

KOBİ'LERDE ÇALIŞANLARIN SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARASTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Semsettin USLU

Nigde Üniversitesi. I.I.B.F.
E-mail: semsettinuslu@mynet.com

Ars. Gör. Yavuz DEMİREL

Nigde Üniversitesi Aksaray I.I.B.F.
E-mail:ydemirel1973@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada, araştırma kapsamına dahil edilen KOBİ'lerde çalışanların sorunlarının tespit edilmesi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri yer almaktadır. Arastirmada çalışanların işletme içi, ekip çalışması, iletişim, güven, alınan kararlara katılım, motivasyon ve ücret gibi sorunlarının tespit edildiği söylenebilir.

I. Giriş

Bugün dünyada küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), tüm ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapısında temel taşı görevi üstlenmekte olan KOBİ'ler ekonomik gelişmenin de temel gücü olarak görülmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu işletmeler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların nedeni incelendiğinde işletme içi ve işletme dışı sorunlar olduğu görülür. KOBİ'lerin bu sorunlarını özetleyecek olursak;

- ? KOBİ'lerin küresel anlamda meydana gelen gelişme ve değişimlere uyum sağlayamamaları
- ? Sosyal, ekonomik ve siyasi koşulların rekabet için yeterli olmadığı,
- ? Teknolojik değişim ve bölgesel farklılıklardan çabuk etkilenmeleri,
- ? İç yapılarını, kendi iradeleri dışında oluşan şartlara göre yeniden düzenleyememeleri,
- ? Bu işletmelerde yeterince örgüt kültürünün oluşmaması,
- ? İşletme içi sorunların çözümünde bilimsel olmayan tekniklerin kullanılması vb.

KOBİ'lerin uluslararası kalite ve standartlara uygun mal ve hizmet üretmelerini temin etmek üzere, kalite bilincini geliştirmek, kalite güvenilirliği kavramına uygun etkinlik kazandırılabilir. Buna yönelik malzeme, tasarım, üretim metotları, bakım, onarım, pazarlama faaliyetlerinde gereken desteği sağlamak, kalite ve teknoloji düzeyini yükselterek verimliliği artırma yönünde hizmetler verilmelidir.¹ Ayrıca işletme çalışanlarının sorunlarını yerinde belirlemek ve çözmek gerekir. Çözülen sorunlar sayesinde çalışanların işletmeye olan katkısı daha da artacaktır. Bu nedenle çalışmamızda KOBİ'lerde çalışanların sorunları tespit edilmiş ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri getirilmiştir.

II. KOBİ Kavramı Ve Kapsamı

Ülkeler arasında ve hatta aynı ülkedeki kurumlar arasında KOBİ tanımı konusunda bir fikir birliği yoktur. Çünkü Küçük ve Orta Boy İşletme kavramlarını belirleyen özellikler, işletmenin bulunduğu yere, zamana ve ortama göre değişmektedir. Bu değişim nedeniyle KOBİ'lere ilişkin objektif bir tanım vermek oldukça zordur. Bu nedenle ülkemizde Küçük ve Orta Boy İşletmelere ilişkin tanımları verirken bu farklılıkları da göz önüne alarak çeşitli kuruluşlara ait KOBİ tanımlarına yer vermenin daha uygun olacağını düşünülebilir. Ankara Sanayi Odası (ASO)'na göre; 1-9 işçi çalıştıran işletmelere mikro işletme, 9-50 işçi çalıştıran işletmelere küçük işletme, 50-250 işçi çalıştıran işletmelere de orta ölçekli işletme denir². KOSGEB'e göre; 1-50 arasında işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük ölçekli sanayi işletmeleri, 51-150 arasında işçi çalıştıran sanayi işletmeleri de orta ölçekli sanayi işletmeleridir³. İstanbul Ticaret Odası (ITO)'na göre; büyük işletmeler 25'ten çok işçi istihdam eden kuruluşlar, küçük işletmeler ise 25 veya daha az işçi istihdam eden kuruluşlardır⁴. Devlet İstatistik Enstitüsü'ne göre; 1992 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımından önceki sayımlarda 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 10-24 arasında işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletme olarak açıklıkla sınıflandırılmış olmasına karşın, 1992'deki sayımda kesin belirleyici bir büyüklük sınıflandırmasından kaçınılmış ve yalnızca imalat sanayinde 1-9 işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak tanımlanmıştır. Diğer işletmeler de sayım amacına göre çeşitli aralıklarda gruplandırılmıştır.⁵ Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na göre; 1-9 kişi çalıştıran işletmeler küçük işletmeler, 10-99 kişi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler, 100 ve üzerinde kişi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmiştir⁶. Devlet Planlama Teskilatı'na göre; küçük sanayi işletmeleri, yıl içinde ortalama olarak toplam 10-49 arasında personel istihdam eden, büyük sanayi

isletmeleri ise, yıl içinde ortalama olarak 50-99 arasında personel istihdam eden işletmelerdir.⁷ Türkiye Halk Bankası'na göre; 1 ile 100 arasında personel çalıştıran arsa ve bina dışındaki net sabit yatırım tutarı 15 Milyar TL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme, 100 ile 250 personel çalıştıran ve arsa ile bina dışındaki net sabit yatırım tutarı 15-30 Milyar TL arasında kalan işletmeler orta ölçekli işletmedir. 250 personelden çok çalışan olan ve bina ile arazi dışında kalan net sabit yatırım tutarı 30 Milyar TL'yi aşan işletmeler de büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.⁸

Yeni Tesvik Düzenlemesi'ne göre; imalat sanayiinde faaliyette bulunan, defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine, araç, gereç ve demirbas toplamının net tutarı 400 Milyar TL'yi aşmayan, 1-250 arasında işçi çalıştıran işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerden 1-9 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-250 işçi çalıştıran işletmeler de orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir.⁹

Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO)'na göre; küçük işletme 5-49 işçi çalışan, orta ölçekli işletme 50-199 işçi çalışan ve büyük işletme de 200'den çok işçi çalışan işletmelerdir.¹⁰ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne göre; 50 kişiye kadar işçi çalıştıranlar küçük boy işletmeler, 99 işçi çalıştıranlar orta boy işletmeler, 100'den fazla işçi çalıştıranlar da büyük boy işletmeler olarak adlandırılmaktadır.¹¹

III. KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları

Ülkemizdeki KOBİ yöneticileri kendilerinde toplanan yegane yetkinin bütün sorunları çözeceğine inanırlar. Çalışanları devamlı emirler yağdırarak ve sürekli işlerine müdahale ederek yönetmeye çalışmak, onların yönetime olan güvenini ve bağlılığını azalttığı gibi performanslarını da düşürür¹². Oysa ki çalışanlara ilişkin sorunları, çalışanlarla birlikte belirlemek ve çözmek verimliliği daha da artıracaktır. Çalışanların sorunlarını aşağıdaki gibi birkaç noktada toplayabiliriz;

a- Çalışanlar Arasında Ekip Çalışmasının Zayıflığı

Küçük ve Orta Boy işletmelerin en belirgin özelliğinden biri de ekip çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmalar sayesinde örgütün bireyleri arasında toplantılar yapmaları, karşılıklı bilgi alışverişi dayanışmanın ön planda tutulması KOBİ'lerde başarıyı ve kaliteyi bir bütün olarak algılamalarını sağlar. Ancak ülkemizde bu tür faaliyetler yeterince yapılmamaktadır.

b- İletişim Eksikliği

KOBİ'leri rekabete hazırlama için gerekli bilginin tüm bireylere aktarılması iletişime sağlanır. Örgütte belirlenen hedef, politika ve stratejilerin tüm takım tarafından paylaşılması ve sorumlulukların belirlenmesi ve aynı hedefe yönlendirilmesi, kararlara temel oluşturan verilerin süratle toplanması ve güvenilirliği, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının saptanması ve ortaklara çözüm bulunması, sürekli iyileştirmeyi mümkün kılacak verimlilik ölçümleri, bir diğer deyişle geri besleme mekanizmasının çalıştırılması ancak etkin bir iletişim modelinin varlığı ile mümkündür¹³.

c- Bilgi Yetersizliği

KOBİ'lere çağdas yönetim tekniklerinin uygulayabilmeleri, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeleri takip etmeleri için uygun işletme kültürü oluşturmalarında gerekli danışmanlık hizmetleri verilmelidir. Bilgi örgütteki işlerin hedeflenen kaliteye uygun bir şekilde yapılması ve karar verme mekanizmasının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesinde kullanılan en önemli unsurdur. Örgüt bireyelerine, iş süreçleri ile ilgili gerekli tüm bilgileri aktarmak gerekir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başladığı günümüzde bilgi, temel güç ve ana sermaye haline almıştır. Bilgi işi ile uğraşan, yani bilgi üreten, bilgi pazarlayan ve bilgi yayan kişilerin gün geçtikçe artışı gösterdiği ve bilginin vazgeçilmezliğini gündeme getirmiştir.

KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin çoğunun arkasında bilgi eksikliği yatmaktadır. Ancak bu sorun henüz işletmelerimiz tarafından yeterince algılanmamıştır. Aslında en önemli sorun da buradadır. Bugün pek çok işletme, bilgi toplama, bilgi işleme ve bilgi değerlendirme için yeterince yatırım yapmamaktadır¹⁴.

d- Güven Ortamının Olmaması

Herhangi bir işin ilk ve vazgeçilmez girdisi güvenidir. Güvenin olmadığı bir ortamda hiçbir iş yapılmaz. Yeni işe başlayanlar ayın sonunda maaşlarının ödeneceği konusunda işverene güvenmiyorlarsa o işe başlamazlar. İşveren çalışanlarına güvenmiyorsa, makinelerini ve arabalarını emanet edemez¹⁵.

Bir örgütte, yapılan bir değişim örgütün tamamını etkilediği kaçınılmaz olgudur. Değişime direnisi ortadan kaldırmak ve çalışanların

destegini kazanabilmek için her seyden önce yatay-dikey bölüm ve kisiler arasında karsilikli güven duygusunun hakim olması gerekir. Bu konu ile yönetim sekli ve liderlik arasında da karsilikli bir iliski olmasını gerektirir. Organizasyonel düzeyde tüm çalışanlar arasında güvene dayali bir iliskinin varligi, katilimciyi güçlendirecek, yeni yönetim tekniklerinin yönetim tarafından uygulanmasını da kolaylastiracaktır. Güvensizligin hakim olduğu bir örgütte, karsilikli birlik ve beraberligin olması da mümkün degildir.

e- Motivasyonun Saglanamamasi

Örgütlerin temel kaynagi insan olduğu için insani yakından tanımak gerekir. İnsan sosyal bir varlik olduğundan oldukça karmasik bir yapıya sahiptir. Nerede? Nasıl? Ne zaman nasıl davranacağını önceden bilmek oldukça güçtür.

Örgüt açısından ele aldığımız zaman, insanların bulunduğu örgüt ve örgüt amaçları ile is gören amaçlarının çoğu zaman çeliskili durumlar yarattığı görülmektedir. Bu gibi durumları ortadan kaldirmak veya en aza indirmek için yapılan çalışmaların, rasyonel nitelik kazanması için önerilen, örgütsel ve bireysel amaçlarının uyumsallastirilmasıdır. Örgüt amacına ulaştığı takdirde, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, is gören daha çok motive olabilir. Sonuçta is gören isinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir¹⁶.

f- Çalışanların Hak Ettiği Ücreti Alamamaları

Küçük ve Orta ölçekli işletmelerin vasıflı elaman istidami konusunda genellikle cimri davrandıkları gerçeği bilinmektedir. Bu işletmelerin çoğunda vasıflı personelin büyük işletmelerde çalışacağı, çünkü kendilerinin bunun için gerekli yüksek ücreti ödemeyecekleri düşünmesi hakimdir¹⁷.

g- Çalışanlar ile Üst Yönetimin Amaç ve Hedeflerindeki Farklılıklar

Ülkemizde Küçük ve orta boy işletmelerde ekip ruhunun olusturulmaması amaç ve hedeflere ulaşmayı güçlendirmektedir. Özellikle “ben” duygusunun “biz” duygusunu da içererek genişletilmesi gerekliligi konusundaki hassasiyeti gerçekleştirmek yönetim ve çalışanlar arasındaki en önemli unsurdur. Sayet bu gerçekleştirildiği takdirde yönetim ve çalışanlar arasında hedef birliği sağlanabilir¹⁸.

h- Çalışanlar Arasındaki Adam Kayırmacılık

KOBİ'in en önemli sorunlarından biri de yerel düzeyde insan ilişkilerinin "hemserilik" temelinde ifade bulması nedeniyle kuruluşa aidiyet, işi ve işyerini benimseme, işbirliği ve özveri gibi davranışların tam olarak benimsenmemesi ve bu değerlerden uzaklaşmanın giderek yaygınlaşmasıdır¹⁹.

IV. KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları Üzerine Bursa İlinde Bir Araştırma

a- Araştırmanın Amacı

Bu çalışmadaki amaç, ülkemizde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Boy İşletmelerde çalışanların, sürekli gelişen ve değişen küresel dünyada işletme içi temel sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara çeşitli çözüm önerileri getirmektir.

b- Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma kapsamına, Bursa ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren 108 Küçük ve Orta Boy İşletmelerin yöneticileri dahil edilmiştir.

c- Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızla ilgili teorik ve ampirik araştırmalar yapılmıştır. Teorik araştırma kapsamında kuramsal veriler literatürden yararlanılmak suretiyle çeşitli bilimsel araştırmalardan elde edilmiştir. Küçük ve Orta Boy İşletmelerde çalışanların sorunlarına ilişkin, yöneticilerin görüşleri kapalı uçlu sorular içeren anket yöntemi ile alınmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler sunulmaya çalışılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, basit yüzde yönteminden yararlanılmıştır.

d- Araştırma Sonuçları Ve Değerlendirmeler

Tablo 1: Yöneticilerin Eğitim Durumu

Öğrenim Düzeyi	Yönetici sayısı	Yüzde oranı	Geçerli yüzde oranı	Kümülatif yüzde oranı
İlkokul	6	5,6	5,6	5,6
Ortaokul	11	10,2	10,2	15,7
Lise	41	38,0	38,0	53,7
Yüksekokul	15	13,9	13,9	67,6
Üniversite	33	30,6	30,6	98,1
Yüksek lisans	2	1,9	1,9	100,0
Toplam	108	100,0	100,0	

Tablo 1 incelendiğinde araştırma kapsamına dahil edilen işletmelerin yöneticilerin eğitim düzeylerinin anket sonuçlarından elde edilen bilgiler çerçevesinde, %5,6 ilkökul, %10,2 ortaokul, %38 lise, %13,9 yüksekokul, %30,6 üniversite ve %1,9 yüksek lisansa sahip oldukları belirlenmiştir.

Türkiye'deki KOBİ yöneticilerinin %19'u ilkökul, %42'si ortaokul, %21'i lise, %18'i yüksek öğrenim mezunudur (Alkin 2001: 10). KOBİ'lerde yönetim genelde mülkiyeti elinde bulunduranlara aittir. Profesyonel yöneticilere az rastlanmaktadır. Değişimi fark etmek ve gerekse de bu değişime uyum için gerekli çalışmaları yapmak yönetimin kalitesine göre değişim göstermektedir (Erkan, Eleren, 2001:208). KOBİ'lerde profesyonel yöneticiler oluşturmak için eğitime daha fazla önem vermek gerekir. Ayrıca mevcut yöneticileri geliştirmek ve bilgi yönünden güçlendirmek için hizmet içi eğitimlere yeterince önem verilmelidir.

Tablo 2: KOBİ'lerde Çalışanların Sorunları

Çalışanların Sorunları	Evet		Hayır		Kismen	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Çalışanların işletme içerisinde motivasyonu sağlanmaktadır.	51	47,2	26	24,1	31	28,7
Çalışanlar arasında yaygın bir ekip çalışması var.	50	46,3	17	15,7	41	38,0
Çalışanların birbirine ve işletmeye güvenleri tamdır.	26	24,1	47	43,5	35	32,4
Çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır.	53	49,1	8	7,4	47	43,5
Çalışanlar yerli iş bilgisine sahiptir.	90	83,3	3	2,8	15	13,9
Çalışanlar hak ettiği ücreti alabilmektedir.	22	20,4	56	51,9	30	27,8
Çalışanlar arasında adam kayırmacılık vardır.	7	6,5	79	73,1	22	20,4
Çalışanlar üst yönetimin amaç ve hedefine uygun hizmet vermektedir.	30	27,8	15	13,9	63	58,3

Tablo 2'de, çalışanların sorunları ve memnuniyet derecelerini belirlemek için yapılan ankette ortaya çıkan sonuçlar yer almaktadır. Buna göre yöneticiler, çalışanların işletme içerisinde motivasyonu sağlamaktadır düşüncesine evet diyenlerin oranı % 47,2'dir. Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. KOBİ'lerin amaçlarına ulaşabilmeleri için işgörenlerin isteklerini doyurabilmelidirler. Çalışan kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. İşgören işletmeden birçok şeyler bekler: ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları...gibi. İşletme de işgörenen yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek

grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımadır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte yarar vardır.

Çalışanlar arasında yaygın bir ekip çalışması var görüşüne evet diyenlerin oranı % 46,3 kısmen vardır diyenlerin oranı ise % 38,0 olduğu söylenmiştir. Geleneksel yapıya sahip örgütlerin yerine yeni modern örgüt yapıları almıştır. Bu gelişmenin nedeni yeni sorunlara geleneksel yapıların çözüm bulamamasıdır. Geleneksel organizasyonlar bireysel performansı ve bireysel davranışı öne çıkarır. Çalışanlar bireysel hedefleri için motive edilir. Bu anlayışla çalışanlar arasında kıyasıya rekabet vardır. Günümüzde bu olgu hastalık olarak kabul edilmekte ve büro patolojisi ismi ile anılmaktadır. Büro patolojisi, bir örgütte çalışanların zamanla örgütün genel amaçlarını gözardı ederek kendi şahsi amaçlarına hizmet etme eğilimidir²⁰. Bunun nedeni işe çalışanların bireysel hareket etmelerinden kaynaklanmaktadır.

Çalışanların birbirine ve işletmeye güvenleri tamdır görüşüne evet diyenlerin oranı sadece %24,1'dir. Bir örgütte, yapılan bir değişim örgütün tamamını etkilediği kaçınılmaz olgudur. KOBİ'lerin en önemli sorunu değişim sorunudur. KOBİ'lerde değişime karşı direnci ortadan kaldırmak ve çalışanların desteğini kazanabilmek için her şeyden önce yatay-dikey bölüm ve kişiler arasında karşılıklı güven duygusunun hakim olması gerekir. Bu konu yönetim şekli ve liderlik arasında da karşılıklı bir ilişki olmasını gerektirir. Organizasyonel düzeyde tüm çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişkinin varlığı, katılımcıya güçlendirici, yeni yönetim tekniklerinin yönetim tarafından uygulanmasını da kolaylaştıracaktır. Güvensizliğin hakim olduğu bir örgütte, karşılıklı birlik ve beraberliğin olması da mümkün değildir. Yani örgütsel ekip ruhu ile hareket edilmez

Çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır diyenlerin oranı % 49,1 evet, %7,4 hayır, %43,5 işe kısmen olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerde yeni teknik ve yöntemlerin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve başarıyla uygulanabilmesi için iyi bir iletişim düzeninin kurulması gerekir. Örgütün hedef, politika ve stratejilerinin tüm takım tarafından paylaşılması, bireylerin yetki ve sorumluluklarının artırılarak aynı hedefe yönlendirilmeleri, alınan kararlara temel oluşturulacak verilerin süratle toplanması gerek iç müşteri gerekse dış müşteri güvenini sağlamak için, ortaya çıkacak problemlerin çözümünde birlikte hareket için etkin bir iletişim modeli gereklidir. Daha önceleri ile destekleyici fonksiyon olan iletişim günümüzde yönetimin temel fonksiyonları arasına girmiştir.

Çalışanlar yeterli iş bilgisine sahip olduklarını düşünenler % 83,3 oranındadır. Çalışanlar hak ettiği ücreti alabilmektedir görüşüne evet diyenlerin oranı % 20,4 bu ücreti düşük bulanların oranı ise %51,9 civarındadır. KOBİ'lerde çalışanlardan yeterince faydalanmak için gerekli bilgi ve beceriler sağlanmalıdır. Böylece istenilen iş kalitesine ulaşılabilir. İşletmedeki tüm süreçlerle ilgili yeterince bilgi ve beceri kazandırılmayan çalışanlar bu uygulamayı başarısız kılarlar. Çünkü yönetiminin hedefi "sıfır hata" ile iş yapmaktır. Bunu sağlayabilmek için işin gerektirdiği gerekli mesleki ve teknik bilgiyi elde etmek gerekir. Ayrıca çalışanların bilgi ve deneyimlerinden en üst düzeyde yararlanmak için onlara hak ettiği ücretleri vermek gerekir.

Çalışanlar arasında adam kayırmacılık yoktur diyenlerin oranı %73,1 olması sevindirici bir durumdur. Günümüz modern işletme yönetiminde çalışanlarının motivasyonu objektif kriterlerle sağlanmaktadır. Çünkü adam kayırmacılık hassas ve personelin motivasyonu üzerinde doğrudan etkili bir konudur. Dolayısıyla örgütte çalışanlar arasında ayırım gözetmeksizin örgütün tamamının, gerçek performans ve objektif kurallara göre yönetilmelidir. Ayrıca liyakat terfi sisteminde de bu uygulama esas alınmalıdır.

Çalışanlar üst yönetimin amaç ve hedefine uygun hizmet vermektedir düşüncesine evet diyenlerin oranı % 27,8'dir. KOBİ'lerde işletme yönetimi ile ilgili politikalar belirlenmesi bu politikalardan yönetimin sorumlu olması, alt kademeyle bildirilmesi işletme ile ortaya çıkan problemleri çözümünde üst yönetimin yol gösterici, yönlendirici, katılımcılığı esas alması gerekir.

V. SONUÇ

KOBİ'lerin sürekli ve çarpıcı şekilde değişen şartları yakından takip edebilmeleri için yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme yeteneğine sahip olmaları gerekir. Ülkemizde KOBİ yöneticilerinin aynı zamanda genellikle işletme sahibi oldukları ve öğrenim düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çağın gereklerine uygun yönetim teknikleriyle değil geleneksel yönetim anlayışı ile hareket etmektedirler. Yaptığımız çalışma sonuçlarına göre yöneticilerin eğitim düzeyleri, %5,6 ilköğretim, %10,2 ortaokul, %38 lise, %13,9 yüksekokul, %30,6 üniversite ve %1,9 yüksek lisans olduğu görülmektedir. Bu oranların yüksek okul ve üniversite yönünde yoğunlaşması için gerekli teşvikler yapılmalıdır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin en önemli sorunlarından bir diğeri de örgüt kültürünün oluşturulamamasıdır. İşletme çalışanlarının, motivasyonunun

saglanamamasi, ekip çalismasinin olmayisi, iletisimin yetersizligi, güven ortamının olmayisi, is bilgisinin yetersizligi, yanlis ücret politikalari, çalışanlar arasındaki esitsizlik ve üst yönetim ile çalışanlar arasındaki amaç ve hedef farklıligi işletme kültürünün olusturulmasındaki en önemli sorunlardır. Bu sorunların yasadığı işletmelerden verimlilik beklemek oldukça hayale kaçmaktadır. Araştırma verilerine göre işletmelerin, %47,2’de motivasyonun sağlandığı, %46,3’de ekip çalismasinin, %24,1’de güven ortamının , %49,1’de iletisimin yeterli, %20,4’de ücretin yeterli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca %27.8’de çalışanlarla yöneticiler arasında amaç ve hedef birliğinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar irdelendiğinde ülkemizdeki KOBİ’lerin çalışanlarla olan sorunları oldukça fazladır. Bu sorunların ortadan kaldırılması için işletme içi kültürel yapının gözden geçirilerek bu yapının günümüz şartlarına göre uyarlanması gerekir.

Sonuç olarak globallesmenin sonucunda işletmeler ülke sınırları dışında rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Rekabet edebilmek için sürekli iyileştirmenin ve işletme içinde işletmenin kalbi ve beyni durumunda olan çalışanlara gerekli önemi vererek üretim ve pazarlama faaliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- ARAT, Melih; *Iste Basarının 10 DNA’si*, KalDer Forum Dergisi, Nisan-Mayis-Haziran 2002.
- ÇAGLAYAN, Zafer; *KOBİ’lerin Geleceği*, KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı: 2, Subat-2001.
- ÇAGLAYAN, Zafer; *Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünyü Bugünü Geleceği*, ODTÜ Kültür Merkezi, Ankara-2000.
- ÇETİN, Canan; *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul-1996.
- <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm>
- ILGAZ, A. Nurdan; *KOBİ’LERİN Sorunları Nerede Yatıyor?*, MPM, Verimlilik Dergisi, 1999/3.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer; *Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler Sorunları-Öneriler*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar, Turhan Kitabevi, Ankara-1998.
- ORAL, Saime, Zeynep KUSLU VAN; *Motivasyon Konusunda Olusturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırma Araçları*, MPM, Verimlilik Dergisi, 1997.

- ÖNCER, Mustafa; *KOBİ'lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar*, MPM, Verimlilik_Dergisi, 2000/1.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN; *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Yayınları, Adana 2001.
- ÖZGEN, Hüseyin., Selen DOĞAN; *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri*, TÜBİTAK Matbaası, Ankara, 1997.
- ÖZKANLI, Özlem; *Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi*, MPM, Verimlilik Dergisi 2001/2.
- SARIASLAN, Halil; *Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, TOBB Yayınları, No Genel: 309, Ankara-1996.
- SAMILOGLU, Famil, Yavuz DEMİREL; *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyumlaştırılması*, Standart Dergisi, Sayı 471, Mart 2001.
- SAMILOGLU, Famil; *Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Önemi ve Sorunları*, KOSGEB Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı: 2, Şubat-2001.
- TEKEOĞLU, Muammer; *Krizden Çıkışta KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması ve 2000'li Yıllar İçin Değişim Stratejileri*, Adana-2000.
- YENİÇERİ, Özcan, *İşletme Yönetimi*, TUTİBAY Yayınları, Ankara 1998.
- YILDIZELİ, Sefik; *Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü Bugünü Geleceği*, ODTÜ Kültür Kongre Merkezi, Ankara-2000.

DIPNOTLAR

- 1 Samiloglu, Demirel, 2001:53.
- 2 Çağlayan, 2000:43.
- 3 Tekeoglu, 2000:75.
- 4 Müftüoğlu, 1998:130.
- 5 Sariaslan, 1996:5.
- 6 Yıldızeli, 2000:30.
- 7 Çetin, 1996:50.
- 8 Müftüoğlu 1998:136.
- 9 Samiloglu 2001:23.
- 10 Müftüoğlu 1998:127.
- 11 Çetin 1996:51,52.
- 12 Öncer, 2000:85.
- 13 <http://www.netas.com.tr/netas/TKY/iletisim-t.htm>.
- 14 Özgen, Dogan, 1997:51.
- 15 Arat, 2002:9.
- 16 Oral, K. Van, 1997:93.
- 17 Müftüoğlu, 1997:260.
- 18 Özkanli, 2001/2:63.
- 19 Ilgaz, 1999/3:50.
- 20 Yeniçeri, 1998:51.