



T.C.

MEVLANA KALKINMA AJANSI

EREĞLİ İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SORUNLARININ TESPİTİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

TR52-11-TD01/57

EREĞLİ İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SORUNLARI

TEKNİK DESTEK YARARLANICISI
Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası

YÜKLENİCİ
Konya Teknokent Teknoloji Geliştirme Hizmetleri A.Ş. adına

Bu rapor T. C. Mevlana Kalkınma Ajansı'nın desteklediği "Ereğli İşletmelerinin Yönetim Sorunlarının Tespiti" projesi kapsamında hazırlanmıştır. İçerik ile ilgili tek sorumluluk Destek yararlanıcısı Ereğli (Konya) Ticaret ve Sanayi Odası'na / Yüklenici Konya Teknokent Teknoloji Geliştirme Hizmetleri A.Ş.'ye aittir ve T.C. Mevlana Kalkınma Ajansı'nın görüşlerini yansıtmaz.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	2
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	4
GİRİŞ	5
1. EREĞLİ (KONYA) TİCARET VE SANAYİ ODASI BAŞKANLIĞI.....	7
2. EREĞLİ'DEKİ İŞLETMELER	9
3. EREĞLİ'DEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARI.....	13
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	13
3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi, Evren ve Örneklem.....	13
3.3. Araştırma Verilerinin Çözümü.....	14
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	14
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	15
3.5.1. İşletmeyle İlgili Demografik Özellikler	15
3.5.2. Anketi Dolduran Yöneticiyle İlgili Demografik Özellikler	19
3.5.3. İşletmelerin Yönetim Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları.....	21
3.5.3.1. Planlama Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları	21
3.5.3.2. Örgütlenme Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları	23
3.5.3.3. Yönetim Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları	27
3.5.3.4. Koordinasyon Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları	32
3.5.3.5. Kontrol Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları	37
3.5.4. Meslek Gruplarına Göre İşletmelerin Yönetim Sorunları.....	42
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKLAR.....	112
EK 1: UYGULANAN ANKET	114

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1. Ereğli Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	10
Tablo 2. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı	11
Tablo 3. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Derecelere Göre Dağılımı.....	11
Tablo 4. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri	12
Tablo 5. Ereğli'deki Kooperatiflerin Niteliksel Dağılımı	12
Tablo 6. Ereğli'de Tasfiye Aşamasında ve Askıda Olan İşletmeler	13
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı.....	15
Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımı	16
Tablo 9. İşletmelerin Kişilik Yapılarına Göre Dağılımı	16
Tablo 10. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı	16
Tablo 11. İşletmelerin Kaç Yıldır Şu Anki Sektörlerinde Faaliyet Gösterdiklerine İlişkin Dağılım.....	17
Tablo 12. İşletmelerin Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı	17
Tablo 13. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı	17
Tablo 14. İşletmelerin Çalışan İşçi Sayılarına Göre Dağılımı	18
Tablo 15. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı.....	18
Tablo 16. Çalışanların Ortalama Eğitim Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı.....	18
Tablo 17. Yönetim veya İşletme Alanında Eğitimli Personel Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı.....	19
Tablo 18. İşletmelerin Gelişim Evresi.....	19
Tablo 19. Anketi Dolduran Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	19
Tablo 20. Anketi Dolduranların İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Dağılım.....	20
Tablo 21. Anketi Dolduranların Sektörlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım.....	20
Tablo 22. Anketi Dolduranların Yaş Dağılımları.....	20
Tablo 23. Anketi Dolduranların Eğitim Durumları.....	21
Tablo 24. İşletmelerin Plan Yapma Durumlarına İlişkin Dağılım	21
Tablo 25. İşletmelerin Plan Yapmama veya Planlarının İstenilen Başarıya Ulaşamama Nedenlerine İlişkin Görüşleri	22
Tablo 26. Planlama Faaliyetlerini Yerine Getiren Yönetici Kademesi.....	22
Tablo 27. Planlama Süreleri	23
Tablo 28. İşbölümü ve Uzmanlaşma Durumu	23
Tablo 29. Yetki ve Sorumlulukların Açık ve Kesintisiz Şekilde Üst Yönetimden En Alt Düzeye Kadar Yürütülmesine İlişkin Bulgular	23
Tablo 30. Amaçların Açıkça Belirtilmesine İlişkin Bulgular	24
Tablo 31. Çalışanların Birden Fazla Kişiden Emir Alma Durumu	24
Tablo 32. Yöneticilerin Kontrol Edebileceklerinden Fazla Asta Sahip Olma Durumu.....	24
Tablo 33. Yöneticilerin, Sorumluluk ve Karar Yetkisi Durumları	25
Tablo 34. Yetki Devrine İlişkin Bulgular.....	25
Tablo 35. Üst Yöneticilerin Rutin İşlerle İlgilenme Durumu	25
Tablo 36. Bölümlerin Büyüklüğü İle Standardizasyon-Esneklik ve Merkeziyetçilik-Yetki Devri Dengesi.....	25
Tablo 37. Örgüt Yapısının, Maliyet ve Amaç İlişkisine Hizmet Etme Durumu.....	26
Tablo 38. Örgüt Yapısının Basit ve Anlaşılabilirliği	26
Tablo 39. Örgüt Yapısının Esnekliği.....	26
Tablo 40. Çalışanların Görev, Yetki, Sorumluluk ve Örgütsel İlişkilerinin Açık Şekilde Tanımlanıp Tanımlanmadığı	27

Tablo 41. İşletmelerin Örgütlenme Şekilleri	27
Tablo 42. Örgütsel Amaçların Bireysel Amaçları Kapsama Durumu.....	28
Tablo 43. Çalışanların Üstlerin Emir ve Talimatlarına İtaat Durumları	28
Tablo 44. Emirlerin Açık, Anlaşılır, Tam ve Uygulanabilir Olup Olmadığı	28
Tablo 45. Çalışanların Emir Aldıkları Yönetim Kademesi	28
Tablo 46. İşletmelerdeki Haberleşme Türü	29
Tablo 47. İşletmelerde Kullanılan Örgütsel İletişim Türleri	29
Tablo 48. İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Araçları.....	30
Tablo 49. Çalışanların Eğitimleriyle İlgili İşletme Uygulamaları.....	30
Tablo 50. Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaşılan Güçlükler	31
Tablo 51. İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynağı Tedarik Araçları	31
Tablo 52. Terfide Başvurulan Kaynaklar	32
Tablo 53. İşletmelerin Sistematik Bir Performans Değerlendirme Sistemine Sahip Olup Olmama Durumları	32
Tablo 54. Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İşbirliği Yapılması Durumu.....	33
Tablo 55. Ortak Sorumluluk Anlayışının Olup Olmaması	33
Tablo 56. Yöneticilerin İç Bütünlüğü Koruma Durumu	33
Tablo 57. Çatışmada Üst Amirin Hakemlik Yapma Durumu	33
Tablo 58. Emir ve Komuta İlişkilerinin Sorun Çıkarmayacak Şekilde Düzenlenmiş Olma Durumu.....	34
Tablo 59. Komite Kurma Durumu	34
Tablo 60. İnarak İşbirliğinin Uygulanma Durumu	34
Tablo 61. Yalın Örgüte Sahip Olma Durumu	35
Tablo 62. Plan ve Programların Uyumlaştırma Durumu	35
Tablo 63. İletişim Düzenine İlişkin Bulgular.....	35
Tablo 64. Sorunların Üstlerin Müdahaleleri Olmadan Giderilme Durumu	36
Tablo 65. Personel Seçiminde Hassas Davranılma Durumu.....	36
Tablo 66. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına İlişkin Durum.....	36
Tablo 67. Yetki Devrine İlişkin Bulgular.....	37
Tablo 68. İşletmelerde Kontrol Faaliyeti Gerçekleştiren Birim.....	37
Tablo 69. İşletmelerde Kontrol İşlevinin Yapılış Zamanı.....	38
Tablo 70. İşletmelerde Sorunun Kaynağı Olarak Görülen Birim	38
Tablo 71. İşletmelerin Kullandıkları Kontrol Teknikleri	39
Tablo 72. İşletmelerde Gerçekçi ve Anlaşılabilir Standartların Varlığı.....	39
Tablo 73. Kontrol İle İlgili Çalışanların Bilgilendirilmesine İlişkin Bulgular.....	40
Tablo 74. Fiili Sonuçların Düzenli Kaydedilmesine İlişkin Bulgular.....	40
Tablo 75. İş Yapanların Kendi Kendilerini Denetlemelerine İlişkin Bulgular	40
Tablo 76. Kontrol Süreçlerinde Anlaşılabilirlik ve Objektiflik	41
Tablo 77. Kontrolde Sağlanan Yararın Yapılan Harcamalardan Fazla Olma Durumu	41
Tablo 78. Esnek Bir Kontrol Sisteminin Varlığına İlişkin Bulgular.....	41
Tablo 79. Kontrolün Geleceğe Dönüklüğüne İlişkin Bulgular	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması	7
---	---

GİRİŞ

Konya Ereğli, 2010 yılı sonu itibariyle 135.071 nüfusuyla Konya'nın en büyük taşra ilçesidir. İlçe merkezinin yanı sıra 44 köy ve 6 kasabaya sahip olan ve nüfusu her geçen yıl artış gösteren Ereğli, Türkiye'deki birçok ilden daha büyük ve gelişmiş niteliklere sahip bir ilçedir. Ereğli'de faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ) niteliğindedir. KOBİ'lerin sıklıkla karşılaştıkları yönetim sorunları, Ereğli'deki işletmelerde de benzerlik göstermektedir.

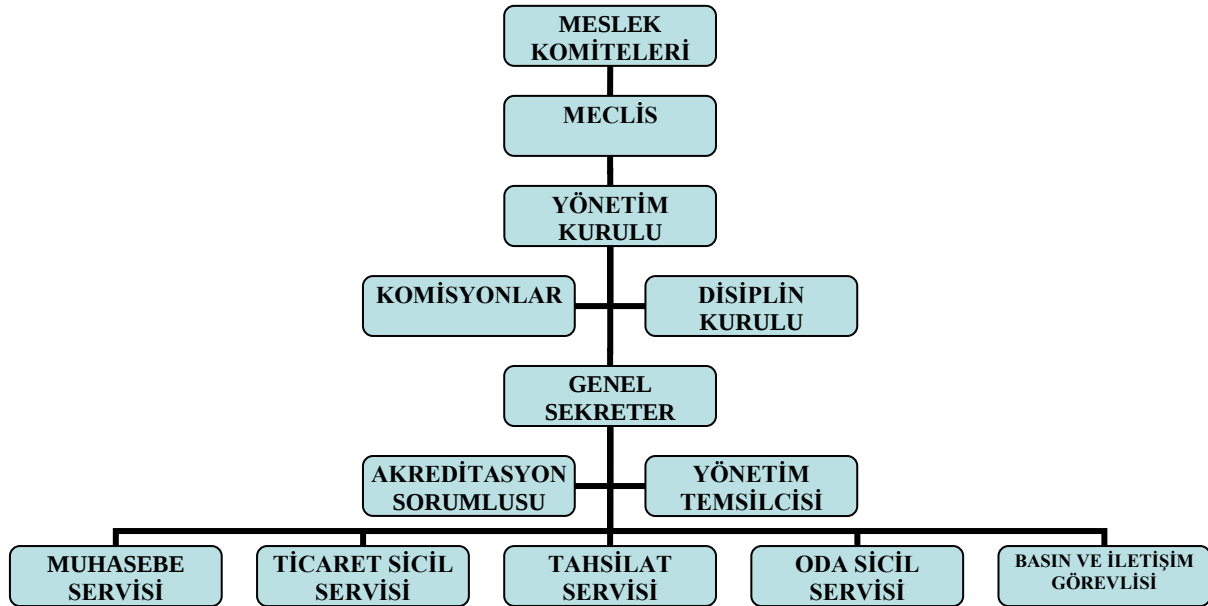
Dört bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde Ereğli (Konya) Ticaret ve Sanayi Odası tanıtılmış, ikinci bölümünde Ereğli'deki işletmelerin temel yapısı ortaya konulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde Konya Ereğli'de faaliyet gösteren ve Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarında bulunan işletmelerin yönetim sorunlarına ilişkin bulgular ortaya konulmuş ve çeşitli analizler yapılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise araştırma bulgularından elde edilen verilere dayanılarak çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, Konya Ereğli'de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim sorunları tespit etmek, bu sorunların meslek grupları bazında farklılaşma düzeyini ortaya koymak ve böylece meslek grupları bazında durum tespiti yaparak yönetim sorunlarının çözümüne yönelik öneriler geliştirmektir. Araştırmanın evreni, Konya Ereğli'de faaliyet gösteren ve Ereğli (Konya) Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan 1.309 işletmeden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Kapsamlı bir literatür taramasından sonra 3 bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. 1.309 işletmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak çeşitli nedenlerden dolayı bir kısmına ulaşılamamış ve bir kısmı da anketleri geri göndermemiştir. Toplam 800 işletmeye ulaşıp anket teslim edilmiş, ileri bir tarihte anketler toplanmıştır. Toplam kullanılabilen anket sayısı 307 olmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %38.4 ve evreni temsil etme oranı %23.5'tir. Bu oran, örneklemin yeterli ölçüde evreni temsil kabiliyetine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, Konya Ereğli'de faaliyet gösteren işletmelerin önemli bir kısmının planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sorunları yaşadıkları belirlenmiştir. Ayrıca bu sorunların bir kısmının meslek gruplarına göre farklılaştığı tespit edilmiş ve yönetim sorunlarına ilişkin meslek grubu bazında tespitler yapılarak çeşitli çözüm önerileri geliştirilmiştir. Yapılan tespitler, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yönetim sorunlarını giderebilmeleri için onlara yol gösterici nitelik taşımaktadır.

1. EREĞLİ (KONYA) TİCARET VE SANAYİ ODASI BAŞKANLIĞI*

Ereğli (Konya) Ticaret ve Sanayi Odası'nın yönetim ve organizasyon yapısı, 5174 sayılı TOBB Odalar ve Borsalar Kanunu ile belirlenmiştir. Meclis Başkanı'nın, Meclis üyelerinin, Meclisin, Yönetim Kurulu Başkanı'nın ve Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nda sayılmıştır.

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın üst karar organı Meclis'tir. Meclis, Oda'nın aynı zamanda denetim organıdır. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın yürütme organı, Yönetim Kurulu'dur. Yönetim Kurulu'na bağlı bir Genel Sekreter bulunmaktadır. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın bir adet seminer salonu, Yönetim Kurulu Başkanı odası, Genel Sekreter odası ve hizmet ofisi bulunmaktadır. Biri genel sekreter, biri ticaret sicil memuru, biri muhasebe memuru, biri muamelat memuru ve biri hizmetli memur olmak üzere toplam 5 personeli bulunmaktadır. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın organizasyon şeması Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın sorumluluklarının yasal dayanağı 18.05.2004 tarihli 5174 sayılı kanun ve bu kanunla çıkarılan yönetmeliklerdir. Bunun dışında Oda'nın iç yönetmeliği, Oda'nın üst birliği Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından Odalar için oluşturulmuş diğer mevzuat, Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın faaliyetlerinin kapsam ve kurallarını belirlemektedir. Mevzuat hükümleri çerçevesinde üyelerinin yerel nitelikli talepleri ve üst birliğin tevdi ettiği görevler ve diğer görevlerin meslek ahlakı, kamu yararı ve iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde yerine getirilmesi Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'nın

faaliyetlerinin kapsamını belirlemektedir. Bu kapsamda Meclis, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik faaliyetleri, 5174 sayılı kanun ve kanun uyarınca çıkarılan yönetmelikler; ticari sicil faaliyetleri Türk Ticaret Kanunu; muhasebe faaliyetleri TOBB Bütçe Muhasebe Yönetmeliği ve oda sicil faaliyetleri TOBB Oda Muamelat Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde yürütülmektedir.

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası, üyelerinin ve Ereğli ilçesinin ihtiyaçları doğrultusunda 5174 sayılı kanunun belirlediği ilgili hizmetleri yerine getirmektedir. Bu hizmetler;

- Meslek ahlakını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak,
- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmi makamlarca istenecek bilgileri vermek,
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadi, ticari ve sınai faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak,
- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak,
- Çalışma alanları içindeki ticari ve sınai örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilan etmek,
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu mesleki kararlar almak,
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak,
- Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek,
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek,
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmaktır.

Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası 2011-2015 Stratejik Planı'nda, Oda'nın misyonu şöyle tanımlanmıştır: “Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası, üyelerine mevzuatın gerektirdiği hizmetleri sunar, Ereğli ilçesinde ticaret ve sanayinin gelişmesine, girişimciliğin artmasına katkıda bulunmak için personel ve üyelerine eğitim ve etkinlikler düzenler”. Aynı planda Oda'nın vizyonu “Kurumsal yapısı, sunduğu hizmetler ve üyelerle ilişkilerinde örnek alınan

Ereğli'nin sanayi şehri olmasını sağlayan kurum olmaktadır" şeklinde tanımlanmıştır. Oda yenilikçiliği, katılımcılığı, çevreciliği, adaleti, kültürel duyarlılığı, ülke ekonomisine yararlılığı, sürekli iyileştirmeyi ve hedef odaklılığı kendisine ilke edinmiştir.

2. EREĞLİ'DEKİ İŞLETMELER*

Ereğli'de 1937 yılında Sümerbank Tekstil Fabrikası kurulmuş ve 1997 yılında özelleştirilmiştir. Ayrıca ilçede 1989 yılında Ereğli Şeker Fabrikası kurulmuş ve faaliyetlerine halen devam etmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren ilçede organize sanayi bölgesi ve küçük sanayi sitelerinin kurulması ve süt işletmelerinin sayısının artmasıyla birlikte hızlı bir sanayileşme süreci başlamıştır. Ereğli'de sanayi alanında hiçbir teşvik sistemi uygulanmadığı halde önemli bir gelişim ivmesi kaydedilmiştir. Bölgede 1. Organize Sanayi Bölgesi genişleme alanı olarak tevsiî organize sanayi bölgesinin kurulma çalışmaları yapılmaktadır. İlçenin gelişme potansiyeli sanayileşme sürecine anlamlı katkılar sağlamaktadır.

Ereğli'de aktif olarak iki adet sanayi sitesi faaliyet göstermektedir. İhlas Sanayi Sitesinde 480 ve Marangozlar Sanayi Sitesinde 160 işletme bulunmaktadır. 1996 yılında kuruluşu onaylanan Ereğli Organize Sanayi Bölgesi ise, 1997 yılında faaliyete geçmiştir. Ereğli Organize Sanayi Bölgesi, Konya-Adana devlet karayolu üzerinde, şehir merkezine 10 km uzaklıktaki 100 hektarlık bir alanda faaliyet göstermektedir. 613.398,15 m²'lik kısmı 71 adet sanayi parseli olarak düzenlenen organize sanayi bölgesinde, yapılan tevhitler sonucu 61 parsel bulunmakta ve buna bağlı olarak sosyal tesis, idari merkez, sağlık tesisi, dini tesis, arıtma tesisi, spor alanları, mesleki eğitim, ticaret alanı, sağlık koruma bandı ve bölge içi yolları kapsayacak şekilde projelendirilmiş olup bugünkü durum itibarıyla bütün parseller tahsis edilmiştir. Şu ana kadar 61 adet sanayi parselinin tamamı satılmıştır. Çeşitli iş kollarında birçok farklı alanda girişimciler burada faaliyet göstermektedir. Organize sanayi bölgesindeki arsa satışının başladığı 14 yıl içerisinde 48 adet tesis üretime geçmiş, 11 adet tesisinin inşaatı devam etmekte, 2 adet tesis proje safhasında ve 8 adet tesis çeşitli nedenlerle kapanmıştır. 2011 yılı sonu itibarıyla Ereğli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerin sektörlere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ereğli Organize Sanayi Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Tesisin Adı	Adedi	Yüzde
Süt ürünleri	11	25.0
Betonarme Yapı Elemanları	3	6.8
Oto Yedek Parça	4	9.1
Soğuk Hava Deposu	4	9.1
Organik Gübre	1	2.3
Mobilya İmalatı	3	6.8
PVC Doğrama	3	6.8
Cam Sanayi	1	2.3
Havuç Yıkama	2	4.5
Şalgam-Limon Sosu	1	2.3
Yem	3	6.8
Kiraz İşleme	3	6.8
Meyve Konsantresi	2	4.5
Pekmez Sirke	1	2.3
Mermer	1	2.3
Et Ürünleri	1	2.3
Toplam	44	100

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Tablo 1’de görüleceği üzere Ereğli Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmelerin %25’i (11 adet) süt ürünleri ile iştigal etmektedir. Oto yedek parça işletmesi ve soğuk hava deposu sayısı 4 iken betonarme yapı elemanları, mobilya imalatı, PVC doğrama, yem, kiraz işleme işletmelerinden 3’er tane vardır. 2’şer tane havuç yıkama ve meyve konsantresi üretimi yapan işletme varken organik gübre, cam sanayi, şalgam-limon sosu, pekmez sirke, mermer, et ürünleriyle iştigal eden 1’er tane işletme vardır.

Ereğli ilçesinin en önemli tarım ürünü beyaz kirazdır. Yılda 10 bin ton civarında yetiştirilen beyaz kirazın % 75’i İtaya üzerinden diğer Avrupa ülkelerine ihraç edilmektedir. Beyaz kirazın kompostosundan konservesine ve reçeline kadar pek çok ürünü yurt dışında beğeniyle tüketilmektedir. İlçeye özgü ürünlerden biri de siyah havuçtur. Toprak yapısı nedeniyle sadece Ereğli’de yetişen siyah havuç, organik gıda boyası olarak başta Fransa olmak üzere Avrupa ülkelerine gönderilmektedir. Yıllık üretim 45 ile 50 bin ton arasındadır. İlçede önemli ölçüde meyve suyu üretimi de yapılmaktadır. Yapılan meyve suyunun %25’i ihraç edilmektedir. İlçede çevre il ve ilçelerden 700 ton günlük süt toplanarak işlenmektedir. Ülkemizde üretilen beyaz peynirin %35’i Ereğli’de üretilmektedir.

Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı 1.309 işletme bulunmaktadır. Oda kayıtlarına göre 1.309 üyenin meslek gruplarına göre dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Meslek Grubu	Toplam
Tarım Ormancılık ve Hayvancılık Meslek Grubu	155
Gıda Ürünleri İmalatı Meslek Grubu	95
Tekstil-PVC-Yedek Parça-Mobilya İmalatı Meslek Grubu	64
İnşaat-Mühendislik-Yapı Kooperatifi Meslek Grubu	143
Hububat-Bakliyat Toptan ve Perakende Ticareti Meslek Grubu	57
Gıda Ürünleri Meyve ve Sebze Toptan Ticareti Meslek Grubu	92
Gıda Ürünleri Perakende Ticareti Meslek Grubu	83
Akaryakıt Ürünleri-Galeri-Yedek Parça Ticareti Meslek Grubu	128
Kırtasiye Cep Telefonu-Bilgisayar Elektrikli Ev Aletleri Ticareti Meslek Grubu	103
Kuyumculuk-Medikal Gözlük Ticareti Meslek Grubu	58
Hırdavat ve İnşaat Malzemeleri Ticareti Meslek Grubu	51
Giyim Eşyası Satıcıları-Ayakkabıcılar Meslek Grubu	50
Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılığı ve Yolcu Taşımacılığı Meslek Grubu	89
Hizmetler Meslek Grubu	141
Toplam	1.309

Not: Oda kayıtlarına göre askıda bulunan üyeler dahil edilmemiştir.

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Tablo 2’de görüleceği gibi 1.309 üyenin arasında en çok tarım, ormancılık ve hayvancılık meslek grubunda faaliyet gösteren üye bulunmaktadır. Tarım, ormancılık ve hayvancılık meslek grubunda faaliyet gösteren üyelerin toplam üyelere oranı yaklaşık %12’dir. Üyelerin yaklaşık %11’i inşaat-mühendislik-yapı kooperatifi meslek grubunda faaliyet gösterirken hizmetler grubunda faaliyet gösterenler de aynı orandadır. En az bulunan meslek grubu ise %3.8 ile giyim eşyası satıcıları-ayakkabıcılarıdır. Yine bu meslek grubuna hırdavat ve inşaat malzemeleri ticareti ile uğraşanların oranı çok yakındır (%3.9).

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası’nın 1.309 üyesinin %50.9’u gerçek kişi işletmesiyken %49.1’i tüzel kişi işletmesidir. Gerçek ve tüzel kişi işletmelerinin, derecelere göre dağılımı Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Derecelere Göre Dağılımı

Dereceler	Üye Sayıları		Toplam
	Gerçek Kişi	Tüzel Kişi	
1. Derece	3	95	98
2. Derece	1	467	468
3. Derece	46	2	48
4. Derece	327	2	329
5. Derece	290	0	290
6. Derece	0	76	76
Toplam	667	672	1.309

Not: Oda kayıtlarına göre askıda bulunan üyeler dahil edilmemiştir.

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 1.309 üyenin %50.9'u gerçek kişi işletmesiyle, %35.4'ü limited şirket statüsüne sahiptir. Üyelerin yalnızca %7.5'i anonim şirket yapısına sahipken kooperatiflerin oranı %6'dır. Kollektif şirket türü yalnızca %0.2 oranındadır. Merkezi Ereğli'de olmayıp yalnızca şubesi burada olan 57 anonim şirket ve 74 limited şirket bulunmaktadır. 1.309 üyenin 1.178 tanesinin merkezi, 131 tanesinin şubesi Ereğli'de faaliyet göstermektedir. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası üyelerinin hukuki yapılarına göre işletme türleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Üyelerinin Hukuki Yapılarına Göre İşletme Türleri

İşletme Türü	Merkez	Şube	Toplam	Yüzde
Anonim Şirket	41	57	98	7.5
Kollektif Şirket	2	-	2	0.2
Limited Şirket	389	74	463	35.4
Gerçek Kişi	667	-	667	50.9
Kooperatif	79	-	79	6.0
Toplam	1.178	131	1.309	100

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Tablo 4'te görüleceği üzere Ereğli'de faaliyet gösteren 79 kooperatif vardır. Bu 79 kooperatifin niteliklerine göre dağılımı Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Ereğli'deki Kooperatiflerin Niteliksel Dağılımı

Kooperatif Türü	Toplam	Yüzde	Tüm İşletmeler İçindeki Ağırlığı (%)
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	29	36.7	2.2
Sulama Kooperatifi	22	27.9	1.7
Yapı Kooperatifi	16	20.3	1.2
Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi	10	12.7	0.8
Esnaf Kefalet Kooperatifi	1	1.2	0.05
Pancar Ekiciler Kooperatifi	1	1.2	0.05
Toplam	79	100	6.0

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Ereğli'de aktif olan 79 kooperatifin %36.7'si (29 tanesi) tarımsal kalkınma kooperatifi, %27.9'u (22 tanesi) sulama kooperatifi, %20.3'ü (16 tanesi) yapı kooperatifi, %12.7'si (10 tanesi) motorlu taşıyıcılar kooperatifi, %1.2'si (1 tanesi) esnaf kefalet kooperatifi ve %1.2'si (1 tanesi) pancar ekiciler kooperatifidir. Ereğli'de faaliyet gösteren işletmelerden tasfiye aşamasında ve askıda olanların dağılımı Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Ereğli’de Tasfiye Aşamasında ve Askıda Olan İşletmeler

İşletme Türü	Tasfiyede Olan	Askıda Olan
Limited Şirket	19	65
Anonim Şirket	1	10
Kooperatif	37	10
Gerçek Kişi	0	165
Toplam	57	250

Kaynak: Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası kayıtları (30.12.2011)

Tablo 6’den anlaşılabacağı üzere Ereğli’de tasfiye aşamasında olan 57 işletme bulunmaktadır. Bunlardan 37’si kooperatif, 19’u limited şirket ve 1 tanesi anonim şirket statüsündedir. Askıda olan 250 işletmenin 165’i gerçek kişi, 65’i limited şirket, 10’u anonim şirket ve 10’u kooperatiftir.

3. EREĞLİ’DEKİ İŞLETMELERİN YÖNETİM SORUNLARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Konya Ereğli’de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim sorunları tespit etmek, bu sorunların meslek grupları bazında farklılaşma düzeyini ortaya koymak ve böylece meslek grupları bazında durum tespiti yaparak yönetim sorunlarının çözümüne yönelik öneriler geliştirmektir. Çalışmada Konya Ereğli’de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim fonksiyonlarına ilişkin özelliklerin ve ilkelerin meslek gruplarına göre ne düzeyde farklılaştığı da ortaya konulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, bölgede faaliyet gösteren işletmelerin yönetim sorunlarını giderebilmeleri için onlara yol gösterici nitelik taşımaktadır. Ayrıca bölgede yeni kurulan veya kurulması planlanan işletmelerin yöneticileri için, karşılaşılabilecek muhtemel yönetim sorunlarını ortaya koyması bakımından ayrı bir önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi, Evren ve Örneklem

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden faydalanılmıştır. Kapsamlı bir literatür taramasından sonra 3 bölümden oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Anketin birinci bölümünde işletmeyle ilgili demografik özellikleri içeren 12 soru ve ikinci bölümünde anketi dolduran yöneticiyle ilgili demografik özellikleri içeren 5 soru yer almıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise işletmenin yönetim sorunlarını tespit edebilmek için 56 soru yöneltilmiştir. İşletmelerin yönetim sorunlarının tespitine yönelik üçüncü bölümündeki 56 soru, kapsamlı bir literatür taramasından sonra araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Bu aşamada özellikle Şimşek ve Çelik (2009) olmak üzere Serinkan ve Cabar (2008), Özkanlı ve

Namazalieva (2006), Uzun ve Günay (2008), Özgener (2003) ve Bozkurt (2007) çalışmalarından da faydalanılmıştır. Araştırmacı tarafından oluşturulan bu 56 sorunun 4'ü planlama (1-4), 14 tanesi örgütlenme (5-18), 12 tanesi yöneltme (19-30), 14 tanesi koordinasyon (31-44) ve 12 tanesi kontrol (45-56) ile ilgilidir. Araştırmada öncelikle, işletmelerin yönetim sorunlarıyla ilgili bilgilere ulaşmak için hazırlanan soruların anlaşılır olup olmadığıyla ilgili 30 işletmenin yer aldığı bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda, bazı ifadelerin anlaşılmadığı tespit edilmiş, daha sonra bu ifadeler değiştirilip anlaşılır hale getirilmiştir. Anketler, 20 Aralık 2011 - 5 Ocak 2012 tarihleri arasında uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini Konya Ereğli'de faaliyet gösteren ve Ereğli (Konya) Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı olan 1.309 işletme oluşturmaktadır. 1.309 işletmenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış, ancak çeşitli nedenlerden dolayı bir kısmına ulaşamamış ve bir kısmı da anketleri geri göndermemiştir. Toplam 800 işletmeye anket teslim edilmiş, ileri bir tarihte anketler toplanmıştır. Toplam kullanılabilen anket sayısı 307'dir. Anketlerin geri dönüş oranı %38.4 ve evreni temsil etme oranı %23.5'tir. 1.300 evren için literatürde kabul gören örneklem sayısı 297 ve 1.400 evren için 302'dir (Altunışık vd., 2007: 127). 1.309 olan evrenimiz için 307 örneklem yeterli düzeydedir. Böylece örneklemimizin yeterli ölçüde evreni temsil kabiliyetine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

3.3. Araştırma Verilerinin Çözümü

Veriler, SPSS 16.0 istatistik programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Demografik özelliklere ve yönetim sorunlarına ilişkin her soruya verilen cevaplar temel belirleyici istatistikler (frekans ve yüzde dağılımları) ile analiz edilmiştir. Ayrıca araştırmada, yönetim sorunlarının dağılımlarına göre meslek grupları arasında farklılık olup olmadığı Ki-Kare (χ^2) analizi ile test edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, evreni temsil eden 1.309 işletmenin tamamında uygulanamamış olmasıdır. Bu işletmelerin tamamına ulaşılmış olsaydı elde edilen veriler daha anlamlı sonuçları temsil edebilirdi. Ancak uygulama yapılan örneklem evreni temsil kabiliyetinin yüksek olması, bu sorunu kısmen ortadan kaldırmıştır. Araştırmanın bir başka kısıtı ise, işletmede çalışanlara uygulanmamış olmasıdır. Çünkü her işletmede yalnızca bir kişiye anket uygulanmış ve bu kişi, genellikle işletmenin sahibi veya yöneticisi konumundaki kişiler olmuştur. Sahip veya yöneticinin işletmedeki yönetim sorunlarını gizlemeyi

düşünmesi, bu sorunları kabullenmiyor olması ve iyimser bir bakış açısına hakim olması ihtimali, değerlendirme sonuçlarını etkilemiş olabilir. Sahip veya yönetici, hassasiyetlerini veya eksiklikleri ön yargı olarak kullanmış olabilir. Çalışmanın bulguları, yalnızca ankete verilen cevaplara göre yorumlanmıştır. Böyle bir çalışmada her işletmede yalnızca bir kişiye değil, tüm çalışanları temsil edebilecek düzeyde çalışanların da görüşlerine başvurulması daha uygun bir yaklaşım olabilirdi. Ancak bu durum, zaman ve maliyet yükleri açısından mümkün olmamıştır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

3.5.1. İşletmeyle İlgili Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan 307 işletmenin %12,4'ü inşaat-mühendislik-yapı kooperatifi grubuna dahil olurken %11,4'ü kırtasiye, cep telefonu ve bilgisayar, elektrikli ev aletleri ticareti grubuna dahil olmaktadır. 307 kişilik örneklem içerisinde gıda ürünleri meyve sebze toptan ticareti grubunda faaliyet gösteren işletmelerin oranı %3,6'dır. Araştırmaya katılan işletmelerin meslek gruplarına göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Meslek Gruplarına Göre Dağılımı

Meslek Grupları	n	Yüzde
Akaryakıt Ürünleri-Galeri-Yedek Parça Ticareti	25	8,1
Gıda Ürünleri İmalatı	27	8,8
Gıda Ürünleri Meyve ve Sebze Toptan Ticareti	11	3,6
Gıda Ürünleri Perakende Ticareti	26	8,5
Giyim Eşyası Satıcıları-Ayakkabıcılar	20	6,5
Hırdavat ve İnşaat Malzemeleri Ticareti	20	6,5
Hizmetler	29	9,4
Hububat – Bakliyat Toptan ve Perakende Ticareti	14	4,6
İnşaat-Mühendislik-Yapı Kooperatifi	38	12,4
Kırtasiye Cep Telefonu –Bilgisayar Elektrikli Ev Aletleri Ticareti	35	11,4
Kuyumculuk-Medikal Gözlük Ticareti	14	4,6
Tarım Ormancılık ve Hayvancılık	18	5,9
Tekstil-PVC-Yedek Parça-Mobilya İmalatı	18	5,9
Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılığı ve Yolcu Taşımacılığı	12	3,9
Toplam	307	100,0

Araştırmaya dahil olan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün yapısı incelendiğinde %74,3'ünün ticaret, %15'inin imalat ve %10,7'sinin hizmet sektöründe faaliyet gösterdiğini söyleyebiliriz. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörün türüne göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	n	Yüzde
İmalat	46	15,0
Ticaret	228	74,3
Hizmet	33	10,7
Toplam	307	100,0

Ankete katılan işletmelerin %65,5'i gerçek kişi ve %34,5'i tüzel kişi işletmeleridir. İşletmelerin kişilik yapılarına ilişkin dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. İşletmelerin Kişilik Yapılarına Göre Dağılımı

Kişilik Yapısı	n	Yüzde
Gerçek kişi	201	65,5
Tüzel kişi	106	34,5
Toplam	307	100,0

Anketi dolduran 307 işletmenin hukuki yapılarına göre dağılımı incelendiğinde %53,1'inin gerçek kişi işletmesi, %41'inin limited şirket, %3,9'unun anonim şirket, %1'inin toplu işyeri, %0,7'sinin kollektif şirket ve %0,3'ünün pancar ekicileri kooperatifi olduğu görülmektedir. Bu dağılım Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı

Kişilik Türü	n	Yüzde
Limited Şirketi	126	41,0
Anonim Şirketi	12	3,9
Gerçek Kişi İşletmesi	163	53,1
Kollektif Şirket	2	,7
Pancar Ekiciler Kooperatifi	1	,3
Toplu İşyerleri	3	1,0
Toplam	307	100,0

İşletmelerin ilgili sektörde kaç yıldır faaliyet gösterdiklerine ilişkin dağılımı Tablo 11'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %36,2'si 8-15 yıldır, %22,5'i 16-24 yıldır şu anki sektörlerinde faaliyet gösterirken yalnızca %2,3'ü 1 yıl ve daha az süredir sektöründe faaliyettedir.

Tablo 11. İşletmelerin Kaç Yıldır Şu Anki Sektörlerinde Faaliyet Gösterdiklerine İlişkin Dağılım

Yıl	n	Yüzde
1 yıl	7	2,3
2-3 yıl	26	8,5
4-7 yıl	56	18,2
8-15 yıl	111	36,2
16-24 yıl	69	22,5
25 yıl ve üzeri	38	12,4
Toplam	307	100,0

Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı örnekleme dahil edilen 307 işletmenin sermaye miktarlarına göre dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %37,8'inin sermayesi 50.001-100.000 TL arasında iken %30,3'ünün sermayesi 5.001-50.000 TL arasındadır. Sermayesi 1.000.000 TL'den fazla olan işletme sayısı 9 olup 307 işletme içindeki oranı %2,9'dur.

Tablo 12. İşletmelerin Sermaye Miktarlarına Göre Dağılımı

Sermaye Miktarı	n	Yüzde
5000 TL'den az	29	9,4
5001 - 50000 TL arasında	93	30,3
50001 - 100000 TL arasında	116	37,8
100001 - 500000 TL arası	46	15,0
500001 - 1000000 TL arasında	14	4,6
1000000 TL'den fazla	9	2,9
Toplam	307	100,0

İşletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımı incelendiğinde %98'inin sermayesinin tamamının yerli olduğu, %1,6'sının yerli ve yabancı sermaye karışımı olduğu ve yalnızca %0,3'ünün tümüyle yabancı sermaye yapısına sahip olduğu görülmektedir. Bilgiler Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. İşletmelerin Sermaye Yapılarına Göre Dağılımı

Sermaye Yapısı	n	Yüzde
Tamamı yerli sermaye	301	98,0
Tamamı yabancı sermaye	1	,3
Yerli ve yabancı sermaye karışık	5	1,6
Toplam	307	100,0

İşletmelerin büyüklüklerine ilişkin değerlendirme yapabilmek için çalışan sayılarına bakılmıştır. Bu doğrultuda 307 işletmenin %87'sinin 0-9 arasında kişi çalıştırdığı, %12,7'sinin 10-49 arasında ve yalnızca %0,3'ünün 50-249 arasında işçi çalıştırdığı

görülmektedir. 307 işletmenin içinde 250 ve daha fazla işçi çalıştıran işletme bulunmamaktadır. Bilgiler Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. İşletmelerin Çalışan İşçi Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan İşçi Sayısı	n	Yüzde
0-9 kişi	267	87,0
10-49 kişi	39	12,7
50-249 kişi	1	,3
250 ve üstü	0	0
Toplam	307	100,0

İşletmelerin yıllık cirolarına göre dağılımına bakıldığında %74,9’unun 1.000.000 TL’den daha az, %14,7’sinin 1.000.001-5.000.000 TL arasında yıllık ciroya sahip oldukları görülmektedir. Tüm işletmelerin yıllık cirolarına göre dağılımı Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. İşletmelerin Yıllık Cirolarına Göre Dağılımı

Yıllık Ciro	n	Yüzde
0-1000000 TL arası	230	74,9
1000001 - 5000000 TL arası	45	14,7
5000001 - 25000000 TL arası	24	7,8
25000000 TL ve üzeri	8	2,6
Toplam	307	100,0

Çalışanların ortalama eğitim düzeyine ilişkin işletmelerin yapısına bakıldığında %55,7’sinin çalışanlarının ortalama eğitim düzeylerinin ilköğretim, %36,5’inin ortaöğretim olduğu görülmektedir. Lisans ve lisansüstü eğitim ortalamasına sahip olanların oranı %7,8’dir. İşletmelerin çalışanlarının ortalama eğitim düzeyine göre dağılımları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Çalışanların Ortalama Eğitim Düzeyine Göre İşletmelerin Dağılımı

Çalışanların Ortalama Eğitim Düzeyi	n	Yüzde
İlköğretim	171	55,7
Ortaöğretim	112	36,5
Lisans	19	6,2
Yüksek Lisans	5	1,6
Toplam	307	100,0

İşletmelerde yönetim veya işletme alanında eğitim almış personel sayısına ilişkin dağılım incelendiğinde %68,1’inin bu alanda eğitim almış personel bulundurmadıkları göze çarpmaktadır. %17,9’unun bu alanda eğitim almış 1 personel, %5,5’inin 2 personel

bulundurduğu görülmektedir. Bu alanlarda eğitim almış 10'dan daha fazla personel bulunduran işletme bulunmamaktadır. Dağılım Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Yönetim veya İşletme Alanında Eğitimli Personel Sayısına Göre İşletmelerin Dağılımı

Yönetim veya işletme alanında eğitimli personel sayısı	n	Yüzde
Yok	209	68,1
1	55	17,9
2	17	5,5
3	15	4,9
4	3	1,0
5	2	,7
6-10	6	2,0
Toplam	307	100,0

İşletmelerin gelişim evresi incelendiğinde %73,9'unun sahipleri tarafından yeni kurulduğu ve %26,1'inin ebeveynlerinden kaldığı görülmektedir. Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. İşletmelerin Gelişim Evresi

Gelişim Evresi	n	Yüzde
Yeni Kurdum	227	73,9
Ebeveynlerimden Kaldı	80	26,1
Toplam	307	100,0

3.5.2. Anketi Dolduran Yöneticiyle İlgili Demografik Özellikler

Her işletmede bir kişinin anket doldurması sağlanmıştır. Bu doğrultuda anketi dolduran yöneticiyle ilgili demografik özelliklere de çalışmamızda yer verilmiştir. Tablo 19'da anketi dolduranların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre anketi dolduran 307 kişinin %97,4'ü bay, %2,6'sı bayandır.

Tablo 19. Anketi Dolduran Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	Yüzde
Bay	299	97,4
Bayan	8	2,6
Toplam	307	100,0

İşletme adına anketi dolduran kişinin işletmedeki pozisyonu da sorgulanmış ve Tablo 20'deki verilere ulaşılmıştır. Buna göre anketi dolduranların %86,6'sı işletmenin sahibi,

%12,1'i yetkili müdürü, %0,7'si müdür yardımcısı ve %0,7'si diğer sınıfına giren (örneğin muhasebeci) unvanlara sahiptir.

Tablo 20. Anketi Dolduranların İşletmedeki Pozisyonuna İlişkin Dağılım

İşletmedeki Pozisyonu	n	Yüzde
İşletme sahibi	266	86,6
Müdür	37	12,1
Müdür yardımcısı	2	,7
Diğer	2	,7
Toplam	307	100,0

Anketi dolduranın şu anki sektördeki toplam çalışma süresine ilişkin dağılım Tablo 21'de gösterilmiştir. 307 kişinin %28,7'si 11-15 yıl arasında, %24,1'i 6-10 yıl arasında, %20,5'i 16-20 yıl arasında ilgili olduğu sektörde çalışmıştır.

Tablo 21. Anketi Dolduranların Sektörlerindeki Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılım

Sektördeki Çalışma Süresi	n	Yüzde
1-5 yıl	34	11,1
6-10 yıl	74	24,1
11-15 yıl	88	28,7
16-20 yıl	63	20,5
21 yıl ve üstü	48	15,6
Toplam	307	100,0

Anketi dolduranların yaş aralıklarına göre dağılımları Tablo 22'de gösterilmiştir. Buna göre anketi dolduranların %36,5'i 36-45, %26,7'si 46-55 yaş aralığına sahipken %1,3'ü 66 ve üstü yaştadır.

Tablo 22. Anketi Dolduranların Yaş Dağılımları

Yaşı	n	Yüzde
18-25	9	2,9
26-30	14	4,6
31-35	53	17,3
36-45	112	36,5
46-55	82	26,7
56-65	33	10,7
66 ve üstü	4	1,3
Toplam	307	100,0

Anketi dolduran 307 kişinin eğitim durumuna ilişkin bilgiler Tablo 23'te gösterilmiştir. Örneklemin %45,9'u ortaöğretim, %30,3'ü ilköğretim, %22,5'i lisans ve %1,3'ü yüksek lisans mezunudur.

Tablo 23. Anketi Dolduranların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	n	Yüzde
İlköğretim	93	30,3
Ortaöğretim	141	45,9
Lisans	69	22,5
Yüksek Lisans	4	1,3
Toplam	307	100,0

3.5.3. İşletmelerin Yönetim Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

3.5.3.1. Planlama Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlara göre hazırlıkların yapılmasıdır. İşletmelerin planlama durumlarına ilişkin sorgulama yapıldığında %36,5'inin hiçbir plan yapmadıklarını görmekteyiz. Bu doğrultuda işletmelerin yalnızca %63,5'i herhangi bir plan yapmaktadır. Bu rakam oldukça düşüktür. Planlamanın türüne göre detaylı inceleme yapıldığında 307 işletmenin %34,5'inin finansal planlama, %24,4'ünün üretim planlaması, %37,5'inin pazarlama planlaması ve %10,4'ünün insan kaynakları planlaması yaptıklarını görmekteyiz. İşletmelerin plan yapma durumlarına ilişkin dağılım Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. İşletmelerin Plan Yapma Durumlarına İlişkin Dağılım

Plan Yapma Durumu	Cevap	n	Yüzde
Finansal Planlama Yapmaktayız.	Evet	106	34,5
	Hayır	201	65,5
	Toplam	307	100,0
Üretim Planlaması Yapmaktayız.	Evet	75	24,4
	Hayır	232	75,6
	Toplam	307	100,0
Pazarlama Planlaması Yapmaktayız.	Evet	115	37,5
	Hayır	192	62,5
	Toplam	307	100,0
İnsan Kaynakları Planlaması Yapmaktayız.	Evet	32	10,4
	Hayır	275	89,6
	Toplam	307	100,0
Herhangi Bir Planlama Yapmamaktayız.	Evet	112	36,5
	Hayır	195	63,5
	Toplam	307	100,0

İşletmelerin planlamayı hiç yapmamaları veya planlarının istenilen başarıya ulaşamama nedenlerine ilişkin görüşleri Tablo 25'te gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %80,5'i ülke koşulları planlamaya uygun olmadığı, %9,1'i faaliyet gösterdiği sektörün yapısı planlamaya uygun olmadığı, %2'si planlama için harcanan zamanın boşa gideceği, %6,8'i planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığı, %16,3'ü nitelikli personel eksikliği, %5,2'si

planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olması, %3,3'ü planlama anlayışının işletmelerinde tam olarak gelişmediği gerekçeleriyle planlama yapmadıklarını ve %11,7'si planlama yapmamalarının hiçbir gerekçeye dayanmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 25. İşletmelerin Plan Yapmama veya Planlarının İstenilen Başarıya Ulaşamama Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Gerekçe	Cevap	n	Yüzde
Ülke koşulları planlamaya uygun değil (Ekonomik kriz, siyaset vs.).	Evet	247	80,5
	Hayır	60	19,5
	Toplam	307	100,0
Faaliyet gösterdiğimiz sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değil.	Evet	28	9,1
	Hayır	279	90,9
	Toplam	307	100,0
Planlamanın yapılması için harcanan zaman boşa geçer.	Evet	6	2,0
	Hayır	301	98,0
	Toplam	307	100,0
Planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramıyoruz.	Evet	21	6,8
	Hayır	286	93,2
	Toplam	307	100,0
Nitelikli personel eksikliğimiz var.	Evet	50	16,3
	Hayır	257	83,7
	Toplam	307	100,0
Planlama faaliyetlerinin maliyeti yüksek.	Evet	16	5,2
	Hayır	291	94,8
	Toplam	307	100,0
Planlama anlayışı tam olarak işletmemizde gelişmedi.	Evet	10	3,3
	Hayır	297	96,7
	Toplam	307	100,0
Planlama yapmıyoruz ve bunun hiçbir nedeni yok.	Evet	36	11,7
	Hayır	271	88,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde planlama faaliyetlerini yerine getiren yönetici kademesine ilişkin bilgiler Tablo 26'da gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %70,4'ünde planlama faaliyetlerini işletme sahibi, %16,3'ünde ortaklar, %2,3'ünde üst yönetici, %1'inde planlama uzmanı ve %0,3'ünde ilgili bölümler yapmaktadır.

Tablo 26. Planlama Faaliyetlerini Yerine Getiren Yönetici Kademesi

Planlama Yapan Birim	n	Yüzde
İşletme sahibi	216	70,4
Ortaklar	50	16,3
Üst yönetici	7	2,3
Planlama uzmanı	3	1,0
İlgili bölümler	1	,3
Diğer	30	9,8
Toplam	307	100,0

İşletmelerin hangi süreler için planlama yaptıklarına ilişkin dağılımları Tablo 27’de gösterilmiştir. İşletmelerin %67,1’i kısa vadeli (teknik) planlar, %14’ü orta vadeli (taktik) planlar ve yalnızca %3,9’u uzun vadeli (stratejik) plan yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 27. Planlama Süreleri

Planlama Süreleri	n	Yüzde
1 yıldan az süreli planlar	206	67,1
1-5 yıl arası döneme ilişkin planlar	43	14,0
5 yıldan uzun vadeli planlar	12	3,9
Planlama yapmıyoruz	46	15,0
Toplam	307	100,0

3.5.3.2. Örgütlenme Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Örgütlenme, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan örgüt yapısının oluşturulması sürecini ifade eder. İşletmelerde örgütlemeye ilişkin temel unsurlardan biri işbölümü ve uzmanlaşmanın yapılmasıdır. Ankete katılan Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası’na kayıtlı 307 işletmenin işbölümü ve uzmanlaşma durumlarına ilişkin bilgiler Tablo 28’de gösterilmiştir. İşletmelerin %77,9’u işbölümü ve uzmanlaşma yaptıklarını ve %22,1’i yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 28. İşbölümü ve Uzmanlaşma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşbölümü ve uzmanlaşma yapmaktayız.	Evet	239	77,9
	Hayır	68	22,1
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütülmesi, örgütlenme açısından önem taşımaktadır. İşletmelerin %73’ü yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütüldüğünü, %27’si yürütülmediğini belirtmiştir. Duruma ilişkin bilgiler Tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29. Yetki ve Sorumlulukların Açık ve Kesintisiz Şekilde Üst Yönetimden En Alt Düzeye Kadar Yürütülmesine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
Yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütülmektedir.	Evet	224	73,0
	Hayır	83	27,0
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde amaçların açıkça belirtilmiş olması, planlama ve örgütlemeye ilişkin önemli bir adımdır. Ankete katılan işletmelerin %90,9'u işletmelerinin amaçlarının açıkça belirlendiğini, %9,1'i belirlenmediğini ifade etmişlerdir. Bilgiler Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30. Amaçların Açıkça Belirtilmesine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenin amaçları açıkça belirlenmiştir.	Evet	279	90,9
	Hayır	28	9,1
	Toplam	307	100,0

Örgütleme sürecinde emir, son derece önemli bir yere sahiptir. Emirlerin açık, anlaşılır ve nitelikli olmasının yanı sıra sorumluluklarla da ilişkili olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların birden fazla kişiden emir alması, zaman zaman çeşitli sorunlara neden olabilir. 307 işletmenin %45,3'ünde çalışanlar birden fazla kişi veya amirden yaptığı işle ilgili olarak emir alırken %54,7'sinde birden fazla kişiden emir almamaktadır. Bilgiler Tablo 31'de özetlenmiştir.

Tablo 31. Çalışanların Birden Fazla Kişiden Emir Alma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmede çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir alıyor.	Evet	139	45,3
	Hayır	168	54,7
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde yöneticilerin kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahip olup olmadığı sorulmuştur. Tablo 32'deki verilere göre ankete katılan işletmelerin %55,4'ünde yöneticiler kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahipken %44,6'sında değildir.

Tablo 32. Yöneticilerin Kontrol Edebileceklerinden Fazla Asta Sahip Olma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
Yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir.	Evet	170	55,4
	Hayır	137	44,6
	Toplam	307	100,0

Kimi işletmelerde yöneticilerin sorumlu oldukları konularda karar yetkisine sahip olmadıklarını görmekteyiz. Bu durum, örgütleme süreci açısından önemli bir sorundur. Çünkü karar yetkisiyle sorumlulukların paralel olması gerekmektedir. Ankete katılan işletmelerin %80,1'inde böyle bir sorun görünmezken %19,9'unda yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine sahip değildirler. Bilgiler Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33. Yöneticilerin, Sorumluluk ve Karar Yetkisi Durumları

Soru	Cevap	n	Yüzde
Yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptirler.	Evet	246	80,1
	Hayır	61	19,9
	Toplam	307	100,0

Tablo 34’te ihtiyaç duyulduğunda karar yetkisinin, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilip devredilmediğine ilişkin sorunun sıklığı ve yüzdeleri verilmiştir. Buna göre işletmelerin %45,3’ünde yetki devri kullanılmaktayken %54,7’sinde kullanılmamaktadır.

Tablo 34. Yetki Devrine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
Karar yetkisi, ihtiyaç duyulduğunda yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir.	Evet	139	45,3
	Hayır	168	54,7
	Toplam	307	100,0

Bir işletmede üst yöneticilerin rutin işlerle ilgilenmesi, işletmeyi hayati derecede etkileyecek rekabet koşullarını irdeleyebilmesi açısından onlar için önemli bir zaman kaybı olacaktır. Çünkü üst yöneticinin asıl işi, stratejik kararlar verebilmektir. Bunun içinse kapsamlı şekilde piyasa araştırması ve analizi yapması gerekebilir. Tablo 35’te görüleceği üzere ankete katılan işletmelerin %68,1’inde üst yöneticiler rutin işlerle ilgilenirken yalnızca %31,9’unda üst yöneticiler rutin işlerle ilgilenmemektedirler.

Tablo 35. Üst Yöneticilerin Rutin İşlerle İlgilenme Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
Üst yönetici rutin işlerle ilgilenmektedir.	Evet	209	68,1
	Hayır	98	31,9
	Toplam	307	100,0

Bölümlerin büyüklüğü ile standardizasyon-esneklik ve merkezîyetçilik-yetki devri arasındaki dengeye ilişkin veriler Tablo 36’da gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %56,7’si dengenin olduğunu ve %43,3’ü olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 36. Bölümlerin Büyüklüğü İle Standardizasyon-Esneklik ve Merkezîyetçilik-Yetki Devri Dengesi

Soru	Cevap	n	Yüzde
Bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkezîyetçilik-yetki devri arasında denge var.	Evet	174	56,7
	Hayır	133	43,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerdeki örgütlenme yapısı, amaç ve maliyet ilişkisine hizmet edebilecek şekilde düzenlenmelidir. Bu bakımdan Ereğli'deki işletmelerin örgüt yapılarının en düşük maliyetle işletmeyi amaca ulaştıracak şekilde planlanıp planlanmadığına ilişkin görüşleri istenmiş ve bulgular Tablo 37'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %64,2'sinde bu durum dikkate alınmış, %35,8'inde dikkate alınmamıştır.

Tablo 37. Örgüt Yapısının, Maliyet ve Amaç İlişkisine Hizmet Etme Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
Örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmıştır.	Evet	197	64,2
	Hayır	110	35,8
	Toplam	307	100,0

İşletmelerdeki örgüt yapısının basit ve anlaşılır nitelikte olması, yönetim sürecine anlamlı katkılar sunar. Bu nedenle ankete katılan işletmelerin örgüt yapılarının basit ve anlaşılır olup olmadığı sorgulanmıştır. Tablo 38'e göre 307 işletmenin %65,8'inde basit ve anlaşılır örgüt yapısı söz konusuysen %34,2'sinde örgüt yapısı basit ve anlaşılır nitelikte değildir.

Tablo 38. Örgüt Yapısının Basit ve Anlaşılabilirliği

Soru	Cevap	n	Yüzde
Örgüt yapımız, basit ve anlaşılır niteliktedir.	Evet	202	65,8
	Hayır	105	34,2
	Toplam	307	100,0

Örgüt yapısının değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilme yeteneği, örgütlenme açısından büyük önem taşır. Bu nedenle ankete katılan işletmelerin örgüt yapılarının yenilenebilir ve istendiğinde değişiklikler yapılabilir nitelikte olup olmadığı sorgulanmış ve bulgular Tablo 39'da gösterilmiştir. İşletmelerin %62,2'sinde örgüt yapısı bu esnekliğe sahipken %37,8'inde bu esneklik yoktur.

Tablo 39. Örgüt Yapısının Esnekliği

Soru	Cevap	n	Yüzde
Örgüt yapımız, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir.	Evet	191	62,2
	Hayır	116	37,8
	Toplam	307	100,0

Görev, yetki ve sorumlulukların ve örgütsel ilişkilerin açık şekilde tanımlanması zorunluluğu yalnızca yöneticiler için değil, aynı zamanda çalışanlar için de geçerlidir. Bu doğrultuda ankete katılan 307 işletmede çalışanların görev, yetki, sorumluluk ve örgütsel ilişkilerin açık şekilde tanımlanıp tanımlanmadığı sorgulanmış ve bulgular Tablo 40'ta gösterilmiştir. İşletmelerin %65,5'inde açık şekilde tanımlama yapılmışken %34,5'inde yapılmamıştır.

Tablo 40. Çalışanların Görev, Yetki, Sorumluluk ve Örgütsel İlişkilerinin Açık Şekilde Tanımlanıp Tanımlanmadığı

Soru	Cevap	n	Yüzde
Çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları ve örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır.	Evet	201	65,5
	Hayır	106	34,5
	Toplam	307	100,0

Bu aşamada işletmelerin örgütlenme şekli de sorulmuştur. Buna göre ankete katılan işletmelerin %40,4'ü bir örgütlenme şekillerinin olmadığını belirtirken %27'si müşteri temeline göre, %11,4'ü mamul temeline göre ve %6,8'i fonksiyon temeline göre örgütlendiklerini belirtmişlerdir. Bulgular Tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41. İşletmelerin Örgütlenme Şekilleri

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmelerin Örgütlenme Şekli	Fonksiyon temeline göre	21	6,8
	Sayı temeline göre	20	6,5
	Bölge veya coğrafik temele göre	4	1,3
	Mamul temeline göre	35	11,4
	Müşteri temeline göre	83	27,0
	Zaman temeline göre	12	3,9
	Süreç veya makine temeline göre	8	2,6
	Bir örgütlenme şeklimiz yok	124	40,4
	Toplam	307	100,0

3.5.3.3. Yöneltilme Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Yöneltilme, çalışanların motivasyonu temelinde işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için sevk edilmelerini içerir. Yöneltilmenin en önemli fonksiyonlarından biri amaç birliğidir. Bu doğrultuda işletmenin örgütsel amaçları ile çalışanların bireysel amaçları arasındaki ilişki ön plana çıkmaktadır. Ankete dahil olan 307 işletmenin örgütsel amaçlarının, çalışanların bireysel amaçlarını kapsayıp kapsamadığına ilişkin görüşlerini içeren bilgiler Tablo 42'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin yalnızca %38,4'ünde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını kapsamaktadır.

Tablo 42. Örgütsel Amaçların Bireysel Amaçları Kapsama Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmede örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını kapsamaktadır.	Evet	118	38,4
	Hayır	189	61,6
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde çalışanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmeleri, yöneltme fonksiyonunun başarısı açısından önemlidir. İşletmelerin bu konudaki görüşlerine bakıldığında %78,2'sinin olumlu, %21,8'inin olumsuz görüşte oldukları görülmektedir. Konuya ilişkin bilgiler Tablo 43'te gösterilmiştir.

Tablo 43. Çalışanların Üstlerin Emir ve Talimatlarına İtaat Durumları

Soru	Cevap	n	Yüzde
Çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekteiler.	Evet	240	78,2
	Hayır	67	21,8
	Toplam	307	100,0

İşletmede çalışanlara yöneltilen emirlerin açık, anlaşılır, tam ve uygulanabilir nitelikte olması, yöneltme fonksiyonunun başarısı açısından kritik önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında örneklemdeki işletmelerin %79,8'i yönelttikleri emirlerin bu özellikleri taşıdığını ve %20,2'si taşımadığını düşünmektedir. Konuya ilişkin bulgular Tablo 44'te gösterilmiştir.

Tablo 44. Emirlerin Açık, Anlaşılır, Tam ve Uygulanabilir Olup Olmadığı

Soru	Cevap	n	Yüzde
Çalışanlara yöneltilen emirler açık, anlaşılır, tam ve uygulanabilir niteliktedir.	Evet	245	79,8
	Hayır	62	20,2
	Toplam	307	100,0

Çalışanların emir aldıkları yönetim kademesine ilişkin bulgular Tablo 45'te gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %87'sinde emirler işletme sahibi tarafından, %5,9'unda en üst yönetici tarafından, %3,3'ünde bölüm yöneticileri tarafından, %1,6'sında her yönetici tarafından verildiği belirtilirken %2,3'ünde emir veren yönetim kademesinin işin niteliğine göre değiştiği görülmektedir.

Tablo 45. Çalışanların Emir Aldıkları Yönetim Kademesi

Soru	Cevap	n	Yüzde
Çalışanların Emir Aldıkları Yönetim Kademesi	İşletme sahibi	267	87,0
	En üst yönetici	18	5,9
	Bölüm yöneticisi	10	3,3
	Her yönetici	5	1,6
	İşin niteliğine göre değişir.	7	2,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme yazılı, sözlü ya da hem yazılı hem sözlü şekilde gerçekleşebilir. Bu duruma ilişkin işletmelerin durumları incelendiğinde %78,8'inin haberleşmeyi sözlü olarak yaptığı, %13,4'ünün yazılı olarak yaptığı ve %7,8'inin hem yazılı hem de sözlü olarak yaptığı görülmektedir. Konuya ilişkin bilgiler Tablo 46'da gösterilmiştir.

Tablo 46. İşletmelerdeki Haberleşme Türü

Soru	Cevap	n	Yüzde
Ast ve Üstler İle Bölümler Arasındaki Haberleşmenin Yapılış Şekli	Yazılı	41	13,4
	Sözlü	242	78,8
	Hem yazılı hem sözlü	24	7,8
	Toplam	307	100,0

Örgütsel iletişimde dikey (yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru), yatay ve çapraz iletişim kullanılır. Ankete katılan işletmelerin örgütsel iletişimde kullandıkları yöntem incelendiğinde Tablo 47'deki bulgulara ulaşılmıştır. İşletmelerin %86,3'ü yukarıdan aşağıya doğru dikey, %9,8'i aşağıdan yukarıya doğru dikey, %2,3'ü yatay ve %1,6'sı çapraz iletişimi kullanmaktadır.

Tablo 47. İşletmelerde Kullanılan Örgütsel İletişim Türleri

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmede Kullanılan Örgütsel İletişim Türleri	Yukarıdan aşağıya doğru dikey	265	86,3
	Aşağıdan yukarıya doğru dikey	30	9,8
	Yatay	7	2,3
	Çapraz	5	1,6
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde yöneltme fonksiyonunun başarısını etkileyen faktörlerden biri de çalışanların motivasyonunu sağlayabilmektir. Bunun için kullanılan çeşitli motivasyon araçları bulunmaktadır. Ankete katılan işletmelerin bu motivasyon araçlarından hangilerini ne ölçüde kullandığına ilişkin sorulara verilen cevaplar neticesinde Tablo 48 oluşturulmuştur. Buna göre işletmelerin %33,2'si ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını kullanırken %9,8'i terfi, teşekkür, takdir gibi manevi teşvik araçlarını kullanmaktadır. İşletmelerin yalnızca %12,4'ü çalışanlarına kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlar yaparken %13,4'ü yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetler vermektedir. 307 işletmenin %51,5'inin çalışanları motive etmek için özel bir gayret göstermiyor olması dikkat çekicidir.

Tablo 48. İşletmelerde Kullanılan Motivasyon Araçları

Motivasyon Aracı	Cevap	n	Yüzde
İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını tercih ediyorum.	Evet	102	33,2
	Hayır	205	66,8
	Toplam	307	100,0
Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller veriyorum.	Evet	30	9,8
	Hayır	277	90,2
	Toplam	307	100,0
Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunuyorum.	Evet	38	12,4
	Hayır	269	87,6
	Toplam	307	100,0
Yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri veriyorum.	Evet	41	13,4
	Hayır	266	86,6
	Toplam	307	100,0
Özel bir gayret göstermiyorum.	Evet	158	51,5
	Hayır	149	48,5
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde yöneltme fonksiyonu kapsamında çalışanların eğitimine önem verilir. Bu kapsamda ankete katılan işletmelerin çalışanların eğitimiyle ilgili uygulamalarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Tablo 48’de görüleceği üzere işletmelerin %58’i çalışanlarını çıraklıktan yetiştirmekte, yalnızca %6,2’si iş dışında eğitim vermekte, %6,8’i eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmakta, %46,9’u iş başında eğitim vermekte, %4,2’si dışarıdan uzman eğitmen temin etmektedir. İşletmelerin %9,1’inin herhangi bir yolla çalışanlarına eğitim vermediği görülmektedir.

Tablo 49. Çalışanların Eğitimleriyle İlgili İşletme Uygulamaları

Faktör	Cevap	n	Yüzde
Çalışanlar, çıraklıktan yetişmektedir.	Evet	178	58,0
	Hayır	129	42,0
	Toplam	307	100,0
Çalışanlara iş dışında eğitim verilmektedir.	Evet	19	6,2
	Hayır	288	93,8
	Toplam	307	100,0
Çalışanların eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanılmaktadır.	Evet	21	6,8
	Hayır	286	93,2
	Toplam	307	100,0
Çalışanlara iş başında eğitim verilmektedir.	Evet	144	46,9
	Hayır	163	53,1
	Toplam	307	100,0
Çalışanlara dışarıdan uzman getirerek eğitim verilmektedir.	Evet	13	4,2
	Hayır	294	95,8
	Toplam	307	100,0
Çalışanlara eğitim verilmemektedir.	Evet	28	9,1
	Hayır	279	90,9
	Toplam	307	100,0

Nitelikli işgücü teminiyle ilgili işletmelerin görüşleri Tablo 50’de gösterilmiştir. İşletmelerin %55,7’si nitelikli işgücünün Ereğli’de kalmak istemediğinden, %69,4’ü nitelikli eleman bulamamaktan, %20,2’si yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesinden ve %33,6’sı nitelikli elemanların yüksek ücret istemesinden şikayetçidir.

Tablo 50. Nitelikli İşgücü Temininde Karşılaşılan Güçlükler

Faktör	Cevap	n	Yüzde
Nitelikli işgücü Ereğli’de kalmak istemiyor.	Evet	171	55,7
	Hayır	136	44,3
	Toplam	307	100,0
Nitelikli eleman bulamama	Evet	213	69,4
	Hayır	94	30,6
	Toplam	307	100,0
Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi	Evet	62	20,2
	Hayır	245	79,8
	Toplam	307	100,0
Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi	Evet	103	33,6
	Hayır	204	66,4
	Toplam	307	100,0

Yöneltmenin önemli unsurlarından biri de insan kaynakları politikalarıdır. Ereğli’deki 307 işletmenin insan kaynağı tedarik politikaları incelendiğinde %90,6’sının kişisel başvuru aldıkları, %7,8’inin eğitim kurumlarıyla irtibata geçtiği, %7,8’inin iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla temin ettiği, %3,6’sının gazetelere ilan verdiği, %2,3’ünün iş ve işçi bulma kurumlarıyla irtibata geçtiği ve %8,1’inin bunların dışında araçlar kullandıkları görülmektedir. Bulgular Tablo 51’de gösterilmiştir.

Tablo 51. İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynağı Tedarik Araçları

Faktör	Cevap	n	Yüzde
Kişisel başvuru	Evet	278	90,6
	Hayır	29	9,4
	Toplam	307	100,0
Eğitim kurumları	Evet	24	7,8
	Hayır	283	92,2
	Toplam	307	100,0
İş dünyası ve akraba aracılığıyla	Evet	24	7,8
	Hayır	283	92,2
	Toplam	307	100,0
Gazete ilanları	Evet	11	3,6
	Hayır	295	96,1
	Toplam	306	99,7
	Kayıp Değer	1	,3
	Toplam	307	100,0

İş ve işçi bulma kurumu	Evet	7	2,3
	Hayır	300	97,7
	Toplam	307	100,0
Diğer	Evet	25	8,1
	Hayır	282	91,9
	Toplam	307	100,0

İşletmelerin insan kaynakları politikası açısından, terfi söz konusu olduğunda kullandıkları kaynaklar incelenmiştir. Ankete katılan işletmelerin %96,1'i terfi söz konusu olduğunda iç kaynaklardan, %3,9'u dış kaynaklardan temin etmeyi tercih etmektedir. Bilgiler Tablo 52'de gösterilmiştir.

Tablo 52. Terfide Başvurulan Kaynaklar

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmede Terfi Söz Konusu Olduğunda Başvurulan Kaynak	İç kaynaklar	295	96,1
	Dış kaynaklar	12	3,9
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde sistematik bir performans değerlendirme sisteminin olup olmaması sorgulandığında Tablo 53'teki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre işletmelerin %39,4'ü sistematik bir performans değerlendirme sistemine sahipken %60,6'sı sahip değildir.

Tablo 53. İşletmelerin Sistematik Bir Performans Değerlendirme Sistemine Sahip Olup Olmama Durumları

Soru	Cevap	n	Yüzde
Sistematik bir performans değerlendirme sistemi var mı?	Evet	121	39,4
	Hayır	186	60,6
	Toplam	307	100,0

3.5.3.4. Koordinasyon Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Koordinasyon, işletme faaliyetleri arasında uyum sağlama çabalarını ifade etmektedir. Çeşitli eşgüdümleme ilkeleri esas alınarak yapılan tespitlerden ilki, işletmede kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan tarafların bu çözüm etrafından birleştirilip birleştirilmediğidir. Ankete katılan işletmelerin %67,8'i bu soruya evet, %32,2'si hayır cevabını vermiştir. Bulgular, Tablo 54'te gösterilmiştir.

Tablo 54. Bölümler Arası Yatay ve Görevsel İşbirliği Yapılması Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
Kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştiriliyor mu?	Evet	208	67,8
	Hayır	99	32,2
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde ortak sorumluluk anlayışının olup olmasına ilişkin sorgulama yapıldığında Tablo 55'teki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre işletmelerin %73,9'u ortak sorumluluk anlayışına sahip olduklarını ve %26,1'i sahip olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 55. Ortak Sorumluluk Anlayışının Olup Olmaması

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde ortak sorumluluk anlayışı hakim mi?	Evet	227	73,9
	Hayır	80	26,1
	Toplam	307	100,0

Yöneticilerin çalışanları uyumlu bir şekilde çalıştırıp işletmedeki iç bütünlüğü korumaları, koordinasyon sürecinin başarısı açısından önemlidir. İşletmelerdeki yöneticilerin iç bütünlüğü koruma durumuna ilişkin bilgiler Tablo 56'da gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %76,9'u iç bütünlüğü koruyabildiklerini, %23,1'i iç bütünlüğü koruyamadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 56. Yöneticilerin İç Bütünlüğü Koruma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
Yöneticilerin İç Bütünlüğü Koruma Durumu	Evet	236	76,9
	Hayır	71	23,1
	Toplam	307	100,0

İşletmede aynı seviyede yetkiye sahip kişiler zaman zaman çatışabilir. Bu durumlarda bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözebilir. Koordinasyon açısından önemli olan bu durumun Ereğli işletmelerindeki durumuna ilişkin bulgular Tablo 57'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %74,3'ünde üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmekte, %25,7'sinde üst amir duruma karışmamaktadır.

Tablo 57. Çatışmada Üst Amirin Hakemlik Yapma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözüyor mu?	Evet	228	74,3
	Hayır	79	25,7
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde emir ve komuta ilişkilerinin, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiş olması önemlidir. Buna ilişkin durum değerlendirildiğinde işletmelerin %71,3'ünde düzenleme yapıldığı, %28,7'sinde böyle bir düzenlemenin olmadığı görülmektedir. Konuya ilişkin bilgiler Tablo 58'de gösterilmiştir.

Tablo 58. Emir ve Komuta İlişkilerinin Sorun Çıkarmayacak Şekilde Düzenlenmiş Olma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiş mi?	Evet	219	71,3
	Hayır	88	28,7
	Toplam	307	100,0

Bazı konularda kapsamlı şekilde araştırma yapmak ve raporlamak için işletmelerde komiteler kurulmaktadır. Bu durum, koordinasyona sağlayacağı hizmet açısından önemlidir. Birden fazla kişinin araştırmaya dahil olması nedeniyle kararların tek kişi yerine çok kişinin ortak fikriyle alınmasını sağlar. Ereğli'deki işletmelerin komite kurma durumlarına bakıldığında yalnızca %35,5'inin zaman zaman komite kurduklarını görmekteyiz. Bulgular Tablo 59'da gösterilmiştir.

Tablo 59. Komite Kurma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde ihtiyaç duyulduğunda komiteler kuruluyor mu?	Evet	109	35,5
	Hayır	198	64,5
	Toplam	307	100,0

Koordinasyon türlerinden biri de, inandırarak koordinasyondur. Burada çalışanlar emir yoluyla koordine edilmek yerine birlikte çalışma duygusuyla işbirliğine yönlendirilmektedir. Ankete katılan işletmelerin inanarak işbirliğine çalışanlarını sevk etme durumlarıyla ilgili bilgiler Tablo 60'da gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %69,7'si çalışanlarını, inanarak işbirliğine sevk etmektedir.

Tablo 60. İnanarak İşbirliğinin Uygulanma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde çalışanlar, emir ve komutadan ziyade inanarak işbirliğine sevk ediliyor mu?	Evet	214	69,7
	Hayır	93	30,3
	Toplam	307	100,0

Örgüt yapısının yalın olması, koordinasyonu sağlarken önemli katkılar sağlayabilir. Ankete katılan işletmelerin örgüt yapılarının yalın olma durumu incelendiğinde %44'ünün yalın örgüt yapısına sahip olduğu ve %56'sının sahip olmadığı görülmektedir. Duruma ilişkin bilgiler Tablo 61'de gösterilmiştir.

Tablo 61. Yalın Örgüte Sahip Olma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde yalın bir örgüt yapısı var mı?	Evet	135	44,0
	Hayır	172	56,0
	Toplam	307	100,0

İşletmede yapılan planlarla programların uyumlulaştırılması, koordinasyon açısından önemlidir. Ankete katılan işletmelerin %71,7'si plan ve programlarını uyumlulaştırırken %28,3'ü böyle bir çalışma yapmamaktadırlar. Elde edilen bulgular Tablo 62'de gösterilmiştir.

Tablo 62. Plan ve Programların Uyumlaştırma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde plan ve programlar uyumlulaştırılmış mı?	Evet	220	71,7
	Hayır	87	28,3
	Toplam	307	100,0

İyi bir iletişim düzeni, işletmenin tüm dinamikleri arasındaki koordinasyona hizmet eder. Bu nedenle işletmedeki iletişim düzenine çok önem verilmesi gerekir. Ankete katılan işletmelerin iyi bir iletişim düzenine sahip olup olmadıklarına ilişkin görüşleri Tablo 63'te gösterilmiştir. %83,7'si sahip olduklarını düşünürken %16,3'ü bu konuda kendilerini eleştirmektedir

Tablo 63. İletişim Düzenine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde iyi bir iletişim düzeni kurulmuş mu?	Evet	257	83,7
	Hayır	50	16,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde zaman zaman çalışanlar arasında sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunların giderilmesinde çeşitli yöntemler uygulandığı gibi sorunların üstlerin müdahaleleri olmadan hızlıca çalışanlar arasında halledilmesi de mümkündür. Bu duruma ilişkin ankete katılan işletmelere ait bulgular Tablo 64'te gösterilmiştir. İşletmelerin %73,6'sında sorunlar, üstlerin müdahalelerine gerek kalmaksızın çalışanların kendi aralarında halledilirken %26,4'ünde söz konusu değildir.

Tablo 64. Sorunların Üstlerin Müdahaleleri Olmadan Giderilme Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında hallediliyor mu?	Evet	226	73,6
	Hayır	81	26,4
	Toplam	307	100,0

Koordinasyonun etkili şekilde yürütülebilmesi için personel tedarik sürecinde de dikkatli davranılması gerekmektedir. İşletmenin amaçlarına hizmet edebilecek niteliğe sahip olan adayların tercih edilmesi önemlidir. Ankete katılan işletmelerin %87,9'u personel seçiminde hassas davrandıklarını düşünürken %12,1'i hassas davranmadıklarını belirtmektedir.

Tablo 65. Personel Seçiminde Hassas Davranılma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde personel seçiminde hassas davranılıyor mu?	Evet	270	87,9
	Hayır	37	12,1
	Toplam	307	100,0

Yönetimin başarısını etkileyen bir başka unsur da etkili bir ödüllendirme sisteminin varlığıdır. İşletmede ödül-ceza sisteminin olmayışı ya da etkin şekilde işletilmemesi, motivasyonu azaltıcı bir etki yapabilir. Bu durum, yöneltme ve koordinasyon süreçlerine önemli ölçüde zarar verir. Ankete katılan işletmelerin yalnızca %39,7'si etkili bir ödüllendirme sistemlerinin var olduğunu düşünmektedir. Duruma ilişkin bulgular Tablo 66'da gösterilmiştir.

Tablo 66. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Varlığına İlişkin Durum

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde etkili bir ödüllendirme sistemi var mı?	Evet	122	39,7
	Hayır	185	60,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde koordinasyon açısından önemli olan unsurlardan biri de yetki devridir. Yetkilerin ihtiyaç duyulduğu zamanlarda devredilmesi, işletmeler için uygun bir yöntem olacaktır. Ancak kimi işletmelerde yöneticilerin çeşitli gerekçelerle yetkilerini devretmekten kaçındıkları görülmektedir. Ankete katılan işletmeler için yetki devrine ilişkin görüşleri Tablo 67'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %42,7'si yetki devri yaparken %57,3'ü yapmamaktadır. Yetki devri yapanların çok sık yapmamaları ve yapmayanların yapmama nedenleri ise çeşitlilik arz etmektedir. Örneğin astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadıkları ve deneyimsiz olduklarını düşündükleri için yetkilerini devretmeyen işletmelerin

oranı %8,5'tir. Bu konuda astlarla ilgili güven problemi yaşayanların oranı %6,2 iken müşteriler sadece işletme sahibi ya da üst yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istedikleri için yetki devri yapmayanların oranı %54,7'dir. Kontrol faaliyeti güçleştiği için yetki devretmeyenlerin oranı %5,2 iken her işi en iyi kendisi yaptığını düşündüğü için yetki devretmeyenlerin oranı %5,5'tir.

Tablo 67. Yetki Devrine İlişkin Bulgular

Faktör	Cevap	n	Yüzde
Yetkilerimi zaman zaman devrediyorum.	Evet	131	42,7
	Hayır	176	57,3
	Toplam	307	100,0
Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü astlarım yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip değiller ve deneyimsizler.	Evet	26	8,5
	Hayır	281	91,5
	Toplam	307	100,0
Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü astlarıma güvenmiyorum.	Evet	19	6,2
	Hayır	288	93,8
	Toplam	307	100,0
Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü müşterilerim sadece benimle görüşmek ve iş yapmak istiyorlar.	Evet	168	54,7
	Hayır	139	45,3
	Toplam	307	100,0
Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü faaliyetleri kontrol edebilmem güçleşir.	Evet	16	5,2
	Hayır	291	94,8
	Toplam	307	100,0
Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü işletmede her işi en iyi ben yapabiliyorum.	Evet	17	5,5
	Hayır	290	94,5
	Toplam	307	100,0

3.5.3.5. Kontrol Sorunlarına İlişkin Frekans Dağılımları

Kontrol, gerçekleştirilen faaliyetlerin planlanandan ne ölçüde saptığının tespit edilmesidir. Ankete katılan işletmelerde kontrol faaliyetinin hangi birim tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin bulgular Tablo 68'de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %87,3'ünde işletme sahibi, %5,2'sinde üst yönetici, %2,9'unda bölüm yöneticisi ve %1,3'ünde her yönetici kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Kontrol faaliyeti hiç gerçekleştirilmeyen 10 işletme bulunmaktadır.

Tablo 68. İşletmelerde Kontrol Faaliyeti Gerçekleştiren Birim

Soru	Cevap	n	Yüzde
Kontrol Faaliyeti Gerçekleştirilen Birim	İşletme sahibi	268	87,3
	Üst yönetici	16	5,2
	Bölüm yöneticisi	9	2,9
	Her yönetici	4	1,3
	Kontrol faaliyeti gerçekleştirilmiyor.	10	3,3
	Toplam	307	100,0

Kontrol fonksiyonunun önemli unsurlarından biri de, kontrol işlevinin yapılış zamanıyla ilgilidir. Ankete katılan işletmelerin %77,2'si işleri yapıldığı sırada kontrol etmekte, %18,6'sı işler tamamlandıktan sonra kontrol etmekte ve %4,2'si kontrol ile ilgili herhangi bir faaliyet gerçekleştirmemektedir. Duruma ilişkin bilgiler Tablo 69'da gösterilmiştir.

Tablo 69. İşletmelerde Kontrol İşlevinin Yapılış Zamanı

Soru	Cevap	n	Yüzde
Kontrol İşlevinin Yapılış Zamanı	İşler yapıldığı sırada kontrol edilmektedir.	237	77,2
	İşler tamamlandıktan sonra kontrol edilmektedir.	57	18,6
	Kontrol faaliyeti gerçekleştirilmiyor.	13	4,2
Toplam		307	100,0

Kontrol ile ilgili önemli unsurlardan biri de, sorunun kaynağıyla ilgili tespitlerin doğru yapılmasıdır. Bu kapsamda ankete katılan işletmelerin, bir sorun ortaya çıktığında sorunun kaynağının neresi olduğuna ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. İşletmelerin %36,2'si sorunun kaynağını üst yönetim olarak görürken, %33,9'u çalışanları, %22,8'i herkesi, %5,9'u bölüm yöneticilerini ve %1,3'ü alt yöneticileri görmektedir. İşletmelerin herhangi bir sorun ortaya çıktığında sorunun kaynağıyla ilgili görüşlerine ilişkin bilgiler Tablo 70'de gösterilmiştir.

Tablo 70. İşletmelerde Sorunun Kaynağı Olarak Görülen Birim

Soru	Cevap	n	Yüzde
Sizce işletmenizde herhangi bir sorun varsa bunun kaynağı neresidir?	Üst yönetim	111	36,2
	Bölüm yöneticileri	18	5,9
	Alt yöneticiler	4	1,3
	Çalışanlar	104	33,9
	Herkes	70	22,8
Toplam		307	100,0

İşletmelerin kontrol süreçlerinde çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Ankete katılan işletmelerin bu kontrol tekniklerinden hangilerini kullandığına ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde %19,2'si finansal kontrol tekniklerini, %5,9'u dış raporları, %13,4'ü performans raporlarını, %7,5'i ortaklar için hazırlanan raporları, %10,1'i bütçelemeyi, %14'ü ise bunların dışında teknikleri kullanmaktadır. Ankete katılan işletmelerin %53,7'si herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. İşletmelerin kullandıkları kontrol tekniklerine ilişkin bulgular Tablo 71'de gösterilmiştir.

Tablo 71. İşletmelerin Kullandıkları Kontrol Teknikleri

Faktör	Cevap	n	Yüzde
Finansal kontrol teknikleri (Finansal tablolar, rasyo analizi, başa baş noktası vb.)	Evet	59	19,2
	Hayır	248	80,8
	Toplam	307	100,0
Dış raporlar	Evet	18	5,9
	Hayır	289	94,1
	Toplam	307	100,0
İşletme içi raporlar (Performans raporları)	Evet	41	13,4
	Hayır	266	86,6
	Toplam	307	100,0
Ortaklar için hazırlanan raporlar	Evet	23	7,5
	Hayır	284	92,5
	Toplam	307	100,0
Bütçeleme	Evet	31	10,1
	Hayır	276	89,9
	Toplam	307	100,0
Diğer	Evet	43	14,0
	Hayır	264	86,0
	Toplam	307	100,0
Herhangi bir kontrol tekniği kullanılmamaktadır.	Evet	165	53,7
	Hayır	142	46,3
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde kontrol işlevinin istenilen şekilde yapılabilmesi için öncelikle gerçekçi ve anlaşılabilir standartların belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu süreç, aynı zamanda planlama fonksiyonunu da temsil eder. Ankete katılan işletmelerin gerçekçi ve anlaşılabilir standartlara sahip olup olmadığına ilişkin bulgular Tablo 72’de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %83,1’i gerçekçi ve anlaşılabilir standartlara sahipken %16,9’u sahip değildir.

Tablo 72. İşletmelerde Gerçekçi ve Anlaşılabilir Standartların Varlığı

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlenmiş mi?	Evet	255	83,1
	Hayır	52	16,9
	Toplam	307	100,0

Kontrol fonksiyonunun etkinliği açısından yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanların sürekli bilgilendirilmesi de önem taşımaktadır. Ankete katılan işletmelerin %73,6’sı yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirirken %26,4’ü bilgilendirme yapmamakta ya da bu bilgilendirmeler süreklilik arz etmemektedir. Duruma ilişkin bilgiler Tablo 73’te gösterilmiştir.

Tablo 73. Kontrol İle İlgili Çalışanların Bilgilendirilmesine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilmekte mi?	Evet	226	73,6
	Hayır	81	26,4
	Toplam	307	100,0

Kontrol sürecinde fiili sonuçların, düzenli kaydedilmesi gereklidir. Çünkü kayıtlar olmaz ya da düzenli şekilde tutulmazsa, fiili sonuçların standartlardan ne düzeyde farklılaştığını tespit etmek zorlaşır. Ankete katılan işletmelerin %68,4'ü fiili sonuçlarını düzenli olarak kaydettiklerini beyan ederken %31,6'sı düzenli kayıt yapmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmede fiili sonuçların düzenli olarak kaydedilip kaydedilmediğine ilişkin bulgular Tablo 74'te gösterilmiştir.

Tablo 74. Fiili Sonuçların Düzenli Kaydedilmesine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde fiili sonuçlar, düzenli olarak kaydediliyor mu?	Evet	210	68,4
	Hayır	97	31,6
	Toplam	307	100,0

İşletmelerde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerine imkan tanıyacak bir otokontrol sisteminin varlığı da önemlidir. Bu durum, kontrol ve fire maliyetlerini önemli ölçüde düşürecektir. Ankete katılan işletmelerde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir sistemin varlığına ilişkin bulgular Tablo 75'te gösterilmiştir. İşletmelerin %67,8'i bir otokontrol sistemi oluşturmuşken %32,2'si böyle bir sisteme sahip değildir.

Tablo 75. İş Yapanların Kendi Kendilerini Denetlemelerine İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde işi yapanların kendi kendilerini denetlemeleri sağlanıyor mu?	Evet	208	67,8
	Hayır	99	32,2
	Toplam	307	100,0

Kontrol sürecinde anlaşılabilirlik ve objektiflik kritik önem taşır. Bu süreçte özellikle üst yönetimin objektifliği sağlayacak bir zemin hazırlamaları gereklidir. Ankete katılan işletmelerin kontrol süreçlerinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe önem verip vermediklerine ilişkin bulgular Tablo 76'da gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %71,7'si kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe önem verirken %28,3'ü önem vermediğini beyan etmişlerdir.

Tablo 76. Kontrol Süreçlerinde Anlaşılabilirlik ve Objektiflik

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösteriliyor mu?	Evet	220	71,7
	Hayır	87	28,3
	Toplam	307	100,0

Kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olup olmadığına ilişkin işletmelerin görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 77’de gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %34,5’i kontrolden sağladıkları yararın yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünürken %65,5’i fazla olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 77. Kontrolden Sağlanan Yararın Yapılan Harcamalardan Fazla Olma Durumu

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde kontrolden sağlanan yarar, yapılan harcamalardan fazla mı?	Evet	106	34,5
	Hayır	201	65,5
	Toplam	307	100,0

Kontrol sisteminin esnekliği de önemlidir. Bu kapsamda değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum kolaylaşır. İşletmelerin esnek bir kontrol sistemine sahip olup olmadıklarına ilişkin görüşlerine bakıldığında %65,8’i sahip olduklarını belirtirken %34,2’si olmadıklarını belirtmiştir. Duruma ilişkin bulgular Tablo 78’de gösterilmiştir.

Tablo 78. Esnek Bir Kontrol Sisteminin Varlığına İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde esnek bir kontrol sistemi var mı?	Evet	202	65,8
	Hayır	105	34,2
	Toplam	307	100,0

Kontrol fonksiyonunda karşılaşılan belki de en önemli sorunlardan biri kontrol sürecinin geçmişe dönük yapılmasıdır. Bu durum, işletme için hiçbir fayda sağlamayacaktır. Çünkü kontrolün, geleceğe dönük yapılması gerekir. Ankete katılan işletmelerde kontrol fonksiyonunun geleceğe dönük yapıp yapılmadığına ilişkin bulgular Tablo 79’da gösterilmiştir. İşletmelerin yalnızca %52,1’i kontrolü geleceğe dönük yaptıklarını belirtirken %47,9 gibi önemli bir kısmı kontrolü geleceğe dönük yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 79. Kontrolün Geleceğe Dönüklüğüne İlişkin Bulgular

Soru	Cevap	n	Yüzde
İşletmenizde kontrol, geleceğe dönük mü yapılmaktadır?	Evet	160	52,1
	Hayır	147	47,9
	Toplam	307	100,0

3.5.4. Meslek Gruplarına Göre İşletmelerin Yönetim Sorunları

Çalışmamızın bu bölümünde, Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 307 işletmenin yönetim sorunlarının meslek gruplarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu kapsamda anketin üçüncü bölümünde yer alan 56 soru, alt faktörleriyle beraber tek tek meslek gruplarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığına göre incelenmiştir. Böylece 95 tane hipotez oluşturulmuştur. Çalışmanın akışını bozmamak adına tüm tabloları burada vermek yerine sadece anlamlı farklılaşma tespit edilen tabloların ki-kare değerlerine ilişkin tablolara yer verilmiş ve tablolar numaralandırılmamıştır.

H1: Finansal planlama yapma durumu meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 14.95, P = .31$)

H2: Üretim planlaması yapma durumu meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 99.53, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	99,532 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	95,079	13	,000
Linear-by-Linear Association	2,356	1	,125
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,69.

H3: Pazarlama planlaması yapma durumu meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 33.72, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,727 ^a	13	,001
Likelihood Ratio	36,016	13	,001
Linear-by-Linear Association	2,264	1	,132
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,12.

H4: İnsan kaynakları planlaması yapma durumu meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 19.30, P = .11$)

H5: Herhangi bir planlama yapmama durumu meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 54.50, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,506 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	56,299	13	,000
Linear-by-Linear Association	,863	1	,353
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,01.

H6: Ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığına ilişkin görüş, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 17.49, P = .17$)

H7: Faaliyet gösterilen sektörün yapısının planlama yapmaya uygun olmadığına ilişkin görüş, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 15.42, P = .28$)

H8: Planlamanın yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğinin düşünülmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 12.47, P = .48$)

H9: Planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramama durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 24.24, P = .02$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,242 ^a	13	,029
Likelihood Ratio	25,508	13	,020
Linear-by-Linear Association	,844	1	,358
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

H10: Nitelikli personel eksikliğinin olması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 31.08, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,087 ^a	13	,003
Likelihood Ratio	32,371	13	,002
Linear-by-Linear Association	4,388	1	,036
N of Valid Cases	307		

a. 12 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,79.

H11: Planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğu düşüncesinin varlığı, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 27.84, P = .01$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,843 ^a	13	,010
Likelihood Ratio	26,115	13	,016
Linear-by-Linear Association	8,533	1	,003
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

H12: Planlama anlayışının tam olarak işletmede gelişmemesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 16.23, P = .23$)

H13: Planlama yapmama ve bunu hiçbir nedene bağlamama durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 13.11, P = .43$)

H14: İşletmede planlama faaliyetini yerine getiren yönetici kademesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 84.37, P = .05$)

H15: Hangi süreler için planlama yapıldığı, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 72.35, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	72,354 ^a	39	,001
Likelihood Ratio	79,983	39	,000
Linear-by-Linear Association	,270	1	,603
N of Valid Cases	307		

a. 39 cells (69,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

H16: İşbölümü ve uzmanlaşma yapılması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 34.78, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,780 ^a	13	,001
Likelihood Ratio	33,610	13	,001
Linear-by-Linear Association	,240	1	,624
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,44.

H17: İşletmede yetki ve sorumlulukların açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütülmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 54.13, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,130 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	59,884	13	,000
Linear-by-Linear Association	,402	1	,526
N of Valid Cases	307		

a. 6 cells (21,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,97.

H18: İşletmelerin amaçlarının açıkça belirlenmiş olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 29.32, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,322 ^a	13	,006
Likelihood Ratio	23,129	13	,040
Linear-by-Linear Association	2,264	1	,132
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

H19: İşletmede çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir alması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 22.22, P = .05$)

H20: İşletmedeki yöneticilerin, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahip olması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 35.52, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,521 ^a	13	,001
Likelihood Ratio	37,233	13	,000
Linear-by-Linear Association	2,780	1	,095
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,91.

H21: Yöneticilerin, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahip olmaları durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 22.31, P = .05$)

H22: İşletmede ihtiyaç duyulan konularda karar yetkisinin, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.09, P = .09$)

H23: Üst yöneticilerin rutin işlerle ilgileniyor olmaları, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.59, P = .08$)

H24: İşletmedeki bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge olması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 37.07, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,076 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	38,865	13	,000
Linear-by-Linear Association	1,729	1	,189
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,77.

H25: Örgütlenme yapısının, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış olması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 35.21, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,216 ^a	13	,001
Likelihood Ratio	36,237	13	,001
Linear-by-Linear Association	,043	1	,836
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,94.

H26: İşletmenin örgüt yapısının basit ve anlaşılır nitelikte olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 51.46, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,468 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	54,057	13	,000
Linear-by-Linear Association	,031	1	,861
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,76.

H27: İşletmenin örgüt yapısının yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir nitelikte olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 43.75, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,756 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	46,796	13	,000
Linear-by-Linear Association	,001	1	,977
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,16.

H28: İşletmede çalışanların görevlerinin yetki ve sorumluluklarının ve örgütsel ilişkilerin açık bir şekilde tanımlanmış olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 60.05, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	60,055 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	61,460	13	,000
Linear-by-Linear Association	,162	1	,688
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,80.

H29: İşletmelerin örgütlenme şekli, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(91, N=307) = 1.75, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,752E2 ^a	91	,000
Likelihood Ratio	179,432	91	,000
Linear-by-Linear Association	1,458	1	,227
N of Valid Cases	307		

a. 92 cells (82,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

H30: İşletmenin örgütsel amaçlarının çalışanların bireysel amaçlarını da kapsaması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 26.63, P = .01$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,635 ^a	13	,014
Likelihood Ratio	27,350	13	,011
Linear-by-Linear Association	1,199	1	,274
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,23.

H31: İşletmede çalışanların üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmeleri, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 59.79, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	59,791 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	58,341	13	,000
Linear-by-Linear Association	3,196	1	,074
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,40.

H32: İşletmede çalışanlara yöneltilen emirlerin açık, anlaşılır, tam ve uygulanabilir nitelikte olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 56.29, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,294 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	53,411	13	,000
Linear-by-Linear Association	2,975	1	,085
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,22.

H33: İşletmede çalışanların emir aldıkları yönetim kademesi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(52, N=307) = 71.81, P = .03$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,814 ^a	52	,036
Likelihood Ratio	66,774	52	,082
Linear-by-Linear Association	8,888	1	,003
N of Valid Cases	307		

a. 56 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

H34: İşletmede ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşmenin yapılış türü, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(26, N=307) = 23.41, P = .60$)

H35: İşletmede kullanılan örgütsel iletişim türü, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(39, N=307) = 34.40, P = .67$)

H36: İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarının tercih edilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.60, P = .08$)

H37: Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödüller verilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 10.90, P = .61$)

H38: Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunma, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 42.35, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,356 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	41,631	13	,000
Linear-by-Linear Association	,288	1	,591
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,36.

H39: Yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetlerin verilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 9.83, P = .70$)

H40: Motivasyon araçlarını kullanmada özel bir gayret göstermeme durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 22.91, P = .04$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,917 ^a	13	,043
Likelihood Ratio	23,622	13	,035
Linear-by-Linear Association	1,501	1	,221
N of Valid Cases	307		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

H41: Çalışanların çıraklıktan yetiştirilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 37.92, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,922 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	39,863	13	,000
Linear-by-Linear Association	16,399	1	,000
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,62.

H42: Çalışanlara iş dışında eğitim verilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 15.41, P = .28$)

H43: Çalışanların eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanılması durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 27.06, P = .01$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,062 ^a	13	,012
Likelihood Ratio	30,851	13	,004
Linear-by-Linear Association	,315	1	,574
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

H44: Çalışanlara iş başında eğitim verilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 41.39, P = .00$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	41,395 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	43,304	13	,000
Linear-by-Linear Association	1,096	1	,295
N of Valid Cases	307		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,16.

H45: Çalışanlara dışarıdan uzman getirerek eğitim verilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 7.37, P = .88$)

H46: Çalışanlara hiç eğitim verilmemesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.07, P = .09$)

H47: Nitelikli işgücünün Ereğli’de kalmak istemediğini düşünme, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 26.53, P = .01$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,534 ^a	13	,014
Likelihood Ratio	27,118	13	,012
Linear-by-Linear Association	4,466	1	,035
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,87.

H48: Nitelikli eleman bulamama, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 13.91, P = .38$)

H49: Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini düşünme, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 13.06, P = .44$)

H50: Nitelikli elemanların yüksek ücret istediğini düşünme, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 31.25, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,251 ^a	13	,003
Likelihood Ratio	33,433	13	,001
Linear-by-Linear Association	2,200	1	,138
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,69.

H51: İnsan kaynakları tedarikinde kişisel başvuru alma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 14.69, P = .32$)

H52: İnsan kaynaklarını iş dünyası ve akraba aracılığıyla tedarik etme, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 14.16, P = .36$)

H53: İnsan kaynaklarını iş ve işçi bulma kurumu vasıtasıyla tedarik etme, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 26.86, P = .01$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,860 ^a	13	,013
Likelihood Ratio	27,685	13	,010
Linear-by-Linear Association	11,978	1	,001
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

H54: İnsan kaynaklarının tedarikinde eğitim kurumlarından faydalanma, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 22.75, P = .04$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,753 ^a	13	,045
Likelihood Ratio	24,112	13	,030
Linear-by-Linear Association	,710	1	,400
N of Valid Cases	306		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

H55: İnsan kaynaklarının tedarikinde gazete ilanlarından faydalanma, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 16.13, P = .24$)

H56: İnsan kaynaklarının tedarikinde diğer unsurların kullanımı, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 13.86, P = .38$)

H57: İşletmede terfi söz konusu olduğunda başvurulacak kaynak, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 10.54, P = .64$)

H58: İşletmede sistematik bir performans değerlendirme sistemi olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 26.67, P = .01$)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,673 ^a	13	,014
Likelihood Ratio	27,820	13	,010
Linear-by-Linear Association	,158	1	,691
N of Valid Cases	307		

a. 2 cells (7,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,34.

H59: İşletmede kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan tarafların bu çözüm etrafında birleştirilmesi durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 46.55, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,559 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	50,596	13	,000
Linear-by-Linear Association	1,828	1	,176
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,55.

H60: İşletmede ortak sorumluluk anlayışının hakim olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 63.61, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	63,618 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	70,555	13	,000
Linear-by-Linear Association	1,278	1	,258
N of Valid Cases	307		

a. 6 cells (21,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,87.

H61: İşletmede yöneticilerin, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü koruyor olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 64.10, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,104 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	69,417	13	,000
Linear-by-Linear Association	,256	1	,613
N of Valid Cases	307		

a. 8 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,54.

H62: İşletmede aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amirin hakemlik yaparak sorunu çözüyor olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 70.13, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	70,130 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	73,660	13	,000
Linear-by-Linear Association	,019	1	,891
N of Valid Cases	307		

a. 6 cells (21,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,83.

H63: İşletmede emir ve komuta ilişkilerinin, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkmayacak şekilde düzenlenmiş olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 39.91, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	39,913 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	40,140	13	,000
Linear-by-Linear Association	1,409	1	,235
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.

H64: İşletmede ihtiyaç duyulduğunda komiteler kuruluyor olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 32.19, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,191 ^a	13	,002
Likelihood Ratio	34,623	13	,001
Linear-by-Linear Association	,020	1	,887
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,91.

H65: İşletmede çalışanların, emir ve komutadan ziyade inanarak işbirliğine sevk edilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 48.87, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,878 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	50,528	13	,000
Linear-by-Linear Association	,152	1	,696
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,33.

H66: İşletmede yalın bir örgüt yapısı olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 25.01, P = .02$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,017 ^a	13	,023
Likelihood Ratio	26,489	13	,015
Linear-by-Linear Association	,440	1	,507
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,84.

H67: İşletmede plan ve programların uyumlaştırılması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 30.05, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,059 ^a	13	,005
Likelihood Ratio	30,429	13	,004
Linear-by-Linear Association	4,749	1	,029
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,12.

H68: İşletmede iyi bir iletişim düzeni kurulmuş olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 33.83, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,831 ^a	13	,001
Likelihood Ratio	31,749	13	,003
Linear-by-Linear Association	2,721	1	,099
N of Valid Cases	307		

a. 12 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,79.

H69: İşletmede ortaya çıkan sorunların, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında hallediliyor olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 45.49, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,490 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	45,005	13	,000
Linear-by-Linear Association	,034	1	,854
N of Valid Cases	307		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,490 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	45,005	13	,000
Linear-by-Linear Association	,034	1	,854

a. 6 cells (21,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

H70: İşletmede personel seçiminde hassas davranılması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.20, P = .09$)

H71: İşletmede etkili bir ödüllendirme sisteminin varlığı, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 20.40, P = .08$)

H72: Yetkilerin zaman zaman devredilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 21.44, P = .06$)

H73: Yetkilerin devredilmeme nedeninin, astların yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmaması ve deneyimsiz olmalarına bağlanması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 12.76, P = .46$)

H74: Yetkilerin devredilmeme nedeninin, astlara güvensizlik olması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 12.64, P = .47$)

H75: Yetkilerin devredilmeme nedeninin, müşterilerin sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve onunla iş yapmak istemelerine bağlanması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 30.23, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,235 ^a	13	,004
Likelihood Ratio	33,695	13	,001
Linear-by-Linear Association	,206	1	,650
N of Valid Cases	307		

a. 1 cells (3,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,98.

H76: Yetkilerin devredilmeme nedeninin, faaliyetleri kontrol edebilmenin güçleşmesi olduğuna ilişkin görüş, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 5.52, P = .96$)

H77: Yetkilerin devredilmeme nedeninin, işletmede her işi en iyi kendisinin yapabiliyor olmasına bağlanması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 19.19, P = .11$)

H78: İşletmede kontrol faaliyetini yerine getiren kişi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(52, N=307) = 1.02, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,020E2 ^a	52	,000
Likelihood Ratio	84,145	52	,003
Linear-by-Linear Association	19,993	1	,000
N of Valid Cases	307		

a. 56 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

H79: İşletmede kontrol işlevinin yapılış zamanı, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(26, N=307) = 36.16, P = .08$)

H80: İşletmede herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağı neresi olduğuna ilişkin bakış açısı, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(52, N=307) = 88.21, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	88,213 ^a	52	,001
Likelihood Ratio	93,392	52	,000
Linear-by-Linear Association	1,772	1	,183
N of Valid Cases	307		

a. 42 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

H81: Finansal kontrol tekniklerinin kullanılma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 21.92, P = .05$)

H82: Dış raporların kontrol sürecinde kullanılma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 9.66, P = .72$)

H83: İşletme içi raporların (Performans raporlarının) kontrol sürecinde kullanılma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 29.35, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,358 ^a	13	,006
Likelihood Ratio	33,260	13	,002
Linear-by-Linear Association	6,232	1	,013
N of Valid Cases	307		

a. 13 cells (46,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,47.

H84: Kontrol sürecinde diğer unsurların kullanılması, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 12.79, P = .46$)

H85: Ortaklar için hazırlanan raporların kontrol sürecinde kullanılma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 29.28, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,282 ^a	13	,006
Likelihood Ratio	25,494	13	,020
Linear-by-Linear Association	13,595	1	,000
N of Valid Cases	307		

a. 14 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

H86: Kontrol sürecinde bütçelemenin kullanılma durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 21.62, P = .06$)

H87: Herhangi bir kontrol tekniği kullanılmama durumu, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 29.23, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,233 ^a	13	,006
Likelihood Ratio	30,187	13	,004
Linear-by-Linear Association	,011	1	,917
N of Valid Cases	307		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,09.

H88: İşletmede gerçekçi ve anlaşılabilir standartların belirlenmiş olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 27.20, P = .01$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,207 ^a	13	,012
Likelihood Ratio	24,508	13	,027
Linear-by-Linear Association	4,661	1	,031
N of Valid Cases	307		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,207 ^a	13	,012
Likelihood Ratio	24,508	13	,027
Linear-by-Linear Association	4,661	1	,031

a. 12 cells (42,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

H89: İşletmede yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanların sürekli bilgilendirilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 55.70, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	55,705 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	57,984	13	,000
Linear-by-Linear Association	3,040	1	,081
N of Valid Cases	307		

a. 6 cells (21,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,90.

H90: İşletmede fiili sonuçların, düzenli olarak kaydediliyor olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 44.59, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,596 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	50,521	13	,000
Linear-by-Linear Association	,588	1	,443
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,48.

H91: İşletmede işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerinin sağlanması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 47.95, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,956 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	49,848	13	,000
Linear-by-Linear Association	,654	1	,419
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,55.

H92: İşletmede kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 52.58, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,583 ^a	13	,000
Likelihood Ratio	55,165	13	,000
Linear-by-Linear Association	3,413	1	,065
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,12.

H93: İşletmede kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunun düşünülmesi, meslek gruplarına göre farklılaşmamaktadır ($\chi^2(26, N=307) = 29.96, P = .26$)

H94: İşletmede esnek bir kontrol sisteminin olması, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 31.91, P = .00$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,915 ^a	13	,002
Likelihood Ratio	31,362	13	,003
Linear-by-Linear Association	,599	1	,439

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,915 ^a	13	,002
Likelihood Ratio	31,362	13	,003
Linear-by-Linear Association	,599	1	,439
N of Valid Cases	307		

a. 4 cells (14,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,76.

H95: İşletmede kontrolün geleceğe dönük yapılıp yapılmadığına ilişkin görüş, meslek gruplarına göre farklılaşmaktadır ($\chi^2(13, N=307) = 26.86, P = .01$)

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,861 ^a	13	,013
Likelihood Ratio	28,225	13	,008
Linear-by-Linear Association	3,180	1	,075
N of Valid Cases	307		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,27.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamına Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı 1.309 işletmeden 307 tanesi dahil olmuştur. Örneklemde yer alan işletmelere 12 tane işletmeyle ilgili ve 5 tane anketi dolduran yöneticiyle ilgili olmak üzere 17 demografik sorunun yanı sıra 56 tane yönetim sorunlarının tespitine ilişkin soru yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar çerçevesinde 14 farklı meslek grubunun planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçleriyle ilgili durumları ve buna ilişkin değerlendirmeler her meslek grubu bazında ele alınmıştır.

Akaryakıt Ürünleri-Galeri-Yedek Parça Ticareti

Ankete katılan işletmelerden akaryakıt ürünleri-galeri-yedek parça ticareti meslek grubuna dahil olan 25 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %56'sı finansal planlama, %20'si üretim planlaması, %64'ü pazarlama planlaması, %12'si insan kaynakları planlaması

yapmaktadır. %24'ü ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Sektördeki işletmelerin özellikle insan kaynaklarına yönelik bir politikalarının olmadığı görülmektedir. Bu işletmelerin %76'sı ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %8'i planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadıklarını, %40'ı nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu, %20'si planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu, %4'ü planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünmektedir. İşletmelerin yalnızca %8'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ve planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen bu sektörde hiçbir işletmenin olmaması dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin %60'ında planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %24'ünde işletme ortakları yerine getirmektedir. Planlama faaliyetlerine işletme bölümlerinin dahil edilmemesi göze çarpmaktadır. Sektördeki işletmelerin yalnızca %12'si stratejik plan yaparken %8'i taktik ve %60'ı teknik plan yapmaktadır. Kısa vadeli planların uzun vadeli planlara bağlanmasına önem verilmesi, sektörün ve işletmelerin gelişimi açısından dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Sektördeki işletmelerin %88'i işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %96'sının amaçları açıkça belirlenmiş ve %48'inde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Bu durum, görev tanımlamalarının çok açık şekilde yapılmamış olduğunu göstermektedir. Sektördeki işletmelerin %64'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %96'sında yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %40'ında karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %48'inde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken %68'inde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %80'inin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış, %88'inin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte, %76'sının örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %80'inde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Bu sektördeki işletmelerin %52'si müşteri temeline göre, %12'si sayı temeline ve yine %12'si mamul temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %12'si bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Akaryakıt ürünleri-galeri-yedek parça ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %28'inde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen

önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %19,5'inde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %80'inde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. Bu işletmelerin %84'ünde çalışanlar işletme sahibinden emir alırken %12'sinde en üst yöneticiden ve %4'ünde bölüm yöneticisinden emir almaktadır. Bu işletmelerde ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme daha ziyade sözlü olarak (%76) yapılmaktadır. Yazılı yapanların oranı %12 ve her iki yöntemi de kullananların oranı %12'dir. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %80'inde yukarıdan aşağıya doğru dikey, %16'sında aşağıdan yukarıya doğru dikey ve %4'ünde yatay iletişim görülmektedir. Çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletmede kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %48'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %8'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %12'sinin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %12'sinin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %48'inin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %36'sı çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %12'si çalışanlarına iş dışında eğitim vermekte, %72'si çalışanlarına iş başında eğitim vermekte ve %8'i çalışanlara dışarıdan uzman getirerek eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyen işletme bulunmamaktadır. Bu durum oldukça tatmin edicidir. Ancak sektördeki hiçbir işletmenin eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmaması da göze çarpmaktadır. Sektördeki işletmelerin %40'ı nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %72'si nitelikli eleman bulamadıklarını, %12'si yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %20'si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %92'si kişisel başvuruları kullanmakta, %12'si eğitim kurumlarıyla temasa geçmekte, %24'ü iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla personel tedarik etmektedir. Gazete ilanı, iş ve işçi bulma kurumu ve diğer yöntemler, bu sektördeki işletmelerin kullanmadıkları politikalardır. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tamamı iç kaynaklara yönelmekte ve dış kaynaklardan terfi gerçekleştirmemektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin %60'ında sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır.

Sektördeki işletmelerin %80'inde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında

birleştirilmektedir. Sektördeki tüm işletmelerin ortak sorumluluk anlayışına hakim olması ve tüm işletmelerde yöneticilerin, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü koruyor olması dikkat çekicidir. Yine işletmelerin tümünde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışır, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %84'ünde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %36'sı ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %88'i çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %60'ı yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %80'inde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %96'sında iyi bir iletişim düzeninin kurulmuştur. Bunlar sektör için son derece önemli ve olumlu verilerdir. Sektördeki işletmelerin %88'inde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte, %80'i personel seçiminde hassas davranmakta ve yalnızca %36'sı etkili bir ödüllendirme sistemine sahip bulunmaktadır. Bu işletmelerin %48'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletmelerin %4'ü astlarının yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmamaları ve deneyimsiz olmaları nedeniyle yetki devri yapmamakta, %12'si astlarına güvenmediği için, %56'sı müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, %8'i faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği düşüncesiyle ve %4'ü her işi en iyi kendisi yapabildiğini düşündüğü için yetkilerini devretmemektedir.

Sektördeki işletmelerin %92'sinde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %4'ünde her yönetici kontrol yapmakta, %4'ünde ise kontrole ilişkin hiçbir faaliyet yapılmamaktadır. İşletmelerin %80'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %12'si işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %44'ü herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %36'sı üst yönetimi, %16'sı herkesi ve %4'ü bölüm yöneticilerini sorunun kaynağı olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin yalnızca %8'i finansal kontrol tekniklerini kullanırken %4'ü dış raporları, %20'si işletme içi raporları (performans raporlarını), %32'si ortaklar için hazırlanan raporları, %32'si bütçelemeyi kullanmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %12 iken %40'ı herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Bu işletmelerin teknik kullanma yönünde kendilerini geliştirmelerinde fayda vardır. İşletmelerin %84'ü gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %88'i yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı %76 iken işletmelerin %88'inde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %84'ünde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin yalnızca %28'i kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol

faaliyetlerinin öneminin tam olarak sektörde anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %72'sinde esnek bir kontrol sistemi varken yalnızca %44'ünde kontrol faaliyetlerinin geleceğe yönelik yapılıyor olması oldukça dikkat çekicidir. Kontrol faaliyetlerinin geçmişe değil, geleceğe yönelik yapılması konusunda sektördeki işletmelerin çeşitli düzenlemeler yapması gerektiği görülmektedir.

Gıda Ürünleri İmalatı

Ankete katılan işletmelerden gıda ürünleri imalatı meslek grubuna dahil olan 27 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %37'si finansal planlama, %81,5'i üretim planlaması, %37'si pazarlama planlaması, %37'si insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %14,8'i ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Sektördeki işletmelerin üretim planlaması yapma oranı son derece yüksek iken diğer planlama türlerini yapanların oranı düşük seviyededir. Bu işletmelerin %59,3'ü ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %74'ü planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadıklarını, %25,9'u nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu, %18,5'i planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu, %3,7'si planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünmektedir. İşletmelerin yalnızca %3,7'si hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %14,8'i faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen bu sektörde hiçbir işletme yoktur. Sektördeki işletmelerin %48,1'inde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %40,7'sinde işletme ortakları, %7,4'ünde üst yönetici ve %3,7'sinde ilgili bölümler yerine getirmektedir. Sektördeki işletmelerin yalnızca %7,4'ü stratejik plan yaparken %18,5'i taktik ve %70,4'ü teknik plan yapmaktadır. Stratejik planlama yoluyla uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi, gıda ürünleri imalatı sektörü için de önem taşımakta ancak sektörde stratejik planlamaya gereken önem verilmemektedir.

Sektördeki işletmelerin %85,2'si işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %70,4'ü yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %92,6'sının amaçları açıkça belirlenmiş ve %63'ünde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Bu durum, görev tanımlamalarının çok açık şekilde yapılmamış olduğunu göstermektedir. Sektördeki işletmelerin %44,4'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %74,1'inde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %48,1'inde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %70,4'ünde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken %55,6'sında bölümlerin

büyükluğu, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %66,7'sinin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %74,1'inin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %81,5'inde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Bu sektördeki işletmelerin %11,1'i müşteri temeline, %7,4'ü sayı temeline, %25,9'u mamul temeline, %18,5'i fonksiyon temeline, %3,7'si zaman temeline ve %7,4'ü süreç veya makine temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %25,9'u bir örgütlenme şeklinin olmadığını ifade etmiştir.

Gıda ürünleri imalatı meslek grubunda bulunan işletmelerin %44,4'ünde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %81,5'inde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %88,9'unda çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygun olduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin %63'ünde çalışanlar işletme sahibinden emir alırken %3,7'sinde en üst yöneticiden, %14,8'inde bölüm yöneticisinden ve %3,7'sinde her yöneticiden emir almaktadır. %14,8'inde emir veren birim işin niteliğine göre değişmektedir. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %74,1'inde sözlü, %3,7'sinde yazılı yapılmakta ve %22,2'si her iki yöntemi de kullanmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %81,5'inde yukarıdan aşağıya doğru dikey, %11'inde aşağıdan yukarıya doğru dikey ve %7,4'ünde çapraz iletişim görülmektedir. Yatay iletişim sektördeki hiçbir işletmede kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %3,7'sinin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %14,8'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %11,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %18,5'inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %55,6'sının çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği görülmektedir. Çünkü sektördeki işletmelerin yarısından fazlası, çalışanların motivasyonu açısından hiçbir şey yapmamaktadır. Bu sektördeki işletmelerin %48,1'i çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %18,5'i çalışanlarına iş dışında eğitim vermekte, %63'ü çalışanlarına iş başında eğitim vermekte ve %7,4'ü çalışanlara dışarıdan uzman getirerek eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyen 1 işletme bulunmaktadır (%3,7). Ayrıca işletmelerin %7,4'ü

eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmaktadır. Sektördeki işletmelerin %40,7'si nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %63'ü nitelikli eleman bulamadıklarını, %29,6'sı yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %48'i nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %77,8'i kişisel başvuruları kullanmakta, %14,8'i eğitim kurumlarıyla temasa geçmekte, %22,2'si iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla, %11,1'i gazete ilanı, %3,7'si iş ve işçi bulma kurumu ve %11,1'i bunların dışında yöntemler kullanmaktadır. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %92,6'sı iç kaynaklara ve %7,4'ü dış kaynaklara yönelmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin %33,3'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu oran oldukça düşüktür.

Sektördeki işletmelerin %70,4'ünde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %66,7'si ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %77,8'inde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %85,2'sinde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %70,4'ünde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %51,9'u ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %59,3'ü çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %48,1'i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %59,3'ünde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %88,9'unda iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %85,2'sinde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve personel seçiminde hassas davranılmaktadır. İşletmelerin yalnızca %40,7'sinin etkili bir ödüllendirme sistemine sahip olması anlamlıdır. İşletmelerin %48,1'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletmelerin %22,2'si astlarının yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmamaları ve deneyimsiz olmaları nedeniyle yetki devri yapmamakta, %14,8'i astlarına güvenmediği için, %40,7'si müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, %7,4'ü faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği düşüncesiyle ve %11,1'i her işi en iyi kendisi yapabildiğini düşündüğü için yetkilerini devretmediklerini belirtmişlerdir.

Sektördeki işletmelerin %55,6'sında kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %7,4'ünde her yönetici, %7'sinde üst yönetici ve %22,2'sinde bölüm yöneticileri kontrol yapmakta, %7,4'ünde ise kontrole ilişkin hiçbir faaliyet yapılmamaktadır. İşletmelerin %74,1'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %25,9'u işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %22,2'si herhangi bir konuda sorun varsa bunun

kaynağını çalışanlar olarak görürken %18,5'i üst yönetimi, %44,4'ü herkesi, %7,4'ü alt yöneticileri ve %7,4'ü bölüm yöneticilerini sorunun kaynağı olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin yalnızca %14,8'i finansal kontrol tekniklerini kullanırken %7,4'ü dış raporları, %37'si işletme içi raporları (performans raporlarını), %11,1'i ortaklar için hazırlanan raporları, %11,1'i bütçelemeyi kullanmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %3,7 iken %44,4'ü herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Bu işletmelerin teknik kullanma yönünde kendilerini geliştirmeleri gerektiği açıktır. İşletmelerin %81,5'i gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %70,4'ü yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı %81,5 iken işletmelerin %70,4'ünde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %70,4'ünde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin yalnızca %29,6'sı kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin tam olarak sektörde anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %77,8'inde esnek bir kontrol sistemi varken yalnızca %55,6'sında kontrol faaliyetlerinin geleceğe yönelik yapılıyor olması oldukça dikkat çekicidir.

Gıda Ürünleri Meyve ve Sebze Toptan Ticareti

Ankete katılan işletmelerden gıda ürünleri meyve ve sebze toptan ticareti meslek grubuna dahil olan 11 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %9,1'i finansal planlama, %18,2'si üretim planlaması, %72,7'si pazarlama planlaması yapmaktadır. Sektörde insan kaynakları planlaması yapan işletme yoktur. %9,1'i ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Sektördeki işletmelerin pazarlama planlaması yapma oranı yüksek iken diğer planlama türlerini yapanların oranı düşük seviyededir. Özellikle sektörde insan kaynakları planlaması yapan işletme bulunmaması dikkat çekmektedir. Bu işletmelerin %90,9'u ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %18,2'si planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadıklarını ve %9,1'i nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu ve planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünen sektörde işletme yoktur. İşletmelerin yalnızca %9,1'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken aynı orandaki işletme faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen işletme oranı %9,1'dir. Sektördeki işletmelerin %90,9'unda planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken geri

kalan %9,1'i planlama yapmamaktadır. Sektördeki işletmelerin yalnızca %9,1'i stratejik plan yaparken %81,8'i teknik plan yapmaktadır. Orta vadeli planlama (taktik plan) yapan işletme bulunmamaktadır. Planların çok büyük kısmının teknik plan olması dikkat çekmektedir. Sektördeki işletmelerin stratejik planlamaya önem vermelerini tavsiye etmekteyiz.

Sektördeki işletmelerin %81,8'i işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %90,9'u yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin tümünde amaçlar açıkça belirlenmiş ve %18,2'sinde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Bu durum, görev tanımlamalarıyla ilgili çok önemli bir sorun olmadığını göstermektedir. Sektördeki işletmelerin %36,4'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %81,8'inde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %18,2'sinde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %72,7'sinde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken yalnızca %18,2'sinde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkezîyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %45,5'inin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %81,8'inin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. Yine %81,8'inin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin yalnızca %27,3'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Bu durum görev, yetki ve sorumluluklar ile örgütsel ilişkilerin açık şekilde düzenlenmesine ilişkin sektördeki işletmeler adına önemli bir adımın atılması gerektiğini göstermektedir. Bu sektördeki işletmelerin %9,1'i mamul temeline ve %18,2'si zaman temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %72,9 gibi önemli bir kısmı herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Gıda ürünleri meyve ve sebze toptan ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %27,3'ünde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %90,9'unda çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, aynı orandaki işletmelerde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlık ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. Bu işletmelerin tümünde çalışanlar işletme sahibinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %81,8'inde sözlü, %18,2'sinde yazılı yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %81,8'inde yukarıdan aşağıya doğru dikey, %9,1'inde aşağıdan yukarıya doğru dikey ve %9,1'inde yatay iletişim görülmektedir. Çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletmede kullanılmamaktadır. İşletmelerin

Çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %9,1'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %9,1'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi dlleri, %9,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %27,3'ünün yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %63,6'sının çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işlemlerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği görülmektedir. Bu sektördeki işlemlerin %18,2'si çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %9,1'i çalışanlarına iş dışında eğitim vermekte, %63,6'sı çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Dışarıdan uzman getirerek eğitim verdiren işletme bulunmamaktadır. Sektörde alışanlara hiç eğitim vermeyen 1 işletme bulunmaktadır (%9,1). Ayrıca işlemlerin hiçbiri eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmamaktadır. Sektördeki işlemlerin %36,4' nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %81,8'i nitelikli eleman bulamadıklarını, %9,1'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %18,2'si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işlemlerin tümü kişisel başvuruları kullanmakta ve %9,1'i eğitim kurumlarıyla temasa geçmektedir. İş dünyası ve akrabaları, gazete ilanı, iş ve işçi bulma kurumu ve bunların dışında yöntem kullanan işletme sektörde bulunmamaktadır. Sektördeki işlemlerin tümü terfi söz konusu olduğunda i kaynaklara yönelmektedir. Ayrıca sektördeki işlemlerin yalnızca 1 tanesinde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, etkili bir performans yönetimi ve işlemlerin ve dolayısıyla sektörün kurumsallaşması açısından oldukça düşündürücü bir sonuçtur.

Sektördeki işlemlerin %27,3'ünde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşlemlerin %81,8'i ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %90,9'unda yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp i bütünlüğü korumaktadır. İşlemlerin %90,9'unda aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir st amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşlemlerin %81,8'inde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşlemlerin %9,1'i ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %72,7'si çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %27,3' yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşlemlerin %72,7'sinde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup aynı orandaki işletmede iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işlemlerin %63,6'sında ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve %81,8'i personel seçiminde hassas davranmaktadır.

İşletmelerin yalnızca %9,1'inin etkili bir ödüllendirme sistemine sahip olması anlamlıdır. İşletmelerin %18,2'sinde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletmelerin %9,1'i astlarının yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmamaları ve deneyimsiz olmaları nedeniyle yetki devri yapmamakta, %18,2'si astlarına güvenmediği için, %90,9'u müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %90,9'unda kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %9,1'inde kontrole ilişkin hiçbir faaliyet yapılmamaktadır. İşletmelerin %81,8'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %9,1'i işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %81,8'i herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %9,1'i üst yönetimi, %9,1'i herkesi sorunun kaynağı olarak görmektedir. Bölüm yöneticilerini ya da alt yöneticileri sorun kaynağı olarak gören sektörde herhangi bir işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin hiçbiri finansal kontrol tekniklerini, dış raporları, işletme içi raporları (performans raporları) ve ortaklar için hazırlanan raporları kullanmamaktadır. Yalnızca 1 işletme bütçeleme yapmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %9,1 iken %81,8'u herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Bu işletmelerin kontrol süreçlerinde çeşitli teknikleri kullanma konusunda acilen önlem almaları gerekmektedir. İşletmelerin %90,9'u gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %72,7'si yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı %90,9 iken işletmelerin %63,6'sında işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %81,8'inde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin yalnızca %18,2'si kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin tam olarak sektörde anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %36,4'ünde esnek bir kontrol sistemi varken yalnızca %54,5'inde kontrol faaliyetlerinin geleceğe yönelik yapılıyor olması oldukça dikkat çekicidir.

Gıda Ürünleri Perakende Ticareti

Ankete katılan işletmelerden gıda ürünleri perakende ticareti meslek grubuna dahil olan 26 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %38,5'i finansal planlama, %15,4'ü üretim planlaması, %26,9'u pazarlama planlaması, %19,2'si insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %57,7'si ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Sektördeki işletmelerin

yarısından fazlasının hiçbir plan yapmamaları oldukça anlamlıdır. Bu işletmelerin %92,3'ü ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %3,8'i planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadıklarını, %19,2'si nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu, %3,8'i planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu ve %15,4'ü planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerin yalnızca %15,4'ü hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %3,8'i faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen işletme oranı %3,8'dir. Sektördeki işletmelerin %61,5'inde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %11,5'inde ortaklar, 1 işletmede planlama uzmanı yerine getirmektedir. Sektördeki işletmelerin hiçbir stratejik plan yapmazken teknik plan yapanların oranı %53,8 ve taktik plan yapanların oranı ise %11,5'tir. Sektörde hiçbir işletmenin stratejik plan yapmıyor olması, uzun vadeli ve stratejik yönetim açısından sektördeki işletmelerin dikkat etmeleri gereken bir konudur.

Sektördeki işletmelerin %61,5'i işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %53,8'i yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %80,8'inde amaçlar açıkça belirlenmiş ve %30,8'inde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %34,6'sında yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %57,7'sinde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %38,5'inde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %46,2'sinde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşırken yalnızca %38,5'inde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkezilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %46,2'sinin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış, %38,5'inin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin yalnızca %42,3'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Bu durum görev, yetki ve sorumluluklar ile örgütsel ilişkilerin açık şekilde düzenlenmesine ilişkin sektördeki işletmeler adına önemli bir adımın atılması gerektiğini göstermektedir. Bu sektördeki işletmelerin %7,7'si mamul, %3,8'i fonksiyon, %3,8'i sayı, %3,8'i bölge veya coğrafik, %23,1'i müşteri temeline göre örgütlenmiştir. Sektörde zaman ve süreç veya makine temeline göre örgütlenen işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %57,7'sinin herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmesi dikkat çekicidir. Tüm bu oranlar, gıda ürünleri perakende ticareti meslek grubunda faaliyet gösteren işletmelerin örgütlemeye ilgili önemli problemlerinin var olduğunu ortaya koymaktadır.

Gıda ürünleri perakende ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %23,1'inde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %42,3'ünde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %46,2'sinde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. Bu oranlar, oldukça düşüktür. İşletmelerin %88,5'inde çalışanlar işletme sahibinden ve %11,5'inde en üst yöneticiden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %80,8'inde sözlü, %11,5'inde yazılı yapılmaktadır. Her iki yöntemi kullananların oranı %7,7'dir. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %88,5'inde yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %11,5'inde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim kullanan sektörde işletme yoktur. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %23,1'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %11,5'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %11,5'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %11,5'inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %69,2'sinin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %76,9'u çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %3,8'i çalışanlarına iş dışında eğitim vermekte, %26,9'u çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Dışarıdan uzman getirerek eğitim verdiren işletme oranı %3,8'dir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyen 2 işletme bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin hiçbiri eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmamaktadır. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını önemli ölçüde çıraklıktan yetiştirdikleri görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %73,1'i nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %84,6'sı nitelikli eleman bulamadıklarını, %30,8'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %34,6'sı nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %96,2'si kişisel başvuruları kullanmakta ve %7,7'si eğitim kurumlarıyla temasa geçmektedir. İşletmelerin %3,8'i iş dünyası ve akrabaları, %8'i gazete ilanı, %7,7'si iş ve işçi bulma kurumundan faydalanırken 2 işletme bunların dışında yöntem kullandığını belirtmiştir. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %92,3'ü iç kaynaklara ve %7,7'si dış kaynaklara yönelmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %23,1'inde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu

durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine çok fazla önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %50'sinde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %46,2'si ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %50'sinde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %42,3'ünde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %50'sinde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu oranlar oldukça düşündürücüdür. İşletmelerin %15,4'ü ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %46,2'si çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %23,1'i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %61,5'inde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %65,4'ünde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %57,7'sinde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve %73,1'i personel seçiminde hassas davranmaktadır. İşletmelerin %30,8'i etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %26,9'unda zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletmelerin %11,5'i astlarının yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmamaları ve deneyimsiz olmaları nedeniyle yetki devri yapmamakta, %3,8'i astlarına güvenmediği için, %69,2'si müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. 1 işletme yöneticisi, yetkilerini faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için ve 5 işletme yöneticisi işletmelerinde her işi en iyi kendisi yapabildiğini düşündüğü için devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %73,1'inde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %15,4'ünde üst yönetici ve %3,8'inde her yönetici tarafından yapılmaktadır. %7,7'sinde kontrole ilişkin hiçbir faaliyet yapılmamaktadır. İşletmelerin %80,8'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %15,4'ü işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %26,9'u herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %46,2'si üst yönetimi, %15,4'ü herkesi ve %11,5'i bölüm yöneticilerini sorunun kaynağı olarak görmektedir. Alt yöneticileri sorun kaynağı olarak gören sektörde herhangi bir işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %26,9'u finansal kontrol tekniklerini, %7,7'si işletme içi raporları, %11,5'i ortaklar için hazırlanan raporları ve %15,4'ü bütçelemeyi kullanmaktadır. Dış raporları kullanan işletme yoktur. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %7,7 iken %65,4'ü herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Bu işletmelerin kontrol süreçlerinde çeşitli teknikleri kullanma konusunda

acilen önlem almaları gerekmektedir. İşletmelerin yalnızca %53,8'i gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %50'si yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %30,8 iken işletmelerin %46,2'sinde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %42,3'ünde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %23,1'i kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin tam olarak bu sektörde de anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %53,8'inde esnek bir kontrol sistemi varken yalnızca %23,1'inde kontrol faaliyetlerinin geleceğe yönelik yapıyor olması, kontrolden beklenenlerin olması gerekenden daha farklı olduğuna işaret etmektedir.

Giyim Eşyası Satıcıları-Ayakkabıcılar

Ankete katılan işletmelerden giyim eşyası satıcıları-ayakkabıcılar meslek grubuna dahil olan 20 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %30'u finansal planlama, %10'u üretim planlaması, %40'ı pazarlama planlaması, %10'u insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %60'ı ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin çok büyük bir kısmının üretim ve insan kaynakları planlaması yapmamaları ve yaklaşık yarısının hiçbir plan yapmamaları dikkat çekicidir. Bu işletmelerin %90'ı ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %10'u nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %15'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %10'u faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen işletme oranı %5'tir. Planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını, planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini ve planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünen işletme sektör içerisinde yoktur. Sektördeki işletmelerin %70'inde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %30'unda ortaklar yerine getirmektedir. Sektördeki işletmelerin hiçbirisi stratejik plan yapmazken teknik plan yapanların oranı %80 ve taktik plan yapanların oranı ise %20'dir. Bu sektörde de stratejik plana diğer sektörlerde olduğu gibi gereken önem verilmemektedir.

Sektördeki işletmelerin %70'i işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %70'i yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %95'inde amaçlar açıkça belirlenmiş ve %40'ında çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %60'ında yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %65'inde yöneticiler,

sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %40'ında karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %90'ında üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Bu oran oldukça ilginçtir. Sektördeki üst yöneticilerin çok büyük bir kısmı stratejik düşünmeye vakit ayırmamakta ve rutin işlerle uğraşmaktadırlar. Belki de sektörde stratejik planlama çalışmasının hiç yapılmamış olmasının nedeni budur. İşletmelerin %60'ında bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %60'ının örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %50'sinin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. Yine %50'sinin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin yalnızca %55'inde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin yaklaşık yarısı görev, yetki ve sorumluluklar ile örgütsel ilişkileri açık şekilde düzenlenmiştir. Sektördeki işletmelerin %25'i fonksiyon, %5'i bölge veya coğrafik, %25'i müşteri temeline göre örgütlenmiştir. Sektörde sayı, mamul, zaman ve süreç veya makine temeline göre örgütlenen işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %45'i herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Giyim eşyası satıcıları-ayakkabıcılar meslek grubunda bulunan işletmelerin %40'ında örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %65'inde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %65'inde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlık ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %80'inde çalışanlar işletme sahibinden, %11,5'inde en üst yöneticiden, %10'u bölüm yöneticilerinden ve %5'i her yöneticiden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %90'ında sözlü, %10'unda yazılı yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %90'ında yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %10'unda aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %35'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %5'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %10'unun kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %5'inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %65'inin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermedikleri dikkat çekmektedir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği

görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %35'i çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %55'i çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %20'dir. Ayrıca işletmelerin hiçbirisi eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmamakta, iş dışında eğitim vermemekte ve dışarıdan uzman getirmemektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarına genellikle iş başında eğitim verdikleri görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %35'i nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %80'i nitelikli eleman bulamadıklarını, %15'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %40'ı nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %95'i kişisel başvuruları kullanmakta ve %15'i iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla eleman temin etmektedir. 2 işletme bunların dışında yöntem kullandığını belirtmiştir. Eğitim kurumları, gazete ilanı ve iş ve işçi bulma kurumundan faydalanan sektörde işletme yoktur. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tümü iç kaynaklara yönelmekte ve dış kaynaklardan faydalanmamaktadır. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %45'inde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine orta derecede önem verdiklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %65'inde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %65'i ortak sorumluluk anlayışına hakim olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %70'i yöneticilerinin, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü koruduklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %70'inde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. %65'inde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %40'ı ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %65'i çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %55'i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. %75'inde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %80'inde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %65'inde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve %85'i personel seçiminde hassas davranmaktadır. İşletmelerin %40'ı etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. %55'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %10'u astlarına güvenmediği için, %60'ı müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. 1 işletme yöneticisi, yetkilerini faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için ve 2 işletme yöneticisi işletmelerinde her işi en iyi kendisi yapabildiği için devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %95'inde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %5'inde üst yönetici tarafından yapılmaktadır. Sektörde kontrol yapmayan işletmenin bulunmaması dikkat çekicidir. İşletmelerin %90'ı işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %10'u işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %30'u herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %45'i üst yönetimi ve %25'i herkesi sorunun kaynağı olarak görmektedir. Bölüm yöneticilerini ve alt yöneticileri sorun kaynağı olarak gören sektörde herhangi bir işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %15'i finansal kontrol tekniklerini, %10'u dış raporları, %5'i işletme içi raporları, %5'i ortaklar için hazırlanan raporları ve %5'i bütçelemeyi kullanmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %10 iken %70'i herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Bu işletmelerin kontrol süreçlerinde çeşitli teknikleri kullanma konusunda acilen önlem almaları gerekmektedir. İşletmelerin %80'i gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %70'i yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %50 iken işletmelerin %65'inde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %50'sinde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %35'i kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin tam olarak bu sektörde de anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin yalnızca %30'unda esnek bir kontrol sistemi varken %45'inde kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Hırdavat ve İnşaat Malzemeleri Ticareti

Ankete katılan işletmelerden hırdavat ve inşaat malzemeleri ticareti meslek grubuna dahil olan 20 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %40'ı finansal planlama, %15'i üretim planlaması, %30'u pazarlama planlaması, %15'i insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %45'i ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin çok büyük bir kısmının üretim ve insan kaynakları planlaması yapmamaları ve yaklaşık yarısının hiçbir plan yapmamaları dikkat çekicidir. Bu işletmelerin %85'i ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %20'si nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %15'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %10'u faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen işletme oranı %5'tir. İşletmelerin %25'i planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını ifade etmiştir. Planlama anlayışının tam olarak

işletmelerinde gelişmediğini ve planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünen işletme sektör içerisinde yoktur. Sektördeki işletmelerin %65'inde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %20'sinde ortaklar yerine getirmektedir. İşletmelerin %5'i stratejik plan yaparken teknik plan yapanların oranı %60 ve taktik plan yapanların oranı ise %20'dir. Stratejik planlamaya hırdavat ve inşaat malzemeleri ticareti meslek grubunda da gereken önemin verilmediği görülmektedir.

Sektördeki işletmelerin %65'i işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %60'ı yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %95'inde amaçlar açıkça belirlenmiş ve %35'inde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %50'sinde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %80'inde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin yalnızca %55'inde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %70'inde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin çok büyük bir kısmının stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıklarını söyleyebiliriz. İşletmelerin %60'ında bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %65'inin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %80'inin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %65'inin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin yalnızca %65'inde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %15'i mamul, %5'i zaman, %5'i bölge veya coğrafik, %35'i müşteri temeline göre örgütlenmiştir. Sektörde sayı, fonksiyon ve süreç veya makine temeline göre örgütlenen işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %40'ı herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Hırdavat ve inşaat malzemeleri ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %35'inde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup örgütsel ve bireysel amaçların uyumu için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmelerin %75'inde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %80'inde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %80'inde çalışanlar işletme sahibinden, %5'inde en üst yöneticiden, %5'i bölüm yöneticilerinden ve %5'i her yöneticiden emir almaktadır. İşletmelerin %5'i işin niteliğine göre emir veren birimin değiştiğini belirtmiştir. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %90'ında sözlü, %5'inde yazılı ve %5'inde her ikisiyle yapılmaktadır. Bu işletmelerde

kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %95’inde yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %5’inde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %25’inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %5’inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %15’inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %45’inin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin yaklaşık yarısının çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerekmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %40’ı çalışanlarını çiraklıktan yetiştirirken %45’i çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %25’tir. Ayrıca işletmelerin hiçbiri eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmamakta, %5’i iş dışında eğitim vermekte ve %5’i dışarıdan uzman getirmektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarına genellikle iş başında eğitim verdikleri görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %65’i nitelikli işgücünün Ereğli’de kalmak istemediğini düşünürken, %70’i nitelikli eleman bulamadıklarını, %25’i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %20’si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin tümü kişisel başvuruları kullanmakta ve %10’u iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla eleman temin etmektedir. Eğitim kurumları, gazete ilanları ve iş ve işçi bulma kurumu ile bunların dışında bir yöntemden faydalanan sektörde işletme yoktur. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %95’i iç kaynaklara ve %5’i dış kaynaklara yönelmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %35’inde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine fazla önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %65’inde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %65’i ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %70’inde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %60’ında aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %65’inde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %30’u ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %70’i çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %45’i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %55’inde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %60’ında iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %70’inde ortaya

çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve %85'i personel seçiminde hassas davranmaktadır. İşletmelerin %40'ı etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %50'sinde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %5'i astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %50'si müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. 1 işletme yöneticisi yetkilerini faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %75'inde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %5'inde üst yönetici tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %85'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %15'i işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %35'i herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %25'i üst yönetimi ve %40'ı herkesi sorunun kaynağı olarak görmektedir. Bölüm yöneticilerini ve alt yöneticileri sorun kaynağı olarak gören sektörde herhangi bir işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %25'i finansal kontrol tekniklerini, %5'i dış raporları, %20'si işletme içi raporları, %5'i ortaklar için hazırlanan raporları ve %10'u bütçelemeyi kullanmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %10 iken %60'ı herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. Sektördeki işletmelerin yarıdan daha fazlasının kontrol süreçlerinde teknik kullanmamaları, kontrol süreçlerinin başarısı açısından dikkatle incelenmesi gereken bir husustur. İşletmelerin %80'i gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %60'ı yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %75 iken işletmelerin %55'inde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %65'inde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %40'ı kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin tam olarak bu sektörde de anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %65'inde esnek bir kontrol sistemi varken %50'sinde kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmakta ve %50'sinde geçmişe yönelik yapılmaktadır.

Hizmetler

Ankete katılan işletmelerden hizmetler meslek grubuna dahil olan 29 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %34,5'i finansal planlama, %6,9'u üretim planlaması, %13,8'i pazarlama planlaması, %24,1'i insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %55,2'si ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin çok büyük bir kısmının üretim ve

pazarlama planlaması yapmamaları ve yarıdan fazlasının hiçbir plan yapmamaları göze çarpmaktadır. Bu işletmelerin %82,8'i ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %6,9'u nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %13,8'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %3,4'ü faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini, planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu ve planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını düşünen işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %3,4'ü planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünmektedir. Sektördeki işletmelerin %89,7'sinde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %3,4'ünde ortaklar yerine getirmektedir. İşletmelerin %10,3'ü stratejik plan yaparken teknik plan yapanların oranı %69 ve taktik plan yapanların oranı ise %6,9'dur.

Sektördeki işletmelerin %86,2'si işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %75,9'u yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %93,1'inde amaçlar açıkça belirlenmiş ve %51,7'sinde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %65,5'inde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %82,8'inde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %62,1'inde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %69'unda üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin çok büyük bir kısmı stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıklarını söyleyebiliriz. İşletmelerin %69'unda bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkezîyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %58,6'sının örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %62,1'inin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %51,7'sinin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %75,9'unda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %6,9'u mamul, %10,3'ü zaman, %13,8'i fonksiyon, %3,4'ü sayı, %3,4'ü süreç veya makine ve %24,1'i müşteri temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %37,9'u herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Hizmetler meslek grubunda bulunan işletmelerin %58,6'sında örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %86,2'sinde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz

itaat etmekte, %89,7'sinde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %79,3'ünde çalışanlar işletme sahibinden, %17,2'sinde en üst yöneticiden, %3,4'ü bölüm yöneticilerinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %69'unda sözlü, %20,7'sinde yazılı ve %10,3'ünde her ikisiyle yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %82,8'inde yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %17,2'sinde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %44,8'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %6,9'unun terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %10,3'ünün yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %44,8'inin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerekmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %55,2'si çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %27,6'sı çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %20,7'dir. Ayrıca işletmelerin %17,2'si eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanmakta, %10,3'ü iş dışında eğitim vermekte ve %3,4'ü dışarıdan uzman getirmektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %58,6'sı nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %62,1'i nitelikli eleman bulamadıklarını, %13,8'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %20,7'si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %86,2'si kişisel başvuruları kullanmakta ve %3,4'ü iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla eleman temin etmektedir. %13,8'i gazete ilanı ve %3,4'ü iş ve işçi bulma kurumu ile eleman temin ederken bunların dışında bir yöntemden faydalanan işletme oranı %3,4'tür. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tümünün iç kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin %58,6'sında sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine orta derecede önem verdiklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %72,4'ünde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %65,5'i ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %69'unda yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %62,1'inde

aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %58,6'sında emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %55,2'si ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %69'u çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %44,8'i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %58,6'sında plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %82,8'inde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %65,5'inde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte ve %89,7'si personel seçiminde hassas davranmaktadır. İşletmelerin %51,7'si etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %55,2'sinde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %6,9'u astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %41,4'ü müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, %3,4'ü astlarına güvenmediği için, 1 işletme yöneticisi faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için yetkilerini devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %89,7'sinde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından gerçekleştirilirken %3,4'ünde üst yönetici, %6,9'unda bölüm yöneticisi tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %69'u işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %24,1'i işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %17,2'si herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar olarak görürken %44,8'i üst yönetimi, %6,9'u bölüm yöneticisini ve %31'i herkesi sorunun kaynağı olarak görmektedir. Alt yöneticileri sorun kaynağı olarak gören sektörde herhangi bir işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %27,6'sı finansal kontrol tekniklerini, %10,3'ü dış raporları, %13,8'i işletme içi raporları, %6,9'u ortaklar için hazırlanan raporları ve %10,3'ü bütçelemeyi kullanmaktadır. Bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullananların oranı %20,7 iken %37,9'u herhangi bir kontrol tekniği kullanmamaktadır. İşletmelerin %89,7'si gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %65,5'i yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %69 iken işletmelerin %65,5'inde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %65,5'inde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %58,6'sı kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin %69'unda esnek bir kontrol sistemi varken %58,6'sında kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Hububat-Bakliyat Toptan ve Perakende Ticareti

Ankete katılan işletmelerden hububat-bakliyat toptan ve perakende ticareti meslek grubuna dahil olan 14 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %35,7'si finansal planlama, %35,7'si üretim planlaması, %42,9'u pazarlama planlaması yapmaktadır. %21,4'ü ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin hiçbirinde insan kaynakları planlaması yapılmaması dikkat çekicidir. Bu işletmelerin %85,7'si ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %7,1'i nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %7,1'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %21,4'ü faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ve %7,1'ü planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini, planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini ve planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünen işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %78,6'sında planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %14,3'ünde ortaklar yerine getirmektedir. İşletmelerin %85,7'si teknik plan yaparken stratejik ve taktik plan yapan işletme bulunmamaktadır. Stratejik ve taktik planlamaya önem veren hiçbir işletmenin olmaması dikkat çekmektedir.

Sektördeki işletmelerin %42,9'u işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %28,6'sı yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin tümünde amaçlar açıkça belirlenmiştir ve bu durum oldukça tatmin edicidir. %35,7'sinde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %28,6'sında yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %78,6'sında yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %28,6'sında karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %57,1'inde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin yaklaşık yarısının stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıklarını söyleyebiliriz. İşletmelerin %28,6'sında bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %50'sinin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %21,4'ünün örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %28,6'sının örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %21,4'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %14,3'ü mamul ve %7,1'i zaman temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %78,6'sının herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmesi oldukça anlamlıdır.

Hububat-bakliyat toptan ve perakende ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin yalnızca %14,3'ünde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu oran oldukça düşüktür ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen bir konudur. İşletmelerin %42,9'unda çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %50'sinde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin tümünde çalışanlar işletme sahibinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %92,9'unda sözlü ve %7,1'inde yazılı yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %92,9'unda yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %7,1'inde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %7,1'inin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %7,1'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %7,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %21,4'ünün yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %78,6'sının çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği açıkça görülmektedir. Çünkü işletmelerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü çalışanların motivasyonu adına hiçbir çaba sarf etmemektedir. Bu sektördeki işletmelerin %50'si çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %42,9'u çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %7,1'dir. Ayrıca işletmelerin %7,1'i iş dışında eğitim vermektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği ve iş başında eğitim verdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %35,7'si nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %78,6'sı nitelikli eleman bulamadıklarını, %14,3'ü yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %7,1'i nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %85,7'si kişisel başvuruları kullanmakta ve %7,1'i eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. Bunların dışında bir yöntemden faydalanan işletme oranı %21,4'tür. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tümünün iç kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %21,4'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %28,6'sında kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %28,6'sı ortak sorumluluk anlayışına hakim ve aynı orandaki işletmelerin yöneticileri, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %35,7'sinde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %28,6'sında emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin yalnızca %7,1'i ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %35,7'si çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %14,3'ü yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %35,7'sinde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %57,1'inde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %28,6'sında ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin tümü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %14,3'ü etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %7,1'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %7,1'i astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %92,9'u müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, 1 işletme yöneticisi faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için yetkilerini devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin tümünde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %71,4'ü işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %14,3'ü işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %21,4'ü herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar ve %78,6'sı üst yönetim olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin %7,1'i finansal kontrol tekniklerini ve %14,3'ü bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı %78,6'dır. İşletmelerin %64,3'ü gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %28,6'sı yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %64,3 iken işletmelerin %14,3'ünde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %35,7'sinde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %7,1'i kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin bu sektörde hemen hemen hiç anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %64,3'ünde esnek bir kontrol sistemi varken %42,9'unda kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

İnşaat-Mühendislik-Yapı Kooperatifi

Ankete katılan işletmelerden inşaat-mühendislik-yapı kooperatifi meslek grubuna dahil olan 38 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %28,9'u finansal planlama, %21,1'i üretim planlaması, %5,3'ü insan kaynakları planlaması ve %39,5'i pazarlama planlaması yapmaktadır. %26,3'ü ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %71,1'i ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %7,9'u nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %15,8'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %10,5'i faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ve %10,5'i planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını ifade etmiştir. %2,6'sı planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini ve %5,3'ü planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünmektedir. Planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünen işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %55,3'ünde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %21,1'inde ortaklar, %5,3'ünde üst yönetici ve %2,6'sında planlama uzmanı yerine getirmektedir. İşletmelerin %50'si teknik plan yaparken taktik plan yapanların oranı %28,9'dur. Stratejik plan yapan sektörde işletme bulunmamaktadır.

Sektördeki işletmelerin %76,3'ü işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %71,1'i yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %94,7'sinde amaçlar açıkça belirlenmiştir ve bu durum oldukça tatmin edicidir. %55,3'ünde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %63,2'sinde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %86,8'inde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %44,7'sinde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %65,8'inde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. İşletmelerin %52,6'sında bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %81,6'sının örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %76,3'ünün örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %68,4'ünün örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %81,6'sında çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %5,3'ü mamul, %21,1'i sayı, %28,9'u müşteri, %2,6'sı süreç veya makine ve %2,6'sı zaman temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %39,5'inin herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

İnşaat-mühendislik-yapı kooperatifi meslek grubunda bulunan işletmelerin %28,9'unda örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu oran oldukça düşüktür ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %94,7'sinde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %92,1'inde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %89,5'inde çalışanlar işletme sahibinden, %2,6'sında üst yöneticiden, %5,3'ünde her yöneticiden emir almaktadır. İşletmelerin %2,6'sında emir veren birim, işin niteliğine göre değişmektedir. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %81,6'sında sözlü ve %10,5'inde yazılı yapılmakta, her ikisini de kullanan işletme oranı ise %7,9'dur. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %81,6'sında yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %13,2'sinde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay iletişimi kullananların oranı %2,6 iken çapraz iletişim kullananlarda aynı orandadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %31,6'sının ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %10,5'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %42,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %7,9'unun yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %28,9'u çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmiştir. Bu sektördeki işletmelerin %71,1'i çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %18,4'ü çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Eğitimlerde teknolojik imkanlardan faydalananların oranı %21,1 iken işletmelerin %2,6'sı dışarıdan uzman getirmektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %5,3'tür. Ayrıca işletmelerin %2,6'sı iş dışında eğitim vermektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %76,3'ü nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %50'si nitelikli eleman bulamadıklarını, %21,1'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %50'si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %84,2'si kişisel başvuruları kullanmakta, %5,3'ü iş dünyası ve akrabaları aracılığıyla eleman temin etmekte ve %5,3'ü eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. Bunların dışında bir yöntemden faydalanan işletme oranı %15,8'dir. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %94,7'sinin iç kaynaklara ve %5,3'ünün dış kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin %26,3'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum,

sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %81,6'sında kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %94,7'si ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %89,5'inde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %92,1'inde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %84,2'sinde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin yalnızca %31,6'sı ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %92,1'i çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %60,5'i yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %78,9'unda plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %89,5'inde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %86,8'inde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin %92,1'i personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %36,8'i etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %36,8'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %13,2'si astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %52,6'sı müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. Ayrıca 1 işletme yöneticisi astlarına güvenmediği için, 1'i faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için, 1'i de her işi en iyi kendisi yaptığını düşündüğü için yetkilerini devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %92,1'inde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından, %15,3'ünde üst yönetim ve %2,6'sında bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %73,7'si işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %21,1'i işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %39,5'i herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar, %34,2'si üst yönetim, %7,9'u bölüm yöneticisi, %2,6'sı alt yönetim, %15,8'i herkes olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin %10,5'i finansal kontrol tekniklerini, %5,3'ü dış raporları, %13,2'si işletme içi raporları, %5,3'ü ortaklar için hazırlanan raporları, %5,3'ü bütçelemeyi kullanırken %13,2'si bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı %65,8'dir. İşletmelerin %84,2'si gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %89,5'i yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %63,2 iken işletmelerin %78,9'unda işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur.

Sektördeki işletmelerin %86,8'inde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %34,2'si kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin bu sektörde yeterince anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %81,6'sında esnek bir kontrol sistemi varken %71,1'inde kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Kırtasiye Cep Telefonu-Bilgisayar Elektrikli Ev Aletleri Ticareti

Ankete katılan işletmelerden kırtasiye cep telefonu-bilgisayar elektrikli ev aletleri ticareti meslek grubuna dahil olan 35 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %40'ı finansal planlama, %8,6'sı üretim planlaması, %37,1'i pazarlama planlaması ve %17,1'i insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %28,6'sı ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %85,7'si ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %7,1'i nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %11,4'ü hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %17,1'i faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını, %2,9'u planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini, aynı orandaki işletmeler planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu ve planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşünen işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %91,4'ünde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %2,9'unda üst yönetici yerine getirmektedir. İşletmelerin %88,6'sı teknik plan yaparken taktik plan yapan işletme oranı %2,9'dur. Stratejik plan hazırlamış işletme bulunmamaktadır.

Sektördeki işletmelerin %94,3'ü işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %94,3'ü yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %94,3'ünde amaçlar açıkça belirlenmiştir ve bu durum oldukça tatmin edicidir. %42,9'unda çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %74,3'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %85,7'sinde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %60'ında karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %74,3'ünde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik düşünmeye vakit ayırmadığı ve rutin işlerle uğraştıkları görülmektedir. İşletmelerin %65,7'sinde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %68,6'sının örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış

ve %65,7'sinin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %65,7'sinin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %68,6'sında çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %8,6'sı fonksiyon, %2,9'u sayı, %48,6'sı müşteri ve %5,7'si mamul temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %34,3'ü herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Kırtasiye cep telefonu-bilgisayar elektrikli ev aletleri ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %60'ında örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu durum çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. İşletmelerin %88,6'sında çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, yine %88,6'sında çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %91,4'ünde çalışanlar işletme sahibinden emir alırken %5,7'sinde en üst yöneticiden ve %2,9'unda bölüm yöneticilerinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %71,4'ünde sözlü ve %20'sinde yazılı yapılmaktadır. Her ikisini de kullanan işletmelerin oranı %8,6'dır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %82,9'unda yukarıdan aşağıya doğru dikey, %8,6'sında aşağıdan yukarıya doğru dikey ve %8,6'sında yatay iletişim görülmektedir. Çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %40'ının ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %17,1'inin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %14,3'ünün kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %11,4'ünün yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %48,6'sı çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmiştir. Sektördeki işletmelerin yaklaşık yarısının çalışanların motivasyonu açısından bir şey yapmamaları ilginçtir. Bu sektördeki işletmelerin %65,7'si çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %57,1'i çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %8,6'dır. Ayrıca işletmelerin %5,7'si iş dışında eğitim vermekte, %8,6'sı teknolojik imkanlardan faydalanmakta, %5,7'si dışarıdan uzman getirmektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği ve iş başında eğitim verdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %60'ı nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %74,3'ü nitelikli eleman bulamadıklarını, %20'si yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %31,4'ü nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %94,3'ü kişisel başvuruları kullanmakta ve

%8,6'sı eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %94,3'ünün iç kaynaklara ve %5,7'sinin dış kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %51,4'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine orta düzeyde önem verdiklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %82,9'unda kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %91,4'ü ortak sorumluluk anlayışına hakim olup %94,3'ünde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %82,9'unda aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %88,6'sında emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %51,4'ü ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %85,7'si çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %48,6'sı yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %88,6'sında plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %94,3'ünde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %85,7'sinde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin %94,3'ü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %60'ı etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %57,1'inde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %5,7'si astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %37,1'i müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, %2,9'u astlarına güvenmediği için, %8,6'sı her işi en iyi kendisi yapabildiğini düşündüğü için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. 1 işletme yöneticisi yetkilerini faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için devretmediğini belirtmektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin koordinasyonunun başarısına ilişkin oranlar genelde yüksek düzeydedir.

Sektördeki işletmelerin %88,6'sında kontrol faaliyetleri işletme sahibi ve %11,4'ünde üst yönetici tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %80'i işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %20'si işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %31,4'ü herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar, %8,6'sı bölüm yöneticisi, %2,9'u alt yönetici ve %22,9'u üst yönetim olarak görmektedir. Ayrıca işletmelerin %34,3'ü herkesi sorunun kaynağı olarak tanımlamaktadır. Sektördeki işletmelerin %34,3'ü finansal kontrol tekniklerini, %11,4'ü dış raporları, %22,9'u işletme içi raporları, %5,7'si ortaklar için hazırlanan raporları, %8,6'sı bütçelemeyi ve %28,6'sı bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı

%28,6'dır. İşletmelerin %94,3'ü gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %94,3'ü yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %68,6 iken işletmelerin %77,1'inde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %94,3'ünde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %48,6'sı kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin %77,1'inde esnek bir kontrol sistemi varken %54,3'ünde kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Kuyumculuk-Medikal Gözlük Ticareti

Ankete katılan işletmelerden kuyumculuk-medikal gözlük ticareti meslek grubuna dahil olan 14 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %14,3'ü finansal planlama, %7,1'i pazarlama planlaması yapmaktadır. %78,6'sı ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin hiçbirinde insan kaynakları planlaması ve üretim planlaması yapılmadığı görülmektedir. İşletmelerin çok büyük bir kısmının herhangi bir planlama yapmamaları ilgi çekicidir. Bu işletmelerin %78,6'sı ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %28,6'sı hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %7,1'i planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini düşündüğünü belirtmiştir. Sektördeki işletmelerin %64,3'ünde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %7,1'inde ortaklar yerine getirmektedir. İşletmelerin %57,1' teknik plan yaparken %7,1'i taktik plan yapmaktadır. Stratejik plan yapan hiçbir işletmenin olmadığı görülmektedir.

Sektördeki işletmelerin %50'si işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %42,9'u yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %57,1'inde amaçlar açıkça belirlenmiştir. %14,3'ünde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %14,3'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %64,3'ünde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %14,3'ünde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %64,3'ünde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. %21,4'ünde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkezîyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %21,4'ünün örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %35,7'sinin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %35,7'sinin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %21,4'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde

tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %21,4'ü müşteri temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %78,6'sı herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Kuyumculuk-medikal gözlük ticareti meslek grubunda bulunan işletmelerin %28,6'sında örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu oran oldukça düşüktür ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecek olup sektördeki işletmelerin acilen önlem alması gereken bir konudur. İşletmelerin %42,9'unda çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, aynı orandaki işletmelerde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin tümünde çalışanlar işletme sahibinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %78,6'sında sözlü ve %21,4'ünde yazılı yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %92,9'unda yukarıdan aşağıya doğru dikey ve %7,1'inde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim görülmektedir. Yatay ve çapraz iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %21,4'ünün ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %7,4'ünün yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %64,3'ü çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmiştir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği açıkça görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %78,6'sı çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %28,6'sı çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %7,1'dir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin çoğunluğunun elemanlarını çıraklıktan yetiştirdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %35,7'si nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %71,4'ü nitelikli eleman bulamadıklarını ve %7,1'i nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %92,9'u kişisel başvuruları kullanmakta, %7,1'i iş dünyası ve akraba aracılığıyla eleman temin etmekte, %7,1'i iş ve işçi bulma kurumundan ve yine %7,1'i eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %92,9'unun iç kaynaklara ve %7,1'inin dış kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %28,6'sında sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %35,7'sinde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında

birleştirilmektedir. İşletmelerin %42,9'u ortak sorumluluk anlayışına hakim ve yine %42,9'unda yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %28,6'sında aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %57,1'inde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin yalnızca %21,4'ü ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %42,9'u çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %35,7'si yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %78,6'sında plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %85,7'sinde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %42,9'unda ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin %71,4'ü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %28,6'sı etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %35,7'sinde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %7,1'i astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %57,1'i müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, 1 işletme astlarına güvenmediği için, 1 işletme her işi en iyi kendisi yapabildiğini düşündüğü için, 1 işletme yöneticisi ise faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için yetkilerini devretmediğini belirtmiştir.

Sektördeki işletmelerin tümü kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %92,9'u işleri yapıldığı sırada kontrol ederken işler tamamlandıktan sonra kontrol yapan işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin %7,1'i herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar, %28,6'sı herkes ve %64,3'ü üst yönetim olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin %14,3'ü finansal kontrol tekniklerini, 1 tanesi işletme içi raporları ve 1'i bütçelemeyi kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı %57,1'dir. İşletmelerin %92,9'u gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %42,9'u yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %64,3 iken işletmelerin %42,9'unda işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %57,1'inde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %28,6'sı kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin bu sektörde de yeterince anlaşılmadığını göstermektedir. İşletmelerin %50'sinde esnek bir kontrol sistemi varken %35,7'si kontrol faaliyetlerini geleceğe yönelik yapmakta ve %64,3'ü kontrolü geçmişe yönelik uygulamaktadır.

Tarım Ormancılık ve Hayvancılık

Ankete katılan işletmelerden tarım ormancılık ve hayvancılık meslek grubuna dahil olan 18 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %44,4'ü finansal planlama, %27,8'i üretim planlaması, %55,6'sı pazarlama planlaması yapmaktadır. %22,2'si ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. İşletmelerin hiçbirinde insan kaynakları planlaması yapılmamaktadır. Bu işletmelerin %83,3'ü ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %22,2'si nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu, %5,6'sı planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu ve %16,7'si planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini, planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini düşünen işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %66,7'sinde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirirken %22,2'sinde ortaklar yerine getirmektedir. İşletmelerin %50'si teknik plan yaparken %38,9'u taktik plan yapmaktadır. Stratejik plan yapan işletme bulunmamaktadır.

Sektördeki işletmelerin %88,9'u işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %94,4'ü yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %88,9'unda amaçlar açıkça belirlenmiştir ve bu durum oldukça tatmin edicidir. %44,4'ünde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %61,1'inde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %94,4'ünde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %55,6'sında karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %72,2'sinde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıklarını söyleyebiliriz. İşletmelerin %83,3'ünde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %89,9'unun örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %94,4'ünün örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %88,9'unun örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %94,4'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %16,7'si mamul, %5,6'sı fonksiyon, %22,2'si sayı, %16,7'si müşteri, %16,7'si süreç veya makine temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %22,2'si herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir. Sektörde örgütlenmeyle ilgili oranların başarı düzeyinin genel olarak yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Tarım ormancılık ve hayvancılık meslek grubunda bulunan işletmelerin %50'sinde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. İşletmelerin tümünde

Çalışanlar, stlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte ve yine tümünde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılırlık, tamlık ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin tümünde çalışanlar işletme sahibinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %72,2'sinde sözlü ve %16,7'sinde yazılı yapılmaktadır. Her ikisini de kullanan işletmelerin oranı %11,1'dir. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %88,9'unda yukarıdan aşağıya doğru dikey, %5,6'sında yatay ve %5,6'sında çapraz iletişim görülmektedir. Sektördeki işletmelerde aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kullanılmamaktadır. İşletmelerin alışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %33,3'ünün ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %5,6'sının terfi, teşekkür, takdir gibi manevi dlleri, %11,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %11,1'inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %50'si çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmiştir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerekmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %61,1'i çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %72,2'si çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde alışanlara hiç eğitim vermeyenlerin işletme yoktur. Ayrıca işletmelerin %5,6'sı eğitim süreçlerinde teknolojik imkanlardan faydalanmakta ve %11,1'i dışarıdan uzman getirmektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle iş başında eğitim verdiği ve çıraklıktan yetiştirdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %61,1'i nitelikli iřęcnn Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %66,7'si nitelikli eleman bulamadıklarını, %33,3' yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %38,5'i nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %94,4' kişisel başvuruları kullanmakta ve %5,6'sı iş dünyası ve yakın akraba aracılığıyla eleman tedarik etmekte, %11,1'i eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin %88,9'unun i kaynaklara ve %11,1'inin dış kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %44,4'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %61,1'inde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %72,2'si ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %83,3'ünde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp i bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %88,9'unda

aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışır, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %88,9'unda emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin %27,8'i ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %72,2'si çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %33,3'ü yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %88,9'unda plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %94,4'ünde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %94,4'ünde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin tümü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %50'si etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %50'sinde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %11,1'i astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %5,6'sı astlarına güvenmediği için, %44,4'ü müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir. 1 işletme yöneticisi faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için ve 1 işletme yöneticisi de her işi en iyi kendisinin yaptığı düşüncesiyle yetkilerini devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin %94,4'ünün kontrol faaliyetleri işletme sahibi ve %5,6'sının üst yönetici tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %88,9'u işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %11,1'i işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %55,6'sı herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar ve %22,2'si üst yönetim, %5,6'sı üst yönetici ve %16,7'si herkes olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin %38,9'u finansal kontrol tekniklerini, %5,6'sı dış raporları ve yine %5,6'sı ortaklar için hazırlanan raporları kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı %44,4'tür. İşletmelerin %94,4'ü gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %94,4'ü yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Tüm işletmeler fiili sonuçları düzenli olarak kaydetmekte, %88,9'u işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurmuştur. Sektördeki işletmelerin %88,9'unda kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %44,4'ü kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin %72,2'sinde esnek bir kontrol sistemi varken %55,6'sında kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Tekstil-PVC-Yedek Parça-Mobilya İmalatı

Ankete katılan işletmelerden tekstil-pvc-yedek parça-mobilya imalatı meslek grubuna dahil olan 18 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %22,2'si finansal planlama, %77,8'i

üretim planlaması, %11,1'i insan kaynakları planlaması ve %50'si pazarlama planlaması yapmaktadır. %11,1'i ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Bu işletmelerin %72,2'si ülke koşullarının planlamaya uygun olmadığını, %38,9'u nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %5,6'sı hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %16,7'si faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını, işletmelerin %5,6'sı planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini, %5,6'sı planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini ve yine %5,6'sı planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünmektedir. Sektördeki işletmelerin %72,2'sinde planlama faaliyetini işletme sahibi, %22,2'sinde ortaklar ve %5,6'sında üst yönetici yerine getirmektedir. İşletmelerin %66,7'si teknik plan yaparken %11,1'i stratejik ve %16,7'si taktik plan yapmaktadır.

Sektördeki işletmelerin %88,9'u işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve tümü yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %83,3'ünde amaçlar açıkça belirlenmiştir. %66,7'sinde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %83,3'ünde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %83,3'ünde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %50'sinde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %88,9'unda üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin çok büyük bir kısmının stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıklarını söyleyebiliriz. İşletmelerin %83,3'ünde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %77,8'inin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %88,9'unun örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %94,4'ünün örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %83,3'ünde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %5,6'sı fonksiyon, %5,6'sı bölge veya coğrafi temele göre, %33,3'ü mamul, %33,3'ü müşteri, %5,6'sı zaman ve %5,6'sı süreç veya makine temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %11,1'i herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Tekstil-pvc-yedek parça-mobilya imalatı meslek grubunda bulunan işletmelerin %50'sinde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. İşletmelerin %88,9'unda çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %88,9'unda çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin %88,9'unda çalışanlar işletme sahibinden, %5,6'sında üst

yöneticiden emir almaktadır. %5,6'sında emirlerin verildiği yer, işin niteliğine göre değişmektedir. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %77,8'inde sözlü ve %16,7'sinde yazılı yapılmaktadır. Her ikisini de kullanan işletmelerin oranı %5,6'dır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne bakıldığında %88,9'unda yukarıdan aşağıya doğru dikey, %5,6'sında aşağıdan yukarıya doğru dikey ve %5,6'sında çapraz iletişim görülmektedir. Yatay iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %55,6'sının ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %22,2'sinin terfi, teşekkür, takdir gibi manevi ödülleri, %11,1'inin kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımları, %27,8'inin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %33,3'ünün çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği açıkça görülmektedir. Bu sektördeki işletmelerin %88,9'u çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %5,6'sı dışarıdan uzman getirmekte, %61,1'i çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %5,6'dır. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği ve iş başında eğitim verdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %66,7'si nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %72,2'si nitelikli eleman bulamadıklarını, %27,8'i yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %60,1'i nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %94,4'ü kişisel başvuruları kullanmakta ve %22,2'si eğitim kurumlarından faydalanmaktadır. İşletmelerin %5,6'sı gazete yoluyla ve %11,1'i iş ve işçi bulma kurumu yoluyla eleman tedarik etmektedir. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tümünün iç kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %55,6'sında sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine orta derecede önem verdiklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin tümünde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %94,4'ü ortak sorumluluk anlayışına hakim ve tümünde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %94,4'ünde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %88,9'unda emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin yalnızca %55,6'sı ihtiyaç

duyulduğunda komite kurmakta, %88,9'u çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %55,6'sı yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %88,9'unda plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %94,4'ünde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %88,9'unda ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin %94,4'ü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %50'si etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %38,9'unda zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %5,6'sı astları yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmadığı için, %50'si müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediği için, %5,6'sı astlarına güvenmediği için, %11,1'inin yöneticileri faaliyetlerin kontrolü güçleşeceği için yetkilerini devretmediğini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin tümü kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %50'si işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %50'si işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %50'si herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanları, %22,2'si üst yönetimi, %16,7'si bölüm yöneticilerini, %11,1'i herkesi görmektedir. Sektördeki işletmelerin %16,7'si finansal kontrol tekniklerini, %11,1'i dış raporları, %5,6'sı işletme içi raporları, %16,7'si bütçelemeyi ve %11,1'i bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniği kullanmayan işletmelerin oranı %55,6'dır. İşletmelerin %88,9'u gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %94,4'ü yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %94,9 iken işletmelerin %94,4'ünde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %94,4'ünde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %33,3'ü kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin %77,8'inde esnek bir kontrol sistemi varken %83,3'ünde kontrol faaliyetleri geleceğe yönelik yapılmaktadır.

Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılığı ve Yolcu Taşımacılığı

Ankete katılan işletmelerden yurtiçi ve yurtdışı taşımacılığı ve yolcu taşımacılığı meslek grubuna dahil olan 12 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin %25'i finansal planlama, %16,7'si pazarlama planlaması, %8,3'ü insan kaynakları planlaması yapmaktadır. %75'i ise herhangi bir planlama yapmamaktadır. Bu oran oldukça yüksektir. Ayrıca sektörde üretim planlaması yapan işletme bulunmamaktadır. Bu işletmelerin %91,7'si ülke koşullarının

planlamaya uygun olmadığını, %16,3'ü nitelikli personel eksikliklerinin olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %25'i hiçbir nedene bağlı olmaksızın planlama yapmadıklarını belirtirken %8,3'ü faaliyet gösterdikleri sektörün yapısının planlamaya uygun olmadığını ifade etmiştir. Planlama yapılması için harcanan zamanın boşa geçeceğini, planlama anlayışının tam olarak işletmelerinde gelişmediğini ve planlama faaliyetlerinin maliyetinin yüksek olduğunu düşünen işletme bulunmamaktadır. Sektördeki işletmelerin %91,7'sinde planlama faaliyetini işletme sahibi yerine getirmektedir. İşletmelerin %83,3'ü teknik plan yaparken stratejik ve taktik plan yapan işletme bulunmamaktadır. Stratejik ve taktik planlama yapan hiçbir işletmenin olmaması dikkat çekmektedir.

Sektördeki işletmelerin %83,3'ü işbölümü ve uzmanlaşma yapmakta ve %50'si yetki ve sorumlulukları açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürütmektedir. İşletmelerin %91,7'sinde amaçlar açıkça belirlenmiştir ve bu durum oldukça tatmin edicidir. %58,3'ünde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir almaktadır. Sektördeki işletmelerin %50'sinde yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahiptir. %83,3'ünde yöneticiler, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptir. İşletmelerin %33,3'ünde karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmektedir. %75'inde üst yöneticiler rutin işlerle uğraşmaktadır. Sektördeki üst yöneticilerin $\frac{3}{4}$ 'ünün stratejik düşünmeye vakit ayırmadığını ve rutin işlerle uğraştıkları görülmektedir. İşletmelerin %50'sinde bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge bulunmaktadır. İşletmelerin %41,7'sinin örgüt yapısı, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış ve %50'sinin örgüt yapısı basit ve anlaşılabilir nitelikte düzenlenmiştir. %33,3'ünün örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir niteliktedir. İşletmelerin %50'sinde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık şekilde tanımlanmıştır. Sektördeki işletmelerin %16,7'si mamul ve %16,7'si müşteri temeline göre örgütlenmiştir. İşletmelerin %66,7'si herhangi bir örgütlenme şeklinin olmadığını belirtmiştir.

Yurtiçi ve yurtdışı taşımacılığı ve yolcu taşımacılığı meslek grubunda bulunan işletmelerin yalnızca %16,7'sinde örgütsel amaçlar, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamaktadır. Bu oran oldukça düşüktür ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. İşletmelerin %83,3'ünde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte, %91,7'sinde çalışanlara yöneltilen emirler, açıklık, anlaşılabilirlik, tamlik ve uygulanabilirlik kriterlerine uygundur. İşletmelerin tümünde çalışanlar işletme sahibinden emir almaktadır. Ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme işletmelerin %83,3'ünde sözlü ve %16,7'sinde yazılı yapılmaktadır. Bu işletmelerde kullanılan örgütsel iletişim türüne

bakıldığında tümünün yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişimi kullandıkları görülmektedir. Yatay, çapraz ve aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim sektördeki hiçbir işletme tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin çalışanları motive edebilmek için kullandıkları araçların sıklığına bakıldığında %16,7'sinin ikramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını, %16,7'sinin yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri tercih ettikleri görülürken %66,7'sinin çalışanların motivasyonu için özel bir gayret göstermediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Sektördeki işletmelerin çalışanların motivasyonlarını artıracak tedbirler alması gerektiği açıkça görülmektedir. Çünkü işletmelerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü çalışanların motivasyonu adına hiçbir çaba sarf etmemektedir. Bu sektördeki işletmelerin %66,7'si çalışanlarını çıraklıktan yetiştirirken %50'si çalışanlarına iş başında eğitim vermektedir. Sektörde çalışanlara hiç eğitim vermeyenlerin oranı %8,3'tür. Ayrıca işletmelerin %8,3'ü iş dışında eğitim vermektedir. Bu oranlara bakıldığında sektördeki işletmelerin elemanlarını genellikle çıraklıktan yetiştirdiği ve iş başında eğitim verdiği görülmektedir. Sektördeki işletmelerin %58,3'ü nitelikli işgücünün Ereğli'de kalmak istemediğini düşünürken, %66,7'si nitelikli eleman bulamadıklarını, %16,7'si yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edildiğini ve %50'si nitelikli elemanların yüksek ücret istediklerini düşünmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde sektördeki işletmelerin %83,3'ü kişisel başvuruları kullanmakta ve %8,3'ü iş dünyası ve akraba aracılığıyla, %8,3'ü gazete ilanı, %8,3'ü eğitim kurumları aracılığıyla eleman temin etmektedir. Bunların dışında bir yöntemden faydalanan işletme oranı %8,3'tür. Sektördeki işletmelerde terfi söz konusu olduğunda işletmelerin tümünün iç kaynaklara yöneldiği görülmektedir. Ayrıca sektördeki işletmelerin yalnızca %33,3'ünde sistematik bir performans değerlendirme sistemi vardır. Bu durum, sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performans yönetimine yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Sektördeki işletmelerin %66,7'sinde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştirilmektedir. İşletmelerin %83,3'ü ortak sorumluluk anlayışına hakim ve %75'inde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü korumaktadır. İşletmelerin %75'inde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatışırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözmektedir. İşletmelerin %58,3'ünde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkarmayacak şekilde düzenlenmiştir. İşletmelerin yalnızca %16,7'si ihtiyaç duyulduğunda komite kurmakta, %33,3'ü çalışanları inanarak işbirliğine sevk etmekte ve %16,7'si yalın bir örgüt yapısına sahiptir. İşletmelerin %66,7'sinde plan ve programlar uyumlaştırılmakta olup %91,7'sinde iyi bir iletişim düzeni kurulmuştur. Sektördeki

işletmelerin %58,3'ünde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında halledilmekte olup işletmelerin tümü personel seçiminde hassas davrandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %25'i etkili bir ödüllendirme sistemine sahiptir. İşletmelerin %33,3'ünde zaman zaman yetki devri gerçekleştirilmektedir. Ancak işletme yöneticilerinin %83,3'ü müşteriler sadece sahip ya da yöneticiyle görüşmek ve iş yapmak istediğı için ve %8,3'ü astlarına güvenmediğı için yetkilerini devretmediklerini belirtmektedir.

Sektördeki işletmelerin tümünde kontrol faaliyetleri işletme sahibi tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin %66,7'si işleri yapıldığı sırada kontrol ederken %16,7'si işler tamamlandıktan sonra kontrol etmektedir. İşletmelerin %33,3'ü herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağını çalışanlar ve %66,7'si üst yönetim olarak görmektedir. Sektördeki işletmelerin %8,3'ü finansal kontrol tekniklerini ve %25'i bunların dışında çeşitli kontrol teknikleri kullanmaktadır. Herhangi bir kontrol tekniğı kullanmayan işletmelerin oranı %66,7'dir. İşletmelerin %83,3'ü gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlemişken %66,7'si yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanları sürekli bilgilendirmektedir. Fiili sonuçları düzenli olarak kaydedenlerin oranı yalnızca %41,7 iken işletmelerin %58,3'ünde işi yapanların kendi kendilerini denetlemelerini sağlayacak bir otokontrol sistemi kurulmuştur. Sektördeki işletmelerin %50'sinde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösterilirken işletmelerin %16,7'si kontrolden sağlanan yararın, yapılan harcamalardan fazla olduğunu düşünmektedir. Bu durum, kontrol faaliyetlerinin öneminin bu sektörde çok az işletme tarafından anlaşıldığını göstermektedir. İşletmelerin %41,7'sinde esnek bir kontrol sistemi varken yalnızca %33,3'ünde kontrol faaliyetleri geleceğı yönelik yapılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Bozkurt, Nilay (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı (2011-2015)
- Özgener, Şevki (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran (20): 137-161.
- Özkanlı, Özlem ve Kızjibek Namazalieva (2006). Kırgızistan'da Faaliyet Gösteren Bazı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları Üzerine Bir Araştırma. Bilig Dergisi, Güz (39): 97-125.
- Serinkan, Celalettin ve Hasan Cabar (2008). KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi (Bağlantıda), 5 (1): 1-27, Erişim: www.insanbilimleri.com
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik (2009). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Uzun, Özlem ve Çiler Günay (2008). KOBİ'lerin Yönetim-Organizasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri-Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Uygulama. 5. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, 25-26 Kasım 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, 477-494.
- * Oda ve işletmeler hakkındaki bilgiler, Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Plan 2011-2015'ten alınmış ve bir kısmı güncellenmiştir.

EK 1: UYGULANAN ANKET

ANKET SORULARI

Üç bölümden oluşan bu anket çalışması, Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası üyelerinin yönetsel sorunlarını tespit etmek, bu sorunlarla bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek ve tespit edilen sorunlara çözüm önerileri geliştirebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular, Mevlana Kalkınma Ajansı tarafından 2011 Teknik Destek Programı ile desteklenen ve Konya Ereğli Ticaret ve Sanayi Odası tarafından yürütülen proje kapsamında hazırlanacak raporda kullanılacaktır. Anketin üzerine işletmenizin ya da sizin kimliğinizi ifade eden herhangi bir bilgi (isim, soyisim, marka vb.) yazmayınız. Soruların cevaplanması hususunda gösterdiğiniz hassasiyetten dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Ali ERBAŞI (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu İşletme Bölümü)

1. BÖLÜM (İŞLETMEYLE İLGİLİ BİLGİLER)

1. Hangi meslek grubunda faaliyet gösteriyorsunuz?

- | | |
|---|--|
| ☐ Akaryakıt Ürünleri-Galeri-Yedek Parça Ticareti | ☐ Hububat-Bakliyat Toptan ve Perakende Ticareti |
| ☐ Gıda Ürünleri İmalatı | ☐ İnşaat-Mühendislik-Yapı Kooperatifi |
| ☐ Gıda Ürünleri Meyve ve Sebze Toptan Ticareti | ☐ Kırtasiye Cep Telefonu-Bilgisayar Elektrikli Ev Aletleri Ticareti |
| ☐ Gıda Ürünleri Perakende Ticareti | ☐ Kuyumculuk-Medikal Gözlük Ticareti |
| ☐ Giyim Eşyası Satıcıları-Ayakkabıcılar | ☐ Tarım Ormancılık ve Hayvancılık |
| ☐ Hırdavat ve İnşaat Malzemeleri Ticareti | ☐ Tekstil-PVC-Yedek Parça-Mobilya İmalatı |
| ☐ Hizmetler | ☐ Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılığı ve Yolcu taşımacılığı |

2. Faaliyet gösterdiğiniz sektör yapısı?

- ☐ İmalat ☐ Ticaret ☐ Hizmet

3. İşletmenizin kişilik yapısı nedir?

- ☐ Gerçek kişi ☐ Tüzel Kişi

4. Hukuki yapısına göre işletme türünüz nedir?

- | | |
|--|--|
| ☐ Limited şirket | ☐ Yapı Kooperatifi |
| ☐ Anonim şirket | ☐ Sulama Kooperatifi |
| ☐ Gerçek kişi işletmesi | ☐ Tarımsal Kalkınma Kooperatifi |
| ☐ Kollektif şirket | ☐ Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi |
| ☐ Pancar Ekiciler Kooperatifi | ☐ Esnaf Kefalet Kooperatifi |
| ☐ Toplu İşyerleri | |

5. İşletmeniz kaç yıldır bu sektörde faaliyet gösteriyor?

- ☐ 1 yıl ☐ 2-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-15 yıl ☐ 16-24 yıl ☐ 25 yıl ve üstü

6. İşletmenizin sermayesi ne kadardır?

- | | | |
|--|--|---|
| ☐ 5.000 TL'den az | ☐ 5.001-50.000 TL arasında | ☐ 50.001-100.000 TL arasında |
| ☐ 100.001-500.000 TL arasında | ☐ 500.001-1.000.000 TL arasında | ☐ 1.000.000 TL'den fazla |

7. İşletmenizin sermaye yapısı nasıl?

- ☐ Tamamı yerli sermaye ☐ Tamamı yabancı sermaye ☐ Yerli ve yabancı sermaye karışık

8. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı kaçtır?

- ☐ 0-9 kişi ☐ 10-49 kişi ☐ 50-249 kişi ☐ 250 ve üstü kişi

9. İşletmenizin yıllık cirosu ne kadar?

- ☐ 0-1.000.000 TL arası ☐ 1.000.001 TL-5.000.000 TL arası ☐ 5.000.001 TL-25.000.000 TL arası ☐ 25.000.000 TL'den fazla

10. Çalışanlarınızın ortalama eğitim düzeyi nedir?

- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

11. İşletmenizde yönetim veya işletme alanında eğitim almış personel sayısı kaçtır?

- ☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6-10 ☐ 11-19 ☐ 20 ve üstü

12. İşletmenizin gelişim evresi nasıl?

- ☐ Yeni kurdum. ☐ Ebeveynlerimden kaldı.

2. BÖLÜM (ANKETİ DOLDURAN YÖNETİCİYLE İLGİLİ BİLGİLER)

1. Cinsiyetiniz nedir?

- ☐ Bay ☐ Bayan

2. İşletmedeki mesleki unvanınızı yazınız? (Örneğin işletme sahibi, müdür, müdür yardımcısı, muhasebeci gibi)

3. Şu an çalıştığınız sektörde toplam çalışma süreniz kaç yıldır?

- ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üstü

4. Yaşınız kaç?

- ☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56-65 ☐ 66 ve üstü

5. Eğitim düzeyiniz nedir?

- ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

3. BÖLÜM (YÖNETİM PROBLEMLERİ)

1. Planlama yapma durumunuzla ilgili aşağıdakilerden hangileri size uymaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Finansal planlama yapmaktayız. () Üretim planlaması yapmaktayız. () Pazarlama planlaması yapmaktayız.
- () İnsan kaynakları planlaması yapmaktayız. () Herhangi bir planlama yapmamaktayız.
2. Planlamayı hiç yapmamanızın ya da planlarınızın istenilen başarıya ulaşamamasının nedenleri sizce aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Ülke koşulları planlamaya uygun değil (ekonomik kriz, siyaset vs.) () Nitelikli personel eksikliğimiz var.
- () Faaliyet gösterdiğimiz sektörün yapısı planlama yapmaya uygun değil. () Planlama faaliyetlerinin maliyeti yüksek.
- () Planlamanın yapılması için harcanan zaman boşa geçer. () Planlama anlayışı tam olarak işletmemizde gelişmedi.
- () Planları yaptıktan sonra uygulamaya aktaramıyoruz. () Planlama yapmıyoruz ve bunun hiçbir nedeni yok.
3. İşletmenizde planlama faaliyetini yerine getiren yönetici kademesi hangisidir?
- () İşletme sahibi () Ortaklar () Üst yönetici () Planlama uzmanı () İlgili bölümler () Planlama yapmıyoruz.
4. Hangi süreler için planlama yapmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () 1 yıldan az süreli planlar () 1-5 yıl arası döneme ilişkin planlar () 5 yıldan uzun vadeli planlar () Planlama yapmıyoruz.
5. İşletmenizde işbölümü ve uzmanlaşma yapılmakta mıdır?
- () Evet () Hayır
6. İşletmenizde yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz şekilde üst yönetimden en alt düzeye kadar yürümekte midir?
- () Evet () Hayır
7. İşletmemizin amaçları açıkça belirlenmiş midir?
- () Evet () Hayır
8. İşletmenizde çalışanlar, yaptığı işle ilgili olarak birden fazla kişi veya amirden emir alıyor mu?
- () Evet () Hayır
9. İşletmenizdeki yöneticiler, kontrol edebileceklerinden daha fazla sayıda asta sahip midir?
- () Evet () Hayır
10. Yöneticileriniz, sorumlu oldukları konularda karar yetkisine de sahiptirler mi?
- () Evet () Hayır
11. İşletmenizde ihtiyaç duyulan konularda karar yetkisi, yöneticiler tarafından bir alt düzeye devredilmekte midir?
- () Evet () Hayır
12. Üst yöneticileriniz, rutin işlerle ilgileniyorlar mı?
- () Evet () Hayır
13. İşletmenizdeki bölümlerin büyüklüğü, standardizasyon-esneklik ve merkeziyetçilik-yetki devri arasında denge var mı?
- () Evet () Hayır
14. Örgütlenme yapınız, işletmeyi en düşük maliyetle amaca ulaştıracak şekilde planlanmış mıdır?
- () Evet () Hayır
15. İşletmenizin örgüt yapısı, basit ve anlaşılır nitelikte mi?
- () Evet () Hayır
16. İşletmenizin örgüt yapısı, yenilenebilir ve değişiklikler yapılabilir nitelikte mi?
- () Evet () Hayır
17. İşletmenizde çalışanların görevleri, yetki ve sorumlulukları ve örgütsel ilişkileri açık bir şekilde tanımlanmış mıdır?
- () Evet () Hayır
18. İşletmenizin örgütlenme şekli nasıldır?
- () Fonksiyon temeline göre () Sayı temeline göre () Bölge veya coğrafik temele göre
- () Mamul temeline göre () Müşteri temeline göre () Zaman temeline göre
- () Süreç veya makine temeline göre () Bir örgütlenme şeklimiz yok.
19. İşletmenizin örgütsel amaçları, çalışanların bireysel amaçlarını da kapsamakta mıdır?
- () Evet () Hayır
20. İşletmenizde çalışanlar, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz itaat etmekte mi?
- () Evet () Hayır
21. İşletmenizde çalışanlara yöneltilen emirler açık, anlaşılır, tam ve uygulanabilir nitelikte midir?
- () Evet () Hayır
22. İşletmenizde çalışanlarınızın emir aldıkları yönetim kademesi hangisidir?
- () İşletme sahibi () En üst yönetici () Bölüm yöneticisi () Her yönetici () İşin niteliğine göre değişir.
23. İşletmenizde ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme genellikle nasıl yapılır?
- () Yazılı () Sözlü () Hem yazılı hem sözlü
24. İşletmenizde hangi örgütsel iletişim türü kullanılmaktadır?
- () Yukarıdan aşağıya doğru dikey () Aşağıdan yukarıya doğru dikey () Yatay () Çapraz
25. İşletmenizde çalışanları motive etmek için hangi araçları kullanmaktasınız? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () İkramiye, parça başı ücret, prim gibi teşvik araçlarını tercih ediyorum.
- () Terfi, teşekkür, takdir gibi manevi bir takım ödülleri veriyorum.
- () Kıdem tazminatı, işsizlik sigortası, kaza sigortası gibi yardımlarda bulunuyorum.

- () Yakıt yardımı, çalışanların çocukları için öğrenim yardımı, sağlık hizmetleri, konut edindirme gibi hizmetleri veriyorum.
- () Özel bir gayret göstermiyorum.
26. İşletmenizde çalışanların eğitimiyle ilgili aşağıdakilerden hangisi uygulanmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Çalışanlar, çıraklıktan yetişmektedir. () Çalışanlara iş başında eğitim verilmektedir.
- () Çalışanlara iş dışında eğitim verilmektedir. () Çalışanlara dışarıdan uzman getirerek eğitim verilmektedir.
- () Çalışanların eğitim sürecinde teknolojik imkanlardan faydalanılmaktadır. () Çalışanlara eğitim verilmemektedir.
27. Nitelikli işgücü temininde ne gibi güçlüklerle karşılaşıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Nitelikli işgücü Ereğli’de kalmak istemiyor. () Yetişen elemanların büyük işletmeler tarafından transfer edilmesi
- () Nitelikli eleman bulamama () Nitelikli elemanların yüksek ücret istemesi
28. İşletmenizde uyguladığınız insan kaynağı tedarik politikanız nasıldır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Kişisel başvuru () İş dünyası ve akraba aracılığıyla () İş ve işçi bulma kurumu
- () Eğitim kurumları () Gazete ilanları () Diğer.....
29. İşletmenizde terfi söz konusu olduğunda hangi kaynağa başvuruyorsunuz?
- () İç kaynaklara (işletmedeki mevcut çalışanlara) () Dış kaynaklara (Dışarıdan arayışlar)
30. İşletmenizde sistematik bir performans değerlendirme sistemi var mı?
- () Evet () Hayır
31. İşletmenizde kişi ya da bölümler arasında bir sorun olduğunda, her iki tarafı da tatmin eden yeni bir alternatif geliştirilip çatışan taraflar bu çözüm etrafında birleştiriliyor mu?
- () Evet () Hayır
32. İşletmenizde ortak sorumluluk anlayışı hakim mi?
- () Evet () Hayır
33. İşletmenizde yöneticiler, çalışanları uyumlu çalıştırıp iç bütünlüğü koruyor mu?
- () Evet () Hayır
34. İşletmenizde aynı seviyede yetkiye sahip kişiler çatırırsa, bir üst amir hakemlik yaparak sorunu çözüyor mu?
- () Evet () Hayır
35. İşletmenizde emir ve komuta ilişkileri, koordinasyonu engelleyen yapısal bir sorun çıkmayacak şekilde düzenlenmiş mi?
- () Evet () Hayır
36. İşletmenizde ihtiyaç duyulduğunda komiteler kuruluyor mu?
- () Evet () Hayır
37. İşletmenizde çalışanlar, emir ve komutadan ziyade inanarak işbirliğine sevk ediliyor mu?
- () Evet () Hayır
38. İşletmenizde yalın bir örgüt yapısı var mı?
- () Evet () Hayır
39. İşletmenizde plan ve programlar uyumlaştırılmış mı?
- () Evet () Hayır
40. İşletmenizde iyi bir iletişim düzeni kurulmuş mu?
- () Evet () Hayır
41. İşletmenizde ortaya çıkan sorunlar, üstlerin müdahaleleri olmadan çalışanlar arasında hallediliyor mu?
- () Evet () Hayır
42. İşletmenizde personel seçiminde hassas davranılıyor mu?
- () Evet () Hayır
43. İşletmenizde etkili bir ödüllendirme sistemi var mı?
- () Evet () Hayır
44. Yetki devrine ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangilerine katılıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Yetkilerimi zaman zaman devrediyorum.
- () Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü astlarım yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip değiller ve deneyimsizler.
- () Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü astlarıma güvenmiyorum.
- () Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü müşterilerim sadece benimle görüşmek ve iş yapmak istiyorlar.
- () Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü faaliyetleri kontrol edebilmem güçleşir.
- () Yetkilerimi devretmiyorum. Çünkü işletmede her işi en iyi ben yapıyorum.
45. İşletmenizde kontrol faaliyeti kim tarafından gerçekleştiriliyor?
- () İşletme sahibi () Üst yönetici () Bölüm yöneticisi () Her yönetici () Kontrol faaliyeti gerçekleştirilmiyor.
46. İşletmenizde kontrol işlevinin yapılış zamanı nasıldır?
- () İşler yapıldığı sırada kontrol edilmektedir. () İşler tamamlandıktan sonra kontrol edilmektedir.
- () Kontrol faaliyeti gerçekleştirilmiyor.
47. Sizce işletmenizde herhangi bir konuda sorun varsa bunun kaynağı neresidir?
- () Üst yönetim () Bölüm yöneticileri () Alt yöneticiler () Çalışanlar () Herkes
48. İşletmenizde hangi kontrol teknikleri kullanılmaktadır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
- () Finansal kontrol teknikleri (Finansal tablolar, rasyo analizi, başa baş noktası vb.)
- () Dış raporlar () Ortaklar için hazırlanan raporlar

- () İşletme içi raporlar (Performans raporları) () Bütçeleme
() Diğer () Herhangi bir kontrol tekniği kullanılmamaktadır.
49. İşletmenizde gerçekçi ve anlaşılabilir standartlar belirlenmiş mi?
() Evet () Hayır
50. İşletmenizde yapılan işin amaçlara uygunluğu konusunda çalışanlar sürekli bilgilendirilmekte mi?
() Evet () Hayır
51. İşletmenizde fiili sonuçlar, düzenli olarak kaydediliyor mu?
() Evet () Hayır
52. İşletmenizde işi yapanların kendi kendilerini denetlemeleri sağlanıyor mu?
() Evet () Hayır
53. İşletmenizde kontrol sürecinde anlaşılabilirliğe ve objektifliğe özen gösteriliyor mu?
() Evet () Hayır
54. İşletmenizde kontrolden sağlanan yarar, yapılan harcamalardan fazla mı?
() Evet () Hayır
55. İşletmenizde esnek bir kontrol sistemi var mı?
() Evet () Hayır
56. İşletmenizde kontrol, geleceğe dönük mü yapılmaktadır?
() Evet () Hayır