

**SİVAS İLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK
SORUNLARININ SAPTANMASI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNİN
GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Ayşe Sarı

**CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Şener BİNGÖL

**SİVAS
EYLÜL-2006**

C.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Ayşe SARI tarafından yapılan bu çalışma jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Şener BİNGÖL (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ASLAN

Yrd. Doç. Dr. Recep MAKAS

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
...../...../2006

Doç. Dr. Nevzat GÜLDİKEN
Enstitü MÜDÜRÜ

ÖZET

Verimlilik, ülkelerin kalkınma düzeylerinin belirlenmesinde hemen her alanda kullanılmaktadır. Üzerinde tam olarak anlaşılmış verimlilik tanımı olmamakla birlikte, üretim faaliyeti sonucu elde edilen çıktı ile ürünün üretilmesi sürecinde kullanılan girdi arasındaki oran olarak tanımlanabilir. Verimlilik mikro ve makro olmak üzere iki düzeyde ele alınır. Ekonominin temelini oluşturan işletmeler karlılık, büyüme gibi amaçlarının yanında verimlilik sağlama ve artırma önemli amaçlarındandır. İşletmeler bu amaçlarına ulaşma sürecinde yönetim, üretim, pazarlama, finansman ve personel ile ilgili fonksiyonlarını da yerine getirmektedir.

Verimliliğin kavram olarak anılmaya başlaması 17. yüzyıl sonları ile 18. yüzyıl başlarında olmuştur. Konuyla ilgilenenler ilk olarak Merkantilistler olmuştur. Modern verimlilik hareketini başlatan ilk ülke ise, II. Dünya Savaşı sırasında savaş üretim kurulunu tesis eden ABD olmuştur. Ülkemizde ilk olarak 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde verimlilikten söz edilmiştir. 1950'lerde dünyada ve Türkiye'de ulusal verimlilik kuruluşları kurulmuştur.

Verimliliği etkileyen çok sayı faktör vardır ve bu faktörler işletme verimliliğini etkileyen faktörler ile işgücü verimliliğini etkileyen faktörler olarak iki ana başlık altında incelenir. Verimliliği artırma, ulusal ekonomilerde bütün işletmelerin temel amacıdır. Verimlilik artışı çeşitli unsurlara bağlıdır ve günümüzde çağdaş verimlilik yöntemleri ile işletmelerde verimlilik artışı sağlanmaktadır.

Sivas sosyo-ekonomik gelişme seviyesi bakımından ülke ekonomisi içinde önemli ağırlığı olmayan illerimizdendir. İlin ekonomisinde tarım ve hayvancılık, ağırlığını gösterir. Ülke genelinde olduğu gibi, Sivas'ta kurulu olan sanayi işletmeleri önemli oranda küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır. İlde yer alan işletmelerin verimlilik sorunlarını tespit etmeye yönelik bu çalışmada yönetim, üretim, pazarlama ve personele ilişkin verimliliği azaltıcı sorunlar saptanmıştır.

ABSTRACT

Productivity is used at almost every field in order to define countries' development level. Although there isn't a common productivity definition, it can be defined as the ratio between the output and the input. Productivity is taken up in two levels as micro and macro. Besides profitableness and growth, to provide and increase the productivity are two of the important aims of the companies which constitute the foundation of the economy.

The term productivity began to be mentioned at the end of the 17 th century. Firstly, the Mercantilist were interested in this subject. The first country which started the modern productivity operation is USA. In our country, productivity is mentioned for the first time in 1923 at İzmir Economics Congress. In 1950 s, national productivity foundations are founded in the world and in Turkey.

There are a lot of factors that affect the productivity. These are examined under two main titles: factors that affect the company's productivity and factors that affect the labor force's productivity. To increase the productivity is the basic aim of all the companies in national economies and it depends upon various factors. Nowadays, productivity increase at companies is obtained by the help of modern productivity methods.

Sivas is one of the least important cities with its low socioeconomic development level. Agri culture and cattle-dealing have great shares in the city's economy. Most of the industrial companies in Sivas are small and medium sized, like in the whole country. This study aims to determine the problems of the companies in Sivas and productivity decreasing problems have been determined concerning the management, production, marketing and staff.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

I. VERİMLİLİK TANIMLARI.....	5
A. Verimlilikle İlgili Kavramlar	6
1. Karlılık	7
2. İktisadilik.....	7
3. Etkinlik	8
4. Etkenlik	8
B. Verimlilik Düzeyleri.....	9
1. Makro Düzeyde Verimlilik	9
2. Mikro Düzeyde Verimlilik.....	9
C. Verimlilik Çeşitleri.....	9
1. Toplam Verimlilik.....	10
2. Kısmi Verimlilik	10
II. İŞLETME VE İŞLETME HAKKINDAKİ TANIMLAR.....	10
A. İşletme Kavramı	11
1. İşletmenin Amaçları	12
2. İşletmenin Temel İşlevleri.....	12
a. Yönetim	13
b. Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yapma.....	13
c. Pazarlama.....	14
d. Finansman	14
e. Üretim.....	14
f. Personel.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

I. VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ULUSAL

VERİMLİLİK KURULUŞLARI..... 16

A.Verimlilik Kavramının Tarihsel Gelişimi 16

B. Ulusal Verimlilik Kuruluşları..... 17

1. Dünyada ve Türkiye’de Ulusal Verimlilik Kuruluşları..... 18

2. Ulusal Verimlilik Kuruluşları Örneği: Japonya Verimlilik Merkezi .. 19

II. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 20

A. Verimliliği Etkileyen İç (Denetlenebilen) Faktörler 21

1. Katı Faktörler 21

a. Ürün 21

b. Fabrika ve Teçhizat 21

c. Teknoloji..... 22

d. Malzeme ve Enerji..... 22

2.Esnek Faktörler 22

a. İnsan..... 23

b. Örgüt ve Sistemler..... 23

c. İş Metodları..... 24

d. Yönetim Biçimleri 24

B. Verimliliği Etkileyen Dış (Denetlenemeyen) Faktörler 24

1.Yapısal Düzenlemeler 25

a. Ekonomik Değişimler..... 25

b. Demografik ve Sosyal Değişim..... 25

2. Doğal Kaynaklar 26

a. İnsangücü..... 26

b. Arazi 26

c. Enerji 27

d. Hammadde..... 27

3.İstikrarlı Yönetim ve Altyapı Sunumu 27

III. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 28

A. Örgütün İşleyişi İle İlgili Faktörler 28

1. Organizasyon..... 28
2. Çalışma Süresi..... 29
3. Ücret 29
4. Eğitim 29
5. Teknoloji 30
6. Sendikalar..... 30

B. Psiko-Sosyal Faktörler 31

1. Stres 31
2. Moral 31
3. Motivasyon..... 31
4. Arkadaş İlişkileri 32
5. İş Tatminsizliği..... 32
6. Sosyal İmkanlar..... 32
7. Yönetimle İlişkiler..... 33

C. Fizyolojik Faktörler 33

1. Yorgunluk..... 33
2. İş Kazaları 34

D. Çalışma Koşulları..... 34

1. Aydınlatma 34
2. Gürültü 35
3. Sıcaklık-Soğukluk 36
4. Titreşim 36
5. Zararlı Gazlar, Buhar ve Tozlar 36

IV. VERİMLİLİK ÖLÇÜM METODLARI 37

A. Mukayese Şekillerine Göre Ölçüm Metodları 37

1. Fiziki Verimlilik..... 38
2. Nakdi Verimlilik 38
3. İkisinin Karışımı Olan Verimlilik 38

B. Üretim Faktörlerine Göre Ölçüm Metodları 39

1. Toplam Faktör Verimliliği 39

2. Emek Verimliliği.....	39
3. Sermaye Verimliliği.....	40
C. Araştırılan Sahaya Göre Ölçüm Metodları.....	40
V. VERİMLİLİK ARTIŞININ UNSURLARI VE VERİMLİLİK ARTIRMA YÖNTEMLERİ.....	40
A. Verimlilik Artışı.....	41
B. Verimlilik Artışının Unsurları.....	42
1. Emek Unsuru.....	43
2. Makine ve Teçhizat Unsuru	43
3. Hammadde ve Malzeme Unsuru	44
4. Organizasyon ve Yönetim Unsuru	44
5. İşletmelerin Tam Kapasite İle Çalışmalarının Lüzumu	45
6. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Uygulanması	45
C. Verimlilik Artırma Yöntemleri	46
1. Teknik Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri.....	47
a. İş Etüdü.....	47
b. İş Basitleştirme	49
c. Pareto Analizi	50
d. Tam Zamanında Üretim Yöntemi	51
e. Değer Analizi Yolu ile Yönetim.....	51
f. Maliyet – Fayda Analizi.....	53
h. Maliyet – Verimlilik Tahsisi	54
2. Davranışsal Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri	54
a. Örgüt Geliştirme	55
b. Beyin Fırtınası	56
c. Güç Alanı Analizi	56
d. Nominal Gruplama Tekniği.....	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİ EKONOMİSİNDE SANAYİ İŞLETMELERİNİN KONUMU

I. SİVAS İLİ VE SİVAS İLİ SANAYİSİNİN TANITIMI	58
A. Genel Olarak Sivas İli	58
1. İlin Sosyo – Ekonomisi	59
2. İlin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi.....	61
3. Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH).....	63
B. Sanayi Sektörü ve Yapısal Özellikleri.....	64
1. 1.Organize Sanayi Bölgesi	65
2. Küçük Sanayi Siteleri.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

I. ARAŞTIRMA BULGULARI	69
A. Genel Yönetime İlişkin Bulgular	69
B. Mali Konulara İlişkin Bulgular	76
C. Pazarlamaya İlişkin Bulgular	82
D. Üretime İlişkin Bulgular	92
E. Personel Politikasına İlişkin Bulgular	101
II.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	109
SONUÇ (TARTIŞMA VE ÖNERİLER)	111
KAYNAKÇA.....	114
EK 1: ANKET FORMU.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	İşletme Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	20
Şekil 2.	İş Etüdü.....	48

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Sivas'ın Coğrafi Konumu Yapısı	58
Tablo 2. Gelişmişlik Endekslerine Göre Kademeli İl Grupları.....	62
Tablo 3. Sivas'ta Sektörel ve Alt Sektörler İtibariyle GSYİH (2000).....	64
Tablo 4. Organize Sanayi Bölgesi Hakkında Bilgiler.....	66
Tablo 5. Tahsisli Parsellerin Sektörel Dağılımı.....	67
Tablo 6. Sivas'taki Küçük Sanayi Siteleri	68
Tablo7. Sektörlerin Amaç ve Politikaların Belirlenmiş Olması'na göre İncelenmesi...69	
Tablo 8. Sektörlerin Yönetim Kadrosunun Oluşumu'na göre İncelenmesi	70
Tablo 9. Sektörlerin Yönetim Kaynakları'na göre İncelenmesi	71
Tablo 10. Sektörlerin Organizasyon Yapısı'na göre İncelenmesi.....	71
Tablo11. Sektörlerin Gelecekteki Yöneticilerin Mevcudiyeti'ne göre İncelenmesi....72	
Tablo12. Sektörlerin Yönetim, Geliştirme ve Eğitim'e göre İncelenmesi.....	73
Tablo 13. Sektörlerin Ekonomik ve Sosyal Ortama Ait Bilgi'ye göre İncelenmesi.....	73
Tablo 14. Sektörlerin Orta ve Uzun Vadeli Gelişme Planları (Stratejik Planlama)' na göre İncelenmesi.....	74
Tablo15. Sektörlerin Kuruluş İçi Haberleşme' ye göre İncelenmesi.....	75
Tablo 16. Sektörlerin Varlıklardan (Kaynaklardan) Yararlanabilme'ye göre İncelenmesi.....	75
Tablo 17. Sektörlerin Mali Amaçların Belirlenmiş Olması'na göre İncelenmesi.....	76
Tablo 18. Sektörlerin Karlılık ve Yatırım (Sermaye) Hasılası'na göre İncelenmesi....77	
Tablo 19. Sektörlerin Sermaye Yapısı'na göre İncelenmesi.....	77
Tablo 20. Sektörlerin Likidite Durumu'na göre İncelenmesi.....	78
Tablo 21. Sektörlerin Maliyet Sistemi'ne göre İncelenmesi.....	79
Tablo 22. Sektörlerin Yönetim Muhasebesi'ne göre İncelenmesi.....	79
Tablo 23. Sektörlerin Bütçeleme' ye göre İncelenmesi.....	80
Tablo 24. Sektörlerin Alacaklar Kontrol Sistemi'ne göre İncelenmesi.....	81
Tablo25. Sektörlerin Dividant Politikası'na göre İncelenmesi.....	81
Tablo 26. Sektörlerin Yatırım Analizi ve Proje Değerlendirme'ye göre İncelenmesi...82	
Tablo 27. Sektörlerin Pazarlama Stratejisinin Varlığı'na göre İncelenmesi.....	83
Tablo 28. Sektörlerin Pazarlama Potansiyeli'ne göre İncelenmesi.....	84
Tablo 29. Sektörlerin Piyasadan Haberdar Olma'ya göre İncelenmesi.....	84

Tablo 30. Sektörlerin Fiyat Tahmin, Politika ve Yöntemleri'ne göre İncelenmesi.....	85
Tablo 31. Sektörlerin Satışların Artışı'na göre İncelenmesi.....	86
Tablo 32. Sektörlerin Müşteri Durumu'na göre İncelenmesi.....	86
Tablo 33. Sektörlerin Ürün Bileşimi'ne göre İncelenmesi.....	87
Tablo 34. Sektörlerin Satış ve Dağıtım Organizasyonu'na göre İncelenmesi.....	87
Tablo 35. Sektörlerin Satış Analiz ve Kontrolü'ne göre İncelenmesi.....	88
Tablo 36. Sektörlerin Satış Tahminleri'ne göre İncelenmesi.....	89
Tablo37. Sektörlerin Satış Geliştirme (Artırma) Yöntemleri'ne göre İncelenmesi.....	89
Tablo 38. Sektörlerin Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi'ne göre İncelenmesi.....	90
Tablo 39. Sektörlerin Yeni Pazar Yaratma, Ürün Çeşitlendirme'ye göre İncelenmesi..	91
Tablo 40. Sektörlerin Satış Sonrası Hizmet'e göre İncelenmesi.....	92
Tablo 41. Sektörlerin İşgücü Verimliliği'ne göre İncelenmesi.....	93
Tablo 42. Sektörlerin Kuruluş Yeri Durumu'na göre İncelenmesi.....	93
Tablo 43. Sektörlerin Bina ve Arazi Durumu'na göre İncelenmesi.....	94
Tablo 44. Sektörlerin Ekipman Durumu'na göre İncelenmesi.....	95
Tablo 45. Sektörlerin Malzeme ve Yan Hizmetlerin Durumu'na göre İncelenmesi.....	95
Tablo 46. Sektörlerin Üretim Teknolojisi'ne göre İncelenmesi.....	96
Tablo 47. Sektörlerin Depolama ve Gönderme'ye göre İncelenmesi.....	97
Tablo 48. Sektörlerin Üretim Planlama ve Kontrol'e göre İncelenmesi.....	97
Tablo 49 Sektörlerin Kalite Kontrol'e göre İncelenmesi.....	98
Tablo 50. Sektörlerin Satın Alma'ya göre İncelenmesi.....	99
Tablo 51. Sektörlerin Stok Kontrol'üne göre İncelenmesi.....	99
Tablo 52. Sektörlerin Fabrika Bakım Onarım ve Yenileme'ye göre İncelenmesi.....	100
Tablo 53. Sektörlerin Çevre Kontrol'üne göre İncelenmesi.....	101
Tablo 54. Sektörlerin Personel Politikası Belirlenmiş Olması'na göre İncelenmesi...	102
Tablo 55. Sektörlerin Ücret ve Maaş Düzeyi'ne göre İncelenmesi.....	102
Tablo 56. Sektörlerin Endüstriyel İlişkiler'e göre İncelenmesi.....	103
Tablo 57. Sektörlerin Uygun Eleman Kullanma Durumu'na göre İncelenmesi.....	104
Tablo 58. Sektörlerin Çalışma Koşulları'na göre İncelenmesi.....	104
Tablo 59. Sektörlerin İş Güvenliği'ne göre İncelenmesi.....	105
Tablo 60. Sektörlerin İşgücü Geliştirme ve Eğitim'e göre İncelenmesi.....	105

Tablo 61. Sektörlerin İşgücü Devri'ne göre İncelenmesi.....	106
Tablo 62. Sektörlerin Büro Hizmetleri ve İş Akışı'na göre İncelenmesi.....	107
Tablo 63. Sektörlerin Sigorta'ya göre İncelenmesi.....	107
Tablo 64. Sektörlerin Emniyet (Aşırma ve Hileye Karşı)'e göre İncelenmesi.....	108

SUNUŞ

Günümüzde KOBİ ölçeğindeki işletmelerin başarısı, uluslar arası düzeyde rekabet edebilme niteliklerine sahip olabilmesine bağlı bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet gücünün artışı ise genel olarak; yüksek verimlilikle sağlanabilmektedir. Bu konuda, işletmelerde varolması ve uygulanması gereken kural ve kriterleri, literatüre dayalı anket çalışmalarıyla derlenen verilerin değerlendirilerek sorunların çözümüne yönelik önerilerin geliştirilmesi amacıyla bu araştırma çalışması planlanarak gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma çalışmalarında bana her türlü bilimsel nitelikli bilgi ve yönlendirici önerileriyle destek vererek, araştırmacı kimliğini kazandıran sevgili hocam Doç. Dr. Şener BİNGÖL başta olmak üzere literatür olarak eserlerinden yararlandığım kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunarım.

Ayşe Sarı

GİRİŞ

Geçmişten günümüze ülkeler nüfus artışına paralel olarak, yaşam standartlarını ve refah düzeylerini yükseltme gayretleri içinde olmuşlardır. Nitekim bu amaçlarını gerçekleştirmek için insangücü, finansman, teknoloji, hammadde ve donanım gibi mevcut kaynakların en yüksek faydayı sağlayacak biçimde kullanmayı, yani verimliliği artırmayı hedef almışlardır(Baydur 1990:36).Verimlilik artışı kalkınmanın itici gücüdür.Verimlilik, toplumda katma değer yaratılmasına olanak veren en önemli etkindir.Ülkelerin zenginliğine katkıda bulunur. Küresel piyasalarda firmaların rekabet edebilmesine ve dünyada gelişmenin hızlanmasına yol açar. Bugün ve gelecekte yaşamı sürdürmenin, her bakımdan zenginleşmenin, toplumsal refahı artırmanın tek yolu yenilikçi ve verimli olmaktır(Verimlilik Raporu 3 2004:21).

İşletmeler, toplumun ihtiyaç duyduğu faydalı mal ve hizmetleri üreten ekonomik birimlerdir. Ülke kalkınması açısından önem arz eden işletmeler, Türkiye’de sayısal olarak %99.8 oranında KOBİ(küçük ve orta boy işletme) niteliği taşımaktadır. KOSGEB verilerine, ülkemiz ekonomisinde lokomotif görevi üstlenen KOBİ lerin toplam işletmeler içindeki payı %98.8, toplam istihdam içindeki payı %45.6, yatırımlardan aldığı pay %26.5, üretimden aldıkları pay %37.7, ihracattan aldıkları pay %8 dir. Sanayileşmiş ülkelerde dahi ekonominin % 80-90’ına KOBİ’ler hükmeder hal almıştır (Kendirli 2002:69-76). Bu işletmeler ekonomiye sağladıkları dinamizm ve rekabetçi bir boyut kazandırarak, piyasa mekanizmasının etkinliğini artırma, sürdürülebilir kalkınmayı sağlama, istihdam yaratma, bölgesel sosyo-ekonomik dengesizlikleri giderme ve kalkınmayı tabana yayma gibi önemli işlevleri ile Türk ekonomisinin temel dinamiğini oluşturmaktadır (Gümüştekin 2005:73).

Türkiye ekonomisinde önemli bir büyüklüğü temsil eden KOBİ niteliği taşıyan işletmeler, etkin ve verimli çalışma amacına ulaşmalarını engelleyici sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların başında, yönetim yapısından kaynaklanan sorunlar gelmektedir. İşletmelerde pazarlama faaliyetleri konusunda yaşanan sorunlar vardır. İdari, mali ve teknik konularda küçük ve orta boy işletmeler büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla sorun yaşamaktadır.KOBİ’ lerin üretim ile ilgili olarak işletmenin kuruluş yerinin durumu, bina ve arazi, ekipman ve üretimde gerekli malzemenin

durumundan kaynaklanan sorunlar söz konusudur. KOBİ ler personel politikasından kaynaklanan sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadır.

Küresel ekonominin getirdiği rekabet şartlarından en fazla etkilenen işletmelerin ülke kalkınmasındaki önemli işlevlerini yerine getirmeleri için verimliliklerini engelleyici sorunlarının tespit edilmesine yönelik araştırmaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Sivas ilinin ekonomik kalkınmasında önemli yer tutan sanayi işletmeleri büyük oranda KOBİ niteliğindeki işletmelerdir. İldeki işletmelerin verimliliğini etkileyen sorunların tespiti ile üzerinde durulması gereken sorunları belirleme ve çözüm bulma yönünde yapılacak çalışmalar Sivas ekonomisine ve dolayısıyla ülke ekonomisine katkı sağlar. Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri anabilim dalında yapılan bu çalışma da çalışma hayatında verimliliği etkileyen faktörlerin etkinliğinin sağlanması ile işletmelerde yaşanan sorunların önüne geçebileceği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; verimlilik ve ilgili kavramlara, verimlilik düzeyleri ile işletme ve işletme hakkındaki tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; verimlilik tarihi ve verimliliği etkileyen faktörler, verimlilik ölçümleri , verimlilik artırma yöntemleri yer almıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ; Sivas ili ve sanayi yapısı hakkında tanıtıcı bilgilerden oluşmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise Sivas ilinde faaliyetine devam eden sanayi işletmelerinde yapılan anket çalışması ile elde edilen bulguların analizine yer verilerek, işletmelerde mevcut olan verimlilik sorunları ve bu sorunlara yönelik öneriler sıralanmaya çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Ülke KOBİ'lerinin, literatür kaynaklarından elde edilen bilgilere dayanarak genelinde var olduğu saptanan sorunlar çerçevesinde Sivas KOBİ' lerinde de mevcut sorunları ortaya koyan bilimsel nitelikli herhangi bir araştırmaya dayalı literatüre rastlanmamıştır. Bu bakımdan Sivas ilinde kurulu bulunan KOBİ niteliğindeki işletmelerde, genel yönetim, üretim, pazarlama, mali konular ve personel politikası konularında verimlilik sorunlarının belirlenerek çözüm önerilerinin geliştirilmesi bu

Çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu alışma işletmelerdeki verimlilik sorunlarının tespit edilmesiyle etkin ve verimli çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için sorunlarını giderme yönünde önemlilik arz etmektedir.

ARAşTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Araştırmanın kapsamı ve sınırları aşağıdaki esaslar dikkate alınarak oluşturulmuştur. Buna göre işletmeler;

- Pazarlama hizmetlerinden ziyade katma değer ağırlıklı olanlar,
- Kendi sektörü içinde kapasitece ağırlığı olan ve asgari KOBİ tanımı çerçevesine dahil olanlar,
- Montaj işletmelerine göre hammaddeyi mamul haline getiren teknolojik prosesleri (işlevler) içeren (sadece ambalajlama yapanlar ve kendi ihtiyaı için üretim yapanlar hariç) işletmeler,
 - Kayıt sistemi uygulayanlar,
 - Genellikle A.ř. gibi kurumsal kimliğe sahip olanlar,
 - Organize sanayi bölgelerinde kurulmuş olanlar,
 - Kendi sektörünü temsil edebilenler.

Bu çalışmada hammadde,işgücü imkanı, teknoloji düzeyi ve üretim yöntemleri kriter olarak değerlendirmeye alınmıştır.

ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evrenini Sivas merkezde kurulu olan sanayi işletmeleri oluşturmuştur. Sivas Ticaret ve Sanayi Odası yayınları ve Sivas ile ilgili yayınlardan elde edilen bilgiler ışığında 8 kamu kuruluşu ve 76 özel sektörde olmak üzere 84 işletme çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Bu evrenden çalışmanın kapsam bölümünde yer verilen kriterler dikkate alınarak örneklem belirlenmiş ve 30 işletme ile anket çalışması yapılmıştır. Bu işletmelerin evreni temsil etme oranı %35.7 dir. 30 işletmenin 7’si metal 6’sı mobilya 6’sı inşaat 4’ mermer 7’si diğer sektörler(Kimya,Gıda,Tekstil) den oluşmuştur.

ARAşTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLER

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Sivas işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları verimlilik sorunlarını tespit etmeye yönelik veriler elde etmek için, kaynakça bölümünde yer verilen eserlerden sözkonusu çalışmaya ilişkin bilgilerden yararlanılarak oluşturulan anket formu, 30 işletmenin teknik, mali ve idari birimlerde kilit işlerle sorumlu görevlilere verilerek doldurulması istenmiş ve yöneticilerce de onaylandıktan sonra anket formları teslim alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak ilgili konulara ilişkin bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur. Teorik bölümün oluşturulmasında literatür taraması yapılarak kitap, makale, sempozyum bildirileri, dergi, konuyla ilgili raporlar, seminer çalışmalarından yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Verimlilik dilimizde “prodüktivite” sözcüğünün karşılığı olan kavramdır. Verimlilik ve prodüktivite sözcüğü her şeyden önce, belli bir zaman içerisinde üretilen ürün miktarı ile bu ürünün üretiminde kullanılan girdiler veya üretim faktörleri arasındaki fiziksel ilişkiyi gösteren bir kavram veya ölçüdür (Doğan 1991: 5-6).

Ulusal refahın yükseltilmesinde verimliliğin rolü evrensel olarak kabul görmektedir. İster gelişmiş, ister gelişmekte olsun bütün ülkelerde ekonomik büyümenin ana kaynağı verimlilik artışıdır (Propenko 1991: 5).

I. VERİMLİLİK TANIMLARI

En geniş şekliyle ifade olunmak istenildiği takdirde; verimlilik tüketicilerin ihtiyaç duydukları malları ve hizmetleri en ucuz fiyatı elde edebilmek için üretim kaynaklarının müessir bir şekilde kullanılmasından hasıl olan neticedir(MPM 1969:8).Verimlilik en dar anlamıyla, üretim faktörleriyle üretim arasındaki ilişkiyi belirleyen bir ölçü olarak tanımlanabilir.Bu ilişki genellikle kantitatif olduğundan ölçülebilir(Tuna 1993:11).

Salamon Fabrikant’ın verimlilik tanımı ise şöyledir: Ona göre, verimlilik kavramından işçiler başka, işverenler başka,hükümet ise başka bir anlam çıkarma eğilimi göstermektedir.İşçiler yönünden “ücret karşılığı olmaksızın daha çok çalışma” biçiminde anlaşılan söz konusu kavram işverenler yönünden de “karlılıkta bir yükselme” diye anlaşılmaktadır.Hükümet ise verimlilik yükselmelerine “vergilerdeki bir artma” gözüyle bakar (Korkmaz 1994:1).

Uluslar arası Organizasyonlar tarafından formüle edilen bazı verimlilik tanımları da şöyledir (Koroğlu 1993:1);

OECD: Verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir.

ILO : Ürünler başlıca dört ögenin birleşimi sonucu üretilir. Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretimin bu ögelere oranı verimlilik ölçüsüdür.

EPA (European Productivity Agency) ;

- Verimlilik her bir üretim ögesinin etkili kullanım derecesidir.
- Verimlilik her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır.

Avrupa İktisadi İşbirliği Örgütü ise verimlilik kavramını şöyle tanımlamıştır: Verimlilik, üretim miktarının üretim faktörlerinden herhangi birine oranıdır. Verimlilikle ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Üzerinde tam olarak anlaşılmış verimlilik tanımı yapılmamakla birlikte en yaygın tanım olarak verimlilik; üretim miktarı ile üretim miktarını gerçekleştirmek için kullanılan üretim faktörleri arasındaki oran olup, bir faaliyetin verimliliği belli miktardaki girdilerle mümkün olan en çok çıktının sağlanması ya da belli bir mamul miktarının mümkün olan en az kaynak kullanılarak gerçekleştirilmesini ifade eder (Doğan 1984:114).

Verimlilik genel tanımdan hareketle şöyle formüle edilebilir;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (Fiziksel ve Beşeri Kaynaklar)}}{\text{Girdi (Fiziksel ve Beşeri Kaynaklar)}}$$

A. Verimlilikle İlgili Kavramlar

Bugün doğrudan veya dolaylı olarak verimlilikle ilgili pek çok kavram bulunmaktadır. Kârlılık, iktisadilik, etkinlik ve etkenlik bu kavramlardan en çok kullanılanlarıdır. Verimlilik kavramı da dahil olmak üzere bu kavramların hepsi işletmelerde performans göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin performansı ve verimlilik durumu hakkında sağlıklı analizler yapabilmek bu kavramların iyi tanımlanmasına ve birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesine bağlıdır.

1.Karlılık

Karlılık bir işe harcanan para ve yatırım karşılığında elde edilen net getiriye ifade eder. Verimlilik fiziksel birim olarak ölçülürken, karlılık nakdi ve parasal bir ölçüm konusunu oluşturur. Karlılığın ölçüsü;

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}}$$

Karlılık en geniş ve klasik anlamdaki tanımıyla belli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Baş, Artar 1991:50).

2. İktisadilik

İktisadilik, satış hasılatı ile bu satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir. İktisadiliğin, verimlilik kavramı ile küçük bir farkı olarak, verimliliğin daha çok fiziksel standart fiyatlarla hesaplanması istenirken, iktisadiliğin cari fiyatlarla hesaplanmasının istenmesidir. İktisadilik bir oran olmanın ötesinde bir ilke olarak belli bir felsefi yaklaşımı ifade eder. İktisadilik, teşebbüsün elindeki kaynaklarla toplumun başka bire deyişle cari ve olası müşterilerinin istemlerini, hedef çıktıyı en az kaynakla veya mevcut kaynaklarla en çok çıktıyı üretecek biçimde çalışarak karşılamasını ifade eder. Genel olarak şöyle gösterilebilir (Baş, Artar 1991: 47-48);

$$\text{İktisadilik} = \frac{\text{Satış Hasılatı}}{\text{Maliyetler}}$$

3. Etkinlik

Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden belirlediği programın gerçekleştirilme derecesini ifade eder (MPM 1969:52). Literatürde etkinlik kavramı yerine çalışma derecesi veya yeterlilik derecesi kavramı da kullanılmaktadır. Etkinlik çalışmaları, amaçların gerçekleştirilebilmesi için uygun araçların seçilmesini içine alır. Bu durumda etkin yönetimde; doğru amaçlar belirleyerek belirlenen bu amaç, hedefleri yerinde ve doğru araçlarla gerçekleştiren yönetim olarak belirtilebilir. İşletmelerde etkinlik başarının en temel ölçülerinden birisi olmaktadır (Dinçer, Fidan 1996: 54-55). Etkinlik şu şekilde formüle edilmiştir;

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart}}{\text{Fiili Değer}}$$

4. Etkenlik

Etkenlik kavramı, örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle etkenlik kavramı verimlilik kavramını da içine alan bir örgütsel başarı ölçüsüdür. Etkenlik örgüt içi ve dışı faktörlerle belirlenirken verimlilik ise daha teknik ve ekonomik faktörlere bağlıdır (Pazarcık, Çoygun 1985: 52).

Özel sektör işletmelerinin temel amacı genellikle karını maksimize etmektir. Amaç bu anlamda ele alındığında etkenlikle verimlilik eş anlamlı olarak görülmektedir. Çünkü etkenlik ölçütü olarak verimlilik kıstası ele alınmaktadır. Ancak zaman zaman işletmelerin bu amaçlardan vazgeçerek yeni yatırımlara daha çok temettü ödemeye, daha çok reklam harcamaya veya toplumsal içerikli bağışlarda bulunmaya başladıkları görülmektedir. Hiç kuşkusuz bu koşullarda kazançlarla ilgili olarak verimlilik oranı düşecek, ancak başka ve önemli sayılabilecek diğer amaçlar gerçekleştirilerek örgütsel etkenlik sağlanmış olacaktır (Aldemir 1985: 202).

B. Verimlilik Düzeyleri

Verimlilik basit olarak bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde kullanılması ve bir ürünün elde edilmesinde en az kaynak kullanılması olarak tanımlanabilir. Çok boyutlu ve çok ögeli bir kavramdır. Verimlilik bir terim olarak makro ve mikro düzeyde ele alınabilir.

1. Makro Düzeyde Verimlilik

Verimlilik artışı toplumda katma değer yaratılmasına olanak veren en önemli etkidir. Ülkelerin zenginliğine katkı sağlar. Küresel piyasalarda firmaların rekabet edebilmesine ve dünyada ekonomik gelişmenin hızlanmasına yol açar. Bugün ve gelecekte yaşamı sürdürmenin, her bakımdan zenginleşmenin, toplumsal refahı artırmanın tek yolu daha yenilikçi ve daha verimli olmaktır. Verimlilik artışları; hükümetlerin, işveren ve işçilerin, çalışanların ortak uzlaşma temelinde yoksulluğu azaltma, insan haklarını ve ekonomik demokrasi geliştirme, yaşam kalitesini ilerletme hedeflerinde kullanılan en etkili stratejilerden biridir. Ulusal ekonomi ne kadar etkin ve verimli olursa, ulusal gelirden o oranda büyük olacaktır (Verimlilik Raporu 3 2004:21).

2. Mikro Düzeyde Verimlilik

Ekonomi üzerindeki coğrafi sınırların etkisinin ortadan kalktığı günümüz iş dünyasında ayakta kalmanın tek koşulunun rekabet gücü olduğu artık tartışmasız kabul edilmektedir. İşletmeleri rekabet edebilir konuma taşıyacak olan verimliliktir. İşletme içinde var olduğu çevresiyle birlikte bir bütün olarak ele alınmalı ve bu bütünlük içinde işletmenin verimliliğini etkileyen kurum içi ve kurum dışı faktörlerin sağlıklı bir biçimde belirlenilmesine çalışılmalıdır (Verimlilik Raporu 3 2004:22).

C. Verimlilik Çeşitleri

Herhangi bir örgütler sisteminin çıktılarının, girdilerine oranı verimlilik olarak tanımlanır. Verimlilik üretilen miktar ile bu üretimin gerçekleştirilmesi sırasında

kullanılan kaynakların miktarı arasındaki orandır (Altun 1995:1). Verimlilik çeşitleri toplam verimlilik ve kısmi verimlilik olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır.

1. Toplam Verimlilik

Verimliliğin ölçülmesi sorunu, beraberinde toplam verimlilik (veya genel verimlilik) ve kısmi verimlilik kavramlarını getirmektedir. Toplam verimlilikte, verimlilik oranının girdi tarafı üretim sürecinde kullanılan tüm üretim faktörlerini kapsamaktadır. Buna toplam verimlilik (Müftüoğlu 1994:281);

$$TV = \frac{\text{Üretim Süreci Sonunda Elde Edilen Çıktılar}}{\text{Üretim Sürecinde Kullanılan Tüm Üretim Faktörleri}}$$

şeklinde ifade edilmelidir.

2. Kısmi Verimlilik

Toplam verimliliğin fiziki birimlerle ölçülmesinin imkansızlığını kısmi verimlilik kavramlarının geliştirilmesini gerekli kılmıştır. Burada egemen olan yaklaşım , verimlilik oranında yer alan üretim faktörlerinden homojen bir nitelik taşıyanları bir araya toplamaktadır. Böylece oranın paydasında yer alan unsurların tamamı için olmasa bile bir kısmının toplanabilirlik niteliğe kavuşturulmasına çalışılmaktadır (Müftüoğlu 1994:282).

II. İŞLETME VE İŞLETME HAKKINDAKİ TANIMLAR

İşletme kavramı , sözlük anlamı bakımından farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. İş kökünden gelen bu kavram , hem bir teknik hem bir işyeri hem de bir üretim biçimini tanımlamak için kullanılmaktadır.

A. İşletme Kavramı

İşletme kişi veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten, pazarlayan, sonunda maddi veya manevi kar elde etmeyi amaçlayan, iktisadi, teknik, sosyal ve hukuki birimler olarak tanımlanabilir(Dinçer,Fidan 1999:3).Gutenberg işletmeyi , finansal dengenin sağlanarak ekonomiklik ilkesine göre, üretim öğelerinin birleşimi işlemi olarak açıklar (Akat,Budak 2002:4).Bir ülke ekonomisinin mikro organizmaları veya küçük birimleri olarak işletmeler , faydalı mal ve hizmet üreterek bunları ihtiyacı olanlara arz ederler.Diğer bir deyişle , işletme başkaları için, Pazar için üretim yapar; dolayısıyla kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi yada kuruluşlar bir işletmeyi oluşturmazlar(Mucuk 2001:5).

Bir işletme , bir yanda kendisinin hammadde ,malzeme ve hizmet aldığı tedarikçiler, diğer yanda mal ve hizmetleri sattığı müşteriler olmak üzere , tedarikçi ile müşteri arasında yer alan ve müşteri için değer yaratan birimler olarak görülebilir(Koçel 1999:313).Belli nedenler ile ortaya çıkan gereksinimlerin uyumlu biçimde doyurulmasını sağlayan gereksinimler ile onların doyurulması arasında bir ilişki kuran birim işletmedir.İşletmeyi kurmaktan amaç., türlü yeni mamuller üretmek bu mamullerle pazarın gereksinimlerini karşılamak olduğuna göre, hammaddelerden ve yarı işlenmiş maddelerden endüstriyel mamullerin üretilmesi ve pazarlanması, ekonomik bir olayı; makine ve insan gücünün çalıştırılması da, bu olayın nedenini gösterir (Akat, Budak 2002:3).

İşletme; emek, sermaye ve diğer üretim faktörlerini planlı, bilinçli ve sistemli bir biçimde bir araya getirip mal hizmet üretimine yönelen ve amaçlarına ulaşmak için, üretim kaynaklarının kullanımında ekonomik ve akılcı kararlar alan toplumsal, ekonomik ve teknik bir birimdir (Şimşek 1998:31). İşletme bir çok şekilde tanımlanabilir. Ortak ve genel bir tanım yapmak gerekirse: Belirli bir ölçüde kar etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini (emek, sermaye, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak biraraya ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlara işletme denir (Sabuncuoğlu, Tokol 1997:8).

1. İşletmenin Amaçları

Amaç, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, sosyal ve beşeri nitelikte olabilir. İşletme amaçları, örgütün tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. İşletme amaçları, sosyal bir nitelik taşıyan ve örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik hususlar şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, Fidan 2000:36).

Bir işletmenin amaçları ana hatlarıyla iki grup içinde sınıflandırılabilir. Ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar. Temel ekonomik amaçlar faaliyetlerden en uygun karı elde etmeye dayanır. Sosyal amaçlar ise, işletmenin faaliyetlerini etkileyen çıkar ve baskı gruplarının beklentileriyle ilgilidir (Dinçer, Fidan 2000:46). İşletmenin amaçlarının odak noktasını varlığını sürdürme çabaları oluşturur. İşletmenin sahiplerinin amaçlarının yanında işletme yönetim görevini yerine getirenlerin de amaçları söz konusudur. Bütün bunlardan hareketle işletmenin amaçları şöyle sıralanabilir;

- Karlılık
- Büyüme
- Süreklilik
- Verimlilik
- Etkinlik
- Esneklik ve Uyum
- Çalışma Hayatının Niteliğini Geliştirme
- Sosyal Sorumluluk ve Ahlaki Değerler

2. İşletmenin Temel İşlevleri

Amaçlarına ulaşabilmek için işletmeler belirli işlevleri yerine getirirler. İşletmelerin yerine getirdikleri ya da üstlendikleri işlevler çeşitlidir. Konu üzerinde çalışmada bulunan bilim adamlarının işletme işlemlerini türlü biçimlerde grupladıkları görülür. İşletmenin işlevlerini belirleyen standart bir gruplama olmadığından bilim adamları bunları değişik biçimlerde gruplamıştır. Kimileri işletmelerin yerine

getirdikleri işlevleri; üretim, finansman, pazarlama, personel yönetimi, kontrol ve muhasebe diye gruplar. Şayet konu girişimin temel işlevleri açısından ele alınırsa işletmenin temel işlevlerini üretim, pazarlama, finansman olarak gruplama olasıdır. Bu durumda temel işlevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan personel yönetimi, muhasebe, halkla ilişkiler, ar-ge destekleyici işlevler olarak adlandırılır (Alpugan, Oktav, vd. 1997:46-47).

İşletmenin temel fonksiyonları günümüz kaynaklarında şu sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur. Bunlar: Yönetim, Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yapma, Pazarlama, Finansman, Üretim, Personel'dir.

Ayrıca işletmenin bu temel fonksiyonlarının yanında diğer fonksiyonlar olarak şu sınıflandırma yapılmıştır. Halkla ilişkiler, muhasebe, tedarik.

a. Yönetim

Yönetim geniş anlamda ifade edilirse, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir (Çetin, Mutlu 1997:3). Yönetimin fonksiyonları Henri Fayol tarafından, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek olarak öne sürülmüştür. Günümüzde de bu sınıflandırma hemen hemen aynı şekliyle belirtilmektedir. Yönetimin fonksiyonları; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak belirlenmiştir.

b. Araştırma-Geliştirme ve Yenilik Yapma

Değişen ve gelişen çevre işletmelerin rekabet gücünü artırma gerekliliğini ortaya koymuştur. Rekabet koşullarına uyum sağlamada işletmelerin ar-ge ve yenilik çalışmalarına önem vermeleri kaçınılmazdır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları, bilimsel ve teknik bilgi ve birikimini artırmak amacıyla işletmelerin yürütmüş oldukları sistematik çabalardır (Dinçer, Fidan 2000:159).

c. Pazarlama

Pazarlama, işletme amaçlarını gerçekleştirmek , mevcut ve potansiyel müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye veya kullanıcıya doğru yönlendiren organizasyon faaliyetlerinin bütünüdür. Pazarlama faaliyetleri üretim sürecinden önce başlayan ve satış faaliyetinden sonra da devam eden oldukça geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. İşletmenin önemli bir parçasını oluşturan pazarlama fonksiyonu; a) Tüketicilerin ihtiyaç ve eğilimlerini belirlemek için pazarlama araştırması yapmak. b) Mal ve hizmetlerin geliştirilmesi. c) Fiyatlandırma. d) Reklam ve tutundurma. e) Dağıtım ile ilgili faaliyet ve kararları kapsar (Dinçer, Fidan 2000:178).

d. Finansman

Finansman fonksiyonu; işletmelerin faaliyette bulunabilmeleri için ihtiyaç duyduğu mali kaynakları en uygun şartlarda temin etmek, işletmede birikmiş olan fonların amaçların gerçekleştirilmesi için planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Bir işletmede finansman fonksiyonunun kapsamına finansal analizler, finansal planlama, finans bölümünün örgütlenmesi, gerekli fonların sağlanması ve işletmenin sağladığı fonları uygun bir şekilde değerlendirmesi ve denetim çalışmaları girmektedir (Dinçer, Fidan 2000:220).

e. Üretim

Üretimin amacı insanların ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri yaratmaktır. Üretim faaliyetlerinde bulunabilmek için üretim faktörlerinin uygun şekilde kombine edilmesi gerekir. Üretim fonksiyonu sadece tüketicilerin ihtiyaç duyduğu kalite, cins ve miktarda mal ve hizmet üretiminden ibaret değildir. Üretimde kullanılan çeşitli üretim faktörlerinin verimliliği önemli bir konudur. Arazi, işçilik, sermaye ve yöneticiliğin işletmede verimli şekilde kullanılması gerekir (Tatar, Üner 1992:92-93). Üretim yönetiminin başlıca amaçları şunlardır;

- İşletmenin beşeri ve fiziksel kaynaklarından faydalanma derecesinin yükseltilmesi
- Tüketici isteklerinin zaman, miktar, kalite ve fiyat açısından en iyi şekilde karşılanması
- Stok düzeyinin mümkün olduğu kadar düşük tutulması veya stok devrinin arttırılması.

f. Personel

Örgütteki görevleri ne olursa olsun örgütün faaliyetlerinde yer alan, örgütün beşeri kaynağı olarak adlandırılan bütün insanlar personel olarak ifade edilir. İşletmenin bütün kademelerinde görevli çalışanlar işletmenin personelidir. Personel yönetimi; işletmede çalışan personel ile ilgili fonksiyonların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü demektir. Örgütte ihtiyaç duyulan beşeri kaynakların belirlenmesi, işe alınması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, eğitimi-geliştirilmesi ve endüstriyel ilişkilere yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesi personel yönetiminin görev ve fonksiyonlarındanır (Dinçer,Fidan 2000:261-262).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

I. VERİMLİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ULUSAL VERİMLİLİK KURULUŞLARI

Verimlilik kavramı sanayi üretiminden , bankacılığa ,tarımdan hukuk sistemine, belediye çalışmalarından eğitime çok geniş bir yelpaze içinde hemen hemen her alanda kullanılmaktadır.Verimlilik kısaca “talep edilen” bir üründe oluşan katma değeri üretebilme becerisi olarak tanımlanabilir (Gürak 2003:10-11).

A.Verimlilik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Verimliliğin bir terim olarak anılmaya başlaması 17. yüzyıl sonları ile 18. yüzyıl başlarında olmuştur(Yavuz 2003:9).Genellikle bu konuyla meşgul olanlar , verimlilik mefhumunu antik çağa kadar götürmek gayreti içindedirler.Oysa antik çağın bütün iktisadi düşünceleri, çağa hakim olan anlaşılması güç bir felsefeye dayanmaktaydı.Prodükktivite konusuyla ilgilenenler Merkantilistler olmuştur.Bunlar memleketin zenginliğini geliştirmeye yönelmiş bütün faaliyetleri prodüktif olarak göstermektedirler.Fizyokratlar, Merkantilistlerden bir adım daha ileri giderek, iktisadi faaliyet kollarını üretkenlik derecelerine göre sıralamak suretiyle genel bir teoriye varıyor, böylece ekonomik olayları kantitatif olarak araştırma fikrine yol açıyordu.Bu okulun meşhur simalarından Qesnay, toplumu üç gruba ayırmaktadır.Bunlarda ; prodüktif sınıf olan çiftçiler sınıfı, toprak sahipleri sınıfı ve verimsiz sınıf diye adlandırdığı ticaret ve sanatla uğraşanlardan oluşmaktadır(Aksu 1993:3).

Adam Smith , tek başına tarımın değil bilhassa sanayi ve ticaretinde prodüktif olduklarını belirtmiştir.Adam Smith “Ulusların Refahı” adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiştir.Karl Marks , imalat işlerindeki işdücü , malzeme , teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını incelemiştir (Köroğlu 1993:2).

Verimlilik kavramı uzun zamandır bilinmekle beraber , ülke çapında bir verimlilik hareketine önayak olmak amacıyla verimlilik kurumlarının oluşturulması ancak elli yıl önce başladı.Kaynakların verimli tahsisiyle ABD sanayilerinin performansını geliştirmek amacıyla incelemeler başlatmak üzere II.Dünya Savaşı sırasında savaş üretim kurulunun tesis edilmesiyle modern verimlilik hareketini başlatan ilk ülke ABD oldu.Daha sonra ABD, Marshall Planı kapsamında Avrupa ekonomilerinin yeniden yapılandırılmasında öncülük etti.ABD inceleme gezisi programları ve Amerikalı uzmanların sunduğu danışmanlık hizmetleri yoluyla , Britanya'yla başlayarak , kendi kaynaklarını , teknolojilerini , yönetim sistemlerini ve pratik metotlarını başka ülkelerle paylaştı ve daha sonra mali ve teknik yardımları Asya'ya doğru genişletti.Bu girişim ve ilk fonlama , dünya çapında verimlilik hareketinin başlamasını sağladı (Prokopenko 2004:19).

Türkiye’de verimlilikten ilk defa 1923 yılında İktisat Kongresi’nde söz edilmiştir.1930’lu yıllarda kurulan büyük ölçekli kamu iktisadi teşebbüslerinin verimlilik esaslarına göre çalışması gereği 1939 yılında çıkarılan 3460 sayılı kanun ile tüm işletmelerin “basiretli bir tüccar gibi verimli ve rasyonel hareket etme zorunluluğu”nu getirmiştir.İlk verimlilik denetimleri de yine aynı kanuna dayanarak oluşturulan “Başvekalet Umumi Murakebe Heyeti” ile başlamıştır.Amerika ile yapılan bir anlaşma gereği “Moody Fund” olarak adlandırılan yardım programından Türkiye’ye verilecek paranın verimlilik kurallarına uygun projeler karşılığı verilebileceği hükme bağlanmıştır.Bu anlaşma gereğince , Türkiye’de verimlilik konusundaki ilk kamu girişimi de olan , 1954 yılında çıkarılan bir kararname ile “Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi” kurulmuştur.Böylelikle ilk kez verimlilik bilincinin yaygınlaşması ve ülke çapında tanıtılmasıyla ilgili çalışmalar yapılması bir görev olarak belli bir organa verilmiştir (Verimlilik Raporu 3 2004:97).Verimlilik tarihi devam etmektedir.Küreselleşme ve rekabet stratejilerindeki gelişmelerin , verimliliğin tanımı ve tarihinin yeniden belirleyicisi olacağı düşünülmektedir(Büyükkılıç 2004:72).

B. Ulusal Verimlilik Kuruluşları

Etkinliğe yönelik verimlilik şeklindeki Amerikan anlayışı daha sonra işverenlerin, çalışanların ve hükümetlerin üç taraflı çabaları yoluyla yaşam kalitesini

iyileştirmek üzere yeni bir toplumsal düzen yaratılması şeklindeki Avrupalı anlayışla sentezlendi.İş dünyasını , emeği ve hükümeti temsil eden bir ulusal verimlilik kuruluşunun üç taraflı yapısına dayalı bu verimlilik hareketi anlayışı , 1950 lerden bu yana ILO (İnternational Labour Organization) tarafından kabul edildi ve savunuldu.Avrupa'nın her yerinde , ulusal hareketlere öncülük etmesi amacıyla yeni katalizör organizasyonlar kuruldu (Prokopenko 2004:19).

1. Dünyada ve Türkiye’de Ulusal Verimlilik Kuruluşları

1950’ lerde kurulan ulusal verimlilik kuruluşları , “verimlilik ekipleri” oluşturmak ve bunların programlarını eşgüdümlemekten sorumluydular.Marsall yardımı alan her ülkenin böyle merkezler kurması bekleniyordu (Prokopenko 2004:19).Bu verimlilik kuruluşları;

- 1948 Britanya Verimlilik Konseyi:Britanya şirketlerinin ABD’de yönetim bilgisi öğrenmek amacı.
- 1953 Paris’ de Avrupa Verimlilik Ajansı:Teknolojik yenileşme insan haysiyeti ve daha iyi bir yaşam kalitesi için ilham verme amacını izlemek üzere.
- 1955 Japonya Verimlilik Merkezi:Asya’da verimlilik hareketinin geliştirilmesi.
- 1961 Asya Verimlilik Örgütü:Japonya , Tayvan , Kore, Nepal , Pakistan, Filipinler ve Tayland verimlilik konusunda bölgesel çapta bilgi akışını kolaylaştırmak üzere.
- 1965 Milli Prodüktivite Merkezi:Türkiye’de kurulan Milli Prodüktivite Merkezi , ulusal ekonominin bütün kesimlerinde verimlilikle ilgili sorunları incelemek , verimliliği artırmaya yönelik önlemleri araştırmak , bu konudaki çalışmaları kamu ve özel kesim işletmeleri ile işçi, işveren , bilim ve meslek kuruluşlarının ve kendi alanındaki uluslar arası kuruluşların işbirliğini sağlayarak geliştirmek , ulaşılan sonuçları yaymak ve benimsetmek amacıyla kurulmuş kamu niteliğinde bir araştırma , eğitim ve danışmanlık merkezidir.

- 1970 Verimlilik Ulusal Komisyonu:Sendikal katılımı çekmek
- 1992 Ukrayna Ulusal Verimlilik Merkezi

Ulusal verimlilik kuruluşlarının çoğunun birinci görevi, verimliliğin ve rekabetin teşvik edilmesi yoluyla, yaşam kalitesinin artmasını kolaylaştırmak olmuştur ve olmaya da devam temektedir.

2. Ulusal Verimlilik Kuruluşları Örneği:Japonya Verimlilik Merkezi

Japonya Verimlilik Merkezi 1955 yılında, Japonya için tasarlanan teknik ve ekonomik yardım programları çerçevesinde Birleşik Devletlerin yardımıyla kuruldu. 1940'ların ikinci yarısında ve 1950'ler boyunda Japon emek hareketi ideolojik olarak solcu ve radikaldi ve ekonomide işbirliğine dayalı işçi-yönetim ilişkileri oluşturulması için çok yoğun bir gereksinme vardı. Britanya Verimlilik Konseyi'nin faaliyetleriyle ve Tavistock Enstitüsü tarafından ileri sürülen yeni endüstriyel ilişkiler teorileriyle tanışmış olan Japon liderleri, yeni bir hareket başlatmaya istekliydiler. Japonya Ekonomik Örgütlenme Federasyonu, Japon İşverenler Derneği, Japonya Ticaret Odası, Ekonomik Gelişme Komitesi ve çeşitli Japon Bakanlıkların uzlaşması temelinde, işçi, yönetim ve üniversite temsilcilerinden oluşan üç taraflı bir kurum olarak JPC (Japon Productivite Center) yapılandırıldı. Amacı, uyumlu işyerleri yaratılması yoluyla ulusal verimlilik hareketini ilerletmekti (Prokopenko 2004: 67).

Japon Verimlilik Merkezi, Asya Verimlilik Örgütü kanalıyla ve Rusya, Kostarika, Polonya, Ukrayna, Brezilya ve Çin dahil çeşitli ülkelerle ikili anlaşmalar kapsamında öğrenci grupları kabul ederek, uzmanlar göndererek ve modern tesisler kurarak ulusal verimlilik hareketleri için başka ülkelere yardım etmektedir. Japon Verimlilik Merkezi 1994 yılında Japonya Sosyo-Ekonomik Kongresiyle birleşti. Japonya'dan iyi bir verimlilik hareketinin parlak bir örneği olarak söz edilmekte idi. Son beş yılda ekonomisindeki düşüş nedeniyle, ülkenin parıltısı sönmüştür. Japon Verimlilik Merkezi-Sosyo Ekonomik Kongresi (JPC-SED) kendi ayakları üzerinde durmak için uğraşan merkezler için hala iyi bir modeldir (Prokopenko 2004: 68-69).

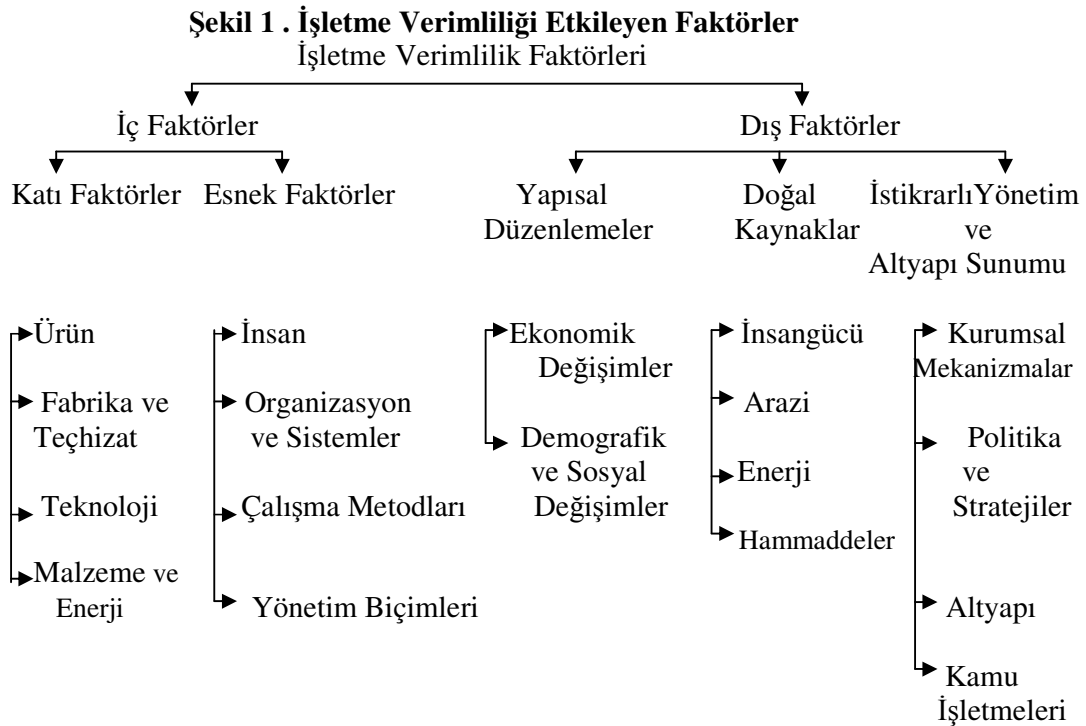
II. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Genelde en az girdi ile en çok çıktının elde edilmesi olarak tanımlanan verimlilik, birbirlerinden oldukça farklı çok sayıda faktöre bağlı olup, onlar tarafından etkilenmesi nedeniyle hesaplanması zor ve tanımlanması incelenen olaya güdülen amaca göre değişen bir kavramdır. Şöyle ki; Yatırımcılar için, daha karlı yatırım imkanları sağlamak. Çalışanlar için, daha kısa çalışma süresi, daha çok tatmin duyma. Tüketiciler ve toplum için ise, daha kaliteli, daha ucuz mal ve hizmet ile ihtiyaçların daha etkin karşılanması olarak ifade edilen verimlilik kavramı, temelde insan kaynaklarının kalitesi, emeğin düzeyi ile kaynakların rasyonel kullanımına dayalı olmaktadır (Gürçay 1994:212).

Verimlilik faktörleri Mukherjee ve Singh' in sınıflandırması ile iki ana başlık altında ele alınabilir.

- Verimliliği etkileyen dış (denetlenemeyen) faktörler.
- Verimliliği etkileyen iç (denetlenebilen) faktörler.

Verimliliği etkileyen temel faktörler bir şema halinde şöyle gösterilebilir;



Kaynak: Prokopenko, Joseph. Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, No:476, 1998, Ankara.

A. Verimliliği Etkileyen İç (Denetlenebilen) Faktörler

İç faktörler işletmenin denetiminde olan faktörlerdir.Katı faktörler (kolay değiştirilemeyen) ve esnek faktörler (kolay değiştirilebilen) olmak üzere iki grupta toplanmıştır.Katı faktörlerin kapsamında ; ürün, fabrika ve teçhizat, teknoloji, malzeme ve enerji yer alır.Esnek faktörler ise; emek gücü, organizasyon ve sistemler, çalışma metodları ve yönetim sistemleridir.

1. Katı Faktörler

Verimliliği etkileyen katı faktörler ürün, fabrika ve teçhizat, teknoloji, malzeme ve enerjidir.

a. Ürün

Ürün “yer faydası”, “zaman faydası”, ve “fiyat faydası” olan uygun fiyatla, doğru yer ve zamanda hazır bulundurulması demektir.Özellikle miktar faktörü, üretim hacmindeki artışlar nedeniyle ölçek ekonomileri konusunda daha iyi fikir vermektedir.Aynı maliyetle daha çok fayda ya da aynı fayda daha düşük maliyetle sağlanarak fayda-maliyet faktörü arttırılabilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:13).

b. Fabrika ve Teçhizat

İşletmelerde verimliliğin sağlanmasında fabrika ve teçhizat verimliliği önemli unsurlardandır.Bu konuda yapılacak çalışmalarda önemli konulardan bazıları şunlardır; işletmede var olan makinelerin ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanımının sağlanması,fabrikada iyi bir bakım sisteminin kurulması, elde bulunan fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması, fabrika kapasitesinin artırılması (Baykal,Atalay,Fidan 1998:13).

c. Teknoloji

Yüksek verimliliğin elde edilmesinde teknolojik yenilikler önemli etkindir. Son dönemlerde iş hayatına sağladıkları içinde kalitenin geliştirilmesi, yeni yöntemlerin kullanılması, iletişim sistemini geliştirmesi, insan ve makinelerin boş zamanlarının azaltılması sayılabilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:14).

d. Malzeme ve Enerji

Malzeme verimliliği ekonomik üretimde ve işlemden ana etmen olmaktadır.Hatta bu, arazinin, fabrikanın ya da makinenin veriminden daha çok önemlidir.Genel olarak dolaylı ya da dolaysız malzeme artırımı aşağıdaki yollarla sağlanabilir (Akal,2004;29);

- Özellikle malzemenin pahalı ve kıt olması halinde, ürünün mümkün olan en az malzeme kullanılması yolu ile yapımını sağlayacak biçimde hazırlayarak, satın alınmasına karar verilen tesis ve donatımın belli bir performans düzeyinde işletilmesi için bunların tüketilecek malzeme yönünden de ekonomik olmasını sağlayarak,
- Kullanılan sürecin doğru olduğunu sağlayarak,
- İşçilerin, geriye çevrilebilecek ve dolayısıyla malzeme kaybına yol açacak kusurlu iş yapmalarının önüne geçmek üzere eğitilmelerini ve özendirilmelerini sağlayarak,
- Hammaddeden son ürüne kadar bütün aşamalarda gereği gibi manipülasyon ve depolamayı sağlayarak,
- Ürünün müşteriye devredilişinde, hasara uğramaması için iyi ambalajlanmasını sağlayarak.Ayrıca enerji kullanımında tüketimin azaltılmasında sağlanacak çabalar önemli sonuçlar vermektedir.

2. Esnek Faktörler

İnsan , örgüt ve sistemler ,iş Metodları ve yönetim biçimleri esnek faktörlerdir.

a. İnsan

İşletmede, bir hizmeti yapmak ya da bir işlemi uygulamak, yazışmaları yapmak, araştırmalarda bulunmak, planlama ve denetleme yapmak, alım satım işlerine bakmak gibi görevleri yerine getiren bütün çalışanlar, verimlilik artırma çabalarında rol oynar.Çalışanlarda verimlilik çabalarında oynadığı role iki yönden yaklaşılr.İlk olarak insanların kendilerini işlerine verme derecesi olan uygunluktur.Yetenekleri bakımından olduğu kadar çalışma arzuları bakımından da farklı olan çalışanların, doyumunun sağlandığı veya engellendiği durumlarda motivasyonu düşer.İşçiler motivasyon eksikliğinde işlerini çok fazla çalışmadan yaparlar, işlerini bütün kapasitelerini harcayarak yapsalar dahi doyum sağlamayabilirler.Bu durum doyumun engellenmesi olarak ifade edilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:15-16).

İşletmede çalışanların verimliliğe katkısını artırmak için motivasyonunu artıracak faktörlerin dikkate alınması gerekir. Bu faktörler; parasal veya parasal olmayan teşvikler, takdir, katılım, eğitim olanakları, işçilerin işbirliği ile katılımları, yöneticilerin işi ilginç hale getirerek başarı güdüsünü yaratarak, işi zenginleştirerek ve yeterli hale getirerek iş doyumunun artırılmasıdır.

İkinci yaklaşım, etkililiktir. Çalışanın işletmede belirlenen çıktı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme çabası olan etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin fonksiyonudur. Etkililik; eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, kariyer planlaması ve sistematik iş geliştirme yöntemleriyle artırılabilir.

b. Örgüt ve Sistemler

Örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni, örgütlenmenin katılığıdır. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundurlar. Bu durum karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi artırarak, esas eylemin gerçekleştirileceği kademedede yetki devrini engeller. Koşulların değişimine karşı yöneticiler değişim yapmak istemediklerinden hala aynı prosedürler uygulanmaya devam eder. Ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun, hiçbir sistemin her durumda verimli çalışacağı söylenemez. Verimliliği en üst düzeye çıkarmak için sistem tasarımında, dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır (Baykal,Atalay,Fidan 1998: 16-17).

c. İş Metodları

İş metodu teknikleri, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. Gelişmekte olan ekonomilerde sermayenin azlığı emek yoğun yöntemlerin baskın olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Bu durum verimlilik artışlarını sağlamada geliştirilmiş iş metodu tekniklerinin işletmelerde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. İş metodlarını geliştirmek için kullanılacak araçlar iş etüdü, endüstri mühendisliği ve eğitimidir. İş metodu teknikleri işin yapılma biçiminin, işyeri düzeninin, kullanılan araçları, işçinin yaptığı hareketleri ve makinelerin kullanım tarzını geliştirir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:17).

d. Yönetim Biçimleri

Birden çok kimsenin çalıştığı işlerde – bir dereceye kadar tek kişinin çalıştığı işlerde bile – bir kaynağın kullanılmasını diğerine göre dengeli kılma ve işte en iyi sonucu elde etmek için kuruluştaki herkesin çabasını en iyi sonucu sağlayacak şekilde düzenleme yönetimin görevidir (Akal 2004:28). Yöneticinin yönetim biçimi etkililiğin göstergesidir. Yönetin biçimi ve uygulamaları personel politikasını, iş tasarımını, işlemlerin planlamasını, satın alma politikalarını, bütçe sistemlerini ve sermaye kaynaklarını etkiler.

B. Verimliliği Etkileyen Dış (Denetlenemeyen) Faktörler

Dış faktörler işletmeler tarafından denetlenemeyen faktörlerdir. İşletmelerde verimlilik programlarının planlanmasında ve uygulaması sırasında dış faktörler bilinmeli ve yönetim tarafından dikkate alınmalıdır. Temel makro verimlilik faktörleri olarak ifade edilen dış faktörler, yapısal düzenlemeler, doğal kaynaklar ve hükümet ve alt yapıdır.

1. Yapısal Düzenlemeler

İşletme yönetiminden bağımsız olan yapısal düzenlemeler ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. En önemli yapısal değişimler ekonomik, sosyal ve demografik değişimlerdir.

a. Ekonomik Değişimler

Gelişmiş ülkelerde tarımdan imalat sektörüne kayan istihdam önemli verimlilik artışlarına neden olmuştur. Tarım, ormancılık, balıkçılıkta çalışanların sayısının günden güne azalması buradaki istihdamın imalat sektörlerine geçişi gelişmiş ülkelerde verimliliğin kaynağını sağlayan yapısal değişimin ilk adımı olmuştur. İmalat endüstrilerinin yanında hizmet endüstrilerindeki artış istihdam kalıplarından önemli değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Finansman, sigorta, emlak, kişisel hizmetler hizmet endüstrisinin açılımlarından olmuştur. Ancak hizmet sektöründeki verimlilik artışı genel verimlilik artışının gerisinde kalarak tersine verimliliğe neden olmuş, bu durum emek fiyatlarını düşürmüştür (Baykal,Atalay,Fidan 1998:19-20).

1970’li yılların sonlarında elde edilen sermaye artışı emek gücüne katkı sağlayacak yatırımların yapılmasına neden olmuştur. Bu dönemde azda olsa emek verimliliğinde artış sağlanmıştır. Makro düzeyde verimlilik artışlarında önem yapısal etkileri olan faktörlerden diğeri de araştırma-geliştirme ve teknolojidir. Araştırma-geliştirme çalışmaları ve gelişen teknolojinin kullanımı sonucu elde edilen teknikler, ürünler ve yeni yöntemler verimliliği etkiler. Verimlilik ve endüstriyel yapıyla yakından ilgili olan ölçek ekonomisi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde küçük ve orta boy işletmelerin özellikle teşvik edilmesini ifade eder. Endüstrinin rekabet gücü de diğer önemli verimlilik faktörlerindendir.

b. Demografik ve Sosyal Değişim

Dünya nüfusunun savaş sonrası yüksek doğum ve düşük ölüm oranları sebebiyle hızla yükselmesi, iş piyasasında önemli etkilere neden olmuştur. Emek gücüne giderek artan bir şekilde eklenen kadın sayısı gelişmekte olan ülkelerdeki işçileri diğer

lkelerden gelen işçilerle rekabete zorlayan şartlar, sosyal ve demografik değişimleri ortaya koymuştur. Verimlilik ve ücret düzeyleri gelişmekte olan ülkelerde daha düşük düzeydedir. Gelişmiş ülkelerde üretim maliyetlerini düşük tutmak için verimlilik çalışmalarına yöneltirken, emek kullanımını artırmaya teşvik etmiştir. Bu da verimlilik artışını yavaşlatmıştır.

Emek gücü içinde kadının giderek artan payı sosyal faktörler arasında dikkate alınacak ölçüdedir. Erkeklerden düşük olan payı yükselmeye devam etmektedir. Erkek geliri kadın gelirinden yüksektir. Kadın ve erkek arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılmasıyla verimlilik ve gelir yapısında değişiklikler olacaktır. Ülkelerin sahip olduğu kültürel değerler ve davranışlarda verimlilik üzerinde etkilidir. Kimi ülkelerde çalışmanın erdem olarak kabul edilmesi, kimi ülkelerin girişimci ruhu teşvik ermesi, geleneksel yaşam tarzlarını sürdürme eğilimleri verimlilik üzerinde etkili sosyal faktörlerdendir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:22-239).

2. Doğal Kaynaklar

İnsan, arazi, enerji ve hammadde en önemli doğal kaynaklardır.

a. İnsangücü

Ülkelerin kalkınması ve işletmelerin işlevlerini yerine getirebilmesinde en önemli doğal kaynak insan olarak kabul edilir.Gelişmiş ülkelerde özellikle insana yapılan yatırımlar büyük ölçüdedir.özellikle eğitim harcamaları ile emeğin kalitesinin artırılması yoluna gidilmektedir.

b. Arazi

Bina ve arazinin etken bir şekilde kullanılması ya da bunlardan en yüksek verimliliğinin sağlanması, özellikle bir işletmenin gelişmekte olması ve daha geniş çalışma alanının gereksinmesi halinde, masrafların azaltılmasını sağlayacak önemli bir kaynaktır (Akal 2004:29).Arazi artmayan sabit hatta azalan bir kaynaktır.Arazi kıtlaşınca maliyet yükselir, verimlilik düşer.

c. Enerji

Enerji fiyatlarında görülen değişimler verimlilik üzerinde etkilidir.Özellikle petrol fiyatlarındaki değişimler 1980'li yılların sonrası sermayenin elde tutulmasını azaltmıştır.Petrol fiyatlarındaki düşüşle, üreticiler enerji kullanımını ve sermaye yatırımını azaltmış emeğe yöneltmiştir.Emeğe olan talep enerji fiyatlarında artışı izlemiştir.Enerji arzı verimliliğinin artması veya azalmasında etkilidir.Enerjinin yetersiz olduğu durumlarda üretim artırılmayacağı gibi maliyetlerde hızla yükselebilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:24).

d. Hammadde

Hammadde arazi gibi sınırlı olan elde edilmesi güç olan bir kaynaktır. etkilidir. İngiltere ve birçok Asya ülkeleri gibi temel hammaddelerinin büyük bölümünü ithal etmek ve bunların bedellerini kıt döviz kaynaklarıyla karşılamak durumunda olan ülkeler vardır.Malzemenin verimliliği ekonomik üretimde ve işlemden ana etmen olmaktadır.Hatta bu, arazinin, emeğin, fabrikanın yada makinenin veriminden daha çok önemlidir (Akcalı 2004:29).

3. İstikrarlı Yönetim Altyapı Sunumu

Hükümet politikaları, strateji ve programları, verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bunlar (Baykal,Atalay,Fidan 1998:25);

- Devlet dairelerindeki uygulamalar
- Yönetmelikler
- Taşıma ve iletişim
- Enerji
- Mali önlem ve teşvikler olarak sıralanabilir.

İyi bir politika ve strateji, istikrarlı hükümet ve kuvvetli liderlik, kararlarını uygulayabilme başarısı, ekonomik büyüme ve daha yüksek verimlilik için

gereklidir. Hükümetin en önemli rolü, gerekli alt yapıyı sağlamak ve büyüme için fırsatlar yaratmaktır. Alt yapı, eğitim ve öğretimi, sağlığı, iskanı, enerjiyi, suyu, ulaşımı, iletişimi, araştırma ve geliştirmeyi ve teknolojinin bulunabilirliğini kapsar.

III. İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşletmelerin temel amaçlarından biri verimliliktir. Verimliliğe etki eden tek bir faktör dikkate alınarak işletmelerde verimliliği tespit etmek mümkün değildir.

Özellikle üretim faktörlerinden olan insan gücünün verimliliğinin artırılması için yapılacak bir takım değişikliklerle (yeni makinelerin devreye sokulması, fiziksel çalışma koşullarının düzeltilmesi vs. gibi) verimliliği artırırken aynı zamanda insan faktörünü de korumuş ve işletme olarak sağlıklı bir toplumun oluşmasına da katkıda bulunmuş olacaktır (Gürkan 1978:52). İşgücü verimliliğini etkileyen faktörler üç ana başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; örgütün işleyişi ile ilgili faktörler, Psiko-Sosyal Faktörler, Fizyolojik Faktörler ve çalışma koşullarıdır.

A. Örgütün İşleyişi İle İlgili Faktörler

Bu faktörler; organizasyon, çalışma süresi, ücret, eğitim, teknoloji ve sendikalarlardır.

1. Organizasyon

Organizasyon yapısında, işletmelerdeki birimlerin ve belirlenmiş amaçlar doğrultusunda görev yapan işgücünü oluşturan birimlerin görev ve iş tanımlarının doğru belirlenmesi gerekir. Nitelikli işgücünün verimlilik potansiyeli yüksektir. Fakat bu işgücünün iyi bir organizasyon yapısı içinde değerlendirilmesi gerekir (Kansoy 1996:42).

2. Çalışma Süresi

İşçinin yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmesi gerekli olan süreye çalışma süresi denir. İşletmelerde çalışma saatleri uygulamaları farklı farklıdır. İşin özelliklerine, Pazar imkanlarına, yöneticilerin uygulayacağı politikalara, teknoloji ve insan gücüne bağlı olarak farklı saat programları uygulanır. Çalışma süresi içinde verimlilik konusunda değerlendirilecek önemli konulardan biri işçinin devamsızlığıdır. Hangi nedenler olursa olsun işçinin işyerinde bulunmaması devamsızlıktır. Devamsızlığın artması işletmelerde maliyet unsurudur ve maliyetlerin artışına neden olur. İşveren satış fiyatlarına yansıtmadığı durumlarda artan maliyeti işçi ücretlerine yansıtır. Devamsızlık artışı işletmelerde verimliliğin düşmesi demektir (Kansoy 1996:76).

3. Ücret

İşletmenin kar ve zararına bağlı olmayan ve işletmeci tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeksizin ödenen, miktarı önceden belirlenmiş gelirdir. İşgücü maddi ve maddi olmayan yöntemlerle daha verimli çalışmaya iletebilir. İşgücünü verimli olmaya iten maddi yönlerden birisi de hiç kuşkusuz emeğin bedeli ücrettir. Günümüzde verimliliğe önem gösteren faktörlerden birisi de ücrettir. Çalışanın artan verimden pay alacağını bilmesi onu daha verimli çalışmaya itecektir (Ekin 1997: 141). Daha fazla ücret almak isteyen işçiler, emeklerini daha etkin biçimde kullanacaktır. Ücretlerin işgücü verimliliği ile ilişkilendirilmesi ile işletmede verimin yükselmesi çıktı düzeyinin artmasına işletme içi maliyetlerin düşmesine dolayısıyla karlılık oranlarının yükselmesine neden olacaktır. İşçiler, verimliliğe dayalı ücret politikaları sayesinde kardan pay alma arzusuyla daha verimli çalışacaklardır.

4. Eğitim

Emek verimliliğini artırmaya yönelik çabaların başlangıcını, işgücü niteliğini artırmaya yönelik eğitim çalışmaları oluşturmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek, meslek eğitimi almış işçilerin potansiyeli diğer işçilere göre daha yüksektir. Bu tür nitelikli

işçiler iş bulmada ve ücret pazarlığında daha az sorun yaşarlar, işlerinde daha verimli olurlar. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki verimlilik düzeyinin yüksek olmasının nedeni beşeri kaynaklarının yani insanın nitelikli olmasıdır (I.Verimlilik Sempozyumu 1991: 48-54).

İşletmelerde uygulanacak iş başında eğitim, hizmet içi eğitim ve işgücünün yeniden eğitiminin amacı işgücü veriminin artırılması maddi manevi tatmin, kişiye kullanabileceği bilgiler vererek bu bilgileri kullanmasını sağlamak, kaliteli üretim, iş uyumsuzluklarını en aza indirmek ve kişilere iş ahlakı kazandırmaktır (Kansoy 1996: 51).

5. Teknoloji

Teknoloji, girdileri çıktılara dönüştüren tüm fiziki süreçleri ve bu dönüşüme eşlik eden teknik düzenlemeleri ve yenilikleri ifade eder. Teknolojik gelişme veya değişme ise ürün kalitesinin iyileştirilmesi de dahil olmak üzere girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecine getirilen her türlü iyileştirmeler anlamına gelir (Şahin 2000:300).

6. Sendikalar

Özellikle toplu sözleşmeler yoluyla işgücü verimliliği işyerinde etkili olan sendikaların bu konudaki etkisi ücret siyaseti ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamadıkları durumlarda sendikalara üye olurlar. Sendikalar toplu sözleşmelerle işçilerin ücret sistemlerine müdahale etmişlerdir. İşten çıkarmaları önleyerek işçilerin işten atılma endişelerinin önüne geçmiş ve sağlanan iş güvencesi ile işçilerin verimli çalışmalarına yardımcı olurlar. Diğer yandan toplu sözleşmelerdeki ücret politikalarıyla emeğin yatay selahiyetinin azalmasına ve işçilerin sanayi kollarında verimi düşürecek şekilde dağılmasına engel olurlar (Kansoy 1996:70).

B. Psiko-Sosyal Faktörler

Ev hayatı ve çalışma hayatında sorunlarla karşılaşan kişi, bu sorunların üstesinden gelinceye kadar, olumsuz şekilde etkilenir ve temposu düşer. Kişinin hayatında olumsuz etkilere neden olan faktörler şunlardır; Stres, Moral, İşten Tatminsizlik, Motivasyon, Arkadaş İlişkileri, Sosyal İmkanlar ve Yönetimle İlişkilerdir.

1. Stres

Stres, herhangi bir etki (uyarıcı) karşısında organizmanın gösterdiği tepkilerin bütünüdür denilebilir. Stres konusu, doğrudan bireyin sağlığını ve performansı ile ilgili olduğu için tıp ve psikoloji uzmanlarının ilgisini çekmiştir. Konu, stresin iş görenin iş çevresinden uzaklaşmasına, iş ve üretim kayıplarına, iş kazalarına neden olmasından ve kişinin ilişkilerinde kendisi ve çevresiyle sürtüşmeli geçimsiz olmasından ötürü işletmecilik ve yönetimi açısından önem kazanmıştır (Silah 2001:145).

2. Moral

İşletme içinde veya dışında karşılaştıkları olaylar çalışanların morallerini etkiler. İyi bir moralle işe başlayan çalışanın, çalışma azmi ve isteği artar. Bu durum verimin yükselmesini ve daha çok çıktı elde edilmesini sağlar. Moralsız işe başlayan çalışanlarda işe olan ilginin ve dikkatin azalması, kendini işine verememesi gibi olumsuz davranışlar gözlenir (Baş 1994:44).

3. Motivasyon

İnsanların olduğu yerde ihtiyaçlar, ihtiyaçların olduğu yerde de dürtüler ve güdülerin olması kaçınılmazdır. İnsanların, giderilmesi ve karşılanması gereken türlü ihtiyaçları vardır. Motivasyon kavramının temelini de insanların ihtiyaç ve istekleri oluşturmaktadır (Batmaz 2002:46). Motivasyon, kişileri belli bir amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçiren süreçtir. Daha farklı bir tanımla motivasyon kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Erkut 1992:

15). İş görenlerin çalıştığı her örgütte yöneltme işlevi yani motivasyon yer almalıdır. İnsanlar birbirleri arasında ilişkileri olan, düşünen ve sorunları olan, günlük toplumsal olaylardan olumlu veya olumsuz olarak etkilenen bir varlıktır (Atay 2000:33). İşçilerin işbirliğini garanti edecek tek yol verimlilik sonucunda elde edilen parasal olan veya olmayan her şeyi onlarla paylaşmaktır. Takdir ve ortaya koyma veya başarı duygusu parasal ödüllendirmeyi tamamlar (Kansoy 1996:25).

4. Arkadaş İlişkileri

İşyerine çalışanların birbirlerine olan sevgisi saygısı, uyumlu çalışmaları verimlerini artıran önemli unsurlardır. Uyumsuz çalışma kişinin kendisine zarar vermesinin yanında çevresine de zarar vermesine dolayısıyla veriminin düşmesine neden olur (Kansoy 1996:44).

5. İş Tatminsizliği

İşçi ancak yaptığı işten tatmin oluyorsa verimliliği artar. Basit, monoton ve tekrarlı hale gelen iş çalışanın iş tatminini azaltır. İş tatmini, işçinin aldığı ücretle ilgili iken, işin kendisine sağladığı sosyal statü, işten elde ettiği doyum, işin net cazibesi ve iş zenginliği iş tatminini artırır. İş tatmininin artması daha verimli ve daha istekli çalışmaya neden olur. İş tatminsizliği işletme içinde devamsızlığa, işgücü devrinin yüksek olmasına, üretimin kalite ve miktarının ve verimin düşmesine neden olur. Bunların önüne geçebilmek için iş rotasyonu, iş zenginleştirilmesi gibi programlar uygulamaktadır (Kansoy 1996:25).

6. Sosyal İmkanlar

Yönetimce işçilere sağlanacak sosyal imkanlar verimliliğini doğrudan etkiler. Çalışanlara iyi bir iş yaşamı kalitesi sunulması yönetimin görevlerindendir. İyi bir iş yaşamı kalitesi, işyeri demokrasisi, işyerinin samimileştirilmesi, iş dizaynı, işin yeniden yapılandırılması ve işçinin katılımı ile sağlanabilir. Zamanının önemli kısmını işyerinde

geçiren çalışanlar için, çalışma ortamının temiz, bakımlı olması dinlenme molalarında katılabilecekleri çeşitli aktivitelerin varlığı onları motive eder (Kansoy 1996:25).

7. Yönetimle İlişkiler

Yöneticiler ve işçiler arasındaki ilişkinin niteliğinin, işçilerin karlılığının derecesi ve niteliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu karlılık durumuna göre kalite ve verimlilik gibi ölçülebilir faktörlerde ya da çatışma ve grev gibi faktörlerde kendini gösterir. Yöneticiler çalışanı makine gibi görmemelidir. Yöneticilerin işçilerle ilgilenmesi, onlara değer verdiğini göstermesi gerekir. Belirli zamanlarda işletmede yapılan işler ve sorunlar hakkında çalışanların görüşleri alınmalıdır. Yönetim işletmede ilerleme gösterenlere yükselme imkanı tanırken, devamlı hata yapanları da cezalandırarak kendileriyle ilgilenildiğini göstermelidir (Tosun 1987:85).

C. Fizyolojik Faktörler

İşgücü verimliliğini etkileyen fizyolojik faktörler Yorgunluk, İş Kazaları ve İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğidir.

1.Yorgunluk

Yorgunluk belli bir iş ya da işlemi yapan insanın, fizyolojik nedenlerle sözkonusu işi daha fazla devam ettiremeyeceği bir psikosomatik tükenme noktasına gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Silah 2001:415). Yorulan insanın işgücü ve verimliliği düşer. Yorgunluk psikolojik ve fizyolojik olarak iki aşamadır. Fizyolojik olanı gözlemlenebilir ve de genelde aynı ya da benzer tepkilerle kendini gösterirken, psikolojik olanı ölçülemez ve kişiden kişiye değişebilen tepkilere sahiptir (Akıl 1996:34). Çalışanlar aynı işi uzun süre, kesintisiz yapmaları gerektiğinde genellikle bu psiko-fizyolojik sonucu yaşamaktadırlar. Çalışma yaşamında yorgunluk ya da bıkkınlığın somut etkisi iş motivasyonunda düşme olarak gözlenir (Silah 2001:416).

2. İş Kazaları

İş kazası, önceden planlanamayan, bilinmeyen ve kontrol altına alınmayan koşullardan doğan ve etrafına zarar verebilecek nitelikteki olaylardır (Silah 2001:416). Kazalar orta koşullarından, tasarım hataları ve sistem aksaklığında, insan faktörüne ait yetersizlikten, eğitim ve denetim eksikliğinden ya da tüm bu faktörlerin etkileşmesinden kaynaklanır. Ayrıca işçilerin dikkatsiz davranmaları, hatalar yapmaları, kaza etkenlerini gözardı etmeleri ve iş ortamında olan strese kazalara neden olabilir. İnsana ait olan ya da bağımsız olan hatalardan kaynaklanan kazalar verimlilik kayıplarına neden olurlar (Akal 1996:42).

D. Çalışma Koşulları

Dünya Sağlık Örgütü sağlığı şöyle tanımlamaktadır: Sağlık yalnız sakatlık veya hastalığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden de iyi olma halidir. İş güvenliği ise, işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan özel tehlikelerden ve sağlığa zarar verecek koşullarda korunmak amacıyla yapılan çalışmalardır, uygulama aşamasında işçi sağlığı ve iş güvenliği konusundaki çalışmalar beraber yürütülmektedir. İşyerinde, yapılan iyileştirmeler, büyük ölçüde çalışanın sağlığına ve güvenliğine yönelik olmaktadır. Burada amaç çalışanın fiziksel ve ruhsal dengesinin korunması yolu ile işgücü verimliliğinin artmasıdır (Gürsoy 1985:121).

Çalışma koşulları işyerindeki çevre koşullarını kapsar. Çalışanın verimliliğini etkileyen en önemli çalışma koşulları; aydınlatma, gürültü, sıcaklı-soğukluk, titreşim, zararlı gazlar, buhar ve tozlardır.

1. Aydınlatma

İşyerinde aydınlatma gereksinimi işin özelliklerine, çalışanların göz fonksiyonlarının normallğine ve detayların algılanması gibi kriterlere göre değişir. İşyerinde genellikle doğal ve yapay aydınlatmalardan yararlanır. Uygun ve yeterli bir aydınlatma sistemi işin cinsine, süratine, istenen hassasiyete ve işin yapılma süresine

göre dizayn edilir (Edinsel 2000:32). Çalışmak sadece elini kullanmak değil, bunun yanında yapılan işin gözle takibi demektir (Fişhek 1979:37). İnsan faaliyetlerinin % 80'nin gözle kontrol edildiği, gözönünde yorulabildiği, zorlandığı takdirde hatalara düşülebileceği ve kaza tehlikesinin artacağı düşünüldüğünde işletmelerde aydınlatmanın ne kadar önemli olduğu anlaşılır (Kalınkara 1994:121). Günümüzde genel bir yaklaşımla, sadece gerekli aydınlatma seviyesini saptamak, gözle yönetilecek bir işin tamamen kusursuz olarak yapılabilmesi için her zaman yeterli olmamaktadır. Ayrıca, ışık kaynaklarının zararlı ve rahatsız edici etki yaratmaması için özenle seçilmiş ve uygun yerleştirilmiş olmaları da gerekmektedir (İncir 1973:39).

2. Gürültü

Çalışma sırasında bazı titreşimler, işitme organımız olan kulak tarafından algılanır. Bunlar çalışma sırasındaki gürültüye neden olan sesi oluşturur. Ses, ortama göre rahatsız edici bir kaynak, haber kaynağı ya da yorgunluk ve zarar veren bir kaynak olabilir (Aydın 1972:48). Türkiye’de işçi sağlığı ve iş güvenliği tüzüğü’nün 22.maddesinde ağır ve tehlikeli işlerin yapılmadığı yerlerde gürültü tavanı 80 desibel (dB) olarak saptanmıştır. Daha çok gürültülü çalışmayı gerektiren hallerde ise 95 desibel (dB) dir. Ancak bu durumdan çalışanlara uygun koruyucu araç ve gereç verilecektir (Çelebioğlu 1990:243). Gürültünün insanda yaptığı rahatsızlık ve işgücü verimi üzerindeki etkisi gürültünün tipine, zamana, kişiye, iş gereği olan alışkanlıklara, işyerinin boyutlarına göre değişir. Gürültünün verimliliğe olumsuz etkileri dolaylı ve dolaysız olabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Edinsel 2000:34):

- İnsan organizmasının fiziksel ve moral yapısı üzerinde olumsuz etki göstererek, işgücü verimliliğini azaltır.
- Öncelikle duyma bozukluğuna yol açarak, haberleşmeyi güçleştirerek işin sürecinde aksamalara zaman kaybına yol açar.
- Organizmada düzenin bozulmasına, dikkat, konsantrasyon eksikliğine, yorgunluğa, uykusuzluğa neden olarak verimi olumsuz etkiler.
- Üretilen mal ve hizmetler ile çıktı kalitesinin düşmesine neden olur.
- Kararsızlık, sinirlilik gibi davranış bozuklukları, sosyal ilişkileri olumsuz yönde etkiler.

3. Sıcaklık-Soğukluk

İşyerinde hava koşullarının önemi fazladır. Hava ortamı koşullarını etkileyen faktörler; hava ısısı, ısı kaynaklarından yayılan ısı, ortam nemliliği, hava hareketleri, çevredeki elektronik mahirelerin yaydığı ısı şeklindedir. İşyerinde rahat bir çalışma ortamının alt ve üst değerleri 15.6 C ile 20 C olarak belirtilir.

İklim etkileri ve ortam koşulları streslerine karşı her insan farklı reaksiyon gösterebilmektedir. Sıcak ve nemlilik derecesi yüksek bir iş ortamı, aynı ölçülerde sıcak fakat nemlilik derecesi düşük bir ortamdan daha çok strese neden olur. Benzer bir şekilde; kuru, durağan ve sıcak bir havada çalışmak aynı özellikleri gösteren, fakat yeterli hava hareketlerinin sağlanabildiği yerde çalışmaktan daha zordur (Erkan 1997: 123-124).

4. Titreşim

Kullanılan makinelerin güçleri arttıkça titreşimleri de artmaktadır. Yüksek frekanslı titreşimler, çalışanın fizyolojik sağlığını etkilediği gibi zihni faaliyetlerini de etkiler. Titreşimin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için iletirme ve yayılmalarının engellenmesi gerekir (Kalkın 1994:161).

5. Zararlı Gazlar, Buhar ve Tozlar

İşyerinde çalışma faaliyetinin konusu ile ilgili havaya yayılan zararlı gazlar, ortamı saran toz ve buhar, işgücünün verimliliği üzerinde olumsuz etkilere neden olur.

Çalışanlar üzerinde şu etkileri gösterir (Kansoy 1996:71);

- Zehirlenmeler, organik zedelenmeler, gizli sağlık ve zihinsel uyanklık kayıpları,
- Uyuşturucu etkisi olan alışkanlıklar,
- Solunum fonksiyonu kayıpları,
- Genel sağlık sorunları,
- İşgücü ve iş kapasitesinin giderek daralması.

Bu zararlı etkilerin önlenmesi için alınabilecek tedbirler şunlardır;

- Zararlı maddelerin kaynağı olan havanın emdirilerek uzaklaştırılması,
- Solunum yollarını koruyucu giysilerin sağlanması,
- Teknolojide kapalı sistemlerin kullanılması.

IV. VERİMLİLİK ÖLÇÜM METODLARI

İşletmelerin hatta ulusal ekonominin sağlıklı bir gelişim içinde olup olmadığına, karşılaştırmalı verimlilik ölçülerine bakılarak karar verilebilir. Verimlilik düzeyindeki artışlar büyüme hızı, hayat standardı, enflasyon, ödemeler dengesi gibi faktörlere olumlu yönde katkıda bulunur (Tanyaş 1990:133). Günümüzde bir taraftan aşırı nüfus artışına karşılık üretim artışının sınırlı kalması hatta belirli yörelerde açlık tehlikesinin belirmesi, diğer taraftan doğal kaynakların azalması verimlilik düzeyinin ölçülmesine ve sonuçlarının takip edilmesine önem kazandırmaktadır. Bugün tüm ülkelerde verimlilik ölçülmesi; işletme yönetimi, firmalar arası karşılaştırmalar, sektör analizleri, sektör planlamaları ve ücret politikası açılarından önemli olmaktadır. Bu önem, verimlilik ölçülmesinin tüm sektörlerde ve her bir sektörde yer alan işletmelerde bu amaçlara ulaşılması için onun uygulamasını yaratmaktadır(Güneş 1990:85).

Verimlilik ölçüm metodları üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır. Bunlar mukayese şekillerine göre, üretim faktörlerine göre ve araştırılan sahaya göre ölçüm metodlarıdır.

A. Mukayese Şekillerine Göre Ölçüm Metodları

Mukayese şekillerine göre verimlilik metodları üç grupta ele alınmıştır. Fiziki verimlilik, Nakdi Verimlilik ve İkisinin Karışımı Olan Verimlilik'tir.

1. Fiziki Verimlilik

Fiziki verimlilik reel, maddi büyüklükler olarak alınan verimlilik çeşididir. Örneğin out put yeni ürün miktarı uygun birimle ifade edilir (adet, ağırlık, metre) gibi. Input içinde fiziki birimler esas alınır. Bazı yazarlar, çağdaş anlamda bir verimlilikten söz edildiğinde yalnız fiziki bir üretim söz konusu olur, hiçbir zaman kıymet artışı kastedilmez. Fourostie verimlilik kelimesini üretimin fiziki manadaki artışı yerine, para birimi ile ifade edilen kıymet artışı şeklinde tanımlayan iktisatçılara (Colin Clark, M.Deyre) karşı çıkmaktadır (Aksu 1993:10).

2. Nakdi Verimlilik

Verimlilik oranını oluşturan pay ve paydanın parasal değerler olarak alınması durumunda söz konusu olur. Böylece parasal değer verimliliği ortaya çıkar. Ekonomistlerce yapılan hesaplarda çokça kullanılan bir ölçüm yöntemidir. Şüphesiz paranın hesaplara girmesi, yıllar itibariyle ürün ve faktörlerin fiyat değişimleri ile para değerindeki değişimlerin dikkate alınmasını gerektirir (Atalay 1996:72).

Fiziksel ölçümlerin uygulanmadığı ya da pratik olmadığı durumlarda parasal değerlere dayalı ölçümler yapılır. Özellikle, toplam ve çok faktörlü verimlilik ölçümlerinde ve sermaye gibi (bina, arazi, makine vb. fiziksel olarak toplanamayan) ve değişik malzeme türlerinin söz konusu oldu girdi türlerinin kısmi ölçütlerinde parasal ölçümler hem daha kolay, hem yararlı olmaktadır. Parasal verimlilik, ölçülerinin doğru olarak yorumlanabilmeleri için, oranlarda kullanılan parasal bileşenlerin mutlaka sabit fiyatlarla değerlendirilmesi gerekir (Akal 2002:153).

3. İkisinin Karışımı Olan Verimlilik

Fiziki ve kıymetler ifade eden büyüklüklerin karışımı olan verimlilik ölçüm metodudur. Girdi veya çıktı da birinin kıymetle; diğerinin fiziki bir birimle ya da tam tersi olarak ifade edilmesidir.

B. Üretim Faktörlerine Göre Ölçüm Metodları

Üretim faktörlerine göre verimlilik ölçüm metodları üç şekildedir. Toplam faktör verimliliği ve sermaye verimliliğidir.

1. Toplam Faktör Verimliliği

Üretim miktarının, üretime katılan faktörlerin toplama bölünmesiyle elde edilen oran toplam faktör verimliliği verir. Toplam faktör verimliliği hesap edilirken, bütün üretim faktörleri dahil edilmektedir. Dolayısıyla herhangi bir endüstrinin veya ekonominin verimliliğindeki değişiklikler ölçülmek istendiği zaman, bu verimlilik kavramı en uygun olanıdır.

Toplam faktör verimliliğinde, üretim sürecinin girdileri toplanarak tek bir girdi faktörüne (sanal girdi) ve çıktıların toplamı da tek bir çıktı faktörüne (sanal çıktı) indirgenmektedir. Daha sonra toplam girdi ve toplam çıktı faktörlerinin oranlarına bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu yaklaşımın en zayıf noktası değişik özellikteki girdi ve çıktı faktörlerinin nasıl toplanacağı konusunda herhangi bir ipucu verememesidir. Başka bir söylemle, faktörler için uygulanacak olan katsayıların bilinmiyor olmasıdır (Gülcü, Tutar, Yeşilyurt 2004:70).

2. Emek Verimliliği

Emek verimliliği belli bir devredeki üretim miktarının yine aynı devrede üretime katılan emek miktarına bölünmesiyle bulunur. Burada payı meydana getiren reel birimler veya büyüklükler olarak ifade edilirken, payda da üretime katılan faktör olarak emek, çalışan iş saati, çalışanlar sayısı veya ücret ve maaşlar toplamı gibi çeşitli alternatifler şeklinde gösterilmektedir (Aksu 1993:11).

Ulusal düzeyde emek verimliliği, ekonomik olarak aktif nüfusu girdi, üretilen tüm mal ve hizmet değerini de çıktı kabul ederek hesaplanır:

$$\text{Ulusal Verimlilik} = \frac{\text{GSMH}}{\text{Nüfus}}$$

Ayrıca ulusal ya da sektörel düzeyde emek verimliliği, iş saati başına fiziki çıktı miktarıyla ölçülür. Ancak bir birim çıktı üretmek için gereken iş miktarı maldan mala değiştiğinden bu ölçü genellikle yeterli değildir. Bu nedenle emek zaman (saat, gün, ya da yıl) ölçüm yöntemleri kullanılması daha uygundur. Burada çıktı “iş birimine” dönüşmektedir. İş birimi ise genellikle, standart performansta çalışan nitelikli bir işçinin, bir saatte çıkardığı iş miktarı olarak tanımlanır (Baykal,Atalay,Fidan 1998:30-31).

3. Sermaye Verimliliği

Toplam üretim miktarının üretime katılan sermaye oranı şeklinde tarif edilir. Emek verimliliğinin aksine sermaye verimliliği, verilerin yokluğunu veya bunların elde edilmesindeki güçlükler sebebiyle, istatistikle bir ölçü olarak ta pratikte şimdiye kadar az bir uygulama sahası bulmuştur (Aksu 1993:11).

Sermaye-yoğun sektör ve işletmelerde, verimlilik artışı iş-saati ihtiyacını azaltır ve verimlilik artışı emek girdisi ile değil, ek sabit sermaye yatırımıyla sağlanır. Burada verimlilik yalnızca sermayenin verimliliği ile ölçülebilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:35).

C. Araştırılan Sahaya Göre Ölçüm Metodları

Verimlilik incelenmek istendiği saha itibariyle hem ölçülmesi, hem istenen hedefler çerçevesinde değerlendirilmesi yönünden, en küçük birim olan tek işçiden, derece derece büyüyerek genel ekonomi düzeyine kadar bir sınıflandırmaya tabi tutulur. Fakat geleneksel bir tasnifle, mikro ve marka düzeyde olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletme ve genel ekonomi gibi (Aksu 1993:11).

IV. VERİMLİLİK ARTIŞININ UNSURLARI VE VERİMLİLİK ARTIRMA YÖNTEMLERİ

Çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözümleyerek anahtar kavramlarda biri verimliliktir. Gerçekten de verimlilik günümüzde kalkınmanı, kalkınmış ülke ya da

toplum olmanın en şaşmaz ölçülerinden biri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda verimlilik kalkınmanın itici gücüdür. Ulusal ekonominin bir sektöründeki verimlilik artışları başka kesimlerde harekete geçirici rol oynayabilmektedir. Artan verimlilik, akılcı ve çağdaş bir yönetim altında kalkınmayı hızlandırmakta, gittikçe daha ileri boyutlara ulaştırmaktadır. Yüksek verimlilik geçici güçlüklerle sarsılmayan üretme gücü demektir. İşte bu yüzden verimlilik bugüne kadar alışılmış pek çok göstergeden daha anlamlı bir kalkınma ölçüsüdür (Çelik 2004:5).

A. Verimlilik Artışı

Verimlilik ulusal bir tercih, bir seçimdir. Verimliliğin artırılması çabası uzun vadede toplumu refaha, bir çabaya erişilmesi ise fakirliğe götürür. Programlı bir hareket olarak verimliliği artırma çabası bir ülkenin ekonomik kalkınma tercihini yapması ve uygun dönemde refah toplumu olma amacını belirlemiş olması ile eş anlamlıdır. Bu anlamda verimlilik hareketi kaynakların bilimsel yöntemlerle kullanılmasını, reel ücretlerin artırılmasını ve toplumun tüm kesimlerinin hayat standartlarının yükseltilmesini amaçlar (Erbesler 1984:4).

İşletmelerin bir rol ya da hizmet üretirken temel amaçları artık kâr elde etmek değil, sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarının en önemli koşullarından birisi verimliliklerini göz artı etmemeleridir (Büyükkılıç 2000:5). Verimliliğin istenen düzeyde sağlanabilmesi ve sürdürülebilirliği için işletmelerin ürün/hizmet üretirken verimlilik ilkelerine göre yönetilmeleri sağlanmalıdır. Verimlilik ilkeleri;

- doğru ürün/hizmetin
- doğru zamanda
- doğru miktarda
- en az maliyetle
- belirlenen kalitede
- daha yüksek katma değer yaratacak biçimde
- insan kaynaklarını gözeterek
- çevreye zarar vermeden üretilmesidir (Büyükkılıç 2004:8).

Verimliliğin olabilecek en yüksek düzeyde sağlanması ve sürdürülebilirliği üzerine ilkeler, gelecekte yeni gelişmelere bağlı olarak değişken rekabet anlayışıyla birlikte değişikliklere uğrayacaktır.

Verimlilik artışı; iyileştirme önlemleri verimliliğin artmasını sağlar. Kârlılığın artması kârın bir bölümünün yine iyileştirme için kullanılmasını sağlar, verimliliğin artması işletmenin daha ekonomik çalışmasını sağlar. Daha ekonomik çalışma kârlılığı artırır.

Verimlilik artışından sağlanacak yararlar; çalışan daha iyi çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha çok ücret kazanır, işveren yeni yatırım olanakları yaratacak kaynak sağlar, üretici daha ucuz maliyet ile daha yüksek kazanç sağlar, işveren daha ucuz ve bol mal bulur. Ülke sağlıklı bir ekonomik büyüme hızıyla kalkınma yakalar (KTO 2004:19).

B. Verimlilik Artışının Unsurları

Verimlilik artışı, toplumun, mevcut kaynakların insani bilgi ve beceriler, teknoloji, donanım, hammadde, enerji, sermaye ve aracılık hizmetleri-optimal bir karışımı yoluyla katma değer yaratmasına olarak veren kilit bir etkidir. Ülkelerin zenginliğine katkıda bulunur, küresel piyasada şirketleri daha rekabetçi kılar ve böylece yaşam kalitesine katkıda bulunur. Verimliliğin artırılmasında insanların yaratıcılığı ve çabaları olmaksızın, insanlık hayatta kalmanın ve ilerlemenin aralarından yoksun kalırdı; çünkü toprağın, emeğin ve (geçmiş emeğin meyvesi olan) sermayenin artış oranı nüfusun artış oranına ayak uyduramazdı (Prokopenko 2004:9).

Verimlilik artışı tabi olarak şu unsurlardan ileri gelir:

- Emek Unsuru: Emek müessiriyetinin (etkinliğinin) artırılması
- Makine ve Teçhizat Unsuru: Makine ve teçhizat randımanının artırılması
- Hammadde ve Malzeme Unsuru
- Organizasyon ve Yönetim (Sevk ve İdare) Unsuru
- İşletmelerin Tam Kapasite ile çalışmalarının lüzumu
- Toplam Kalite Yöntemini (TKY) uygulanması (Zaim 1997:296).

1. Emek Unsuru

Emek müessiriyetinin (etkinliğinin) artırılması insanlığın verimliliğinin nasıl arttırılabileceği konusunda “göz kamaştırıcı” nitelemesine gerçekten hak eden bir birikimi vardır. O çok bilinen deyişte anlatımını bulduğu birçok durumda “Amerika’yı yeniden keşfetmek” gerekmiyor. İnsanın nasıl verimli olacağını araştırarak ortaya koyarsanız olur biter (Odabaşı 1997:71).

Emeğin etkinliğini belirleyen unsurlar üç grupta toplanmıştır:

- Emeğin bedeni gücü
- Emeğin fikri gücü
- Emeğin gönül gücü

Emeğin bedeni gücü; beslenme sistemine, gıda durumuna, ücret gelirine, mesken şartlarına gençliğin sağlıklı yetiştirilmesine beden terbiyesine, halkın sağlık yapısına bağlıdır.

Emeğin fikri gücü; umumi kültürüne, genel ve mesleki eğitim seviyesine bağlıdır. Bu kon işçilerin vasıf itibariyle sınıflandırılmasını, her kademenin kendi içinde vasıf seviyesini geliştirmeyi ve bütün işçi eğitimi meselelerini içine alır.

Emeğin gönül gücü; bedeni ve fikri güce sahip olan insanın çalışma şevkini ifade eder. Bu konu işletmedeki insanların davranış tarzı ile ilgilidir.

2. Makine ve Teçhizat Unsuru

Makine ve teçhizat randımanının artırılması için ya işçi başına düşen makine adedinin artırılması veya makine adedi arttırılmasa dahi teknolojinin yeni makinenin teknik bakımdan daha fazla geliştirilmesi gerekir (Zaim 1997:298).

Aşağıdaki konular, verimlilik artırma programında çok önemli rol oynar (Baykal,Atalay,Fidan 1998:13).

- İyi bir bakım sisteminin kurulması
- Fabrika ve teçhizatın optimum süreç koşullarında çalıştırılması
- Dar boğazları giderek düzeltici önlemler olarak fabrika kapa sisteminin arttırılması

- Boş zamanların azaltılması ve ar olan makine ve fabrika kapasitesinin daha etkili kullanılması.

Makine ve teçhizat verimliliği artırılırken, kullanılma yaşı, maliyet, modernizasyon, fabrikada üretilen teçhizat, kapasiteyi sürdürme ve artırma, stok kontrolü, üretim planlama ve kontrolü vb. konulara özen gösterilir.

3. Hammadde ve Malzeme Unsuru

Verimliliğin artırılmasında, üretimde kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesinin geliştirilmesi, hammaddenin israfının önlenmesi, bakiye ve kaybının azaltılması gerekir. Kullanılacak iyi hammadde ve malzeme ile daha az işçi kullanılırken, daha çok makine kullanılır, birim maliyet düşer ve verim artırılabilir.

4. Organizasyon ve Yönetim Unsuru

Örgütler başarılı olmak için personel üzerinde bir takım motivasyon yöntemleri kullanmaktadır. Ancak birçok örgüt, oluşturulacak örgüt kültürünün insanların verimliliğin artıracağını hesaba katmaktadırlar. Gerçekte ise örgüt kültürünü personel çalışanlarını kuşatan, yönlendiren, anlamlı hale getirip daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayan özellikler taşımaktadır (Fidan 1996:18).

İşletmede makine, eleman ve malzeme ile hammaddenin rasyonel esaslar dahilinde organize edilmesi, maddi organizasyonun verimi artıracak zaman kaybını azaltacak şekilde tanzimi, akan şerit sisteminin tatbiki, hammadde naklinin iyi ve devamlı temini, yani kâfi derecede hammaddenin sağlanabilmesi suretiyle tıkanmaların önlenmesi icap eder. Her işletme aynı zamanda beşeri bir organizasyondur. Beşeri münasebetler diye ifade edilen işletmenin manevi organizasyonunun son derece gelişmiş ve ahenkli olması gerekir (Zaim 1997:299).

Örgüt içinde bir hiyerarşi sistemi mevcuttur. Hiyerarşi örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kullanımının bir düzene bağlanması gerekir. Bu düzenin amacı, örgütten beklenen en iyi sonucun alınabilmesidir. Hiyerarşi, bir işyerinde aynı amacın gerçekleşmesinde rol almış insanların birbirini tamamlayan çalışmaların düzenlemesi, bu amaçla bazı kuralların uygulanmasıdır. Ayrıca hiyerarşi, organizasyon içinde

Çalışanların kendi kendilerini ispatlamalarına, işten ve dolayısıyla hayatta bekledikleri tatmini elde etmelerine engel olmalıdır (Gürsoy 1985:99).

5. İşletmelerin Tam Kapasite İle alışmalarının Lüzumu

Çeşitli ve lüzumsuz tüketim mamullerinin ithaline döviz harcanırken, sanayi ve lüzumlu malzemeler ve hammadde için kâfi derecede döviz bulunmaması veya işçi-işveren münasebetlerinin bozulması neticesinde grev ve lokavtlarla işin durması veya enerji darlığı sebebiyle üretimin kesilmesi veya mamule karşı iç veya dış talebin azalması, işletmelerin düşük kapasite ile çalışmalarına yol açmaktadır. Halbuki iletmelerin tam kapasite ile çalışması verim artışına son derece etkili bir faktördür. Bu bakımdan iyi bir pazarlama siyasetine ihtiyaç vardır (Zaim 1997:300).

6. Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) Uygulanması

Toplam kalite yönetimi iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak olan çalışanların bilgilendirip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir. TKY, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılar, iş, ürün ve hizmet kalitelerinin bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Araf 2003:11).

Toplam Kalite Yönetimin Etkileri :

Doğrudan Etkileri

- Sistemin bir bütün olarak ele alınması
- Hataların oluşmadan önlenmesi
- Sistemleri geliştirmesi

Dolaylı Etkiler

- Kişiyi geliştiren yönü
 - Eğitime önem vermesi
 - Organizasyonda sorumluluk almayı öğretmesi
 - Kişileri daha yetenekli hale getirmesi

- Motivasyonu geliştiren yönü
 - İnsana değer veren yaklaşım
 - Grup çalışmasıyla ciddiye ve benimseme duygusunun yayılması
 - Başarının takdir edilmesi

Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları Yararları ve Etkileri

- Müşteri ihtiyaçlarını doğru tespit ederek tüm süreçleri bu ihtiyaca göre yönlendirmek
- Mümkün olan en yüksek kalite seviyesine ulaşmak
- Ürün geliştirme süresini azaltmak
- Maliyetleri düşürmek
- Moral ve verimliliği artırmak
- Takım çalışmalarını geliştirmek
- Süreçlerde sürekli bir iyileştirme ve geliştirme ortamını sağlamak (Arat 2003:2).

Verimlilik artışı bu şartların yerine getirilebilmesi ile sağlanacaktır. İşletmelerde her kademedeki uygulanacak toplam kalite yönetimi şartları modern işletmelerde verimlilik artışına etki eder.

C. Verimlilik Artırma Yöntemleri

Öteden beri modern teknik, ekonomide verimliliği artırmak için tek başına çaba harcamaktadır. Halen az veya çok liberal çerçevedeki rekabet koşulları işletmeleri her gün biraz daha fazla rasyonelleşmeye ve böylece daha ucuz mal üretmeye zorlamaktadır. Ancak günümüzdeki uğraş, teknik ilerlemeyi insanın hizmetine girmeye zorlama uğraşıdır da. Aynı şey işletmelerin üretim teknikleri içinde geçerlidir. Zira artık üretim faaliyetinin tek başına fazla bir anlamı kalmamıştır (Suiçmez 1991:65).

Verimlilik artırmada kullanılan teknikler iki grupta toplanmıştır.

Birinci grupta; mühendislik teknikleri ve ekonomik analizler yer alır;

- İş Etüdü
- İş Basitleştirme

- Pareto Analizi
- Tam Zamanında Üretim Yöntemi
- Maliyet – Fayda Analizi
- Sıfır Bağlı Bütçe
- Maliyet Verimlilik Tahsisi

İkinci grupta; davranışsal teknikler yer alır;

- Örgüt Geliştirme
- Beyin Fırtınası
- Güç – Alan Analizi
- Nominal Gruplama Tekniği

1. Teknik Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri

Verimlilik artışını sağlama da kullanılan teknik yaklaşım yöntemleri iş etüdü , iş basitleştirme , pareto analizi , tam zamanın da üretim yöntemi , değer analizi yolu ile yönetim , maliyet-fayda analizi , sıfır bazlı bütçe , ve maliyet-verimlilik tahsisidir.

a. İş Etüdü

İş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesine ilişkin yöntem ve deneyimleri çalışan kişinin iş yapabilme gücünü ve gereksinimlerini de göz önünde tutarak işin iyileştirilmesi ve işletmenin daha ekonomik çalışmasını sağlamak amacıyla uygulanmasıdır (İş Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 12 :1).

İş etüdü verimlilikle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle mevcut kaynaklardan sağlanacak üretimi, çok az ya da hiç yatırım gerektirmeksizin artırmak amacıyla çok yaygın olarak kullanılmaktadır. İş etüdü uzun yıllar “zaman ve hareket etüdü olarak” adlandırılmıştır. Ama, tekniğin gelişimi ve çok geniş bir uygulama alanı bulması sonucu bu eski başlığın çok dar ve yeterince tanılayıcı olmadığı görüşünde birleşilmiştir (Akal 2004:43).

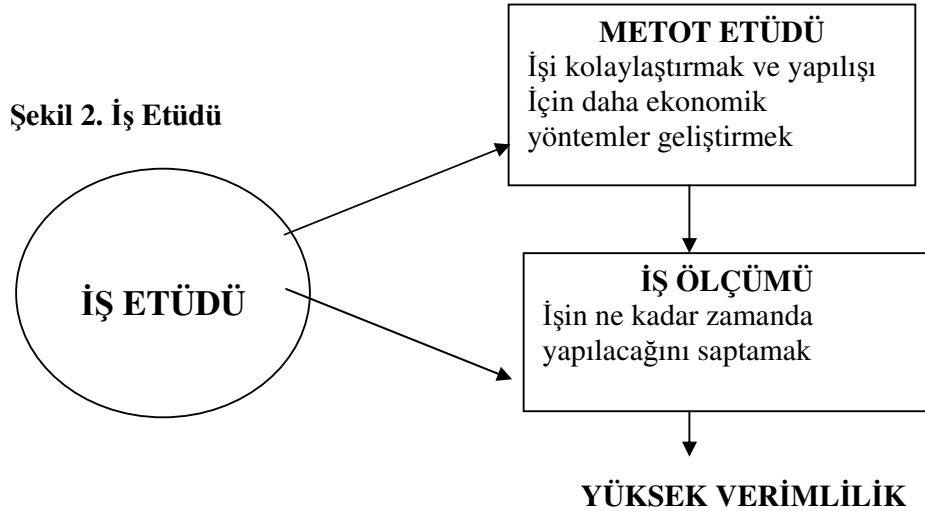
İş etüdü tekniğinin özellikleri (Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikleri Dizisi 12:1-2);

- İş etüdü, mevcut kaynaklardan faydalanarak işi yeniden düzenler ve bu yolla verimliliği artırır. Dolayısıyla çok az ya da hiç yatırım gerektirmez.
- İş etüdü sistematiktir. Etüt edilen işlemi etkileyen faktörlerden hiç birinin göz ardı edilmemesini ve işlemle ilgili tüm olayların göz önünde tutulmasını sağlar.
- Etken bir üretim planlama ve kontrolü için temel sayılan zaman standartlarının saptanmasında bugüne kadar geliştirilmiş en doğru yoldur.
- Başarılı iş etüdü uygulamaları sonucunda artımlar hemen kendini gösterir.
- Her yerde uygulanabilen bir tekniktir.
- Yönetimin elinde etkin bir inceleme aracıdır. İş sistemi incelerken, etkileyen tüm faktörler göz önüne alındığında yanlış ve kusurlu taraflar rahatça görülebilir.

İş etüdü metod etüdü ve iş ölçümünü kapsar.

Metod etüdü, daha kolay ve daha etken yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla biri işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir.

İş ölçümü, nitelikli bir işçinin, belli bir işi belli bir çalışma hızıyla (performansla) yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır (Akal 2004:47).



Kaynak: Kanawaty, George. İş Etüdü, Çev: Zühal Akal, MPM Yayınları, 6. Basım, Yayın No:29, 2004, Ankara.

Metod etüdü ve iş etüdü birbirlerine çok bağlıdır. Metod etüdü, işlemin iş kapsamının azaltılması yönüyle ilgilenir. İş ölçümü ise, metod etüdü ile belirtilen iş kapsamına dayanarak, etkin olmayan sürecin incelenmesi ve azaltılması ve işlem için standart zamanların konması ile ilgilenir (Akal 2004: 48).

Metod etüdünün araçları;

- İş sistemlerini etkinliğini ve işletmenin ekonomikliğini artırmak,
- İş insanlara uyumlandırmaktır

Bu araçlar çerçevesinde şu alanlarda çalışmalar yapar.

- İnsan performansında artış sağlanması ve aşırı yorgunluğun azaltılması
- Süreçlerin ve yöntemlerin düzenlenmesi
- Malzeme, makine ve insan gücü kullanımının düzenlenmesi
- Daha iyi çalışma koşullarını geliştirilmesi.

İş ölçümü, nitelikli bir işçinin belirli bir işi, standart bir çalışma hızıyla yapması için gereken zamanı belirleyen tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümünde kullanılan başlıca teknikler şunlardır;

- İş örnekleme
- Zaman ölçümü
- Önceden belirlenmiş zamanlar sistemi
- Karşılaştırma, tahmin
- Plan zamanlar sistemi

Metod etüdü ve iş ölçümünü kapsayan iş etüdü, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gibi en önemli sorunların çözümünde kullanılan bir araç olarak işletmelerde yönetimin hizmetine sunulmuş bir tekniktir.

b. İş Basitleştirme

İş bilfiil yapan kişinin onu en iyi geliştirebilecek kişi olduğu anlayışı üzerine temellendirilen bu yöntem 1930'larda geliştirilmiş bir işlemler dizisi ve anlayış biçimidir. İş basitleştirme üç öğeden oluşmaktadır: (Anlayış biçimi, model ve eylem planı) İş basitleştirme modeli, diğer yaklaşımla aletlerin ve tekniklerin geliştirilmesi yöntemidir; bu da anlık yargılama dayanan anlık gelişmelerde farklı bir şeydir. Tipik bir

iş basitleştirme çalışmasında aşağıdaki altı basamak vardır (Baykal,Atalay,Fidan 1998: 160).

- Geliştirilecek işin seçilmesi
- Tüm olguların derlenmesi
- Süreç şemasının yapılması
- Mümkün olan tüm sorular sorularak her ayrıntının üzerinde durulması
- Tercih edilen yöntemin geliştirilmesi
- Yöntemin uygulamaya konulması ve sonuçların kontrol edilmesi

c. Pareto Analizi

Pareto analizi, genellikle 80/20 kuralı olarak ta adlandırılan ve sonucun yüzde 80'ine harcanan çabanın yüzde 20'si ile ortaya çıktığı ilkesine dikkat çeken İtalyan ekonomisti Pareto'nun adı ile anılmaktadır. Pareto analizi en önemli birkaç konu veya sorun üzerinde dikkati yoğunlaştırdığından ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan, verimlilik analizi için yararlı bir araçtır. Pareto analizinin temel basamakları aşağıda verilmiştir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:160-161).

- Analiz edilecek maddeleri orta kullanım faaliyet veya yineleme sırasına göre sıralayınız.
- Toplam kullanım, maliyet ve yinelemeyi belirleyin.
- Her bir madde için tek tek kullanım vs.'yi toplamın yüzdesi olarak ifade ediniz.
- 3. basamak için her toplam kolonu üretiniz.
- Toplam yüzde kolonun örneğin; yüzde 70, yüzde 20 ve yüzde 10'luk üç gruba bölünüz.
- Üzerinde çalışılan maddeler için 1'den 4'e kadar basamakları yineleyiniz.
- Toplam yüzde kullanım/maliyet/yineleme kolonu ile toplam yüzde madde kolonunu karşılaştırınız.

d. Tam Zamanında Üretim Yöntemi

Tam zamanında üretim yöntemi, gerekli birimlerin gerekli miktarda ve gerekli zamanda üretilmesi ve sevk edilmesidir. Tam zamanında üretim yönteminin nihai amacı, üretim sürecindeki maliyetlerin azaltılması yolu ile kuruluşun toplam verimliliğini artırmaktır. Tam zamanında üretim yöntemi; ilk olarak Japonya’da geliştirilmiş ve uygulamaya konmuştur. Bu sistem ile gereksiz stokların ortadan kaldırılması, stok bulundurma maliyetlerinin en aza indirilmesi, yatırımın geliri oranını artırılması amaçlanmaktadır. Burada önemli olan, düşü stok düzeyinde çalışmanın sebep olacağı üretim risklerini karşılayarak, alınacak önlemler ve gelişmeler yoluyla işletme verimliliğinin artırılmasıdır. Tam zamanında üretim yöntemi genelde işletmelerde bulunan yüksek değerdeki stokların sağladığı güvenlik örtüsünü ortadan kaldırarak, işletme sorunlarını ortaya çıkarır. Hewlett-Pockard uzmanları, stokların sorunları gizlediğine ve eğer hiçbir sorununuz yoksa bunun stok değerlerinin çok yüksek olduğunun göstergesi olduğuna inanmaktadırlar. (<http://www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale=produktivite> 12.10.2005).

Tam zamanında üretim, aynı zamanda imalattaki parça işlemleri için gerekli olan makine hazırlık süresinin de minimize edilmesini gerektirir. Böylece stok bulundurma maliyetleri azaltılırken, çalışma metotlarının da geliştirilmesi için bir ivme verilmiş olur. Tam zamanında üretim ile çalışarak beraberinde çalışanların daha fazla eğitilmiş ve üretimle bütünleşmiş olmalarını, işletmenin kalite konusunda daha büyük önem vermesi ve tedarikçilerle olan ilişkilerin iyileştirilmesini gerektirir ki, bunlar da işletmenin verimliliğinin artırılmasına olumlu bir etki yaparlar (<http://www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale=produktivite> 12.10.2005).

e. Değer Analizi Yolu ile Yönetim

Değer analizi ile yönetim de her ürün bileşenlere ayrılır ve bileşenler bütün içindeki değeri açısından analiz edilir. Bu yöntemde araç verimlilik açısından ancak bir araya geldiğinde önemli olabilecek küçük tasarruflar veya iyileştirmeler sağlanmasıdır. Değer analiz yönetimi imalatta olduğu kadar; inşaat, bankacılık, inşaat ve ayrıca kamu

hizmetleri ve devlet yönetiminde bir çok yararlar sağlamış, önemli ölçüde maliyet azalmaları sağlamıştır.

Değer analizi yolu ile ürün veya hizmette gereksiz olan maliyetler belirlenerek ortadan kaldırılması amacı güdülür. Değer analizli daha düşük maliyetle aynı ve daha iyi performansı sağlayan ve kalite ve güvenilirliği azaltmayan maliyet düşürme yaklaşımıdır.

Kuruluş, analiz aracı ile sekiz ana işlev grubuna bölünebilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:167);

- İnsan gücü kullanımı
- Tesis / Ekipman kullanımı
- Alan kullanımı (kira, ısıtma, bakım)
- Yönetim sistemleri (yeni ofis teknolojileri, yenilikçi yapılar)
- Finansal sistemler (maliyet ve bütçelerle, bilgi)
- Üretim yöntemleri (Sürekli ilgi alanı)
- Pazarlama işlemleri (pazarlama çalışmaları, satış, teşvik)
- Kurumsal yapı (gerekli teknoloji, ürün ve pazarlama stratejileri ile uygunluk)

Değer analizi sürecinde üç basamak uygulanır.

Birinci basamakta; bordroda kayıtlı olan her bir çalışanın işinin gösterildiği özel organizasyon şemaları hazırlanır.

Ayrıca her bölüm alanına göre ve kullanılan ekipman tipine göre bir kat-yerleşim planı hazırlanır. Bu planlar oluşturulurken gerekli bilgileri her bir işlevin maliyetine ilişkin diğer bilgilerle birlikte iletişim akımı şeması ve iş akımı şemasını ortaya çıkarır. Bu bilgiler şunlardır:

- İşlev: Görev, yerleşim düzeni ev maliyeti
- İşlevin ölçümü: Çıktı, her iş için hesaplanan süre ve maliyet kalemleri
- İşlevin yürütülmesi: İşin başlıca bileşenleri
- İşlevin katkısı. Uygunluğu ve amacı

İkinci basamakta; Her bir işlevin maliyet verileri, bedeli, arzu edilebilirlik ve kullanım ölçütleri ile karşılaştırılır. Bunun yapılabilmesi için çeşitli sorular belirlenir ve verilecek cevaplarla belirgin şekilde ortaya çıkan anormallikler vurgulanarak her birinin üzerine eğilmesini gerektirecek inceleme alanları konusunda fikir verir. Bu sorular şöyle sıralanır:

- İşlevin yerine getirilme yöntemi etkilimidir?
- Personel sayısı yapılan işlere göre uygun mudur?
- Fiziksel olarak işlev en iyi yere yerleştirilmiş midir?
- Aynı işlevi yerine getirebilmede daha düşük maliyetle veya daha etkili olma gibi seçenekler mevcut mudur?
- İş açısından işlev zorunludur?
- Kurumsal yapı içinde işlev doğru olarak yerleştirilmiş midir?

Üçüncü basamakta; değer analizinin tamamlanması sonrasında, uygulanabilir ve açık biçimde belirlenmiş önerileri gösteren rapor hazırlanır. Yapılacak büyük değişimler değişimden etkileten kişilerle görüşmeler yapıldıktan sonra uygulamaya konulmalıdır. İşlevler içindeki yapılacak küçük değişimler, büyük karışıklıklara neden olmadan yapılabilir.

f. Maliyet – Fayda Analizi

Maliyet – Fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de hesaba katarak, verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranı belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik artırma tekniğidir. Bu teknik aynı zamanda, bir araca erişebilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verimli bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değerin elde edilme yollarının belirlenmesinde de kullanılabilir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:173).

g. Sıfır Bazlı Bütçe

Sıfır bazlı bütçe, tüm yöneticilerin sıfırdan başlayarak (sıfır bazlı), tüm bütçe taleplerini doğrulamalarını gerektiren bir işletme planlama ve bütçeleme sürecidir. Bu yöntem, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine ek olarak, harcanan her kalem paranın savunulması sorumluluğunu da yöneticilere yükler. Sıfır bazlı bütçe;

- Etkinliklerin girdi ve çıktıları ilişkilendiren karar paketleri (birbirleriyle ilişkili kararlar kümesi) halinde sunulmasını;
- Her paketin sistematik analizle değerlendirilmesini;
- Tüm programların önemine göre sıralanmasını gerektirir.

Söz konusu verimlilik artırma tekniğini yöneldiği asıl amaç, genel masrafların azaltılmasıdır ve bu yöntem kaynakların genel etkinlikler arasında tahsis edilmesi, genel masrafların uygun biçimde bölümlendirilmesi ve her bir masraf bölümünün dikkatle analiz edilmesi için kullanılır (Baykal,Atalay,Fidan 1998:174).

h. Maliyet – Verimlilik Tahsisi

Bu tekniğin teorik dayanağı aşağıda dört maliyet kategorisinin analizi ve yeniden tahsisidir:

- Maliyet sakınma – tahmin edilen ev bütçeye konulan ancak harcanmayan bir maliyet kaleminin aşka yere aktarılması veya bütçeden çıkarılması.
- Maliyet düşürme – bütçeye konulmuş ve harcama aşamasında olan bir maliyet kaleminin maliyetinin düşürülmesi.
- Maliyet kontrolü – harcamanın yapılması, ancak kalemin maliyetinin bütçe standartları içinde tutulması;
- Maliyet etkinliği – uygun dönemdi performansı artıracak veya maliyetleri düşürecek için bütçede tahsis edilen harcamanın artırılması (Baykal,Atalay,Fidan 1998:177).

Maliyet – Verimlilik Tahsisi Sürecinde:

- Bütçe veya maliyet düzeyindeki maliyet talepleri listelenir.
- Liste en yüksek faydadan en düşük faydaya doğru düzenlenir.
- Liste maliyet – verimlilik eğrisine göre ayrılır. En düşük getiri veya faydadan başlayarak her kategori için maliyet cetvelindeki yüzdeler belirlenir.
- Tasarruflar maliyetten sakınma ve maliyet düşürme kategorilerinden maliyet etkinliği kalemlerine aktarılır.

2. Davranışsal Yaklaşımlar Yoluyla Verimlilik Artırma Yöntemleri

Bu yaklaşımda kullanılan yöntemler örgüt geliştirme , beyin fırtınası , güç alanı analizi , ve nominal gruplama tekniğidir.

a. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, etkinliğini artırmak amacı ile örgütün sistemlerini, kültürünü ve davranışını değiştirmeyi amaçlayan planlı, yönlendirilmiş ve sistematik bir süreçtir. Örgüt geliştirme, insanların örgütlerin davranışlarını örgütlerinde insanların davranışını etkiledikleri, ancak çeşitli müdahalelerle her ikisinin de değiştirilebileceği varsayımına dayanır. Bu süreç, danışmanlık hizmeti gerekmez bir sistemdir. Bu süreçte görev alan danışman örgüt içinde veya dışında olabilir. Danışman sürecin başlangıcında örgütleri herhangi ve düzeyden veya herhangi bir süreçten başlayarak müdahale edebilir. Ancak çoğu en güçlü kişiden başlamayı tercih eder. Yöneticiler bu danışmanları sorunları üstlenecek kişiler olarak görmemeli veya çalışmalarının yakından izlenmesi gereken geçici bir eleman olarak kabul edilmemelidir. (<http://www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale=produktivite> 12.10.2005).

Örgüt geliştirme sürecinin başlamasıyla birlikte danışman ve müşteri arasında diyalog gerekir. Bu evrede danışmanlar anket; görüşme ve doğrudan gözlem tekniklerini kullanır. Sorunların açığa çıkması için bu evrede örgütün her düzeyinde hoşnutsuzluğun dile getirilmemesine izin verilir.

Örgütsel tanı ile örgüt içindeki sorunun niteliğinin ve kapsamının belirlenmesi mümkün olur. Tanı etkinliği, genellikle örgütteki en üst düzey tarafından üstlenilir. Bu evrede kullanılan ararlı tekniklerden ekip oluşturma, üyelerin sorun çözücü veya proje-planlama grubu olarak daha etkili duruma göre yardımcı olur.

Sürecin en önemli karar verme evresi değişim stratejisinin geliştirilmesidir. Bu evrede seçilecek değişim araçları önemlidir. Özgün araştırma grubu, tasarım komitesi, firmanın örgüt geliştirme uzmanları, kurum dışından danışmanlar veya bunların tamamının ya da bazılarının bileşiminden oluşturulmuş gruplar tarafından değişim tekniği belirlenir. Örgün normlarına, kültürüne, yapısına, yönetimin gelişimine, müşteri hizmetlerine satışlarla müdahale edilebilir.

Belirlenen strateji tasarımının uygulama evresine geçilmeden önce pilot bir programla başlanıp düzenlenmesi önemlidir. Gelişmenin sürekli izlenmesi için, değerlendirme ve ölçüm evresi uygun dönemli bir girişimdir. Değerlendirme sonuçları ve gelişme raporları geri beslemeyi üstün kılan değerlendirme teknikleri kullanılarak hazırlanır. Örgüt geliştirme sürecinin tüm örgütte yürürlüğe konma hızı çeşitli fiziksel

ve psikolojik faktörlere bağlıdır. Örgüt geliştirme yolu, insan davranışlarına verilen önem sebebiyle zorunlu bir deneyerek öğrenme sürecidir. (<http://www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale=produktivite> 12.10.2005).

b. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası tekniği, herhangi bir eleştirel sınırlandırma olmaksızın, güzel yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan grup içi bir problem çözme tekniğidir. Bu teknik, bir sınırlandırma olmaksızın fikirlerin yaratıldığı yaratıcı süreç ve bunların değerlendirildiği, süzgeçten geçirilip geliştirildiği değerlendirme sürecinden oluşur. İlk süreçte bütün fikirler öne sürülür, hiçbir şekilde eleştiri ve değerlendirme yapılamaz. İkinci süreç olan değerlendirme süreci hemen yapılmaz. Konuya ve problemin aciliyetine göre belirli bir süre sonra (genellikle 2 hafta sonra) uygulanır (<http://www.ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?makale=produktivite> 12.10.2005).

Beyin fırtınasının kullanıldığı oturumlarda, yaratıcılığın ortaya çıkmasındaki en büyük engel eleştiriye uğrama korkusudur. Bu korku ortadan kaldırılacak yaratıcı fikirlerin önü açılmış olur. Beyin fırtınası tekniği, tek başına bir verimlilik artırıcı yöntem olmaktan çok; TKY, kalite çemberleri, örgüt geliştirme gibi yöntemlerle birlikte kullanılan bir araçtır.

c. Güç Alanı Analizi

Güç –alan analizi, değiştirilmesi gereken bir durumun analizi için kullanılan bir araçtır. Söz konusu araç, harcanan çabayı ve karşılıklılığı en aza indirerek, kuruluş içindeki değişikliği kolaylaştırır. Hangi düzenleyici basamağın uygulanması gerektiği konusunda kararsızlığın olduğu durumlarda, güç alan analizi tekniği uygulanabilir. Teknik, sorunu yapılabilir boyutlara indirgeyip, grubun birlikte çalışmasını sağlar, tek tek kişiler ve büyük veya küçük gruplar tarafından kullanılabilir. Güç – alanı analizi verili bir performans verimlilik düzeyinin “hareket geçiren üretici güçlerle, “kısıtlayıcı veya engelleyici güçler” arasındaki dengenin bir sonucu olduğu düşüncesine dayanır. Genellikle kısıtlayıcı güçler üzerine çalışmak veya direncin artmasına neden olmayan

harekete geçirici güçleri artırmaya çalışmak daha iyidir (Baykal,Atalay,Fidan 1998:182).

d. Nominal Gruplama Tekniği

Nominal Gruplama, delil toplama, sorunların ve güçlü olunan noktaların belirlenmesi, fikir üretme ve gelişmelerin değerlendirilmesi için katılımcı bir yaklaşımdır. Bu yöntem verimlilik artırma sürecinin üç aşamasında kullanılabilir. Verimlilik Tanısı, eylem planlama ve değerlendirme. Bu teknikte üyeler, kendi görüşlerini bağımsız olarak geliştirirler. Daha sonra bu görüşler planlanmış bir düzen içinde alt grubun diğer üyeleri ile paylaşılır. Açıklığa kavuşturmak amacı ile öneriler tartışılır ve her alt grup bulgularını daha geniş bir üst bir gruba bildirir (Baykal, Atalay, Fidan 1998:184).

Bu tekniğin diğer müdahale yöntemlerine (görüşme, soru formları, gözlem ve eylem planlamasındaki etki grupları)

Daha ucuz, daha hızlı, sürecin kapsadığı zamanın yakından denetlenmesini sağladığı ve daha kısa sürede daha fazla kişinin katılımı sağladığı ve görüşmelere göre daha fazla veri ürettiği düşünüldüğü için diğerlerine göre üstün bir yöntemdir.

Nominal gruplama süreci, tanı, eylem planlama ve değerlendirme olmak üzere üç aşamada oluşur. Sürecin yürütülmesinde bir danışman hizmeti gereklidir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVAS İLİ EKONOMİSİNDE SANAYİ İŞLETMELERİNİN KONUMU

I. SİVAS İLİ VE SİVAS İLİ SANAYİSİNİN TANITIMI

Sivas ili nüfus, yüzölçümü ve toprak bakımından bulunduğu bölgede önemli bir konuma sahip olmasına rağmen sosyo-ekonomik bakımdan henüz gelişmesini tamamlayamamış ve Kalkınmada Öncelikli Yörelere kapsamında yer almaktadır.

A. Genel Olarak Sivas İli

Sivas ili, Anadolu yarımadasının ortasında, İç Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Kızılırmak bölümünde yer alır. İl topraklarının büyük bölümü Yukarı Kızılırmak, bir bölümü de Yeşilırmak ve Fırat havzalarında yer alır (TSO 2000:4).

Tablo 1. Sivas'ın Coğrafi Konumu Yapısı

<u>YÖZÜLÇÜMÜ</u>	<u>İLÇE SAYISI</u>	<u>SİVAS YÜZÖLÇÜMÜ</u>	<u>YERLEŞİM BİRİMİ</u>
28.448	16+1	<u>İTİBARIYLA:</u> 8 BAYBURT, 6,5	<u>SAYISI İTİBARIYLA:</u> 8 NİĞDE, 7,5 NEVŞEHİR, 7
<u>RAKIMI</u> 1.285	<u>BELEDİYE</u> <u>SAYISI</u> 46	KIRIKKALE, 7,5 RİZE, VEYA YOZGAT, TOKAT VE NEVŞEHİR İLLERİNİN	BAYBURT, VEYA KIRŞEHİR, NEVŞEHİR, NİĞDE, HAKARİ,
<u>NÜFUSU</u> 707.645	<u>KÖY SAYISI</u> 1236	TOPLAMINA EŞİTTİR	AKSARAY, BAYBURT VE KIRIKKALA İLLERİNİN TOPLAMINA EŞİTTİR

Kaynak: Ekonomik Rapor 2005, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, 2005, Sivas.

İç Anadolu'nun yüksek platoları üzerinde başlayan ve doğuya doğru yükselen il toprakları kuzey doğu ve Güneydoğuda dağlık ve sarp bir kesimle son bulmaktadır. 1930'larda demir konusu itibariyle ulaşım ağı üzerinde bir kavşak noktası olmuştur (TSO 1999:17-19)

Platolar il topraklarında geniş bir yer tutar. Uzun yıllar il sınırları içinde kalan doğu kesimi, şehrin kuzeyinde yer alan Meraküm yaylası önemli platolardır. Sivas zengin su kaynaklarına sahiptir. Ülkemizin en büyük üç akarsuyunu besleyen önemli

kollar Sivas topraklarından doğmaktadır. (Sivas Belediyesi 2000:10).

Sivas ilinin toplam 2.854.900 hektar arazisi bulunmaktadır. İl arazisinin %42,6'sının tarıma elverişli arazi olduğu görülmektedir. Mera arazileri %42,3 ile geniş bir yer tutmaktadır. Orman ve fundalık arazilerinin oranı %11,6'dır (Sivas Valiliği, OSB 2004:10). Yüzölçümü bakımından Türkiye'nin ikinci yerleşim birimi bakımından birinci olan Sivas aynı zamanda Cumhuriyet Türkiye'sinin önemli bir tarih ve kültür merkezidir (TSO 1999-2001:8).

1. İlin Sosyo – Ekonomisi

Sivas, Kalkınmada Öncelikli Yörelere Kapsamında yer alan, mevcut, sosyo-ekonomik gelişme seviyesi ile gerek İç Anadolu Bölgesi içerisinde gerekse Türkiye ekonomisi içerisinde önemli derecede ağırlığı olmayan illerimizden birisidir. İlin ekonomisi genel olarak tarım, hayvancılık, dokuma, deri, madencilik ve küçük el sanatları şekillendirmektedir (Doğan 2003:1). İlin siyasi ve ekonomik açıdan en zayıf olduğu dönem 1925-1930 yılları arasındaki dönem olmuştur. 1930 yılında demiryolunun yapılması ile il gerek nüfus gerekse alan olarak gelişmeye başlamıştır (Ökmen, Arslan 2001:259).

Son yapılan nüfus sayımına göre ilin nüfusunda %1 oranında artış olmuştur. Diğer illere göç yoğunudur. İldeki tarımsal toprakların verimsizliği bir çok ailenin il dışına göç etmesine neden olmuştur.

Nüfus Yapısı (Türk İş-Kur, 2003):

A- Toplam Nüfus	: 707.645
a) Erkek	: 353.822
b) Kadın	: 353.823

B- Nüfusun Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

a) 0+14 Yaş Grubundakiler	: 286.036
b) 15+Yaş Grubundakiler	: 421.609

C- 15+ Yaş Grubunda Olanların Dağılımı

a) SSK'ya Kayıtlı Olanların Toplam Sayısı	: 31.783
- 506 sayılı kanuna tabi olanların sayısı	: 27.358
- İsteğe bağlı sigortalı sayısı	: 4.245
- Topluluk Sigortası yaptıranların sayısı	: 43
- 2925 sayılı kanuna tabi(Tarım Sigortası) olanların sayısı	: 147
- 506 sayılı kanunun geçici 20.md. kapsamında olanların sayısı	: (-)
- 657 sayılı kanunun 4.maddesinin (B) bendi kapsamında çalıştırılanların sayısı :	: (-)
b) Bağ-Kura Kayıtlı Olanların Toplam Sayısı	: 59.336
- 1479 sayılı kanuna tabi olanların sayısı	: 26.920
- 2926 sayılı kanuna tabi olanların (Tarım Sigortalısı) sayısı	: 32.416
c) 657 Sayılı Kanuna Tabi Olanların Sayılı	: 31.480
d) Sözleşmeli olanların sayısı	: 5.989
e) Banka Sandıklarına kayıtlı olanların sayısı	: 348
t) Öğrencilerin sayısı (Ortaöğretim-Yüksekokul)	: 41.876
Ortaöğretim öğrenci sayısı	: 24.755
Yükseköğretim öğrenci sayısı	: 17.121
g) İl Müdürlüğümüzün	
İşgücü sayısı	: 3.659
İşgücündeki işsiz sayısı	: 3.659
Geri kalanlar (Diğerleri)	: 247.128

Sivas'ta temel sosyal sektörler de merkez ilçe hariç ihtiyaçlara cevap verebilecek seviyeye ulaşamamıştır. Özellikle sağlık ve eğitim sektöründe merkez ilçede bir gelişme sağlanmış olmakla birlikte, ilçelerde ve kırsal kesimde gerekli gelişme sağlanamamıştır.

Ekonomik sektörlerde büyük ölçüde ağırlık ticaret sektörü ve tarım ve hayvancılık sektöründedir. Köyden kente etkisiyle tarım sektöründe üretim giderek azalmaktadır. İlin coğrafi konumu, doğal, beşeri ve ekonomik kaynaklarının sınırlılığı sanayi sektöründe gelişme sağlanamamasına sebep olmuş bundan dolayı ekonomik yönden büyümesini engellemektedir.

Sosyo ekonomik gelişmenin temel dinamiklerinden biri olan yetişmiş insan gücü bakımından Sivas, sürekli olarak ve yoğun göç vermesi sebebiyle giderek dezavantajlı

bir konuma sürüklenmektedir. Sosyo-ekonomik gelişmenin önündeki diğer engeller ise teknik ve sosyal alt yapılarıdaki yetersizliklerdir (Ateş 2003:67).

2. İlin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) tarafından 1996 yılında yapılan İllerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması araştırmasında Sivas, sosyo-ekonomik gelişmişlik yönünden “-0,40815 endeks puan” ile 48. sırada yer almıştır. İllerin 5 gelişmişlik düzeyine ayrıldığı illerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasına göre, ortanın altı derecede bir gelişmişlik düzeyini gösteren “4. Derece Gelişmiş İller” grubunda 6. sırada yer almıştır.

Tablo 2. Gelişmişlik Endekslerine Göre Kademeli İl Grupları

1. Derece Gelişmiş İller	2. Derece Gelişmiş İller	3. Derece Gelişmiş İller	4. Derece Gelişmiş İller	5. Derece Gelişmiş İller
1.İstanbul	1.Eskişehir	1.Bilecik	1.Kastamonu	1.Tunceli
2.Ankara	2.Antalya	2.Edirne	2.Çorum	2.Adıyaman
3.İzmir	3.Tekirdağ	3.Zonguldak	3.Giresun	3.Kars
4.Kocaeli	4.Adana	4.Çanakkale	4.Artvin	4.Gümüşhane
5.Bursa	5.İçel	5.Isparta	5.Erzincan	5.Bayburt
	6.Muğla	6.Manisa	6.Sivas	6.Batman
	7.Aydın	7.Uşak	7.Aksaray	7.Mardin
	8.Balıkesir	8.Konya	8.K. Maraş	8.Van
	9.Kırklareli	9.Gaziantep	9.Bartın	9.Siirt
	10.Kayseri	10.Hatay	10.Tokat	10.Iğdır
	11.Denizli	11.Sakarya	11.Çankırı	11.Hakkâri
		12.Bolu	12.Sinop	12.Bitlis
		13.Burdur	13.Ordu	13.Ardahan
		14.Kırıkkale	14.Erzurum	14.Bingöl
		15.Kütahya	15.Diyarbakır	15.Ağrı
		16.Nevşehir	16.Yozgat	16.Şırnak
		17.Elazığ	17.Şanlıurfa	17.Muş
		18.Trabzon		
		19.Samsun		
		20.Kırşehir		
		21.Rize		
		22.Malatya		
		23.Amasya		
		24.Karaman		
		25.Afyon		
		26.Niğde		

Kaynak: Doğan, Adem. “Sivas İli Ekonomisinin Makro-Ekonomik Göstergeler Açısından Türkiye ve İç Anadolu Bölgesindeki Yeri”, 4-5 Eylül 2003 Sivas Ekonomisi Kurultayı Bildirileri (Yayınlanmamış Çalışma), 2003, Sivas.

2003 yılında illerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması yinelenmiş, Sivas ili 81 il içinde 487. sıradan 53. sıraya gerilemiştir (Doğan 2003:7).

3. Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)

Sivas ilinin sosyo-ekonomik yapısı tarım ve hayvancılık, ticaret, ulaştırma ve haberleşme ile sanayi sektörleri ağırlıklıdır. İl tarım ve hayvancılık ticaret ve ulaştırma ve haberleşme sektörü ağırlıklı bir yapıya kavuşmaya başlayan Türkiye ekonomisi içinde Sivas iyi bir konumda yer almaktadır.

Gelişmiş bir imalat sanayi alt sektörüne sahip olmayan ilde sanayi sektöründe ağırlık maden ve enerji alt sektörlerindedir. İl Türkiye ekonomisi içerisindeki ağırlığı gerek sektörler gerekse genelde, dalgalı bir seyir izlemektedir.

Gayri Safi Yurt İçi Hasılanın il içerisindeki sektörel dağılımına bakıldığında ilk sırada tarım ve hayvancılık sektörü ile sanayi sektörü yer almaktadır. 2000 yılı cari fiyatlarıyla Sivas'ta %18,6 ile tarım sektörü, %17,0 ile sanayi sektörü, %15,9 ticaret sektörü ve %15,2 ile ulaştırma ve haberleşme sektörü en yüksek GSYİH oluşturan sektörler konumundadır. GSYİH rakamlarının sektörel dağılımı sabit fiyatlarla incelendiğinde, 2000 yılı itibariyle en yüksek pay %24,0 ile sanayi sektörüne ait iken, bunu %20,3 pay ile ticaret, %15,3 pay ile tarım, %14,2 pay ile ulaştırma haberleşme ve %6,4 pay ile inşaat sektörlerinin izledi görülmektedir (Doğan 2003:7).

Tablo 3. Sivas'ta Sektörel ve Alt Sektörler İtibariyle GSYİH (2000)

Sektörler	Cari Fiyatlarla			Sabit Fiyatlarla		
	Değer (Milyon TL)	Sektör Payları %	Gelişme Hızı %	Değer (Milyon TL)	Sektör Payları %	Gelişme Hızı %
Tarım	154.586.600	18,6	25,6	112.707	15,3	-13,5
-Çiftçilik ve hayvancılık	151.990.300	18,3	25,6	109.191	14,8	-13,6
-Ormancılık	1.323.355	0,2	16,9	2.134	0,3	-19,8
-Balıkçılık	1.271.856	0,2	48,5	1.381	0,2	11,3
Sanayi	140.994.585	17,0	67,2	176.918	24,0	15,2
-Maden ve taşımacılık	43.715.956	5,3	58,7	75.907	10,3	12,9
-İmalat sanayi	26.663.772	3,2	28,6	29.586	4,0	-13,6
-Elektrik, gaz, su	70.614.858	8,5	95,7	71.425	9,7	37,2
İnşaat	55.9891.943	6,8	44,7	46.904	6,4	15,9
Ticaret	131.748.807	15,9	67,3	149.367	20,3	10,3
-Toptan-perakende ticaret	122.072.044	14,7	67,5	140.357	19,0	10,0
-Otel, lokanta hizmetleri	9.676.763	1,2	65,7	9.010	1,2	15,1
Ulaştırma ve haberleşme	125.949.353	15,2	67,6	104.823	14,2	4,9
Mali kuruluşlar	8.877.023	1,1	13,8	8.374	1,1	5,4
Konut sahipliği	18.523.867	2,2	54,8	53.531	7,3	-0,4
Serbest meslek ve hizmetler	12.131.782	1,5	53,2	7.197	1,0	5,6
İzafi banka hizmetleri	5.341.118	0,6	-2,1	7.560	1,0	4,2
Devlet hizmetleri	170.669.686	20,6	46,3	60.597	8,2	-4,3
Kâr amacı olmayan özel kur.	281.694	0,0	70,0	5.580	0,8	-2,4
İthalat vergisi	14.492.295	1,7	116,0	18.762	2,5	26,4
GSYİH (Alıcı fiyatlarıyla)	828.896.518	100,0	51,9	737.199	100,0	4,6

Kaynak: DİE

GSYİH'nın sektörlere göre dağılımı göz önüne alındığında, Sivas ekonomisinde, katma değer oluşturma oranı yüksek olan sanayi sektöründen ziyade, katma değer oluşturma oranı düşük olan tarım ve hayvancılık sektörü ve ticaret sektörü ile ulaştırma ve haberleşme sektörlerinin ağılığa sahip olduğunu göstermektedir. Söz konusu sektörlerin Sivas Ekonomisinde ağırlıkta olması, Sivas'ta GSYİH'nın düşük olarak gerçekleşmesinin çok önemli bir nedenidir (Doğan 2003:8).

A. Sanayi Sektörü ve Yapısal Özellikleri

Selçuklu döneminden başlayarak transit ticaret yolları üzerinde yer alan Sivas bu ivmeyle geleneksel iş kollarında yoğunlaşmıştır. Daha sonra 1923 sonrası Cumhuriyet döneminde otarşik (kendi yeterliliğini amaçlamak) ekonomi politikası uygulaması

sırasında Sivas özel bir pay almıştır (Yer Atölyesi ve Ulaş Devlet Üretim Çiftliği) il açısından ikinci rekabetçi üstünlük ulaştırma ağının Anadolu düzleminde geliştirme kararı olmuştur. Böylece Ankara-Sivas demiryolu (1930) ticaret ve çekim merkezi özelliğine alt yapısı hazırlamıştır. 1970 yılı sonrası 3. dönem Sivas'ın Kalkınmasında Öncelikli Yöre (KÖY) uygulaması kapsamına alınmakla birlikte vasıflı faal nüfusun metropol olanlara, vasıfsız nüfusun ise Almanya'ya göçü nedeniyle hem sermaye hem de insan gücü erozyonu yaşamıştır (TOBB 1997:114).

Sivas ilinde sanayi gelişmiş durumda değildir. İlde kamuya ait 8 sanayi kuruluşu mevcut olup, bu işyerlerinde iş ve memur toplam olarak 5327 personel çalışmaktadır. Özel sektöre ait 76 tesis mevcuttur. Bu işyerlerinde de 4320 kişi çalışmaktadır. Ayrıca; inşaatı tamamlanan 4 merkez 4 ilçede hizmet veren 8 adet Küçük Sanayi Sitesinde 1454 işyerinde yaklaşık 4350 kişi çalışmaktadır. İlde 2001 yılı içerisinde 14 olmak üzere toplam 68 sanayi kuruluşu Sanayi sicil belgesi almıştır.

1.1. Organize Sanayi Bölgesi

Organize Sanayi Bölgesi Bakanlar Kurulunun 15.07.1976 tarih ve 7/12207 sayılı kararnamesi ile kurulmuştur. İle 6 km. mesafede Erzincan karayolu üzerinde 180 hektarlık bir alan üzerinde bulunmaktadır. 40 hektarlık bir alan Sivas Belediyesince hafif endüstri sahası olarak 1989 yılında kamulaştırılmıştır. Buna ilave olarak 1994 yılında 33 hektarlık bir alan kamulaştırılarak toplam 73 hektarlık bir organize sanayi bölgesi teşekkül ettirilmiştir (TSO 2005:12).

Sanayi yatırımcıların isteği doğrultusunda OSB Müteşebbis teşekkülü bu bölgede 107 hektarlık bir alanı 1997 yılında kamulaştırmış, imar ve parselasyon planları tamamlanarak 1997 yılı sonunda müteşebbislere sunulmuştur. Birinci kısımda 80 sanayi parseli bulunmaktadır. Bu parsellerden 79'u müteşebbislere tahsis edilmiş olup, 56 parsel üzerinde 25 tesis üretime geçmiş, 18 parsel üzerinde 13 tesis inşaat halinde, 5 parsel üzerinde 4 proje aşamasındadır (Sivas Valiliği 2002:504).

Tablo 4. Organize Sanayi Bölgesi Hakkında Bilgiler

Toplam Alan	181,780	Hektar
Sanayi Parseli Toplam Alanı	141,615	Hektar
Yol	18,055	Hektar
Park, Yeşil Alan	18,341	Hektar
Sosyal Tesisler	2,960	Hektar
Arıtma Tesis Alanı	0,806	Hektar
Tahsis Olunan Parsel Alanı	141,615	Hektar
Boş Parsel Alanı	0	Hektar
Toplam Parsel Sayısı	201	Hektar
Sanayi Parsel Sayısı	190	Hektar
Sosyal Tesis Parsel Sayısı	5	Hektar
Park, Yeşil Alan Parsel Sayısı	6	Hektar
Tahsis Olunan Parsel Sayısı	190	Hektar
Boş Parsel Sayısı	0	Hektar
Yatırımcı Firma Sayısı	112	Hektar
Üretime Geçen Sanayi Tesisi	45	Hektar
Üretimini Durduran Sanayi Tesisi	6	Hektar
İnşaatını Durduran Sanayi Tesisi	3	Hektar
İnşaat Halindeki Sanayi Tesisi	49	Hektar
Proje Safhasında Olan Firma Sayısı	9	Hektar

Kaynak: Ekonomik Rapor, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını
2005, Sivas.

1. Organize sanayi bölgesinin 238 hektar daha genişletilmesine karar verilmiş bu konu da kamulaştırma çalışmaları başlamıştır. Ayrıca, Organize Sanayi Bölgesi olarak belirlenen Sivas-Kayseri karayolu üzerinde Türkiye Demir Çelik İşletmeleri Genel Müdürlüğü mülkiyetinde olan 850 hektarlık alanın kamulaştırma çalışmaları da başlatılmıştır (TSO 2005).

Tablo 5. Tahsisli Parsellerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Sayı
Tekstil	9
Demir Doğrama	6
İnşaat Malzemeleri	24
PVC Profil	6
Polyester ve Plastik	4
Cam Sanayi	2
Gıda Sanayi	9
Mobilya Üretimi	27
Otomobil Yan Sanayi	6
Mermer Sanayi	4
Mobilya Sanayi	3
Tüp Dolum Sanayi	1
Tıbbi Malzeme Sanayi	2
Kauçuk Sanayi	1
Elektrik Panosu	1
Tarım Malzemeleri	1
Mutfak Malzemeleri	2
Paketleme ve Ambalaj Sanayi	4
TOPLAM	112

Kaynak: Faaliyet Raporu 2001-2005 Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, 2005, Sivas.

Gerek Sivas Merkezde gerekse Organize Sanayi Bölgesi'nde elektrik ve su konusunda alt yapısı çalışmaları tamamlanmış olup, mevcut tesisler yeni yatırımların enerji ihtiyacını karşılayabilecek kapasitededir. Ayrıca Sivas Merkez ve Organize Sanayi Bölgesi'nde doğalgaz kullanılabilir durumdadır.

2. Küçük Sanayi Siteleri

Sivas'ta 5'i Merkez ilçede olmak üzere 10 Küçük Sanayi Sitesi faaliyette bulunmaktadır. 2 küçük Sanayi Sitesinin ise inşaatı devam etmektedir. 70 işyeri kapasiteli Kangal Küçük Sanayi Sitesi ve 150 işyeri kapasiteli Gürün Küçük Sanayi Sitesi'nin inşaat çalışmaları devam etmektedir. 150 işyeri kapasiteli Yıldızeli Küçük Sanayi Sitesi'nin arsa çalışmaları devam etmektedir (Sivas Valiliği, 2004).

Tablo 6. Sivas'taki Küçük Sanayi Siteleri

KÜÇÜK SANAYİ SİTESİNİN ADI	FAALİYETE GEÇTİĞİ YIL	İŞYERİ SAYISI
Merkez I. KSS	1968	127
Merkez II. KSS	1969	310
100. Yıl KSS	2000	95
4 Eylül KSS	2000	500
Ahşap İşleri KSS	2001	72
Şarkışla KSS	1986	172
Gemerek KSS	1999	50
Suşehri KSS	2001	100
Divriği KSS	2001	100
Zara KSS	2002	100
TOPLAM		1.626

Kaynak: Yatırımın Yeri Rotası Sivas, Sivas Yatırım ve Kalkınma Ajansı, 2004, Sivas.

İl merkezinde yer alan I. KSS, II. KSS; 100. Yıl KSS, 4 Eylül KSS ve Ahşap İşleri KSS'de toplam 1104 işyeri mevcuttur. I.KSS ve 100. Yıl KSS'lerinde bulunan işyerlerinin tamamında üretim yapılmaktadır. Yine Şarkışla, Gemerek, Suşehri, Divriği ve Zara ilçelerinde kurulu Küçük Sanayi Sitelerindeki işyerlerinde üretim yapılmaktadır. Birkaç yıl içinde Yıldızeli, Kangal ve Gürün'de KSS'lerin faaliyete geçirilmesi beklenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

I. ARAŞTIRMA BULGULARI

Sivas ilinde üretim faaliyetine devam eden ve araştırma kapsamına dahil olan işletmelerin , verimlilik sorunlarını saptamaya yönelik bu çalışma da anket uygulaması ile elde edilen verilerin analizi çerçevesinde yapılan irdeleme ve değerlendirme bulgularına bu bölümde yer verilmiştir.

Bu araştırma raporunun Ek’inde yer verilen anket formunun içerdiği sorulara verilen cevaplara dayalı olarak, sağlanan verilerden yararlanılarak ortaya konulan bulgular, konular itibariyle hazırlanan tablolarda yer almaktadır.

A. Genel Yönetime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 30 işletmenin genel yönetim ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 7. Sektörlerin Amaç ve Politikaların Belirlenmiş Olması’na göre İncelenmes

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,83666
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	2,8333	1,32916
Metal	7	3,4286	,53452
Diğer	7	3,2857	1,11270
Total	30	3,3667	,92786

F: 1.016

P: 0.418

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.418) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından amaç ve politikaların belirlenmiş olması yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre amaç ve politikaların belirlenmiş olması konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise inşaat sektörünün (2.8333) diğer sektörlerle oranla daha sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Sektörlerin Yönetim Kadrosunun Oluşumu’na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,8333	,40825
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,6667	,51640
Metal	7	3,5714	,53452
Diğer	7	3,8571	,37796
Total	30	3,7667	,43018

F: 0.829

P: 0.519

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.519) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından yönetim kadrosunun oluşumu yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre yönetim kadrosunun oluşumu konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arasında da bu konuda farklılık yoktur.

Tablo 9. Sektörlerin Yönetim Kaynakları'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	1,16905
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,1667	1,16905
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	3,2857	,48795
Total	30	3,3000	,87691

F: 0.735

P: 0.577

 α :0.05

Sektörler yönetim kaynaklarına göre incelendiğinde, bu konuda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Sektörler arasında karşılaştırma yapıldığında önemli farklılık yoktur. Sektörlerin tümü dikkate alınırsa anlamlılık düzeyi (0.577) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından yönetim kaynakları yargısı önemsiz bulunmuştur.Bu konuda mermer sektörü sorunsuz görülmektedir.

Tablo 10. Sektörlerin Organizasyon Yapısı'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	,75277
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	3,3333	,81650
Metal	7	3,2857	,95119
Diğer	7	3,0000	,81650
Total	30	3,0333	,80872

F: 0.893

P: 0.483

 α :0.05

Sektörlerin tümü dikkate alındığında organizasyon yapısı, anlamlılık düzeyi (0.483) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sorun önemsiz

bulunmuştur. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mermer sektörünün diğer sektörlerle oranla daha sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Sektörlerin Gelecekteki Yöneticilerin Mevcudiyeti'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	1,6667	,81650
Mermer	4	2,0000	,00000
İnşaat	6	1,8333	,98319
Metal	7	1,5714	,53452
Diğer	7	2,0000	,81650
Total	30	1,8000	,71438

F: 0.414

P: 0.797

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.797) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörlerin tümü açısından gelecekteki yöneticilerin mevcudiyeti yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre gelecekteki yöneticilerin mevcudiyeti konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise bütün sektörlerin birbirine yakın oranlara sahip olduğu görülmektedir. İnşaat, metal ve mobilya sektörü diğerlerine göre daha sorunludur.

Tablo 12. Sektörlerin Yönetim, Geliştirme ve Eğitim’e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	,75277
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,0000	1,09545
Metal	7	2,4286	1,13389
Diğer	7	2,7143	,75593
Total	30	2,8333	,91287

F: 0.951

P: 0.452

 α :0.05

Yönetim, geliştirme ve eğitim açısından sektörler incelendiğinde bu konuda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Tümü dikkate alındığında anlamlılık düzeyi (0.452) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Sektörler karşılaştırıldığında en düşük ortalama (2.4286) metal sektöründedir.

Tablo 13. Sektörlerin Ekonomik ve Sosyal Ortama Ait Bilgi’ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	1,21106
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	2,3333	1,36626
Metal	7	2,4286	,78680
Diğer	7	2,7143	,75593
Total	30	2,6667	,99424

F: 0.972

P: 0.441

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.441) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından ekonomik ve sosyal ortama ait bilgi yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre

ekonomik ve sosyal ortama ait bilgi konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli farklılık olmadığı görülmemektedir.

Tablo 14. Sektörlerin Orta ve Uzun Vadeli Gelişme Planları (Stratejik Planlama)'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	,98319
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	2,1667	1,16905
Metal	7	2,8571	1,06904
Diğer	7	3,0000	,81650
Total	30	2,7000	,95231

F: 0.738

P: 0.575

α :0.05

Orta ve uzun vadeli gelişme planlarına göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.575) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre orta ve uzun vadeli gelişme planları konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli farklılık görülmemektedir. En düşük oran inşaat sektöründedir.

Tablo 15. Sektörlerin Kuruluş İçi Haberleşme’ ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,98319
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,6667	,81650
Metal	7	2,8571	,89974
Diğer	7	3,5714	,53452
Total	30	3,3333	,80230

F: 1.163

P: 0.351

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.351) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından kuruluş içi haberleşme yargısı önemsiz bulunmuştur. Sektörlerde kuruluş içi haberleşme konusunda sorun yaşanmamaktadır. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli farklılık yoktur.

Tablo 16. Sektörlerin Varlıklardan (Kaynaklardan) Yararlanabilme’ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,81650
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,0000	1,09545
Metal	7	2,8571	1,06904
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,2000	,84690

F: 0.627

P: 0.648

α :0.05

Sektörlerin sahip oldukları kaynaklardan yararlanabilme konusunda önemli bir sorun yaşamadıkları söylenebilir. Bu konuda tablo 10’da anlamlılık düzeyinin (0.648) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu görülmektedir. Kaynaklardan yararlanabilme sorunu sektörler açısından önemsiz bulunmuştur.Sektörler arası karşılaştırmada farklılık görülmemektedir.

B. Mali Konulara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 30 işletmenin mali konular ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir

Tablo 17. Sektörlerin Mali Amaçların Belirlenmiş Olması’na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,83666
Mermer	4	1,5000	,57735
İnşaat	6	2,5000	1,64317
Metal	7	2,1429	1,21499
Diğer	7	2,8571	,37796
Total	30	2,5667	1,16511

F: 2.628

P: 0.058

α :0.05

Sektörler mali amaçların belirlenmiş olması konusunda incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.058) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre mali belirlenmiş olması konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mermer sektörünün (1.5000) diğer sektörlerle oranla daha sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 18. Sektörlerin Karlılık ve Yatırım (Sermaye) Hasılası'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	1,04881
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	2,3333	,81650
Metal	7	2,1429	,69007
Diğer	7	2,5714	,78680
Total	30	2,4000	,77013

F: 0.303

P: 0.873

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.873) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörlerin karlılık ve yatırım hasılası konusunda sorunu önemsiz bulunmuştur. Buna göre karlılık ve yatırım hasılası konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 19. Sektörlerin Sermaye Yapısı'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,1667	1,32916
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	2,8333	1,16905
Metal	7	2,5714	,97590
Diğer	7	2,7143	1,11270
Total	30	2,6333	1,03335

F: 0.468

P: 0.759

α :0.05

Sektörlerin sermaye yapısı açısından incelendiğinde önemli bir sorunu olmadığı söylenebilir.(0.05) önem seviyesinde anlamlılık düzeyi (0.759) büyük çıktığı için sonuç önemsiz bulunmuştur. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise birbirine yakın oranlara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 20. Sektörlerin Likidite Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	,89443
Mermer	4	2,0000	1,15470
İnşaat	6	2,8333	1,16905
Metal	7	2,4286	,97590
Diğer	7	2,1429	,69007
Total	30	2,5000	,97379

F: 1.094

P: 0.381

α :0.05

Sektörlerin likidite durumuna bakıldığında sektörler arasında önemli farklılık görülmemektedir. Bu konuda sektörlerin tümü dikkate alındığında anlamlılık düzeyi (0.381) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz çıkmıştır.Buna göre sektörler likidite konusunda sorun yaşamamaktadır.

Tablo 21. Sektörlerin Maliyet Sistemi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	4,0000	,00000
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	3,1667	,98319
Metal	7	3,5714	,78680
Diğer	7	3,2857	,75593
Total	30	3,4333	,81720

F: 1.326

P: 0.288

 α :0.05

Sektörlerde uygulanan maliyet sistemi, anlamlılık düzeyi (0.288) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre maliyet sistemi konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli farklılık görülmemektedir.

Tablo 22. Sektörlerin Yönetim Muhasebesi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,6667	,51640
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	3,5000	,83666
Metal	7	3,4286	1,13389
Diğer	7	3,2857	1,25357
Total	30	3,4000	,96847

F: 0.284

P: 0.879

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.879) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için bu konuda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerin yönetim muhasebesi

konusunda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 23. Sektörlerin Bütçeleme' ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,75277
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	3,1667	1,16905
Metal	7	2,2857	1,11270
Diğer	7	3,2857	,75593
Total	30	2,9000	,95953

F: 1.503

P: 0.231

α :0.05

Sektörler bütçelemeye göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.231) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından bütçeleme konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre bütçeleme konusunda sektörlerin sorun yaşamadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir. Metal sektörü diğer sektörlerle göre daha düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 24. Sektörlerin Alacaklar Kontrol Sistemi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	,63246
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	2,8333	1,16905
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	2,8571	,69007
Total	30	2,9000	,80301

F: 0.410

P: 0.799

α :0.05

Alacaklar kontrol sistemi konusunda anlamlılık düzeyi (0.799) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur.. Buna göre alacaklar kontrol sistemi konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 25. Sektörlerin Dividant Politikası'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,0000	1,26491
Mermer	4	1,0000	,00000
İnşaat	6	1,6667	1,21106
Metal	7	1,8571	1,21499
Diğer	7	2,2857	,95119
Total	30	1,8333	1,08543

F: 0.960

P: 0.447

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.447) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından dividant politikası yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerin tümü

dikkate alındığında dividant politikası konusunda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Sektörlerarası karşılaştırma yapıldığında mermer sektörünün en düşük oranla (1.0000) bu sorunu, diğer sektörlerle göre daha fazla yaşadığı söylenebilir. Metal ve inşaat sektöründe de bu sorun görülmektedir.

Tablo 26. Sektörlerin Yatırım Analizi ve Proje Değerlendirme'ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	,89443
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,5000	,54772
Metal	7	3,2857	1,11270
Diğer	7	3,0000	,81650
Total	30	3,2667	,82768

F: 0.774

P: 0.553

α :0.05

Sektörler yatırım analizi ve proje değerlendirmeye göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.553) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından bu yargı önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde yatırım analizi ve proje değerlendirme konusunda sorun olmadığı söylenebilir. Sektörlerarası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

C. Pazarlamaya İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 30 işletmenin pazarlama ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir

Tablo 27. Sektörlerin Pazarlama Stratejisinin Varlığı'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,6667	,51640
Mermer	4	2,5000	,57735
İnşaat	6	2,6667	1,36626
Metal	7	2,0000	1,15470
Diğer	7	3,1429	,69007
Total	30	2,8000	1,06350

F: 2.851

P: 0.045

α :0.05

Sektörler pazarlama stratejisinin varlığı'na göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.045) önem seviyesinden (0.05) küçük olduğu için bu yargı sektörler açısından önemli bulunmuştur. Buna göre pazarlama stratejisinin varlığı konusunda sektörlerde sorun olduğu söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mobilya ve metal sektörü arasındaki farklılık önemli bulunurken ($P < 0.05$) diğer sektörler arası farklılık önemsiz bulunmuştur ($P > 0.05$). Verimlilik açısından değerlendirme yapıldığında metal sektöründe diğer sektörlerle göre daha fazla sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Sektörlerin Pazarlama Potansiyeli'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	1,09545
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,5000	,54772
Metal	7	3,0000	1,00000
Diğer	7	2,7143	1,11270
Total	30	3,1333	,93710

F: 1.092

P: 0.382

α :0.05

Pazarlama potansiyeli açısından sektörler incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.382) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörlerde bu konuda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre pazarlama potansiyeli konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörlerarası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık olmadığı görülmemektedir.

Tablo 29. Sektörlerin Piyasadan Haberdar Olma'ya göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,51640
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	3,0000	1,54919
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	3,1429	,69007
Total	30	3,1333	,93710

F: 0.105

P: 0.980

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.980) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından piyasadan haberdar olma yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre piyasadan haberdar olma konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 30. Sektörlerin Fiyat Tahmin, Politika ve Yöntemleri'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,54772
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,6667	,81650
Metal	7	3,4286	1,13389
Diğer	7	3,7143	,48795
Total	30	3,6333	,71840

F: 0.443

P: 0.776

α :0.05

Sektörler fiyat tahmin, politika ve yöntemlerine göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.776) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından bu yargı önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde fiyat tahmin politika ve yöntemleri konusunda sorun yaşanmamaktadır. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mermer sektörünün en sorunsuz sektör olduğu görülmektedir.

Tablo 31. Sektörlerin Satışların Artışı'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,51640
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	3,0000	1,26491
Metal	7	3,7143	,48795
Diğer	7	2,8571	,89974
Total	30	3,2000	,88668

F: 1.013

P: 0.419

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.419) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından satışların artışı yargısı önemsiz bulunmuştur. Bu konuda sektörlerin sorun yaşamadıkları söylenebilir.Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 32. Sektörlerin Müşteri Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	1,16905
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	2,5000	1,22474
Metal	7	2,8571	,89974
Diğer	7	2,4286	,78680
Total	30	2,8000	,99655

F: 1.359

P: 0.276

 α :0.05

Sektörler müşteri durumuna göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.276) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için müşteri durumu açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre amaç ve politikaların belirlenmiş olması konusunda sektörlerde

sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise aralarında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 33. Sektörlerin Ürün Bileşimi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	1,09545
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	3,0000	1,26491
Metal	7	3,5714	1,13389
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,2333	,93526

F: 0.517

P: 0.724

α :0.05

Ürün bileşimine göre, sektörler açısından anlamlılık düzeyi (0.724) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre bu konuda sektörlerin sorun yaşamadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 34. Sektörlerin Satış ve Dağıtım Organizasyonu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,54772
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,6667	,81650
Metal	7	3,4286	,53452
Diğer	7	3,2857	,48795
Total	30	3,5000	,57235

F: 0.554

P: 0.698

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.698) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için satış dağıtım ve organizasyonu sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre satış dağıtım ve organizasyon konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 35. Sektörlerin Satış Analiz ve Kontrolü'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,75277
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	2,8333	1,32916
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	3,1429	1,06904
Total	30	3,1333	,93710

F: 0.278

P: 0.889

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.889) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından satış analiz ve kontrolü yargısı önemsiz bulunmuştur. Buna göre satış analiz ve kontrolü konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise inşaat sektörünün (2.8333) diğer sektörlerle oranla daha sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 36. Sektörlerin Satış Tahminleri'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	,98319
Mermer	4	3,2500	,50000
İnşaat	6	3,3333	,51640
Metal	7	3,1429	,37796
Diğer	7	2,8571	,69007
Total	30	3,0667	,63968

F: 0.726

P: 0.582

 α :0.05

Satış tahminleri konusunda anlamlılık düzeyi (0.582) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından satış tahminleri sorun olarak görülmemektedir. Bu konuda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mobilya sektörünün (2.8333) diğer sektörlerle göre sorun yaşadığı görülmektedir.

Tablo 37. Sektörlerin Satış Geliştirme (Artırma) Yöntemleri'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	1,09545
Mermer	4	2,7500	,95743
İnşaat	6	2,8333	1,16905
Metal	7	3,4286	,78680
Diğer	7	3,0000	,81650
Total	30	3,0333	,92786

F: 0.448

P: 0.773

 α :0.05

Sektörler satış geliştirme yöntemlerine göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.773) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından satış geliştirme yöntemleri konusu sonuç olarak önemsiz bulunmuştur. Buna göre satış geliştirme yöntemleri konusunda sektörlerin tümü dikkate alındığında sorun yaşamadıkları söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 38. Sektörlerin Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,75277
Mermer	4	2,7500	,95743
İnşaat	6	3,6667	,51640
Metal	7	3,4286	,97590
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,3333	,75810

F: 1.011

P: 0.420

α :0.05

Mevcut ürünlerin geliştirilmesine göre sektörler incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.420) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından mevcut ürünlerin geliştirilmesi konusunda ortaya çıkan sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre mevcut ürünlerin geliştirilmesi konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 39. Sektörlerin Yeni Pazar Yaratma, Ürün Çeşitlendirme'ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	,83666
Mermer	4	2,2500	,95743
İnşaat	6	3,8333	,40825
Metal	7	3,2857	,75593
Diğer	7	2,5714	,78680
Total	30	2,9333	,90719

F: 4.235

P: 0.009

α :0.05

Sektörler yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme'ye göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.009) önem seviyesinden (0.05) küçük olduğu için bu yargı sektörler açısından önemli bulunmuştur. Buna göre yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme konusunda sektörlerde sorun olduğu söylenebilir. Bu konuda sektörlere göre yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme değerleri ikişerli olarak karşılaştırma yapıldığında ise mobilya ve inşaat sektörü,mermer ve inşaat sektörü,mermer ve metal sektörü arasındaki farklılık önemli bulunurken ($P<0.05$) diğer sektörler arası farklılık önemsiz bulunmuştur ($P>0.05$). Verimlilik açısından değerlendirme yapıldığında mermer sektöründe diğer sektörler göre daha fazla sorun olduğu söylenebilir.

Tablo 40. Sektörlerin Satış Sonrası Hizmet’e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,6667	,51640
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,3333	,51640
Metal	7	2,7143	,95119
Diğer	7	2,4286	,97590
Total	30	3,0667	,86834

F: 2.978

P: 0.039

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.039) önem seviyesinden (0.05) küçük olduğu için sektörler açısından satış sonrası hizmet önemli bulunmuştur. Buna göre sektörlerde satış sonrası hizmet konusunda sorun olduğu söylenebilir. Bu konuda sektörlerle göre karşılaştırma yapıldığında mobilya ve metal sektörü arasındaki, mobilya ve diğer sektörler arasındaki mermer ve diğer sektörler arasındaki, inşaat ve diğer sektörler arasındaki farklılık önemli bulunmuştur. Verimlilik sorunu açısından değerlendirildiğinde diğer sektörler (tekstil,kimya,gıda) de sorun yaşandığı söylenebilir.

D. Üretime İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 30 işletmenin üretim ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 41. Sektörlerin İşgücü Verimliliği'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	1,16905
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,5000	1,22474
Metal	7	3,1429	1,46385
Diğer	7	2,5714	1,13389
Total	30	3,1667	1,17688

F: 0.791

P: 0.542

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.542) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından iş gücü verimliliği konusunda elde edilen değer önemsiz bulunmuştur. Buna göre iş gücü verimliliği konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 42. Sektörlerin Kuruluş Yeri Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	,89443
Mermer	4	2,0000	,00000
İnşaat	6	3,1667	1,16905
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	2,8571	1,06904
Total	30	2,9000	,95953

F: 1.151

P: 0.356

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.356) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörlerin kuruluş yeri durumuna göre elde edilen değer önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerin kuruluş yeri konusunda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Sektörler

arası karşılaştırma yapıldığında ise aralarındaki farklılığın önemli olmadığı görülmektedir. Mermer sektörünün diğer sektörlerle göre daha sorun yaşadığı söylenebilir.

Tablo 43. Sektörlerin Bina ve Arazi Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,6667	1,03280
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	3,3333	1,21106
Metal	7	3,1429	1,06904
Diğer	7	2,4286	1,13389
Total	30	2,9000	1,09387

F: 0.693

P: 0.604

α :0.05

Sektörler bina ve arazi durumuna göre incelendiğinde bu konuda elde edilen sonuca göre anlamlılık düzeyi (0.604) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından önemsiz bulunmuştur. Buna göre bina ve arazinin durumu konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 44. Sektörlerin Ekipman Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,83666
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	4,0000	,00000
Metal	7	3,2857	,95119
Diğer	7	3,0000	,57735
Total	30	3,4333	,72793

F: 1.801

P: 0.160

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.160) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için ekipman durumu konusunda sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde bu konuda sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık görülmemekle birlikte inşaat sektöründe bu konuda hiç sorun olmadığı görülmektedir.

Tablo 45. Sektörlerin Malzeme ve Yan Hizmetlerin Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,8333	1,16905
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,1667	1,16905
Metal	7	2,5714	1,13389
Diğer	7	2,5714	,97590
Total	30	2,9333	1,08066

F: 1.562

P: 0.215

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.215) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için malzeme ve yan hizmetler konusunda sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre

malzeme ve yan hizmetler konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında metal sektöründe diğerlerine göre sorun görülürken mermer sektörünün bu konuda sorunsuz olduğu görülmektedir.

Tablo 46. Sektörlerin Üretim Teknolojisi'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	4,0000	,00000
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,5000	1,22474
Metal	7	3,1429	,37796
Diğer	7	3,5714	,53452
Total	30	3,5667	,67891

F: 1.470

P: 0.241

α :0.05

Sektörler üretim teknolojisine göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.241) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından üretim teknolojisi konusunda elde edilen değer önemsiz bulunmuştur. Buna göre üretim teknolojisi konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasındaki farklılık önemli görülmezken mobilya sektöründe bu konuda sorun yaşanmadığı görülmektedir.

Tablo 47. Sektörlerin Depolama ve Gönderme'ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,81650
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,5000	,83666
Metal	7	3,1429	,69007
Diğer	7	3,1429	,69007
Total	30	3,3000	,70221

F: 0.347

P: 0.844

 α :0.05

Sektörler depolama ve gönderme konusunda incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.844) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından bu konuda elde edilen sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre depolama ve gönderme konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında bu konuda önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 48. Sektörlerin Üretim Planlama ve Kontrol'e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,81650
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,8333	,40825
Metal	7	3,2857	,48795
Diğer	7	3,7143	,48795
Total	30	3,5667	,56832

F: 1.281

P: 0.304

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.304) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından üretim planlama ve kontrol konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna

göre sektörlerde bu konuda sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arasında karşılaştırma yapılacak olursa farklılığın önemli olmadığı görülmektedir.

Tablo 49. Sektörlerin Kalite Kontrol'e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	1,03280
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,3333	,81650
Metal	7	3,2857	1,11270
Diğer	7	3,7143	,48795
Total	30	3,4333	,81720

F: 0.284

P: 0.885

α :0.05

Kalite kontrole göre sektörler incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.885) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından kalite kontrol konusunda elde edilen sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre kalite kontrol konusunda sektörlerde sorun yaşanmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 50. Sektörlerin Satınalma' ya göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,8333	,40825
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,5000	,54772
Metal	7	3,1429	,89974
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,5333	,62881

F: 1.798

P: 0.161

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.161) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından satın alma konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre satın alma konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma da önemli bir farklılık görülmezken mermer sektörünün bu konuda sorun yaşamadığı görülmektedir.

Tablo 51. Sektörlerin Stok Kontrol'üne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,83666
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,3333	1,21106
Metal	7	2,8571	1,21499
Diğer	7	3,5714	,53452
Total	30	3,4000	,93218

F: 1.108

P: 0.375

 α :0.05

Sektörler stok kontrolüne göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.375) önem seviyesinden (0.05) büyük çıktığı için sektörler açısından stok kontrolü konusunda

sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre stok kontrolü konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise metal sektörünün (2.8571) diğer sektörlerle göre daha sorunlu olduğu söylenebilir.

Tablo 52. Sektörlerin Fabrika Bakım Onarım ve Yenileme'ye göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	1,04881
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	3,3333	,81650
Metal	7	3,0000	1,00000
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,0667	,82768

F: 1.254

P: 0.314

α :0.05

Fabrika bakım onarım ve yenileme konusunda sektörler incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.314) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından bu konuda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre fabrika bakım onarım ve yenileme konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 53. Sektörlerin Çevre Kontrol'üne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,3333	1,21106
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	2,5000	1,04881
Metal	7	2,4286	,97590
Diğer	7	2,8571	1,06904
Total	30	2,7000	1,05536

F: 1.468

P: 0.242

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.242) önem seviyesinden (0.05) büyük çıktığı için çevre kontrolü açısından sektörlerde bu konuda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre çevre kontrolü konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

E. Personel Politikasına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 30 işletmenin personel politikası ile ilgili verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 54. Sektörlerin Personel Politikası Belirlenmiş Olması’na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,54772
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,0000	1,09545
Metal	7	2,8571	1,06904
Diğer	7	3,2857	,48795
Total	30	3,2000	,80516

F: 0.750

P: 0.567

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.567) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından personel politikasının belirlenmiş olması konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre personel politikasının belirlenmiş olması konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise metal sektöründe diğer sektörlerle oranla sorun olduğu söylenebilir.

Tablo 55. Sektörlerin Ücret ve Maaş Düzeyi’ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	1,04881
Mermer	4	3,0000	1,15470
İnşaat	6	2,8333	,75277
Metal	7	2,2857	,95119
Diğer	7	3,1429	,89974
Total	30	2,7333	,94443

F: 0.897

P: 0.480

α :0.05

Ücret ve maaş düzeyine göre sektörler bakıldığında anlamlılık düzeyi (0.480) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından ücret ve maaş düzeyi konusunda elde edilen değer önemsiz bulunmuştur. Sektörlerin tümü dikkate alındığında ücret ve maaş düzeyi konusunda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise metal sektörü daha sorunlu görülmektedir.

Tablo 56. Sektörlerin Endüstriyel İlişkiler’e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,75277
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,0000	,63246
Metal	7	7,5714	10,34178
Diğer	7	3,2857	,48795
Total	30	4,3000	5,07971

F: 0.968

P: 0.443

α :0.05

Sektörler endüstriyel ilişkilere göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.443) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için bu konu sektörler açısından elde edilen sonuca göre önemsiz bulunmuştur. Buna göre endüstriyel ilişkiler konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise metal sektörünün diğer sektörlerle arasında farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 57. Sektörlerin Uygun Eleman Kullanma Durumu'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,0000	,63246
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	2,5000	,83666
Metal	7	2,7143	,95119
Diğer	7	3,1429	,37796
Total	30	2,8667	,68145

F: 0.891

P: 0.484

 α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.484) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından uygun eleman kullanma konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde uygun eleman kullanmada sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 58. Sektörlerin Çalışma Koşulları'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,3333	,51640
Mermer	4	3,7500	,50000
İnşaat	6	3,6667	,51640
Metal	7	2,7143	1,38013
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,3333	,84418

F: 1.550

P: 0.218

 α :0.05

Sektörler çalışma koşullarına göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.218) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından çalışma koşulları konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre çalışma koşulları açısından

sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 59. Sektörlerin İş Güvenliği'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,40825
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	2,8333	,98319
Metal	7	2,8571	,89974
Diğer	7	3,0000	,57735
Total	30	2,9667	,66868

F: 0.221

P: 0.924

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.924) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörlerde iş güvenliği açısından sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre iş güvenliği konusunda sektörlerde sorun yaşanmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma yapıldığında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 60. Sektörlerin İşgücü Geliştirme ve Eğitim'e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	1,37840
Mermer	4	2,0000	1,15470
İnşaat	6	3,0000	,89443
Metal	7	2,0000	1,41421
Diğer	7	2,1429	1,06904
Total	30	2,3333	1,18419

F: 0.741

P: 0.573

α :0.05

İş gücü geliştirme ve eğitim konusunda sektörler incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.573) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından iş gücü geliştirme ve eğitim konusunda elde edilen sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde iş gücü geliştirme ve eğitim konusunda sorun olmadığı söylenebilir. Sektörler arası karşılaştırma da sektörler arasında önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 61. Sektörlerin İşgücü Devri'ne göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	2,5000	1,37840
Mermer	4	2,0000	1,15470
İnşaat	6	3,0000	,89443
Metal	7	2,0000	1,41421
Diğer	7	2,1429	1,06904
Total	30	2,3333	1,18419

F: 3.330

P: 0.026

α :0.05

Sektörler iş gücü devrine göre incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.026) önem seviyesinden (0.05) küçük olduğu için sonuç sektörler açısından önemli bulunmuştur. İş gücü devri konusunda sektörlerin tümü dikkate alındığında bu konuda sorun yaşandığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise mermer ile diğer sektörler (tekstil,kimya,gıda) arasındaki inşaat ile metal sektörü arasındaki farklılık önemli bulunurken ($P<0.05$) diğer sektörler arası farklılık önemsiz bulunmuştur ($P>0.05$).

Tablo 62. Sektörlerin Büro Hizmetleri ve İş Akışı'na göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,6667	,51640
Mermer	4	4,0000	,00000
İnşaat	6	3,6667	,51640
Metal	7	3,7143	,48795
Diğer	7	4,0000	,00000
Total	30	3,8000	,40684

F: 1.076

P: 0.390

α :0.05

Anlamlılık düzeyi (0.390) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından büro hizmetleri ve iş akışı konusunda sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde büro hizmetleri ve iş akışı konusunda sorun olmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise önemli bir farklılık görülmemektedir.

Tablo 63. Sektörlerin Sigorta'ya göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,1667	,75277
Mermer	4	3,0000	,00000
İnşaat	6	3,0000	,00000
Metal	7	2,7143	,95119
Diğer	7	3,5714	,53452
Total	30	3,1000	,66176

F: 1.076

P: 0.180

α :0.05

Sigorta konusunda sektörlere bakıldığında anlamlılık düzeyi (0.180) önem seviyesinden (0.05) büyük olduğu için sektörler açısından sonuç önemsiz bulunmuştur.

Buna göre sigorta konusunda sektörlerde sorun olmadığı söylenebilir.Sektörler arası karşılaştırmada önemli bir farklılık yoktur.

Tablo 64. Sektörlerin Emniyet (Aşırma ve Hileye Karşı)’e göre İncelenmesi

Sektörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Mobilya	6	3,5000	,54772
Mermer	4	3,5000	,57735
İnşaat	6	3,5000	,54772
Metal	7	3,2857	1,11270
Diğer	7	3,4286	,53452
Total	30	3,4333	,67891

F: 0.106

P: 0.979

α :0.05

Sektörler emniyet açısından incelendiğinde anlamlılık düzeyi (0.979) önem seviyesinden (0.05) büyük çıktığı için bu konuda elde edilen sonuç önemsiz bulunmuştur. Buna göre sektörlerde emniyet konusunda sorun yaşanmadığı söylenebilir. Bu konuda sektörler arası karşılaştırma yapıldığında ise sektörler arasında önemli bir farklılık olmadığı görülmektedir.

II. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada Sivas Sanayi İşletmelerinde saptanan verimlilik sorunları şöyle analiz edilebilir.

Genel Yönetime İlişkin Sorunlar: KOBİ niteliğindeki işletmeler çoğunlukla aile işletmesi niteliğindedir. Yönetim biçimi amaçlar, varsayımlar ve değerler kurucu yönetici tarafından ortaya konmakta ve biçimlenmektedir. Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletme üzerinde önemli rol oynamaktadır (Gümüştekin 2005:78). Sivas ilinde faaliyet gösteren işletmelerde amaç ve politikanın belirlenmesi konusunda anketlere verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler analiz edildiğinde işletmelerin tümü dikkate alınırsa önemli bir verimlilik sorunu görülmemekle birlikte sektörler karşılaştırıldığında inşaat sektörünün diğer sektörlerle göre sorun yaşadığı ve yönetim anlayışında kurucu yöneticinin egemen olduğu söylenebilir. KOBİ’lerde işletme yöneticisi ve kurucusunun aynı kişi olması yöneticinin konumundan vazgeçmekte zorlanmasına neden olmaktadır. Bu durum gelecekte yönetimde görev alacak kişilerin eğitimi ve yetiştirilmesindeki eksiklikleri ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda yetki devri konusunda da sıkıntılar yaşanabilmektedir. Sektörlerin tümü dikkate alındığında Sivas ilindeki işletmelerde gelecekteki yöneticilerin mevcudiyeti konusunda sorun önemli olmazken sektörler dikkate alındığında metal, mobilya ve inşaat sektöründe bu sorunun varlığı görülmektedir.

Mali Konulara İlişkin Sorunlar: İşletmeler mali konularda kuruluş amaçlarına uygun bir sistem kullanırlar. Faaliyet dönemleri boyunca bu sistem, ilgili personel tarafından kontrol edilerek işletmelerin mali yapısı konusunda değerlendirmeler yapılır. Bu çalışmada elde edilen bulgularda işletmelerde mali amaçların belirlenmiş olması konusunda sorun önemsiz görülürken, sektörler karşılaştırıldığında mermer sektöründe diğerlerine göre bu konuda sorun yaşandığı söylenebilir. Dividant (ortaklara verilen kar payı) politikası konusunda sektörler arasındaki farklılık önemli olmamakla birlikte mermer sektöründe bu sorundan söz edilebilir.

Üretime İlişkin Sorunlar: İşletmeler faaliyet göstereceği alana göre kurulacağı yerin seçiminde pazara yakınlık, kuruluş yeri ile pazar arasındaki ulaşım imkanı kuruluş yerin coğrafi durumu, hammaddeye yakın olma, alt yapı ve işgücü imkanları gibi

faktörleri dikkate almak durumundadır. Sivas işletmelerinde yapılan anket çalışması sonucu elde edilen bulgular ışığında işletmelerin tümü dikkate alındığında bu konu sorun olarak önemli bulunmazken, sektörler dikkate alındığında ise kuruluş yerinin durumu konusunda mermer sektöründe sorun olduğu söylenebilir.

Pazarlamaya İlişkin Sorunlar: İşletmeler mevcut ürünleri ile pazarda pay sahibi olma aşamasında bir pazarlama stratejisine sahip olurlar. Pazar potansiyellerini sürekli izleyerek ve değişen piyasa koşullarına ayak uydurarak fiyatlarını oluşturmada ve mevcut müşterilerini koruma ve potansiyel müşterileri kazanmada etkin olma amacı taşımaktadırlar. İşletmelerin pazarlama konusunda diğer amacında yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme yoluna gitmektir. Bu konuda yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler Sivas sanayi işletmelerinde önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. İşletmelerin tümü bu sorunla karşı karşıyadır. Sivas sanayi işletmelerinde yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme amaç olarak benimsenmemiştir. İşletmeler yeni pazar olanaklarından ve fırsatlarından yararlanmamakta, ürün çeşitlendirme ve geliştirme konusunda da sorunlar yaşamaktadır. İşletmelerde satış sonrası hizmet konusunda da eksiklikler vardır. Bu konuda işletmelerin ve sektörlerin tümünde sorun söz konusudur.

Personel Politikasına İlişkin Sorunlar: Anket çalışması yapılan işletmelerde personel politikası başlığı altında yer alan işgücü geliştirme ve eğitimi konusunda işletmelerin tümü dikkate alındığında sorun önemsiz görülürken, sektörler karşılaştırıldığında metal ve mermer sektöründe bu sorun görülmektedir. Bu sektörlerde kuruluş içi eğitim programları, eğitim için ayrılan bütçe, işçi eğitimi gibi konulara önem verilmemektedir. Personel politikasına ilişkin Sivas işletmelerinin tümünde önemli bir sorun olarak işgücü devri görülmektedir. İşletmelerde işe alınma ve işten ayrılma ile ilgili kayıtlar tutulmamakta, işten ayrılma nedenleri araştırılmamakta ve işten ayrılmayı önlemek için gerekli ilkeler benimsenmemektedir. Sektörlerin tümünde de bu sorun görülmektedir.

SONUÇ (TARTIŞMA VE ÖNERİLER)

Küreselleşmenin etkilerini bütün dünyada hissettirdiği günümüzde, ulusal ekonomilerin temel dinamiklerini oluşturan işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve ekonomiye sağladıkları katkıyı devam ettirebilmeleri için anahtar kavram verimliliklerdir. Ekonomilerin kıyasıya rekabetinde işletmelerin temel amacı etkin ve verimli çalışmaktır. Verimlilik ülkelerin ekonomik gelişmelerinin karşılaştırılmasında da ölçü olarak ve ülke kalkınmasının sağlanmasında kilit olarak kabul edilen bir kavramdır.

Dünyada ve Türkiye’de işletmelerin önemli bir kesimi KOBİ ölçeğindeki işletmelerden oluşmaktadır. Küçük ve orta boy işletmeler hakkında genelde ülke ekonomilerinin büyüklüğüne göre, sayısal olduğu kadar, teknoloji, çalışan sayısı vb. bakımından değişen tanımlamalar yapılmaktadır. Tüm ülkelerin ortak hedefi olan gelişme ve ekonomik açıdan kalkınmada, ülkelerin bünyelerinde yer alan küçük ve orta boy işletmelerin istihdamı ve gelir artışına katkısı önemlidir. Dünya ekonomisindeki yerleri ve ekonomik kalkınmada sahip oldukları işlevleri açısından büyük öneme sahip olan küçük ve orta boy işletmelerin zayıf yönleri, etkin ve verimli çalışmalarını azaltıcı etkiler göstermektedir.

KOBİ ölçekli işletmelerde idari, mali, teknik konularda, üretim sürecinde karşılaşılan aksaklıklar çerçevesinde, personel politikası, pazarlama zincirindeki faaliyetleri ile mali konulardaki bilgi eksikliklerinden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalınması verimliliği düşürücü sonuçlar doğurmaktadır. Ekonomiye canlılık katan, bölgesel dengesizlikleri gidermede önemli işlevleri yerine getiren KOBİ nitelikli bu işletmelerdeki sorunların belirlenmesine yönelik araştırmalar giderek yoğunluk göstermektedir.

Bu araştırma çalışmasının kaynakçasında yer alan araştırmalara göre Türkiye’de özellikle imalat sanayinin büyük bir bölümünü KOBİ’ler oluşturmaktadır. Bu durumun Sivas ili merkezinde varolan sanayi envanteriyle benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle planlanarak uygulamaya konulmasıyla Sivas ili KOBİ’lerinin idari, mali, teknik imkanlarıyla, pazarlamaya ve personele ilişkin sorunlarını saptamak bu araştırma projesiyle amaç edinilmiştir. Sivas ili sanayi envanterini esas alan araştırmanın evreninden, araştırmanın kapsamında belirtilen kriterler dikkate alınarak oluşturulan araştırma örnekleminde ankete dayalı yapılan çalışmayla derlenen verilerin; dökümü,

sistematize edilmesi sektör ve işletmelerin geneli ve özelinde varolan idari, mali, teknik imkanlar literatürlerden de yararlanılarak kıyaslanmış ve yapılan irdeleme çalışmalarıyla ulaşılan değerlendirme sonucunda bulgularla sorunlar saptanmış ve sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Sivas ilinde gerçekleştirilen bu araştırmanın örnekleminde yer alan işletmelerde, işletme sözcüğünün tanımında ifade edilen temel fonksiyonlar açısından yapılan veri analiziyle ulaşılan bulgulara göre; işletmelerin genelinde pazarlama ve personel başlıklı konularda sorunların odaklandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan pazarlama konusunda varlığı belirlenen sorunlar yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirme ile satış sonrası hizmetlerdedir. Ayrıca yine işletmelerin genelinde saptanan diğer sorun personel başlığı altında yer alan işgücü devri konusudur. Bu konuda işletmelerde işten ayrılma ve işe alınma ile ilgili kayıtların tutulmadığı belirlenmiştir. İşletmelerin etkin çalışmalarını engelleyici verimlilik sorunlara sektörler açısından bakıldığında; genel yönetim başlığı altında yer verilen amaç ve politikanın belirlenmiş olmasının inşaat sektöründe sorun olduğu saptanmıştır. İşletmelerde gelecekteki yöneticilerin varlığı ve yetki devri konusunda en fazla sorun metal, mobilya ve inşaat sektöründedir. Mali konularda mermer sektöründe mali amaçların belirlenmiş olması ve dividant (ortaklara kar payı dağıtımı) politikası konularında diğer sektörlerle göre sorun yaşanmaktadır. Üretim faaliyetlerinin gerçekleştirmek üzere kurulan işletmenin, kuruluş yerinin durumu konusunda en fazla sorunu mermer sektörü yaşamaktadır. Sektörlerde iş gücü geliştirme ve eğitimi konusunda önemli farklılık olmamakla birlikte mermer ve metal sektörlerinde bu sorun saptanmıştır.

İşletmelerde saptanan verimlilik sorunlarına yönelik şu öneriler sunulabilir;

- İşletmelerde yönetici, idari ve teknik konularda ne kadar eğitilmiş ve etkin olursa olsun beklenmedik durumlar ortaya çıkabilir. Gelecekte ihtiyaç duyulacak yöneticiler için bir kimse yönetici olarak yetiştirilmelidir. Yöneticilerin eğitim düzeyi artırılmalı ve profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir. İstihdam edilecek profesyonel yöneticiler gerek işletme içi iletişimde, gerekse endüstri ilişkilerinde sahip oldukları donanımları ile daha etkin olacaktır.

- İşletmelerde mali amaçların belirlenmesine ilişkin sorunların önüne geçebilmek için finansal amaçlarını, kuruluş amaçlarına göre saptamalıdır. Bu konuda ilgili personel bilgilendirilmeli ve amaçlara ulaşma derecesi zaman zaman gözden geçirilmelidir. Profesyonel personel istihdam edilmelidir. Çalışma ekonomisini yakından ilgilendiren bu konularda işletmeler aktif stratejiler belirledikleri ölçüde çalışma hayatındaki etkinliklerini de artıracaklardır.

- İşletmeler yeni pazar yaratma ve ürün çeşitlendirmeyi amaç olarak benimsemelidir. Bu konuda gerekli politika ve stratejiler belirlemelidir. Yeni pazar fırsatları ve ürün çeşitlendirme konusunda bilimsel yayınlardan faydalanmalı ve teknolojik gelişmeler izlenmelidir. Satış sonrası hizmetler de takip edilmeli, bu konuda müşteri kartları tutulmalı, satılan mallarla ilgili müşteri şikayetleri dikkate alınmalı ve ömür istatistikleri tutulmalıdır.

- Kuruluş yerinin seçiminde, hammaddeye, işgücüne ve pazar yerine yakın olma ile ilgili ön çalışmaların yapılması gerekir. İşletmelerin maliyetlerini azaltacak durum bu üç unsurun dikkate alınarak işyerinin seçiminin yapılmasıdır. Ayrıca gerekli altyapı ihtiyaçlarının saptanması ve gerçekleştirilmesi konularında ilgili kamu, bilimsel ve teknik araştırma kurumları ile de dayanışma çinde hizmet alımı sağlanmalıdır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde eğitim masrafları önemli bir konudur. Araştırmamızda incelenen işletmelerde işverenin işgörenin eğitimine önem vermedikleri anlaşılmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin nitelikli iş gücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. İşçi eğitimi amaç olarak benimsenmeli ve eğitim harcamaları için bütçeden önemli pay ayrılmalıdır. İşgücü devrinden kaynaklanan sorunların önüne geçebilmek için, işten ayrılmaları önlemek üzere motivasyon, sosyal yardım vb. konularında olduğu gibi bazı ilkelerin kabul edilmesi ile işten ayrılma ve işe alınmaya ilişkin kayıtların tam tutulması sorunların belirlenmesi ve analizi için gerekli görülmektedir. Böylece işten ayrılma nedenlerinin de saptanması mümkün olacaktır. İşten ayrılmaların önlenmesi ve işçilere sağlanacak eğitim yoluyla çalışma hayatında sağlanacak istikrar, gerek işletme gerekse ülke düzeyinde çalışma ekonomisinin konusunu oluşturan işçi, işveren ve devlet arasındaki

ilişkilerde ve ekonominin temelini oluşturan verimli üretimin sağlanmasında etkili olacaktır.

Araştırmaya konu olan işletmelerin verimli çalışmasını engelleyen etmenler olarak saptanan sorunların çözümüne, yönelik yukarıda sıralanan çözüm önerilerinin Sivas işletmelerinde yaşama geçirilmesinde zorunluluk bulunmaktadır. Bu gereklilik, Sivas ilinde faaliyette bulunan KOBİ ölçeğindeki işletmelerde varlığı saptanan sorunların giderilmesinde olanaklı olacaktır.

KAYNAKÇA

AKSU, Ömer

1993 Ücretler ve Verimlilik, İstanbul Üniversitesi Yayınları,
İstanbul.

AKAL, Zühal

2002 İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM
Yayınları, No: 473, Ankara.

AKAL, Zuhâl

1996 İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM
Yayınları, No: 473, Ankara.

ALPUGAN, Oktay/OKTAV Mete

1997 İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta Basım Yayın
Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ATEŞ, Ahmet

2003 Sivas Sanayi Potansiyeli ve Yatırım Alanları Araştırması,
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Sanayi Araştırma ve Geliştirme
Genel Müdürlüğü, Yayın No: 117, Ankara.

ALTUN, Hazım

1995 Verimlilik Kavramı ve Kontrol Tedbirleri, Kıtli Yayınları
Ankara.

AKAT, İlker / BUDAK, Gönül / BUDAK, Gülay

2002 İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Dördüncü Bası, İzmir.

ALDEMİR, Ceyhan

1985 Örgütler ve Yönetimi, İstiklal Matbaası, İzmir.

BAŞ, Melih/ARTAR, Ayhan

1991 İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, No: 435, Ankara.

BOZKURT, Ridvan/EŞİT, Ceylan

2003 Kalite Çemberleri, MPM Yayınları, No: 662, Ankara.

BÜYÜKKILIÇ, Deniz

2004 Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik, MPM Yayınları, No: 680, Ankara.

ÇELEBİOĞLU, Fuat

1990 Davranış Açısından İşbilim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 232, İstanbul.

DİNÇER, Ömer/FİDAN, Yahya

1996 İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DİNÇER, Ömer/FİDAN, Yahya

1999 İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DİNÇER, Ömer/FİDAN, Yahya

2000 İşletme Yönetimine Giriş, Beşinci Baskı; Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DOĞAN, Muammer

1984 İşletme Ekonomisi ve Yönetimim, İstiklal Matbaası, İzmir.

EKİNCİ, M.Behzat

2003 Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ)
Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları, Askom Araştırma
Raporları: 5 Erkam Matbaası, İstanbul

Ekonomik Rapor

2000 Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Sivas.

Ekonomik Rapor

2005 Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Sivas.

ERBESLER, Ayfer

1984 İnsangücü Verimliliğini Artırmaya Yönelik Organizasyon
Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemler, MPM Yayınları, Ankara.

Faaliyet Raporu 2001-2005

2005 Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Sivas

ERKAN, Necmettin

1997 Verimlilik Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü
Mühendisliği, MPM Yayınları, No: 373, Ankara.

FİŞHEK, Kurthan

1979 Yönetim, Sevinç Matbaası, Ankara.

GÜLCÜ, Aslan/TUTAR, Hasan/YEŞİLYURT, Cavit

2004 Sağlık Sektöründe Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle
Göreceli Verimlilik Analizi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

GÜRSOY, Bedri

1985 Verimlilik Üzerine Düşünceler, MPM Yayınları, No: 324,
Ankara.

HODGETTS, Richard

1997 Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama, Çevirenler: Canan
Çetin, Esin Can Mutlu, Der Yayınları, 5.Basım, İstanbul.

İŞ ETÜDÜ 12

Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi, MPM Yayını,
Ankara.

KANAWATY, George

2004 İş Etüdü, Çeviren: Zühal Akal, MPM Yayınları, Altıncı
Basım, Yayın No: 29, Ankara.

KALINKARA, Velittin

1994 Verimliliğin Artırılması ve Bedensel Rahatsızlıkların
Önlenmesinde Çalışma Yerin Dizaynının Önemi, MPM
Yayınları, Ankara.

KOÇEL, Tamer

1999 İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon,
Organizasyonlarda Davranış, Klasik –Modern-Çağdaş
Yaklaşımlar, Yedinci Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,
İstanbul.

MUCUK, İsmet

2001 Modern İşletmecilik, Onüçüncü Basım, Türkmen Kitabevi,
İstanbul.

MÜFTÜOĞLU, M.Tamer

1994 İşletme İktisadı, Yeniden Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı,
Turhan Kitabevi, Ankara.

MPM Verimlilik Raporu 3

2004 Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

MPM İlgili Raporlar

1966 Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

MPM Endüstride Prodüktivite Ölçme Metodları

1969 MPM Yayını, No: 38, Ankara.

ODABAŞI, Mesut

1997 Verimlilik Diye Diye, MPM Yayınları, No: 675, Ankara.

PAZARCIK, Orhan/ÇOYGUN, Gültekin

1985 Kamu Bürokrasisinde Organizasyon Sorunları, Verimlilik
ve Etkenlik, MPM Yayınları, No: 322, Ankara.

PROKOPENKO, Joseph

2004 Verimlilik ve Yönetim Geliştirme Programı, Verimliliği
Teşvik Kuruluşları: Evrim ve Deneyim, MPM Yayınları, No: 675,
Ankara.

PROKOPENKO, Joseph

1998 Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Çevirenler:
Olca Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları,
No: 476, Ankara.

PROKOPENKO, Joseph

1991 I.Verimlilik Eğitim Semineri, TİSK Yayınları, 29-30 Nisan,
Ankara.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat /TOKOL, Tuncer

1997 İşletme I.II, Furkan Yayınevi, Bursa.

SİLAH, Mehmet

2001 Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara.

SİVAS

2002, Sivas Valiliği, Sivas.

Sivas Belediyesi 2000 Yılı Faaliyet Raporu

2000, Baskı Matbaacılık, Sivas.

Sivas İli Gelişme Stratejisi

1997 Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Yayını, No: 330
Ankara.

ŞAHİN, Hüseyin

2000 Türkiye Ekonomisi, Gözden Geçirilmiş 6.Baskı, Ezgi
Kitabevi Yayınları, Bursa

ŞİMŞEK, M.Şerif

1998 İşletme Bilimlerine Giriş, Nobel Yayınevi, Ankara.

TATAR, Tevfik/ÜNER Mithat

1992 İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, İstanbul.

Ticaret ve Sanayi Odası Kataloğu

1999 Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Sivas

TSO Faaliyet Raporu

2001, Sivas Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, Ağustos

1999-Ekim 2001, Sivas.

TİSK I.Verimlilik Sempozyumu

1991 TİSK Yayınları, İstanbul.

TÜRKMEN, İsmail

1999 Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, Ankara.

TOSUN, Kemal

1987 İşletme Yönetimi, Yön Ajans, İstanbul.

YAVUZ, İlknur

2003 Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayiinde Etkinlik Karşılaştırmaları, MPM Yayınları, No: 667, Ankara.

Yatırımın Yeni Rotası Sivas

2004 Sivas Yatırım Geliştirme ve Kalkınma Ajansı, Sivas.

ZAİM, Sebahaddin

1997 Çalışma Ekonomisi, Yenilenmiş ve Genişletilmiş 10.Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.

ARAT, Melih “Toplam Kalite Yönetimi”, Toplam Kalite Yönetimine

Geçiş Süreci Eğitimleri Seminer Notları, TCDD ARGEDA (Araştırma, Geliştirme, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi), 2003, İstanbul.

ATAAY, İsmail “Verimliliğin Ücretler ve İstihdam
Üzerine Etkileri”, Çimento Müstahsilleri
İşverenleri Yayını, No: 25, 1996, Ankara.

ATAY, Osman “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi, Standart Dergisi,
Kasım, 2000, İstanbul.

AYDIN, Vahdet “Eğitim, İş Hayatı ve Verimlilik Sorunu”, Verimlilik
Bülteni, Cilt: 1, Sayı: 15, 1972, Ankara.

BAYDUR, Refik “ Verimliliğin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi”,
Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Özel Sayı, 1990, Ankara.

BATMAZ, Şeyma “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya
Etkisi”, Standart Dergisi, Kasım, 2002, İstanbul.

BÜYÜKKILIÇ, Deniz “İşletmeler İçin Verimlilik Ölçme Sistemi
Kurmak Önemli mi?”, Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı, Yıl:
12, Sayı: 142, Ekim, 2000, Ankara.

BÜYÜKKILIÇ, Deniz “Verimlilik, Rekabet Edebilirlik, Yenilik”,
Anahtar, MPM Aylık Yayın Organı, Yıl: 16, Sayı: 189, Eylül,
2004, Ankara.

ÇELİK, Bedirhan “Kalkınmanın Ölçüsü Verimliliktir”, Anahtar, MPM
Aylık Yayın Organı, Yıl: 16, Sayı: 181, Ocak, 2004, Ankara.

DOĞAN, Muammer “Teknoloji ve Verimlilik Arasındaki İlişki”,
İ.İ.B.F.Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Cilt: 6, Sayı:
1, 1991, İzmir.

DOĞAN, Adem “Sivas İli Ekonomisinin Makro-Ekonomik Göstergeler Açısından Türkiye ve İç Anadolu Bölgesindeki Yeri” 4-5 Eylül 2003 Sivas Ekonomisi Kurultayı Bildirileri, (Yayınlaşmamış Çalışma) 2003, Sivas.

EDİNSEL, Kerim “Ergonometri Ders Notları”, 19 Mayıs Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, 2000, Samsun.

EKİN, Nusret “Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam”, İstanbul Ticaret Odası Yayını, No: 43, 1997, İstanbul.

ERKUT, Haluk “Verimlilik ve Özendirme”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 1992/4, Ankara.

FİDAN, Yahya “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 1996/2, Ankara.

GÜMÜŞTEKİN E., Gülten “KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Örneği”, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı: 1, 2005, Sivas.

GÜRÇAY, Cemile “Verimlilik+Kültür=Verimlilik Kültür”, İ.İ.B.F. Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Cilt: 9, Sayı: 11, 1994, İzmir.

GÜRTAN, Kemal “Prodüktivitenin Ölçümü”, Sevk ve İdare Dergisi, No: 113, Ocak, 1978, Ankara.

GÜRAK, Hasan “Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı: 2, 2003, Ankara.

GÜNEŞ, Turan “Tarımsal Pazarlama Verimliliğinin Ölçülmesi ve Yurdumuzdaki Çalışmalar”, Verimlilik Dergisi Özel Sayı, MPM Yayınları, 1990, Ankara.

İNCİR, Gülten “Verimlilik ve Çalışanların Sorunları”, Verimlilik Bülteni, Say: 6, Cilt: 2, 1973, Ankara.

İPEKYOLU “Verimlilik Artırma ve Teknikleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, Konya Ticaret Odası Yayını, Yıl: 17, Sayı: 192, Şubat, 2004, Konya.

KENDİRLİ, Selçuk “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Hazine Dergisi, Sayı: 14, Ocak-Nisan 2002, İstanbul.

KORKMAZ, Adil “İmalat Sanayiinde Verimlilik Göstergeleri”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 532, 1994, Ankara.

KÖROĞLU, Kazım “Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kozuyiko Krosova Modeli”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 507, 1993, Ankara.

ÖKMEN, Mustafa/ARSLAN, Nögehan T. “Sivas’ta Kentsel Gelişme”, Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, Nisan, 2001, Sivas.

SUIÇMEZ, Halit “Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı Giderek Daha Fazla Ağırlık Kazanıyor”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 1991/4, Ankara.

TANYAŞ, Mehmet “Verimliliği Artırmanın En Etkin Yolu Verimlilik Bilinci Oluşturmaktır”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, MPM Yayınları, 1990, Ankara.

TUNA, Yusuf “ Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları, Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, No: 487, 1993, Ankara.

TÜRKİYE İŞ KURUMU SİVAS İL MÜDÜRLÜĞÜ, “İl İstihdam Kurulu Toplantısı”, Eylül, 2003, Sivas.

KANSOY, Okşan Konfeksiyon Sanayiinde İşçi verimliliğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1996, Ankara.

[http: //ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?Makale=produkt](http://ytukvk.org.tr/arşiv/makaletop.php?Makale=produkt)

[http: //www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)

EK 1:

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANA BİLİM DALI

.....KOD NO'LU İŞLETMEDE
VERİMLİLİK "TANI" ANKET FORMU

Araştırmanın Sorumlusu
Ayşe SARI
C.Ü.İ.İ.B.F. Yüksek Lisans öğrencisi

Danışman
Doç. Dr. Şener BİNGÖL

SİVAS

1. GENEL YÖNETİM

1.1. Amaç ve Politikanın Belirlenmiş Olması :

- => Kuruluşun amacı belli mi?
- => Amaç belli tarihler için kesin adamları içeriyor mu ?
- => Amaç ve aşamaları yazılı mı?
- => Amaç ve aşamaları alt yöneticiler tarafından biliniyor mu?
- => Amaç ve aşamaları alt yöneticilere benimsetilmiş mi?
- => Amaçlara dönük politika yazılı olarak belirli mi?
- => Politikalar ait yöneticilere benimsetilmiş mi ?
- => Amaca ulaşma derecesi zaman zaman incelenip tedbirler almıyor mı?

1.2. Yönetim Kadrosunun Oluşumu :

- => Ustabaşı ile üst yönetici arasında , başka yönetici var mı ?
- => Yöneticiler için sorumluluk ve yetki yönünden görev bölümü yapılmış mıdır?
- => Görev ve yetkiler yazılı olarak belirlenmiş midir ?
- => En üst yöneticinin eğitim durumu yeterli mi?
- => En üst yöneticinin deneyimi işi için yeterli mi?
- => Orta kademe yöneticilerin deneyimi iş için yeterli mi?
- => Orta kademe yöneticilerinin deneyimleri ,işleri için yeterli mi?
- => Yöneticiler modern bilgi ve tekniklerden haberdar mı?

1.3. Yönetim Kaynakları :

- => Üst yönetici ile orta kademe arasında dil ve kültür birliği var mı?
- => Üst kademe yöneticileri kesin karara ulaşmadan önce orta kademe yöneticilerden görüş alıyor mu?
- => Üst kademe yöneticilerinin karar almada sahip olduğu yetkiler yeterli mi?
- => Bütün emirler uygulanıyor mu ? Emin misiniz ?
- => Emirlere paralel olarak idari tedbirler zamanında alınabiliyor mu ?
- => Emirlere paralel olarak teknik tedbirler zamanında alınabiliyor mu?
- + Alt kademe yöneticileri haftada ...1....defa toplanırlar.

- + Yönetim, problemleri çözmek için toplantı yapmaz.

1.4. Organizasyon Yapısı :

- => Yönetim organizasyonu o kuruluşun amacını gerçekleştirmeye yeterli mi?
- => Kişilere düşen görev normal şartlarda yapılabilir miktarda mı ?
- => Organizasyondaki kademelerin yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmış mı?
- => Yönetmelik ve iş tarifleri kademeler arasında sürtüşme olmasını önüyor mu ?
- => Organizasyon yapısı . aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının gerçekleşmesine olanak tanıyor mu ?
- => Her bir iş için yeterli kalitede eleman temin edilebiliyor mu ?
- => Her bir iş için yeterli sayıda eleman kullanılıyor mu ?

1.5. Gelecekteki Yöneticilerin Mevcudeti :

- => Kurulusta müstakbel yöneticilerin yetiştirilmesine çalışılıyor mu?
- => Tüm kilit (anahtar) personel için, onların yerini alabilecek kimseler işletme içinde mevcut mu ?
- => Gerekli zaman mevcut her hangi bir yöneticinin yerine işletme dışından bir yöneticinin sağlanması mümkün mü ?
- => Yöneticiler yetki devrediyor mu? Devretmiş mi?

1.6. Yönetim Geliştirme ve Eğitim :

- => Yöneticiler zaman zaman kuruluş içinde eğitim görüyor mu ?
- => Yöneticiler zaman zaman kuruluş dışında eğitim görüyor mu ?
- => Aksayan yönetim faaliyetleri sebepleri araştırılıyor mu ?
- => Aksayan yönetim faaliyetleri için alınmış tedbirler etkili oldu mu ?
- => Yönetim teknik ve idari konularda tartışmaya açık mı ?

1.7. Ekonomik ve Sosyal Ortama Ait Bilgi:

- => Ülkenin ekonomik durumu izleniyor mu?
- => İş konusunda ekonomik gelişmeler izleniyorsa belli bir yerde kayıt tutuluyor mu?

=> Piyasada para ve malzemenin bollasma zamanları izleniyor ve kaydediliyor mu?

=> İş ve sendikal hareketler izleniyor mu?

+ Yurt dışındaki ekonomik gelişmeleri..... dilindeki gazetelerden izliyorum.

+ AB ve gümrük birliği ile ilgili gelişmeleri izliyorum.

+ BRD ve Türk Cumhuriyetlerini izliyorum.

1.8. Orta ve Uzun Vadeli Gelişme Planları (Stratejik Planlama) :

=> Ona ve uzun vadeli gelişme planları amaç olarak benimsenmiş mi?

=> Gelişme planları hazırlanıyor mu ?

=> Gelişme planları alt kademe yöneticileri tarafından biliniyor mu ?

=> Ona ve uzun vadeli gelişme planlarında esneklik var mı ?

=> Gelişme planlarının etkinlik derecesi zaman zaman incelenip, gerekli tedbirler alınıyor mu?

1.9. Kuruluş İçi Haberleşme :

=> İşletme içi haberleşmenin önemine inanılmakta mıdır ?

=> İşletme içi haberleşme araçları gelişmiş mi ? (Özellikle raporlama sistemi var mı?)

=> İşletme personeli işletmede ne olup bittiğinden haberdar mı ?

=> İşletme içi bilgi akımına yönelik toplantılar sık sık düzenleniyor mu ?

=> Alt kademedan üst yöneticilere bilgi akışı tam ve doğru mu?

=> İşletmede bir dosyalama sistemi mevcut mu ?

1.10. Varlıklardan (Kaynaklardan) Yararlanabilme:

=> Kuruluşun tüm varlıklarından gerektiği ölçüde yararlanabilmek amaç olarak belirlenmiş mi?

=> Üretimde kullanılan ham maddelerden tam olarak yararlanılıyor mu?

=> Kuruluş sermayesinden tam olarak yararlanılıyor mu?

=> Çalışan personelin kapasitesinden tam olarak yararlanılabiliyor mu?

- => Kuruluş kapasitesini tayine yönelik ölçüler uygulanıyor mu?
- => Kuruluş tam kapasiteyle çalışmak için gerekli tedbirleri alıyor mu?

2. MALİ KONULAR

2.1. Mali Amaçların Belirlenmiş Olması :

- => Kuruluş amaçlarına uygun finansal amaçlar saptanmış mı?
- => Amaç, belli tarihler için kesin aşamaları içeriyor mu ?
- => Amaç ve aşamaları yazılı mı ?
- => Amaç ve aşamalar ilgili personel tarafından biliniyor mu ?
- => Amaçlar ve aşamalar ilgili personel tarafından benimsenmiş mi?
- => Amaca ulaşma derecesi zaman zaman incelenip gerekli tedbirler alınıyor mu ?

2.2. Karlılık ve Yatırım (Sermaye) Hasılası :

- => Kuruluşun karlılığını gösteren oranlar kullanılıyor mu ? (kar /sermaye)
- => Aynı iş kolunda çalışan diğer firmaların karlılıklarının mukayesesi yapılıyor mu?
- => Kuruluş karlılığı ortalama sektör karlılığı kadar veya üzerinde mi ?
- => Kuruluşta yatırım hasılasına ilişkin hesaplama ve analizler yapılmakta mı ?
- => Rakiplerinizin yatırım hasılası ile mukayese yapıyor musunuz ?
- => Kuruluşun yatırım hasılası ortalama sektör yatırım hasılasının üzerinde mi ?

2.3. Sermaye Yapısı:

- => Kuruluş sermayesi işletme içinden gelecek tehlikelere karşı korunmuş mu ?
- => Kuruluş sermayesi işletme dışından gelebilecek tehlikelere karşı korunmuş mu ?
- => Şirket sermayesi gelişen koşullara göre arttırılıyor mu ?
- => Uzun vadeli borçlardan sermaye yapısını kuvvetlendirici biçimde , gereği kadar kullanılmakta mıdır ?

2.4. Likidite Durumu:

- => Şirketin elinde hali hazır faaliyetlerini yürütmeye yetecek kadar likidite mevcut mu ?
- => Şirket aktiflerinin çoğu gerektiğinde kolayca paraya çevrilebilen cinsten mi ?

- => Şirketin devreler itibariyle likidite durumunu gösteren tablolar hazırlanmakta mıdır?
- => Kuruluş alacaklarını vadesinde tahsil edebilmekte midir ?
- => Aylık / haftalık nakit bütçesi hazırlanıyor mu ?

2.5.Maliyet Sistemi:

- => Kuruluşta bir maliyet muhasebe sistemi uygulanmakta mıdır ?
- => Üretimde kullanılan direk ham madde ve malzemenin maliyeti doğru olarak hesaplanabiliyor mu?
- => Direk işçilik maliyetleri hesaplanabiliyor mu?
- => Genel imalat masraflarının hesabı doğru ve tam mı?
- => Dönem giderlerindeki sapmalar takip ediliyor mu?
- => Her mamul yada mamul gurubu için ön maliyet (tahminin maliyet) hesaplanabiliyor mu?
- +Standart maliyet sistemi kullanılıyor mu?
- +İşçi puantaj kartı var mı?
- +Önmaliyet kartı var mı ?

2.6.Yönetim Muhasebesi:

- => Muhasebeden bir yönetim aracı olarak yararlanabiliyor mu?
- => Muhasebede bir planlama aracı olarak yararlanılıyor mu?
- => Muhasebeden bir denetim aracı olarak yararlanıyor mu?
- => Muhasebeden doğru, yeterli ve zamanında bilgiler sağlanabilmekte midir?
- => Muhasebede istatistik bilgileri ve metotları geniş ölçüde kullanılmakta mı?
- => Standart maliyetin yararına inanılmakta mıdır?

2.7. Bütçeleme:

- => Kuruluşun kısa dönemler itibariyle (iş yeri konusuna göre 1 ay,1 hafta v.b.) nakit görüşleri ile ilgili tahminler yapılmakta mıdır ?
- => Kuruluşun yine aynı devreler için nakit çıkışlarının ne olabileceği saptanmakta mıdır ?

- => Kuruluşun bu kısa devrelerdeki nakit fazla veya eksikliğini gösteren tablolar hazırlanmakta mıdır ?
- => Şirketin fiili nakit durumu bütçelenen rakamlarla aynı mıdır?
- => Kuruluşta esnek bütçe uygulanıyor mu ?

2.8. Alacaklar Kontrol Sistemi:

- => Kuruluşta bir kredi kontrol sisteminin önemine inanılmış ve ilke olarak benimsenmiş mi?
- => Kuruluş alacaklarını vadesinde tahsil edebilmekte mi?
- => Kuruluş alacaklarının belli bir oranda olması veya belli bir haddi aşmaması ilke olarak benimsenmiş mi?
- => Kuruluşun kredilerinin vadeleri itibariyle dökümünü gösteren çizelgeler hazırlanmakta mı?
- => Şüpheli alacakların , toplam alacaklar içindeki oranı % 5 ' den az mı?
- => Şüpheli alacaklar için karşılık ayrılmakta mıdır?

2.9. Dividant Politikası:

- => Kuruluş ortaklarına her yıl belli bir kar payı verileceğini ilke olarak saptanmış mıdır?
- => Kuruluşun yıl sonunda 1 yıllık durumu gözden geçirilip, serkecin ödeme gücüne göre dividant politikası saptanmakta mıdır ?
- => Kar payı oranlarının saptanmasında kuruluşun gelişme olanakları göz önünde bulundurulmakta mıdır ?
- => Dividant politikasının belirlenmesinde hissedarların kuruluştan ne bekledikleri konusu dikkate alınmakta mıdır ?

2.10. Yatırım Analizi ve Proje Değerlendirme:

- => Yatırımların değerlendirilmesi konusu, kuruluşun genel planında yer almakta mıdır ?
- => Kuruluş çeşitli yatırım alternatifleri arasında seçimi yapma durumunda kalmakta ve bu konuda gerekli etüd ve analizler yapılmakta mıdır ?

- => Yatırım projelerinin değerlendirilmesinde belirli yöntemler (geri ödeme süresi, verim artması vb.) kullanılmakta mıdır?
- => Kullanılan proje değerlendirme yöntemleri yatırımın çeşidi kuruluş ve ülke koşullarına uygun mu ?
- => Değerlemede kullanılan rakamların tam ve kesin rakamlar olmasına özen gösteriliyor mu ?

3.PAZARLAMA

3.1. Pazarlama Stratejisi (Politikasının) Varlığı:

- => Kuruluş amaçlarına uygun bir pazarlama politikası var mı ?
- => Pazarlama politikası belli tarihlerde kesin aşamaları ön görüyor mu ?
- => Pazarlama amaçları ve aşamaları yazılı mı ?
- => Pazarlama politikası kilit personel tarafından biliniyor mu ?
- => Pazarlama politikası kilit personel tarafından benimsenmiş mi ?
- => Saptanan stratejiye ulaşma derecesi zaman zaman incelenip gerekli tedbirler alınıyor mu ?

3.2. Pazar Potansiyeli:

- => Kuruluşun faaliyet gösterdiği pazar gelişmekte olan bir pazar mı?
- => Pazarın alış kapasitesi son yıllarda artış göstermiş mi?
- => Pazara daha yüksek fiyatta mal satabilmek ihtimal dahilinde mi?
- => Pazar gün geçtikçe daha iyi kalitede mal talep etmekte mi ?

3.3. Piyasadan Haberdar Olma:

- => Kuruluş faaliyet gösterdiği piyasanın koşullarını iyice bilmekte mi ?
- => Bir pazar araştırması yapılmış ve yazılı olarak pazarın koşulları saptanmış mı?
- => Pazarın talep hacmi saptanmış mı ?
- => Pazarın malları hangi fiyattan alabileceği saptanmış mı ?
- => Pazarın hangi tip malları alabileceği saptanmış mı ?
- => Pazarın ilişkili olduğu diğer pazarlar, incelenmiş ve koşulları biliniyor mu?

3.4. Fiyat Tahmin Politika ve yöntemleri:

- => Fiyatta tahminleri yaparken piyasanın durumu dikkate almıyor mu ?
- => Fiyat tahminleri yapılırken doğru maliyet bilgilerine dayanılıyor mu?
- => Fiyat tahminleri yapılırken belirlenmiş metodlar kullanılmakta mıdır?
- => Fiyat tahminlerinde geçmiş yıllardaki trendlerden ve deneyimlerden yararlanılıyor mu ?
- => Fiyat tahminlerinde esneklik sağlanmış

3.5. Satışların Artışı:

- => Satış miktarı gün ve gün kayıtlarda tutulmakta mıdır?
- => Satış miktarını gösteren grafikler hazırlanmakta mıdır ?
- => Satışlar son üç yılda miktar olarak sürekli bir artış göstermiş mi ?
- => Son üç yılda satış devir hızında bir artış olmuş mudur ?
- => Satışların artışının saklamak amacı ile çalışmalar yapılmakta mıdır ?

3.6. Müşteri Durumu:

- => Kuruluşun yeteri kadar müşterisi var mı?
- => Kuruluş müşteri üzerinde , bir ölçüde hakimiyet kurdu mu?
- => Kuruluşun müşterileri günden güne sayı olarak artmakta mıdır?
- => Kuruluş müşterilerinin satın alma güçlerinde günden güne artış olmakta mıdır?
- => Kuruluş müşterilerinin ve bayilerin satın alma güçlerinde günden güne artış olmakta mıdır ?

3.7. Ürün Bileşimi:

- => Kuruluş için en uygun ürün bileşimi saptanmış mı ?
- => En uygun bileşimde kuruluş en karlı durumda mı ?
- => En uygun ürün bileşimi saptanırken ürün kompozisyonları hakkında tam ve doğru bilgilere dayanılmaklarındır ?
- => Kuruluş, faaliyetleri en karlı ürün bileşiminde yoğunlaştırılmış mı?
- => En karlı ürün ve ürün bileşimlerinin geliştirilmesine çalışılıyor mu?

3.8. Satış ve Dağıtım Organizasyonu:

- => Kuruluş mamullerinin, piyasaya en az maliyetle hangi yolla sevk edebileceği gayesiyle satış ve dağıtım kanalları etüd edilmiş mi ?
- => Kuruluş gayesine uygun bir satış ve fiziksel dağıtım sistemi var mı ?
- => Kuruluşun, mevcut dağıtım sistemi en karlı ya da en az maliyetli bir sistem mi ?
- => Kuruluş yeni ve daha karlı dağıtım kanalları bulma yönünde çalışmalar yapmakta mıdır ?
- => Talep edilen mallar anında gönderiliyor mu?
- => Dağıtım araçları amaca uygun mu ?

3.9. Satış Analiz ve Kontrolü:

- => Kuruluşun çeşitli ürünleri itibariyle satışları belli mi?
- => Kuruluşun çeşitli devreler itibariyle (yıl,ay,gün) satışları belli mi?
- => Kuruluşun peşin kredili satışları her mamul gurubu için ve devreler itibariyle belli mi?
- => Satış grafikleri ve satış trendleri hazırlanmakta mı ?

3.10. Satış Tahminleri:

- => Yıllık satış tahminleri yapılmakta mıdır ?
- => Satış tahminleri aylık olarak dökümü yapılmakta mı?
- => Satış tahminleri yapılırken piyasa koşulları etüd edilmekte mi ?
- => Satış tahminleri yapılırken geçmiş yıllardaki tecrübelerden ve trendlerden yararlanılmakta mıdır?
- => Tahmin edilen satış tutarları fiili satış tutarlarına yakın mı?

3.11. Satış Geliştirme (Artırma) Yöntemleri:

- => Kuruluştaki reklamın önemine inanılmakta mı?
- => Ürünlerle ilgili reklam yapılmakta mı ?
- => Çeşitli reklam araçlarından yararlanılıyor mu ?
- => Yeni pazarlar ve yeni satış geliştirme yöntemlerinin araştırılması yolunda çalışmalar yapılmakta mı?
- => Şimdiye dek yapılan reklam çalışmaları başarılı oldu mu ?

3.12. Mevcut Ürünlerin Geliştirilmesi:

=> Ürün geliştirme bir politika olarak belirlenmiş mi?

=> Mevcut ürünlerin kalitelerinin yükseltilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmakta mı?

=> Bu konuda ilmi yayınlardan yararlanılıyor mu?

=> Teknolojik gelişmeler izlenmekte midir ?

3.13. Yeni Pazar Yaratma , Ürün Çeşitlendirme:

=> Yeni pazar yaratma, ürün geliştirme ve çeşitlendirme amaç olarak benimsenmiş mi ?

=> Yeni pazar olanaklarından gereği kadar yararlanılıyor mu ?

=> Yeni pazar fırsatlarından anında yararlanılıyor mu?

=> Ürün geliştirme ve çeşitlendirme yapılmakta mı?

3.14. Satış Sonrası Hizmetleri :

=> Satılan malların müşteri kartı var mı ?

=> Müşteri şikayetlerini ciddiye alıyor mu ?

=> İade var mı ? Varsa kayıt ediliyor mu ?

=> Ömür istatistikleri tutuyor musunuz ?

4. ÜRETİM

4.1. İş Gücü Verimliliği:

=> Kuruluştaki iş gücü verimliliğinin hangi düzeyde olduğu saptanmış mı?

=> İş gücü verimliliğini artıran faktörler dikkate alınmakta mı?

=> Kuruluştaki zaman ve hareket etüdüleri yapılıyor mu?

=> Kuruluştaki iş değerlemesi yapılmış mı ?

=> Teşvikli bir ücret sistemi uygulanıyor mu?

4.2. Kuruluş Yeri Durumu:

- => Kuruluşun yeri pazara yakın mı ?
- => Kuruluş yeri ile pazar arasında ulaşım imkanı rahat mı ?
- => Kuruluş yerinin coğrafi durumu elverişli mi ?
- => Kuruluş yeri kullanılan ham madde kaynağına yakın mı, yada ulaşım imkanı elverişli mi ?
- => Kuruluş yerinde yeterli enerji var mı ?
- => Kuruluş yerinde yeterince su mevcut mu ?
- => Kuruluş yerinde iş gücü temin etmek kolay mı ?

4.3. Bina ve Arazi Durumu:

- =>Arazi ve binalar kuruluşun ihtiyacına yeterli mi?
- =>Binalar,kuruluşun ihtiyacına göre donatılmış mı?
- => Araziden yeteri kadar yararlanılıyor mu ?
- => Binaların bakımı ve gereken onarımlar zamanında yapılıyor mu?
- => Bina durumu kuruluşun genişleme ihtiyacına cevap verebilecek yeterlilikte mi?
- => Arazi durumu kuruluşun gelişme ve genişleme ihtiyacına cevap verebilecek yeterlilikte mi ?

4.4.Ekipman Durumu:

- => Makineler ve tesisat kuruluşun ihtiyacı dikkate alınarak seçilmekte mi ?
- => Kullanılan makineler ve tesisat kuruluşun ihtiyacı için yeterli mi ?
Yenilenmekte mi ?
- => Makinelerin hepsi ve tesisat çalışır durumda mı ?
- => Makinelerin ve tesisatın bakım ve onarımı zamanında yapılıyor mu ?

4.5. Malzeme ve Yan Hizmetlerin Durumu:

- => Gerekli malzeme anında temin edilebilmekte mi ?
- => Gerekli malzeme yeterli miktarda saklanabiliyor mu ?
- => Gerekli malzeme istenilen kalitede sağlanılabiliyor mu ?
- => Gerekli yan hizmetler istenildiği anda sağlanabiliyor mu ?

=> Sağlanan yan hizmetler gerekli kalitede mi ?

4.6. Üretim Teknolojisi:

=> Kuruluşun amacına uygun bir üretim yöntemi var mı ?

=> Kuruluştaki üretim akışı kesintisiz işlemekte mi ?

=> Üretim akışındaki aksamaları düzeltici tedbirler almıyor mu ?

=> Üretim yöntem veya yöntemleri zaman zaman gözden geçirilip gerekli geliştirmeler yapılıyor mu ?

=> Yeni üretim yöntem ve teknikleri izleniyor ve uygulamaları yapılıyor mu ?

4.7. Depolama ve gönderme:

=> Depolar, kurulumun ihtiyacına cevap verebilecek nitelikte mi ?

=> Ham "madde ve mamuller için ayrı yerler var mı ?

=> İstenilen mallar depolardan istenildiği anda temin edilebiliyor mu ?

=> Kuruluş.depolarla ilgili detaylı kayıtları tutmakta mı ?

=> Asgari bir stok seviyesinin muhafazasına özen gösteriliyor mu ?

=> Talep edilen mallar istenildiği an gönderiliyor mu ?

=> Vasıtalar sevkiyat için yeterli mi ?

4.8. Üretim Planlama ve Kontrol:

=> Üretim planlaması ve kontrolü belli bir sistem olarak belirlenmiş mi?

=> Üretim planlaması satış tahmin ve taleplerine dayandırılmış mı?

=> Üretim planlaması sistemi işlem zamanlarına dayandırılıyor mu?

=> Üretim planlama ve kontrolünde zaman zaman sistemi düzeltici tedbirler alınıyor mu ?

=> Bu konuda daha modern usullerden yararlanma düşünülüyor ve yenilikler izleniyor mu ?

=> Üretimin plana uygun biçimde işleyip işlemediği izleniyor ve gerekli tedbirler alınıyor mu ?

4.9. Kalite Kontrol:

=> Kuruluşta gelen ham maddelerin kalite kontrolü yapılmakta mı?

=> Üretim arasında kalite kontrolü yapılmakta mı ?

- => Tamamlanan ürünün KKontrolü kayıt ediliyor mu ?
- => Her safhada yapılan KK yazılı kalite standartlarına dayanıyor mu?
- => Kuruluştaki yeteri kadar kalite kontrol elemanı var mı?
- => Kuruluştaki yeteri kadar KK alet ve araç var mı?
- => TSE kalite belgesi var mı?

4.10. Satın Alma:

- => Satın alma departmanı var mı?
- => Değişik ve daha ekonomik alış kaynakları arama çabası var mı?
- => Siparişler anında verilmekte ve kontrol altında bulundurulmakta mıdır?
- => Gelen malzeme kontrol edilip işaretlenmekte midir ?

4.11. Stok Kontrol:

- => Kuruluşun bünyesinde uygun bir stok kontrol sistemi mevcut mu ?
- => Optimal stok seviyesinin korunmasına özen gösteriliyor mu?
- => Sistem zaman zaman gözden geçirilip aksaklıkları düzeltici tedbirler alınıyor mu?
- => Stoktaki malzemeyi gösteren kayıtlar mevcut mu?
- => Stoklar kontrole olanak sağlayacak biçimde düzenlenmiş midir ?
- => Stoka giriş ve çıkışlar anında ve düzenli olarak kayıt ediliyor mu?

4.12. Fabrika Bakım ve Onarım ve Yenileme:

- => Fabrikanın bakımı belirli aralıklarla yapılmakta mıdır?
- => Hasar dolayısıyla tesislerdeki eksilme nadir de olsa olmakta mıdır?
- => Onarım işine önem verilmekte ve eskiyen tesisin onarımı anında yapılmakta mıdır?
- => Verimsiz çalışan tesislerin yenilenmesi yoluna gidiliyor mu?

4.13.Çevre Kontrol :

- => Artık maddeler başka amaçlar için kullanılıyor mu?
- => Kuruluştaki çevre kirlenmesini önleyici önlemler alınmış mı?
- => Çevre kirliliğinden korunma tedbirleri düşünülmüş ve alınmış mı?
- => Gereksiz ve zararlı üretim tedbirleri atıkların yok edilmesi yoluna gidiliyor mu?

5. PERSONEL POLİTİKASI:

5.1. Personel Politikasının Belirlenmiş olması:

- => Kuruluşun personel politikası belli mi?
- => Personel politikası belirli tarihlerde kesin aşamaları içeriyor mu?
- => Personel politikasının amaçları ve aşamaları yazılı mı ?
- => Personel politikası çalışanlarca biliniyor mu?
- => Personel politikası çalışanlar tarafından benimsenmiş mi?
- => Personel politikası zaman zaman gözden geçirilip gerekli düzeltmeler yapılıyor mu?

5.2.Ücret ve Maaş Düzeyi:

- => Ücret ve maaş yönetmeliği var mı?
- => Ücret ve maaşlar tatminkar düzeyde mi?
- => Ücret ve maaşlar adil durumda mı?
- => Ücretlerde terfi sistemi var mı? Gelişen koşullara göre yükseltilmekte mi?
- => Kuruluşta ikramiye sistemi var mı?
- => Terfi ve ikramiye sistemi doğru olarak uygulanıyor mu?
- => Teşvikli ücret sistemi uygulanmakta mı?

5.3. Endüstriyel İlişkiler:

- => Kuruluş işçi sendikaları ile iyi ilişkiler içinde mi ?
- => Kuruluş rakipleri ile iyi ilişkiler içinde mi?
- => Kuruluş müşterilerle iyi ilişkiler içinde mi ?
- => Kuruluş iş ilişkisinde bulunduğu diğer firmalarla iyi ilişkiler içinde mi ?

5.4. Uygun Eleman Kullanma Durumu:

- => Kuruluşta iş gücünün bilgi ve yeteneğine uygun çalıştırılması ilke olarak benimsenmiş mi?
- => İş gücünün eğitim ve deneyimine uygun yerde çalıştırılmasına dikkat ediliyor mu?
- => Eleman seçimine dikkat ediliyor mu?
- =>İstenildiği anda uygun eleman bulmak mümkün oluyor mu ?

5.5 Çalışma Koşulları:

- => Çalışma koşullarının personel moral ve verim üzerindeki önemine inanılmakta mıdır?
- => Personelin çalıştığı yerlerde sıhhi koşullar var mı?
- => Çalışma yerinde aydınlatma, ısı, havalandırma durumu iyi mi?
- => Personel çalıştığı yerden memnun mu? Devir hızı kaç ?
- => Personelin çalışma koşullarının iyileştirilmesine çalışılıyor mu?

5.6. İş Güvenliği :

- => Çalışanlar sosyal güvenlik sistemine dahil mi?
- => Kuruluştaki iş kazalarını önleyici tedbirler düşünülmüş mü?
- => Kuruluştaki iş kazaları hiç olmamakta mıdır?
- => Kuruluştaki doktor var mı ?
- => Atölyelerde ecza dolabı var mı ?

1.7. İşgücü Geliştirme ve Eğitim

- => Kuruluştaki işçi eğitimi konusu amaç olarak benimsenmiş mi?
- => İşçi eğitim programları mevcut mu ?
- => İşçiler kuruluş içinde zaman zaman eğitim görmekte midir ?
- => İşçiler kuruluş dışı eğitim görüyor mu?
- => Eğitim programları gözden geçirilip iyileştiriliyor mu?
- => Eğitim bütçesi, yıllık bütçede belirlenmiş mi?
- => İşçi eğitimi etkinliği ve verimi inceleniyor mu?
- => Aksayan işlerin nedenleri araştırılıyor mu ?

5.8. İş Gücü Devri:

- => Kuruluştaki 1 yıl içinde ayrılan iş gücü oranı toplam iş gücünün % 5 'den az mı? => Kuruluştaki işe alınma ve işten ayrılma ile ilgili kayıtlar bir çizelge olarak gösterilmiş mi?
- => İş gücünün, işten ayrılmasını önlemek için belli bir takım ilkeler ön görülmüş mü?

=> Kuruluş, işçi devrinin oransal olarak az olan bir endüstri kolunda mı faaliyet gösteriyor ?

=> Kuruluşta işten ayrılma nedenleri araştırılıyor mu?

5.9.Büro Hizmetleri ve İş Akışı :

=> Bürolar arası iş akışı düzgün ve kesintisiz mi?

=> Gelen-giden evrakın kayıtları günü gününe tutuluyor mu ?

=> Bir dosyalama sistemi var mı?

=> Defter kayıtları günü gününe tutuluyor mu?

=> Faturalar gün be gün kayıtlara işleniyor mu?

=> Haberleşme sistemi, iyi bir iş akışını sağlar nitelikte mi?

5.10. Sigorta:

=> Kuruluşta çalışanlar SSK'ya tabi mi?

=> SSK dışında kuruluş yönetmeliğinde çalışanlar için bazı sosyal haklar var mı?

=> Çalışan için ön görülen haklar tümüyle uygulanmakta mı?

=> Kuruluşta çalışanlar kendilerini güvenlik içinde hissetmekteler mi?

=> Çalışanlar için yeni sosyal haklar getirilmeye çalışılıyor mu ?

5.11. Emniyet (Aşırma ve Hileye Karşı) :

=> Kuruluş içinde emniyet tedbirleri düşünülmüş mü?

=> Emniyetle ilgili bir takım ilkeler benimsenmiş mi?

=> Kuruluş içi, demirbaş ve takibe tabi malların kayıtları doğrulukla tutuluyor mu? =>

Stoktan çekilen ve sarf edilen malların kayıtları tutuluyor mu?

=> Malzemelerin azami fire oranları ve sınırları saptanmış mı?

=> Her hangi bir ufak veya büyük çapta suiistimal karşısında işletme içi kesin ceza sistemi mevcut mu ve uygulanıyor mu?