

TÜRKİYE'DE BÜYÜK ÖLÇEKLİ MOBİLYA SANAYİİ İŞLETMELERİNİN YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL YAPILARININ ANALİZİ¹⁾

Uzm. Dr. Baki AKSU²⁾

Kısa Özet

Bu çalışmada, Türkiye Mobilya Sanayii işletmelerinin yönetsel ve örgütsel yapıları analiz edilmiştir. Çalışmanın kapsamı büyük ölçekli işletmelerle sınırlandırılmıştır. Büyüklük ölçütünde DİE'nin çalışan sayısına göre yaptığı tanımlama esas alınmıştır. Buna göre; 25 kişiden fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmelerdir. Çalışma ile mobilya sanayii işletmelerinde; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarının uygulanma düzeyleri belirlenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket tepe ve bölüm yöneticileri olmak üzere iki grupta uygulanmıştır. Çalışmaya 32 tepe yöneticisi ile 72 bölüm yöneticisi katılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi yüzde oranları ile gösterilmiş olup bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı desteği ile ilişki analizleri de yapılmıştır.

1.GİRİŞ

Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin sermaye, hammadde ve işgücü gibi kaynaklarının optimal biçimde sevk ve idare edilmesi olarak tanımlanabilen yönetim kavramının doğuşu ilk çağlara kadar uzanmaktadır. Ancak, 18.yy'da başlayan Endüstri Devrimi ile birlikte yönetim kavramı bugünkü anlamını bulmuştur. Tarihi gelişmelerle birlikte işletme yönetimi yaklaşımlarında da farklılaşmalar görülmüş ve bilimsel yönetim öncesi, bilimsel yönetim, beşeri ilişkiler dönemi ve modern yönetim anlayışı olarak uygulanma imkanı bulmuştur. Son yıllarda ise toplam kalite yönetimi anlayışı gibi yeni kavramlarla gelişimini hızla devam ettirmektedir(EFİL 1994; CAN 1994; ERTÜRK 1995)

İşletme yönetimine önemli katkılarda bulunan Fayol'a göre yönetim fonksiyonları; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Yönetim fonksiyonlarının ilkinin oluşturan planlama; geleceği tahmin ederek, eldeki mevcut kaynaklarla belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesidir.

Organizasyon fonksiyonu; işletme faaliyetlerinin gerektirdiği tüm kaynakların en az maliyetle, en iyi verimi ve tatmini sağlayacak şekilde düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Organizas-

¹⁾ Bu makale İ.Ü. İktisat Fakültesi Uluslararası İşletmecilik Doktora Programında Hazırlanmış Tezin özetidir

²⁾ İ.Ü. Orman Fakültesi Orman Endüstrisi Makinaları ve İşletme Anabilim Dalı

yon yapıları, işletmelerin temel amacına göre sürekli gelişmeye açık, değişen koşullara uyabilen esnek ve dinamik görünümde olmalıdır.

Planlar yapılıp belirlenen görevlere, görevin niteliklerine sahip personel yerleştirildikten sonra artık, organizasyonun ortak amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, işletme çalışanları verilen emirlerle işletme amaçlarına motive edilerek faaliyetler başlatılmış olur. Belirlenen işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere başlatılan faaliyetler sırasında çalışanların çaba ve isteklerinin uyumlaştırılması gerekmektedir. Yönetici, işletme faaliyetlerini yerine getirecek insanları ortak amaç doğrultusunda yönlendiremezse istenilen ölçüde etkinliğin sağlanması zorlaşacaktır.

Denetim fonksiyonu ile belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı tespit edilir. Hedeflerden sapmalar varsa düzeltici önlemler alınır. Denetim; değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı işletmelerin daha dirençli olmasını sağlar.

Orman ürünleri sanayii ormanlardan elde edilen birincil ve ikincil ham ürünlerin özellikle odunun çeşitli alet ve makinelerle işlenerek son kullanım için uygun hale getirilmesini sağlayan işletmelerin oluşturduğu bir sanayi dalıdır. Bu sanayi; hammadde odunun işlenmesindeki amaca ve uygulanan teknolojilere göre değişmekle birlikte son zamanlarda üzerinde en çok birleşilen şekliyle iki ana grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki; birinci imalat sanayii ana grubu dediğimiz ve ke-reste, ambalaj vb'yi oluşturan bıçkı sanayii; kaplama, kontrplak, kontrtabla, liflevha, yongalevha vb'yi oluşturan levha sanayii, kağıt hamuru ve kağıt sanayiidir. Bu grupta odunu doğrudan hammadde olarak kullanan sanayi işletmeleri yer alır. İkinci grubu ise; birinci grupta üretilen ürünleri işleyen; ahşap parke, doğrama, prefabrik inşaat elemanları, kalem, kibrit, oyuncak, silah dipçigi, karoser, müzik aletleri, el aletleri, ayakkabı topuğu gibi örneği daha da çoğaltılabilecek işletmeler ile bizim çalışmamızın temelini oluşturan mobilya işletmeleri oluşturmaktadır (ERASLAN 1977; ÖZDÖNMEZ/İSTANBULLU 1979; ORÜS 1991; CINDIK/AKYÜZ 1992).

Mobilya: İnsanların yaşaması, çalışması, sosyal ve kültürel, ihtiyaçlarını emniyetle ve rahat bir şekilde karşılayabilmesi için yapılmış mekanlar içerisindeki, çeşitli malzemelerden yapılmış, fonksiyonel, kullanışlı ve estetik elamanlardır (KURTOĞLU 1996). Mobilya sanayii ise; mobilyayı üreten işletmelerin oluşturduğu bir işletmeler grubu olup orman ürünleri sanayiinin bir alt dalıdır.

M.Ö. 2700-2200'lü yıllarda estetik önemi olmayan taştan yapılmış mobilya, 1570-1090'lı yıllarda ahşap koltuğun geliştirilmesiyle Mısır'da doğmuştur. Mobilya; insanların yaşam biçimleri, dünya görüşleri, kültürleri, ekonomik koşullar vb. nedenlerle çeşitli değişikliklere uğramıştır. Mezopotamya, Yunan, Roma, Bizans, Gotik, Rönesans, Barok, Rokoko Mobilya Sanatı diye evreler geçirmiştir. 1789 Fransız Devrimiyle birlikte teknoloji ve ekonomik gelişmeler sonucu yalın ve basit olarak üretilen mobilya, 19.YY'ın başlangıcıyla birlikte halkın kullanabileceği şekilde üretilmiştir (ANONİM 1994; KELEŞ/ERTÜRK 1992).

Mobilya sanayiinin ülkemizdeki gelişimi 19. YY'da orman ürünleri sanayiine yapılan yatırımlara paralel olarak başlamıştır. Genelde çoğunluğu geleneksel yöntemlerle çalışan çok küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. 1975 yılından itibaren önemli yapısal değişimler gerçekleştiren mobilya sanayiinde küçük atölyelerde ustaların el işçiliğiyle yaptıkları mobilyalar bugün NC ve CNC (sayısal, bilgisayarlı kontrollü) makineler ile seri üretimi yapılabilir duruma gelmiştir. Yalnız bu gelişme sektördeki küçük ölçekli işletmelerin azaldığı anlamına gelmemektedir. Bugün bile sektörün büyük çoğunluğu çok küçük ölçekli işletmelerden oluşmakta ve geleneksel yöntemlerle çalışmaktadır.

Talep açısından ertelenebilir özellik taşıyor olmasına rağmen, son yıllarda özellikle planlı kalkınma döneminde yükselen hayat standardı yanında, hızlı kalkınma ve nüfus artışı, sanayileşmeye bağlı olarak kentleşmenin hızlanması, evlenmelerdeki artış, yeni bir çocuğa sahip olma ve çocukların büyümesiyle değişen ihtiyaçlar, konut politikası ve anlayışındaki değişiklikler, okullaşma oranının artışı, sağlık hizmetlerinin gelişmesi, moda ve stil değişikliklerine uyum veya eski mobilyayı yenileme, büro ve hizmet sektörünün gelişmesi, tiyatro, sinema, lokanta gibi eğlence yerlerinin artışı vb. gelişmelerin etkisiyle gerçekleşen sosyo-kültürel yapı değişimi mobilyaya olan talebi artırmıştır. 1970 yılında bu sektörde çoğu küçük ve teknolojileri eski 600 dolayında işletme var iken bunların sadece 2 tanesi o günün şartlarına göre oldukça büyük ve modern teknolojiye sahiptilerdi. Halbuki bugün henüz yayınlanmamış 1993 DİE verilerine göre 25 kişiden fazla işçi çalıştıran işletme sayısı 76'ya ulaşmıştır. Yedinci beş yıllık kalkınma planı, orman ürünleri sanayii İhtisas komisyonu taslak raporuna göre; orman ürünleri sanayiinin, genel imalat sanayii içindeki payı %4'lere, mobilya sanayiinin orman ürünleri sanayii içindeki payı ise %25'lere çıkmıştır (KURTOĞLU 1996; TANRITANIR 1993; İLHAN/BURDURLU 1993; YBKP 1994). Ancak, yapılan araştırmalara göre orman ürünleri sanayiinin genelinde olduğu gibi, Türkiye mobilya sanayisinin kendine özgü birçok problemleri vardır.

Genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaşadığı bu sorunları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: Nitelikli eleman eksikliği, karmaşık ve bilinçsiz yapılanma, standardizasyon eksikliği, işletmelerin üst organizasyonlar kuramamaları, pazar araştırmalarının eksikliği ve tanıtımın yetersizliği, yoğun bir rekabet içinde bulunmaları, alt yapı noksanlıkları, arz-talep dengesizliği, hammadde ve yardımcı malzemelerdeki maliyet artışları ve kalitesizliği, etkin bir pazarlama anlayışı ve ağının olamayışı, pazar araştırmalarına ve tanıtıma gereken önemin verilememesi, AR-GE'ye önem verilmemesi, sektöre yönelik araştırmaların azlığı, her firmanın sıkıntılarını kendi içinde çözümlenmeye çalışmaları, araştırma kurumları, üniversite ve sanayi işbirliği eksikliği, teknoloji eksikliği, tüketicinin bilinçsizliği, finans yetersizliği, kuruluş yerine ilişkin problemler, yapılan sanayi sitelerinin satış işletmelerinin eline geçmesi, gelişmiş üretim tekniklerini kullanamama, kredilerden yeterince yararlanamama, gelişmiş yönetim anlayışlarından yararlanamama, üretim planlama ve kontrolü tekniklerinden yararlanamama (BUCAK 1987; YALIM 1987; KOÇ/AKSU 1995; ENGÜR 1992; KURTOĞLU/KOÇ 1996; KURTOĞLU/KOÇ ve AKSU 1996).

Yukarıda yapılan değerlendirmelerde göstermektedir ki artan talep ve tüketim büyüklüğü bu sektöre olan yatırım arzusunun artırmaktadır. Ancak, bu arzu seri üretim yapabilen, teknolojik bakımdan üstün ve dünya ölçeğinde rekabet edebilir işletmelerin sayısını artırmakla birlikte daha az yatırımla doğrudan üretime geçebilen çok küçük ölçekli işletmelerin sayıca artmasına ve el emeğine dayalı bir üretim şeklinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Mobilya sanayii üretim bölgeleri bakımından aşağıdaki illerde yoğunlaşmaktadır: Bunlar; Ankara %27,2, İstanbul %18,1, İzmir %9, Adana %9, Bursa %5,4, Eskişehir %4,5, Kayseri %4,1. Diğer illerin payı %27,2'dir (İGEME 1996).

Tüm bu sorunlara karşın yine de özellikle son yıllarda mobilya sanayii işletmelerinin büyük bir atılım içerisinde olduğu görülmektedir. İşletmelerin gerek iç pazarda gerekse dış pazarlarda üstünlüğü ele geçirebilmeleri için güçlü rekabet olanaklarına sahip olması gereklidir. Bu güçlülüğün sağlanmasında çağdaş işletmecilik uygulamalarının payı oldukça fazla olacaktır. Küçük ölçekli işletmelerin çok yoğun olduğu bu sektörde gelişmenin daha da hızlandırılması ve modern anlamda gelişmiş sanayi düzeyine ulaşması için bir takım yapısal değişimler gerekmektedir. Bu yapısal değişimler ancak; çağdaş bir yönetim anlayışı, iyi bir planlama, değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilecek esnek bir organizasyon yapısı, çalışanların ve çalıştıranların motivasyonunun gerçekleştirilmesi, koordinasyonun ve denetimin en iyi şartlarda sağlanmasıyla olabileceği dikkate alınmalıdır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın Amacı : Gelişmekte olan ülkemiz ekonomisi içinde orman ürünleri sanayii önemli bir paya sahiptir. Bu sanayiinin en büyük alt dalını oluşturan mobilya sanayii; Avrupa Gümrük Birliği sürecinde hem topluluk ülkeleri hem de diğer dünya ülkeleri ile aynı koşullarda rekabet etmek durumundadır. İşletmelerin bu rekabet ortamında daha güçlü olabilmeleri için, diğer faktörler yanında değişimlere uyum sağlayacak esnek bir organizasyon yapısına ve çağdaş yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede araştırmada, Türkiye mobilya sanayii işletmelerinin yönetsel ve örgütsel yapılarının analiz edilmesi, varsa problemlerinin belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı : Araştırmada tüm mobilya işletmelerini irdlemek amaçlanmıştır. Ancak, yapılan araştırmalar ve gözlemlere göre küçük ve orta ölçekli işletmeler henüz kurumsallaşmalarını tamamlamadıkları gibi gerçek anlamda bir yönetim anlayışına da sahip değildir. İşletme sahibi hem yönetici hem de işçi konumundadır. Bu yüzden, yönetim sistemlerinin uygulandığı varsayılan büyük ölçekli mobilya işletmeleri araştırma kapsamına alınmıştır.

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde; çalışan sayısı, sermaye yapısı, fiziki alanı, makine parkı vb. gibi birçok kriter vardır. Ancak Türkiye'de mobilya işletmeleri ile ilgili en sağlıklı gösterge çalışan sayısıdır. Bu nedenle bu araştırmada büyüklük ölçütü çalışan sayılarına göre dir. İşletmelerin çalışan sayısına göre sınıflandırılmasında kuruluşlar arasında da farklılıklar vardır. Ancak çalışmada DİE'nin büyük ölçekli işletmeler tanımı esas alınmıştır. Buna göre 25 kişiden fazla işçi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmelerdir. Henüz yayınlanmamış 1993 DİE Genel Sanayi ve İş Yerleri sayımı sonuçlarına göre 25 kişiden fazla işçi çalıştıran mobilya işletmelerinin sayısı 76'dır. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formülünden yararlanılmıştır (KARASAR 1991). Buna göre 37 işletmeye ulaşmak yeterli olmaktadır. Ancak, daha sağlıklı kararlar verebilmek için 54 işletmenin üst düzey yöneticileri (tepe yönetim) ile aynı işletmelerde 191 bölüm yöneticisine (orta ve alt kademe yönetim) ulaşılmıştır.

Araştırmanın Yöntemi : Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler işletmelerin üst yöneticileri ile bölüm müdürleri ve şeflerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Üst yönetime 38 sorulu anket, bölüm yöneticilerine de 34 sorulu anket yöneltilmiştir. Her iki grup ankette benzer sorular vardır. Bundan amaç işletme üst yönetiminin verdiği yanıtların bölüm yöneticilerince desteklenip desteklenmediğini belirlemektir. Yanıtlama oranını yükseltmek ve karşılıklı mülakatlarda bulunmak üzere anketler yüz yüze yöntemiyle uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak, cevaplayıcıların işlerinin yoğunluğu nedeniyle bir kısım anket cevaplanmak üzere bırakılarak daha sonra yanıtları alınmıştır.

Ulaşılan 54 işletme üst yöneticisinin 32'sinden yanıt alınmıştır. Katılım % 59 oranında gerçekleşmiştir. Bölüm yöneticilerine sunulan 191 ankettan 72'sinin yanıtı alınmıştır.

Anket formlarının değerlendirilmesi yüzde oranlara dayanmaktadır. Birden çok seçeneğe sahip olan ve önem sırasına göre sıralandırılması istenen sorulardan alınan yanıtlarda basit ağırlık-

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{N \times D^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

n= Örnek büyüklüğü Z= Güven katsayısı (% 95'lik güven için 1.96 alınmaktadır)
N= Ana kütle büyüklüğü P= Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (% 95 alınmıştır)
Q= 1-P D= Kabul edilen örneklem hatası (% 5'lik bir örneklem hatası öngörülmüştür)

landırma yapılmıştır. Buna göre seçenek sayısı kadar katsayı belirlenmiştir. Örneğin 5 seçenekli bir soruda 1. yanıt 1. öncelik ise 5 katsayısı, 5. seçenek 5. öncelik ise 1 katsayısı verilerek ağırlıklandırma yapılmıştır. Ayrıca bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programından yararlanarak ilişki analizleri yapılmıştır. %95 güven aralığında χ^2 ve p değerleri bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük ya da eşit ise ilişki anlamlı, değilse anlamsız diye yorumlanmıştır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bulgular 1996-1997 yılları içerisinde işletme üst yönetimi ve bölüm yöneticilerine sunulan anket sorularının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Ancak sayfa kısıtı nedeniyle bölüm yöneticilerinin verdiği yanıtların değerlendirilmesi kapsam dışı bırakılmıştır.

Büyük ölçekli mobilya işletmelerinin sahiplerine veya genel müdürlerine uygulanan anketin 1. bölümü, araştırmaya katılan işletmeleri genel anlamda tanımayı amaçlamaktadır. 2. bölümü ise yönetim fonksiyonlarının mobilya sanayii işletmelerinde ki uygulanma düzeylerini belirlemeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 1'de araştırmaya katılan işletmelerin genel yapıları özetlenmiştir. Tabloya göre araştırmaya katılan işletmelerin, %7,1'i şahıs işletmesi, %25'i limited ve %67,9'u anonim şirkettir. Küçük ölçekli işletmelerin %92,6'sının şahıs işletmesi olduğunu hatırladığımızda işletmelerin büyüdükçe kurumsallaşmaya önem verdiklerini ve kurumsallaşmanın sağladığı üstünlüklerden yararlandıklarını görmekteyiz. Tabloya göre işletmelerin %32,3'ünde 100-199, %25,8'inde de 25-49 iş gören çalışmaktadır. Türkiye ölçeğinde büyük sayılan işletmelerimin çoğunluğu, Avrupa topluluğu ülkelerinin yaptığı sınıflamaya göre orta ölçeklidir. Topluluk ülkelerinde, çalışan sayılarına göre yapılan sınıflandırmada, 1-49 arası küçük, 50-500 arası orta ve 500'den fazla iş gören çalıştıran işletmeler büyük ölçekli işletmelerdir. Bu tanımlamaya göre, araştırmaya katılan işletmelerden yalnızca 1 tanesi bu gruba girmektedir.

Tablo 1'in incelenmesinden görüleceği üzere araştırmaya katılan işletmelerde, büro çalışanlarının %25,8'i kadın, %74,2'si erkek, üretimde çalışanlarında %7,9'u kadın, %92,1'i erkek iş görenden oluşmaktadır. Mobilya sanayiinin ağır işler kapsamına girdiğini dikkate aldığımızda elde edilen sonuçların normal olduğu söylenebilir.

Tablo 1'e göre işletmelerde ki yönetici sayılarına bakıldığında %58,5 ile şeflik, %34,9 ile müdürlük ve %6,6 oranında da müdür yardımcılığı düzeyinde örgütlenmeye gittikleri görülmektedir. Toplam iş gören sayısına göre değerlendirildiğinde her bir müdüre 43, müdür yardımcısına 229, şefe de 26 iş gören düşmektedir. Buradan çıkan sonuca göre, mobilya sanayii işletmelerinde yöneticilik kademeleri şeflik ve müdürlük düzeyinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 1'de araştırmaya katılan işletmelerin yönetim kademelerinde yüksek okul mezunlarının %53,9 ile en yüksek payı oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç işletmelerin geleceği açısından olumlu bir gelişmedir. Ancak diğer çalışanların %58,5'inin mesleki eğitim görmemiş ilkökul mezunlarından oluşması bir sakınca sayılabilir. Bu durum, teknolojik yeniliklere uyum sağlamada zorluklar yaratabilmektedir. Lise veya meslek lisesi mezunlarının toplam içerisinde %19,4'lük payı oluşturduğu görülmektedir. Bununda büyük bir kısmının, sektöre yönelik mesleki eğitim almamış iş görenler olduğu dikkate alınmalıdır. Buna göre mobilya sanayii işletmelerinde mesleki eğitim görmüş iş görenlerin sayıca çok az istihdam edilebildikleri söylenebilir.

Mobilya sanayii işletmelerin %81,3'ü kalifiye eleman ihtiyacı içerisinde dir. Bu ihtiyaçta öncelik %57,7 ile kalifiye işçi, %34,6 ile mühendis veya mimar ve %7,7 ile teknisyen şeklinde sıralanmaktadır. Orta ve alt kademe yöneticilere göre de öncelik değişmemektedir. Ancak, tepe yönetimin aksine, orta ve alt kademe yöneticiler teknisyen düzeyindeki ara teknik elemana daha faz-

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Yapıları
Table 1: General Structure of The Enterprises Involved in The Research.

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Yapıları General Structure of The Enterprises Involved in The Research	Yanıtlar Answers	Sayı Number	% Percentage	
Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki durumları / Legal structure of the enterprises involved in the research	Şahıs işletmesi Limited Şirket Anonim şirket	Personnel sector Limited company Joint stock company	7,1 25,0 67,9	
Çalışan sayısına göre işletme büyüklükleri Firm sizes with respect to the employees	25-49 50-74 75-99 100-199 200-299 300 ≥	8 3 3 10 4 3	25,8 9,7 9,7 32,3 12,9 9,7	
Çalışanların cinsiyet bakımından dağılımı Employees distribution according to sex	Büro Kadın Erkek Üretim Kadın Erkek	Office Woman Man Production Woman Man	170 488 366 4240	25,8 74,2 7,9 92,1
Yönetici konumundaki kişilerin sayısı ve yüzdesi / The number and percentage of managers	Müdür Müdür Yrd. Şef	Manager Assistant manager Chief	121 23 203	34,9 6,6 58,5
İşletmelerde çalışan iş görenlerin öğrenim durumları Education of the employees in the enterprises	Yönetim kademesi İlkokul Ortaokul Lise veya Mes.Lisesi/ Yüksek okul Lisansüstü Diğer çalışanlar İlkokul Ortaokul Lise veya Mes.Lisesi / Yüksek okul Lisansüstü	Administration Primary school Secondary school High or vocational school Collage Postgraduate Other employees Primary school Secondary school High or vocational school Collage Postgraduate	8,1 5,8 29,5 53,9 2,7 58,5 20,5 19,4 1,6 0,0	
İşletmelerde yaşanan kalifiye personel sıkıntısı The problem of caused by existence of qualified personnel	Kalifiye işçi Mühendis veya mimar Teknisyen Diğer	Skilled labor Engineer or architect Technician Other	57,7 34,6 7,7 0,0	
İhtiyaç duyulan kalifiye personelin bölümler arası dağılımı Distribution of qualified personnel needed	Üretim bölümü Tasarım bölümü Pazarlama bölümü Kalite Kontrol bölümü Muhasebe bölümü AR-GE bölümü İnsan Kaynakları bölümü Halkla ilişkiler bölümü	Production department Design Marketing Quality control Accounting Research and development Human sources Public relations	31,7 18,9 16,0 15,0 6,3 6,1 3,2 2,9	
Personle ilişkin problemlerin yönetim birimlerince ele alınması Problems related to employees having been held by management units	Genel müdür İlgili bölüm yönetimi İnsan kaynakları bölümü	General manager Department manager Human sources depart.	16,7 75,0 6,3	
Yönetimsel sorunların çözümünde üst yönetimin karar verme biçimi Decision style of top management about administration problems	Tek başıma Diğer yöneticilere danışarak Çalışanların tümünün fikrini alarak Yönetim kurulunun fikrini alarak	By myself By consulting other managers By Asking opinions of all employees By Asking opinion of administrative board	22,6 61,3 3,2 12,9	

İhtiyaç duymaktadır. Yönetim kademesi dışında çalışanlarının büyük çoğunluğu mesleki eğitim almamış iş görenlerden oluştuğu dikkate alındığında işletmelerin kalifiye iş gören ihtiyacı içerisinde olmaları doğaldır. Bu sonuçlardan hareketle, çıraklık okulu mezunlarının, sektöre yönelik mesleki eğitim gören meslek lisesi çıkışlıların ve mesleki eğitim gören yüksek okul mezunlarının

sektörde çalışmayı tercih etmediklerini, ya da sektörün yapısı gereği ucuz işçiliği tercih etmesi nedeniyle bu nitelikteki elemanları istihdam edemediklerini söyleyebiliriz.

Yine aynı tabloya göre mobilya sanayii işletmeleri öncelikle, %31,7 ile üretim, %18,9 ile tasarım, %16 ile pazarlama ve %15 ile kalite kontrol bölümlerinde eleman ihtiyacı içerisinde. Diğer bölümlerin, özellikle AR-GE, insan kaynakları ve halkla ilişkiler bölümlerinde elemana olan ihtiyacın azlığı, bu bölümlerin henüz gereken önemle algılanmadıklarını göstermektedir. Mühendis ve mimar ihtiyacı içerisindeki işletmelerin %44,4'ü üretim, %33,3'ü tasarım ve %11,1'de pazarlama ve kalite kontrol bölümleri için ihtiyaç duymaktadır. Kalifiye işçi ihtiyacının %100'ü üretim bölümündedir. Teknisyen düzeyindeki ihtiyacın %50'si pazarlama, %50'si halkla ilişkiler bölümlerinde görülmektedir. Bu bölümlerdeki teknisyen gereksiniminin, çalışanın ürünü iyi tanıyan kişilerden oluşması ihtiyacından kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir.

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan mobilya sanayii işletmelerinde personele ilişkin sorunlar, işletmelerin %75'inde bölüm yöneticilerince, %16,7'sinde genel müdür ve %8,3'ünde de insan kaynakları bölümleri tarafından ele alınmaktadır. Bölüm yöneticilerinin verdiği yanıtlarda bunu desteklemektedir. Çağdaş işletmecilik anlayışında personele ilişkin sorunlar öncelikle insan kaynakları bölümlerinde ele alınmalıdır. Ülkemiz mobilya sanayiinde bu oranın düşüklüğü, bir önceki değerlendirmede de ifade edildiği gibi insan kaynakları bölümünün öneminin yeterince anlaşılmadığının göstergesidir.

Mobilya sanayii işletmelerinin yöneticileri, yönetsel sorunları çözümlerken diğer yöneticilere danışma eğilimindedir (%61,3). Tepe yönetim; karar verirken çalışanların tümünün fikrine çok az başvurmaktadır (%3,2). Halbuki, orta kademelere inildikçe kararlarda çalışanların fikrini sorma oranı artmaktadır.

Araştırma kapsamında bazı sorulara verilen cevaplar çapraz ilişkiye sokularak ilişki analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Tablo 2: İşletme Hukuki Yapıları ile Problemlerin Ele Alındığı Birimler, Sorunların Çözümünde Karar Verme Yöntemleri ve Organizasyon Şemasının Varlığı Arasındaki İlişki

Table 2: Relations Among The Firm Units Where Problems are Dealt With Legal Structure, Decision Making Methods in Solving Problems and Existence of Organisation Chart.

Hukuki Şekli Legal Structure	Problemlerin İlk Olarak Ele Alındığı Birimler Units Where The Problems are Held First			Sorunların Çözümünde Karar Alıcılar Decision Makers in Solving Problems				Organizasyon Şeması Organization chart	
	A	B	C	A	B	C	D	Var Available	Yok Absent
Şahıs işletmesi Personnel sector	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Limitet şirket Limited company	20,0	80,0	0,0	28,6	57,1	0,0	14,3	42,9	57,1
Anonim şirket Joint stock company	9,1	81,8	9,1	13,6	68,2	4,5	13,6	91,3	8,7

** A= Genel müdür/General manager

B= İlgili bölüm yönetimi/ Department manager

C= İnsan kaynakları yönetimi/Human sources manager

*** A= Tek başıma/ By myself

B=Diğer yöneticilere danışarak/ By consulting other managers

C= Çalışanların tümünün fikrini alarak/ Asking opinions of all employees

D= Yönetim kurulunun fikrini alarak/ Asking opinion of administrative board

**** Araştırmaya katılan şahıs işletmeleri sayıca az olduğundan değerlendirmeye katılmayabilir.

Tablo 2'yi değerlendirdiğimizde, şahıs işletmelerinin tamamı çalışanlara ilişkin problemleri ilk olarak genel müdür düzeyinde ele almaktadır. İşletmeler kurumsallaşmalarını sağladıkça personele ilişkin problemler ilgili bölüm yönetimlerince ele alınmaktadır ki olması gerekende budur. Anonim şirketlerin %9,1'inde problemler ilk olarak insan kaynakları yöneticisi tarafından değerlendirilmektedir. Çağdaş işletmeciliğin gereği olan bu uygulamanın kurumsallaşmayla paralel gittiği görülmektedir. Şahıs işletmelerinin tamamında karar alıcılar tek başına karar verme eğilimindedir. Halbuki, limitet şirketlerin %57,1'inde, anonim şirketlerin %68,2'sinde diğer yöneticilerle görüşülerek karar verilmektedir. İşletmeler kurumsallaştıkça tüm çalışanların fikrini alarak karar verenlerin oranı da artmaktadır.

İşletme hukuki yapılarıyla organizasyon şemasının bulunması arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($\chi^2=13,1$, $p=0,01$). İşletmelerin kurumsallaşmalarıyla birlikte organizasyon şemasına sahip olma oranları da artmaktadır. Tablo 3'ü incelediğimizde, işletmelerin hukuki yapılarıyla bahsedilen bölümler arasındaki göreceli ilişki görülmektedir. Bu ilişki yapılan analizlerle de doğrulanmıştır. Nitekim hukuki yapı ile halkla ilişkiler bölümünün ($p=0,01$), insan kaynakları bölümünün ($p=0,03$) ve kalite kontrol bölümünün ($p=0,004$) varlığı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 3 değerinde 0,05'in altındadır. Bu değerlerde göstermektedir ki işletmeler kurumsallaştıkça çağdaş işletmeciliğin gerekleri olan bölümlerin varlığı da artmaktadır.

Tablo 3: İşletmelerin Hukuki Yapıları ile Halkla İlişkiler, İnsan Kaynakları ve Kalite Kontrol Bölümlerinin Varlığı Arasındaki İlişki

Table 3: Relation Among Legal Structure of The Enterprises, Public Relations, Human Sources and Quality Control Departments.

Hukuki şekil Legal Structure	Halkla İlişkiler Public Relations		İnsan Kaynakları Bölümü Human Sources Department		Kalite Kontrol Bölümü Quality Control Department	
	Var Available	Yok Absent	Var Available	Yok Absent	Var Available	Yok Absent
Şahıs işletmesi Personnel sector	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Limited şirket Limited company	0,0	100,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Anonim şirket Joint stock company	63,6	36,4	63,6	36,4	71,4	28,6

İşletmelerin çalışan sayılarına göre büyüklükleri ile anketin bazı soruları arasında ilişki analizi yapılmıştır. Elde edilen değerler Tablo 4 ve 5'te özetlenmiştir.

Tablo 4: İşletmelerin Büyüklüğü ile Organizasyon Şemasının Varlığı, Yeterliliği, Organizasyon Kitabının Varlığı ve Bulunma Gerekliliği Arasındaki İlişki

Table 4: Relation Among The Size Of Firm's Existence And Necessity of Organisation Chart; Existence and Necessity Organisation Manual.

Çalışan Sayıları The Number of Employee	Organizasyon Şeması % Organization Chart		Organizasyon Şemasının Yeterliliği % Existence of Organization Chart		Organizasyon El Kitabı % Organization Manual		Organizasyon El Kitabının Gerekliliği % Necessity of Organization Manual		
	Var Available	Yok Absent	Yeterli Enough	Yetersiz Inadequate	Var Available	Yok Absent	Evet Yes	Kısmen Partly	Hayır No
25-49	37,5	62,5	50,0	50,0	14,3	85,7	33,3	50,0	16,7
50-74	100,0	0,0	66,7	33,3	66,7	33,3	0,0	50,0	50,0
75-99	66,7	33,0	75,0	25,0	33,3	66,7	100,0	0,0	0,0
100-199	80,0	20,0	0,0	0,0	66,7	33,3	100,0	0,0	0,0
200-299	100,0	0,0	100,0	0,0	75,0	25,0	100,0	0,0	0,0
300 ≥	100,0	0,0	100,0	0,0	33,3	66,7	0,0	100,0	0,0

Tablo 4'te ki ilişkileri incelediğimizde, çalışan sayısının artmasıyla birlikte organizasyon şemasına sahip olma oranının göreceli olarak arttığı görülmektedir. Aynı şekilde işletme ölçeği büyüdükçe mevcut şemadan memnun olma oranı da artmaktadır. Ancak işletme ölçeği büyüklüğü ile organizasyon el kitabına sahip olma arasında görecelide olsa hiç ilişki olmadığı görülmektedir. Buna karşın bulunması gerekliliği işletme ölçeği büyüdükçe artmaktadır. Fakat elde edilen değerler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Tamamen tesadüfi değerlerdir.

Tablo 5'te yer alan ilişkiler anlamlı sonuç vermiştir. Çalışan sayıları ile AR-GE bölümü arasındaki ilişkide $p=0,02$, insan kaynakları bölümü arasındaki ilişkide $p=0,01$ ve ödüllendirme yöntemleri ile arasındaki ilişkide $p=0,05$ değerleri bulunmuştur. Her 3 değerinde 0,05 eşit ya da altında olduğundan bahsedilen ilişkiler arasında anlamlılık vardır diyebiliriz.

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu kalifiye personelin niteliği ile bu personele ihtiyaç duyan bölümler arasında ki ilişki tablo 6'da özetlenmiştir. Tablo 6'nın incelenmesinden görüleceği üzere, mühendis veya mimar eksikliği 1. sırada gösteren işletmelerin %44,4'ü üretim, %33,3'ü tasarım, %11,1'i pazarlama ve %11,1'ide kalite kontrol bölümlerinde bu ihtiyacı hissetmektedir. Kalifiye işçi eksikliği 1. sırada belirten işletmelerin %100'ü de üretim bölümünde eksiklik görmektedir. Teknisyen düzeyinde eksiklik duyan işletmelerin %50'si halkla ilişkiler, %50'si de pazarlama bölümlerini işaretlemiştir. İki karşılaştırma sonucunda $\chi^2 = 29,4$, $p=0,0003$ değerleri bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük olduğu için ihtiyaç duyulan personelin niteliği ile ihtiyaç duyulan bölümler arasında anlamlı ilişki vardır diyebiliriz.

Tablo 5: İşletmelerin Büyüklükleri ile AR-GE, İnsan Kaynakları Bölümleri ve Ödüllendirme Yöntemleri Arasındaki İlişki

Table 5: Relation Among The Size of Enterprises, Research and Development (R&D), Human Sources Departments and Rewarding Methods.

Çalışan Sayıları The Number of Employee	AR-GE Bölümü % Research and Development Department		İnsan Kaynakları Bölümü % Human Sources Department		Ödüllendirme Yöntemleri % Rewarding Methods		
	Var Available	Yok Absent	Var Available	Yok Absent	Maddi ödül Material reward	Manevi ödül Moral reward	İkisi Birlikte Both
25-49	25,0	75,0	0,0	100,0	0,0	42,9	57,1
50-74	33,3	66,7	33,3	66,7	50,0	0,0	50,0
75-99	0,0	100,0	0,0	100,0	33,3	0,0	66,7
100-199	40,0	60,0	50,0	50,0	0,0	44,4	55,6
200-299	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
300 ≥	100,0	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	100,0

Tablo 6: İhtiyaç Duyulan Kalifiye Personelin Niteliği ile İhtiyaç Duyulan Bölümler

Table 6: The Quality of The Skilled Staff and Departments That are Needed

Personelin Niteliği The Quality of The Personnel	Bölümler Departments		Üretim Production	Tasarım Design	Halkla İlişkiler Public Relations	Pazarlama Marketing	Kalite Kontrol Quality Control
	Mühendis-Mimar % Engineer-architect	Kalifiye İşçi % Skilled labor					
Mühendis-Mimar % Engineer-architect	44,4	33,3	0,0	11,1	11,1		
Kalifiye İşçi % Skilled labor	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
Teknisyen % Technician	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0		

3.3.1.1 Planlama Fonksiyonunun Büyük Ölçekli Mobilya Sanayii İşletmelerinde Uygulanma Düzeyleri

Amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağı ve bunların hangi sırada, ne şekilde ve ne zaman yapılacağına belirlenmesi olarak tanımladığımız planlama fonksiyonunun mobilya sanayii işletmelerindeki uygulanma düzeylerini belirleyebilmek için sorulan sorulara ilişkin alınan yanıtlar tablo 7'de özetlenmiştir.

Tablo 7'ye göre Türkiye'deki büyük ölçekli mobilya sanayii işletmelerinde üretimle ilgili büyük oranda planlama yapılmaktadır (%93,8). Bu sonuç bölüm yöneticilerince de desteklenmektedir. Bu oran bölüm yöneticilerinde %84,5'e düşmektedir. Planlamanın genelde kısa ve orta vadeli planlamalar olduğu yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir. Kısa vadeli planlarda, %39,5 ile ilgili bölüm müdürü ve %28,9 ile ilgili bölüm şefleri; Orta vadeli planlarda, %46,2 ile genel müdür, %28,2 ile ilgili bölüm müdürleri; Uzun vadeli planlarda da %37,5 ile genel müdür ve %35 ile yönetim kurulları etkindir. Bu sonuçlar literatür verileriyle benzerlik göstermektedir.

Tablo 7: İşletmelerde Planlama Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyi
Table 7: Practising Level of The Planning Function in Enterprises

Planlama Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyi / Practising Level of The Planning Function	Yanıtlar / Answers	% / Percentage
İşletmelerde planlamaya katılan birimler ve katılma yüzdeleri Units of enterprises attending to the planning and the percentage of their attendance	Kısa vadeli planlar / Short term plans	
	Yönetim Kurulu / Administrative board	2,6
	Genel Müdür / General manager	23,7
	Bölüm müdürü / Department manager	39,5
	Bölüm şefi / Department chief	28,9
	Ustabaşı / Foreman	5,3
	Orta vadeli planlar / Medium term plans	
	Yönetim Kurulu / Administrative board	17,9
	Genel Müdür / General manager	46,2
	Bölüm müdürü / Department manager	28,2
	Bölüm şefi / Department chief	7,7
	Ustabaşı / Foreman	0,0
	Uzun vadeli planlar / Long term plans	
	Yönetim Kurulu / Administrative board	35,0
	Genel Müdür / General manager	37,5
	Bölüm müdürü / Department manager	22,5
	Bölüm şefi / Department chief	2,5
	Ustabaşı / Foreman	2,5

Planlama yapamayan işletmeler %55,8 ile pazarın veya talebin değişkenliğini, %18,6 ile yönetim bilincinin tam gelişmemesini, %14 ile yeterli eleman bulunamayışını ve %11,6 ile sanayiinin yapısı ve koşullarını neden olarak ileri sürmektedirler. Bahsedilen gerçekler bölüm yöneticilerince de paylaşılmaktadır.

3.3.1.2 Organizasyon Fonksiyonunun Büyük Ölçekli Mobilya Sanayii İşletmelerinde Uygulanma Düzeyleri

İşletmenin amaçlarına uygun bir şekilde kimlerin hangi işleri yapacağı ve aralarındaki iş ilişkilerinin nasıl olacağına düzenlenmesi organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bunların kağıda dökülmüş şekline de organizasyon şemaları denilmekte olduğunu biliyoruz. Araştırmaya katılan işletmelerin organizasyon yapılarını belirlemeye ilişkin verdikleri yanıtların bir kısmı tablo 8'de verilmiş bir kısmı da metin halinde aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 8: İşletmelerde Organizasyon Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyi
Table 8: Practising Level of The Organization Function in Enterprises

Organizasyon Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyleri / Practising Level of The Organisation Function	Yanıtlar / Answer	% / Percentage
İşletmelerde organizasyon şemasının varlığı / The presence of organization charts in enterprises	Var / Available Yok / Absent	75 25
İşletmelerde organizasyon el kitabına duyulan gereksinim / Necessity of organizational manual in the enterprises	Evet gerekli / Yes required Kısmen gerekli / Partly required Hayır gereksiz / No unnecessary	56,3 31,3 12,4
İşletmelerde Üst Yönetimin Yetki Devretme Durumları / Authority delegation conditions of managements	Evet / Yes Kısmen / Partly Hayır / No	54,8 41,9 3,3

Tablo 8'in incelenmesinden görüleceği üzere; araştırmaya katılan işletmelerin %75'inde organizasyon şeması vardır. Ancak, şema var diyen işletmelerin %15,4'ü mevcut şemadan memnun değildir. Organizasyon şemalarının yararlı olabilmesi, onları destekleyen organizasyon el kitaplarının varlığı ile mümkündür. Ancak işletmelerimizin %51,7'si organizasyon el kitabına sahip değildir. Organizasyon şemasına sahip işletmelerin %36,4'ünde el kitabına rastlanılmamaktadır. Bu sonuç işletmelerin %31,3'ünde yetki çatışmalarına yol açabilmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu organizasyon el kitabının bulunması gerekliliğine inanmaktadır. Nitekim, organizasyon el kitabına gerek yok diyen yöneticilerin oranı sadece %12,4'tür. Organizasyon şemasına sahip olmayan işletmeler, bulunmama gerekçelerinde önceliği %57,1 ile işletmelerinin yeterli büyüklüğe sahip olmamasına vermektedir. Organizasyon şemasına sahip olmayan işletmelerin %60'ında yetki çatışmaları görülmektedir. Mevcut şemalarını yeterli bulmayan işletmelerin yeni öngördükleri şemada AR-GE ve kalite kontrol gibi yeni birimler oluşturmaları çağdaş işletmecilik anlayışı açısından olumlu gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Mobilya sanayii işletmelerinde organizasyon yapıları oluşturulurken bölümlerin belirlenmesinde, fonksiyonlarına göre yapılan bölümlendirme öncelikli tercihtir (%60,7). Bunu ürün temeline göre bölümlere ayırma izlemektedir (%17,9). Müşteri temeline göre bölümlere ayırmayı araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirisi uygulamamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde kalite kontrolü; %34,7 ile hammadde girişinden itibaren ara kontrollerle, %32,7 ile üretimin tüm aşamalarında tüm çalışanların katılımı sağlanarak, %20,4 ile imalat bitiminde hatalılar ayıklanarak ve %12,2 ile istatistiki örneklemeye yöntemlerinden yararlanılarak yapılmaktadır. Ancak yapılan gözlemlerde kalite kontrolünün genelde imalat bitiminde hatalıların ayıklanması şeklinde yapıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu oranın yüzdeye yansıyan daha fazla oranda uygulandığı muhakkaktır. Nitekim kalite tanımına ilişkin soruya verilen yanıtlarda sadece 6 işletme yöneticisi toplam kalite kontrol anlayışına yakın tanımlamalar yapmışlardır.

İşletme yönetim kurulları, genel müdürlerinin yetkilerini kısıtlama eğilimindedir (%61,5). Elbette ki her görevin bir takım kısıtlamalarının olması doğaldır. Ancak bu kısıtlamanın görevin aksamasına yol açmayacak şekilde olması gerekmektedir. Yönetim kurulları, üst yöneticilerin genelde mali yetkilerini sınırlandırma eğilimindedir. Mali yetki sınırlaması %57,9 ile en büyük payı oluşturmaktadır. Yetki sınırlaması var diyen yöneticiler, sınırlamanın karar vermelerindeki olumsuz etkisinin %33,3 olduğunu beyan etmektedir. Yetki sınırlaması yok diyen yöneticilerin üzerindeki olumsuz etkisi %14,3 gibi düşük bir seviyededir.

Mobilya sanayii işletmelerinin üst yönetimleri, astlarına yetki devretmede oldukça isteklidirler. Nitekim yöneticilerin %54,8'i yetki devrettiklerini, %41,9'u da kısmen devrettiklerini belirtmektedir. Hiçbir koşulda yetki devretmeyen yöneticilerin oranı % 3,2 ile en düşük seviyededir. Aynı istek bölüm yöneticilerinde de mevcuttur. Bölüm yöneticilerinde %51,4'ü yetki devrettiklerini, %42,9'u kısmen devrettiklerini belirtmektedir.

İşletmelerin %66,7'sinde kurmay organ*, %44,4'ünde AR-GE, %44,4'ünde halkla ilişkiler, %37'sinde insan kaynakları, %57,7'sinde de kalite kontrol bölümleri mevcuttur. Kalite kontrol bölümü var diyen işletmelerin bir çoğunda kalite kontrol bölümü ya üretim bölümü altında bir şeflik ya da genel müdüre bağlı şeflik biçiminde örgütlenmiştir. ISO kalite güvence sistemi çalışmalarını yürüten birkaç işletmede genel müdür altında Kalite Güvence Müdürlüğü olarak örgütlenmiştir. Elbette ki asıl olan 2. örgütlenme biçimi olup tüm işletmelerin bu şekilde örgütlenmeye gitmeleri arzu edilir durumdur. Kalite güvence bölümü yok diyen işletmelerimizin bir çoğunda üretim bölümü bu işlevi yerine getirmektedir ki, arzu edilir bir durum değildir. Hem üreten hemde kontrol eden birimin aynı olması birçok hatanın örtbas edilmesine yol açacaktır. Bahsedilen bütün bölümlerin çağdaş işletmecilik anlayışında büyük önem arz ettiği bilinen bir gerçektir. Şekil 1'de büyük ölçekli bir mobilya işletmesinde bulunması önerilen ana departmanlar gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında, işletmelerin organizasyon şemasına sahip olma durumları ile mevcut şemanın yeterliliği, şemanın bulunmama nedenleri, organizasyon el kitabının ve yetki çatışmalarının varlığı, tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9: Organizasyon Şemasının Varlığı ile Yeterliliği, Bulunmama Nedenleri, El Kitabının ve Yetki Çatışmalarının Varlığı Arasındaki İlişki

Table 9: Relation Among The Existence and Sufficiency of The Organisation Chart; Existence Reasons; Existence of Organizational Manual and Authority Conflicts

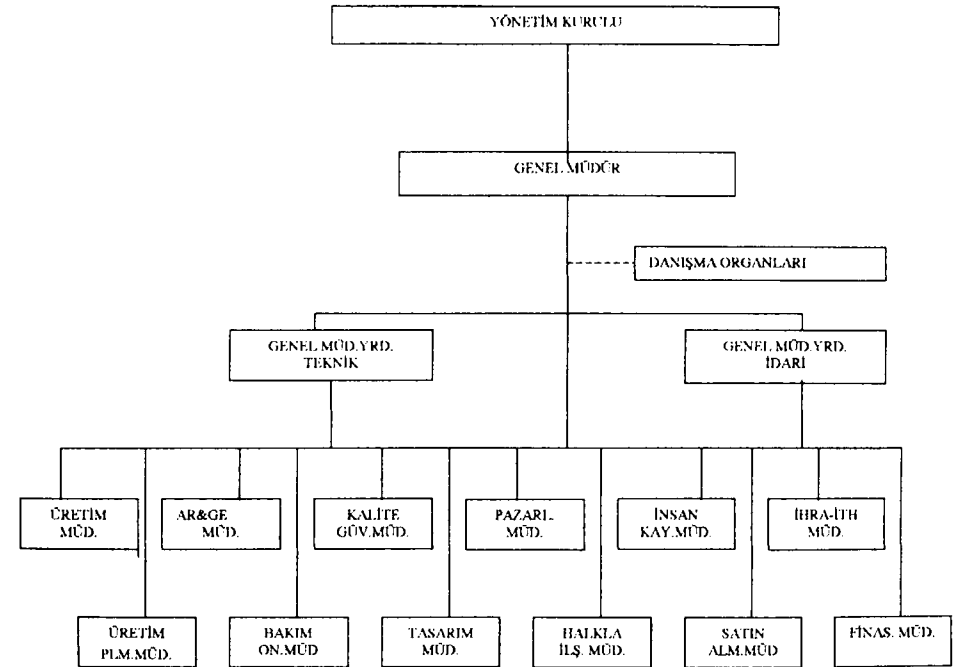
Organizasyon Şeması Organization Chart	Mevcut Şema Existing Chart		Şemanın Bulunmama Nedenleri Non Existence Reason of The Chart				Organizasyon El Kitabı Organizational Manual		Yetki Çatışmaları Authority Conflicts	
	Yeterli % Enough	Yetersiz % Inadequate	A* %	B %	C %	D %	Var % Available	Yok % Absent	Var % Available	Yok % Absent
Şema var Chart exists	84,6	15,4	0,0	0,0	0,0	0,0	63,6	36,4	31,3	68,7
Şema yok No chart	0,0	100,0	57,1	14,3	14,3	14,3	0,0	100,0	40,0	60,0

*A= İşletmemiz organizasyon şemasını gerektirecek büyüklükte değil/ Our firm is not big enough to require organization chart B= Organizasyon şemasına gereksinim duymuyorum/ I don't need an organization chart C= Sanayiinin yapısı gereği organizasyon şeması çıkarmak güç oluyor/ For the structure of the industry it's difficult to put out an organization chart D= Diğer/ Other

Tablo 9 incelediğinde, organizasyon şemasına sahip olanların %84,6'sı mevcut şemayı yeterli bulmakta, %15,4'ü ise yetersiz bulmaktadır. Bu sonucun, organizasyon içi çatışmaları önlemesi, etkin bir haberleşmeyi sağlaması ve işletmelerin verimliliği bakımından yararlı olacağı şüphesizdir. Organizasyon şeması var mıdır? sorusuna hayır yok diyen, %21,4'lük gruba yöneltilen bir diğer soru ile, organizasyon şemasının bulunmama nedenlerine ilişkin yanıtlar arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Buna göre, işletmelerin %57,1'i yeterli büyüklüğe sahip olmadıklarını

* işletme yönetiminin çeşitli konularda görüşüne başvurduğu hiyerarşik yapıda olmayan danışma organı.

belirtmekte, bunu %14,3 ile diğer seçenekler izlemektedir. Ancak, %57,1 ile en büyük nedeni oluşturan yeterli büyüklüğe sahip olamama gerekçesi, ankete katılan işletmelerin en az 25 işçi çalıştığı dikkate alındığında geçerli bir sebep olmadığı ifade edilebilir. Diğer seçeneğini işaretleyen işletmeler ise eleman eksikliği nedeniyle organizasyon şemasını yapamadıklarını belirtmişlerdir. Şema var diyen işletmelerin, %63,6'sında organizasyon el kitabı var iken, %36,4'ünde yoktur. Bir diğer önemli husus ise, organizasyon şemasına sahip işletmelerin %31,3'ünde hala yetki çatışmalarının var olduğunun görülmesidir.



Şekil 1: Büyük Ölçekli Bir Mobilya İşletmesinde Bulunması Önerilen Ana Departmanları Gösteren Organizasyon Şeması Örneği

Figure 1: Organization Chart for Big-scale Furniture Enterprises

3.3.1.3 Mobilya Sanayii İşletmelerinde Yürütme Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyleri

Emek yoğun çalışan mobilya sanayii işletmelerinde yürütme fonksiyonunun önemi çok daha fazladır. Farklı yapıda psiko-sosyal özelliklere sahip insan unsurunun işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ayrı bir öneme sahiptir. Araştırmanın bu bölümünde yürütme (yönetim) fonksiyonunun mobilya sanayii işletmelerindeki uygulanma düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Mobilya sanayii işletmelerinde ödüllendirme ve cezalandırmaya sık sık başvurulmaktadır. Ödüllendirmede, çalışanların işletmeye sağladığı artı değer, kaliteli üretim, işe bağlılık, amirleriyle ve arkadaşlarıyla iyi ilişki esas alınmaktadır. Cezalandırmada ise kalite ve standartlara uymama, kuralları ihlal, verimliliği aksatma, talimatlara uymama, disiplinsizlik, verilen emirlerin yerine getirilmemesi ve iş kanunu gereklerine uymama esastır.

Ödüllendirmede önceliği: %23,8 ile yetki ve sorumluluk verilir almakta, bunu %22,5 ile ücret artışı sağlayarak ödüllendirme izlemektedir. İşletmeler ödüllendirmede %71,3 ile manevi ödülleri, %28,7 ile maddi ödülleri tercih etmektedir. Hangi ödüllendirme yöntemi uygulanırsa uygulansın, anlamlı ilişki olmamasına rağmen göreceli olarak ödüllendirme ile birlikte ast üst arasındaki iletişimin arttığı görülmüştür.

Cezalandırmada öncelik, %29,3 ile ihtar verilerek yapılan cezalandırma yönteminde, bunu %22,4 ile iş akdinin feshi, %17,2 ile yetki ve sorumluluklara getirilen kısıtlamalar, %15,5 ile ücretinde kesinti yapmak ve diğer yöntemler izlemektedir. Cezalandırmada da manevi cezalandırma yöntemlerinin yoğun olarak uygulandığı görülmüştür.

Mobilya sanayii işletmelerinde, astların önerilerini alabilmek için genelde toplantı yöntemi uygulanmaktadır. Bu amaçla astların önerilerini sunabilecekleri ortamlar yaratılmakta ve genel kabul gören öneriler grup kararlarına ve işletme kararlarına dönüştürülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde motivasyon artırıcı uygulamalar yapılmaktadır. Motivasyon araçlarında önceliği %14,1 ile primli ücret alırken bunu %13 ile ücret artışı ve takdir edilme izlemektedir. Ödüllendirme ve cezalandırmada olduğu gibi manevi motivasyon araçları daha fazla tercih edilmektedir. Yüzde olarak ifade edersek %27,1 ile maddi motivasyon araçları ve %71,9 ile manevi motivasyon araçları uygulanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerde uygulanan ödüllendirme yöntemleri, maddi ve manevi ödüller diye gruplanarak, uygulanan motivasyon yöntemleri ve astlar ile üstler arasındaki iletişimin etkinliği arasındaki ilişki bir matris halinde tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10 incelendiğinde, ödüllendirme için kullanılan yöntemlerle çalışanların motivasyonu için kullanılan motivasyon araçları arasında bir paralelliğin olduğunu görmekteyiz. Tabloya göre aralarında çok belirgin fark olmasa da manevi ödüllerin uygulandığı işletmelerde astlar ile üstler arasında iletişim daha etkindir. Ancak, yapılan ilişki analizinde $\chi^2=0,03$, $p=0,98$ bulunmuştur. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için iki karşılaştırma arasında anlamlı ilişki yoktur. Fakat ödüllendirme yöntemleri ile motivasyon araçları arasında aranan ilişkide $\chi^2=19,5$, $p=0,0006$ bulunmuştur. P değeri 0,05'ten küçük olduğundan iki karşılaştırma arasında anlamlı ilişki vardır diyebiliriz.

Tablo 10: Ödüllendirme Yöntemleri ile, Motivasyon Araçları ve Ast Üst Arasındaki İletişimin Etkinliği
Table 10: Efficiency of Rewarding Methods, Motivation Devices and Communication Between Inferior-Superior

Ödüllendirme Yöntemlerinin Uygulanması Application of Rewarding Methods	Motivasyon Araçları Motivation Devices			İletişimin Etkinliği Effectiveness of Communication		
	Maddi ödül % Material reward	Manevi ödül % Moral reward	İkisi birlikte % Both	Evet % Available	Kısmen % Partly	Hayır % No
Maddi ödül Material reward	33,3	33,3	33,3	66,7	33,3	0,0
Manevi ödül Moral reward	42,9	57,1	0,0	71,1	28,6	0,0
İkisi birlikte Both	0,0	10,5	89,5	68,4	31,6	0,0

Üst düzey yöneticiler; astlarının önerilerini alabilmek için genelde günlük, haftalık ve aylık toplantılar yaparak, onların düşüncelerini aktarabilecekleri bir ortam yaratmaktadırlar. Uygun olan ve genel kabul gören öneriler değerlendirmeye alınabilmekte, bazı işletmelerde de grup kararına dönüştürülmektedir. Ayrıca, önerilerini raporlar şeklinde iletebilme olanaklarının var olduğu da ifade edilmektedir.

İşletmelerde oluşan yönetim kademeleri veya yeni oluşturulan yönetim kademeleri için gereksinim duyulan elemanların hangi kaynaklardan temin edildiğine ilişkin sorulan soruya alınan yanıtlara göre işletmelerin %47,8'i işletme içinden yükseltme yapmakta %52,2'si işletme dışından yeni eleman alımına gitmektedir. İşletme içinden yapılacak yükseltme, çalışan personelin işletme ile daha iyi bir dayanışmaya girip bütünleşmesine neden olacağı gibi uygun bir güdeleme aracı yerini de tutarak verimliliğin artmasına da önemli bir katkısı olacaktır. Ancak, bu yararları yanında organizasyona yeni fikirlerin girmesini engelleme ve aranan niteliklere sahip personelin girmesini engelleme gibi sakıncaları da vardır. Fakat, mevcut personelin moral ve motivasyonunu artırması, personelin tanınmasını sağlaması, az zaman alması ve ekonomik olması, yönetim ile personel arasındaki işbirliğini geliştirmesi gibi yararlarını da dikkate aldığımızda işletme içi kaynaklara başvurma yararlı olacağını söyleyebiliriz.

3.3.1.4 Koordinasyon Fonksiyonunun Büyük Ölçekli Mobilya Sanayii İşletmelerinde Uygulanma Düzeyleri

Yöneticiler, İşletmelerini amacına ulaştırabilmek için değişik ustalık gerektiren faaliyetlerle, bunları yerine getiren çok sayıda insanın faaliyetlerini koordine etmek durumundadır. Koordinasyonu sağlarken birçok yöntemlerden yararlanılabilir.

Tablo 11'de mobilya sanayii işletmelerinde, yöneticilerin işletme amaçlarını astlarına anlatabilme imkanlarına bakıldığında evet anlatabiliyorum diyenlerin oranı %51,6, kısmen anlatabiliyorum diyenlerin oranı %45,2 olarak gerçekleşmiştir. İşletme amaçlarını evet anlatabiliyorum diyen yöneticilerin işletmelerinde iletişim %75 oranında istenilen etkinlikte iken, kısmen anlatabiliyorum diyen yöneticilerin işletmelerinde %57,1 oranında gerçekleşmektedir. İşletme amaçlarının anlatılabildiği işletmelerde aynı zamanda iletişimin etkinliğinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 11: İşletmelerde Koordinasyon Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyi

Table 11: Practising Level of Coordination Function In Enterprises

Koordinasyon Fonksiyonunun Uygulanma Düzeyleri Practising Level of Coordination Function	Yanıtlar Answers		% Percentage
Üst Yönetimin İşletme Amaçlarını Astlara Anlatılabilir Olanakları The possibilities of top managements to describe the firm aims to the subordinates	Evet anlatabiliyorum Kısmen anlatabiliyorum Hayır anlatamıyorum	Yes, I can describe I can partly describe No, I can't describe	51,6 45,2 3,2
İşletmelerde Yöneticilerin Kararlara Katılabilir Olanakları The possibilities of the managers to join the decisions in the enterprises	Yönetim Kurulu Genel Müdür Bölüm müdürü Bölüm şefi Ustabaşı Diğer	Administrative board General manager Department manager Department chief Foreman Other	16,9 32,5 23,4 14,3 9,0 3,9
İşletme Çalışanları Arasındaki İletişimin Yeterliliği Sufficiency of communication among employees	Evet yeterli Kısmen yeterli Hayır yetersiz	Yes, enough Partly enough No, insufficient	67,7 32,3 0,0

Tablo 11'den de görüleceği üzere, işletme kararlarına genel müdür %32,5 ile en fazla katılırken bunu %23,4 ile bölüm müdürleri, %16,9 ile yönetim kurulları, %14,3 ile bölüm şefleri ve %9 ile ustabaşılar izlemektedir. İşletme ile ilgili kararlara alt düzey yöneticilerin katılmasının işletme verimliliğinde olumlu etkisi söz konusudur. Ancak alt düzey yöneticilerin işletme kararlarına katılımı oldukça düşük seviyededir.

İşletme yöneticilerinin yetkilerinin yetersizliği, alınması gerekli kararlarda çok fazla olmasa da bazı olumsuzluklar yaratabilmektedir. Nitekim araştırmaya katılan işletmelerin %33,3'ünde yetki yetersizliğinin olumsuz sonuç doğurduğunu görmekteyiz.

Tablo 11'e göre araştırmaya katılan işletmelerin %67,7'sinde iletişim yeterli düzeyde, gerçekleşirken %32,3'ünde ise kısmen gerçekleşmektedir. Bu sonuç bölüm yöneticilerince de desteklenmektedir. Nitekim yöneticilerin % 63,4'ü iletişimi yeterli, %35,2'si kısmen yeterli, %1,4'ü de yetersiz bulmaktadır.

Mobilya sanayii işletmelerinin %87,5'inde yöneticilerin ve çalışanların bilgi düzeylerin artırılması amacıyla eğitim uygulamaları yapılmaktadır. Eğitimin hem iş başında hem de iş dışında uygulandığı görülmektedir. Ancak iş dışı eğitim genelde yönetim kademeleri ile sınırlıdır. İş başında eğitim yöntemlerinden en fazla %45,1 ile işe alıştırma eğitimi uygulanmaktadır. Bunun dışında işletmelerin %17,6'sı iş değiştirme (rotasyon), %7,9'u görsel araçlarla eğitim, %11,8'i staj yoluyla eğitimi ve %17,6'sı da geleneksel eğitim yöntemini (usta çırak ilişkisi) tercih etmektedir. İş dışı yöntemlerden de en yüksek payı %28,6 ile kurslar almaktadır. Diğer eğitim yöntemlerindeki sıralama ise %26,5 ile seminerler, %24,5 ile inceleme gezileri, %16,3 ile konferanslar ve %4,1 ile örnek olay yöntemi şeklindedir. Eğitim veriyoruz diyen bölüm yöneticilerinin oranı %98,5 ile en üst seviyededir. Ancak bahsedilen eğitim yoğunlukla oriyantasyon eğitimi olduğundan sonuçlar çok yüksektir. Yapılan gözlemlere ve sorgulamalara göre bu oranların yüzdeye yansiyandan daha düşük seviyelerde olduğu görülmüştür.

3.3.1.5 Denetim Fonksiyonunun Büyük Ölçekli Mobilya Sanayii İşletmelerinde Uygulanma Düzeyleri

Yönetim sürecinin son aşaması olan denetim ile; gerçekleşen faaliyetlerin, yapılan planlarla karşılaştırılması, eğer sapmalar varsa düzeltici önlemlerin alınması sağlanmış olacaktır. Denetim farklı araçlarla yapılabilmektedir. Bunlar; kişisel gözlem, finansal denetim ve iç kontroldür.

Denetim fonksiyonunun uygulanma düzeyini ortaya koyacak sorulara alınan yanıtlara göre; işletmelerin %62,5'i planlardaki sapmaların önlenmesinde zorluklar yaşamaktadırlar. İşletmelerin %37,5'i herhangi bir zorluk yaşamadığını ve rahatlıkla gerçekleşen faaliyetlerle yapılan planları karşılayabildiklerini ifade etmektedirler. Zorluklar olduğunu beyan eden işletme yöneticilerinin verdikleri kısa açıklamaları ortak bir noktada toplamak istersek şunları söyleyebiliriz. Ham madde temininde yaşanan sıkıntılar, kalifiye eleman sıkıntısı, kapasitenin istendiğinde artırılmaması, fazla mesainin işçileri yorması, ithalat sıkıntısı ve enflasyonun etkisiyle planlardan sapma olabildiğini, bunu tespit ettiklerinde acil önlemler almak için çeşitli toplantılar yaptıklarını ve çözüme yönelik önlemleri uygulamaya geçtiklerini ifade etmektedirler.

4. SONUÇ

Mal ve hizmet üretmek üzere kurulan işletmelerin başarıya ulaşmalarında, akılcı ve sürekli geliştirilen yönetim anlayışı ile işletme kültürüne uygun, herkesi kapsayan esnek bir organizasyon yapısına sahip olmanın gerçekliği tartışılmaz bir gerçektir. Gerçekten emek yoğun çalışan mobilya sanayii işletmelerinde çağdaş uygun katılımcı yönetim anlayışı ile esnek bir organizasyona sahip olmanın ayrıca bir önemi vardır.

Yapılan araştırma sonuçları ve gözlemler göstermektedir ki ülkemiz mobilya sanayii son yıllarda büyük bir atılım içerisinde olmasına rağmen genelde geleneksel yöntemlerle çalışan ve yaptıkları mobilyaları benzeri ülkelerden elde ettikleri kitap ve dergilerden kopya eden, daima Avrupa'nın gerisinde yürüyen %99,6'sı küçük ölçekli işletmelerden oluşan, bir yapıdadır. Bu yapı sanayinin önemli sorunlarla karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır.

Genelleme yapılamasa da büyük ölçekli mobilya işletmeleri yönetsel ve örgütsel anlamda büyük bir gelişme eğilimi yakalamıştır. Ancak, hızlı büyümeyle birlikte bazı yönetsel problemler hala yaşanmaktadır. Mobilya sanayinin genelde küçüklükten kaynaklanan çok çeşitli problemler yaşadıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Mobilya sanayinin yaşadığı temel problemlerden biriside işgücü kalitesi ve kalifiye eleman eksikliğidir. Sanayide çalışan iş görenlerin büyük çoğunluğu mesleki eğitim görmemiş kişilerden oluşmaktadır. Sanayinin gelişmesine hız kazandıracak teknik elemanların istihdamının da, işletmelerin yeterli olanağa sahip olamamaları nedeniyle az olması gelişme eğilimindeki işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çeşitli nedenlerle işgücü devrinin fazla olması da işletmeleri büyük sıkıntıya düşürmektedir.

Elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Yapılan araştırmalarda göstermektedir ki işletmeler kurumsallaşmalarını sağladıkça çağdaş işletmeciliğin gereği gelişmeleri rahatlıkla uygulayabilmektedirler. Türkiye mobilya sanayii işletmelerinin %99,6'sının küçük ölçekli işletmeler olduğu dikkate alındığında, işletmelerin biran önce kurumsallaşmaya gitmelerinde fayda vardır. Bu kurumsallaşma, küçük ölçekli işletmelerin birkaç işletmeyle birleşip ortak olmalarıyla, kooperatif çatısı altında birleşmeleriyle, son yıllarda oluşturulan dış pazarlara yönelik ihracatçı birliklerine üye olmayla daha kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Devletin sanayii teşvik etmek amacıyla verdiği kredilerinden daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeler yararlandırırsa işletmelerin büyümeleri ve kurumsallaşmaları daha kolaylaştırılmış olacaktır.

- İşletmelerin ihtiyaç duydukları kalifiye personeli temin kaynakları olan mesleki eğitim veren yüksek okul ve fakülte meslek lisesi ve çıraklık okullarıyla daha yakın diyaloglar içinde olması gerekmektedir. Yapılan görüşmelerde işletmelerin bazılarının yönetici veya sahipleri bu konuda mesleki eğitim veren fakültelerden habersizdir. Mobilya sanayii çalışma koşulları bakımından bazı zorluklar taşımaktadır. Bu durum, mesleki eğitim gören meslek lisesi mezunları ve çıraklık okulu mezunlarını sektöre yönelmede olumsuzluklar yaratmaktadır. İşletmeler özendirici ücret politikaları izleyerek ve çalışma koşullarında iyileştirmelere giderek bu elemanların istihdamını sağlamalıdır. Ayrıca işletmeler, mesleğe yönelik eğitim gören Orman Endüstri Mühendislerine ve Ağaç İşleri Endüstri Mühendislerine daha fazla çalışma imkanı sağlamalıdır. Onların eksikliklerini meslek içi eğitimlerle tamamlamalıdır.

- İşletmeler personele ilişkin problemleri çözümleyebilecek ve insan kaynakları yönetimi konusunda mesleki eğitim görmüş elemanları bünyelerinde barındırmalı ve mutlaka organizasyon içinde bağımsız bir bölüm olarak oluşturmalarıdır.

- İşletme yöneticileri karar verirken diğer yöneticilerin fikrini almaları olumlu bir davranıştır. Ancak zaman zaman daha alt kademe yöneticilerin ve tüm çalışanların fikirlerine başvurulması astlarını motive etmek bakımından oldukça fazla yararlar sağlayacaktır. Aynı düşünceyle işletme planları yapılırken de çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

- İşletmelerin %75'inin organizasyon şemasına sahip olduğunu, %48,3'ünün organizasyon el kitabına sahip olduğunu dikkate aldığımızda, büyük ölçekli işletmelerin dahi eksiklikleri vardır. İşletmelerin verimli ve sağlıklı bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli bir araç olarak

gördüğümüz organizasyon şemasına ve organizasyon el kitaplarına kısa zamanda sahip olmaları yararlarıdır. Ancak oluşturulacak şema veya organizasyon el kitabı işletmede genel kabul görece yapıda olmalıdır.

- İşletmeler globalleşen dünya pazarlarında rekabet şansı bulabilmek amacıyla AR-GE'ye büyük önem vermelidirler. Bu amaçla üniversitelerle ortak projeler geliştirmeli ve üniversite-sa-nayi işbirliğine açık olmalıdırlar. Yapılan gözlemlerde işletmelerimizin üniversitelere kapalı olduğunu görmekteyiz.

- Çağdaş işletmeciliğin gereği olan bazı bölümlerin çeşitli nedenlerle organizasyonlar içinde yer almadığını görmekteyiz. İşletmeler AR-GE, halkla ilişkiler, insan kaynakları ve kalite kontrol bölümlerini bağımsız bir bölüm olarak oluşturmalı ve onlara çalışma imkanları yaratmalıdırlar. Aynı şekilde büyüyen işletmelerin danışma organlarından daha fazla yararlanmaları gereklidir. İşletme yönetim kurullarının, yöneticilerinin yetkilerini kısıtlama eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun, işletmelerin geleceği açısından sakıncalar yaratacağı dikkate alınarak verilen sorumluluğun gereği olan yetkileri devretmede daha istekli olmaları yararlı olacaktır.

THE ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF BIG-SCALE FURNITURE INDUSTRY ENTERPRISES IN TURKEY

Uzm. Dr. Baki AKSU

Abstract

In this study the managerial and organizational structures of Turkish Furniture Enterprises were analyzed. The study was limited to big-scaled companies. The State Institute of Statistic's definition of "big" was based on the scale. Due to this definition the companies employing more than 25 people were considered to be "big".

The treatment levels of planning, organization, administration, coordination, and control functions were determined by this study based on survey method. The survey was applied to both top and department managers.

32 top and 72 departmental managers were studied in the survey. The data optioned was illustrated by percentage distribution and statistical relationships were analyzed using SPSS (Statistical Programmer for Social Scientists).

1. INTRODUCTION

7.1% of the enterprises involved in the research was personal, 25% limited, and 67.9% joint stock company. 100-199 employees have been working in the 32.3% and 25-49 employees in the 25.8% of the big-scale enterprises involved in the research.

In the enterprises, 25.8% of the office employees was female and 74.2% of them was male; and 7.9% of those who work in production was female and 92.1% of them was male.

53.9% of those who were in administration had higher education degree. On the other hand, 58.5% of those who work in the workers staff graduated from primary school and haven't received vocational training.

81.3% of the furniture industry enterprises needs qualified staff member. 57.7% of which needs qualified worker, 34.6% architect, and 7.7% technician. 31.7% of furniture industry enterprise needs staff member firstly in production department, 18.9% in design, 16% in marketing and 15% in quality control departments.

The need for engineer and architect was 44.4% in production, 33.3% in design, 11.1% in marketing and quality control departments. 100% of the requirement for qualified workers was in the production department. 50% of the requirements for technician was in the marketing and the other 50% of it was in the public relations departments.

In the 75% of the enterprises was the department managers deal with problems relating to staff, in the 16.7% of them the general manager, and in the 8.3% of them human sources departments.

While solving administrative problems, managers of furniture industry enterprises preferred making decisions by consulting other managers (61.3%) while making decision top management rarely asked the opinions of employees (3.2%).

Planning for production was made in the 93.8% of the big-scale furniture industry enterprises of Turkey. It has been stated whether planning was short, medium term in the discussions. In short term plans department manager by 35%, department chiefs by 28.9%; in medium term plans general manager by 46.2%, department managers by 28.2%; in long term plans general manager by 37.5% and administrative boards by 35% are active.

75% of the enterprises involved in the research have the organization chart. 15.4% of the enterprises said that they had chart and not satisfied with the chart. But 51.7% of our enterprises have got the organization manual.

There was adviser board in the 66.7% of the enterprises, research and development (R&D) in the 44.4%, public relations in the 44.4%, human sources in the 37%, and quality control departments in the 57.7% of them.

Administrative boards of the enterprises involved in the research had an inclination to restrict the authorities of general managers (61.5%). On the other hand, top management of furniture industry enterprises was very eager to delegate their authorities to their subordinate.

Furniture industry enterprises rewards and punishes very often. Generally, meetings were used to ask subordinate opinions in furniture industry enterprises. Motivation-increasing applications was carried out in the enterprises involved in the research.

When there was a requirement for a new manager or a person, enterprises involved in the research incline to appeal to external sources in order to meet this requirement.

50% of the managers had the opportunity to tell the objectives of the enterprise completely to their subordinate and 46.2% of them did it partially.

32.5% of general managers, 23.4% of department manager, 16.9% of administrative boards, 14.3% department chiefs and 9% of foremen by take part in making operational decisions.

Inadequacy of authorities of firm managers may cause, even it was not so much, some problems on decisions that had to be made.

Communication was carried out at an adequate level in the 67.7% of the enterprises involved in the research, it was partially carried out in 32.3% of them.

Education applications were made by the purpose of increasing the knowledge levels of the managers and of the employees in the 87.5% of the furniture industry enterprises.

Managers of the enterprises involved in the research declared that they had some difficulties in achieving the determined aims and in preventing having mistakes in plans.

Reasonable relations had been realized among legal structures of the enterprises and existence of the organization chart; legal structure and existence of the departments that were required for modern management such as public relations, human sources, quality control; the size of firm and having organization chart, consultation organ; existence of research and development (R&D), human sources departments.

KAYNAKLAR

- ANONİM, 1994: Ahşap Dergisi. Eski Çağlar ve Mobilya ,Eylül, sayı 7.
- BUCAK, S., 1987: Türkiye'de Küçük Sanayi Siteleri Uygulanması, Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri. Ankara MPM Yayınları No: 358, 1987.
- CAN, H., 1994: Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitapevi, 3.Baskı.
- CINDIK, H. ve AKYÜZ, K. C., 1995: İmalat Sanayisi İçinde Orman Ürünleri Sanayisinin Yeri, I. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi. Bildiri Metinleri, 2.Cilt.
- EFİL, İ., 1994: İşletmelerde Yönetim Organizasyon, U.Ü.Güçlendirme Vakfı, Yayın No:80,11.Baskı.
- ENGÜR, M.O., 1992: Orman Ürünleri Endüstrisinin Sorunları, Dünya Gazetesi Eki, 13 Temmuz.
- ERASLAN, İ., 1977: Orman Ürünleri Endüstrisi'nin Tanımı, Önemi Türkiye'deki Gelişimi, Sınıflandırılması ve Entegrasyonu. İ.Ü. Orman Fakültesi Yayını. İ.Ü. Yayın No: 2334. O.F. Yayın No: 239.
- ERTÜRK, M., 1995: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Dağıtım AŞ.
- İGEME., 1996: Ürün Profili, Sanayi, Sayı: 1, s.2.
- İLHAN, R ve BURDURLU, E., 1993: Ağaç İşleri Endüstrisinde Fabrika Planlaması, Ankara.
- KARASAR, N., 1991: Bilimsel Araştırma Yöntemi, 4.Baskı, Ankara.
- KELEŞ, G ve ERTÜRK, Z., 1992: Ergonomi ve Ahşap Mobilya Tasarımının Gelişimi, Orenko 92, I.Ulusal Orman Ürünleri Endüstri Kongresi, 22-25 Eylül, Bildiri Metinleri. 2. Cilt.
- KOÇ, K. H. ve AKSU, B., 1995: Ahşap Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Problemleri ve Çözüm Önerileri, I. Ulusal Karadeniz Ormancılık Kongresi, Makale Metinleri 2. Cilt.
- KURTOĞLU, A., 1996: Mobilya Endüstrisi, İ.Ü. Orman Fakültesi, Yayınlanmamış Ders Notları
- KURTOĞLU, A, KOÇ, K.H ve AKSU, B., 1996: Türkiye Mobilya ve Ahşap Sanayii İşletmelerinin Gümrük Birliği Sonrası Rekabet Gücü, Mobilya Dekorasyon Dergisi, Ocak- Şubat . Sayı 10.
- KURTOĞLU, A. ve KOÇ, K.H., 1996: Türkiye'de Orman Ürünleri Sanayinin Yapısı ve İstihdam Sorunları , Dünya Gazetesi Eki, 27 Mayıs .
- ORÜS., 1991: Orman Ürünleri Sanayi Kurumu Genel Müdürlüğü 1980-1990 Faaliyetleri. Ankara, Gelişim Matbaası.
- ÖZDÖNMEZ, M. ve İSTANBULLU, T., 1979: Türkiye'de Orman Ürünleri Endüstrisi İstanbul: İ.Ü. Orman Fakültesi Yayını. İ.Ü. Yayın No: 2643. O.F. Yayın No: 282.
- TANRITANIR, E., 1993: Tam Zamanında Üretim Sistemi ve Bir Orman Endüstri İşletmesinde Uygulanması, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YBK, 1994: Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Orman Ürünleri Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Taslak Raporu.
- YALIM, G., 1987: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Teşebbüslerinin Ekonomimizdeki Yeri, Önemi ve Tanımlanması", Küçük ve Orta Boy Sanayi Teşebbüslerinin Sorunları, Çözüm Yolları ve Geliştirilmesi Semineri. Ankara: MPM Yayınları No: 358.