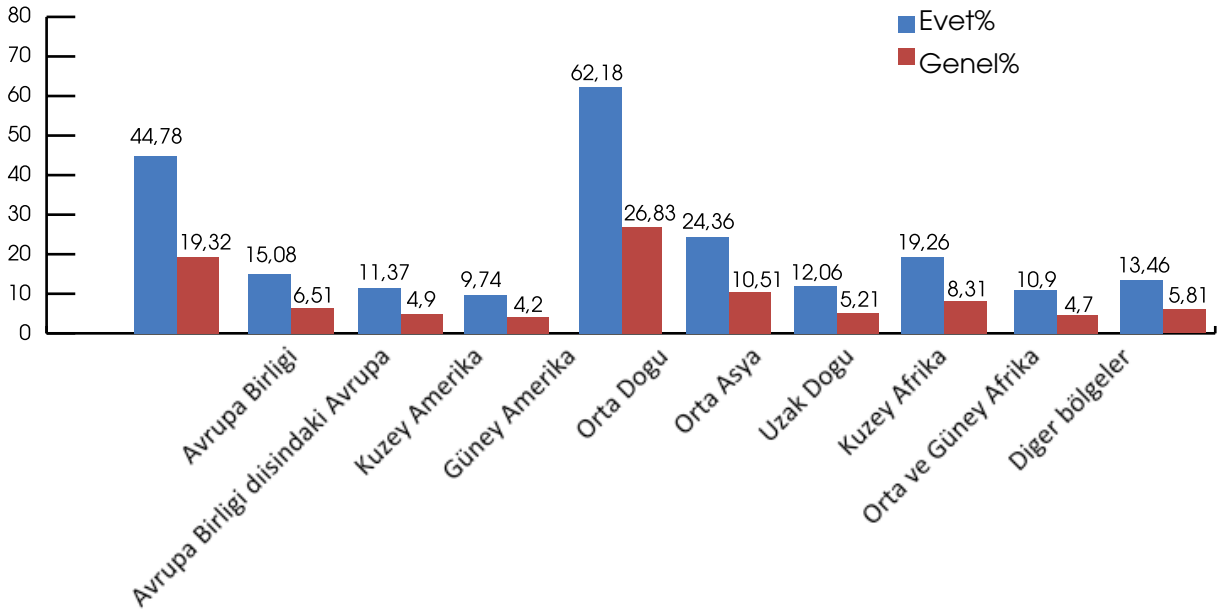
Şekil 27: S11. "Şirket ihracat yapacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

S11.1 "Evetse, lütfen hangi bölgeye ihracat yapılacağını belirtin" başlığı için, katılımcıların çoğu "Orta Doğu (%26,83)", "Avrupa Birliği (%19,32)" ve "Orta Asya (%10,51)" yanıtını vermiştir.

İhracat yapılacak ülkeler ve NACE sektörlerinin ayrıntılı tablosu Ek 2'de sunulmuştur.

Bölgeler	sayı	Evet %	Genel %
Avrupa Birliği	193	44,78	19,32
Avrupa Birliğine üye Olmayan Avrupa Ülkeleri	65	15,08	6,51
Kuzey Amerika	49	11,37	4,90
Güney Amerika	42	9,74	4,20
Orta Doğu	268	62,18	26,83
Orta Asya	105	24,36	10,51
Uzak Doğu	52	12,06	5,21
Kuzey Afrika	83	19,26	8,31
Orta ve Güney Afrika	47	10,90	4,70
Diğer Bölgeler	58	13,46	5,81

Tablo29: S11.1 "Evetse, lütfen hangi bölgeye ihracat yapılacağını belirtin" başlığı için verilen yanıtların dağılımı



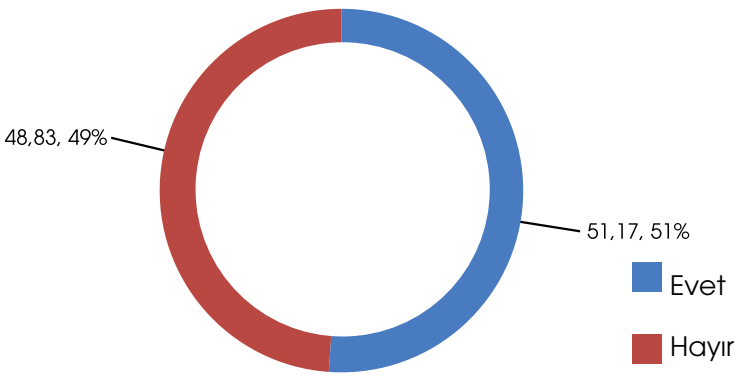
Şekil 28: S11.1 "Evetse, lütfen hangi bölgeye ihracat yapılacağını belirtin" başlığı için verilen yanıtların dağılım grafiği

3. Bölümün son sorusu olan S12. "Şirket kalite kontrol sistemi uygulayacak mı?" için %51,17 oranında "Evet" yanıtı verilmiştir.

"Şirket kalite kontrol sistemi uygulayacak mı?"

Yanıt	sayı	%	Geçerli %
Evet	481	48,15	51,17
Hayır	459	45,95	48,83
Toplam	940	94,09	100,00
Yanıtsız	59	5,91	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 29: S12. "Şirket kalite kontrol sistemi uygulayacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



Şekil 29: S12. "Şirket kalite kontrol sistemi uygulayacak mı?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

2.3.1. Üçüncü Bölüm. Önümüzdeki 3 Yıl İçinde KOBİ'lerin Gelmesi İstenen Noktaya ilişkin Verilerin Yorumlanması

Anketin bu bölümünde, şirketlerin inovasyon, iyileşme, değişim ve en azından uyum yeteneğini geliştirme trendlerini değerlendirmemize olanak sağlayan bazı sorular yer almaktadır. Sorulara verilen yanıtlar, şirketlerin geleceklerini belirleyecek planlarını yansıtmaktadır.

Bu bölümün ilk sorusu olan S4 şirketin gelecekte herhangi bir patente sahip olmayı isteyip istemediğini değerlendirmektedir. Bu bağlamda, ankete katılanların %45'i patent alma konusunda ilgili olduklarını gösterirken %55'i bu konuyla hiç ilgilenmediğini belirtmiştir. Patente yönelik yatırım planı, uyum yeteneğinin bir bileşeni olan inovasyon trendinin en yaygın göstergelerinden biridir. Ayrıca, patent almak isteyen şirketlerin büyük bir çoğunluğu (%85) 3 patente kadar yatırım yapmayı planlarken daha küçük bir grup ise (%15) 3'ten fazla patent için büyük bir yatırım yapmayı planlamaktadır.

Ar-Ge yatırımı yapma isteği bakımından katılımcılar iki eşit gruba ayrılmıştır; Ar-Ge yatırımı yapmak isteyen şirket işverenleri (%52) cirolarının %5'inden fazlasını Ar-Ge yatırımında kullanma eğilimi göstermektedir. Bu sonuçlar, katılımcıların inovasyon ve değişim konusunda orta düzeyde eğilime sahip olduğunu gösteren bir önceki S4 başlıklı sorunun sonuçlarını tamamlar niteliktedir.

Bu sonuçlar, şirketlerin önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürün geliştirme planlarını sorgulayan S6 ve S7'ye (şirket işverenlerinin %57'si "evet" yanıtını vermiştir), yeni ekipman ve teknoloji yatırımlarına ilişkin soruya (şirket işverenlerinin %75'i 50.000TL'den daha fazla yatırım yapmaya hazır) ve bilgisayar kontrollü süreçleri uygulamaya ilişkin soruya (S8. %79) verilen yanıtlarla oldukça tutarlıdır.

Şirketlerin yeni ürünlerin kalitesine çok fazla dikkat etmeden üretim kapasitesini artırmaya odaklandıkları bir kez daha görülmektedir. Nitekim, yeni ürünlerin kalitesi ve katma değeri sadece Ar-Ge çalışmaları ve kalite standartlarının ve prosedürlerinin uygulanması sayesinde yükseltilebilir (katılımcıların %49'u S12'ye verdikleri yanıtlarda kalite kontrol sistemi uygulamayacaklarını belirtmiştir).

Bu değerlendirme, S9 ve S9.1 analiz edildiğinde doğrulanmıştır. Bu iki sorunun birincisine verilen yanıtlar, katılımcıların işgücünün becerilerini geliştirmek için tedbir alma konusunda yüksek düzeyde istekli olduklarını göstermektedir (%87), ancak sınıf içi eğitimlere yatırım yapmaya istekli olan şirket işverenlerinin oranı oldukça düşüktür (%28). Uygulamada, eğitim şirketlerin gelecekteki gelişimi için bir kaldıraç olarak değerlendirilmemektedir. Katılımcıların %72'si işbaşı eğitimi ve çıraklık gibi şirket içi çözümleri düşünmektedir. Bu bir paradoks yaratmaktadır çünkü enformasyon ve bilgi yönetimi çağında hiçbir şirket gelecekte iyileşmeyi sağlamak için ihtiyaç duyulan tüm bilgi birikimine kendi bünyesinde sahip olduğunu varsayamaz. Diğer taraftan, hayat boyu öğrenmenin bir kaynak olarak kabul edilmesi işletmelerde uyum yeteneğinin temel bileşenlerinden biridir. Bu açıdan KUYAP eğitimin imajı ve algılanan katma değerinin yükseltilmesi konusunda önemli bir rol oynayabilir.

S10 ve S11 şirketlerin uyum yeteneği konusundaki eğilimlerini değerlendirmek için oldukça ilgi çekicidir. Ankete katılan şirket işverenlerinin büyük çoğunluğu (%95) iç pazar paylarını artırmak ve yeni müşteriler bulmak istediklerini beyan ederken, bazı katılımcılar bu amacı ihracat boyutuna ulaştırmayı düşünmektedir (%45).

Bu iki amaç, ankete katılanların büyük bir çoğunluğunda dinamizm olduğunu göstermektedir, ancak diğer taraftan şirketlerin iç pazarda rekabet güçlüğü yaşadıkları için yetersiz gördükleri üretim kapasitesini artırma baskısı altında olduklarının da bir göstergesidir.

Bu analizin, S11'e verilen yanıtlarla doğrulandığı anlaşılmaktadır. (İhracat yapılacak hedef bölgeler): gelecekte ihracat yapmayı hedefleyen şirketlerin sadece %29'u en zengin ve rekabetçi pazarlara (Türkiye ihracatının başlıca ihracat bölgeleri) odaklanmaktadır: Avrupa Birliği, Kuzey Amerika ve Uzak Doğu.

Ancak, inovasyon ve uyum yeteneği konusunda orta düzeyde bir istek sergilendiği için ankete katılan KOBİ'lerin çoğu hala üretim/pazar odaklı hareket etmektedir ve ürün ve hizmetlerini satabilecekleri yeni pazarların arayışı içerisindedir.

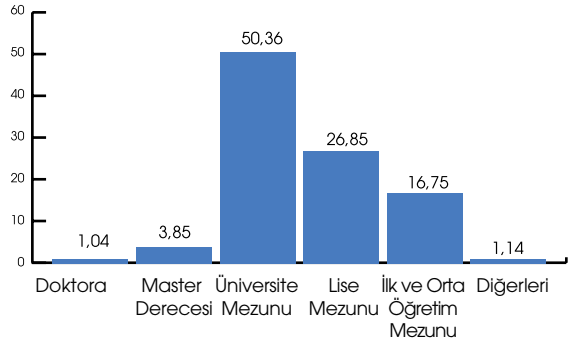
2.4. Dördüncü Bölüm: İşverenin Mevcut Yetkinlikleri

Anketin 4. Bölümünde, işverenlerin mevcut yetkinlikleri hakkında iki soru yer almaktadır. İlk soru, S13. "Akademik yeterlilikleriniz nelerdir?" sorusuydu. Bu soruya verilen yanıtlara göre, işverenlerin %50.36'sı lisans veya üzerinde (doktora veya yüksek lisans derecesinde) eğitim görmüştür.

"Akademik yeterlilikleriniz nelerdir?"

Akademik yeterlilik	sayı	%	Geçerli%
Doktora derecesi	10	1,00	1,04
Yüksek lisans derecesi	37	3,70	3,85
Lisans derecesi	484	48,45	50,36
Lise	258	25,83	26,85
İlkokul-Ortaokul	161	16,12	16,75
Diğer	11	1,10	1,14
Toplam	961	96,20	100,00
Yanıtsız	38	3,80	
Genel Toplam	999	100,00	

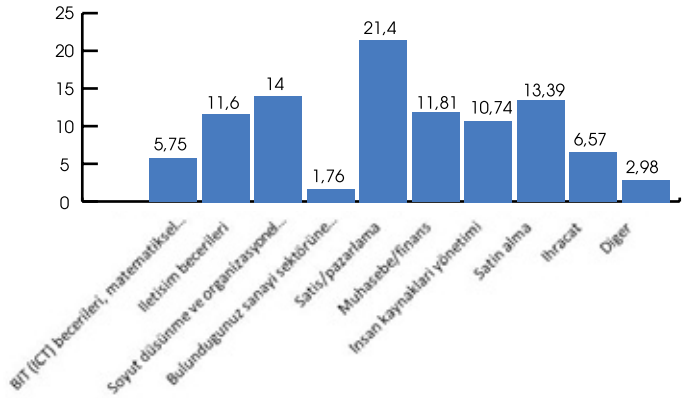
Tablo 30: "Akademik yeterlilikleriniz nelerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı.



S14. "Hangi yetkinlikler ve beceriler güçlü yönlerinizi yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtlara göre, Satış/pazarlama (%21.4), Soyut düşünme ve organizasyon becerisi (problem çözme, bilgiyi düzenleme, planlama, liderlik) (%14), Satın alma (%13,39) becerilerinin en yaygın güçlü yönler olduğu anlaşılmıştır.

"Hangi yetkinlikler ve beceriler güçlü yönlerinizi yansıtmaktadır?"	sayı	%
BİT becerileri, matematik ve yazılı iletişim becerileri gibi temel beceriler	160	5,75
İletişim becerileri	323	11,60
Soyut düşünme ve organizasyon becerileri (problem çözme, bilgiyi düzenleme, planlama, liderlik)	390	14,00
Sektörünüzle ilgili teknik beceriler	49	1,76
Satış/pazarlama	596	21,40
Muhasebe/ finans	329	11,81
İnsan kaynakları yönetimi	299	10,74
Satın alma	373	13,39
İhracat	183	6,57
Diğer	83	2,98

Tablo 31: "Hangi yetkinlikler ve beceriler güçlü yönlerinizi yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



Şekil 31: S14. "Hangi yetkinlikler ve beceriler güçlü yönlerinizi yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

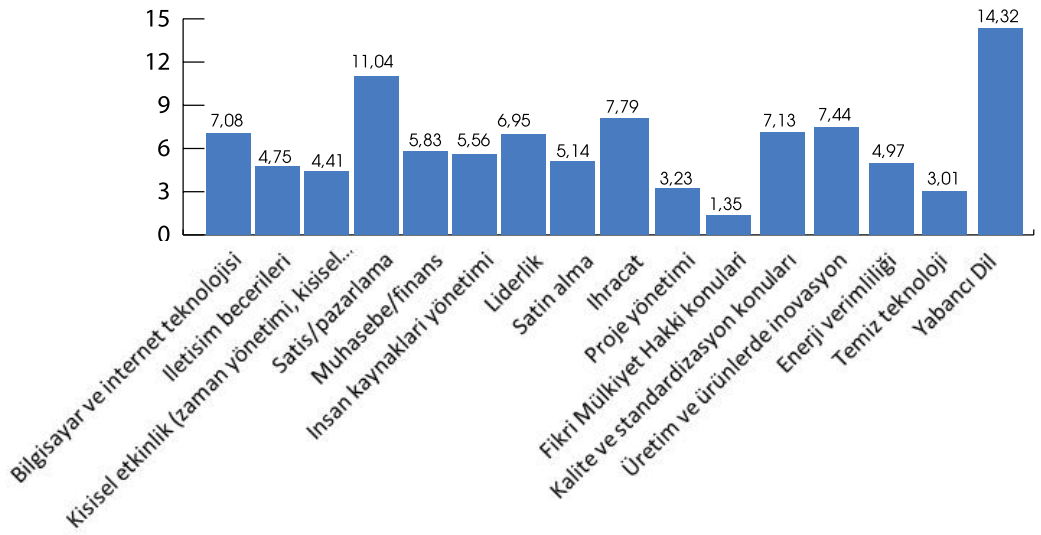
2.5. Beşinci Bölüm: İşverenlerin Eğitim Hedefleri ve Eğitim İhtiyaçları

Eğitim İhtiyaç Analizi Anketinin beşinci bölümü, işverenlerin eğitim hedefleri ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili soruları içermektedir. Bu bölümde üç soru yer almaktadır.

İlk soru, S15. "Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?" sorusudur. Bu soru da çok seçeneklidir ve bu soruya verilen yanıtlara göre işverenlerin en çok sırasıyla %14.32 ile yabancı dil, %11.04 ile Satış/pazarlama, %7.79 ile İhracat ve %7.44 ile üretim ve ürün inovasyonu konusunda yetkinlik ve becerilerini geliştirmek istedikleri anlaşılmaktadır.

"Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?"	sayı	%
Bilgisayar ve internet teknolojisi	1289	7,08
İletişim becerileri	194	4,75
Kişisel etki (zaman yönetimi, kişisel organizasyon, toplantılarda etkin olma)	180	4,41
Satış/Pazarlama	451	11,04
Muhasebe/ finans	238	5,83
İnsan kaynakları yönetimi	227	5,56
Liderlik	284	6,95
Satın alma	210	5,14
İhracat	318	7,79
Proje yönetimi	132	3,23
Fikri Mülkiyet Haklarıyla ilgili hususlar	55	1,35
Kalite ve standardizasyon konuları	291	7,13
Üretim ve ürün inovasyonu	304	7,44
Enerji verimliliği	203	4,97
Yeşil teknolojiler	123	3,01
Yabancı dil	585	14,32

Tablo 32: S.15. "Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

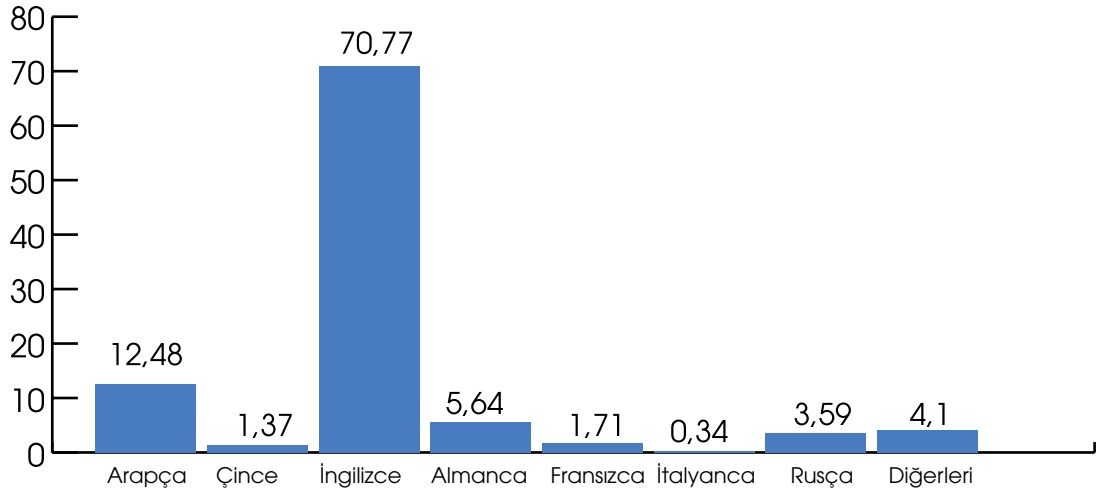


Şekil 32: S.15. "Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Yukarıdaki soruya verilen yanıtlara göre en çok geliştirilmek istenen yetkinlik ve beceri yabancı dil becerisi olup S15.1 "Yabancı dil, evetse, lütfen hangi yabancı dil olduğunu belirtiniz" başlığına verilen yanıtlara göre, İngilizcenin %70.77 ile en çok geliştirilmek istenen yabancı dil olduğu görülmüştür.

"Yabancı dil, evetse, lütfen hangi yabancı dil olduğunu belirtiniz"	S	%
Arapça	73	12,48
Çince	8	1,37
İngilizce	414	70,77
Almanca	33	5,64
Fransızca	10	1,71
İtalyanca	2	0,34
Rusça	21	3,59
Diğerleri	24	4,10

Tablo 33: S.15. "Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

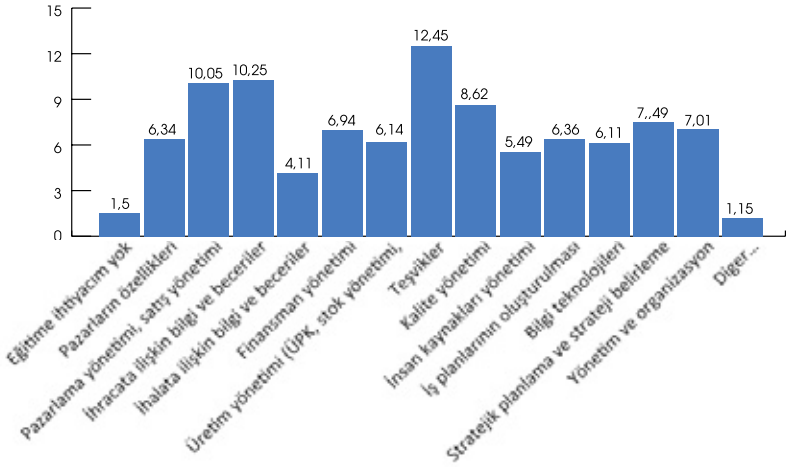


Şekil 33: S15.1 "Yabancı dil, evetse, lütfen hangi yabancı dil olduğunu belirtiniz" başlığına verilen yanıtların dağılımı

Bu bölümde sorulan diğer soru S16. "Eğitim almanız gereken en önemli konular nelerdir?" sorusudur. Bu soru da çok seçeneklidir. Bu soruya verilen yanıtlara göre, %12.45'le Teşvikler, %10.25'le İhracat bilgisi ve becerileri, %10.05'le Pazarlama ve satış yöntemi ve %8.62'yle kalite yönetimi eğitim alınması gereken en önemli konulardır.

"Eğitim almanız gereken en önemli konular nelerdir?"	s	%
Eğitim ihtiyacım yok.	60	1,50
Pazarların özellikleri	253	634
Pazarlama yöntemi, satış yöntemi	401	10,05
İhracat bilgisi ve becerileri	409	10,25
İthalat bilgisi ve becerileri	164	4,11
Finans yönetimi	277	694
Üretim yönetimi (Üretim planlama ve kontrol, stok yönetimi vs.)	245	6,14
Teşvikler	497	12,45
Kalite yönetimi	344	8,62
İnsan kaynakları yönetimi	219	5,49
İş planı hazırlama	254	6,36
Bilgi teknolojileri	244	6,11
Stratejik planlama ve strateji belirleme	299	7,49
Yönetim ve organizasyon	280	4,01
Diğer	46	1,15

Tablo 34: S16. "Eğitim almanız gereken en önemli konular nelerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



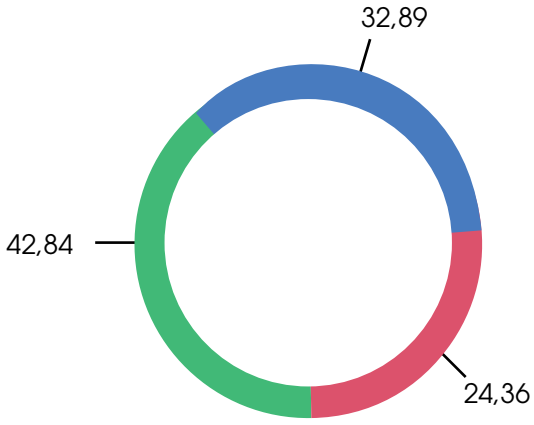
Şekil 34: S16. "Eğitim almanız gereken en önemli konular nelerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

5. Bölümün son sorusu S17. "Eğitime gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (Bir yıl içinde kaç gün)?". Çok seçenekli bu soruya verilen yanıtlara göre, en çok tercih edilen seçenek "5 günden fazla" olmuştur (%42.94). Ancak, ankete katılanların çoğu 5 günden fazla zaman ayırmaya hazır değildir (%57).

"Eğitime gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yıl içinde kaç gün)?"

Süre (gün)	s	%	Geçerli %
1-2	275	27,53	32,90
3-5	202	20,22	24,16
>5	359	35,94	42,94
Toplam	836	83,68	100,00
Yanıtsız	163	16,32	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 35 S17. "Eğitime gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yıl içinde kaç gün)?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



Şekil 35: :"Eğitime gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (Bir yıl içinde kaç gün)?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

2.5.1 Dördüncü ve Beşinci Bölüm:İşverenlerin Mevcut ve Geliştirmek İstediği Yetkinlik ve Becerilerine ilişkin Verilerin Yorumlanması

TAnketin bu iki bölümü önceki bölümlerden elde edilen bilgileri doğrulamak için kontrol amaçlı sorulan soruların analizini içermektedir.

Ankete katılan şirket işverenlerinin çoğu, lise diploması (%26.85) veya lisans derecesine (%50.36) veya yüksek lisans derecesine (%3.85) sahiptir. Sadece çok az sayıda katılımcı ilkokul-ortaokul mezunudur (%16.75). Bu veriler, kendi kendini yetiştiren klasik şirket işvereni tarzıyla çelişmektedir.

Satış/pazarlama (%21.40), soyut düşünme ve organizasyon becerileri (%14), satın alma (%13.39) ve muhasebe/finans (%11.80) katılımcıların güçlü yönleri olarak görülürken, teknoloji becerileri, temel beceriler ve insan kaynakları yönetimi becerilerinin yüzdesi düşük çıkmıştır.

Şirket işverenlerinin geliştirmek istediği yetkinlikler ve becerilerin ağırlıklı olarak yabancı dil (%14.32), satış/pazarlama (%11.04), ihracat (%7.79), üretim ve ürün inovasyonu (%7.44) çıkması ancak yeşil teknolojilerin (%3.01) ve fikri mülkiyet hakları konularının (%1.35) düşük puanlar alması şaşırtıcıdır. Yabancı dil maddesini hariç tutarsak, katılımcıların çoğunun halihazırda aşina oldukları alanlara ilgi gösterdikleri ortaya çıkmaktadır.

Bu durum paradoks gibi görülmektedir, ancak şirketlerde eğitim ihtiyaçları teşhisi konusunda uzmanlık bilgisinin eksik olmasından dolayı, şirket işverenlerinin kendisinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmede zorluk yaşadığı sosyo-ekonomik incelemeyle ortaya çıkarılmıştır. Bu eksiklik, teknoloji ve ekipman kullanımına ilişkin özel mesleki eğitim programı hariç olmak üzere çalışanlara yönelik eğitimlere yapılacak yatırımların etkinliğine ilişkin olumsuz bir bakış açısını ortaya çıkarmaktadır.

Geliştirmek istedikleri beceriler arasında %14.32 ile yabancı dili seçen katılımcıların %70.77'si İngilizce, %12.48'i Arapça, %5.64'ü Almanca, %3.59'u Rusça ve %1.71'i Fransızca'yı seçmiştir. Bu tercihler belirli ihracat bölgelerine duyulan ilgiyi kısmen yansıtmaktadır.

Eğitimde hangi konuların hedeflendiğine geçersek, teşvikler (%12.45), insan kaynakları yönetimi ve liderlik (%12.51), ihracat becerileri (%10.25), pazarlama ve satış becerileri (%10.05) ve kalite standartları (%8.62) en çok seçilen yanıtlardır.

İşverenlerin, şirkette en çok vakit ayırdıkları konularla ilgili de benzer bir durum vardır: muhasebe finans toplamda %75'e tekabül etmektedir. Satış ve pazarlama %33 oranındayken, personel yönetiminde yaşanan sorunlar %37 oranındadır.

Burada da, işverenlerin eğitim ihtiyaçlarına ilişkin öz değerlendirmesi oldukça muhafazakardır ve günlük konulara odaklanmaktadır. Ancak iyileşmeyi ve iş alanının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak yöntemlerle birlikte yönetim teknikleri göz ardı edilmektedir.

İşverenlerin eğitim için gerçekçi olarak ne kadar zaman (bir yılda kaç gün) ayırabileceği konusuna gelince, katılımcıların %32.90'u 1-2 gün, %24.16'sı 3-5 gün ve %42.94'ü 5 günden fazla ayırabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların çoğu (%57) kendilerine verilecek eğitim için çok az zaman ayırmak istemektedir.

Eğitimin etkisinin önemsiz görülmesinin nedenleri, sosyo-ekonomik incelemeyle ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

İşverenlerin eğitime vakit ayırma konusunda karşılaştıkları sorunlar arasında işverenlerin küçük işletmelerde üslendikleri görevlerle ilişkili aşağıda belirtilen bazı yapısal koşullar yer almaktadır:

- Eğitimlerden faydalanma ve öğrenilen konuların uygulanması konusunda zamanın yetersiz olması,
- Eğitim sonrasında uygulamada kaynakların yetersiz olması,
- Çalışma ortamının gözlemlenmemesinden dolayı hangi eğitimlerin sunulacağı ve bu eğitimlerin etkisi hakkında farkındalığın yetersiz olması

Diğer konular, işletmelerin küçük ölçekli olması ve aşağıda belirtilen sorunlarıyla bağlantılıdır:

- Eğitim gibi dolaylı kazanç sağlayacak faaliyetlerden ziyade çıktılar ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması açısından doğrudan getiri sağlayan faaliyetlere para yatırılması,
- Danışmanlık ve eğitim için şirketlere yüksek bedellerin ödenememesi;
- Bazen eğitimciler ve danışmanların önerdiği karmaşık ve gereksiz görülen sistemlere güvenmeyen işletmelerin oldukça gayri resmi ve kişisel niteliği.

Ancak, eğitime en fazla direnç işverenlerin aşağıda belirtilen önceki deneyimleri ve davranışlarından kaynaklanmaktadır:

- Farklı eğitim geçmişleri;
- Yapılandırılmış eğitim ve öğretim kurumlarından şüphe duyulması;
- Sınıf ortamında öğrenmektense yaparak öğrenmeye daha aşina olunması;
- Resmi ve yetkin danışmanlar ve eğitmenlerdense kendi meslektaşlarına ve tanıdıklarına güven duyulması.

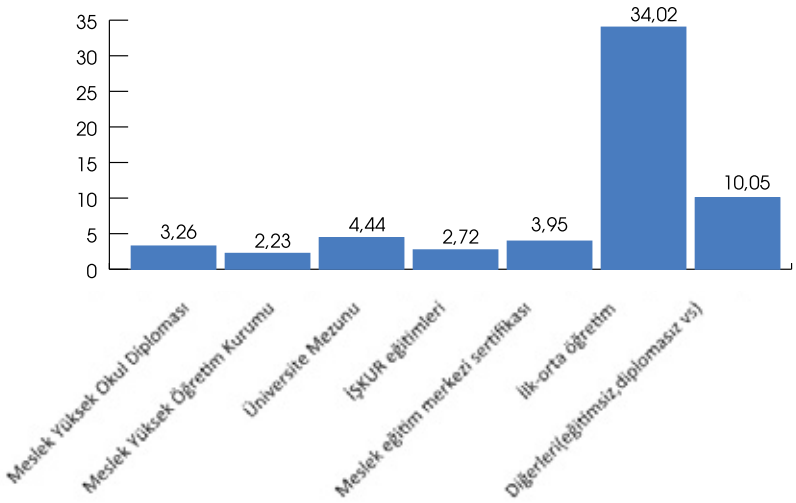
İşverenler, resmi eğitim ve öğretim programlarından ziyade günlük bazda karşılaştıkları problemleri çözerek ve fırsatları değerlendirerek daha fazla öğrenmektedirler. Katılımcılara ilişkin analize göre, eğitim düzeyi yüksek olan işverenler arasında bile böyle bir alışkanlığın yaygın olduğu görülmektedir.

2.6 Altıncı Bölüm: Çalışanların Mevcut Yetkinlikleri

Bu bölümde, çalışanların mevcut yetkinliklerine yönelik üç soru yer almaktadır. İlk soru, S18. "Tüm ekibinizde kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?" sorusudur. Bazı katılımcılar bu soruyu sadece seçenekleri işaretleyerek (personele ilişkin herhangi bir rakam belirtmeksizin) yanıtlamıştır. Çalışanların %34.02'si "İlkokul-ortaokul" mezunudur.

"Tüm ekibinizde kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?"	Ortalama
Meslek lisesi diploması	3,26
Meslek yüksek okulu diploması	2,23
Üniversite diploması	4,44
İŞKUR kursu	2,72
Mesleki eğitim merkezi sertifikası	3,95
İlkokul- ortaokul mezunu	34,02
Diğerleri (eğitim almamış/niteliksiz/diplomasız vs.)	10,05

Tablo 36 S18. "Tüm ekibinizde kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



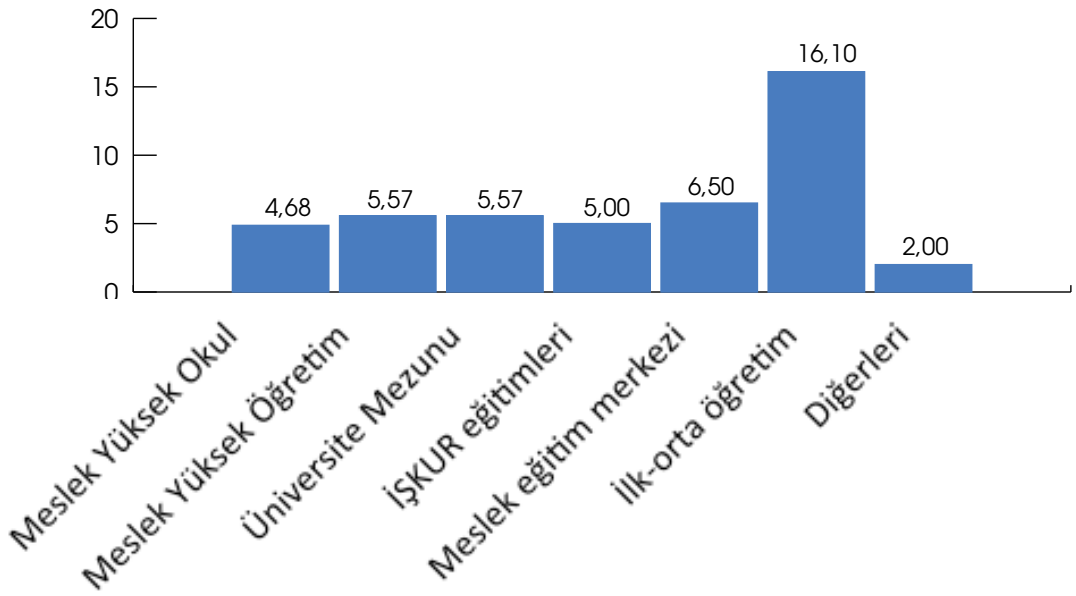
Şekil 36 Graph of the responses of Q18. "How many of the overall team has formal qualifications and what

İkinci soru, S19. "Yönetim kadrosunda kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?" sorusu olup yönetim kadrosunun örgün eğitim alıp almadığını sorgulamaktadır. Bazı katılımcılar bu soruyu sadece seçenekleri işaretleyerek (personele ilişkin herhangi bir rakam belirtmeksizin) yanıtlamıştır.

Çok seçenekli bu soruya verilen yanıtlara göre, yönetim kadrosunun %16.10'u sadece "ilkokul-ortaokul" eğitimini tamamlarken %11'i yüksek öğrenim görmüştür.

"Yönetim kadrosunda kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?"	Ortalama
Meslek lisesi diploması	4,87
Meslek yüksek okulu diploması	5,57
Üniversite diploması	5,57
İŞKUR kursu	5,00
Mesleki eğitim merkezi sertifikası	6,50
İlkokul- ortaokul mezunu	16,10
Diğerleri (eğitim almamış/niteliksiz/diplomasız vs.)	2,00

Tablo 37 S19. "Yönetim kadrosunda kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

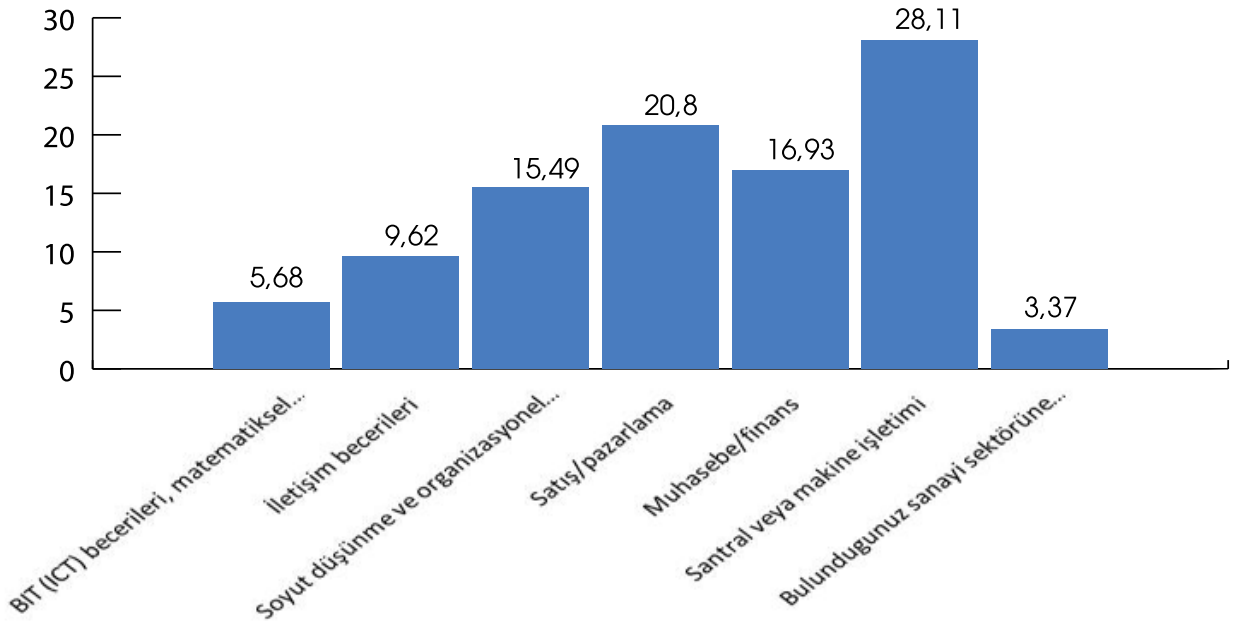


Şekil 37 S19. "Yönetim kadrosunda kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Bu bölümün son sorusu (S20.), çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. "Hangi yetkinlikler ve beceriler çalışanlarınızın güçlü yönlerini yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtlara göre, sırasıyla %28.11 ile Tesis veya makineyi çalıştırma, %20.80 ile Satış/pazarlama ve %6.93 ile muhasebe/finans en yaygın güçlü yönlerdir.

"Hangi yetkinlikler ve beceriler çalışanlarınızın güçlü yönlerini yansıtmaktadır?"	S	%
BİT becerileri, matematik, yazılı iletişim gibi temel beceriler	91	5,68
İletişim becerileri	154	9,62
Soyut düşünme ve organizasyon becerileri (problem çözme, bilgiyi düzenleme, kararlılık)	248	15,49
Satış/pazarlama	333	20,80
Muhasebe/finans	271	16,93
Tesis veya makineyi çalıştırma	450	28,11
Sektörünüzle ilgili teknik beceriler	54	3,37

Tablo 38 S20. Hangi yetkinlikler ve beceriler çalışanlarınızın güçlü yönlerini yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



Şekil 38 "Hangi yetkinlikler ve beceriler çalışanlarınızın güçlü yönlerini yansıtmaktadır?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

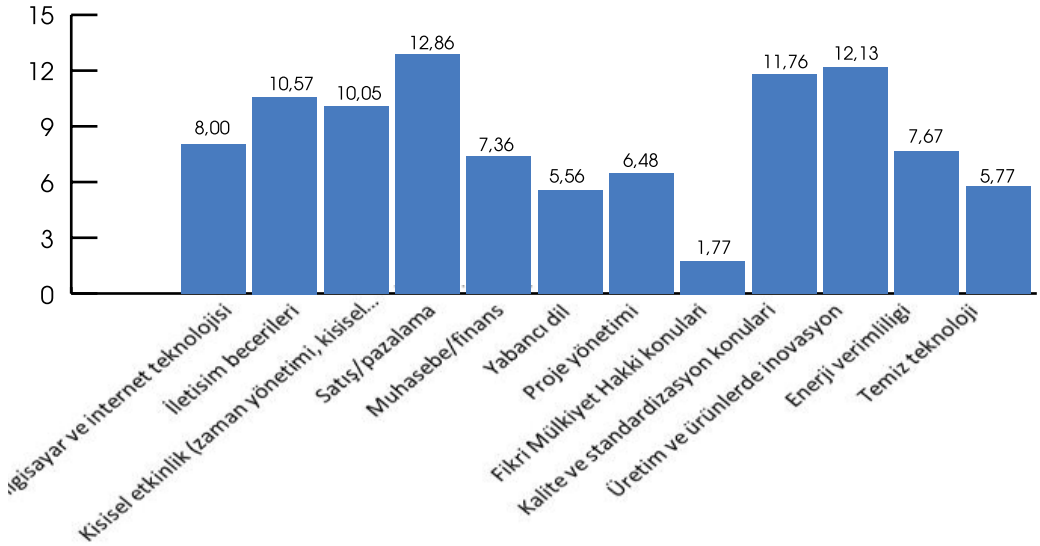
2.7. Yedinci Bölüm: Çalışanların Eğitim İhtiyaçları

Anketin bu son kısmında çalışanların güçlü yönlerini değerlendirdikten sonra, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına ilişkin üç soru sorulmuştur.

Birinci soru, S21. "Çalışanlarınızın hangi yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek istiyorsunuz?" sorusudur. Bu soruya en sık verilen yanıtlar şunlardır: %12.86 ile Satış/Pazarlama, %12.13 ile üretim ve ürün inovasyonu, %11.76 ile Kalite ve standardizasyon ve %10.57 ile İletişim becerileri.

"Çalışanlarınızın hangi yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek istiyorsunuz?"	s	%
Bilgisayar ve internet teknolojisi	262	8,00
İletişim becerileri	346	10,57
Kişisel etki (zaman yönetimi, kişisel organizasyon, motivasyon)	329	10,05
Satış/pazarlama,	421	12,86
Muhasebe/finans,	241	7,36
Yabancı dil, evetse lütfen hangi dil olduğunu belirtin:	182	5,56
Proje yönetimi	212	6,48
Fikri Mülkiyet Haklarıyla ilgili konular	58	1,77
Kalite ve standardizasyon konuları	385	11,76
Üretim ve ürün inovasyonu	397	12,13
Enerji verimliliği,	251	7,67
Yeşil teknolojiler	189	5,77

Tablo 39 S21. "Çalışanlarınızın hangi yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek istiyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı

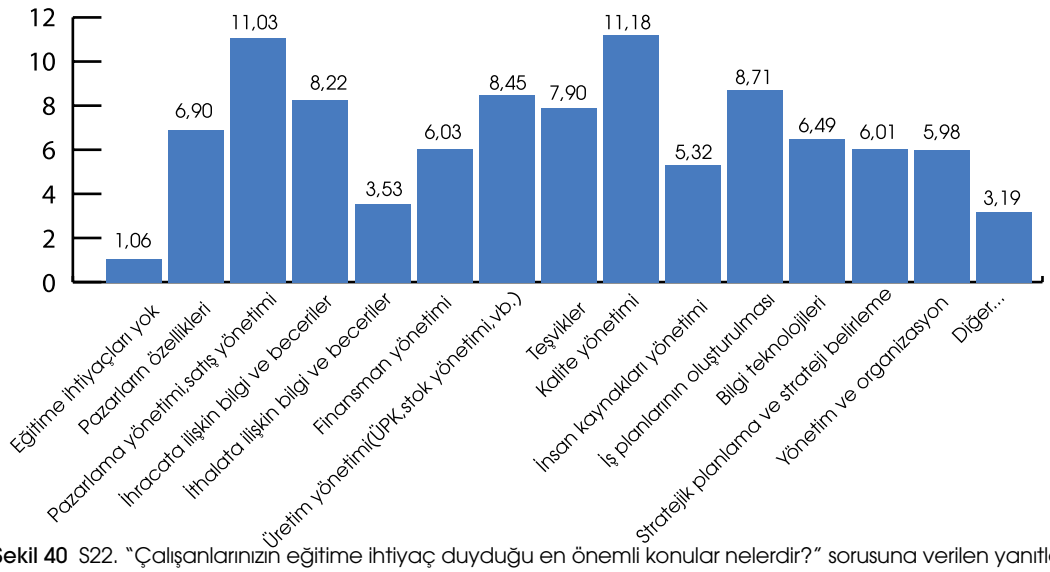


Şekil 39 S21. "Çalışanlarınızın hangi yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek istiyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

S.22 başlıklı soruda, katılımcılar çalışanlarının hangi alanlarda eğitime ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. En sık belirtilen konu, %11.18 ile Kalite yönetimi olup bu konuyu %11.03 ile Pazarlama ve satış, %8.71 ile İş planı hazırlama ve %8.45 ile Üretim yönetimi takip etmiştir.

"Çalışanlarınızın eğitime ihtiyaç duyduğu en önemli konular nelerdir?"	%
Eğitime ihtiyaçları yok	1,06
Pazarların özellikleri	6,90
Pazarlama yöntemi, satış yöntemi	11,03
İhracat bilgisi ve becerileri	8,22
İthalat bilgisi ve becerileri	3,53
Finans yönetimi	6,03
Üretim yönetimi (Üretim planlama ve kontrol, stok yönetimi vs.)	8,45
Teşvikler	7,90
Kalite yönetimi	11,18
İnsan kaynakları yönetimi	5,32
İş planı hazırlama	8,71
Bilgi teknolojileri	6,49
Stratejik planlama ve strateji belirleme	6,01
Yönetim ve organizasyon	5,98
Diğer.....	3,19

Tablo 40 S22. "Çalışanlarınızın eğitime ihtiyaç duyduğu en önemli konular nelerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılımı



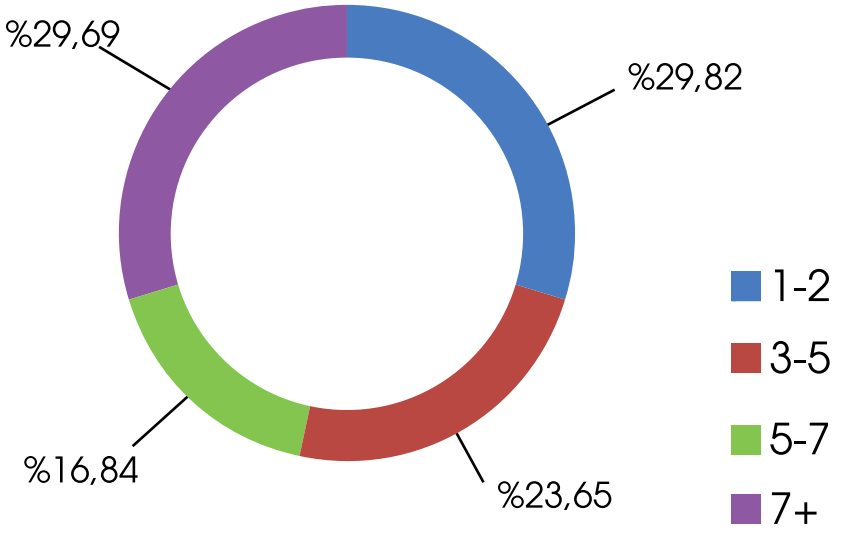
Şekil 40 S22. "Çalışanlarınızın eğitime ihtiyaç duyduğu en önemli konular nelerdir?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

Bu bölümün ve aynı zamanda anketin son sorusu S23. "Çalışanlarınızın eğitimi için gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yılda kaç gün)?" sorusudur. Aşağıdaki tablodan anlaşılacağı üzere, katılımcıların %29.82'si "1-2 gün" şıkkını seçmiştir. Diğer taraftan, işverenlerin %29.69'u eğitim için 7 günden fazla bir süre ayırabileceğini düşünmüştür. Ancak, katılımcıların %53,47'si personeli için 5 günden daha kısa süreli bir eğitimin yeterli olacağına inanmaktadır.

"Çalışanlarınızın eğitimi için gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yılda kaç gün)?"

Yanıt (gün)	sayı	%	Geçerli %
1-2	232	23,22	29,82
3-5	184	18,42	23,65
5-7	131	13,11	16,84
7+	231	23,12	29,69
Toplam	778	77,88	100,00
Yanıtsız	221	22,12	
Genel Toplam	999	100,00	

Tablo 41 Distribution of the responses of Q23. "How much time are you realistically prepared to dedicate to training your employees (in Days in a Year)".



Şekil 41 S23. "Çalışanlarınızın eğitimi için gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yılda kaç gün)?" sorusuna verilen yanıtların dağılım grafiği

2.7.1 Altıncı ve Yedinci Bölüm: Çalışanların Mevcut Yetkinlikleri ve Eğitim İhtiyaçlarına ilişkin Verilerin Yorumlanması

Her iki bölümde oldukça özneldir, çünkü toplanan bilgiler işverenlerin çalışanlarına ilişkin görüşlerini içermektedir. Yukarıda vurgulandığı üzere, sosyo-ekonomik incelemede şirketlerde eğitim ihtiyacı teşhisi konusunda uzmanlık bilgisinin eksik olmasından dolayıişverenlerin personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmede zorluk yaşadığı ortaya çıkmıştır.

Tüm ekibin yeterlilikleri ortalamada oldukça düşükken (çalışanların %34.02'si sadece "ilkokul-ortaokul" eğitimini tamamlamıştır), yönetim kadrosu daha yüksek eğitim görmüş ve daha yüksek seviyede yeterliliklere sahiptir (yönetim kadrosunun %16.10'u sadece "ilkokul-ortaokul" eğitimini tamamlarken, %11'i yüksek öğrenim görmüştür). Ancak, iki grup arasındaki fark zannedildiği kadar çok büyük çıkmamıştır.

Şirketin güçlü yönlerini yansıtan beceriler ve yetkinlikler konusunda, en yüksek oran teknik becerilerde görülmüştür (%31). Muhasebe ve satış/pazarlama becerileri (%17 ve %21) ile soyut düşünme ve organizasyon becerileri (%15) ve iletişim becerileri (%10) orta düzeydedir. BİT becerileri, matematik ve yazılı iletişim becerileri gibi bireysel temel becerilerin oranı oldukça düşüktür (%6).

İşverenlerin bakış açısından çalışanların ortalama becerilerine ilişkin tablo oldukça geleneksel alanlara odaklanmaktadır; yukarıda vurguladığımız üzere az sayıda operasyonel alana odaklanmaktadır: üretim, satış ve muhasebe. Daha yenilikçi çalışma yollarının geliştirilmesini sağlayacak beceriler çok düşük düzeydedir ya da şirkette çok az sayıda kişi bu becerilere sahiptir.

Ancak bu tablo başlangıç noktası olarak düşünüldüğünde, işverenlerin çalışanlarında geliştirmeyi istediği yetkinlikler ve beceriler, güçlü yönler konusunda ifade ettikleri alanlarla neredeyse aynıdır: %12.86 ile Satış/pazarlama, %12.13 ile üretim ve ürün inovasyonu, %11.76 ile kalite ve standardizasyon ve %10.57 ile İletişim becerileri.

Benzer bir durum, işverenlerin çalışanlarında eğitim yoluyla geliştirmeyi istedikleri beceriler için de geçerlidir: %11.18 ile Kalite yönetimi, %11.03 ile Pazarlama ve satış yöntemleri, %8.71 ile iş planı hazırlama ve %8.45 ile üretim yönetimi.

Önerilen diğer tüm maddeler (Teşvikler, insan kaynakları yönetimi, Bilgi teknolojileri, Stratejik planlama ve strateji belirleme, Yönetim ve organizasyon) düşük oranlara sahiptir.

İşverenlerin, personelin eğitimi için ayırmayı düşündükleri zamana bakıldığında, katılımcıların %30'u 1-2 gün, %24'ü 3-5 gün, %16'sı 5-7 gün ve %30'u 7 günden fazla ayırabileceğini ifade etmiştir. Uygulamada, katılımcıların %54'ü personelin eğitimi için en fazla 5 gün ayırabileceklerini düşünmektedir.

Bu son konu bir paradoks niteliğindedir, zira ankete katılan KOBİ işverenlerinin büyük çoğunluğu personelin görevlerini yerine getirirken düşük düzeyde işe bağlılık gösterdiklerinden ve becerilerinin yetersiz olduğundan yakınmaktadır.

Katılımcılar, hem personelin becerilerini hem de kendi becerilerini geliştirmede eğitimin etkisini göz ardı etmekte ve hafife almaktadır. Bu alışkanlık, daha önceki başarısız deneyimlerden ve işverenlerin kendi işletmelerini ve sorunlarını benzersiz olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla standart bilgilerin verildiği geleneksel eğitimin, personelin becerilerini geliştirmede etkisiz olduğu düşünülmektedir.

3. Sonuç: Bulgular ve Eğitimin Tasarımına ilişkin Tavsiyeler

TBu derin analizin sonunda, altı çizilmesi ve öne sürülmesi gereken ve sunulacak eğitimin ihtiyaca uygun şekilde tasarlanmasında kullanılabilecek bazı bulgulara ulaşılmıştır.
Öncelikle, ankete katılanlara ilişkin verilere göre, çoğu şirket iç pazar paylarını artırmayı ve yeni müşterilere ulaşmayı istemekte ve amaçlamaktadır (%94); bu durum çoğu şirkette dinamizmin yüksek olduğunu göstermektedir. Bazı katılımcılar ikinci amaç kapsamında ihracat boyutuna ulaşmayı planlamaktadır (katılımcıların %44'ü).

Bu iki amaç, çoğu şirketlerin büyümeyi istediklerini göstermektedir ancak şirketlerin iç pazarda rekabet etme konusunda güçlük çekmekle birlikte asıl pazara kıyasla orantısız olduğu düşünülen,yükseküretim kapasitesini daha fazla kullanma baskısı altında olduklarının da bir göstergesi niteliğindedir. Bu analiz, S12.1'e (ihracat hedef bölgeleri) verilen yanıtlarla doğrulanmaktadır. Gelecekte ihracat yapmayı düşünen şirketlerin sadece %29'u en zengin ve rekabetçi pazarları hedeflemektedir (Türkiye ihracatının ana ihracat bölgeleri): Avrupa Birliği, Kuzey Amerika ve Uzak Doğu, ancak katılımcıların %45'i Orta Doğu, Kuzey Afrika ve Orta Asya ile daha fazla ilgilenmektedir.

Sonuç olarak şirketlerin gelecek planlarıyla ilgili olan bu soru kümesi, ankete katılan şirketlerin çeşitli düzeylerde faal olduklarını göstermesine rağmen uyum yeteneklerinin hala düşük olduğunu gösteren pek çok kanıt bulunmaktadır (Bölüm 2.2, 2.3 ve 2.4 sırasıyla işletme, işveren ve çalışanların uyum yeteneği seviyelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır). Nitekim, çoğu şirket daha fazla katma değerli faaliyetlere geçmeyi net bir şekilde tercih etmeksizin daha çok üretim ve satışa odaklanmaktadır.

Stratejik pazarlamaya göre üç temel rekabetçi pazar senaryosu mümkündür:
1.Birinci senaryo, şirketin düşük kalitede ürünleri ucuza üretme kaygısının esas olduğu seri üretime odaklanmaktır. Belirtilen ihtiyaçlar, oldukça basit ve homojen olup aşırı büyüme talebini ortaya çıkaracaktır.
2.İkinci senaryoda, şirketler arasındaki artan rekabetten dolayı şirketler ürünlerinin satışını artıracak pazarlara ve/veya yöntemlere odaklanmaktadır. Ancak talep hala benzer düzeyde olup çok fazla farklılaşmamıştır. Şirketler, üretimlerini iyileştirmek için yatırım yapmaya başlar, üretimlerini daha verimli hale getirir ve ürün gamını farklılaştırır. Ayrıca şirketler, satışlarını desteklemek veya artırmak amacıyla yeni pazarlar bulmaya büyük önem verirler.
3.Üçüncü senaryoda şirketler, yüksek rekabetten ve müşteri ihtiyaçları ile tercihlerinin çok farklı olmasından dolayı müşterilere odaklanır. Yeni trendleri ve tercihleri belirleyen müşteriler talebi de belirler. Bu senaryoda şirketler, binlerce müşterinin bulunduğu düzinelerce pazarı içeren ekonomik ortamdan, düzinelerce müşterinin bulunduğu binlerce pazarı içeren bir ortama geçiş yapar.

Ankete katılan şirketlerin, üretime odaklanılan birinci senaryodan pazara ve yeni pazar arayışına odaklanılan ikinci senaryoya geçmeye çalıştıkları görülmektedir. Ancak, Türkiye'nin genel ekonomi sistemi üçüncü senaryoya uyum sağlamaya çalışmaktadır zira diğer iki senaryoda karlı bir şekilde rekabet etme şansı artık kalmamıştır. En iyi uygulamalara ilişkin araştırmamız da bu durumu göstermektedir.
En rekabetçi Türk şirketlerinin yüksek katma değere sahip ürünlerin satılmasının şart olduğu farklı bir iş ve organizasyon modeline geçiş yaptıkları açıkça görülmektedir.

Bu yeni alanda, bazı temel konular bulunmaktadır:

- Özellikle insan kaynakları, satış ve pazarlama ile Ar-Ge fonksiyonlarında kök salan belirli prosedürler, kurallar veya davranışlar ile işletmenin kurumsallaştırılması.
- İşverenlerin ve çalışanların eğitimi, patent alma, kalite yönetim sisteminin uygulanması ve bilgisayar kontrollü süreçlerin kullanılması gibi daha rekabetçi bir iş modelinin uygulanmasını teşvik edecek faaliyetlere yatırımların yapılması.
- İşletmeyi verimli bir şekilde yönlendirmek amacıyla müşteri trendleri ve tercihleri hakkında bilgileri artırmaya yönelik yatırımların yapılması.
- İşverenlerin yönetim ve liderlik tarzlarının muhafazakar himayeci bir yaklaşımdan uzaklaştırılarak, insan kaynaklarının diğer şirket kaynakları gibi dikkatli bir şekilde yönetildiği daha kapsayıcı ve motive edici bir yaklaşımı benimsemelerinin sağlanması.

Bu husus, işletmede uyum yeteneğini sağlayan yaklaşımdır. Bu yeni yaklaşım, bu yöntemi benimseyen şirketleri üç tamamlayıcı düzeyde etkilemektedir:
1.İşverenlerin yeni iş modellerini benimseyerek uygulama kapasitesi,
2.Yeni iş modelinin uygulanmasını ve işlerin

zenginleştirilmesini kolaylaştıran bir örgüt,
3.Yetkinlikleri gelişen ve bağlılığı artan personel.

Ancak, uyum yeteneği bireyler ve şirketler değişim ihtiyacını fark ettiğinde başlar. Bu çok net görülmektedir. Ancak işletmelerde uyum yeteneği yaklaşımı, değişim ihtiyacını fırsatlar önemli bir kaynak olarak değerlendirirken, çoğu birey ve kurum değişimi tehdit olarak görmektedir.

Uyum yeteneğinin yüksek olduğu iş yapma yaklaşımı, özellikle Türkiye için tam zamanında ortaya çıkmıştır. Nitekim, Türkiye nüfusunun %46.6'sı 24 yaşın altındadır ve %16.6'sı gençtir (17-24 yaş arasında).

Bu kişiler yakında yeni tüketiciler olacaklar ve bu tüketicilerin yeni ihtiyaçları ve tercihleri ortaya çıkacaktır. Çünkü bunlar, Türkiye'de kullanıcı ve çalışanlar olarak geniş BİT fırsatlarıyla büyümüş dijital yerli olarak adlandırılabilecek ilk nesil olacaklardır.

Bu yeni müşterilerin yakın gelecekte getireceği çok sayıda iş fırsatından faydalanmak isteyen şirketler şimdiden hazırlanmaya başlamalıdır. Bu hazırlık sadece teknolojik ürünler ve hizmetlerle sınırlı olmayıp aynı zamanda yenilikçi ve katma değeri yüksek ürünleri de kapsamalıdır.

Bu ürünler, geleneksel ürünler olabilir ancak bu ürünler sundukları ilave katma değer vurgulanarak yenilikçi bir şekilde tasarlanmalıdır. Uygulamada Türk şirketlerinin özellikle de KOBİ'lerin benimsediği iş modelleri, dijital yerli olarak tanımlanan kişilerin getireceği trendleri takip ederek daha uyumlu bir şekilde yeniden şekillendirilmelidir.

Sonuç olarak EİA anketine göre tavsiye ettiğimiz eğitimin temel amacı işverenlerin ve çalışanların şirketlerini ve işletmelerini değiştirme ihtiyacı hakkında farkındalığını artırmaktır. Bu husus, biri işverenlere diğeri ise çalışanlara yönelik birbirini tamamlayıcı iki öğrenme sürecinin başlangıç noktasını teşkil etmektedir.

Bu öğrenme yollarını, geliştirme programları olarak tanımlamayı tercih ediyoruz, çünkü bu programlar uyum yeteneğinin artırılmasına, işletmeyi daha karlı yapacak yeni bilgilerin ve yeni davranışların sunulmasına odaklanmaktadır.
Değişim ihtiyacı konusunda farkındalığın artması başlangıç noktasını teşkil ettiğine göre; bu ihtiyaç, programa katılacak her bir şirket için farklı ve özel olacaktır.

KUYAP Uzmanları, işverenlerin ve çalışanların bu özel değişim ihtiyacını fark etmelerine yardımcı olacaktır. Bu değişim, ilk olarak iş modelini etkilemektedir. İş modeli, bir şirketin katma değeri nasıl yaratıp sunacağını tanımlamaktadır (ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer değerler). İş modelini geliştirme süreci, iş stratejisinin bir parçasıdır (bu, sadece işverenlerin görevidir) ancak iş modelinin uygulanmasına tüm çalışanlar dahil olur. Bu yeni modelin etkili bir şekilde uygulanmasını istiyorsak, çalışanları bu konuda bilgilendirmemiz gerekir.

Sonuç olarak, işverenler için önerilen geliştirme programı beş temel adıma odaklanacaktır:
1.İşletmede değişim ihtiyacının farkına varılması.
2.İşletmelerde belirgin bir değişimin nasıl sağlanacağının anlaşılması.
3.Ürün ve hizmetlerde daha fazla katma değerin nasıl yaratılacağı ve sunulacağının anlaşılması amacıyla işletmelerin değer zincirinin analiz edilmesi.
4.Yeni ürünlerin ve hizmetlerin yeni müşterilere daha iyi fiyatlarla satılması amacıyla şirketin nasıl yeniden konumlandırılacağının anlaşılması.
5.Şirketlerin ve çalışanların daha etkili yönetilmesi amacıyla yönetim ve liderlik tarzlarının nasıl yeniden değerlendirileceğinin anlaşılması.
Çalışanlar için önerilen geliştirme programı beş temel adıma odaklanacaktır:
6.Çalıştıkları işletmelerin değişim ihtiyacının farkına varılması.
7.İşletmelerde belirgin bir değişimin nasıl gerçekleştirileceğinin ve kendilerine düşen yeni görev ve sorumlulukların ne olduğunun anlaşılması.
8.Çalıştıkları işletmelerin ürün ve hizmetlerinde daha fazla katma değerin yaratılması ve sunulmasına nasıl katkı sağlayacaklarını anlamaları amacıyla işletmelerin değer zincirlerinin analiz edilmesi.
9.Yeni ürünlerin ve hizmetlerin yeni müşterilere daha iyi fiyatlarla satılması amacıyla şirketin konumlandırılmasına nasıl katkı sağlayacaklarının öğrenilmesi.
10.Çalışma şekillerini, işletmedeki rollerini ve görev tanımlarını nasıl yeniden değerlendireceklerinin farkına varılması.

Bazı ilave açıklamalar

İşverenler ile çalışanlara yönelik geliştirme

programlarının yukarıda belirtilen beş adımı, eğitim konuları değil, işverenler ile çalışanların değer zinciri analizi, pazar konumlandırması, liderlik ve yeni iş organizasyonu gibi yeni araçlara aşina olacakları öğrenme süreçleridir.

Bu öğrenme süreçlerinde katılımcıların kendi işletmelerinden gerçek örneklerle ve bağlantılı konularla başlayarak tartışmalara katılmasını sağlayacak ve kolaylaştırıcı olarak görev alacak bir uzman, programı yürütecektir. İşverenler ile çalışanların iş vizyonunu genişletmek amacıyla farklı iş modelleri önerilecek ve tartışılacaktır.

Uygulanacak yaklaşım, eğitimden ziyade danışmanlık niteliğinde olacaktır. Çalıştaylarda grup çalışmaları yapılacak olup karşılıklı paylaşımı teşvik etmek amacıyla katılımcıların şirketlerde aktif olarak çalışan kişilerden seçilmesi talep edilecektir.

İşverenlere yönelik programa şirketlerde asıl karar verici kişiler olarak KOBİ işverenlerinin katılması amaçlanmaktadır. Çünkü eğer bu kişiler uyum yeteneklerini geliştirmeyi öğrenirlerse şirketleri de değişecek ve iyileşecektir.

Çalışanlara yönelik programın, şirketlerde işverenlere yakın olan kilit kişilere verilmesi tavsiye edilmektedir. Bazen bu kilit kişiler,işverenlerin akrabalarıbazen de teknik uzmanlar veya profesyonel yöneticiler olabilmektedir. Ancakbu kişiler, kilit rolleri sayesinde yeni bilgileri diğer çalışanlara aktarabilirler. Mavi yakalılar diğer çalışanlara bu bilgiyi aktarabilecek konumda olmadığı için bu programlara mavi yakalıların dahil edilmesininfirma açısından bir faydası bulunmamaktadır. Kilit çalışanların katılması, şirketlerin uyum yeteneğinin artırılması için öğrenme konusunda kaldıraç etkisi yaratacaktır.
.

KUYAP TAT – March 2014

Ek 1: Uygulanan Anket

Eğitim İhtiyaç Analizine yönelik Anket

Bu anketin amacı, Elazığ, Malatya, Diyarbakır, Şanlıurfa, Trabzon, Kayseri, Van, Kastamonu, Sivas, Samsun, Gaziantep, Kars, Erzurum, Kahramanmaraş ve Batman olmak üzere 15 ilde işveren ve çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir. Bu anket ile toplanan bilgiler, 15 bölgedeki işveren ve çalışanların, küresel ekonomideki değişimlere uyum yeteneğinin artırılması için bilgi ve beceri düzeylerini yükseltme amacına yönelik eğitim programlarının tasarlanmasında çok faydalı olacaktır.

Şirket Adı	
Adres	
İletişim bilgileri	
Bölge	
Sektör:	
NACE sınıfı:	
Çalışan sayısı:	
Kurulduğu yıl:	
Görüşülen kişi:	
Cinsiyet:	
İşveren(ler) dahil çalışan sayısı :	- 10'dan az - 50'den az - 250'den az

Bölüm 2: Şirketin mevcut durumu

S1. Şirkette resmi bir yönetim kademesi var mıdır?

S1.1 Evet ise, ekipte yer alan kişilerin hangi görevlerden sorumlu olduklarını yazınız:

Üretim Satış/Pazarlama Muhasebe/ Finans İnsan Kaynakları Satın Alma İhracat

S2. Şirket, yönetim eğitimleri sunmakta mıdır? EVET HAYIR

S2.1. Evet ise, son dönemlerde almış olduğunuz eğitimlerin konularını yazınız.

- ☐ Finans yönetimi, muhasebe ve defter tutma
- ☐ Pazarlama becerileri ve ürün tanıtımı
- ☐ Kalite kontrol ve kalite yönetimi
- ☐ Yeni üretim teknolojileri
- ☐ Üretim yöntemi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi
- ☐ Stratejik planlama ve strateji oluşturma
- ☐ Uluslararası pazarlara giriş ve ihracat yönetimi
- ☐ Bilgi ve iletişim teknolojilerinin şirketlerde uygulanması
- ☐ Diğer...

S3. Yönetici olarak şirkette en çok zamanınızı alan üç konu hangileridir?

- ☐ Teknolojik değişiklikler
- ☐ İş yöntemlerindeki değişiklikler
- ☐ Mal ve hizmetlerin pazarlanmasına ilişkin faaliyetlerdeki değişiklikler
- ☐ Üretimin yavaşlaması veya azalması
- ☐ Hata oranının artması, kalitenin düşmesi
- ☐ Üretim maliyetlerinin artması
- ☐ Müşteri şikayetlerinin artması
- ☐ İş kazalarının artması
- ☐ İş yerinde bulunmama ve izin alma oranlarının artması
- ☐ Organizasyonda insan kaynakları sisteminin bozulması
- ☐ Çalışanların terfisi ve görevlerinin değiştirilmesi
- ☐ Çalışanların kontrolüne ilişkin sorunlar
- ☐ Finans yönetimi
- ☐ Yönetim sorunları
- ☐ Diğer...

Part 3: Desired future SME situation in the next 3 years

S4. Şirket gelecekte herhangi bir patente sahip olacak mı?
EVET HAYIR

S 4.1. Evetse, kaç tane?
- 1 ila 3 arası
- 3'ten fazla

S5. Şirket Araştırma ve Geliştirmeye yatırım yapmayı planlıyor mu?
EVET HAYIR
S5.1. Evetse, şirket gelecekteki faaliyetler için yaklaşık olarak ne kadar harcama yapacak?
- Cironun %5'inden daha az
- Cironun %5'inden daha fazla

S6. Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni ürünler geliştirecek mi?
EVET HAYIR

S7.Şirket önümüzdeki üç yıl içinde yeni makineler/teknolojiler için ne kadar yatırım yapacak?

- 50,000 TL'den az
- 50,000 TL'den fazla

S8. Şirket bilgisayar kontrollü süreçler uygulayacak mı? EVET HAYIR

S9. Şirket işgücünün becerilerini geliştirmek için tedbirler alacak mı?
EVET HAYIR

S9.1.Evetse, hangi tedbirler alınacak?
- İşbaşı eğitimi
- Sınıf içi eğitim
- Çıraklık

S10. Şirket iç pazarını genişletmeyi ve yeni müşteriler bulmayı hedefliyor mu?
EVET HAYIR

S11. Şirket ihracat yapacak mı? EVET HAYIR

S11.1 Evetse, lütfen hangi bölgeye ihracat yapılacağını belirtin:
- Avrupa Birliği
- Avrupa Birliği dışındaki Avrupa Ülkeleri
- Kuzey Amerika
- Güney Amerika
- Orta Doğu
- Orta Asya
- Uzak Doğu
- Kuzey Afrika
- Orta ve Güney Afrika
- Diğer bölgeler

S12. Şirket kalite kontrol sistemi uygulayacak mı?
EVET HAYIR

Dördüncü Bölüm : İşverenin mevcut yetkinlikleri

S13. Akademik yeterlilikleriniz nelerdir?
- Doktora derecesi
- Yüksek lisans derecesi
- Lisans derecesi
- Lise
- Meslek lisesi diploması
- Meslek yüksek okulu,
- İŞKUR kursu,
- Mesleki eğitim merkezi sertifikası
- İlkokul-ortaokul
- Diğer…..

S14.Hangi yetkinlikler ve beceriler güçlü yönlerinizi yansıtmaktadır?:
BİT becerileri, matematik ve yazılı iletişim gibi temel beceriler
İletişim becerileri
Soyut düşünme ve organizasyon becerisi (problem çözme, bilgiyi düzenleme, planlama, liderlik)
Sektörünüzle ilgili teknik beceriler
Yönetim becerileri, örneğin;
- Satış/pazarlama,
- Muhasebe/ finans,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Satın alma,
- İhracat

Diğer….

Beşinci Bölüm: İşverenin eğitim hedefleri ve eğitim ihtiyaçları

S15 Hangi yetkinlikler ve becerilerinizi geliştirmek istiyorsunuz?:
Bilgisayar ve internet teknolojisi
İletişim becerileri
Kişisel etki (zaman yönetimi, kişisel organizasyon, toplantılarda etkin olma)
Yönetim becerileri, örneğin;
- Satış/pazarlama,
- Muhasebe/ finans,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Liderlik,
- Satın alma,
- ve ihracat
Proje yönetimi
Fikri Mülkiyet Haklarıyla ilgili konular
Kalite ve standardizasyon konuları
Üretim ve ürün inovasyonu
Enerji verimliliği,
Yeşil teknolojiler

S15.1. Yabancı dil, evetse lütfen hangi dil olduğunu belirtin:
- Arapça
- Çince
- İngilizce
- Almanca
- Fransızca
- İtalyanca
- Rusça
- Diğerleri

Sektörünüzle ilgili teknik beceriler, evetse, lütfen hangileri olduğunu belirtin:

Q16. What are the most important subjects that you need to be trained? (You can choose more than one item)

- ☐ Eğitim ihtiyacım yok
- ☐ Pazarların özellikleri
- ☐ Pazarlama yöntemi, satış yöntemi
- ☐ İhracat bilgisi ve becerileri
- ☐ İthalat bilgisi ve becerileri
- ☐ Finans yönetimi
- ☐ Üretim yönetimi (Üretim planlama ve kontrolü, stok yönetimi vs.)
- ☐ Teşvikler
- ☐ Kalite yönetimi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi
- ☐ İş planı hazırlama
- ☐ Bilgi teknolojileri
- ☐ Stratejik planlama ve strateji belirleme
- ☐ Yönetim ve organizasyon
- ☐ Diğer.....

S17. Eğitime gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (Bir yıl içinde kaç gün)?
- 1-2
- 3-5
- >5

Altıncı Bölüm : Çalışanların mevcut yetkinlikleri

S18. Tüm ekibinizde kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?
- Meslek lisesi diploması
- Meslek yüksek okulu
- Üniversite diploması,
- İŞKUR kursu,
- Mesleki eğitim merkezi sertifikası,
- İlkokul-ortaokul
- Diğerleri

S19. Yönetim kadrosunda kaç kişinin örgün yeterlilikleri vardır ve bunlar ne tür yeterliliklerdir?
- Meslek lisesi diploması
- Meslek yüksek okulu
- Üniversite diploması,
- İŞKUR kursu,
- Mesleki eğitim merkezi sertifikası,
- İlkokul-ortaokul
- Diğerleri

S20. Hangi yetkinlikler ve beceriler çalışanlarınızın güçlü yönlerini yansıtmaktadır?:
BİT becerileri, matematik ve yazılı iletişim gibi temel beceriler
İletişim becerileri
Soyut düşünme ve organizasyon becerisi (problem çözme, bilgiyi düzenleme, işe bağlılık)
Mesleki beceriler, örneğin;
- Satış/pazarlama,
- Muhasebe/ finans,
- Tesis veya makineyi çalıştırma,
- Sektörünüzle ilgili teknik beceriler

Yedinci Bölüm : Çalışanların eğitim ihtiyaçları

S21. Çalışanlarınızın hangi yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek istiyorsunuz?:
- Bilgisayar ve internet teknolojisi
- İletişim becerileri
- Kişisel etki (zaman yönetimi, kişisel organizasyon, motivasyon)
- Satış/pazarlama,
- Muhasebe/ finans,
- Yabancı dil, evetse lütfen hangi dil olduğunu belirtin:
- Proje yönetimi
- Fikri Mülkiyet Haklarıyla ilgili konular
- Kalite ve standardizasyon konuları
- Üretim ve ürün inovasyonu
- Enerji verimliliği,
- Yeşil teknolojiler
- Sektörünüzle ilgili teknik beceriler, evetse lütfen hangi beceriler olduğunu belirtin:

Q22. What are the most important subjects that you think your employees need to be trained? (You can choose more than one item)

- ☐ Eğitim ihtiyaçları yok
- ☐ Pazarların özellikleri
- ☐ Pazarlama yöntemi, satış yöntemi
- ☐ İhracat bilgisi ve becerileri
- ☐ İthalat bilgisi ve becerileri
- ☐ Finans yönetimi
- ☐ Üretim yönetimi (Üretim planlama ve kontrolü, stok yönetimi vs.)
  Teşvikler
- ☐ Kalite yönetimi
- ☐ İnsan kaynakları yönetimi
- ☐ İş planı hazırlama
- ☐ Bilgi teknolojileri
- ☐ Stratejik planlama ve strateji belirleme
- ☐ Yönetim ve organizasyon
- ☐ Diğer.....
- ☐

S23. Çalışanlarınızın eğitimi için gerçekçi olarak ne kadar zaman ayırabilirsiniz (bir yılda kaç gün?):
- 1-2
- 3-5
- 5-7
- >7

Ek 2: KUYAP EİA Çalıştayları- Genel Yorumlar

15 büyüme merkezinde düzenlenen EİA çalıştayları, odaların, paydaşların ve katılımcıların ilgisini çekme açısından çok başarılı olmuştur. Oda temsilcileri, çalıştayları tam olarak sahiplenmiştir. Genel olarak toplantı materyalleri, yeri ve organizasyonu neredeyse mükemmel olmuş ve değerlendirme raporlarından da anlaşılacağı üzere verimli bir tartışma ortamı yaratılmıştır.

EİA sonuçlarına paralel olarak, gözlemlerimize göre katılımcılar sorunun ağırlıklı olarak üretim, devlet desteklerinin yetersiz olması, yetersiz ihracat kapasitesi, ücretlerin yüksek olması, vasıflı işgücü bulmada yaşanan zorluktan kaynaklandığını düşünmektedirler.

Bazı bölgelerde (özellikle Erzurum, Kars) katılımcılar, devlet yatırımlarını, bölgenin rekabet edebilirliğinin artırılması için önemli bir çözüm olarak görmektedir.

Katılımcıların çoğu, bölgelerinin ulaşım maliyeti açısından dezavantajlı olduğunu, dolayısıyla imalatı geliştiremediklerini çünkü uygun fiyatlarla satış yapamayacaklarını belirtmiştir. Bunun yerine perakende ve toptan satış ile turizm gibi hizmetlere odaklanmaktadırlar. Bu durum, katılımcıları seçerken ve her grup için eğitim içeriğini ihtiyaca uygun hale getirirken dikkate alınmalıdır. Aynı grupta hem imalat hem de ticaret şirketleri yer alacaksa, eğitim ilgilerini çekmeyebilir.

Üniversite ve sanayi işbirliği, iyileştirilmesi gereken bir diğer sorunlu alandır.

İşverenlerin çoğu, ücretlerin yüksek olduğunu dolayısıyla yüksek nitelikte işgücü istihdamının imkansız olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların kolaylıkla işten çıkmasınaneden olan işsizlik maaşı, bu durumun nedenlerinden biri olarak düşünülmektedir.

Bazı katılımcılar öneri olarak, eğitim esnasında web sitesinin daha etkin kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Bazılarına göre, eğitim materyalleri web sitesine yüklenmelidir, çünkü eğitimlere katılamayan kişiler için web sitesi faydalı olabilir. Katılımcıların eğitim programına ilgisini çekmek için web sitesinin materyal açısından zenginleştirilmesi gerekmektedir.

Eğitimin düzenlendiği günler ve saatler katılımcılar için uygun olmalıdır. Çalışanların üç gün ard arda tüm gün boyunca eğitime katılması çok kolay olmamaktadır. Dolayısıyla akşam saatleri uygun bir alternatif olabilir.

Katılımcıların çoğu, EİA sonuçlarının doğru ve bölgeleriyle uyumlu olduğunu düşünmektedir.

Çoğu bölgede, İŞKUR projeye yüksek düzeyde ilgi göstermiştir. İŞKUR işbirliğine ve önerilerde bulunmaya oldukça açıktır. Ayrıca raporları ve anket çalışmalarını KUYAP TDE ile paylaşmaya hazırdır.

Genel olarak, katılımcılar eğitim içeriğinin bölgesel farklılıklara, sektörlere, insan kaynakları yapısına uygun hale getirilmesini talep etmiştir.

Eğitim içeriği ve eğitmenlerin kişisel yetenekleri, katılımcıların motivasyonunu yüksek tutmak için çok kritiktir.

Katılımcıların, özellikle de programlarımıza ilişkin bilgilerde sunumumuzu takipte biraz zorlandıkları anlaşılmaktadır. Ancak sunumlarda uygulamadan örnekler gösterildiğinde, katılımcılar

KUYAP'ın sunmak istediklerini daha net anlamaktadır. Örneğin, KU3'ün sunumu esnasında gösterdiği Vietnam şirketinin değer zincirine dair somut örnek tüm katılımcıların dikkatini çekmiştir.

Sonuç olarak, eğitim içeriği ve eğitmenin verdiği bilgiler somut olursa, uygulama örneklerini ve gerçek örnekleri temel alırsa eğitim daha çok ilgi çekecek ve etkili olacaktır.

KUYAP TDE Mart 2014

KUYAP TAT March 2014

KOBİ Çalışan ve İşverenlerinin Küresel Ekonomideki Değişimlere Uyum Yeteneğinin Arttırılması Projesi

15 Büyüme Merkezinin Eğitim İhtiyaç Analizi
Sonuç Raporu