

176448

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SÜMER HOLDİNG HEREKE YÜNLÜ SANAYİ İŞLETMESİNİN
ÖZELLEŞTİRME GEREKSİNİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ANALİZİ
VE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI

DOKTORA TEZİ
HARUN DEMİRKAYA

İSTANBUL - 1995



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

SÜMER HOLDİNG HEREKE YÜNLÜ SANAYİ İŞLETMESİNİN
ÖZELLEŞTİRME GEREKSİNİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ANALİZİ
VE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI

DOKTORA TEZİ
HARUN DEMİRKAYA

Danışman: Prof. Dr. İsmail D. ATAAY

İSTANBUL - 1995

İLİŞİK OLARAK SUNDUĞUM "SOMER HOLDİNG HEREKE YÜNLÜ
SANAYİ İŞLETMESİNİN ÖZELLEŞTİRME GEREKSİNİMİ VE İNSAN
KAYNAKLARI AÇISINDAN ANALİZİ VE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMASI"
ADLI TEZİN KENDİ TARAFIMDAN, UYGUN GÖRÜLMEMEYECİK HERHANGİ BİR
YARDIMA BAŞVURMAKSIZIN YAZILDIĞINI VE YARARLANILAN ESERLERİN
KAYNAKÇADA GÖSTERİLENLERDEN İBARET OLDUĞUNU BELİRTİR VE BUNU
SEREFİMİLE ONAYLARIM.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

GİRİŞ	1

Birinci Bölüm

HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI VE ANALİZİ

I. HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI	6
A. TARİHÇE	6
1. Hereke'nin Coğrafi Konumu	6
2. Hereke Fabrikasının Kuruluşu	6
B. KURULUŞ AMAÇLARI	10
1. İmparatorluk Dönemi	10
a. Bölgesel Şartlar	10
b. Saray ve Çevresinin İhtiyaçları	10
c. Savaşlar	10
2. Cumhuriyet Dönemi	11
a. Liberal Yaklaşım	11
b. Devletçilik Yaklaşımı	12

b. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin Yünlü Grubundaki Payı	30
i. Yün ipliğine ilişkin olarak ..	30
ii. Ham dokumaya ilişkin olarak ..	31
iii. Mamul dokumaya ilişkin olarak	32
3. Satışlar	33
4. Stoklar	34
5. İstihdam	36
6. Verimlilik	37
a. İşçi Verimliliği	37
b. Makina Verimliliği	39
c. İşçi ve Makina Verimliliğine İlişkin Değerlendirme	44
7. Mali Yapı	45
a. KİT'lerin Ekonomideki Yeri	45
b. Sümer Holding A.Ş.'nin Mali Bünyesi ..	46
c. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin Mali Durumu	50
D. HEREKE YÜNLÜ SANAYİ İŞLETMESİNİN PERSONEL YÖNETİMİ AÇISINDAN ANALIZI	53
1. Personel Bölümünün Organizasyonu ve İşlevleri	53

c. Başarı Değerleme	79
d. Ücret Sistemi ve Uygulanan Toplu İş Sözleşmesi	80
i. Memurlar	80
ii. Sözleşmeli personel	81
iii. İşçiler	81
e. Ücret Politikasına İlişkin Sorunlar .	82
4. İşletmeye Uyum ve Bütünleşme Politikaları	84
a. Sendikalaşma	84
b. İstihdam Güvencesi	85
i. Memurlar	85
ii. Sözleşmeli personel	85
iii. Toplu pazarlık kapsamındaki işçiler	86
c. İşgüvenliği ve İşçi Sağlığı	87
d. Şikayet Mekanizması, Disiplin ve Cezalar	89
e. İşletme İçi Haberleşme	90
f. Çalışma Hayatının Kalitesi	92
g. Personele Sağlanan Sosyal Haklar ve Kolaylıklar.....	95
h. Personelin Motivasyon ve Moral Durumu	97
5. Personel Sorunlarına Çözüm Önerileri	98

E. HYSİ'NİN İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNİN ANALİZİ	102
1. Üretim Durumu ve Sorunları	103
a. Hammadde Kaynakları	105
b. Ürün Profili	107
c. Kapasite Kullanım Oranı	110
d. Araştırma-Geliştirme ve Kalite Kontrolü	112
e. Bakım ve Onarım Faaliyetleri	113
2. Yatırım Durumu ve Sorunları	114
a. Yatırım Öncesi Araştırma ve Yatırım Planlaması	114
b. Yatırımların Genel Seyri, Öncelikleri ve Kaynak İsrafı	115
3. Pazarlama Durumu ve Sorunları	117
a. Pazarlama ve Pazar Araştırması	118
b. Müşteri Profili	119
c. Fiyat Politikası, Dağıtım ve Tutundurma Çabaları	121
4. Mali Bünye ve Teknoloji Durumu	124
a. İşletmenin Mali Bünyesi	124
b. Finansman İhtiyacı	126

c. Teknoloji Durumu ve Sorunları	127
5. Yönetim Sorunları ve Yönetici Faktörü	129
a. Yönetim Sorunları	129
b. Yönetici Faktörü	130
6. İşletmecilik Sorunları ve Çözüm Önerileri	132
a. Genel işletmecilik Sorunları	132
b. İşletmecilik Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler	134
F. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMU: İŞLETME REHABİLİTE EDİLMELİDİR	136
1. Genel Değerlendirme	136
2. Yorum: İşletme Rehabilite Edilmelidir	138

C. KADRO PLANLAMA SİSTEMİ VE KADROLAMA SÜRECİ	147
1. Kadro Planlama Sistemi, Önemi ve Diğer Planlar İçindeki Yeri	147
a. Kadro Planlama Sistemi ve Özellikleri	147
b. Kadro Planlamasının Önemi ve Diğer Planlar İçindeki Yeri	149
c. Kadro Planlama Çalışmasının Sonuçsal Özelliği	150
2. Kadrolama Süreci, Yolu ve Yöntemi	151
a. Kadrolama Süreci	151
b. Kadro Planlamasının Aşamaları	152
D. KADRO PLANLAMASININ TEMEL İŞLEMLERİ	154
1. İş Analizleri ve İş Basitleştirmesi	154
a. İş Analizleri	154
b. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler ..	155
c. İş Basitleştirmesi	155
2. İş Ölçümü ve İşletmede Uygulaması	156
a. İş Örneklemesi Yöntemi	161
b. Zaman Etüdü Yöntemi	161
c. Geçmiş Kayıtların İncelenmesi Yöntemi	164
3. İşgücü Analizi	168

E. HEREKE YONLU SANAYI İŞLETMESİNİN KADRO PLANLAMASININ TEMEL AMAÇ VE METODOLOJİSİ	169
1. Temel Amaç ve Metodoloji	169
2. Organizasyonun Verimliliği	170
3. Organizasyonun Verimliliğini Etkileyen Faktörler	171
a. Çevre Faktörü	171
b. Örgütsel Faktörler	172
c. İnsan Kaynakları Faktörü	173
III. ÜRETİMİN VE YÖNETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU	174
A. ÜRETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU	174
1. Üretimde Mevcut İş Akışı	174
2. Önerilen Üretim İş Akışı	181
3. Kapatılacak İşletme Bölümleri	182
4. Tasaron Aracılığı ile Yaptırılacak İşler .	183
5. Sayısal Olarak Yeniden Düzenlenen İşçi Norm Kadrosu	183
B. YÖNETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU	195
1. Yeniden Organizasyonun Gerekçeleri	195
2. İşletmenin Anonim Şirket Olarak Yeniden Yapılanması	196
a. Anonim Şirket ve Özellikleri	196

b. İşletmenin Anonim Şirket Olarak Yapılanmasının Yararları	197
c. İşletmenin Yeni Ünvanı ve Anonim Şirketin Kuruluş Süreci	198

3. Yeni Örgütlenme Şeması ve İdari Personel Kadrosu	200

a. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi A.Ş.'nin Yeni Örgütlenme Şeması	200
b. İnsan Kaynakları Bölümünün Yeni Organizasyonu	202
c. Pazarlama Bölümünün Yeni Organizasyonu	203
d. Üretim ve Finansman Bölümlerinin Yeni Organizasyonu	205
e. İdari Personel Norm Kadrosu	206

IV. REHABİLİTASYONUN İSTİHDAM BOYUTU, MALİ PORTRESİ VE SONUÇLARI	212

A. AÇIĞA ÇIKACAK PERSONEL VE ALINACAK ÖNLEMLER ...	212

B. REHABİLİTASYONUN ŞİRKETİN MALİ YAPISINA ETKİLERİ	213

C. REHABİLİTASYONUN SONUÇLARI	215

2. Özelleştirmeye Yönelik Baskılar	229
3. Devletin Değişen Rolü	230
D. ÖZELLEŞTİRME KARŞITI DÜŞÜNCELER	231
1. İdeolojik Yaklaşım	231
2. Kamu Tekellerinin Yıkılması	231
3. Sermayenin Tabana Yayılması	231
4. Gelir Dağılımı, İstihdam ve İşsizlik	232
5. Mali Yükten Kurtulma	233
6. Mülkiyet-Verimlilik İlişkisi	233
II. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ	234
A. SUMER HOLDİNG BUNYESİNDEKİ ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI	234
1. Özelleştirme Hazırlıkları	234
2. Özelleştirme Uygulamaları	235
a. Arsa ve Arazi Satışı	235
b. Bina ve Magaza Satışı	235
c. İMKB'da İşlem Gören Hisseelerin Satışı	236
3. Son Durum	236
B. MEVCUT ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ	236
1. Mülkiyet Devrini Gerektiren Yöntemler	236

a. Hisse Senetlerinin Halka Arzı	236
b. Blok Satış Yöntemi	237
c. Yöneticilere, Çalışanlara ve Yöre Halkına Satışlar	238
d. Stratejik Satışlar	239
e. Varlık Satışları	239
f. Hibe Yöntemi	240
g. Yukardaki Yöntemlerin Birlikte Uygulanması	240
2. Mülkiyet Devrini Gerektirmeyen Yöntemler .	240
a. Yönetim Devri	240
b. İmtiyaz Yöntemi	241
c. İhale Yöntemi	242
d. Kiralama Yöntemi	243
e. Ortak Girişim Yöntemi	243
f. Yap-İşlet-Devret Yöntemi	244
g. Kupon Yöntemi	244
h. Bayilik Yetkisi Verilmesi	244
ı. Sübvansiyonlar	245
i. Yasal Kurumsal Serbestleşme	245
3. Yeni Yöntem Arayışları	245
a. Yöneticilere Satış (Management Buy-Out)	246
b. Çalışanlara Satış (Employee Buy-Out) .	246
c. Kaldıraçlı Satış (Leveraged Buy-Out)	246
d. Yarı Borç Yarı Hisse Tekniği (Mezzanie Financing)	247

e. İkinci Arz (Secondary Offering)	247
C. ÖZELLEŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜMLERİ	247
1. Rehabilitasyon Sorunu	247
2. Direnmeler	249
3. Zamanlama Sorunu	250
4. Blok Satış Durumunda Değer Tesbiti Sorunu	251
5. Hisse Senetlerinin Değer Tesbiti Sorunu ..	251
6. Alt Yapı ve Kamuoyu Desteği Sorunu	252
D. ÖZELLEŞTİRMENİN İSTİHDAM BOYUTU VE PERSONEL SORUNLARI	253
1. Özelleştirmenin İstihdama Etkisi	253
2. Özelleştirmenin Sendikal Harekete Etkisi ..	254
3. Özelleştirmenin Ücret Düzeyine Etkisi	255
4. Özelleştirmenin Diğer Personel Sorunlarına Etkisi	257
E. ÖZELLEŞTİRMENİN YOLAÇTIĞI İŞSİZLİK SORUNUNUN ÇÖZÜMÜ	258
III. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMİ ÖNERİSİ VE UYGULAMASI	262
A. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMİNİN TESBİTİ	262
1. Yöntem Tesbitine Tesir Eden Hususlar	262
2. Yöntem Tesbitinde Durumsal Yaklaşım	265

TABLOLAR

SAYFA

Tablo 1.	Ana Mamul Cinsleri itibariyle Toplam Fiili Üretim	28
Tablo 2.	Mamul Gruplarının Toplam Üretimdeki Payları	29
Tablo 3.	Yün İpliği Üretiminde HYSİ'nin Payı	30
Tablo 4.	Ham Dokumada HYSİ'nin Payı	31
Tablo 5.	Mamul Dokumada HYSİ'nin Payı	32
Tablo 6.	Holding ve Yünlü Grubunda HYSİ'nin Satışları	34
Tablo 7.	Yünlü Grubunun ve Grup İçinde HYSİ'nin Stokları .	35
Tablo 8.	Yıllar itibariyle Personel Sayıları	36
Tablo 9.	İplik Üretimine İlişkin İşçi Verimliliği	37
Tablo 10.	Ham Dokumaya İlişkin İşçi Verimliliği	38
Tablo 11.	Mamul Dokumaya İlişkin İşçi Verimliliği	39
Tablo 12.	İplik Üretimine İlişkin Makine Verimliliği	40
Tablo 13.	Ham Dokumaya İlişkin Makine Verimliliği	41
Tablo 14.	Mamul Dokumaya İlişkin Makine Verimliliği	42
Tablo 15.	Varlık, Özkaynak ve Yabancı Kaynak Durumu	47
Tablo 16.	Sümer Holdingin Yıllar İtibariyle Konsolide Gelir/Gider Durumu	48
Tablo 17.	HYSİ'nin Mali Durumuna İlişkin Genel Bilgiler ...	51
Tablo 18.	30.9.1994 Tarihi İtibariyle Memur Kadro ve Mevcut Durumu	58
Tablo 19.	Yıllara Göre İşçi ve Memur Sayıları	71
Tablo 20.	Yıllara Göre Revize Proje Tutarı ve Harcamaları .	116
Tablo 21.	Yıllara Göre Müşteriler ve Satışlardaki Payı	120
Tablo 22.	Ürün Bazında Ortalama Üretim Maliyetleri, Satış Fiyatları ve Maliyet/Satış Oranları	123
Tablo 23.	HYSİ'nin Yeni İşçi Kadroları	185
Tablo 24.	İşletmenin Yeni İdari Personel Kadroları	207
Tablo 25.	Özelleştirmenin Arkasındaki Güçler	229
Tablo 26.	Beşyüz Büyük Firmada Satış Hasılatına Göre İşçilik Gideri	256

TEKSİF : Türkiye Tekstil, Örme ve Giyim Sanayii
İşçileri Sendikası
TUGİAD : Türkiye Genç İşadamları Derneği
TUSİAD : Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UU : Uludağ Üniversitesi

GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti, kuruluş yıllarında ulusal kalkınmayı başlatacak bilgili insan kaynağı, finansman olanakları, teknoloji ve alt yapı imkanlarından yoksundu.

İmparatorluk döneminde ekonomiye yabancı şirketler hakimdi. Bu şirketlere tanınan imtiyazlar, devletin mali ve idari yapısının gittikçe bozulması gibi nedenlerle yerli özel sektör gelişemediği gibi, devlet işletmeciliği de yeterince gelişememişti.

İmparatorluk yıllarında öncelikli olarak ordunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere, içlerinde Hereke Fabrika-i Hümayunu'nun da bulunduğu bazı küçük işletmeler de kurulmuştu. Ancak, gerek ithal malların piyasalarda egemenliğini sağlayıcı gümrük rejimi, gerek savaşların alım gücünü düşürdüğü halkın durumu sebepleriyle, bunlar da yaşama savaşı içine düşmüşlerdi.

Bu şartlar altında 1923 yılında İzmir İktisat Kongresi toplanmıştır. Kongrede kalkınmanın esas olarak özel sektör aracılığı ile sağlanması, korunma ihtiyacı duyulan veya özel sektörün yetersiz kaldığı alanlarda devletin görev üstlenmesi prensibi benimsenmiştir. Bu prensibin hayata geçirilmesi amacıyla 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur. Daha sonra, devlete ait sanayi kuruluşlarını işletmek, yenilerini kurmak, her alanda özel sektöre öncülük etmek ve gerektiğinde devletin elindeki kuruluşları özel sektöre devretmek amacıyla Türkiye Sanayi ve Maden Bankası kurulmuştur. İçlerinde Hereke Fabrikası'nın da bulunduğu bir kaç küçük işletme, bu bankaya devredilmiştir.

Ancak, bu kuruluşla beklenen amaçlar gerçekleştirilememiştir. 1929 Dünya Ekonomik Bunalımının ortaya koyduğu sonuçlar, ekonomik bağımsızlığın kaçınılmazlığını ön plana çıkarmıştır. Bu durum ve milli sanayinin kurulması zorunluluğu, devletin etkin ve yönlendirici olduğu bir sanayileşme stratejisinin benimsenmesine yol açmıştır.

Bunun sonucunda, Hereke Fabrikası gibi kuruluşları da bünyesine alan, Atatürk'ün Türkiye'nin sosyo-ekonomik şartları içinde belirlediği devletçilik ilkesinin temel taşı olan Sümerbank kurulmuştur. Sümerbank Türkiye'de gerçek anlamda oluşturulan ilk Kamu İktisadi Teşebbüsüdür. Sümerbank, kuruluşundan itibaren Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı gereğince öngörülen yatırımların büyük çoğunluğunu gerçekleştirmiş, "sanayide devlet" sloganını günümüze kadar ulaştırmıştır.

Sümerbank kurulduktan sonra Kamu İktisadi Teşebbüsü oluşturma süreci hızlanarak devam etmiştir. Bu anlamda Etibank, Ziraat Bankası, Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu, Türkiye Şeker İşletmeleri gibi kuruluşlar oluşturularak, Kamu İktisadi Teşebbüsü sayısı arttırılmıştır. Bu durum, bunların bir kanun çerçevesinde toplanması zorunluluğunu ortaya çıkarmış ve 3640 sayılı kanunla ilk düzenleme yapılmıştır. Bundan sonra, zaman içinde Kamu İktisadi Teşebbüsleri bir çok düzenlemenin konusu olmuştur.

Ekonomide Atatürk'lü yıllardan sonra, özellikle 1939 yılında başlayan İkinci Dünya Savaşı devletçilik uygulamalarının hızını kesmiştir. 1950 yılından sonra çok partili demokratik sisteme geçilmesi, devletin ekonomideki payının azaltılması düşüncesini gündeme getirmişse de, özel sektörün yeterli güce ulaşamamış olması nedeniyle, uygulamada düşünülenin tersi olmuş ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinin ekonomideki etkinliği giderek artmıştır.

Ancak, bu yıllardan itibaren Kamu İktisadi Teşebbüslerinin bozulma süreci de başlamıştır. Zira, yeni siyasi ortamda Kamu İktisadi Teşebbüslerine yönelik politik baskılar çoğalmıştır. Bu anlamda Kamu İktisadi Teşebbüslerinin istihdam yaratma gücü politize edilmiş, fiyat belirleme mekanizmalarına müdahale edilmiş, yönetimde ve yönetici seçiminde liyakat yerine, kayırmacılık gibi faktörler ön plana çıkarılmıştır.

1960 ihtilali ve takip eden dönemlerde planlı kalkınma esas alınmıştır. Dolayısıyla liberal iktisadi modelden karma ekonomi modeline doğru bir gelişme olmuştur. Ancak bu gelişmeler Kamu İktisadi Teşebbüslerinin giderek büyümesini ve bozulmasını engelle-

yememiştir. Mali yapıları gittikçe bozulan, verimliliği ve karlılığı gittikçe düşen bu kuruluşlar, milli ekonomiye her geçen gün artan oranda yük haline gelmişlerdir.

Planlı dönem devam etmekle birlikte 24 Ocak 1980 ekonomik istikrar tedbirleriyle, karma ekonomiden tekrar liberal ekonomiye geçiş yönünde bazı adımlar atılmıştır. Bu durum Kamu İktisadi Teşebbüslerine yönelik politikalarda büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Bu anlamda Kamu İktisadi Teşebbüslerine yapılan sübvansiyonlar azaltılmış, personel sayıları dondurulmuş, ürünlerine yüksek oranlarda zamlar yapılmıştır. Öte yandan, bu kuruluşları serbest piyasa ekonomisine entegre etmeye yönelik yasal düzenlemelere gidilmiştir.

Bu düzenlemeler dünya ekonomisi kapsamındaki gelişmelerin de bir sonucudur. Zira, Türkiye ekonomisindeki yapısal değişime ve dünya ekonomisindeki globalleşme eğilimlerine paralel olarak, özel sektörün bilgi, beceri ve sermaye gücünün oluşmaya başladığı alanlarda, sorunları ile ekonomiye gittikçe daha fazla yük haline gelen kamu kesimi işletmelerine ihtiyaç kalmamıştır.

Öte yandan, küreselleşme ve bütünleşme süreci içinde bulunan günümüz ekonomisinde kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, serbest piyasa mekanizmalarının kusursuz bir şekilde işlemlerini gerektirmektedir. Bu amaçla Kamu İktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmesi ya da özel sektöre devredilmesi dünya ekonomisi gündeminde ağırlıklı olarak yer almaya başlamıştır.

1970'li yıllardan itibaren, özellikle 1980 yılı ve sonrasında özelleştirme dünya kamuoyunu en çok meşgul eden konuların başında yer almıştır. 1970'li yıllarda Şili'de başlayan uygulamalar, 1979 da İngiltere'de Thatcher Hükümeti'nin işbaşına gelmesiyle hızlanmıştır. Günümüzde özelleştirme, merkezi planlamayı benimseyen sosyalist ülkelerin ekonomilerinin dahi kurtuluş ümidi haline gelmiştir.

Görünen olay, 2000'li yıllara bütün ülkelerin piyasa ekonomisini esas alan bir ekonomik sistemle girme yarışı içinde oldukla-

rıdır. Özelleştirme bu amaca varmanın önemli basamaklarından birini teşkil etmektedir.

Ülkemiz de bu gelişmelerden nasibini almıştır. Kamu iktisadi Teşebbüslerinin ülkemiz ekonomisindeki ağırlıkları giderek artmıştır. Bu artış, bunlar için çözümü güç sorunları da beraberinde getirmiştir. 1980'li yıllardan itibaren ekonominin daha fazla dışa açılma ve dünya ile entegrasyon çabaları ve dünya ekonomisindeki uygulamaların da etkisiyle, ülkemizde de 1980'den sonra Kamu iktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmesi hazırlığı başlatılmıştır. Bu amaçla 1985 yılında özelleştirilmek üzere 127 Kamu iktisadi Teşebbüsü portföye alınmıştır.

Bu gün, özelleştirmenin gerekliliği konusunda tüm toplum katmanlarında bir "görüş birliği" sağlanmış gibidir. Ancak, özelleştirmenin ilkeleri, öncelikleri, yöntemleri ve ortaya çıkaracağı başta istihdam olmak üzere muhtelif sorunlar, özelleştirme sürecinin işlemlerini yavaşlatmaktadır. Ayrıca, konuyu her aşamasında tartışılır kılmaktadır.

Bu olguyu doğal karşılamak gerekir. Zira, özelleştirme süreci sonunda doğruyu bulmak her zaman mümkün değildir. Doğru ülkenin, genel ekonomik yapının, sosyal yapının ve işletmenin koşullarına göre değişebilmektedir.

Sümerbank'ın oluşturduğu Sümer Holding ve bağlı işletmeleri Türkiye'nin gerçek anlamda ilk Kamu iktisadi Teşebbüsü olarak dikkat çekicidir. Öte yandan, holding ve bağlı işletmeleri Türkiye'de KİT sisteminin ortaya çıkardığı olumsuzluklar ile bunların içine düştükleri sorunlar ve yaşanan krizin boyutları açısından da iyi bir örnek oluşturmaktadır.

Kamu iktisadi Teşebbüsü statüsündeki bir işletmenin özelleştirme amacıyla analiz edilerek, özelleştirilmesinin gerekip, gerekmediği; gerekiyorsa, hangi yönetin optimal sonucu vereceğinin tesbiti; diğer bir anlatımla, özelleştirme olgusunda doğruyu arama çabasının bir ifadesi olmak amacıyla, Sümer Holding Anonim Şirketi Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinde araştırma yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde Sümer Holding Anonim Şirketi Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, tarihçesi, kuruluş amaçları, dış çevresi ve yörenin sosyo-ekonomik yapısı içindeki yeri ile ele alınacaktır. Ayrıca işletme, hukuki statüsü, yönetimi, organizasyonu ve holding içindeki yeri ile incelenecek, personel yönetimi açısından ve işletmecilik faaliyetleri açısından ayrıntılı olarak analiz edilecektir.

İkinci bölümde, Kamu İktisadi Teşebbüsü statüsündeki Sümer Holding Anonim Şirketi Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin içine düştüğü sorunların çözümü için, bir "rehabilitasyon planı" önerisi ele alınacaktır. Bu plan çerçevesinde işletmenin rehabilitasyonu amacıyla hukuki statüsü değiştirilecek, üretimi ve yönetimi yeniden yapılandırılacaktır.

Üçüncü bölüm ise, ülkemizde de artık gerekliliği tartışılmayan özelleştirme konusuna ayrılmıştır. Bu bölümde tanımı, amaçları, yöntemleri, başta istihdam ve diğer personel sorunları olmak üzere, süreçte karşılaşılan tüm sorunları ve çözüm önerileri ile özelleştirme kavramı incelenecektir. Ülkenin koşulları, işletmenin ve yörenin konumu, mevcut özelleştirme yöntemlerinin işletmeye uygulanabilirliği ve geçmiş uygulamaların ortaya çıkardığı sorunlar dikkate alınarak, işletmenin özelleştirilmesine en uygun yöntem tesbit edilecektir. Sonuçta tesbit edilen yöntem uygulanmak suretiyle, işletmenin özelleştirilmesi sağlanacaktır.

Birinci Bölüm

HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI VE ANALİZİ

I. HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN TANIMI

A. TARİHÇE

1. Hereke'nin Coğrafi Konumu

Hereke İzmit Körfezi'nin kuzey kıyısında kurulmuştur. Doğusunda bağlı bulunduğu Körfez ilçesi, batısında ve kuzeyinde Gebze ilçesi, Güneyinde Marmara Denizi (İzmit Körfezi) bulunmaktadır. Bölge, İzmit'e 27 km, İstanbul'a 65 km mesafede, iki önemli vilayetin yolu üzerinde, oldukça dik yamaçlar arasında kalmış, şirin bir körfez beldesi görünümündedir.

Beldenin kurulduğu yer, sarp yamaçlarla denizin sıkıştırdığı yerleşmeye ve sanayinin gelişmesine hiç de elverişli olmayan, çok dar bir alandır. Buna rağmen oldukça eski bir yerleşim bölgesi olduğu anlaşılmaktadır.

Bölge 1326 yılında Osmanlı egemenliğine geçmiş olmasına ve tarihi İpek Yolu üzerinde kurulmuş olmasına karşın, yörede fabrikanın kurulduğu 1843 yılında kadar, canlı bir kent görüntüsüne kavuşmamıştır (1).

2. Hereke Fabrikası'nın Kuruluşu

Fabrikanın kuruluş öyküsü ilginçtir. Zira, yerleşime uygun olmayan Hereke'de fabrikanın kurulduğu dönemde ülkede henüz

(1) Avni Öztüre, Nicomedia (İzmit) Tarihi, İstanbul: Avni Öztüre yayınları, 1981, s.58.

demiryolu yoktur. Buharlı gemiler ancak 1845'te işlemeye başlamıştır.

Padişah Abdülmecit döneminde mali ve ekonomik işlerde önemli roller oynayan Ohannes ve Bağos Dadyan, İzmit'e bir çuha fabrikası yapımını üzerlerine alırlar. Bu görevin ikmali için İzmit'e gidiş-geliş esnasında, Hereke'yi doğa güzelliği ve zengin su (Ulupınar) kaynağı ile, çok beğenirler. Çuha fabrikasının yapım malzemesi ve masrafı arasında, Hereke'de kendi adlarına bir fabrika kurmak isterler.

Serasker Rıza Paşa'nın da bilgisi dahilinde 1843 yılında 50 pamuklu, 25 ipekli confes tezgahından oluşan Hereke Fabrikası kurulur ve işletmeye açılır (2).

Padişah böyle bir fabrikanın kurulmuş olduğunu 2 yıl sonra duyar. Bilgisi olmadan yapılmış olmasına kızar ve belki de Rıza Paşa'yı denemek için İzmit'e deniz yolu ile bir gezi düzenletir. Hereke önlerinden geçerken fabrikayı tesadüfen görmüş gibi davranarak, ne olduğunu Rıza Paşa'ya sorar. Durumun önemini ve vehametini kavrayan Rıza Paşa hemen "Sultanım, size bir sürprizim vardı, bu fabrikayı size yerinde göstermek istiyordum, bu yüzden bu güne kadar sizden saklanmıştır. Bu fabrikayı müteahhitler sizin adınıza kurdular" der.

Böylece Rıza Paşa durumu kurtarmıştır. Ancak, fabrika sahipleri tarafından 1845 yılında devlete bağışlanarak, "Hereke Fabrika-i Hümayunu" adını almıştır (3).

Fabrikanın ilk müdürü Serkis Ağa olup, İtalyan asıllı Kamaron isimli ressam ile birlikte ilk yönetim kurulunu oluşturmuşlardır.

(2) Kocaeli İl Yıllığı 1967, İstanbul: Kocaeli Valiliği, 1970, s.305.

(3) Önder Küçükerman, Anadolu'nun Geleneksel Halı ve Dokuma Sanatı İçinde Hereke Fabrikası, İstanbul: Sümerbank Yayınları, 1987, s.47.

Fabrikanın kurulduğu dönemlerde, zaten yetersiz olan bu tür üretim tesisleri içinde Hereke Fabrikası işçilik ücretleri ve kalitesi ile dikkat çekmektedir.

0 günlerde, ortalama 5-6 bin düğüm atan bir çalışanın günlük yevmiyesini gösteren bir belgede: Sivas 1.8 kuruş, Isparta 2.1 kuruş, Uşak 2.5 kuruş, Hereke 4.0 kuruş (4) olarak, işçilere ödemeler yapıldığı açıklanmıştır.

Fabrikanın ürünleri daha çok saray ve çevresince kullanılmakta ve sipariş üzerine yapılmaktadır. Bu durum, daha sonra fabrika ürünlerinin Kapalıçarşı'da halka da satılması amacıyla bir mağaza açılmasından sonra, 1875 'de ilginç bir kapanma öyküsüne neden olmuştur. Bazı kaynaklar, fabrikanın ürünlerinin halk arasında kullanılmasının saray çevrelerince hoş karşılanmadığını ve saray kadınlarının ku kapanışta etken olduğunu belirtmektedir.

1888 yılında müdürlüğüne Hacı Akif Bey'in tayin edilmesiyle, yeniden üretime geçen fabrika, bu kez bir satış mağazası daha açarak, daha çok piyasaya yönelmiştir (5). 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kuruluncaya kadar bu mağaza işlevini sürdürmüştür, daha sonra Bahçekapı'daki satış mağazası faaliyete geçmiştir.

Dönemin resmi belgelerinde fabrikaya ilişkin kayıtlara rastlamak mümkündür. Bu anlamda, Osmanlı Devletinin 1913-1915 yıllarında hazırladığı sanayi istatistikinde Hereke Fabrika-i Hümayunu ile ilgili bilgiler de mevcuttur (6).

(4) Vahit Eldem, Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir İetkik, Ankara: İş Bankası Yayını, 1970, s.142.

(5) Önder Küçükerman, a.g.e., s.49

(6) Gündüz Ökçün, Osmanlı Sanayii, 1913-1915 Sanayi İstatistikleri, 3.b., İstanbul: Hil Yayınları, 1984, s.33.

1915 yılında bütünüyle askeri idare tarafından geliştirilen altı müessese ile Hereke Fabrika-i Tali Müessesesi'nde 1.833.971 metre aba ve sayak, 174.374 kilim, 28.441 battaniye üretilmiştir. Özel sektör o zamanlar bu alanda çok geridir (7).

1932 yılında bir yangın felaketi geçiren fabrika, onarılarak tezgah sayısı 102'ye çıkarılmış ve yeni üniteleriyle, modern bir işletme haline getirilmiştir (8).

1933 yılında Sümerbank'a katılan fabrika (9), piyasa koşullarına uygun olarak kendisini yenilemesini bilmiştir. Fabrika, Sümerbank'ın holding olarak örgütlenmesinden sonra, "Sümer Holding Anonim Şirketi Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi" adını almıştır.

(7) Gündüz Ökçün, a.g.e., s.34.

(8) Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, "İşletme Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.1.

(9) 50 Yılda Türk Sanayii, Ankara: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını, 1973, s.22.

için faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Nitekim ipekli ile üretime başlayan Hereke Fabrika-i Hümayunu'nun üretiminin ilerleyen yıllarda askeri amaçlarla da kullanılan aba, çuha, şayak gibi ürünlerle çeşitlendiği görülmektedir. 1905 yıllarında fabrika da yünlü dokuma da başlamıştır.

Savaş yıllarında fabrikaların yönetiminin askeri idarece ele alınarak (11), doğrudan doğruya ordu ihtiyaçlarına yönelik üretim yapması, kuruluş amaçlarında askeri ihtiyaçların da etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

2. Cumhuriyet Dönemi

a. Liberal Yaklaşım

Uzun süren savaşların etkisiyle yoksul düşmüş eğitimsiz bir halk, yerli ürünler yerine ithal malları himaye eden bir gümrük rejimi, küçük çaplı da olsa işleticileri olan azınlıkların ülkeyi terketmesiyle faaliyetini sürdürmekte güçlük çeken cılız bir sanayi devralan Cumhuriyet Yönetimi, ekonomik model tercihini egemen unsuru özel teşebbüs olan karma sistemden yana koymuştur.

Nitekim (14 Şubat-4 Mart) 1 no.lu İzmir İktisat Kongresi kararlarına göre ekonomik hayatta özel sektör lokomotif görevi üstlenecek, devlet ancak teşvik ve himaye ile düzenleyicilik görevini ifa edecektir (12).

Bu düşüncelerle 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuş, içlerinde Hereke'nin de bulunduğu birkaç fabrika bu bankaya devredilmiştir. Özel girişimcilere kolaylık sağlamak amacıyla 1927'de teşvik-i sanayi kanunu çıkarılmıştır.

(11) Gündüz Ökçün. a.g.e., s.132.

(12) Ali Ceylan ve Melek Vergiliel, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:17,1989, s.15.

b. Devletçilik Yaklaşımı

Ekonomide liberal dönemde arzu edilen, özel teşebbüse dayalı sanayileşmenin gerçekleşmemesi, yeni arayışlara neden olmuştur. Bizzat Atatürk'ün notlarından "mutedil devletçilik" (13) olarak dilimize giren kavram, daha sonra 1931 yıllarında Cumhuriyet Halk Partisi'nin programında Devletçilik ilkesi olarak yer almıştır (14). Ancak, ekonomide devletçi uygulamalar 1933 yıllarından sonra başlamıştır.

Uygulamaların amaçlarını 1933 yılında kurulan Sümerbank'ın kuruluş kanununda görmek mümkündür: Bundan 62 yıl önce kurulan Sümerbank; ülkenin ulusal kaynaklarını gereksinme duyulan alanlarda sınai işletmelere yöneltmek; devlet sermayesi ile kurulacak fabrikaların etüd ve projelerini hazırlamak ve yönetmek; kurulmaları ve gelişmeleri gerekli sınai işletmelere yardım etmek ya da ortak olmak; kendi işletmeleri ve diğer sınai işletmeler için yurt içinde ve yurt dışında mühendis, teknisyen, usta ve işçi yetiştirmek; sanayi işletmelerine kredi temin etmek ve bilumum bankacılık işlerini yapmak, gibi amaçlarla kurulmuştur (15).

Bu itibarla Sümerbank, Atatürk'ün Türkiye'nin sosyo-ekonomik şartları içinde belirlediği devletçilik yaklaşımının temel taşı olmuştur (16).

Devletçilik yaklaşımının da ışığı altında Hereke Fabrikası gibi kuruluşların oluşum amaçları değerlendirildiğinde: Ekonomik açıdan, özel sektörün yeterli sermaye, teknoloji ve bilgi biriki-

(13) Ali Ceylan ve Melek Vergiliel, a.g.e., s.16.

(14) Korkut Boratav, Türkiye'de Devletçilik, Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s.7.

(15) 2262 Sayılı Sümerbank Kanunu

(16) Rıdvan Karluk, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İstanbul: Esbank Yayını, No:5, 1994, s.19.

minin olmaması nedeniyle bu açığı devlet eliyle kapatmak, özel sektöre örnek ve yardımcı olmak olgusu dikkat çekicidir. Siyasi açıdan, başta ordu ihtiyaçlarının dışa bağımlılıktan kurtarılması olmak üzere, genel olarak ekonomik bağımsızlığı sağlamak düşüncesi ağır basmaktadır. Sosyal açıdan ise, halkın ihtiyaç duyduğu ürünleri giderek, yerli hammadde kaynakları ve yerli sanayi imkanları ile üretmek, yerli üreticiyi teşvik etmek, gibi önemli hususlar ön plana çıkmaktadır.

C. DIŞ ÇEVRESİ VE YÖRE EKONOMİSİ İÇİNDEKİ YERİ

Hereke'ye fabrikanın kurulduğu 1843 yılına kadar, kayda değer pek gelişme yaşanmamıştır. Yöre, tarihi İpek Yolu üzerinde bulunmaktadır. Bol su kaynaklarına sahiptir. Düşman baskısından uzak, korunmaya müsait bir körfezde konuşlanmıştır. Ulaşımı kolaydır. En önemlisi, devrin ipekli dokumacılığının hammadde kaynaklarına yakındır. Butün bu faktörlerin, fabrikanın bu bölgede kurulmasına etken olduğu anlaşılmaktadır.

1843 yılında fabrikanın çekirdeğini oluşturan ipekli atelyesi kurulmuştur. 1891'de halıcılık atelyesi üretime geçirilmiştir. Daha sonra çuha, sayak ve iplik bölümleri açılmış, fes bölümü ilave edilmiştir. Sonuçta fabrika, yünlü kumaşları ve kendi adını alan üretilimiyle günümüze kadar gelerek, Türk dokumacılık sektöründe hakettiği yeri almıştır.

Fabrika devrine göre bir çok atılımın öncüsü olmuştur:

- İlk kadın işçileri çalıştıran fabrikalar arasında Hereke'nin de yer aldığı anlaşılmaktadır (17).

- Fabrika yakın çevresindeki köylere iş imkanı yaratmıştır (18). Özellikle halıcılık işletmesinin evlerde el tezgahları ile yöre halkına iş ve gelir sağlandığı bir gerçektir.

(17) Gündüz Ökçün, a.g.e., s.124.

(18) Önder Küçükerman, a.g.e., s.57.

Bunun yanında, çalışanlarının çoğunlukla yöre halkı içinden seçildiği de göz önünde tutulursa, fabrika yöreye önemli ölçüde iş imkanı sağlamıştır.

Fabrika, Sümerbank'a bağlandıktan sonra da halıcılık ve dokumacılıkta lokomotif görevini sürdürmüştür. Yörede halıcılığın gelişmesine ve yörenin bir "halıcılık merkezi" olarak anılmasına vesile olmuştur.

Fabrika, Cumhuriyet idaresi ile birlikte, yeni rejimin Sümerbank aracılığı ile yurttaş olma bilincine sahip, toplumsal yapının oluşturulmasını amaçlayan, ideolojik işlevini de üstlenmiştir. Zira, Sümerbank'a bağlı kuruluşlar gibi Hereke Fabrikası da üretimi, personeli, personelin yaşama biçimi, kültür düzeyi, moral değerleri gibi kavramlarla, içinde bulunduğu toplumu etkilemiş ve ona yön vermiştir.

Fabrika, bulunduğu yörede ilk itfaiye teşkilatının kurulmasına öncülük etmiştir.

Fabrikanın kullandığı su, uzun yıllar belde halkının da kullanımına tahsis edilmiştir.

Belde okullarında fabrikanın üretimine yönelik olarak, halıcılık ve tekstil bölümleri açılması sağlanmıştır.

Deniz kenarında kurulu bulunan fabrikanın, özellikle denizcilikle ilgili sporlar başta olmak üzere, yörede spor dallarının gelişmesinde aktif katkıları olmuştur.

Fabrikada çalışanların civardan sağlanması, emekli olanların çoğunlukla yöreye yerleşmesi, yörenin ekonomik yönden güçlenmesini ve nüfusunun da önemli ölçüde artmasını sağlamıştır.

Bütün bunların sonucunda: Eski adıyla Hereke Fabrika-i Hümayunu, yeni adıyla Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, yerel adıyla Fabrika, Hereke'nin kurulmasından, bu günlere gelmesine kadar her olaya damgasını vurmuştur. Her gelişmede katkısı olmuş ve lokomotif görevi üstlenmiştir. Sonuçta adı bölge ile anılan ve bölge ile özdeş hale gelen "fabrika" olmadan bir Hereke düşünülmemeyeceği ortaya çıkmıştır.

II. HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN ANALİZİ

A. HYSİ'NİN HUKUKİ STATUSU

1. KİT'lere İlişkin Yasal Düzenlemeler

Hereke Fabrika-i Hümayunu Sümerbank Kanunu ile Sümerbank bünyesine katıldıktan sonra, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin bağlı olduğu yasal statüye tabi olmuştur.

Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kurulması, işletilmesi, denetimi ve geliştirilmesi, süreç içinde çeşitli kanun veya kanun hükmünde kararnamelerle sağlanmıştır. Bu düzenlemeler aşağıda kronolojik bir biçimde sunulmuştur:

- 3640 sayılı kanun: 4 Temmuz 1938'de uygulamaya konmuş olup, KİT'lerin tümünü bir yönetim ve denetim sistemi altına toplamayı, fakat her bir birimi karar alma ve uygulamada bağımsız bırakmayı hedeflemiştir.

- 23 sayılı kanun: 15 Temmuz 1960 tarihinde 3640 sayılı kanuna ek olarak çıkarılmıştır. Kanun, bütün teşekküllerin denetlenmesini ve yüksek denetleme kurulunun meclis başkanlığına bağlanmasını hüküm altına almıştır.

- 154 sayılı kanun: 6 Aralık 1960 tarihinde, İktisadi Devlet Teşekküllerin bir kısım borçlarının tahkimi amacıyla yürürlüğe konmuştur.

- 440 ve 468 sayılı kanunlar: 21 Mart 1964 tarihinde yürürlüğe giren kanunlar, İktisadi Devlet Teşekkülü ve Kamu İktisadi Teşebbüsü ayırımını ortaya koymuştur.

- 2929 sayılı kanun ve 233 sayılı kararname: 19.10.1983 tarihli ve 2929 sayılı kanun, 440 sayılı kanunu yürürlükten kaldırmıştır. 8.6.1984 tarih ve 233 sayılı kararname de KİT'leri yeniden düzenleyerek, İDT, KİK, Müessese, Bağlı Ortaklık, İştirak ve işletme sınıflamasını getirmiştir.

- 2983 sayılı kanun: 29.2.1984 tarihinde çıkarılan yasa 233

sayılı kararnamenin düzenleyen ve KİT'lerin özelleştirilmelerine ilişkin ilk yasal düzenlemedir.

- 3291 sayılı kanun: Özelleştirmenin genel sınırlarını belirleyen bu yasa 28.5.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Özelleştirme uygulamaları da bu yasadan sonra başlatılabilmektedir.

- 3364 sayılı kanun: 1987 tarihli bu yasa 468 sayılı yasayı yürürlükten kaldırmış ve KİT'lerin TBMM tarafından denetimine ilişkin hükümleri düzenlemiştir.

- 4046 sayılı kanun: 24.11.1994 tarihinde yürürlüğe giren bu kanun ile özelleştirme uygulamalarına yeni bir düzenleme getirilmiştir. Yasal boşluklar doldurularak, özelleştirmeye ilişkin olarak, amaçlar, ilkeler, görev ve sorumluluklar ve uygulamaya ilişkin hükümler, yasal bir zemine kavuşturulmak istenmiştir.

Anılan, Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (19) gerçekten, özelleştirmeye ilişkin olarak bu güne kadar yapılan, en kapsamlı düzenlemeyi ihtiva etmektedir.

2. Sümer Holding ve HYSİ'nin Statüsü

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin bağlı bulunduğu Sümer Holding 30.10.1987 tarih ve 87/12184 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile "özelleştirme" kapsamına alınmıştır.

Aynı yıl Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulunun 8.12.1987 tarih ve 81 no'lu kararı ile "Sümerbank Holding A.Ş." olarak yeniden yapılanmıştır.

1993 yılında bankacılık birimi Sümerbank olarak ayrılmış, holdingin ünvanı "Sümer Holding A.Ş." olarak yeniden değiştirilmiştir (20). Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi ise, holdinge bağlı bir sanayi işletmesi konumundadır.

(19) Resmi Gazete, S. 22124, 27.11.1994.

(20) Ticaret Sicili Gazetesi, S. 3343, 17.8.1993

B. HERKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

1. Organizasyon Yapısı

Örgütsel faaliyetleri işletmenin fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma, uygulamada en çok ve yaygın biçimde kullanılan bir yöntemdir (21). HYSİ'nin organizasyon yapısı da işlevlere göre bölümlere ayrılmış bir görüntü sergilemektedir. İşletmenin organizasyon şemasında en başta Yönetim Komitesi ve İşletme Müdürü vardır. Yönetim Komitesi, İşletme Müdürünün başkanlığında, işletmenin üst düzey yöneticileri arasından holding Genel Müdürünün teklifi üzerine, holding Yönetim Kurulunca atanacak en az 4 üyeden oluşur (22). İşletmede Yönetim Komitesi İşletme Müdürü, İşletme Müdür Yardımcıları, Planlama Müdürü ve Personel Müdüründen oluşturulmuştur.

Sivil Savunma Uzmanı, Hukuk Müşaviri ve Sekreter, İşletme Müdürünün karargah elemanlarını teşkil ederler. Bunlar İşletme Müdürüne doğrudan bağlı organlardır. İşletme Müdürüne doğrudan bağlı olan biri teknik, diğeri idari olmak üzere, 2 İşletme Müdür Yardımcılığı vardır. Teknik Müdür Yardımcısı Planlama Müdürü, Üretim Müdürü, Makine-Enerji Müdürü ve Desen Müdürünün birinci amiridir. İdari Müdür Yardımcısı ise Muhasebe Müdürü, Ticaret Müdürü, Personel Müdürü, Haberleşme Şefi ve Sosyal Hizmetler Şefinin amiri durumundadır (23).

(21) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991, s.135

(22) Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği", Md.6., s.3.

(23) Ibid. passim.

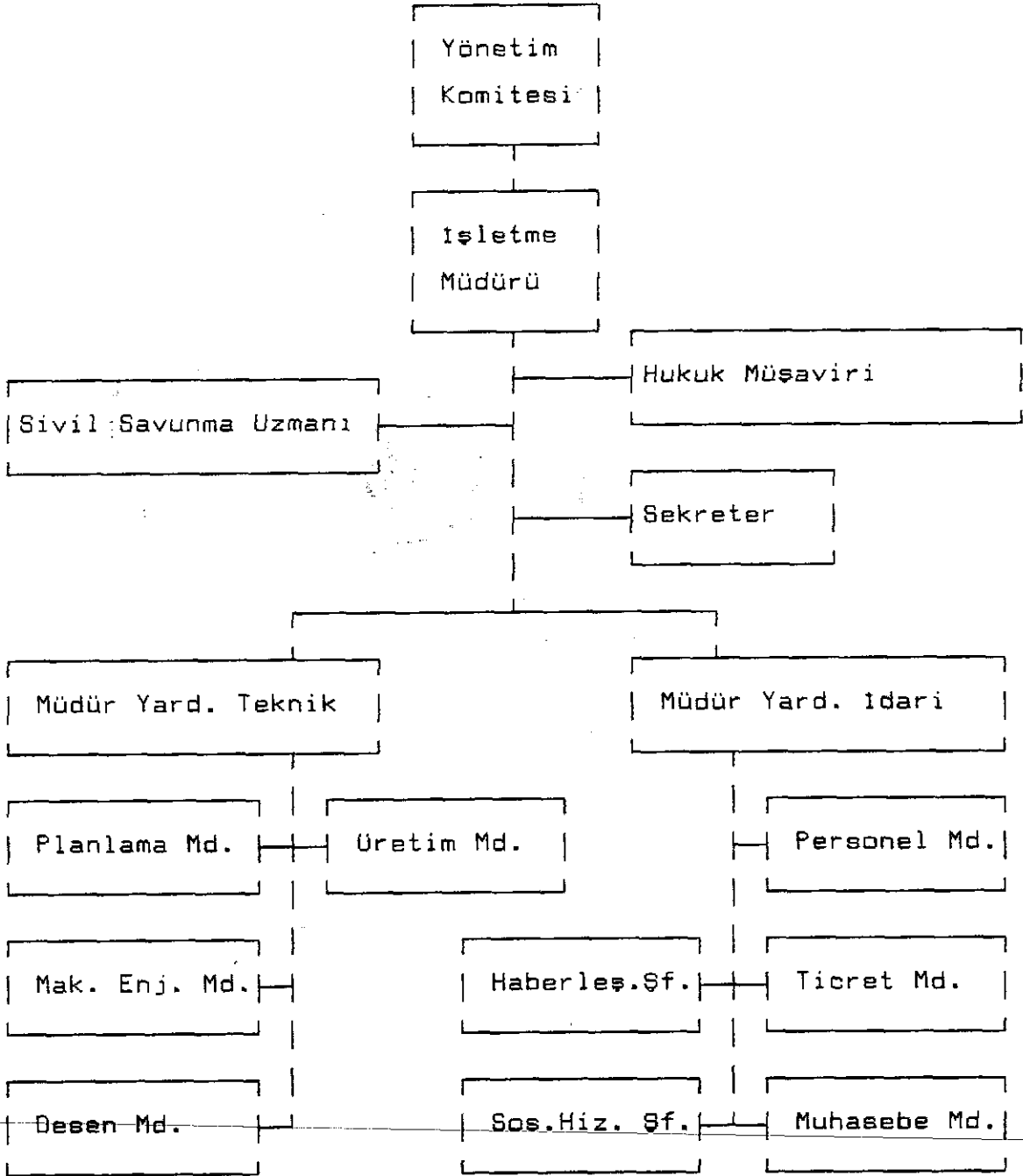
Yönetim Komitesi dışında İşletme Müdürlüğü bünyesinde Prodükdivite Komitesi, İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği Komitesi, Eğitim Komitesi, Memur ve İşçi Disiplin Komitesi, Satınalma Komisyonu, Ücretli İzin Komisyonu, Kalite Çemberleri Komitesi gibi gruplar da oluşturulmuştur.

Bu komisyonlar "sınırlı veya kısmi komuta yetkisine sahip komiteler" tanımlamasına uyar. Bu komitelerin, işletmenin belirli fonksiyonel alanlarıyla ilgili faaliyet yetkileri vardır (24). Ancak, aldıkları kararların uygulamaya konması İşletme Müdürünün onayına bağlıdır.

(24) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991, s.173.

HYSİ'nin Organizasyon Şeması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil (1): HYSİ'nin Organizasyonu



Kaynak: Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliğine Ek 1.

İşletmenin örgüt şemasının teknik bölümünün daha alt bas-

maklarında Planlama Müdürüne bağlı Kalite Kontrol Kısmı ve Üretim Ücret Kısmı; Desen Müdürüne bağlı Desen Şefi; Makine Enerji Müdürüne bağlı Bakım Kısmı ve Enerji Kısmı; Üretim Müdürüne bağlı İplik Kısmı, Dokuma Kısmı ve Boya-Apre Kısmı halinde bir örgütlenme mevcuttur.

İdari Yapılanmanın daha alt basamaklarında ise Muhasebe Müdürüne bağlı Genel Muhasebe Kısmı ve İşletme Muhasebesi Kısmı; Ticaret Müdürüne bağlı Alım Kısmı, Satış Kısmı, Ambarlar Kısmı; Personel Müdürüne bağlı olarak da Sicil ve Muamelat Kısmı, Tahakkuk Kısmı ve Sağlık Kısmı mevcuttur.

2. Yönetim Faaliyetleri

a. Planlama

Planlama, herkesçe bilinen gündelik bir faaliyettir. İyi bir yönetim ise amaçların belirtilmesi veya hiç olmazsa açık olarak teşhisi ile başlar. Genel Müdürdan ilk kademe amirine kadar, her idareci kendi özel faaliyetlerinin amaçlarını bilmelidir (25). Bu amaçlar işletmenin genel amaçları ile bütünleşerek, etkili ve verimli şekilde hedefe ulaşmayı sağlamalıdır.

HYSİ'nin uzun vadeli yatırım ve finansman programlarının hazırlanıp, üst makama sunulmasından sorumlu makam İşletme Komitesi'dir (26). Ancak İşletme faaliyetlerine ilişkin karlılık ve verimliliği yükseltmek amacıyla her türlü kısa ve uzun vadeli iktisadi ve teknik planların hazırlanmasını, uygulanmasını ve değerlendirmesini Planlama Müdürlüğü icra etmektedir.

(25) William H. Newman, Sevk ve İdare, Çev.Kenan Sürgit, Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:115, 1970, s.20.

(26) Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği", Md.6., s.3.

Planlama Müdürlüğü, sermaye, işgücü ve makinalardan en fazla istifadeyi sağlayacak iş usullerinin bulunması, geliştirilmesi, kalite ve üretimi arttıracak tedbirlerin alınması, faaliyetlerle ilgili rapor ve tabloların hazırlanması gibi çalışmalarını da yürütmektedir. Ancak, yapılan tüm çalışmalar ve planlar, İşletme Müdürlüğünce, Genel Müdürlük onayına sunulmaktadır.

Bu durumda, İşletme Müdürünün üretimden satışa, finansmandan personele kadar, yapılan planlarda karar verici rol oynayamaması, nihai onay makamının Genel Müdürlük olması, İşletme Müdürünün yönetsel hareket serbestisini sınırlandıran başlıca faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

b. Örgütlendirme

Bir işletmenin tümünün veya bir kısmının örgütlendirilmesi işlevi, yapılması gereken işin kişisel işler halinde bölünmesini ve gruplandırılmasını, bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin tayinini ihtiva eder (27).

Örgütlendirmede faaliyetlerin gruplandırılması, kişiler arasında kurulacak ilişkiler, yetkiler, görevler, yetki devri, görev verilebilecek komiteler varsa hangi rolleri üstlenecekleri belirlenmelidir. Öte yandan kontrol sisteminin nasıl çalışacağı ve dengeli-pratik bir yapının nasıl oluşturulacağı sorunları da çözümlenmelidir.

Sümer Holdingin örgütlenme şekli, görevler, sorumluluklar ve ilişkiler, Merkez Çalışma Esasları Yönetmeliğinde belirtilmiştir. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin örgütlenmesini de aynı esaslar doğrultusunda Genel Müdürlük belirlemiştir. Ancak, belirlenen tip organizasyon şeması (28), işletmelerin özelliklerine göre değişebilmekte ve şemaya ihtiyaca göre servis müdürlükleri ilave

(27) William H. Newman, a.g.e., s.159.

(28) Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği", s.24.

edilebilmektedir. Ancak, örgütlendirmede işletme Müdürünün inisiyatif i yoktur. Karar ve onay organı Genel Müdürlüktür.

c. Yürütme Faaliyetleri

Yönetici planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçmeye hazır demektir. Bunun için yapacağı şey, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere hareket emrini vermektir (29).

İşletmeyi yöneten kimse, emrinde bulunan kişileri de kendisine itaat ettirmek zorundadır. İtaat ettirmek ve uyum sağlamak bir otorite işidir (30). Otorite "emir-kumanda" fonksiyonunu kullanır.

Emir-kumanda devamlı olarak insanlarla yüz yüze ilişkiler kurularak uygulanmaz. Ancak, hiyerarşik sistemin varlığı bunu kolaylaştırır. Bu sistem içinde emir-komuta ilişkileri, yetkiler ve görevler, temel politik kurallar olarak tesbit edilmiştir. İşletmemizde de bu hiyerarşik sistemin varlığı belirgindir.

İşletmede yürütmenin başında, işletmenin en yüksek düzeyde karar organı olan ve görevi holdingin genel amaç ve politikası ile mevcut mevzuat çerçevesinde yönetimi ilgilendiren konularda gerekli kararları almak olan İşletme Komitesi vardır. Bu komitenin başında da İşletme Müdürü vardır. İşletme Müdürünün fonksiyonu, görevleri, yetki ve sorumlulukları ve ilişkileri Genel Müdürlükçe belirlenmiştir.

İşletme Müdürü öncelikle belirlenmiş kurallara, holdingin genel amaç ve politikasına ve İşletme Komitesinin kararlarına uy-

(29) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 226, 1990, C.I., s.239.

(30) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989, s.299.

gun olarak işletmeyi yönetir. Bağlı birimler arasında koordinasyonu sağlar.

d. Koordinasyon

Koordinasyon, ortak bir hedefe varmak amacıyla; bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını bir biri ardı sıra gelerek, iç içe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek; gerekli işbirliğini en uygun ortam zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlevdir (31).

Koordinasyon bütün yöneticilerin asli görevlerinden biridir. Koordinasyonun daha iyi sağlanabilmesi için bütün yöneticiler aşağıdaki hususlar üzerinde dururlar (32):

- Basitleştirilmiş teşkilat,
- Ahenkleştirilmiş program ve politikalar,
- İyi düzenlenmiş haberleşme metotları
- Gönüllü koordinasyona yardımcı olma yolları,
- Klavuzluk etme yoluyla koordinasyon.

İşletmemizde teşkilatlandırma ve planlama fonksiyonları Genel Müdürlükçe ifa edilmiştir. İşletmenin hiyerarşik yapısı içinde koordinasyon, işbirliği ve haberleşmenin sağlanması İşletme Müdürünün sorumluluğundadır. Her birim amiri de birimi içinde ve birimler arasında koordinasyon sağlamakla ödevlidir.

e. Kontrol

Kontrol işlevi, diğer işlevlerin neyi, nasıl, hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar; çalışmaların sonucu, ancak etkili

(31) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi, 8.b. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, 1992, s.296.

(32) William H. Newman, a.g.e., s.447.

bir kontrol sonucunda belli olabilir (33).

Kontrol işlevinin amaca ulaşabilmesi için öncelikle standartların belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu standartlarla fiili durum karşılaştırılır. Eksik ve aksak olan hususlar tesbit edilir. Sapmalar varsa düzeltici önlemler alınır ve süreç devam eder.

İşletme düzeyinde üretimden satışa, personel yönetiminden iş güvenliğine kadar, hemen her konuda standartlar Genel Müdürlükçe belirlenmiştir. Üretim, satış, stok seviyeleri ve maliyet hesapları ile ilgili kontrol faaliyetleri planlama ve muhasebe üniteleri tarafından; üretim planlaması, etüd çalışmaları, üretim kontrolü, araştırma-geliştirme gibi kontrol faaliyetleri planlama ünitesi tarafından sürdürülmektedir. Kontrol faaliyetlerine ilişkin raporlar işletme Müdürünün onayı ile üst makama sunulmaktadır. Holding ise KİT'lerin tabi olduğu denetim prosedürüne göre, kontrol edilmektedir.

(33) Kemal Tosun, a.g.e., s.279.

C. SÜMER HOLDİNG İÇİNDE HEREKE YÜNLÜ SANAYİ İŞLETMESİNİN YERİ

1. Sümer Holdinge Genel Bakış

Türkiye'nin sanayileşme sürecine hız vermek amacıyla, 11 Temmuz 1933 tarihinde yürürlüğe giren 2262 sayılı kanunla kurulan Sümerbank, başlangıçta;

- Bakırköy Pamuklu Dokuma Fabrikası,
- Feshane (Deftardar) Yünlü Dokuma Fabrikası,
- Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası,
- Hereke İpekli ve Yünlü Dokuma Fabrikası,

olmak üzere dört fabrikayı devralarak, hizmete başlamıştır (34).

Bilahare, 1936 yılında Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı gereğince Bakırköy Bez Fabrikası, Malatya Bez ve İplik Fabrikası, Kayseri Pamuklu, Nazilli Basma, Bursa Merinos, İzmit Birinci ve İkinci Kağıt, Karabük Demir-Çelik, Sivas Çimento gibi fabrikaları da bünyesine almıştır. Bu arada Gülyağı, Kükürt, Klor, Porselen, Süperfosfat ve Süngercilik gibi işler de Sümerbank'a verilmiştir.

İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı ile de bunlara Azot Fabrikası, Çuruf Çimento Fabrikası, Erzurum Pamuk İpliği Fabrikası ve o dönemde henüz incelenmeye başlanmamış olan Motor Fabrikası da eklenerek, Sümerbank'a verilen işler arasına dahil edilmiştir (35).

Daha sonra 3460 sayılı kanunla İktisadi Devlet Teşekkülü haline getirilen Sümerbank, sermaye birikiminin olmadığı devletin kuruluş yıllarında Türkiye'nin özellikle kağıt, dokuma, şeker, deri-kimya, toprak ve demir-çelik alanlarında köklü kuruluşlara sahip olmasına imkan sağlamıştır.

(34) Sümer Holding A.Ş.. "Genel Durum Raporu", 6 Eylül 1994, s.1

(35) Afet İnan, Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Planı 1933, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınlarından XVI.Seri-Sa.14, 1972, ss.18-19

Bugün özellikle tekstil dalında üretim faaliyetlerinde bulunan, yurt çapında yaygın satış mağazaları (önemli bir bölümünün özelleştirilmesi tamamlandı) ve bankacılık faaliyetleri olan Sümerbank, 18 Haziran 1984 tarihinde yürürlüğe konulan 233 sayılı kanun hükmünde kararname kapsamına alınmıştır.

Bakanlar Kurulunun 87/12184 sayılı kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış bulunan Sümerbank, aynı yıl bağlanmış olduğu Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı Kurulunun 87/81 no'lu kararından sonra "Sümerbank Holding A.Ş." olarak yeniden yapılanmıştır. Daha sonra bankacılık birimi ayrılarak, 93/18 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararı ile bu ünvan "Sümer Holding A.Ş." olarak değiştirilmiştir.

Özelleştirme görev ve yetkisi 91/33 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararı ile Sümer Holdinge verilmiş; ancak, 92/14 sayılı Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu kararı ile bu yetki alınarak, Kamu Ortaklığı İdaresine verilmiştir.

Bilahare 92/14 sayılı Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu kararı ile Sümer Holding Yönetim Kuruluna, kendi kendini özelleştirme yetkisi verilmiştir. Bu yıla gelinceye kadar özelleştirme konusunda herhangi bir uygulama yapılmamış iken, holding bu yetki ile ilk olarak 308 adet mağazanın özelleştirmesini gerçekleştirmiştir (36).

Ancak, özelleştirme yetkisi 94/1 sayılı Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu kararı ile geri alınarak, tekrar K01'ne verilmiştir. Özelleştirme amaçlı çalışmaların 1987 yılından bu yana sürdürüldüğü Sümer Holding bu gün:

- Pamuklu konusunda 14 işletme, 5 şirket;
- Yünlü konusunda 4 işletme, 1 şirket (2 fabrika, 3 bölge müdürlüğü);

(36) Özer Ertuna, Bir Özelleştirme Deneyimi Sümer Holding A.Ş. Satış Mağazalarının Devri ve Özelleştirmenin Amacı ve Uygulama Usulleri Hakkında Görüşler, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1994. s.4.

- Konfeksiyonda 1 şirket, (4 fabrika, 14 bölge müdürlüğü);
- Halıcılıkta 2 işletme;
- Deri-kimya sanayinde 9 işletme (dördü kundura);
- Pazarlama alanında 1 işletme, 17 bölge müdürlüğü, 134 mağaza (özellikle satılmaları sonuçlanmak üzeredir);
- Satın alma alanında 2 işletme;
- Araştırma alanında 1 işletme; olmak üzere toplam 33 işletme, 6 fabrika, 7 şirket, 134 mağaza, 330 bayii, 20 iştirak, 39 bölge müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir. Holding, bünyesinde 23.303'ü işçi, 6.256'sı memur olmak üzere toplam 29.559 çalışanı (Temmuz 1994 sonu itibariyle) ile Türkiye genelinde mal ve hizmet üretimini sürdürmektedir.

2. Üretim Durumu

a. Ana Mamul Cinsleri İtibariyle Toplam Fiili Üretim

Sümer Holding A.Ş.'nin ana mamul bazında ürün çeşitlerini ve bu ürünlerin son iki yıllık üretim miktarlarını gösteren tablo aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo (1): Ana Mamul Cinsleri İtibariyle Toplam Fiili Üretim

Ürün Çeşidi	Birim	1992 yılı	1993 yılı
Pamuk ipliği	Ton	55.045	48.693
Pamuklu dokuma	1000 m	468.259	410.392
Yün ipliği	Ton	3.728	3.718
Halı ipliği	Ton	237	19
Yünlü dokuma	1000 m	13.933	14.256

Tablo (1)'in devamı:

Ürün Çeşidi	Birim	1992 Yılı	1993 Yılı
Hazır Giyim	1000 ad	15.841	18.055
Adetli pamuk.dok.	1000 ad	36.088	26.897
Bayrak	1000 ad	81	193
Havlu	1000 ad	2.195	2.087
El halısı	1000 m2	74	99
Makine halısı	1000 m2	228	233
Battaniye	1000 ad	389	283
Sicim ipliği	Ton	196	92
Tiftik topsu	Ton	122	29
Kundura	1000 çift	2.483	2.281
Kösele vaketa	Ton	237	348
Vidala süet	1000 dm2	82.456	75.606
Suni kösele	Ton	902	1.029
Sentetik deri	1000 m	4.472	4.456
Selefon	Ton	2.337	2.247
Viskon	Ton	1.578	1.801
Valeks	Ton	4.763	4.717
Porselene	1000 tk	1.489	1.416
Çini	1000 ad	1	1
Boya	Ton	1.317	1.092

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1992 ve 1993 Yılı Faaliyet Raporları"

Sümer Holding A.Ş.'nin mamul gruplarının 1992 ve 1993 yılları itibariyle toplam üretim içindeki payları da aşağıda Tablo (2)'de gösterilmiştir.

Tablo (2): Mamul Gruplarının Toplam Üretimdeki Payları

Mamul grubu	1992 yılı payı (%)	1993 yılı payı (%)
Pamuklu grubu	71,1	69,9
Deri-kimya grubu	16,1	16,1
Yünlü grubu	8,8	9,2
Sümerhali grubu	4,0	4,0

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1992 ve 1993 Yılı Faaliyet Raporları"

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi yünlü grubu içinde olup, aşağıdaki ana mamulleri üretmektedir:

- Straygarn yün ipliği,
- Flanel,
- Blazier,
- Twest,
- Serj,
- Çeşitli çeketlik, paltoluk kumaşlar.

b. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin Yünlü Grubundaki Payı

i. Yün ipliğine ilişkin olarak: Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin yün ipliğine ilişkin olarak yıllar itibariyle üretimi ve yünlü grubundaki payı aşağıda Tablo (3)'de gösterilmiştir.

Tablo (3): Yün İpliği Üretiminde HYSİ'nin Payı

Yıllar	Yünlü Grubu Toplam Yün İpliği Üretimi (Ton)	HYSİ'nin Yün İpliği Üretimi (Ton)	HYSİ'nin Toplamdaki Payı (%)
1985	2.537	180	7
1986	2.667	344	12,9
1987	2.566	362	14,1
1988	2.112	346	16,4
1989	2.947	277	9,4
1990	3.309	313	9,4
1991	2.932	263	9,0
1992	2.671	236	8,8
1993	2.423	213	8,8

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., " 1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

ii. Ham dokumaya ilişkin olarak: Yünlü grubunda ham dokuma üretimi ve bu üretim içinde HYSİ'nin payını gösteren Tablo (4) aşağıdadır.

Tablo (4): Ham Dokumada HYSİ'nin Payı

Yıllar	Yünlü Grubu Üretimi (1000 metre)	HYSİ'nin Üretimi (1000 metre)	HYSİ'nin Payı (%)
1985	5.050	872	17,3
1986	5.108	1.389	27,2
1987	5.767	2.281	39,6
1988	4.979	1.800	36,0
1989	5.345	1.661	31,0
1990	6.732	2.519	37,4
1991	6.344	2.114	33,3
1992	5.478	1.650	30,1
1993	5.124	1.406	27,4

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

iii. Mamul dokumaya ilişkin olarak: Sümer Holding ynl üretimi içinde mamul dokumaya ilişkin olarak yapılan toplam üretim ve bu üretim içinde HYSİ'nin payını gösteren Tablo (5) aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo (5): Mamul Dokumada HYSİ'nin Payı

Yıllar	Ynl grubu mamul dokuma üretimi (1000 metre)	HYSİ'nin üre- timi (1000 mt)	HYSİ'nin payı (%)
1985	4.998	877	17,5
1986	4.447	1.279	28,7
1987	5.528	1.978	35,7
1988	4.907	1.712	34,8
1989	4.986	1.384	27,7
1990	6.297	2.192	34,8
1991	5.787	1.661	28,7
1992	4.959	1.236	24,9
1993	5.342	1.255	23,4

Kaynaklar: Sümer Holding A.ř., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

HYSİ'nin ham dokuma, yn ipliğı ve mamul dokuma bazında toplam üretim içindeki payı yıllar itibariyle yukarda tablolar ile gösterilen bir seyir izlemiştir.

Yn ipliğı üretiminde 1985 yılında % 12,9 olan üretim oranı giderek azalmış ve 1993 yılında % 8,8'e düşmüştür.

Ham dokuma üretiminde de bu azalış trendini görmek mümkündür. Mamul dokuma üretiminde ise bir süre yüksek seyreden oran, 1991

yılından itibaren azalma eğilimine girmiştir.

Dokuma grubunda 1990 yılında bir üretim patlaması yaşanmıştır. Bu durumun, o yıl Milli Savunma Bakanlığının siparişlerinin çoğalmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Sümer Holding A.Ş.'nin 1993 yılı üretiminde yünlü grubunun payı % 9,2 olup, yünlü grubu üretimi içinde Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin payı ise yaklaşık % 20 civarındadır. Bu pay ürün çeşitlerine bakılmaksızın holding genel üretimi içinde de % 1,8'e tekabül etmektedir.

3. Satışlar

Sümer Holding satışları, Kamu Ortaklığı İdaresine devredilmeden önce her yıl için ortalama % 84 oranında bir artış trendi gösterirken, özelleştirme kapsamına alındığı 1987 yılından itibaren az bir düşüş gösterdikten sonra, 1991 ve daha sonraki yıllar için ortalama olarak % 60'lık bir artış hızıyla devam etmektedir.

Holdingin yünlü grubu satışları ise bir önceki yıla göre % 26 azalma gösteren 1988 yılı ve yine bir önceki yıla göre % 455 artış gösteren 1989 yılı ortalama dışında tutulursa, istikrarlı olarak her yıl % 45 oranında bir artış grafiği göstermektedir.

HYSİ'nin satış hasılatı ise ilginç bir seyir izlemiştir. 1987 yılına kadar % 100-200 arası bir hasılat artış seyri gösteren işletme, 1988 yılında ani bir düşüş gösterdikten sonra, 1989 ve 1990 yılında başarı grafiğini tekrar yakalamıştır. İşletmenin satışları 1991 yılı ve sonraki yıllarda tekrar düşme eğilimine girmiştir.

Netice olarak, aşırı artış ve düşüş yılları dikkate alınmazsa HYSİ ortalama olarak % 109 oranında artan bir satış hasılatı ile sektör içinde ve holding içinde bir hayli başarılı bir işletme konumuna gelmiştir. Satışlara ilişkin Tablo (6) aşağıda sunulmuştur.

Tablo (6): Holding ve Yünlü Grubunda HYSİ'nin Satışları

Yıllar	Holding Satış Toplamı (Milyon TL)	Yünlü Grubu Satışları (Milyon TL)	HYSİ'nin Satışları (Milyon TL)	HYSİ'nin Satış artış oranı (%)
1985	271.703	22.751	2.861	202
1986	501.601	35.403	5.784	191
1987	822.413	46.624	11.083	91
1988	1.141.310	34.699	2.793	-75
1989	1.910.568	158.929	32.901	1177
1990	2.565.455	253.550	68.491	210
1991	3.891.018	347.384	69.157	1
1992	6.491.582	464.506	83.524	20
1993	10.382.897	728.003	123.028	47

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş.. "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

4. Stoklar

Yünlü grubu içinde HYSİ'nin stok durumunu ve yıllara göre stok değerlerini gösteren Tablo (7) aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo (7): Yünlü Grubunun ve Grup İçinde HYSİ'nin Stokları

Yıllar	Yünlü grubu stokları (Milyon TL)	Stok artış oranı (%)	HYSİ'nin stokları (Milyon TL)	HYSİ'nin stok artış oranı (%)
1985	14.681	-	2.671	-
1986	10.766	-27	2.040	-24
1987	13.630	26	3.166	55
1988	34.699	253	2.793	-22
1989	47.327	36	8.249	295
1990	68.084	43	15.513	88
1991	87.903	29	19.959	28
1992	146.804	67	32.544	63
1993	197.440	34	46.220	42

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993
Yılları Faaliyet Raporları"

Yünlü grubu içinde HYSİ'nin stok oranları 1990 yılına kadar ortalama % 17'lik bir oranlarda seyretmekte iken, bu tarihten sonra ortalama % 23'lük bir oranlara çıktığı görülmektedir.

5. İstihdam

Sümer Holdingin toplam personel sayısını ve bu sayı içinde HYSİ'nin payını yıllar itibariyle gösteren Tablo (8) aşağıdadır.

Tablo (8): Yıllar İtibariyle Personel Sayıları

Yıllar	Sümer Holding Personel Topla- mı	Hereke Y.S.İ Personel Top- lamı	Toplamda HYSİ'nin Oranı (%)
1985	41.726	738	1,76
1986	39.864	629	1,57
1987	39.081	601	1,53
1988	37.597	568	1,51
1989	36.210	542	1,49
1990	35.463	534	1,50
1991	36.375	495	1,36
1992	34.486	476	1,30
1993	31.673	458	1,44

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş.,	1986 Yılı Faaliyet Raporu
" " "	1987 " " "
" " "	1988 " " "
" " "	1990 " " "
" " "	1992 " " "
" " "	1993 " " "

Sümer Holding A.Ş.'de görevli toplam personel ile HYSİ'de görevli personel sayıları gözden geçirildiğinde, 1985 yılında 41.726 olan toplam personel sayısının 1986 yılında sözleşmeli

personel uygulamasının başlaması ve holdingin özelleştirme kapsamına alınmasıyla giderek azaldığı görülmektedir. 1985-1993 devresinde holdingin personel sayısı % 27,62 oranında azalmıştır. Aynı dönem içinde HYSİ'ndeki azalma ise % 38 oranında gerçekleşmiştir. Holding içinde HYSİ personelinin oranını veren rakamlar incelendiğinde de bu durum açıkça görülmektedir. Zira, 1985 yılında HYSİ'nin personel sayısının holding toplamına oranı % 1,76 iken, 1993 yılında bu oranın % 1,40'lara düştüğü görülmektedir.

6. Verimlilik

a. İşçi Verimliliği

Yıllar itibariyle yünlü grubu ve grup içinde HYSİ'nin işçi verimliliğini gösteren tablolar aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo (9): İplik Üretimine İlişkin İşçi Verimliliği

İşletme	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Hereke	45,1	30,3	30,7	36,4	37,3	34,1	31,4	32,2	34,6
Bünyan	-	-	-	-	96,6	77,3	129,3	168,3	122,7
Merinos	34,0	29,7	26,5	30,1	30,4	27,7	28,0	25,1	21,4
Pertek	-	-	-	-	60,0	49,0	48,0	43,0	40,2
Yün.Ort.	34,3	29,7	26,6	30,3	32,6	39,4	29,9	27,1	37,2

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., " 1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

Tablo (11): Mamul Dokumaya İlişkin İşçi Verimliliği

İşletme	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Hereke	253,1	199,8	157,1	166,5	373,5	183,7	143,0	148,0	122,0
Bünyan	-	-	-	-	150,5	145,7	147,0	145,0	137,0
Merinos	188,0	202,0	145,0	159,0	173,0	143,0	122,0	118,0	91,0
Pertek	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Yün.Ort.	203,4	200,3	149,3	-	224,0	157,7	132,0	130,0	106,0

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş. "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

b. Makine Verimliliği

Yıllar itibariyle Sümer Holding yünlü grubu ve grup içinde HYSİ'nin makine verimliliğini gösteren tablolar aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo (13): Ham Dokumaya İlişkin Makine Verimliliği

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
İşletme	1985	1086	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Hereke	0,159	0,125	0,105	0,101	0,088	0,104	0,096	0,093	0,107
Bünyan	-	-	-	-	0,091	0,094	0,139	0,083	0,087
Merinos	0,186	0,187	0,177	0,176	0,170	0,180	0,014	0,064	0,056
Pertek	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ortalama	0,178	0,169	0,155	0,154	0,139	0,145	0,129	0,074	0,068

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş.. "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993
Yılları Faaliyet Raporları"

Tablo (14): Mamul Dokumaya İlişkin Makine Verimliliği

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
İşletme									
Hereke	4,846	3,069	4,004	2,510	5,058	4,441	3,300	3,800	4,100
Bünyan	-	-	-	-	6,530	4,376	6,700	5,400	6,100
Merinos	-	-	-	-	-	-	3,600	2,200	1,900
Pertek	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ortalama	4,846	3,069	4,004	2,510	5,688	4,419	3,100	3,100	3,100

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

Tablolara ilişkin açıklamalar:

- İşi verimliliği Saat/Ton Ne (Nm) değeri üzerinden:
Makine verimliliği Saat Kg/Ne (Nm) değeri üzerinden hesaplanmaktadır.

- Ton Ne (Nm) bilgisi: Üretilen ipliğin ton olarak ağırlığının, nominal iplik numarası ile çarpımını gösterir.

Uzunluk

Ne (Nm) = ----- = Nominal Iplik Numarası

Ağırlık

- Programlanan yüzdeler, fiiliyatta % 100'ün altına ne kadar düşerse, verimlilik o kadar artmış demektir.

- Yün ipliğine ilişkin olarak:

İşçi verimliliği: Saat/Ton Ne (Nm) değeri, o işletmedeki iplik üretim biriminde 1 Ton x Ne (Nm) iplik üretimi başına düşen işçi saati miktarını açıklamaktadır.

Makine verimliliği: Saat Kg/Ne (Nm) değeri, o işletmedeki iplik üretim biriminde 1 kg x Ne (Nm) iplik üretimi başına sarfedilen iş saati miktarını ifade eder.

- Ham dokumaya ilişkin olarak:

İşçi verimliliği: Saat/milyon atkı değeri; o işletmedeki dokuma biriminde "milyon atkı" ham bez üretimi başına sarfedilen işçi saati miktarını göstermektedir.

Makine verimliliği: Saat/Bin atkı değeri, o işletmedeki dokuma biriminde "bin atkı" ham bez üretimi başına sarfedilen dokuma tezgahı saatidir.

- Mamul dokumaya ilişkin olarak:

İşçi verimliliği: Saat/Bin metre değeri, o işletmedeki mamul dokuma biriminde bin metre mamul bez üretimi başına sarfedilen işçi saatidir.

Makine verimliliği: Saat/Bin metre değeri, o işletmedeki mamul dokuma biriminde bin metre mamul bez üretimi başına sarfedilen germeli kurutma çalışma saatidir.

c. İŖi ve Makine Verimliliğine İliŖkin Değerlendirme

Tablolar incelendiğinde HYSİ'nin:

- İplik Üretimi bazında 1986, 1989, 1990, 1992 yılında makine verimliliğinde, 1993 yılında hem işi hem de makine verimliliğinde holding ortalamasının üzerinde bir performans gösterdiği anlaşılmaktadır.

- Ham dokuma bazında 1985 yılında makine verimliliğinde, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992 ve 1993 yıllarında hem işi, hem de makine verimliliğinde holding yüklü grubu ortalamasının üzerinde verimlilik gerçekleŖirmiŖtir.

- Mamul dokuma bazında ise 1985 yılında makine verimliliğinde; 1986 yılında hem işi, hem de makine verimliliğinde; 1987 ve 1989 yıllarında makine verimliliğinde, Sümer Holdingin yüklü grubunun ortalamasının üzerinde bir performansı yakaladığı görölmektedir.

7. Mali Yapı

a. KİT'lerin Ekonomideki Yeri

KİT'lerin oluşum amaçlarının başında sanayileşme sürecini hızlandırmak ve özel sektör aracılığı ile kalkınmayı sağlamak olgusu gelmektedir. Ülkemizdeki KİT'ler bu fonksiyonlarını ekonominin her alanında yatırımları ile sağlamışlar ve özel sektöre sağladıkları ucuz hammadde, yetişmiş işgücü ve teknik bilgi ile destek olmuşlardır.

Ancak, KİT yatırımları yapılırken, işletmecilik anlayışından başka faktörler ön plana çıkmaktadır. KİT'ler işsizliğin azaltılması ve enflasyonla mücadele amaçları ile politik olarak kullanılmaktadır. KİT üretimin niteliği, niceliği ve ürün fiyatlarının belirlenmesinde aynı hatalar ısrarla sürdürülmektedir. Bunlar ve benzeri nedenlerle bu gün KİT'ler, içinden çıkılması çok güç olan olumsuzluklarla karşı karşıya kalmışlardır.

Hiç bir zaman özerk bir yapıya kavuşamayan, politik baskılar ve yönetsel hatalarla mali durumu bozulan KİT'lerin kaynak gereksinmelerinin Merkez Bankası ve Hazine tarafından karşılanması giderek alışkanlık haline gelmiş ve devletin kaldıramayacağı kadar büyük boyutlara ulaşmıştır. Bu durum özelleştirme tartışmalarının gündeme gelmesine de zemin hazırlayan etkenlerden biri olmuştur.

Özelleştirme programlarının başladığı 1980'li yıllardan itibaren KİT yatırımlarının azaltılması, KİT'lerin istihdam oranının küçültülmesi ve KİT borçlanma gereğini düşürme yolunda çabalara girişilmiştir. 1980'li yılların ilk yarısında KİT finansman açıklarının yarısı bütçeden karşılanırken, bunu izleyen yıllarda uygulamaya giderek son verilmiştir (37). KİT'ler bütçe dışından da iç

(37) TUGİAD, 2000'li Yılları Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: IV-Özelleştirme, İstanbul: Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayını, Şubat 1994, s.10.

ve dış borçlanma ile kaynak temin etmişlerdir. Bu borçlanma politikasının akıllıca olmaması nedeniyle, KİT'ler giderek borçlarını ödeyememe krizi içine düşmüşlerdir.

Sonuç olarak KİT'ler büyük finansman ihtiyaçları nedeniyle kamu borçlanma gereği üzerindeki etkileri; yüksek ücretli ve aşırı istihdamları; rekabet gücü olmayan fiyat politikaları ve yüksek verimsizlik oranları ile giderek ülke ekonomisinin olumsuz koşullara sürüklenmesine neden olmaktadırlar.

b. Sümer Holding A.Ş.'nin Mali Bünyesi

KİT'lerde finansman açıklarının gittikçe büyümesine yol açan en büyük mali sorun, bu kuruluşların iş hacimleri ve yatırımları karşısında öz kaynaklarının yetersiz oluşudur. Öz kaynakların yetersizliğinin yanında, verimsizlik, zarar ve yanlış borçlanma politikaları ile gittikçe erimesi, yabancı kaynak kullanımını arttıran ve gittikçe KİT'leri ekonominin en büyük sorunu haline getiren bir kısır döngü yaratmıştır.

Sümer Holding de bu durumda olan KİT'lerden biridir. Bu itibarla holdingin mali durumuna ilişkin ipuçları veren bazı göstergeleri içeren tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo (15) Varlık, Özkaynak ve Yabancı Kaynak Durumu

Yıllar	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Dönen									
Varlıklar	59	78	73	66	68	63	65	57	57
Duran									
Varlıklar	41	22	27	34	32	37	35	43	43
Kısa Vade									
Ybc.Kayn.	97	98	96	89	85	76	63	46	67
Uzun Vade									
Ybc.Kayn.	3	2	4	11	15	9	11	35	33
Öz kay-									
naklar	-	-	-	-	-	15	26	19	

Kaynaklar: Sümer Holdingin A.Ş., "1985-1993 Yıllarına Ait
Konsolide Bilançoları"

Tablo (16): Sümer Holdingin Yıllar itibariyle Konsolide
Gelir/Gider Durumu (Yıllara Göre Milyon TL)

	1993 yılı	1992 yılı	1991 yılı	1990 yılı
Safi Satış Hasılatı	6.431.515	3.683.812	1.346.393	1.001.298
Satışların maliyeti	4.794.999	2.771.099	1.770.075	961.598
Gay.Safi Satış Karı	1.636.516	912.713	416.276	384.795
Dönem Giderleri	1.536.265	931.966	546.403	319.272
İşletme Faal.Karı	214.959	- 19.253	- 130.127	65.523
Fa.Dışı Has.ve Kar.	1.159.868	977.857	530.068	160.099
Fa.Dışı Gid.ve Zar.	14.597.076	7.577.826	3.261.776	968.080

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., " 1985-1993 Yılları Gelir/Gider
Tabloları"

Tablo (16)'nın devamı: Sümer Holdingin Yıllar itibariyle Konsolide
Gelir/Gider Durumu (Yıllara Göre Milyon TL)

	1989 yılı	1988 yılı	1987 yılı	1986 yılı	1985 yılı
Safi Sat.Has.	1.001.298	1.073.630	768.802	463.623	246.761
Mal.Hizm.Satış Maliyeti	733.430	884.400	650.880	388.349	205.376
Gayri Safi Satış Karı	267.868	189.230	117.922	75.274	41.385
Dönem Giderle- ri	179.780	84.762	45.968	26.479	18.379
İşletme Faal. Karı	88.088	104.438	71.954	48.795	23.006
Faaliyet Dışı Hasılat ve Kar	178.827	13.900	13.088	5.155	4.992
Faaliyet Dışı Gid.ve Zarar.	567.581	227.956	80.981	41.797	23.670

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., " 1985-1993 Yılları Gelir/Gider
Tabloları"

Tablolar incelendiğinde:

- 1985-1986 döneminde aktifte varlıklar toplamına göre dönen ve duran varlıkların oranının değişmediği; pasifte yabancı kaynaklar toplamına göre kısa vadeli yabancı kaynakların arttığı; 1986 yılında dönem karının bir önceki yıla göre arttığı görülmektedir.

- 1987-1988 döneminde aktifte dönen varlıkların payının azaldığı (likidite gücü azalmıştır); kısa vadeli yabancı kaynak kullanımının artışı sürdürdüğü; öz kaynakların payının azaldığı görülmektedir. Bu dönem itibariyle önemli bir gösterge milyar TL olarak 4.061.000 olan dönem karının, 1988 yılında (-) 109.618 milyon TL (zarar) şeklinde gerçekleşmesidir.

- 1989-1990 döneminde de işletmelerin daha çok kısa vadeli yabancı kaynak kullanımından faydalandığı; 1989 yılının (-) 360.666 Milyon TL; 1990 yılının da (-) 742.458 Milyon TL zararla kapandığı görülmektedir.

- 1991, 1992 ve 1993 yıllarında da işletmelerin yabancı kaynak kullanımı devam etmiştir. 1991 yılının (-) 2.861.835 milyon TL olan dönem zararı 1992 yılında (-) 6.619.222 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 1993 yılı zararı ise daha da artarak, (-) 13.222.249 milyon TL'ye ulaşmıştır.

c. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin Mali Durumu

Daha sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecek olan HYSİ'nin mali durumu hakkında bazı ip uçları verebilecek bir tablo aşağıya çıkarılmıştır:

Tablo (17): Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin Mali Durumuna İlişkin Genel Bilgiler (Yıllara Göre Milyon TL)

	1989	1990	1991	1992	1993
Dönen Varl.Topl.	9.840	16.386	22.436	39.765	60.843
Duran Varl.Topl.	2.887	3.656	6.040	10.858	14.176
Ybc.Kayn.(Kıs+Uz)	5.974	18.641	37.813	102.644	172.922
Öz Kaynaklar	6.753	1.401	-9.337	-52.021	-97.902
İşl.Faal.Kar/Zar.	8.796	19.947	11.638	15.573	20.037
Dönem Kar/Zararı	5.655	11.092	-11.423	-55.309	-103.578
Ödenen Faiz Koms.	2.727	7.300	17.858	59.830	93.075
Top.Sts.Hasılatı	32.900	68.491	69.157	83.524	123.028
Memur Ödemeleri	811	1.390	2.514	4.153	6.548
İşçi Ödemeleri	5.827	9.702	24.143	36.567	67.712

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş.. "1989-1993 Yılları Faaliyet Raporları"

HYSİ'nin yıllar itibariyle dönen varlıkları ve duran varlıklarının toplamı ile diğer önemli mali bilgileri yukarıdaki tabloda verilmiştir.

işletmenin fazla personel istihdam ettiği bilinmektedir. Ancak 1989-1993 döneminde personel sayısı azalmasına rağmen, personele yapılan masraflar 11,18 kat artmıştır. Personele yapılan ödemeler içinde 1987 yılından itibaren 3395 sayılı yasa ile zorunlu tutulan "sosyal yardım payı" da vardır. 1994 yılı rakamları ile sosyal yardım zammı ödenen emekli sayısı 1060'dır. Aynı dönem içinde toplam satış hasılatı ancak 3,7 kat artabilmiştir.

Tablo, yıllara göre işletmede yabancı kaynak kullanımının arttığını göstermektedir. Bu artış 1990 yılından sonra hızlanarak, devam etmiş ve işletmenin borç krizine sürüklenmesine neden olmuştur. Bunun somut sonucu (Genel Müdürlükçe işletmeye tahakkuk ettirilen) faiz ve komisyon ödemelerinde artma ve öz kaynaklarda azalma şeklinde tezahür etmiştir.

işletmenin özkaynakları 1991 yılından itibaren erime sürecini tamamlayarak (-) duruma geçmiştir. Bu yıl işletmenin önemli ölçüde zarara girmesinin de başlangıcına tekabül etmektedir. Dikkat çekici olan, bu dönemde zarar artışına paralel bir şekilde ödenen faiz ve komisyon kaleminin de artmış olmasıdır. Bu kalemler işletmenin zararında önemli ölçüde paya sahiptir.

D. HEREKE YUNLU SANAYI İŞLETMESİNİN PERSONEL YÖNETİMİ
AÇISINDAN ANALIZI

1. Personel Bölümünün Organizasyonu ve İşlevleri

a. Personel Bölümünün Örgütlenme Şekli ve Şeması

Örgütlenme işlevi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işleri ve faaliyetleri daha ayrıntılı bir biçimde belirlemeyi ifade eder. Bu aşamada planlanmış işleri programlamak söz konusudur. Bunun için işleri benzerliklerine göre gruplara ayırmak gerekir. Böylece her grup bir departmanı (veya kısmı), her bölüm ise bir servisi oluşturur (38).

Bu şekilde bölümlere ayırma işletme açısından, işlerin etkili ve verimli şekilde yapılacağı, personel açısından da verimlilik, moral ve motivasyon sağlayacağı, en küçük iş birimine ulaşınca kadar sürebilir.

Organizasyon ya da örgütlenmenin en önemli özelliklerinden biri "en az emek kanunu"nu göz önüne alarak, etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerin gruplanıp, iyi bir iş bölümüne uygulanabilmesidir (39).

İşletme planlanmış ve örgütlenmiş bir açık sistemdir. Bu sistemi harekete geçirmek için insan kaynağına ihtiyaç vardır. İşte ihtiyaç duyulan bu insan kaynağını işletmeye kazandırmak, işlendirmek, işletmede tutmak, iyi bir iş bölümü ve uyumlu ortam içinde, verimli çalışmalarını temin etmek bir personel işlevidir.

(38) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 5.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 226, 1990, C.1. s.224.

(39) Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 2.b. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:258, 1993, s.12.

Personele ilişkin işlevler işletmenin bütün bölümlerini ilgilendirir. Ancak personel politikalarını belirlemek, amaçları tesbit etmek ve buna ilişkin planların yapılmasını sağlamak, bir üst yönetim sorumluluğudur.

Personel işlevlerinin yerine getirilmesi için işletmelerde etkin bir personel bölümüne gerek duyulduğu bilinmektedir. İşletmelerde personel bölümü ve bölümün örgütlenme şekli, o işletmenin ihtiyaçlarına ve koşullarına göre belirlenir.

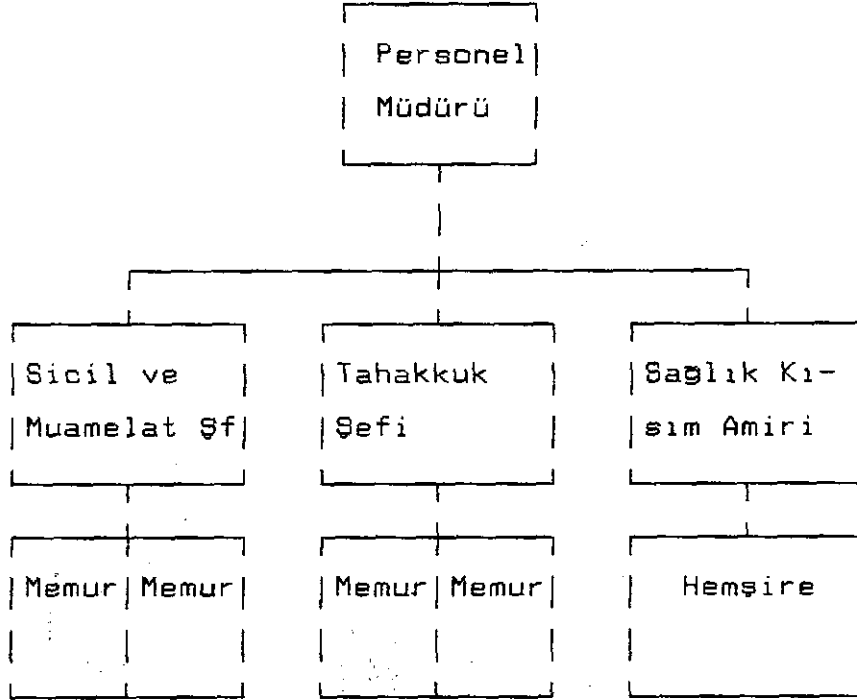
Aşağıdaki faktörler personel bölümünün örgütlenme biçiminde etken olarak değerlendirilebilir (40):

- Üst yönetimin personel yönetimine bakış açısı,
- İşletmenin büyüklüğü ve personel sayısı,
- Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri,
- Birimlerin coğrafi yerleşimi,
- İşçi-işveren-sendika ilişkileri.

Bu genel açıklamalardan sonra Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi'nin Personel Bölümü ve örgütlenme şekline bir göz atabiliriz. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Personel Müdürlüğü'nün örgütlenme şeması, aşağıda şekil (2)'de gösterilmiştir.

(40) Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Aslımlar Ofset, 1986, s.302.

Şekil (2): HYSİ'nin Personel Müdürlüğünün Örgütlenmesi



Kaynak: Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi.

Ünvan	Kadro	Mevcut	İhtiyaç
Müdür	1	1	-
Şef	2	2	-
Doktor	1	-	1
Hemşire	1	1	-
Memur	4	3	1
	9	7	2

Personelin sağlanmasından, geliştirilmesine, eğitimi ve ücretlemesine; çalışma koşullarının iyileştirilmesinden, korunma, sağlık ve sosyal güvenlik problemlerine; işçi-işveren-sendika ve yöneticiler ile ilişkilerden araştırmalara, moral ve motivasyon

sağlayıcı çalışmalara ve sosyal hizmet faaliyetlerine (41) kadar, çok geniş bir çalışma alanında faaliyet gösteren personel yönetimi biriminin işletmede örgütlenme şekli, bazı eksiklikleri ortaya koymaktadır:

KİT'lerin genelinde olduğu gibi (42) işletmemizde de görev tanımları güncelliğini yitirmiştir.

Örgütsel yapıda gerekli birimlerin ihdası ya da kaldırılması için, gerçek gereksinimler araştırılarak, detaylı analiz yapılma-
dan örgütlenmeye gidildiği görülmektedir. Zira Halkla ilişkiler gibi önemli bir birimin örgütsel yapıda yeri yoktur. Bu işlevi kimin yürüteceği belli değildir.

İşletmede Genel Müdürlükçe tesbit edilen örgütlenme şekli-
uygulanmak zorundadır. Bu durum, yönetime esneklik ve hareket ala-
nı bırakmamaktadır.

Personel Müdürü işletme İdari Müdür Yardımcısına karşı so-
rumludur. Böyle bir yapılanma içinde müdürlüğün personele ilişkin
danışmanlık işlevi gözardı edilmiştir. Ayrıca, personele ilişkin
işlevlerin çok önemsenmediğini söylemek de mümkün değildir.

İşletme faaliyetlerinin hangi bölümde toplanacağını veya na-
sıl gruplanacağını tesbitinde faaliyetlerin benzerliği ve yakın
ilgisi belirleyici olmaktadır (43). Buna rağmen görev ve sorumlu-
lukları benzeşen, aynı amaçlara hizmet eden bazı birimlerin bir-

(41) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul: İşletme
Fakültesi Yayın No: 246, 1991, ss.7.

(42) Atilla Dicle, "KİT'lerde Örgüt ve Yönetimi Geliştirme
Çabaları Üzerine Bazı Gözlemler", Kamu İktisadi
Teşebbüsleri Yönetim Sorunları, Ankara: MPM Yayını No:206,
1976, s.241.

(43) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul:
Duran Ofset Basımevi, 1969, C.1. s.253.

leştirilerek, eleman tasarrufuna gidilmesi mümkün iken, bunun yapılamadığı görülmektedir.

Bu sorunları giderecek bir yapılanma, personel yönetimini ağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı'na uygun olarak yeni den örgütlemeyi gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin organizasyonu işletmenin rehabilitasyonu aşamasında daha ayrıntılı olarak ele alınacak ve yeni bir örgütlenme modeli oluşturulacaktır.

b. HYSİ'nin Kadro ve Mevcut Durumu

HYSİ'nin 1994 yılı itibariyle memur kadro ve mevcut durumunu belirten Tablo (18) aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo incelendiğinde, mevcutlar ile tesbit edilen norm kadro arasında önemli ölçüde farklılık görülmektedir. işletmede uzun zamandan bu yana üretim kapasitesi, kapasite kullanım oranı ve satış miktarlarına göre, gelişen teknoloji ve piyasa koşullarını da dikkate alarak, yeni örgüt yapılanmalarına gidilmemiştir; Norm kadro çalışmaları yapılmamıştır. Bu nedenle, yukardaki sonuç ortaya çıkmıştır.

Aynı şekilde işletmenin işçi kadrosunda, üretim hedefi ve planına göre tam kapasite çalışmanın gerektirdiği ideal kadroyu belirten norm kadro: 576; Her yıl üretim durumuna göre belirlenen kadroyu gösteren program kadro: 267; Halen işletmede çalışmakta olan işçilerin mevcudunu gösteren fiili işçi sayısı: 369'dur.

Bu durumda 1994 yılı üretim hedeflerine göre belirlenen kadroda, kadro fazlası: 118; münhal işçi sayısı: 16'dır. Bu sayı, program kadroda olmasına raşmen, mevcudu olmayan işçi sayısını göstermektedir. Fazlalıkların eritilip, eksik personelin karşılanarak, program kadro sayısına ulaşabilmek için, işletmenin esnek bir personel politikasına sahip olması ve buna ilişkin planlar geliştirmiş olması zorunludur.

Tablo (18): 30.9.1994 Tarihi itibariyle Memur Kadro ve Mevcut Durumu

Ünvanlar	Kadro	Mevcut	İhtiyaç
İşletme Müdürü	1	1	-
İşletme Md.Yard. İdari	1	1	-
İşletme Md.Yard. Teknik	1	1	-
Savunma Uzmanı	1	-	1
Sivil Savunma Uzmanı	1	-	1
Departman Müdürü	7	4	3
Şef	16	16	-
Uzman	1	1	-
Doktor	1	-	1
Mühendis	6	-	6
Kimyager	2	2	-
Yüksek Tekniker	2	2	-
Teknisyen	2	1	1
Hemşire	1	1	-
Sekreter	1	-	1
Memur	21	13	8
Desinatör	2	1	1
Veznedar	3	3	-
TOPLAM	70	47	23

Kaynak: HYSİ, "Personel Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, ss.6-9.

c. Personel Planlaması

İşletmelerde personel yönetiminin en önemli faaliyet konusu personel planlaması olmalıdır. Personel planlaması personel ihtiyacının tesbitinden, personel alınmasına; alınan personelin geliştirilmesi, yetiştirilmesi, yerleştirilmesi ve kariyer planlamasına; nihayet personel çıkarılmasının planlanmasına kadar, bütün boyutları kapsamaktadır (44).

KİT'lerin çoğunda personel bölümü ile ilgili en temel sorun, bölümün müracaat ve iş formlarının değerlendirilmesi, günlük büro işlerinin yapılması gibi çalışmalardan (45), planlama gibi asli faaliyetlere zaman ayıramamasıdır. İşletmemizde de Personel Müdürlüğünün görevleri arasında personel planlamasına yer verilmemiştir (46). Bu faaliyetlerin Genel Müdürlük düzeyinde yapıldığı anlaşılmaktadır.

Öte yandan, işletmenin 1987 yılında özelleştirme kapsamına alınarak Kamu Ortaklığı İdaresine devredilmesinden sonra, bu güne değin özelleştirme durumu açıklığa kavuşmamıştır. Bu arada "sözleşmeli personel" istihdamı ile özelleştirilen veya kapatılan kuruluşlardan "yatay geçişler" devam etmektedir. Bu durumda sağlıklı personel planları yapılması da güçleşmektedir.

Ancak, çıkışlara ilişkin olarak, yasal emeklilik süresini doldurmuş durumunda olmak koşulu ile, emeklilik yolu ile ayrıl-

(44) Tuğray Kaynak, Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990, passim.

(45) Ali Ceylan, Melek Vergiliel, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Bursa: Uludağ U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:17, 1989, s.53.

(46) Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği", s.16.

malar teşvik edilmektedir. Bu yöntem nitelik bazında sorunlar çıkarsa bile, personel fazlalığının da azaltılmasını mümkün kılmaktadır.

Her ne kadar personel politikalarının sık sık değişmesi ve revizyona tabi tutulması personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratırsa da, gerektiği takdirde politikaların yeniden gözden geçirilmesi icap edebilir (47). Bu itibarla HYSİ'de talebe göre değişen üretim miktarları ve piyasa koşullarına uyum sağlayabilen esnek personel politikaları oluşturulması ve buna ilişkin planların yapılması zorunludur. Personel Müdürlüğü tarafından işletmenin genel politikasına, karlılık ve verimlilik hedeflerine uygun olarak, liyakat, eğitim ve başarıya önem veren personel planları geliştirilmeli ve uygulanması sağlanmalıdır.

i. işgücü genel envanteri: İşletmede personel planlamasının etkili bir şekilde yürütülebilmesi için işgücü genel envanteri, işgücü beceri envanteri, işgören değişim hızı ve devamsızlık oranlarının, personel yönetim birimince sağlıklı olarak tesbit edilmesi gerekir.

İşgücü genel envanteri belirli bir dönem içinde işletmede çalışan personelin bazı özelliklerini toplu olarak tesbit etmeye yarayan bir araçtır (48). Envanter çalışması ile elde edilecek bilgiler, işletmenin gelecekteki personel yapısının oluşmasına da ışık tutacaktır.

Ferhat Şenatalar'a göre iş gücü genel envanteri, personeli cinsiyetine, yaşlarına, statülerine, mesleklerine, ücret düzeylerine, eğitim ve kıdem durumlarına göre sayma ve inceleme çalışma-

(47) Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, 6.b. İstanbul: 1991, s.46.

(48) Ibid. s.57.

sıdır (49). Ancak, planlamanın amaçlarına göre, personelin diğer bazı özelliklerini de tesbit etmek mümkündür. Örneğin, Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinde muhtemel bir özelleştirmede mevcut personelin ikamet ettiği yerin de önemi ön plana çıkacağından, işletmede yaptığımız çalışmaya bu husus da dahil edilmiştir.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinde personelin çeşitli özelliklerine göre dağılımı aşağıda incelenmektedir.

ii. Personelin çeşitli özelliklerine göre dağılımı:

- Cinsiyete göre dağılım:

	Kadın	Erkek	Toplam
Memurlar:	10	37	47
İşçiler :	30	339	369
TOPLAM :	40	376	416

- Statüye göre dağılım:

657 sayılı yasaya tabi memurlar	: 4
506 sayılı yasaya tabi sözleşmeliler	: 9
Emekli Sandığı yasasına tabi sözleşmeliler:	34
1475 sayılı yasayı tabi devamlı işçiler	:369
TOPLAM	:416

(49) Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Başeri İlişkileri, İstanbul: 1975, s.89.

- İkamet adreslerine göre dağılım:

İkamet Yeri	İşçiler	Memurlar
-----	-----	-----
Kirazlıyalı	16	-
Yarımca	42	2
Tütünçiftlik	12	1
Derince	6	-
Çerkeşli Tavşancıl	14	-
Gebze	-	1
İzmit Merkez	30	-
İstanbul	-	2
Yukarı Hereke	51	-
Hereke Merkez	198	41
-----	-----	-----
TOPLAM	369	47

İşçilerden 141, memurlardan 33 personel lojmanlardan yararlanmaktadır.

İşletmenin, Hereke Halı İşletmesi ile birlikte sahip olduğu 256 lojmandan 41 adedi talep yetersizliği nedeniyle halen boştur. Yörede oturan işçiler çoğunlukla ev sahibi konumundadır.

- Tahsil durumu itibariyle dağılım:

Tahsil Durumu	işçiler	Memurlar	Toplam
Okur-Yazar	1	-	1
İlkokul Mezunu	328	1	329
Ortaokul Mezunu	9	3	12
Lise ve Dengi Okul Mezunu	11	9	20
Endüstri Meslek Lisesi Mezunu	16	8	24
İki Yıllık Yüksek Okul Mezunu	2	2	4
Fakülte-Yüksek Okul Mezunu	2	24	26
TOPLAM	369	47	416

- Kıdem durumları itibariyle dağılım:

Kıdem	işçi	Memur	Toplam
1 yıldan az	2	-	2
1 yıldan 5 yıla kadar	3	6	9
5 yıldan 10 yıla kadar	27	3	30
10 yıldan 15 yıla kadar	170	8	178
15 yıldan 20 yıla kadar	149	20	169
20 yıldan 25 yıla kadar	17	7	24
25 yıldan fazla	1	3	4
TOPLAM	369	47	416

Ortalama kıdemlilik işçilerde 14 yıl, memurlarda ise 15 yıldır.

iii. Personel yönetiminde temel teknikler:

- İş değerlemesi:

Ülkemizde ilk kez, 1948 yılında Karabük Demir Çelik İşletmelerinde, daha sonra da Sümerbank başta olmak üzere, Makine-Kimya, DDY gibi kamu kuruluşlarında uygulanmış bulunan iş değerlemesi, bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir (50).

Çeşitli amaçları bulunan iş değerlendirme çalışmalarının asıl amacı, ücretin keyfi esaslara göre değil, objektif esaslara dayanılarak tesbit edilmesini sağlamaktır. Zira, iş değerlendirme çalışmaları ile işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulur. Oluşturulan bu yapı, ücret yapısının meydana getirilmesine de temel teşkil eder.

Amaçına ulaşmış, başarılı bir iş değerlendirme çalışması sonunda, çalışanlarda işten hoşnut olma, güven ve bağlılık duygularında artma, disiplinsizlik ve şikayetlerde azalma beklenebilir.

- İş analizleri ve iş tanımları:

İş değerlemesinin temelini oluşturan iş analizi (51), işin sistematik biçimde incelenmesi işlemidir. İş analizleri yalnızca iş değerlendirme çalışmaları için yapılmaz. Bu çalışmaların da personel yönetiminde çok geniş kullanım alanları vardır.

İş analizlerinin iş tanımları ve iş gerekleriyle birlikte

(50) İsmail Durak Ataay, İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:235, 1990, C.1.,s.4.

(51) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No: 246, 1991, s.108.

bazı genel kullanım alanları (52), aşağıya çıkarılmıştır:

İş analizi

İş tanımları ve iş gerekleri

Örgütsel kullanımlar	Personel Yönetiminde	İş ve görev
-----	-----	Mühendisliği
-----	-----	-----
- Örgüt planlaması	- İnsan gücü planlaması	- İş ve görev
tasarımı.	- İşe yerleştirme, alıştırma	görev ta-
- Örgüt geliştirme	- Eğitim, geliştirme, başarı	sarımı.
programları	değerleme, ücret yönetimi	- Yöntem ve
	- İş değerlendirme, toplu pazar-	araç ge-
	lık, işgören hizmetleri,	leştirme
	- Kariyer danışmanlığı ve	- İş güven-
	rehabilitasyon programları	liği ta-
		sarımı

İş analizleri ile işe ilişkin bilgiler toplandıktan sonra bunların da kısa ve özet tanımlar haline dönüştürülmesi gerekmektedir (53). Yani iş tanımı, iş analizi çalışmalarının bir uzantısı ve sonucudur.

İşin özet tanımı genellikle işin ünvanı, temel işlevi, görevlisinin bağlı olduğu makam, yetki, görev ve sorumluluklar ile örgütsel ilişkiler gibi unsurları ihtiva eder. Bunun yanında işin gerekleri ile birlikte, diğer işlerden ayrıldığı yerleri de belirler.

(52) Öznur Yüksel, Personel Organizasyonu, Ankara: 1990, s.43.

(53) İsmail Durak Ataay, a.g.e., s.148.

- İş gerekleri:

İş gerekleri deyimi, iş analizi ve iş değerlemesi sonucu, tanımlanmış işi yapacak kişide aranması gereken (yetenek, çaba, sorumluluk vb.) nitelikleri ifade eder.

- Yönetmel tekniklerin işletmede kullanılması:

İşletmede incelemelerimiz sonucunda, işdeğerlemesine dayalı bir iş yapısının oluşturulduğu ve buna ilişkin ücret sınıflarının tesbit edildiği ortaya çıkmıştır.

Gerek iş yapısının oluşturulmasında, gerek diğer bazı faktörlerle birlikte işletme içi ücret yapısının oluşturulmasında ve personel yönetimince kullanılacak tekniklerin uygulamasında temel oluşturmada iş değerlemesi çalışmalarının çok önemli yeri vardır. Ancak, işdeğerlemesi, iş analizi çalışmaları, iş tanımı ve iş gereklerinin ortaya çıkarılma çabaları, zor ve zahmetli işlerdir.

Bu zorluğa rağmen, elde edilmiş sonuçların değişen koşullara göre gözden geçirilmesi, gerekiyorsa değişikliklerin yapılması da gereklidir. Ancak bunun işletmemizde pek yapılamadığı görülmektedir. Özellikle teknolojik yenilikler değerlerin gözden geçirilmesini zorunlu kıldığından, çalışmaların sürekliliği sağlanmalıdır. Bu tür bilimsel yöntem ve tekniklerin personel yönetiminde uygulanmasının usul haline getirilmesi, yönetimde bilimselliğe giden yoldaki çabaları da hızlandıracaktır.

İşletmenin rekabet edebilirliği ön plana çıkarıldığında, işdeğerleme ile iş ve ücret tesbitinin işletme yönetimini sınırlayan bir yönü de ortaya çıkmaktadır. Bu sınır, işçilik ve ücret sınıfları içinde kolay geçiş yaptırılmaması ve sendikal baskılardan kaynaklanmaktadır. Zira, bu teknikleri kullanmayan, çalışma koşulları ve ücret tesbitinde alabildiğince özgür olan özel sektör firmaları, yasalara uyan işletmemiz gibi kuruluşlar karşısında, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmektedir.

Esasen, XIV ncü Dönem Toplu İş Sözleşmesinin işdeğerlendir-
mesi başlığını taşıyan 44 ncü maddesi bu sınırlamaya ilişkin il-
ginç örneklerden biridir (54). Maddeye göre işletmede işdeğerleme
çalışmalarına devam edileceği, ancak uygulama sonucunda çalışmakta
olan işçinin ücretlerinde bir azaltma yapılamayacağı, hükme bağ-
lantır.

iv. İşgören değişim hızı devamsızlık ve devir
oranları:

- Devamsızlık:

Devamsızlık, bir birine bağlantılı olan işlerde üretimin ak-
samasına varan problemler doğuran ve işletme verimliliğini olumsuz
etkileyen, önemli personel sorunlarından biridir.

Devamsızlık oranı: Belirli bir dönemde kaybedilen işgücü
saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatine oranlaması
ile bulunur (55).

İşletmelerde % 3-5 arasındaki devamsızlık oranları normal ka-
bul edilir. Herek Yünlü Sanayi İşletmesinin yıllar itibariyle
devamsızlık oranları aşağıdaki gibidir:

-
- (54) Teksif - Sümerbank Holding A.Ş., İşletme Toplu İş Sözleşmesi
1.10.1992 - 31.12.1994, Ankara: Yorum Basın Yayın Ltd. Şti.
s.68.
- (55) Zeki Adal, "İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık", İşletmelerde
İnsan Gücü Planlaması Semineri, Gebze: TÜSSİDE, 2-4 Mart 1988
s.131.

Yıllar	Devamsız Yüzdesi
1989	4,28
1990	4,60
1991	5,50
1992	4,60
1993	4,14

Devamsızlık oranlarının normal sınırlar içinde ancak üst sınıra yakın seyretmesi, işletmede bir denetim veya kontrol noksanlığı ile disiplinsizliğin varlığını düşündürmektedir. Bu durum, personel yönetiminin işlevlerini yeterince yerine getirme imkanı bulamamasının da bir tezahürüdür.

1992 yılından sonra devamsızlık oranının düşme eğilimine girdiği görülmektedir. Bu durum personel verimliliğini olumlu etkileyecek ve personel planlarının daha sağlıklı yapılmasına zemin hazırlayacaktır.

İşletmede devamsızlık oranının yüksek olmasının bir nedeni de fazla çalışmalar olabilir. Nitekim, 1991, 1992 ve 1993 yıllarında işletmede fazla mesai oranlarının, çalışılan günlere oranının yüksek olduğu gözlenmiştir.

Bu durum Selçuk Yalçın'ın çalışma koşullarına ilişkin olarak, "belirli durumlarda yapılan fazla ve yorucu mesainin devamsızlıkları arttıracaktır" (56), görüşünü doğrulamaktadır. Öte yandan, fazla mesai uygulaması üretimde işgücü maliyetini arttırdığı gibi, işletmede sağlıklı bir üretim planlamasının yapılamadığının da bir göstergesidir.

(56) Selçuk Yalçın, a.g.e., s.65.

- İşgücü devri:

İşgücü devri geniş anlamı ile işçi devridir. Bu bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketleriyle ifade edilir. Bu hareketler (giriş ve çıkışlar) işgücündeki durağanlığın (tutarlılığın) bir göstergesidir (57). İşletmelerde işgücü devir oranlarının yüksek olması, o işletmede personel politikalarında bazı aksaklıkların varlığını ortaya koyar.

Yüksek devir oranları, gereksinme duyulacak yeni personelin alımı, oryantasyonu, eğitimi ve geliştirilmesi için de işletmeye ilave yükler ve masraflar da çıkarır. Bunun yanında aksayan üretimi karşılayabilmek için de fazla mesai uygulamasına gidilmesi, üretimdeki işçilik maliyetlerini arttırır. Bu ve bunun gibi nedenlerle yüksek işgücü devri pek hoş görülmez.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinde son iki yıllık işgücü devri aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

		1993		1994	
		İşçi	Memur	İşçi	Memur
Ortalama çalışan sayısı	:	413	52	385	52
Ayrılışa göre işgücü devri	:	6,7	15,3	10,3	21,1
Girenlere göre işgücü devri	:	0,7	25	2	1,9

Her iki yılda da ayrılışların oranı fazla olmuştur. Ayrılışlar emeklilik suretiyle gerçekleşmiştir. Girenler ise holdinge bağlı diğer işletmelerden naklen gelmişlerdir.

Veriler, işletmede işgücü devir oranlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, işletme özelleştirme kapsamına alındıktan sonra hızlanmıştır. İşgören değişim hızının ayrılışlardan yana

(57) Selçuk Yalçın, a.g.e., s.66.

yüksek oranlarda seyretmesi, işletmenin bilinçli bir şekilde personel çıkarma politikası uygulamasının bir sonucudur.

1994 yılında % 2'lik bir giriş oranı ise yasal bir zorunluluk olarak, 8 adet eski hükümlü ve sakat işgören alınmasından kaynaklanmıştır.

Bunun ve yatay geçişlerin dışında personel alımı yapılmamıştır. Esasen işletmenin 1994 yılı program kadrosu da bunu zorunlu kılmaktadır (58). Program kadroda belirlenen personel sayısı 267, işletmede mevcut ise 369'dur. 102 işgören fazlalığı vardır. Dolayısıyla, bu fazlalığı eritinceye kadar çıkışlara yönelik işgören devir oranının yüksek olması, kaçınılmaz olacaktır.

İşgören devir oranlarının çıkışlara yönelik olarak ağırlık göstermesi ürün maliyetini olumlu etkileyebilir. Ancak, personelin moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek, devamsızlıklara, kazalara ve ayrılmalara temayülü arttıracak ve neticede ürün kalitesini ve çalışanların bireysel performanslarını düşürecektir. Sonuç itibariyle, çıkışlara yönelik yüksek devir oranı, işletmenin genel verimliliğini olumsuz etkileyecek bir durumdur.

Bu sorunun aşılması, işletmenin içinde bulunduğu sıkıntıların personele iyi anlatılması, onların kabul ve desteğinin sağlanması ile mümkündür. Bu amaçla işletme yönetimince haberleşme kanalları açık tutulmalı ve kuruluş içi ilişkilere önem verilmelidir.

v. Yıllar itibariyle memur ve işçi sayıları:

Yıllara göre memur ve işçi sayılarını gösteren Tablo (19) aşağıya çıkarılmıştır.

(58) HYSİ, "İşçi Kadroları Broşürü", Hereke: 21.9.1994.

Tablo (19): Yıllara Göre İşçi ve Memur Sayıları

Personelin Statüsü	Y I L L A R						
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
İşçi	547	514	496	484	439	426	401
Memur	51	54	15	14	11	10	8
Sözleşmeli	-	-	31	36	45	43	49
TOPLAM	596	568	542	534	495	479	458

Kaynak: HYSİ Personel Müdürlüğü ve Holding APK Müdürlüğü

Personel mevcudu 1987'den itibaren azalan bir grafik sergilemektedir. Bunda holdingin özelleştirilmesi kararı alındıktan sonra zorunlu olmadıkça dış kaynaktan personel almamasının etkisi olmuştur. Ayrıca bu süre içinde ayrılmalar, daha doğrusu emeklilik teşvik edilerek, kadro işkinliği eritilmeye çalışılmıştır.

Sözleşmeli personel uygulaması ile personel politikası dinamik bir yapıya kavuşturulmak istenmiştir. Uygulamaya talebi arttırmak amacıyla ilk zamanlar emsal devlet memuru ve işçi ücretlerine oranla, yüksek ücretlerle bağlanan sözleşmeler, işletmeye bir mali yük de getirmiştir. Ancak, son yıllardaki artışlar beklenen düzeyin altında gerçekleştiğinden, personelin motivasyonu azalmıştır.

Bunlara rağmen, devlet memuru rejimine göre daha esnek bir yapı oluşturan sözleşme uygulamasının personel politikasına dahil edilmesi, işletmeye hareket serbestisi de sağlamıştır.

2. Personel Tedarik, Eğitim ve Yükseltme Politikası

a. Genel Açıklamalar

Politikalar davranış biçiminin temel öncüleridir. Bunlar sık sık tekrar eden soru ya da sorunlara yanıt vermeye yarar (59). İşletmenin kendisi için oluşturduğu çevrenin bir kısmı ortam, davranış ve yapı gibi personel politikalarından oluşur. Personel politikaları üst yönetimin hesaplı ve düşünceli kararlarından çıktığı zaman, bir çok yararlı amaçlara hizmet edebilirler. Eğer iyi planlanırsa, personel sorunlarıyla ilgili olarak, denetimli ve düzenli karar vermede yol gösterici olarak hizmet ederler (60).

Personel politikaları oluşturulurken, idareyi sınırlayan genişletli etkenler de vardır. Bunların başında yasalar ve devletin müdahalesi gelir. Bunun yanında toplu pazarlık sisteminin ve sendikaların da önemli etkileri vardır. Bu etkileri personel politikasının kapsamına giren her konuda görmek mümkündür.

Politikalar değişmez kurallar değildir; ancak, uygulanan politikanın başarısı çoğu zaman kapsamlı ve tutarlı olmasına da bağlıdır. Personel politikası, işletme bünyesinde çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst yönetimince tayin ve tesbit edilir.

İnceleme konusu yaptığımız Sümer Holding Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi personel politikası tesbitinde özerk değildir. Dahası, holding tarafından tayin ve tesbit edilen personel politikasını yürütmekle de ödevlidir. Holdingin personel politikasına ilişkin olarak dikkate aldığı temel ilkelerden bazıları aşağıda sıralan-

(59) Selçuk Yalçın, a.g.e., s.22.

(60) E.B. Sibson, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev. Sinan Artan ve İnci Artan, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991, s.112.

mıdır (61):

- Holding bünyesindeki boş kadrolara iş tanımlarının gerektirdiği niteliklere uygun ve yetenekli elemanları almak,
- Tüm personele yeteneklerine uygun yetiştirme ve ilerleme imkanı sağlamak,
- İyi iş ortamı ve iyi beşeri ilişkiler kurulmasını sağlamak,
- Boşalan yönetici kadrolarına öncelikle holding bünyesinden eleman yetiştirmek ve atamak,
- Gereğinden fazla personel istihdam etmemek, personelin uygun görevde ve azami verimle çalışmasını sağlamak,
- İç haberleşme usul ve kaynaklarını geliştirmek,
- Sosyal ve kültürel ihtiyaçlara cevap vererek, holdingte çalışmayı çekici hale getirmek.

b. Personel Alım Politikası:

Sümer Holdingin personel ihtiyacı, bunların kadro ünvanı, sayısı ve yerleri personel politikasına göre, Genel Müdürün teklifi üzerine, holdingin yönetim kurulunca, her yıl iş programları ile belirlenmektedir (62). Belirlenen sayı ve nitelikteki personeli almak ve bunların alımına ilişkin sınavı açmak yetkisi anılan kurumdur.

Sözleşmeli Personel Yönetmeliği ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Daimi Kadrolarına İlk Defa İşçi Olarak Alınacaklar Hakkında Uygulanacak Sınav Yönetmeliği (63), açılacak sınavlar, sınav konu-

(61) Sümer Holding A.Ş., 13.12.1990 Tarih ve 24/261 sayılı

"Sözleşmeli Personel Yönetmeliği", Md.4, s.1.

(62) Ibid. Md.36., s.5.

(63) Resmi Gazete, S.18110, 20.7.1983.

ları ve şartları hakkında ayrıntılı düzenlemeler yapmıştır.

Ancak, kamu kurum ve kuruluşlarında bu sınavların göstermelik olması, yapılacak işe uygun eleman alımı için düzenlemeler yapılmaması ve uygun deyimiyle "işe adam alınmayıp, adama iş bulunması" (64), eleştiri konusu olmaktadır.

Sözleşmeli personel uygulaması da bazı problemleri beraberinde getirmiştir. Bunların başında üst düzey teknik ve idari personelin sözleşmeli duruma getirilmesiyle istihdam güvencesi azalmış olması gelmektedir. Bu nedenle, personelin etkin ve verimli çalışması engellenmiştir.

1980 sonrasında geliştirilen ekonomik politikaların bir tezahürü olarak, KİT'lere ilişkin düzenlemelerle HYSİ'nin de içinde bulunduğu kuruluşlara personel alımının sınırlandırılması yoluna gidilmiştir. Ayrıca, özelleştirilmek üzere K.O.İ.'ne devredilmesinden sonra mevcut personelden, ayrılan ve emekli olanların yerine (yasal zorunluluk ve yatay geçişler hariç) yeni personel alınmaması, politikası izlenmiştir.

Bu durum, personel yapısının şirket merkezinden bağımsız olarak oluşturulması ve üretim, satış, verimlilik faktörlerine dayalı bir personel politikasının yeniden yapılandırılması için, iyi bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

c. Eğitim, Geliştirme ve Yükseltme Politikası

i. Eğitim: Eğitim, önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir.

Eğitim her kuşağa geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir

(64) Yakup Kepenek, 100 Soruda Gelişimi, Sorunları ve Özelleştirilmeleriyle Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Ankara: Gerçek Yayınevi, 1990, s.106.

gözden geçiren ve yapılacak eğitim faaliyetleri için kararlar alan Eğitim Komitesi toplanır.

Eğitim Komitesinin başkanlığını Teknik Müdür Yardımcısı, Sekreteryasını ise Planlama Müdürüne bağlı Eğitim Uzmanı yapmaktadır. Planlama, Makine-Enerji, Üretim ve Personel Müdürü de bu kurulun üyelerini oluşturmaktadır.

Eğitim Komitesi, toplantı halinde görüşmelerle yıllık eğitim ihtiyacının tesbitine ilişkin raporları tetkik eder, uygun görülenleri programlar ve Genel Müdürlük onayına sunar. Ancak bu onaydan sonra tatbikata geçilebilir.

Eğitim Komitesinin aldığı kararlar çoğu zaman Genel Müdürlük onayı alamama tehlikesi ile Karşı Karşıyadır. Bu itibarla eğitim birimi de stajlarla uğraşmaktan başka, aktif bir faaliyet gösterebilmektedir.

Halbuki; Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde, çoğunlukla kırsal kesimden gelerek, iş bulmak için başvuran ve hatta istihdam edilenlerin, çağdaş teknoloji kullanan işletmelerde verimli çalışmalarını için öncelikle bir iş öncesi eğitimi geçirmeleri gerekir (68).

Netice itibariyle, işletme diğer konularda olduğu gibi, eğitim konusunda da özerk değildir. Son yıllarda Genel Müdürlük tarafından tasarruf gerekçesiyle, eğitim faaliyetlerine ayrılan mali kaynağın giderek kısıtlandığı görülmektedir.

Yeni personeli nitelikli hale getirebilmek, yeni teknoloji ve değişen koşullara personelin kolay intibakını sağlayabilmek için yeterli eğitim verilebildiğini söylemek çok zordur. Bu durumda insan kaynağı kalitesinin giderek düşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

İşletme Müdürlüğü bünyesinde özerk bir eğitim komitesinin yanında, eğitim işinin sürekliliğini sağlayacak bir eğitim birimi ihdas edilmesi zorunlu görülmektedir. Bu birim, çalışanları

(68) Yakup Kepenek, a.g.e., s.107.

sürekli eğitim faaliyeti içinde tutacak, yöneticilerin de çağdaş yönetim tekniklerini öğrenmeleri için işletme içi ve dışı eğitim imkanları oluşturacaktır. Böylece, işletmede verimliliğin, karlılığın, birlik ruhu, sosyal barış ve dayanışmanın daha kolay sağlanması mümkün olacaktır.

Bu birimin Personel Müdürlüğü bünyesine alınarak," Eğitim Şefliği" şeklinde teşkilatlanması da etüt edilebilir. İşletmenin rehabilitasyonu aşamasında bu yapılacaktır.

ii. Yükselmeler: Diğer bir çok konuda olduğu gibi, personelin yükseltilmesinde de İşletme Müdürünün belirgin bir etkisi yoktur. Memur atamaları Genel Müdürlükçe yapılmaktadır. Eleman alma ve yer değiştirme yetkisi de merkezdedir.

İşçilik kadrolarında boşalma olduğu takdirde bunun önce kendi daire veya servisinden, yoksa fabrika dahilinden, bu da mümkün olmaz ise, dışarıdan alınacak işçiler ile doldurulabilmesi, toplu iş sözleşmesi ile hükme bağlanmıştır (69).

Sözleşmenin 19'ncü maddesi, boşalan kadroların hariçten temin edilerek doldurulması yoluna gidilmesi halinde, imtihan komisyonunun işverence oluşturulmasını, dahilden doldurulması halinde ise sendika ile işverenin müşterek imtihan komisyonu oluşturmasını, hüküm altına almıştır.

(69) Teksif - Sümerbank Holding A.Ş., İşletme Toplu İş Sözleşmesi 1.10.1992-31.12.1994, Ankara: Yorum Basın Yayın Sanayi Ltd. Şti. Md.18, s.28.

3. Ücret Politikası

a. İşletmenin Ücret Politikasına Etki Eden Faktörler

Ekonomik yaklaşımla insan emeğinin fiyatı olan ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir (70).

Ücret, işgörenlerin aile fertleriyle birlikte geçim aracı olduğu gibi işletme açısından da maliyetlerin tesbitinde önemli bir unsurdur. Ücretler maliyete olan etkisiyle işletmeler arası, sanayiler arası ve milletler arası rekabete tesir ederler (71).

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak kadar yeterli bir düzeyde ve adil bir ücret sistemi oluşturulması önemlidir. Ücretler işgörenlerin yeni iş aramalarına neden olmamalıdır. Belirlenen ücretin düzeyi, insan kaynakları ile işgücü arasında dengeyi sağlayabilmelidir (72).

İşletmenin ücret politikasına işletme dışı ve işletme içi bazı faktörler etki eder. İşletme dışı faktörler:

- Hükümetlerin yasal düzenlemelerle en az ücret düzeyini tesbit etmeleri,
- Piyasadaki ve sektördeki ücretlerin genel düzeyi,
- Ülke düzeyinde ve ülkeler arası ekonomik politikalar (73),
- İşletmenin ücret tesbitinde baskı unsuru olan sendikalar,

Ücret düzeyinin tesbitinde etki eden işletme içi faktörlerin başında işletmenin ekonomik gücü gelir. İkinci olarak, eşit işe

(70) İsmail Durak Ataay, Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul: Banksis Yayınları No:10, 1985, s.14.

(71) Sabahattin Zaim, Çalışma Ekonomisi, İstanbul: 1981, s.183.

(72) İsmail Durak Ataay, a.g.e., s.17.

(73) İsmail Durak Ataay, a.g.e., s.17.

nin sağlanması için, işdeğerleme sistemi ve iş başarımına dayalı bir ücret politikası oluşturulması, uygulamada alınacak önlemlerin başında gelmektedir (75).

İşletmenin halen uyguladığı XIV. Dönem Toplu İş Sözleşmesinin 19'ncu maddesi de "iş transferlerinde işçilerin imtihandaki muaffakiyet durumu yanında işyerindeki daha önceki çalışma ve başarı durumu da dikkate alınır" demekle, bu durumu sözleşme güvencesine almış bulunmaktadır (76).

Başarı değerlemeyi de dikkate alan bir ücret politikasının çalışanı başarılı olmaya ve verimli çalışmaya teşvik edeceği de düşünüldürse, işletmenin verimliliği ve rekabet gücü açısından olumlu sonuçlar ortaya koyabilir.

d. Ücret Sistemi ve Uygulanan Toplu İş Sözleşmesi

i. Memurlar: İşletmede, 657 Sayılı Devlet

Memurları Yasasına tabi personele, anılan kanun gereğince, merkezi hükümetçe tesbit edilen memur maaş katsayısı, taban aylığı ve mevcut gösterge rakamları gibi ölçüler çerçevesinde aylık maaş ödemesi yapılmakta, yıllık artışları da hükümet belirlemektedir.

Bunun dışında herhangi bir ödeme yapılması mümkün değildir. 657 sayılı kanunun 146 ncı maddesi de bunu açıkça belirtmiştir (77). Anılan hüküm gereği, amirlerin tayin ettiği görevler karşılığında bu kanunla sağlanan haklar dışında memurlara ücret ödenemez ve hiç bir yarar sağlanamaz.

(75) İsmail Durak Ataay, İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS yayını, Eğitim Kitapları Dizisi 19, t.y., ss.145-147.

(76) Teksif - Sümerbank Holding A.Ş., a.g.e., Md.19, s.29.

(77) Osman Selim Kocahanoglu, Devlet Memurları Kanunu, İstanbul: Temel Yayınları No: 45, Md.118, ss.123-124

ii. Sözleşmeli personel: Sözleşmeli personel statüsünde olanlara Sümer Holding Sözleşmeli Personel Yönetmeliği hükümleri gereğince ve anılan yönetmeliğe ek-3 Sümer Holding Ücret Esaslarıyla Unvan ve Öğrenim Durumuna Göre Düzenlenmiş Ücret Skalası'na (78) göre, ücret ödenmektedir.

Başlangıç olarak tesbit edilen bu ücretlere daha sonraki yıllarda Başbakanlık Yüksek Planlama Kurulunun kararları doğrultusunda zam yapılmaktadır.

Ancak, yapılan bu zamlar karlılık ve verimlilik gibi faktörlerle ilişkilendirilmediği gibi, performansa dayalı bir ücret sistemi olmaması yönüyle de eleştirilebilir. 1989 yılı ve daha sonraki yıllarda sözleşmeli personele ödenen (giydirilmiş) ücretlerin seyri aşağıdaki gibi olmuştur:

Yıllar	Ücret (TL)
1989	1.469.000.-
1990	2.890.000.-
1991	4.489.000.-
1992	7.835.000.-
1993	11.487.000.-
1994	23.586.000.-

iii. İşçiler: Halen uygulanmakta olan XIV ncü Dönem Toplu İş Sözleşmesinin hükümlerine göre sözleşme kapsamı içindeki işçilere:

- Zamana bağlı saat ücreti şeklinde ve kademeler göre tesbit edilmiş esas ücret;

- Standart Üretimin fazlasını ödeme şeklinde geliştirilmiş

(78) Sümer Holding A.Ş., 13.12.1990 Tarih ve 24/261 sayılı "Sözleşmeli Personel Yönetmeliği", Md.118, s.18.

akord ücret; zaman esasına ve akord esasına göre çalışanlara ayrı ayrı hesaplanan prim, ücret ödeme sistemleri uygulanmaktadır (79). İşçilerde 1989 yılından sonra ortalama giydirilmiş ücretler aşağıdaki seyri izlemiştir:

Yıllar	Ücret (TL)
-----	-----
1989	779.000.-
1990	1.670.000.-
1991	5.499.000.-
1992	8.583.000.-
1993	16.885.000.-
1994	29.901.000.-

İşçilik giderlerinin içine 3395 sayılı yasa (80) ile getirilen, emeklilere ödenen "sosyal yardım zammı" dahildir. 1994 yılı rakamları ile kişi başına 2.580.000.-TL olan sosyal yardım zammı toplam 1060 emekli için, işletme bütçesinden ödenmekte ve işçilik giderlerine yansıtılmaktadır. Şu halde bir çalışan, yaklaşık üç emeklinin sosyal yardım zammını üstlenmiş olmaktadır. Ayrıca, bu yasa özel sektörü kapsamadığından, alanda bir haksız rekabet şartları oluşturmaktadır.

e. Ücret Politikasına İlişkin Sorunlar

İnceleme konusu yaptığımız HYSİ'de ücret politikasına ilişkin olarak dikkati çeken en önemli husus, en başta aynı işi yapan

(79) Teksif - Sümerbank Holding A.Ş., a.g.e., Md.40., ss.64-108.

(80) Resmî Gazete, S.19512, 9.7.1978.

Resmî Gazete, S.21935, 7.6.1994.

personelin, farklı statülerde ve farklı ücret sistemleri içinde değerlendirilmesi olmuştur.

Aynı görevde, eşit niteliklere sahip iki personelden birisi devlet memuru statüsü içinde bir ücret sistemiyle değerlendirilirken, diğeri sözleşmeli personel olarak, farklı bir sistem içinde değerlendirilmekte ve ücretleri de farklı olmaktadır.

Mevcut ücret sistemi, "eşit işe eşit ücret" ilkesini ortadan kaldırmıştır. İlk zamanlar yüksek oranlarda zamlar ile cazip hale getirilen sözleşmeli personel uygulaması, zamanla daha az zam yapılarak, giderek sözleşme kapsamındaki personelin devlet memurlarına yakın bir düzeye çekilmesiyle, cazibesini yitirmiştir.

Sözleşmeli personel uygulamasının devlet memuru statüsüne göre daha az "iş güvencesi" sağlaması da, nitelikli elemanların işletmeye çekilmesine engel oluşturmıştır.

Mevcut sistemle tahsil, kıdem gibi faktörleri öne çıkarmakla birlikte, özellikle mesleki tecrübe, ihtisas ve yetenek gibi faktörler, arzu edilen ölçüde değerlendirilememektedir.

Toplu sözleşmelerle hiç bir nitelik aranmadan, bütün personele yıllık maktu artışlara gidilmesi, çalışanlar arasında ücret adaletsizliğini ve dengesizliğini arttırmıştır.

Üretim ile ücret ilişkisini sağlayan bir ücret sistemi kuramamış, teşvik edici niteliklerden yoksun olan mevcut sistem gelişmeleri olumsuz etkilemiştir. Statü ayırımı yapılmaksızın bütün personel için, yıllık olarak yapılan ücret artışlarında karlılık, verimlilik gibi faktörler dikkate alınmamış, giderek üretim içinde işçilik maliyetleri artmıştır.

4. İşletmeye Uyum ve Bütünleşme Politikaları

a. Sendikalaşma

Sendikalar çeşitli mesleklerde çalışanların bir araya gelerek kurdukları birliklerdir (81).

Bu birlikler, işveren veya işçilerin ortak ekonomik, sosyal ve kültürel hak ve çıkarlarını elde eden, var olanları koruyan ve geliştiren, özgürce kurulmuş, serbestçe faaliyet gösteren, demokratik ilkelere bağlı olarak çalışan bağımsız kuruluşlardır (82).

Bu kuruluşlar, gelişmişlik düzeyi ve idari şekli ne olursa olsun, hemen hemen bütün ülkelerde varlıklarını sürdürmektedirler (83).

Sendikalar, meslek sendikası, işyeri sendikası, işkolu sendikası veya genel sendikalar (84) olarak kurulabilirler. Ancak günümüzde sendikalaşma "iş kolu" üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ülkemizde de gelişme bu yöndedir.

HYSİ'de çalışan işçiler dokuma iş kolunda faaliyet gösteren "Türkiye Tekstil, Örme ve Giyim Sanayii İşçileri Sendikası" (TEKSİF) üyesidirler. İşçilerde sendikalaşma oranı % 100'dür.

HYSİ işvereni ise "Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ) üyesidir. Devlet memuru statüsündeki personel ile sözleşmeli statüdeki personel sendikaya üye değildir. Devlet Memurları

(81) A.Hayrettin Kalkandelen, Sendikalar ve Sendikacılık, Ankara: 1968, s.9.

(82) Şeker-İş, Sendikalaşmanın Yararları ve Sendikacının Görevleri, Ankara: Şeker-İş yayınları No:63, t.y., s.5.

(83) Nusret Ekin, Endüstri İlişkileri, 5.b., İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 208, 1989, s.72.

(84) Francis Blanchard, Dünya Çalışma Raporu 2, Çev. Nahit Töre ve Ahmet Gökdere, Ankara: DPT Yayını, 1990, ss.5.

rı Kanunu ve Sözleşmeli Personel Yönetmeliğinde, anılan persone-
lin sendikalara üye olabileceklerine ilişkin bir düzenleme yoktur.
Bu durum, Türk endüstriyel ilişkiler sisteminin de en önemli ve
güncel sorunlarından biridir.

b. İstihdam Güvencesi

i. Memurlar: Devlet memurlarının 657 sayılı
kanunda yazılı haller dışında memurluğuna son verilemez, özlük ve
başka hakları ellerinden alınamaz (85).

Memurluğun sona ermesi ise ancak kişinin ölümü, emekli olma-
sı, istifa etmesi, kişinin memurluk şartlarını kaybetmesi ve anı-
lan kanun hükümlerine göre memuriyetten çıkarılması halinde mümkün
olabilmektedir.

Takdir edileceği üzere verimlilik, karlılık gibi kriterlerle
değerlendirilmeyen memuriyet müessesesi, diğer istihdam biçimleri-
ne göre bir hayli güvence sunmaktadır.

ii. Sözleşmeli personel: Sözleşmeli Personel
Yönetmeliği, Devlet memurlarına sunulan güvenceleri sunmaktan
uzaktır. Her şeyden önce sözleşmenin belirli bir süre için yapıl-
ması önemli bir güvensizlik yaratmaktadır. Ayrıca, sözleşme süresi
içinde, belirlenen hükümlere uymayan davranışları görülenlerin ve
performans değerlendirme esaslarına göre başarısız bulunanların, söz-
leşmeleri bildirimsiz olarak feshedilebilmektedir (86).

Bu itibarla, Sözleşmeli Personel Yasası ve bu yasaya ilişkin
yönetmelik hükümleri, Devlet Memurları Kanunu hükümlerine göre da-
ha az iş ve istihdam garantisi sunmaktadır. Öte yandan, işletmeye

(85) Osman Selim Kocahanoglu, a.g.e., Md.18, s.59.

(86) Sümer Holding A.Ş., 13.12.1990 Tarih ve 24/261 sayılı
"Sözleşmeli Personel Yönetmeliği", Md.43,56,57, ss.6-8.

personeli verimli kullanabilme veya yararsız olanı ayırabilme konusunda, daha fazla hareket alanı kazandırmaktadır.

iii. Toplu pazarlık kapsamındaki işçiler:

İşçiler için, 1475 Sayılı İş Kanunu ile hizmet akdi, deneme süresi, deneme süresinde fesih, hizmet akdinin sona ermesi, bildirim önelleri, işverenin bildirimsiz fesih hakkı, kıdem tazminatı (87) gibi hususlarda düzenlemeler yapılmıştır.

Bunun yanında toplu iş sözleşmeleri ile de bazı düzenlemelere gidilmiştir. Örneğin: İşletmede uygulanan sözleşmenin 21 nci maddesi deneme süresi içinde, 3 gün önceden diğer tarafa ihbarda bulunmak kaydı ile iş akdinin tazminatsız feshine imkan sağlamaktadır.

Sözleşme ile hizmet akdinin sona ermesine ilişkin olarak, özellikle toplu işten çıkarmalarda aşağıdaki sıra belirlenmiştir (88):

Birinci öncelik : Deneme süresi içindeki işçiler.

İkinci öncelik : Emeklilik haklarını kazananlar.

Üçüncü öncelik : 5 yıldan az kıdemli olan akord esasına göre çalışan işçilerden en verimsiz olanlar arasında son bir yıl içinde kök saat ücretinin altında kazananlar.

Dördüncü öncelik: Diğer işçiler için kıdem durumuna göre ilk giren son çıkar.

Bu sıralar arasında da önce cezası, daha sonra da devamsızlığı fazla olanlar arasında seçim yapılacaktır. Öte yandan, işverenin bildirimsiz fesih hakkını doğuran kanunî haklar dışında iş akdini feshetmesi halinde, miktarı kanunla ve toplu sözleşme ile

(87) TEKSİF, İş Kanunu Sendikalar Kanunu Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu, Ankara: TEKSİF Yayını, 1991. ss.24-25.

(88) Teksif - Sümer Holding A.Ş., a.g.e., s.52.

belirlenmiş olan ihbar öneline ait ücreti ve (her tam yıl için 30 günlük ücret üzerinden hesaplanacak) kıdem tazminatını işçiye ödemek zorundadır.

Bu durumda kıdem tazminatı müessesesi, işsizlik sigortası olmayan Türk endüstriyel ilişkiler sistemi için bir nevi "iş güven- cesi ve işsizlik sigortası" görevini üstlenmiş olmaktadır.

c. İşgüvenliği ve İşçi Sağlığı

İşyerinde işin yapılması ve yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak için yapılan metotlu çalışmalara işgüvenliği denir (89).

Sağlık hali ise, yalnızca hastalık ve sakatlığın olmaması değil, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir.

Son yıllara kadar işgüvenliği ve işçi sağlığı uygulamalarında amaçlanan, iş kazası ve meslek hastalığını önlemek, çalışırken yorgunluktan korunmak ve erken ihtiyarlamamaktır.

Bu gün sanayileşmiş ülkelerde bu amaç çok daha ilerilere götürülmüş ve "yüksek nitelikte yaşam" denilen bir hayat düzeyi sağlamaya kadar uzanmıştır (90).

Çalışma hayatını ilgilendiren bir çok konu gibi işgüvenliği ve işçi sağlığı da yasalarla güvence altına alınmıştır. Başta ana-

(89) Necdet Akyüz, Herkes İçin İş Güvenliği, İstanbul: 1980. s.9.

(90) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili Genel Bilgiler, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşçi Sağlığı Daire Başkanlığı Yayın No: 1990/30, 1990, s.7.

yaşamız olmak üzere (91), Borçlar Kanununun 332 nci maddesi, İş Kanununun 73-82 nci maddeleri, Umumi Hıfzıssıhha Kanununun 173-180 nci maddeleri, Belediyeler Kanununun 15,38-71 nci maddeleri, SSK Kanununun 11,124-130 nci maddeleri, Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanununun 39 ncu maddesi, Sendikalar Kanunun 33 ncü maddesi, bu hususta düzenlemeler yapmıştır. Bunların dışında bazı kanun ve tüzüklerle de alanda düzenlemelere gidilerek işveren ve işçiye bazı görevler ve sorumluluklar yüklenmiştir. Devlete de bunların uygulanmasını sağlamak ve uygulamasını kontrol etmek görevi verilmiştir.

Ülkemizde KİT'ler hukuksal düzenlemelere uymada ve devletçe getirilen düzenlemeleri toplumsal hayata geçirmede öncü görevi üstlenmiştir. İnceleme konusu yaptığımız HYSİ'de bu boyutu açıkça görmek mümkündür.

İşletmede işçi sağlığı ve işgüvenliği ile ilgili olarak yasaların emrettiği her türlü düzenleme yapılmış ve gereken önlemler alınmıştır. İşçi sağlığı ve işgüvenliği, Planlama Müdürlüğü bünyesinde yürütülmektedir. Teknik Müdür Yardımcısı başkanlığında, Planlama Müdürü, Personel Müdürü, Sosyal Hizmetler Şefi, Makine-Enerji Müdürü ve İşletme Doktorunun katılımı ile bir İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği Komitesi" oluşturulmuştur.

İşletme bünyesinde bir revir kuruludur. Revirde daimi kadrolu bir hemşire ile günlük 4 saat üzerinden anlaşmalı bir hekim görev yapmaktadır. Öte yandan, işletmenin bitişğinde SSK Dispanseri mevcuttur. Bu durum, özellikle SSK Kanununa tabi personel için, önemli bir kolaylık teşkil etmektedir.

İşletmenin işçi sağlığı ve işgüvenliği faaliyet raporlarından derlenen bilgilere göre: 1992 yılında 9 iş kazası olmuş, 88

(91) 1982 Anayasası ve Önceki Anayasalar, İstanbul: Filiz Kitapevi, t.y., Md.18,49,50,56,60, ss.35-40.

kişiyi bu konuda eğitim verilmiştir. 1993 yılında ise 14 iş kazası olmuş ve 83 kişiyi konuya ilişkin eğitim verilmiştir. 1994 yılı Eylül ayı sonu itibariyle 4 iş kazası olmuştur. Eğitimler halen devam etmektedir.

Kazaların genellikle işgörenlerin emniyet önlemlerine riayet etmemelerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durum eğitimin yanında sıklıkla yapılması gereken, etkili bir kontrolün gereğini ortaya koymaktadır.

d. Şikayet Mekanizması, Disiplin ve Cezalar

Şikayet, çalışanın istihdam ilişkisiyle ilgili olarak duyduğu gerçek veya hayal edilmiş, kişisel haksızlık duygusu olarak tanımlanmıştır.

Şikayet sistemi ise, örgütteki iş kuralları ile ilgili anlaşmazlıkların açıklandığı, işleme konulduğu ve yargıya varıldığı, biçimsel bir sistemdir. (92).

İşle ilgili şikayetler başlıca üç kısımda incelenebilir:

- İşin kendisine, yapılışına, kullanılan araç ve gereçlere ilişkin şikayetler;
- İşin sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikayetler;
- İşgörenin kişiliği, takdir ihtiyacı ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikayetler (93).

(92) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, 5.b. Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 199, s.403.

(93) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989, s.186.

Örgütler şikayet sistemi kurarak ve şikayet kanallarını açık tutarak, çalışanlara ilişkin sorunları görme ve çözümüyle olanaklarına kavuşurlar. Gerek örgütlenmeden, gerekse yönetimden kaynaklanan bazı aksaklıkların zamanında çözülmesi, daha büyük sorunlara yol açma riskini de ortadan kaldırır.

Çalışanlar için de şikayet bir boşalma aracıdır. Şikayetlerin dinlendiğini, değerlendirildiğini ve sorunların çözümlendiğini gören işgörenlerin yönetime güveni ve işletmeye bağlılığı artar.

Toplu pazarlık süreci şikayet ve uyumsuzlukların nasıl çözüme kavuşturulacağı konusundaki görüşmeleri de kapsar. Süreç sonunda imzalanan sözleşmelerde buna ilişkin hükümler de yer alır.

HYSİ'nin uygulamakta olduğu toplu iş sözleşmesinin 132, 133, 134, 135 ve 136 ncı maddeleri, şikayet, disiplin ve buna ilişkin prosedürün işlemlerini düzenleyen hükümleri kapsamaktadır. Buna benzer düzenlemeler Devlet Memurları Kanunu ve Sözleşmeli Personel Yönetmeliğinde de mevcuttur.

Düzenlemelerle şikayet mekanizması başta olmak üzere, yasaklanan davranışlar, disiplin, disiplin kurullarının oluşumu ve görevleri, disiplinin teminine yönelik cezalar, bu cezaların hangi hallerde verileceği ve sonuçları gibi ayrıntılara da inmiştir. Böylece personelin görevi, sorumluluğu, kurallara aykırı davranışları ve bu davranışlarının sonucunun neler olacağının önceden bilmesi sağlanmıştır.

İşletmemizde de bu anlamda çok iyi organize edilmiş, kurumsallaşmış bir disiplin, şikayet ve cezalandırma müessesesinin var olduğu anlaşılmaktadır.

e. İşletme İçi Haberleşme

İnsanlar arasındaki ilişkiler çok yönlü bir akıma dayanır. Karşılıklı ilişkiler bu akım gelişip düzenli bir hale geldiği oranda başarılı sonuçlar verir. Kişisel ilişkilerin temeli olan bu akıma "haberleşme" diyoruz.

Haberleşme insan yaşamında çok önemli bir yer tutar. Yapılan araştırmalara göre insan, çalışma saatlerinin % 70'ini, yani günün 10-11 saatini dinleme, konuşma, izleme, okuma, yazma, yani kısaca haberleşme ile geçirmektedir (94).

Haberleşme ile sağlıklı ve doğru bilgilerin karşılıklı olarak iletilmesi mümkündür. Doğru bilgi Chris Argyris'in deyimiyle bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaktır (95). Bu kaynak ancak ve ancak iyi işleyen bir haberleşme sistemiyle elde edilebilir. Dolayısıyla bir insan vücudu için kan dolaşımı nasıl hayati öneme haiz ise, örgütler için de haberleşme o denli önemlidir.

Örgütsel yapı içinde insanlar Karşılıklı haberleşme ile bazı alışkanlıklar kazanırlar, gruplaşırlar, şartlanırlar, ortak kültür geliştirirler. Bunları uzatmak mümkündür.

İşletme ve kuruluşlarda etkin bir yönetim iyi bir haberleşme sürecine dayanır (96). Yönetim, haberleşme kanallarını kullanarak, örgüt amaçlarını daha kolay ortaya koyar ve kabul edilmesini sağlar. Kanalların iyi gelişmesi durumunda alacağı olumlu veya olumsuz tepkilerle tutum ve davranışlarına yeniden yön verme ve amaçlarını gözden geçirme imkanına kavuşur.

Örgütsel yapı ve hiyerarşi haberleşme kanallarını ve haberleşme şeklini belirlemektedir. Bu örgütsel yapının kendilerine sağladığı kısıtlı olanaklarla çalışmak zorunda kalan işletme yöneticileri ve birim amirleri, yönetimde olağanüstü fırsatlar sunan haberleşmenin imkanlarından yeterince yararlanamazlar.

(94) Alaaddin Asna, Halkla ilişkiler, İstanbul: 1974. s.20.

(95) Keith Davis, a.g.e., s.503.

(96) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, 3.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989, s.275.

Oysa, işletmemiz gibi sık sık değişen politikalarla, bir belirsizlik içinde yönetilen kuruluşlarda, yönetimin çalışanlardan destek alması, amaç ve politikalarının kabul edilmesinin sağlanması açısından, haberleşmenin sağlayacağı imkanlar, son derece önemlidir.

Özelleştirilmesi düşünülen bu tür işletmelerde, kuruluş içi ve dışı baskıları olumlu amaçlara doğru kanalize edebilmenin, işletmenin sorunlarına daha objektif bakıp, sağlıklı çözümler üretebilmenin bazı yöntem ve yolları vardır.

Bu yollar üst yönetimiyle, ara kademesiyle, alt kademe çalışanları ile, sendikası ile, yöre halkı ile, kamu idareleri ile, nihayet merkezi hükümet ile, haberleşme kanallarının sürekli açık tutulmasıyla aşılabılır.

f. Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma hayatının kalitesi kavramı 'quality of life - hayatın kalitesi, quality of working life - çalışma hayatının kalitesi, humanization of working life - çalışma yaşamının insancillaştırılması, work reform - iş reformu, gibi kavramlarla birlikte anılan ve sanayileşmiş batı ülkelerinden dilimize girmiş bir kavramdır.

Kavramın içinde doğrudan yer alan konular çok geniştir ve zaman içinde de genişleme eğilimi göstermektedir (97). İsmail Ataay'a göre bu konuların başında ücret ve maaş gelmektedir. Zira işletmede kaliteli bir çalışma ortamı yaratabilmenin birinci koşulu, işgörene maddi olarak tatmin olacağı bir parasal düzeyin sağlanmasından geçer. Bu konuda yapılan araştırmalar % 77 oranında

(97) Toker Dereli, "Verimli Bir Çalışma Ortamı Yaratan Faktörler ve Özellikleri", Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Ankara: MPM Yayın No: 442, 1991, s.88.

öcreti birinci sırada göstermektedir (98).

Öcret bir fizyolojik ihtiyaçtır. Fizyolojik ihtiyaçlar yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme gibi hususları kapsar ve A.H. Mazlow'un güdüleme kuramına göre birincil olarak karşılanması arzu edilen ihtiyaçlardır (99). Yaklaşım bu haliyle A.H.Mazlow'un güdüleme kuramına da uygundur.

Bu yaklaşımdan hareket edersek, ikinci öneme sahip olan güvenlik ihtiyaçlarını: iş ve sosyal güvenlik, istihdam güvencesi, hastalık, yaşlılık sigortaları, sendikalaşma, kıdem tazminatı gibi hususlarla ilişkilendirmek mümkündür.

Üçüncü sıradaki sevgi ihtiyacı da: iş yeri ve koşulları içinde sosyal gruplaşmalar, ortak amaçlı kuruluşlar gibi oluşumlarla karşılanabilir.

Dördüncü sıradaki saygı ihtiyacının: Kişiye fonksiyonel statü tanınması, terfi imkanları, kendini geliştirme ve yükselme imkanları ile karşılanması düşünülebilir.

Beşinci sırada öneme sahip olan özgerçekleştirme ihtiyacı ise: işletme içinde işi kontrol edebilme, yönetime katılma, kara katılma, kardan pay alma gibi hususları kapsamaktadır.

Bu yaklaşım her şeye rağmen kavramın içeriğini yeterince açıklamaktan uzaktır. Zira bu gün kavramın içindeki konuların bir hayli çeşitlendiği görülmektedir. Bu anlamda işin kendisinden, iş yeri koşullarına; istihdam şekli ve süresinden, maddi ve manevi tatmini, işin organizasyonu ve nezaretin tipine; işin monotonluktan kurtarılmasından, endüstriyel demokrasi kavramına ve sendika-

(98) İsmail Durak Ataay, "Tartışma". Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu. Ankara: MPM Yayın No: 442, 1991, s.71.

(99) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi. 3.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989, s.395.

ların daha kısa çalışma arzularına kadar, çalışma hayatı ile ilgili akla gelebilecek her konuyu kapsadığı söylenebilir.

Çalışma hayatının kalitesi projeleri temel olarak kişilerin çalışma yaşamında tatmin ve mutlu olmalarına yönelik bir harekettir. Her ne kadar asıl amacın bireysel olduğu görülmekte ise de, bu doğrultuda yapılacak çalışmalarda bireysel amaçların yanı sıra toplumsal ve ögrütsel amaçların da varlığı ve bir biri ile uyum içinde gerçekleştirilmesi gereği gözden uzak tutulmamalıdır (100).

Esasen çalışma hayatının kalitesi kavramını yalnızca iş hayatı ile de sınırlamamak gerekir. Projelerin sağlayacağı sosyal yararlar iş hayatında olduğu kadar, ülke genelinde de barış ve hoşgörü havası ile olumlu katkılar sağlayacaktır.

İşletmemizde özellikle işçi düzeyinde çalışanların ücretleri sektördeki ücret düzeyine göre bir hayli yüksektir.

Tüm KİT'lerde ve kamu kuruluşlarında olduğu gibi yasalar gereği çalışanlar, işe başladıkları gün sosyal sigorta kapsamına alınmakta ve çalışılan süreler tam ve doğru olarak, ilgili sosyal güvenlik kurumuna bildirilmektedir.

İşletmemizde etkin bir koruma ve güvenlik sistemi mevcuttur. Eğitimlerle personelin geliştirilmesi ve yeni personelin intibakı sağlanmaktadır.

İş ve işin yapıldığı yerin fiziksel koşulları çok iyi olmakla birlikte, itici de değildir.

Çalışma şartları toplu pazarlıkla belirlenmiştir. İstihdam sektöre göre uzun süreli ve son derece güvenlidir. Ancak, özelleştirme tartışmaları bu hususta bazı belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir.

(100) Cavide Uyargil, "Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1983, s.395.

İşin organizasyonu, yönetimi ve nezaretin tipi belirgin olumsuzluklar göstermemektedir. Sosyal barış ve saygı ortamı oluşturulması hususu, toplu pazarlık sürecinde değerlendirilmektedir.

İşletme, içinde bulunduğu sosyal ortam ile bütünleşmiş gibidir. Yöreye ekonomik, sosyal ve kültürel katkıları vardır ve yöre ile sürekli alış veriş içindedir.

Sonuç itibariyle, HYSİ'nin çalışma hayatının kalitesi açısından bir hayli elverişli bir işletme ortamı oluşturduğunu söylemek, yanlış olmaz.

g. Personele Sağlanan Sosyal Haklar ve Kolaylıklar

Taraf sendikaların üyelerinin hak ve menfaatlerini karşılıklı olarak tesbit ve tayin ederek, bir anlaşmaya varma amacı güden toplu pazarlık sürecinde, görüşmelerin odak noktasını ücret ve ücret düzeyine ilişkin hak ve menfaatler oluşturmaktadır.

Ancak, çalışanı iş yaşamında daha mutlu, daha verimli kıla-
cak, ona maddi ve manevi doyum sağlayacak, işletmeye uyumunu ve bağlılığını arttıracak bazı sosyal haklar ve yardımlar da vardır.

Bunları çalışma yaşamına ilişkin olarak: izinler; dinlenme süreleri; stajlar, burslar, eğitim-yetistirme ve geliştirme olanakları; yemek yardımı, giyim yardımı, evlenme yardımı, maluliyet ve ölüm yardımı gibi sosyal yardımlar; yazlık ve kamp imkanları, taksitli satış imkanları, ailelerin de iş yeri sağlık teşkilatından istifade ve lojman desteği gibi hak ve imkanlar ölçüsünde değerlendirebiliriz.

Toplu sözleşmelerde ücret dışı hak ve imkanların güvence altına alınması, ücret pazarlığı kadar önemlidir (101).

(101) Nurdan A.İlgaz ve Sema Özçer, Toplu Sözleşmelerde Ücret Dışı Hakların Gelişimi, Ankara: MPM Yayın No: 366, 1988, s.93.

Bu önemin iki boyutu vardır.

Birinci boyut: Eğitim, işte ilerleme, izin ve dinlenme süreleri, işçi sağlığı ve işgüvenliği gibi konularda sağlanan gelişmeler, işçilerin toplu pazarlık aracılığı ile haklarının geliştirilmesi anlamına gelir ki, böyle bir kazanç paylaşımının çalışanları daha verimli çalışmaya iteceği açıktır.

İkinci boyut: Sağlanacak gelişme ve iyileştirici düzenlemelerin çalışanların nitelik, beceri ve motivasyonlarını yükselterek, yine işgücü verimliliğini doğrudan doğruya ve olumlu yönde etkileyecek olmasıdır.

Bu iki boyuta bir üçüncü boyut olarak, sağlanan imkanlarla çalışma hayatının kalitesinin arttırılacağı hususunu da ekleyebiliriz.

Bütün bunlar ve bunlara benzer hak ve kolaylıkların işletmede uygulanan XIV ncü dönem toplu iş sözleşmesi ile güvence altına alınmış olduğunu görmek memnuniyet vericidir.

Bunların yanında HYSİ yönetiminin özel çabaları da vardır. Bunlar gerek çalışanların işe, işletmeye ve çevreye uyumu; gerekse işletmenin çevre ile uyumu ve bütünleşmesi politikaları kapsamında değerlendirilebilir. Bu çabalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Hereke Yelken Kürek Kulübü, yöre sporcularına da açıktır.
- Yardımlaşma Sandığı ve Tüketim Kooperatifi, Hereke'ye de hizmet vermektedir.
- Sosyal Tesisler, lokal, restaurant ve misafirhane hizmeti sunmaktadır. Yöre ve civardaki kamu kuruluşlarına açıktır.
- Özel günler, emeklilik, tayin ve terfi geceleri, ödül ve plaket törenleri için eğlenceler düzenlenebilmektedir.
- Kütüphane, yöreye de hizmet vermektedir.
- Yöredeki okullar işletmenin merkezi kalorifer sisteminden faydalandırılmaktadır.

Bütün bunlar insancıl amaçlarla çok güzel uygulamalar olarak değerlendirilebilir. Hatta karlı ve verimli bir kuruluş için, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri bazında değerlendirilerek,

yerinde bir davranış olarak görülebilir.

Ancak, mali yönden zafiyeti bulunan işletme için bunların önemli birer maliyet unsuru oldukları gözden uzak tutulmamalı, bunların hangilerinden ve ne kadar fedakarlık yapılabilineceği analiz edilmelidir. Bu analiz rehabilitasyon aşamasında yapılacaktır.

h. Personelin Motivasyon ve Moral Durumu

Kişilerin davranışlarının arkasında yatan neden, onların motivleridir. Bireyin bir şeye gereksinme duyması, dürtülenmesi, arzu etmesi ve belirli amaca yönelmesi sürecini "motivasyon" olarak adlandırabiliriz. Etkin bir yönetimin yaklaşımının temelinde yönetimin işgörenleri motive etme yeteneği yatar (102).

Kişileri iş yaşamında başarılı ve verimli çalışmaya motive eden faktörlerin başında, düzenli ve sürekliliği olan "yüksek ücret" gelir. Ancak, bu durum tek başına kişileri harekete geçirmeye yeterli değildir.

Ücret ve benzeri hakları Mazlow'un teorisine uygulayan İsmail Ataay, ücreti fizyolojik gereksinmelere tekabül eden birinci sırada göstererek, devamla, ikinci sırada güven gereksinmesini ve bu gereksinmeyi karşılayacak iş yaşamına ilişkin kıdem, sendika, kıdem tazminatı gibi kavramları ön plana çıkarmaktadır (103). Gereksinmeler sırasına uygun olarak diğer ihtiyaçlar da iş yaşamında karşılanabilmektedir.

İşletmemiz açısından önemli olan bu gereksinmelerin ve ihtiyaçların tümünün yeterli düzeyde karşılanıp, karşılanmadığıdır.

Sendika vardır. Kıdemlilik teşvik edilmektedir. Kıdem tazmi-

(102) Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 223, 1990, ss. 146-154.

(103) İsmail Durak Ataay, Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul: BANKSİS Yayınları No: 10, 1985, ss.22-26.

minatı ve ihbar tazminatı uygulama kapsamındadır. Bu haliyle güvenlik gereksinmelerinin doyurulduğu söylenebilir; ancak, çok önemli bir gelişme olarak, "özelleştirme" gündeme gelmiştir. Bu durum istihdam güvencesini kökünden sarmıştır; bütün değerleri alt üst etmiştir.

Bu gelişmelere rağmen, işletme içinde zayıf bir moral ve motivasyon eksikliğinin göstergeleri olan duygusuzluk, gevşeklik, işbirliği ruhunun yok olması, kavga ve çekişmeler, disiplinsizlik ve şikayetlerde, belirgin bir artma söz konusu değildir.

Devamsızlık oranları da normal sınırlar içindedir. Üretim artmamış olmasına rağmen, birim başına düşen üretim miktarı artmıştır.

Böyle bir sonuç, yıllardır sonuçlandırılmayan özelleştirme çalışmalarının, daha uzun yıllar sonuçlandırılmayacağı beklentisinden kaynaklanmış olabilir.

5. Personel Sorunlarına Çözüm Önerileri

Personel yönetimi veya insan kaynakları yönetimi bir işletmede, personelin alımından, emeklilik, ölüm veya başka bir işletmeye geçme gibi nedenlerle, o işletmeden ayrılınca dek uzanan bir süreçtir. Bu nedenle; işe alma ve yerleştirme, oryantasyon ve eğitim, insangücü planlaması, iş değerlemesi, personel ve performans değerlemeleri, moral ve motivasyon, ücret ve maaş yönetimi, yükseltme, aktarma ve işten çıkarma, endüstriyel ilişkiler, disiplin, sağlık ve sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi (104) çok geniş bir alanda faaliyet göstermektedir.

Çalışanların tümüne yönelik olarak, bu denli geniş bir alanda faaliyet gösteren personel yönetimi biriminin örgütlenme şekli, yetki ve sorumlulukları, yönetimin personel sorunlarına bakış açısı

(104) Sinan Artan, "İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış", Peryön Bülteni, 1992:3.

si yönünde bazı ipuçları vermektedir.

Personel organizasyonu bu bakış açısı ile incelendiğinde, ilk bakışta belirgin aksaklıkları ortaya koymaktadır. En başta, gerçek gereksinimler, görev ve sorumluluklar araştırılarak, detaylı analiz yapılmadan örgütlenmelere gidildiği görülmektedir.

Bu anlamda personel fonksiyonunu etkili kılmak için bazı düzenlemelerin yapılması gerektiği ortadadır. Bunların başında Personel Müdürünün doğrudan işletme Müdürüne bağlanması gelmektedir. Bunun yanında halkla ilişkiler, eğitim, sivil savunma, haberleşme ve sosyal işler gibi görev ve faaliyetlerin, personel fonksiyonu olarak organizasyona dahil edilmesi, işletmenin personel tasarrufu ve mevcudun verimli kullanılması açısından yararlı olacaktır.

Personel politikalarını sık sık değişmesi ve revizyona tabi tutulması personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratırsa da, gerektiği takdirde planların yeniden gözden geçirilmesi icap edebilir. Bu itibarla öncelikle personele ilişkin politikaların tesbiti yetkisi, Genel Müdürlükçe işletme yönetimine devredilmeli ve durağanlıktan kurtarılmalıdır.

Bu aşamadan sonra işletme tarafından, karlılık ve verimlilik hedeflerine uygun olarak, değişen üretim miktarları ve değişen ürün ve işgücü piyasa koşullarına uyum sağlayabilecek, esnek personel politikaları oluşturulmalıdır. Buna dayalı olarak, liyakata, eğitime ve başarıya önem veren personel planları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

İşletmenin istihdam ettiği personel çeşitli yönlerden incelendiğinde:

% 90 oranında erkek, % 10 oranında kadın istihdam edildiği,

% 89 oranında 1475 sayılı kanuna tabi devamlı işçi,

% 11 oranında memur ve sözleşmeli personel,

% 70 oranındaki personelin Hereke'de oturduğu,

% 30 oranındaki personelin de yöreye yakın bölgelerde,

genel olarak Kocaeli vilayeti sınırları içinde oturdukları tesbit edilmiştir. Lojmanda oturanlar da dahil, personelin çoğunluğunun bölge içinde konutu vardır. Bu durum, muhtemel bir özelleştirme de açığa çıkacak işgörenlerin bölge içinde kalacağını düşündürmektedir.

Ortalama kıdemlilik işçilerde 14 yıl, memur ve sözleşmeli personelde 15 yıldır. Devamsızlık normal sınırlar içindedir. İşgücü devri ise, çıkışlara yönelik olarak fazladır. Bu durum, işletmenin yeni personel almaması ve mevcudu azaltma politikasından kaynaklanmaktadır. Azaltma, program kadroya ulaşıncaya kadar devam etmelidir.

Esasen işletmenin mevcut kadrosu, üretim programına da uygun değildir. Yeniden örgütlendirilecek işletmede personel politikası da esnek bir yapıya kavuşturularak, üretim planlarına paralel, bilimsel metodlara dayalı personel planlaması yapılmalıdır. Bu amaçla iş etüdüne dayanan norm kadrolar belirlenmeli, mevcut personelin buna göre dağılımı yapılarak, fazlalıklar toplu iş sözleşmesi hükümleri ve mevcut mevzuat çerçevesinde, bu arada yeni özelleştirme yasasının sağladığı (% 30 fazla tazminat gibi) avantajlar da değerlendirilerek, eritilmeye devam edilmelidir.

Sözleşmeli personel uygulaması ile personel politikaları dinamik bir yapıya kavuşturulmak istenmiştir. Ancak uygulamayla, memurlar ile sözleşmeli personel arasında dengesizlik oluşmuştur. Özetle, "eşit işe eşit ücret" ilkesi yara almıştır. Ayrıca uygulama zamanla, memur maaş artışlarından fazla bir artış ortaya koymaması nedeniyle, cazibesini kaybetmiştir. Buna rağmen uygulamanın eksiklikleri giderilerek ve geliştirilerek sürdürülmesi, işletmeye hareket serbestisi kazandıracaktır.

Sendikalı personelin toplu pazarlık sonucunda başıtlanan toplu iş sözleşmeleri ile ücretlerine seyyanen zam yapılması, zam oranının tesbitinde iş değerlemesi ve performans değerlendirilmesine önem verilmemesi, ücret adaleti açısından problem yaratmaktadır.

Zira, performansa göre ücret sistemi, yalnız yöneticiler için değil, işletmelerin tüm kademelerinde uygulanması, ücretin yapılan işe ve başarıya göre belirlenmesi görüşü, giderek daha fazla taraftar toplamaya başlamıştır. Ücret iş, üretim ve performans ile birlikte ele alınmalı ve teşvik edici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Eğitim fonksiyonu personel birimine kaydırılarak, daha kapsamlı olarak ele alınması sağlanmalıdır. Özellikle işgüvenliğine ve yeni teknolojilerin kullanıma yönelik eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır.

İşletmede ücret düzeyi düşük değildir. İstihdam sektöre göre bir hayli uzun ve güvencelidir. Sendika vardır, kıdemlilik teşvik edilmektedir. Moral ve motivasyon eksikliğinin ve çalışma hayatının kalitesinin düşüklüğünün belirtileri olan olumsuzluklar, görülmemektedir. Ancak, özelleştirme kavramının yeniden ve yeni bir yasa desteği ile gündeme gelmesi, çalışanları belirsizlik içine itmiştir. Bundan sonraki gelişmelerde siyasi otoritenin özelleştirme konusundaki aksiyonu ve kararlılığı belirleyici olacaktır.

Böyle bir belirsizlik ortamında personelin moral ve motivasyonunu sağlam tutmak, yapılabilecek uygulamalar için şimdiden katılım ve destek sağlamak için, yoğun olarak "halkla ilişkiler" faaliyetlerine ihtiyaç vardır. Bu amaçla, kuruluş içinde ve yöre içinde halkla ilişkiler ve haberleşme faaliyetleri önemsenersek, karşılaşılabilecek muhtemel sorunların teşhisi ve tedavisi yoluna gidilmeli ve muhtemel bir özelleştirmenin "tanıtım" alt yapısı şimdiden hazırlanmalıdır.

E. HEREKE YONLU SANAYİ İŞLETMESİNİN İŞLETMECİLİK FAALİYETLERİNİN ANALİZİ

Türkiye’de KİT’lerin ortaya çıkış süreci incelendiğinde bu gün içinde bulundukları konumlarını yalnızca ülkemiz ekonomisi bağlamında değil, dünya ekonomisi boyutunda ele almak gerekmektedir. GATT bünyesinde sonuçlandırılan Uruguay Round’unda alınan kararlar dünya ticaretinin önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına ilişkindir. Diğer yandan Türkiye’nin Avrupa Topluluğu ile gireceği gümrük birliği ve serbest ticaret anlaşmaları da dikkate alınırca küresel bir liberalizasyonun yaşandığı dünyada işletmelerin üretim, yatırım, pazarlama, finansman ve teknoloji alanlarında yeniden yapılandırılmalarının kaçınılmaz olduğu, hatta zorunlu olduğu görülmektedir.

Dünya ekonomisindeki her gelişme ve üretim süreçlerindeki değişimler, gerek KİT’lerin gerekse diğer işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Üretimin uluslararasılaşması, post-fordist üretim modelleri (esnek üretim modeli) KİT’lerin üretim stratejileri yanısıra yatırım, pazarlama, finansman ve teknoloji durumunu yeniden gözden geçirmeyi zorunlu hale getirmiştir. Esnek üretim modeli ve bunun yanısıra dünya ticaret, üretim ve yatırımında egemen olan "intra-firm" anlaşmalarının bu süreçlere doğrudan etki ettiği ortadadır (105). Bu alanlarda yaşanan gelişmeler dünyayı küçültürken, dünya piyasaları ile rekabet edemeyecek durumda olan firma ve işletmelerin kriz içine girmelerine yol açmıştır.

(105) World Bank Report, 1993, World Bank Pub. New York, 1994, ss.37-45.

1970'lerin sonuna doğru sermayenin uluslararasılaşmasının (Transnationalism) (106) hızlanmasıyla özellikle dışa açık sanayileşme stratejisinin benimsenmesi bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bu sürece ayak uyduramayan KİT'leri doğrudan etkilemektedir.

Yüksek maliyetli üretim, dünya piyasaları ile rekabet edebilecek fiyat esnekliğine sahip olmayan KİT'lerde yatırım ve üretimden doğan yapısal krizler, pazarlama, finansman ve teknoloji alanlarındaki krizleri derinleştirmektedir.

Sümer Holding A.Ş bünyesindeki HYSİ'nin de yukarıda sözünü ettiğimiz gelişmelerden doğrudan etkilendiği görülmektedir. Bu çerçevede işletmenin üretim, yatırım, pazarlama, finansman ve teknoloji durumunu ve sorunlarını aşağıdaki başlıklar altında ele alınarak, incelenmektedir.

1. Üretim Durumu ve Sorunları

Üretimin uluslararasılaşması süreci hemen hemen her sektörde yaşanan bir olgudur. Bu süreç piyasaya yönelik üretimi içerdiği gibi, yapısı gereği esnek üretim modellerine de tekabül etmektedir. HYSİ üretim yapısı itibariyle pazar elastikiyetinden daha çok klasik üretim modeline göre üretim yapan bir işletmedir. İşletmenin üretim stratejisi piyasa ve pazar elastikiyetine sahip olmadığı gibi, üretimi, klasikleşmiş ürün biçiminin dışına da çıkamamaktadır. Bu durum, işletmenin üretim stratejisinde var olan krizi daha da derinleştirmektedir.

(106) Immanuel Wallerstein, "The Rise and Future Demise of World Capitalist System: Concepts for Comparative Analysis" Comparative Studies in Society and History, Sept.1974, Vol.4, No:16, p.387-415.

işletmenin üretim durumu ve sorunları aşağıdaki gibidir:

işletme yalnızca yünlü kumaş üretimi yapmaktadır. Ancak, hangi tür malın ne miktarda üretileceğine ilişkin, piyasa koşulları da dikkate alınarak tesbit edilmiş, istikrarlı bir üretim planlaması bulunmamaktadır. Bu durum, üretim ve satış hedeflerine ulaşmayı engellemektedir.

Üretim planlamasına önem verilmediğinden (zira üretim planlamasını holding merkezi yürütmektedir) kapasiteye göre üretim gerçekleştirilememekte ve üretim miktarı kapasitenin altında gerçekleşmektedir. Bu durumu aşmaya yönelik gerekli yatırımlar yapılamadığı gibi, bir önceki yıldan biriken üretim sorunu, katlanarak ilerki yıllarda üretim alanında sorunların büyümesine yol açmaktadır. Üretim programları pazarlama ve stok programları ile tüketici tercihleri dikkate alınmadan hazırlanmakta, bunun sonucu olarak da işletme ürettiği ürünlerde pazar payını her geçen gün yitirmektedir.

işletmenin kapasite kullanım oranının düşük olmasına, hammadde girdisinin yeterli olmaması, gerekli yatırımların yapılmaması ve istihdam politikası etki etmektedir. Zira, işletmede bir yandan fazla istihdam söz konusu iken, diğer yandan nitelikli personel ihtiyacı da söz konusudur.

Üretimle ilgili araştırma geliştirme faaliyetleri yoğunlukla holding merkezi tarafından yapılmakta, işletme düzeyindeki çalışmalar ise yetersiz kalmaktadır. Diğer yandan hammadde teminindeki yetersizlik (özellikle dokuma için iplik üretimi ve yapısı) ve fiyat artışları üretim maliyetlerinin artmasına yol açmaktadır. Ancak, üretimdeki maliyet artışları, işletmenin fiyat belirleme politikası olmadığı için, ürün satış fiyatlarına yansıtılamamaktadır.

Hammadde, malzeme, işçilik ve zamanlama konularında üretim standartlarının tesbit edilememiş olması, üretim maliyetlerini değişken kılmaktadır.

a. Hammadde Kaynakları

İşletme hammadde ve malzeme kaynakları itibariyle dışa bağımlıdır. İşletmenin ilk kuruluş yıllarında hammadde girdisinin temini yönünde ciddi çalışmalar yapılmış, işletme bu kaynaklara yakın bir bölgede kurulmuştur. Hatta cumhuriyetin ilk yıllarında bu yaklaşım teşvik görerek, Bursa Karacabey Harasında Avustralya'dan getirilen koyun cinsinin ıslahı ile kaliteli yapağı elde edilmesi-ne çalışılmıştır (107). Ancak bu proje, koyun cinsinin doğal koşullara uyum sağlayamamasından dolayı işlevselliğin yitirmiş, kaliteli yapağı ithali yoluna gidilerek, dışa bağımlılık başlamıştır.

Bu gün kg fiyatı Dört Amerikan Dolarından ithal edilen yapağı, üretim maliyetlerini doğrudan etkilemektedir (108). Bunun yanında döviz kurlarındaki istikrarsızlar, devletin kestiği vergiler, rüsumlar ve harçlardaki artışlar da önemli engeller yaratmaktadır. Öte yandan bürokratik işlemler dolayısıyla, ithal edilen hammaddenin zamanında gümrükten çıkartılamayarak, ürünün yıpranıp evsafının kaybedilmesine yol açılması gibi sorunlar, üretim maliyetleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Bu olumsuz etkilerden dolayı son dönemlerde ürün kalitesinden ödün verilerek, Avustralya yapağısı yerine büyük yapağı stoklarına sahip Rusya'dan kg fiyatı bir Amerikan Dolarından yapağı satın alınması yönünde girişimlerde bulunulmuştur (109). Ancak, İşletme Müdürünün şahsi çabası mahiteyi içindeki bu çalışmaların olumlu so-

(107) Afet Inan, Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Planı 1933, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, XVI. Seri-Sa.14, 1972, s.40.

(108) Musa Hicabi Özdiş, Sümer Holding A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Hüseyin Avni Kutman'a muhatap "Mektup", Hereke:9.6.1994.

(109) Ibid.

nuçlanması oldukça güçtür. Zira İşletme Müdürünün hammadde alımı konusunda her hangi bir yetkisi yoktur. Bu yetki Türkiye Yapağı ve Tiftik A.Ş.'ne verilmiştir. Böylesi bir yetki dağılımı işletmecilik anlayışı ile bağdaşmadığı gibi, bürokratik işlemleri arttırmakta ve piyasaya yönelik hızlı karar verebilme sürecini olumsuz etkilemektedir. Hammadde alımının işletme tarafından yapılamaması, üretim alanında olduğu kadar diğer alanlarda da olumsuz gelişmelere yol açmaktadır.

İşletmenin üretiminde gerekli olan yapağının % 50-60 oranı yerli üreticiden karşılanmaktadır (110). Özellikle Marmara Bölgesinde Bursa yöresinin yapağıları tercih edilmektedir. Yurtiçindeki bu alımları da işletme değil, Türkiye Yapağı ve Tiftik A.Ş. gerçekleştirmektedir. Bu kuruluş doğrudan üreticiden kirli yapağı alarak, işletmelere dağıtmaktadır.

Piyasanın değişen koşullarına göre (yapağı fiyatlarındaki artış ve inişler de dahil) hareket etmesi gereken işletme, bu süreçten dışlanmaktadır. Merkezden yapılan alımlar bazen işletmenin üretim hacmine ve profiline uygun hammadde alımı yapmasını engellediği gibi, aşırı hammadde stoklarına da yol açabilmektedir. Böylece işletmenin piyasa koşullarına göre hareket etmesi engellenirken, ürün kalitesini ve pazar payını yitirmesine de neden olunmaktadır.

İkinci hammadde kaynağı olan tiftiğin üretim içindeki payı % 1'dir (111). Ege Bölgesi, özellikle Afyon yöresinin tiftikleri tercih edilmektedir.

Diğer bir hammadde girdisi olan polyester, özel sektör kuruluşları olan SASA ve Polilen'den satın alınmaktadır. Bu ürünün

(110) HYSİ, "Planlama Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.1.

(111) Ibid. s.3.

Üretim içindeki payı ise % 40'a yakındır (112).

Polimoid (naylon) ise, Bursa'dan Sifaş A.Ş.'den satın alınmaktadır. Bu firma polimoid ürününde Türkiye'de tekel konumundadır. Bu ürünün üretim içindeki payının % 3-4 olmasından dolayı ithalat yoluna gidilmemektedir.

Hammadde girdilerinden boya ihtiyacının % 90-92'si Sümer Holding A.Ş.'ne bağlı Tarsus Boya İşletmesinden karşılanmaktadır (113). İşletme, gereksinim duyduğu boyayı bu işletmeden piyasa fiyatından daha yüksek bir fiyata satın almaktadır. İşletmenin piyasadan daha ucuz koşullarda boya temin edebilmesine izin verilmemesi, üretim maliyetini olumsuz etkilemektedir. Tarsus Boya İşletmesinin üretmediği cins boyalar ise ithalatla ya da yurt içi kaynaklardan temin edilmektedir. Bu tür boyaların üretim içindeki payı ise % 8 ile % 10 arasında değişmektedir.

Üretimde kullanılan yardımcı kimyasal maddelerin % 80'i ithalat yoluyla dış piyasalardan, % 20'si ise iç piyasalardan karşılanmaktadır (114).

Sonuç olarak, işletmenin hammadde ve malzeme girdisi açısından dışa bağımlı olması, gereksinim duyduğu hammadde ve malzemenin merkez tarafından satın alınması ve işletmeye bu hususta inisiyatif verilmemiş olması, ürünün kalitesini ve fiyatını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu durum, sağlıklı bir üretim planlaması yapılmasını olanaksız hale getirmektedir.

b. Ürün Profili

HYSİ'nin ürün profilini tamamiyle yönlü mamuller oluşturmaktadır. Bunlar: Straygarn Yün İpliği, Flanel, Blaizer, Tweet, Serj

(112) HYSİ, "Planlama Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.5.

(113) Ibid. s.7.

(114) Ibid. s.8.

ve çeşitli çeketlik, paltoluk kumaşlardan oluşmaktadır (115). Ancak ürün profilinin çeşitlendirilmesinde birçok alanda güçlüklerle karşılaşilmektedir. Bunlardan ilki bu ürünlerin üretilebilmesi için gerekli olan ve belirli bir miktarda sürekli üretilmesi zorunlu olan iplik üretimidir. Iplikhanenin üretim kapasitesi bunu sağlayacak düzeyde değildir. Fabrikanın iplik üretimi, dokuma ihtiyacının ancak % 25'ini karşılayabilecek düzeydedir. Geri kalan % 75'lik iplik ihtiyacı Merinos ve Aksantaş işletmelerinden; bunlardan alınanlar yetmediği zaman da piyasadan karşılanmaktadır (116). Bu durum, hem üretim maliyetlerini, hem de üretimi ve ürünün çeşitlenmesini olumsuz etkilemektedir. Böylece, piyasanın ve tüketicilerin istemlerine yanıt verilememekte, işletme pazar payını arttıramamaktadır.

Ürün profilinin belirlenmesinde ise çağdaş işletme tekniklerinden ve araştırma geliştirme faaliyetlerinden tam anlamıyla yararlanılamamaktadır. Zira, araştırma geliştirme fonksiyonu işletme bünyesinde değildir. Finansman darlığı, piyasayı izleme (moda ve ona göre ürün çeşitlendirme) faaliyetlerinin olmaması, pazarlama biriminin işletme bünyesinde olmaması gibi sorunlar, işletmeyi kısır bir döngü içine hapsetmektedir.

Bilindiği gibi tekstil üretiminde tüketici istemlerini yansıtan yada bu istemleri oluşturan ve yönlendiren "moda olgusu" önemli yer tutmaktadır. Bu olgunun gözardı edilmiş olması, klasik ürün profilinin değiştirilmeden sürdürülmesi, işletmenin pazar payını düşürmektedir.

Bu alanda vurgulanması gereken diğer bir nokta da, alışılmış müşteri kitlesine yönelik aynı ürünü üretme koşullanmasının yarattığı olumsuz etkidir. Örneğin, daha sonra üzerinde duracağımız

(115) Sümer Holding A.Ş., "Genel Durum Raporu", 6 Eylül 1994, s.23.

(116) HYSİ, "Planlama Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.12.

gibi, MSB'nin işletme ürünlerinin büyük kısmının alıcısı olması, işletme'yi yeni arayışlara, yani ürün profilini toplumsal yaşama yönelik olarak düzenlemeye yöneltmemiştir. Alışılan ve yıllardır aynı olan ürün profilinin sürekliliğinin sağlanması, bu pazarın kaybedilmemesi esas amaç haline gelmiştir. Ancak bu durumu yalnızca işletme düzeyinde bir sorun olarak ele almak yanıltıcıdır. Ürün profilinin bile merkez tarafından belirlenmesi bu süreçte önemli bir handikaptır. Holding işletmeyi bu alanda özgür bırakmamakta, hangi tür ürünün ne kadar üretileceği, piyasa koşulları yeterince dikkate alınmadan, üst yönetimce belirlemektedir.

Ürün profili içinde Kamgarn üretimi için Avustralya'dan yapak ithal edilmektedir. Döviz kurlarındaki dalgalanmalar Kamgarn üretiminin maliyetini ve fiyatını olumsuz yönde etkilemektedir. Ürün profilinin geliştirilmesi konusunda işletmenin, ekonominin prensiplerine göre çalışmasını engelleyen uygulamaların varlığı görülmektedir. Örneğin, piyasa için yapılacak üretime yönelik işletme politikası belirlenmemiştir.

Ürün profili çerçevesinde dikkat çeken diğer bir husus da, ürün profilinin üretim maliyetlerinin artması sonucu git gide sınırlanır hale geldiğidir. Örneğin, işletme battaniye üretirken bu ürünün üretimindeki yüksek maliyet nedeniyle pazar payının kaybedilmiş olması, bu üretimden vazgeçilmesi sonucunu doğurmuştur.

Ürün profilinin piyasa koşullarına göre belirlenmemesi, zaman zaman stokların artmasına neden olduğu gibi, stokdaki malların da maliyetinin çok altında satılmasına neden olmaktadır.

Modern kolleksiyon tasarımlarının doğru dürüst hazırlanması için, gelecekte olacak değişiklikleri de dikkate alacak bir programa ihtiyaç vardır. Ancak, böylesi bir programın iki ya da üç yıllık bir "know-how" çerçevesinde ele alınması gerektiği açıktır. Bu zaman zarfında gerek kolleksiyonda, gerekse kalitede ciddi değişiklikler yapılarak, işletmenin yurtiçi ve yurtdışı pazar payı arttırılabilir.

Ürün profilinin değiştirilmesi yönünde iki ciddi adımın atılması gerekmektedir. Öncelikle işletmenin yönetim ve organizasyonu piyasaya hitap edebilecek şekilde düzenlenmelidir. Daha sonra da gerek kalite de, gerekse bay ve bayan için üretilen paltoluk ve mantoluk kumaşta değişiklik yapılmasını sağlayacak, ya da yün ve tiftik karışımı gibi kaliteli programların ihtiyacını karşılayacak iplik üretimine yönelmek zorunludur. Ancak şunu gözardı etmemek gerekir: Tiplerin seçimi ve bunlar için hesaplanan iplik üretimi üretim alanında köklü değişiklikler yaratmaya yetmez. Keza, ürün profilini çeşitlendirmeye ve geliştirmeye yönelik araştırma ve geliştirme için piyasa ve modayı izleme, yönlendirme kadrolarına ve anlayışına ihtiyaç vardır.

Bu konuda eklenmesi gereken diğer bir husus da, işletme Müdürünün şahsi çabaları ile işletmenin özel sektörün siparişi üzerine çeşitli mamuller üretme çabası içinde olduğudur. Bu durum işletmenin özerk bir konuma kavuşturulduğu, çağdaş işletmecilik anlayışı ile yönetildiği veya özelleştirildiği takdirde ürün profilinin çeşitlendirilip, geliştirilebileceğini göstermektedir.

c. Kapasite Kullanım Oranı

İşletme, Türkiye koşullarına göre "büyük" işletme sınıfı içinde değerlendirilmektedir. Mevcut kapasite aşağıdaki gibidir (117):

İplik Üretimi (Ton/yıl)	:	321
Kumaş Üretimi (Bin m/yıl):		2.960
Terbiye (Bin m/yıl)	:	2.700

Mevcut teknoloji fantaziye kaçmaksızın ürün gamı çerçevesinde

(117) Sümer Holding A.Ş., "Genel Durum Raporu" 6 Eylül 1994, s.23.

(örneğin MSB'ye yapılan Kamgarn ve Straygarn tipler) yukarıdaki üretim kapasitesini karşılayabilecek düzeydedir.

Talep yetersizliği nedeniyle kapasite kullanım oranı % 60 seviyesindedir (118). Bu oranda yani düşük kapasite kullanımı, birim başına maliyetleri arttırmaktadır.

Straygarn olarak iplik üretimi için kapasite kullanım oranı düşüktür. Iplik üretimi alanında olanakların gelişmesi halinde mevcut kapasitenin % 40 oranında artması mümkündür. Iplik üretme kapasitesindeki bu yetersizlik hem üretimin aksamasına, hem de üretimin zamanında piyasaya girememesine neden olmaktadır.

KİT'lerin temel sorunlarından biri olan atıl kapasite sorunu gerek kuruluş ve organizasyon yapısından gelen olumsuzluklar ve dizayn hataları, gerekse daha önce belirttiğimiz gibi yeterli düzeyde, kalite ve miktarda hammadde sağlanamaması, işletmenin piyasaya değil, merkeze bağlı hareket etmesi ve talep yetersizliği nedenlerinin bir sonucudur. Kapasite açısından bazı ürün tiplerinde tam kapasiteye ulaşılrken, bazılarının da ise bu başarılamamaktadır.

İşletmenin atıl kapasitede üretim yapmasının nedenlerini somut bir şekilde şöyle özetlemek mümkündür:

- Gelecekteki üretim programının nasıl olması gerektiği veya gerekeceği gibi piyasayı yakından izleme, ürün tipini piyasaya uygun geliştirme ve dönüştürme faaliyetlerinin olmaması.

- Pazar şartlarının dikkate alınmaması.

- Iplikhane üretim kapasitesinin yetersizliği; bu sorunun aşılabilmesi için ek bir yatırım gerekliliği.

- Iplikhane kapasitesinin dikkate alınarak, hedeflenen üretim tiplerinin geliştirilmesi ve gelecekteki kolleksiyon üretim hesaplarının yapılmaması; örneğin, Straygarn tiplerin Hereke'de, Kamgarn tiplerin Merinos'da yapılması nedeniyle, Hereke'de

Straygarn karakterine ağırlık verilebilir. Böylece HYSİ, ürünle-riyle kendini pazara ve alıcıya daha rahat kabul ettirebilir.

- Zamanında hammadde bulunamaması, ya da hammadde stokları-nın ürün tipine göre yetersizliği: Böylesi durumlarda fabrika hammadde gelmesini beklerken, atıl durumda bekletilmektedir.

- Talep yetersizliği: Bu durum hem ürün tiplerinin geliştiri-lememesinden, hem de pazarlama strateji ve uygulamalarının olma-mayışından kaynaklanmaktadır. Üretim maliyetlerinin yüksekliği fi-yatları yükseltirken, aynı zamanda atıl kapasiteye de yol açabil-mektedir.

- İşletmenin özerk hareket edememesi, en küçük ayrıntının bile merkezin direktifi ile gerçekleştirilir olması, bürokratik işlemleri arttırdığı gibi, kapasite kullanım oranı üzerinde de olumsuz etki yaratabilmektedir.

d. Araştırma-Geliştirme ve Kalite Kontrolü

İşletme düzeyinde araştırma-geliştirme faaliyetleri desen geliştirmesi ve kumaş özelliklerinin çeşitlendirilmesi ile sınır-lıdır. Gerçek anlamda araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yapıl-ması görevi ile donatılmış organizasyonel bir birim olmadığı gibi, yetki de yoktur.

Bursa'da faaliyet gösteren Sümer Holding Araştırma Geliştirme İşletmesi (SAGİ) holdingin tüm işletmelerinin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini sürdürdüğü gibi, HYSİ'nin de bu alandaki ih-tiyacını karşılamaktadır.

İşletmenin organizasyon yapısı dikkate alınırsa aşırı merke-ziyetçi olan yapının, bu alanda da varlığını sürdürdüğü görülmek-tedir. İşletme araştırma ve geliştirme kapsamındaki projelerini SAGİ'ye gönderip, onayını almak zorundadır. İşletmenin gerek tek-noloji, gerek üretim, gerekse pazarlama alanındaki araştırma ve geliştirme projeleri SAGİ tarafından tesbit edilmekte ve uygulan-ması sağlanmaktadır.

İşletmenin yalnızca kalite kontrolü alanında ciddi çalışan bir biriminin bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu birim, Planlama Müdürlüğüne bağlı olarak çalışan Kalite Kontrol Kısmıdır. İşletmenin ürettiği ürünlerin kalite ve efsafını bu birim test etmekte, ileriye yönelik önerilerde bulunabilmektedir.

İşletmenin araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yalnızca desenle sınırlı olması, desinatörleri fazlasıyla yükümlülük ve sorumluluk altına sokmaktadır. Bu durum, desinatörlerin müşteri taleplerini karşılayabilecek düzeyde eğitilmiş ve bilgili olmasını ön plana çıkarmaktadır. Ancak, desinatörlerin yeni satış modelini ve moda dönmek üzere koleksiyonların geliştirilmesini başarmalarının çok zor olacağı açıktır. Diğer yandan, teknolojik olarak (örneğin: şardon makinesinin olmaması ya da elle cımbızlama işleminin yapılması gibi) eksiklikler de kalitenin geliştirilmesinde olumsuz etkiler ortaya koymaktadır.

İşletmenin 1987 yılından bu yana gelir tabloları incelendiği takdirde, hiç bir şekilde araştırma ve geliştirme faaliyetlerine pay ayrılmadığı görülmektedir (119). Genel anlamda holdingin içinde bulunduğu finansman darlığı, özel anlamda da işletmenin finansal yetersizliği, bu alandaki faaliyetlerini ikinci plana itmektedir. Sonuçta tüm üretim süreci ve kalite kontrolü, bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir.

e. Bakım ve Onarım Faaliyetleri

İşletmede bakım ve onarım konusunda herhangi bir problem yoktur. Harcamalar kısılmış olmasına rağmen, bu alanda bir sınır-
lama yapılmamıştır. Bakım ve onarım ödeneği Sümer Holding tarafından, her yıl yeterli miktarda işletmeye tahsis edilmektedir. İşletmenin üretim biriminde yer alan makinelerin bakım ve onarımı bir kaynak kısıtlaması yapılmaksızın gerçekleştirilebilmektedir.

(119) HYSİ, "1987-1994 Yılları Gelir Tabloları"

Bu durum işletmenin varlığını koruması için zaten kaçınılmazdır.

Bakım ve onarım faaliyetleri işletmenin Makine-Enerji Müdürlüğü bünyesindeki Bakım Kısmı tarafından yürütülmektedir. Bakıma ve onarıma yönelik harcamaların ve çalışmaların sınırlı olması nedeniyle, bu birimin personel mevcudunun gözden geçirilmesi gerekebilir.

2. Yatırım Durumu ve Sorunları

Genel anlamda holding yatırımlarına bakıldığında, verilen kararlarda ekonomik verimlilik ve karlılığın dışında siyasal, sosyal, kültürel veya diğer nedenlerin öncelik kazandığı görülmektedir. Bu durum, yatırım karlılığını ve verimliliğini düşürmektedir.

Yatırımlara yeterli araştırma ve proje çalışmaları yapılmadan başlanılmakta, teknoloji seçimi ve kapasite tesbiti gibi önemli konularda belirgin hatalar yapılabilmektedir.

Yatırım kararlarının işletmenin dışındaki organlar tarafından alınması ve işletme sermayesinin gerekli yatırımları yapabilecek düzeyde olmaması, normal üretimi engellediği gibi, pazar sorunu üzerinde de etkili olmaktadır.

Diğer yandan, atıl kapasite ile çalışan işletmenin, tam kapasiteye ulaşılması yolunda gerekli olan yatırımlara gidilememesi hem holding bünyesinde, hem de işletme düzeyinde çeşitli alanlarda krizlere yol açmaktadır. Mevcut ve eski tesislerde verim artışı sağlayacak yatırımların zamanında tamamlanamaması, optimal kapasitenin yakalanamamasına neden olmaktadır. Bu olumsuzlukları işletme düzeyinde özel boyutları ile aşağıdaki şekilde ele alabiliriz:

a. Yatırım Öncesi Araştırma ve Yatırım Planlaması

Yatırım öncesi araştırma ve yatırım planlaması işletmenin Planlama Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. İşletme yatırım planlamasını iki yıllık dönemler için yapmaktadır. Buna ilişkin

idame ve yenileme raporu Genel Müdürlük Etüt-Proje Müdürlüğüne gönderilmektedir. Bu birim ilgili detay araştırması yaparak, karar vermektedir. Holding statüsüne geçişle başlayan bu durum, merkezileşmeyi arttırdığı gibi, bürokratik işlemleri de yoğunlaştırmaktadır.

b. Yatırımların Genel Seyri, Öncelikleri ve Kaynak İserafı

Sümer Holding yatırımları içinde 1986 Aralık ayı sonu itibariyle 860040050 kod numarasıyla Hereke Modernleşme Projesi adı altında bir proje, yatırım kapsamına alınmış, bu projeye dış kredi sağlanmadıkça harcama yapılamayacağı öngörülmüştür (120).

Kapsama alınan bu projeye ilişkin olarak 1986 yılı faaliyet raporunda revizenin başlama ve bitiş tarihi 1986-1987; 1987 yılı faaliyet raporunda 1986-1989; 1990 yılı faaliyet raporunda 1986-1992; 1992 yılı faaliyet raporunda 1986-1993; 1993 yılı faaliyet raporunda da 1986-1994 olarak belirtilmiştir.

Revize projenin tutarı ve yıllar itibariyle harcama miktarları, aşağıdaki Tablo (20)'de verilmiştir. Faaliyet raporlarında da görüldüğü gibi, belirtilen yatırım projesi gerçekleştirilmek yerine, ileri tarihlere ertelenmiştir. Bu durum özellikle 1987 yılından sonra holdingin içine düştüğü finansman krizinden kaynaklanmıştır. Yatırım projelerinin gerçekleştirilememesinde, bu tarihe denk düşen bir dönemde devletin kaynak aktarımını kesmesi de önemli rol oynamıştır.

KİT'ler yatırım ihtiyacından doğan finansman krizini aşabilmek için, bankalardan yüksek faizle kredi almak zorunda kalmışlardır. Bu durum bir kısır döngü yaratırken, ilerki dönemlerde finansman krizini daha da derinleştirerek, en küçük bir yatırımın bile gerçekleştirilemeyeceği bir süreci başlatmıştır.

(120) Sümer Holding A.Ş., "1986-1987 Yılları Faaliyet Raporları"

Tablo (20): Yıllara Göre Revize Proje Tutarı ve Harcamaları
(Milyon TL)

Yıllar	Revize Proje Mikt.		Rev. Proje Ödenegi		Fiili Harcama	
	Dış	Toplam	Dış	Toplam	Dış	Toplam
1986	1.434	1.684	40	52	0	0
1987	3.545	4.630	300	500	0	0
1988	7.394	8.680	500	679	0	0
1990	39.415	47.380	-	7	0	0
1992	47.849	59.271	1.200	1.300	2.468	3.264
1993	14.834	17.586	7.600	10.100	239	540

Kaynak: Sümer Holding A.Ş., " 1986-1993 Yılları Faaliyet Raporları".

İşletmenin finansman durumunu ele alırken de üzerinde durulacağı gibi bu durum, işletmeye en basit malzemelerin bile alınmasını güçleştirmiştir. Örneğin, 1992 yılına ait işletmenin idame Yenileme Yatırım Raporunda belirtildiği gibi, şardon makinası, tarak makinası, atkı düzeltici gibi aciliyeti olan ve işletmenin üretim ve satışı üzerinde etki yaratacak malzemelerin alımı bile gerçekleştirilemez hale gelmiştir.

3. Pazarlama Durumu ve Sorunları

HYST'de bağımsız bir pazarlama birimi yoktur. Pazarlamaya ilişkin fonksiyonları da üstlenmiş bulunan Ticaret Müdürlüğü adı altında bir birim mevcuttur. Ticaret Müdürünün fonksiyonları aşağıdaki kapsamda belirlenmiştir (121): Holdingin genel amaç ve politikası ile mevcut mevzuat çerçevesinde; işletmenin ihtiyacı bulunan her türlü hammadde, yardımcı madde, malzeme, yiyecek ve giyecek maddeleri ile makine ve teçhizat alımı, ambarlaması, muhafazası; asgari, azami stok limitlerine göre mübayaada gerekli tedbirlerin alınması, imal edilen malların nakli, satışı ve stok birikimine karşı tedbir alınması; piyasa etüdüyle yeniliklerin takip edilmesi ve yeni mamullere pazar temin edilmesidir.

İşletmeciler pazarlamayı geleneksel olarak, daha çok dağıtım yönünü vurgulayarak, "mal ve hizmetlerin üreticiden, tüketicie veya kullanıcıya akışını yöneltten işletme faaliyetleri" olarak tanımlarlar (122). Ancak bu tanıma üretim öncesindeki ve satış sonrasındaki pazarlama faaliyetlerini de ilave etmek, modern işletmecilik anlayışına daha uygun düşecektir.

Böylesine geniş ve anlamlı işlevleri olan pazarlama biriminin örgüt şemasında olması ve fonksiyonlarını icra edebilecek yetki ve sorumluluklarla donatılması, işletmenin başarısında önemli rol oynayacaktır. Zira, üretim gibi en temel fonksiyon ne kadar başarılı olursa olsun, mal tüketicie uygun değilse, pazara ulaştırılamıyorsa ve yeterli tutundurma faaliyetleri ile desteklenmiyorsa, satılamayacak ve işletmenin karlılığının düşmesine ve başarısızlığına neden olacaktır.

(121) Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği", ss.14-15

(122) İsmet Muçuk, Modern İşletmecilik, İstanbul: Der Yayınları 1983, s.224.

Pazarlama biriminin kurulması da tek başına her şeyin çözümü değildir. Kurulacak böyle bir birimin yeterli eğitimi almış uzman personelle desteklenmesi gerekir. Bu elemanların diğer bölümler ile bilgi alış-verişi sağlayacak yetkilerle techiz edilmeleri, başarılarında önemli rol oynayacaktır. En başta üretim yerleri ile pazarlama yerleri arasında sağlıklı bilgi iletişimi kurularak, pazarın talebi ve moda gibi akımların, anında ürün tip ve modeline yansıtılmasını sağlayacak bir yapılanmaya gidilmesi, düşünülmelidir.

Öte yandan, holdingin merkez teşkilatında Satış Müdürü, İhracat Müdürü, Bağlantılı ve Toptan Satış Müdürü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Müdürü gibi organları bünyesinde toplayan, Pazarlamadan sorumlu bir Genel Müdür Yardımcısı vardır (123). Bu yapılanma holdinge bağlı işletmelerin dahil, pazarlama ile ilgili işlemlerde de bağımsız karar almalarına ve uygulamalarına imkan olmadığını ortaya koymaktadır.

a. Pazarlama ve Pazar Araştırması

HYSİ kendi dalında bir hayli yoğun bir rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Bu itibarla pazarlama sorunları ve pazarlama araştırmaları hayli ön plana çıkmaktadır. Ancak, işletmenin ürünlerinin daha çok (%80 oranında) resmi kuruluşlara satılmakta olması, ürünlerin kalite ve fiyat konusunda olduğu kadar, pazarlama konusunda da herhangi bir problemle karşılaşmasını engellemektedir.

İşletme, 1991 yılı sonuna kadar, holdingin diğer birimlerinin de karşılaştığı önemli satış problemleri ile karşılaşmıştır. Bunun en büyük nedeni devlet ihaleleri genelgelerinde holdingin "genel

(123) Sümer Holding A.Ş., 14.3.1990 Tarih, 4/35 sayılı "Merkez Çalışma Esasları Yönetmeliği", s.41.

uygun görüŖ verilen kuruluŖlar" kapasamından çıkarılması olmuŖtur (124). Ancak, 1992 yılında KİT komisyonunda alınan temenni kararı doğrultusunda, 6 Mayıs 1992 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan liste ile holding yeniden kapsam içine alınarak, satışla ilgili sorunların aşılması kolaylaştırılmıştır.

Bu kritik örnek, holdingin ve işletmenin pazarlama konusunda ne kadar zayıf bir bünyeye sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca devlet desteği olmadan rekabet edebilme ve ayakta kalabilmelerinin de ne kadar zor olacağını ortaya koymaktadır.

Öte yandan, KİT'lerde genel olarak yüksek olan maliyetlerin yurtdışına ürün pazarlamasının en önemli handikapı olduğu bilinmektedir. Bu sav, HYSİ için de geçerlidir. İşletmenin yurtdışına herhangi bir satışı olmadığı gibi, pazarlama çabası da yoktur.

Esasen işletmenin müşteri profilinin belirgin olması, işletmeyi kalitenin iyileştirilmesi, pazarlama ve pazar araştırmaları ve tutundurma faaliyetleri gibi bazı çalışmalara yönelme kulfetinden kurtarmıştır. Organizasyon yapısı da buna göre şekillendirilmemiştir.

b. Müşteri Profili

İşletmenin ürünlerini pazarladığı müşterilerin başında MSB gelmektedir. MSB'yi diğer resmi kuruluşlar izlemektedir. Bunun dışında işletmenin ürünleri Pazarlama İşletmeleri aracılığı ile satılabilmektedir. Holdinge bağlı diğer işletme ve kuruluşlara yönelik üretim ve satış yapılabildiği gibi, piyasaya yönelik, sipariş üzerine resen üretim ve satış da yapılabilmektedir.

1990-1994 yılları itibariyle HYSİ'nin müşteri profili ve satış oranları aşağıdaki gibi gerçekleştirmiştir.

(124) Sümer Holding A.Ŗ., "Genel Durum Raporu", 6 Eylül 1994.

Tablo (21): Yıllara Göre Müşteriler ve Satışlardaki Payı

Satış Yapılan Müşteri	1990 Yılı Satış %	1991 Yılı Satış %	1992 Yılı Satış %	1993 Yılı Satış %	1994 Yılı Satış %
P.işletmeleri	16	22	29	32	37
Resmi Daire	2	2	-	0	0
M.S.B.	81	61	47	47	51
Resen	1	2	5	8	9
Topluluk	-	13	19	13	3

Kaynak: HYSİ, "Ticaret Müdürü Brifingi", Hereke: 1994.

Müşteriler içinde pazarlama işletmelerinin payı her yıl artış gösterirken, resmi dairelere yönelik satışlar 1994 yılı itibariyle sıfır düzeye inmiştir.

MSB'nin satınalmalarında da 1991 yılından itibaren süren azalma da incelendiğinde, işletmenin satışlarında devlet ihaleleri genelgelerinde "genel uygun görüş verilen kuruluşlar" kapsamında çıkarılmanın menfi etkileri derhal farkedilmektedir.

İşletme yukarda belirtilen nedenle oluşan satış sorununu resen satışlara ağırlık vererek aşmaya çalışmış ise de, resen satışların payı genel satışlarda dikkat çekici bir oranlara çıkamamıştır. Bunda pazarlama organizasyonu ve pazarlama bilgisi eksikliğinin önemli payı olduğu, düşünülmektedir.

c. Fiyat Politikası, Dağıtım ve Tutundurma Çabaları

İşletme imal ettiği ürünlerin fiyatını belirlemede bağımsız değildir. Özellikle resmi dairelere yönelik satışlarda fiyatı Pazarlama İşletmesi veya Genel Müdürlük belirlemektedir. İşletme Müdürü ancak, resen (tüccarlara) satışlarda fiyat tesbit edebilmekte ise de bu tesbitin üretim gamındaki benzer tipin en az fiyatından az olamayacağı hüküm altına alınarak, İşletme Müdürünün hareket alanı daraltılmıştır.

İşletmenin ürünlerinin maliyetleri üretim miktarlarına göre değişebilmektedir. Ayrıca ithal hammadde ve malzeme girdileri fazla olan ürünler, değişken olan döviz kurlarının artışlarından da zarar görmektedir. Örneğin, kur politikası Avustralya'dan ithal edilen yapak fiyatlarını değişken kılmasına rağmen, ürün fiyatlarının bu nedenle değiştirildiği vaki değildir. Öte yandan, son yıllarda yaygınlaşan yabancı kaynak kullanımı ve kısa vadeli, yüksek faizli borçlanmalar, üretim maliyetlerini de etkilemiştir. Ancak, tüm bu olumsuzlukların üretim maliyetlerine olan katkıları hesaplanarak, objektif bir fiyat tesbitinin yapıldığını söylemek mümkün değildir.

KİT ürünlerinin fiyatları dünya fiyatlarından yaklaşık % 7 ile % 10 arasında daha fazladır (125). Esasen yüksek personel giderleri, eski teknolojik yapı ve işletmecilik anlayışı ile bağdaşmayan fiyat politikası ile KİT işletmelerinin dış piyasada olduğu kadar, iç pazarda da rekabet güçleri giderek azalmaktadır.

Fiyat tesbitinde piyasa araştırması da yapılamamaktadır. İşletme bünyesinde böyle bir fonksiyonu icra edecek birim mevcut değildir. Daha çok merkezin üstlendiği reklam ve tanıtım faaliyet-

(125) Ali Ceylan ve Melek Vergiliel, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Bursa: U.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:17, 1989, s.59.

leri ise, bir mamulü tanıtip, müşterinin o ürünü kullanmasını teşvik edecek ya da o mala talep yaratacak niteliklere sahip değildir. İşletmenin özgün olarak satış, satış geliştirme ve tutundurma faaliyetleri de yoktur.

HYSİ'nin ortalama üretim maliyetleri ile satış fiyatları karşılaştırıldığında gerçekçi bir fiyat politikasının uygulanmadığı da görülmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu finansman krizi ve diğer üretim maliyetlerini arttırıcı etkenler, ürünlerin rekabet düzeylerini arttıracak fiyatla satışını olanaksız kılmıştır. Geçmiş yıllara ait zararlar, dönem giderleri, kıdem tazminatı, emekli ve sosyal yardım zamlarındaki artış, çalışmayan kısım giderlerindeki artış, gecikme zamları ve faiz yükü, üretim maliyetlerini arttırırken, ürünlerin piyasa fiyatlarıyla maliyeti arasında işletme aleyhine bir durum yaratmıştır.

Daha önce değinildiği gibi, hükümetin 1989 yılında resmi alımlardaki KİT'ler lehine olan sınırlamayı kaldırması HYSİ'nin kamu ihalelerini kazanmak için maliyetleri dikkate almadan, fiyat kırmalara gitmesine yol açmıştır. Yani piyasaya göre fiyat belirlenirken, işletme bilerek zarar etmek zorunda kalmıştır. Örneğin 1989 yılında 100.-TL'ye mal ettiği ürünü 79.-TL'ye satmıştır. 1992 yılında hükümetin daha önce aldığı karardan vazgeçmesi üzerine üretim maliyetlerinin üzerinde satış fiyatları belirlenmiş, ancak işletmenin daha önceki yıllara ait zararları, kar edilmesini engellemiştir. Bu durumu ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki Tablo (22)'de görmek mümkündür.

Tablo (22): Ürün Bazında Ortalama Üretim Maliyetleri, Satış Fiyatları ve Maliyet/Satış Oranı (Kamgarn-Serj)

Yıllar	Ürün Maliyeti (TL)	Satış Fiyatı (TL)	Maliyet/Satış Oranı (%)
1985	2.201	2.370	103
1986	2.731	4.165	152
1987	5.219	6.500	124
1988	5.604	10.500	187
1989	26.310	21.000	79
1990	28.808	29.000	100,6
1991	30.004	41.000	136
1992	36.494	64.000	175
1993	51.000	94.000	184

Kaynaklar: Sümer Holding A.Ş., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993 Yılları Faaliyet Raporları"

Tablo her yıl istikrarlı olarak üretimi yapılan Kamgarn Serj tipi esas alınarak düzenlenmiştir. Her yıl düzenli olarak üretilmeyen bazı ürünlerde maliyet satış oranları da aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

- Fresko ürünü 1985 yılında 1.677.-TL maliyetle üretilmiş;

1.700.-TL bedelle satılmıştır; oran % 103 olarak gerçekleşmiştir.

- Hermens elbiselik kumaşa bu oran 1985 yılında % 94; 1986 yılında ise % 152 olarak gerçekleşmiştir.

- 1990 yılında üretilen Blazier tipinde gerçekleşme oranı ise % 100,9 olmuştur.

4. Mali Būnye ve Teknoloji Durumu

a. İşletmenin Mali Būnyesi

KİT'lerin temel mali sorunu, iş hacimleri ve yatırımları karşısında öz kaynaklarının yetersizliğidir (126). Bu durum giderek yabancı kaynak kullanımını teşvik etmekte, yabancı kaynak kullanımı ve kötü borçlanma politikası ile maliyetler olumsuz etkilenecek, gittikçe açıklar daha da büyümekte ve bu kuruluşlar borç krizine sürüklenmektedir.

Devletin, özellikle 1987 yılından sonra KİT'leri desteklemekten vazgeçmesiyle KİT'ler kendi finans kaynaklarını bulmak zorunda kalmıştır. HYSİ gibi işletme sermayeleri küçük olan kuruluşlar finansman ihtiyaçlarını karşılamak için özel bankalardan yüksek faizle kredi almak zorunda kalmışlardır. Aynı dönemde geleneksel müşteri kitlesini de kaybeden bu işletmeler, bir anlamda yukardan belirlenen finansman politikalarına uymak zorunda bırakılmışlardır. Örneğin HYSİ 1985' yılından sonra Türk Ticaret Bankası, Akbank ve Al-Baraka Türk finans kurumlarıyla yüksek faizle borç ilişkisi içine girmiştir. Örneğin, Al-Baraka Türk'ten leasing yoluyla mal alınmış, birim fiyatı 4000.-TL'lik pamuk ürününe, 8000.-TL'lik fatura kesilmiştir (127).

1993 yılına gelindiğinde holdingin 16 Trilyonluk borcunu Kamu

(126) Yahya Doğan, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İzmir: Doğruluk Matbaası, 1993, s.114.

(127) HYSİ, "Muhasebe Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.2.

Ortaklığı idaresi üstlenmiş, bunun karşılığında holdingin aktif parasına el konulmuştur.

HYSİ'nin mali durumuna ilişkin genel bilgilerin verildiği Tablo (17)'de görüleceği üzere, 1990 yılından sonra işletme zarar etmeye başlamış ve öz kaynaklar erime sürecine girmiştir. Aynı yıllarda bir yandan da işletmenin yabancı kaynak kullanımı artarak devam etmiştir.

işletmenin 1994 yılı sonu itibariyle bazı mali verileri aşağıya çıkarılmıştır (128):

- 1.200.000 metre kumaş satarak	
elde edilen toplam gelir	: 247.000.000.000.-TL;
- Bu durumda 1 metre kumaşın	
ortalama satış fiyatı	206.-TL;
- Satışların Maliyeti	: 147.000.000.000.-TL;
- Faaliyet Gideri	: 26.000.000.000.-TL;
- Faaliyet Karı	: 74.000.000.000.-TL;
- Diğer Faaliyet Gider ve Zararları	: 73.000.000.000.-TL;
- Faaliyet Olağan Gelir ve Karları	: 1.000.000.000.-TL;
- Finansman Giderleri	: 203.000.000.000.-TL;
- Olağan Dışı Gelir ve Karlar	: 1.670.000.000.-TL;
- Olağan Dışı Gider ve Zararlar	: 63.000.000.000.-TL;
- Dönem Zararı	: 189.000.000.000.-TL;

olarak gerçekleşmiştir.

Bunların dışında işletmenin 31.12.1994 tarihi itibariyle

- Toplam borcu	: 189.000.000.000.-TL;
- Toplam alacağı	: 44.000.000.000.-TL;
- Stokların değeri	: 77.000.000.000.-TL;

(128) HYSİ, "31.12.1994 Tarihli Gelir Tablosu".

- Mevcut (369) işçi için ödeyeceği kıdem tazminatı
(ortalama 191.000.000 TL üzerinden) : 70.479.000.000.-TL;
- Toplam arsa bedeli (104.000 Metrekare
5.000.000.-TL rayiç bedel üzerinden) : 520.000.000.000.-TL;
olarak tesbit edilmiştir (129).

b. Finansman ihtiyacı

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinden elde edilen verilere göre işletmenin:

1990 yılında	15.802.869.836.-TL;
1991 yılında	14.266.902.878.-TL;
1992 yılında	72.879.165.328.-TL;
1993 yılında	20.920.818.788.-TL;
1994 yılında (programlanan)	106.500.000.000.-TL;

finansman ihtiyacı olduğu anlaşılmıştır (130). Bu rakam işletmenin 1994 Temmuz ayı sonu itibariyle gerçekleştirdiği toplam cirosu 92.523.000.000.-TL' den fazladır.

Finansman ihtiyacının tek nedeni işletmecilik faaliyetleri değildir. İşletmenin ödemek zorunda kaldığı sosyal yardım zammı işçilik giderlerine yansıtılarak, işçilik maliyetlerinin olduğundan fazla görünmesine neden olmaktadır.

Bunun yanında, lokal, çay bahçesi, sahalar, misafirhane ve sosyal tesislerin yıllık 270.000.000.- TL kazancına karşılık, 4.135.000.000.- TL giderleri vardır (131). Bu durumda 1994 yılı fiyatlarıyla zararın 3.865.000.000.- TL olduğu anlaşılmaktadır.

(129) HYSİ, "Muhasebe Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.5.

(130) HYSİ, "1990,1991,1992,1993,1994 Yılları Gelir Tabloları"

(131) HYSİ, "Muhasebe Müdürü Brifingi", Hereke: 1994, s.6.

Yine 1994 yılı rakamlarıyla yıllık 1.000.000.000.-TL maliyetli inşaat bakım; 2.000.000.000.-TL gideri olan nakliye; 8.000.000.000.- TL gideri olan işçi yemekhanesi (132) gibi bölümlerin hizmetlerinin bu haliyle gerekliliği tartışmalıdır. Örneğin: Yemekhane hizmetlerinin Piyasada günlük 30.000.- TL rayiç bedel üzerinden, yıllık (300 gün) olarak, 369 işçi için, 3.285.000.000.-TL'ye yaptırılması mümkündür. Bu durumda yapılmakta olan fazladan harcama veya yapılabilecek tasarruf miktarı 4.715.000.000.-TL'ye ulaşacaktır.

İşletmenin Genel Yönetim Giderleri 21.886.000.000.-TL'dir (133). Bunun içinde Genel Müdürlükçe işletmeye yüklenen masraf payı 2.932.000.000.-TL ile % 13.4'lere ulaşmaktadır.

Bunların dışında öğrenci okutma, staj, spor kulübü gibi hizmetler; yöredeki okullara yapılan ısınma yardımı (işletmeden okullara kalorifer tesisatı döşenmiştir) gibi giderler, işletme bütçesine ilave 1.000.000.000.-TL yük getirmektedir.

Bütün bu sayılanlar, zaten finansman ihtiyacı içinde olan işletmenin, bu ihtiyacının daha da derinleştirmektedir. Bu tür harcamaların yeniden gözden geçirilerek, gereksiz olanlardan tasarruf edilmesi, işletmenin finansman ihtiyacını azaltacak ve karlılığını olumlu etkileyecektir.

c. Teknoloji Durumu ve Sorunları

Teknolojik açıdan işletmeye baktığımızda, işletmede daha çok İsveçre, İsveç ve Alman patentli makinalar ve ekipmanların kullanıldığı görülmektedir.

Tekstil sektöründe yenileşme ve değişme çok hızlı olmakla birlikte, mevcut teknolojinin programlanan kapasiteye yeterli

(132) Ibid. s.7.

(133) HYSİ, 31.12.1994 Tarihli "Gelir Tablosu"

geldiği yetkililerce ifade edilmiştir. Ancak bu arada 1941 model olan ve bazı fonksiyonları eksik bulunan şardon makinası ile mevcut kapasiteye cevap vermekte zorlanan boya makinesinin ivedi olarak yenilenmesi gerektiği de ilgili teknik elamanlarca belirtilmiştir.

HYSİ'nin modernizasyonu ile ilgili Schild Ltd. tarafından hazırlanan ekspertiz raporunda HYSİ'ndeki makine parkı kapsamında Straygarn iplikhanesinde mevcut bulunan şapkalı eğirme makinesinin teknolojisinin eski olduğu, çözümlü makinesinin de modernleştirilmesinin gerektiği; cimviz ünitesinde ham kumaş hatalarının daha sıhhatli kontrolü için, modern teknolojiye sahip, yeni bir makine parkının kurulması gerektiği, ileri sürülmektedir (134).

Buna karşın, mevcut sermayenin yetersizliği ve finansman ihtiyacı, işletmenin yenileşme yatırımlarına imkan vermediği gibi, holding merkezinin de özelleştirme çabaları nedeniyle, yatırımlara ara verdiği, bakım ve acil onarım dışında yatırımlar için ödenek tahsis etmediği bilinmektedir.

Öte yandan, özel sektörün ülkemizde yeterince gelişmiş olduğu yönlü sektöründe, ilave yatırımlara gidilmeden önce, işletmenin özelleştirilme durumunun da açıklığa kavuşturulması yerinde olacaktır. Bu itibarla, konumuzun akışı içinde HYSİ'nin, ilave yatırım ve mali yük altına girmeden özelleştirilebilirliği inceleme konusu yapılacaktır.

(134) Schild Ltd. "Hereke Yünlü Sanayi Müessesesi Modernizasyonu ile ilgili Expertiz Raporu", Hereke: Schild Ltd., 1991, ss. 142-145.

5. Yönetim Sorunları ve Yönetici Faktörü

a. Yönetim Sorunları

8.6.1984 tarih ve 233 sayılı kararname ile işletmelerin, tüm KİT'ler gibi özel hükümlere tabi olarak, özerk bir tarzda yönetilmeleri öngörülmüş ise de, istihdam, yatırım, fiyatlandırma ve mali konularda Genel Müdürlük kararları dışında hareket edememeleri, tatbikatta bu özerkliği ortadan kaldırmaktadır.

Genel Müdürlüğün de daha üst yönetim organı olan Yönetim Kurulunun, siyasetin ve siyasetçilerin yönlendirmelerine açık bir makam olduğu, bilinen bir gerçektir.

Halbuki, gelişmiş ülkelerde bir kurumun başına bir yönetici seçileceği zaman, siyasi eğilimler ve tercihler yerine, adayların geçmiş performansları esas alınır. Şirketlerin, sendikaların, partilerin ve gazetelerin başına daha önce yönettiği kurumlarda başarılı olmuş yaratıcı ve yenilikçi kişiler getirilir (135). Türkiye'de liyakat ve başarı yerine kişisel ilişkiler ve siyasi tercihler ön plana çıkmaktadır. Başarısızlığı prim veren, suyu getiren ile testiye kıran arasında ayırım yapmayan bu uygulama ile işletmelerin karlılık ve verimlilik hedeflerine ulaşması mümkün değildir.

Bu itibarla, öncelikle işletmenin bağlı bulunduğu Sümer Holding Genel Müdürlüğü Yönetim Kurulunun oluşturulmasında politik kaygılardan uzaklaşarak, çağdaş işletmecilik anlayışının gereğini yerine getirecek yöneticilerin seçimine ve yönetim kurulunun oluşumuna önem verilmelidir. Bu makamlar, yaygın deyişle "siyasi arpalık" olmaktan çıkarılmalıdır.

Teşkilatlanmada bilimsel verilerden ve modern örgütlenme ilkelerinden çok, Genel Müdürlük tarafından öngörülen birimlere

(135) Ekonomist Dergisi, 16 Nisan 1992, s.16

yer verilmektedir. Oysa, işletmemizin organizasyon yapısının etkinlik ve verimlilik ilkelerine uygun olarak ve daha rasyonel çalışmaya imkan verecek tarzda, yeniden düzenlenmesi bir zorunluluktur.

Faaliyetlere ilişkin olarak en basit kararları bile almak yetkisi ile techiz edilmemiş olan İşletme Müdürlüğünün, bazı bürokratik kalıp ve kurallara bağlanarak, faaliyet alanı ve görüş gücü sınırlanmıştır. Bu sorunun çözülmesi, Genel Müdürlüğün yetki devrine ve yerinden yönetime daha fazla önem vererek, çağdaş işletmeciliğin gereğini yerine getirmesi becerisine bağlıdır.

b. Yönetici Faktörü

Etkili bir işletme yönetimi için, etkin bir yöneticiye ihtiyaç vardır. İşletmede yönetim ve yöneticinin etkinliği, "işletmeci" kavramına uyan bir yönetici ile sağlanabilir.

En basit ifadesi ile yönetici, başkalarına iş gördüren kişi olarak tanımlanabilir (136). Yönetici başkalarına bir işi gördürürken amaçları daima göz önünde tutacak, yönetim fonksiyonlarını kullanacak ve bazı işlevleri daha ast yöneticilere devrederek, amaca ulaşmayı daha çabuk, kolay ve etkin kılacaktır.

Bu anlamda "yönetici" ile benzer değerleri paylaşan "işletmeci" kavramının biraz daha işletmeye özgü, işletmeyi çalıştıran, işleten ve yürüten olarak, yönetici ile özdeşleşmesi düşünülebilir. Ancak işletmeci terimi, yönetici terimine yakın olmakla beraber, saf bir terim olmayıp, işadami, tüccar, sanayici, yürütücü gibi terimlere yaklaşan bir anlamı da ihtiva etmektedir. Zira gün geçtikçe, becerikli, çalışkan, yetenekli, yürütücü ve iş başaran

(136) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 226, 1990, C.I., s.360.

nitelikte kişiler "işletmeci" terimi ile anılmaktadırlar (137).

Kamu işletmelerinde politik mülahazalar ve kayırmacılık gibi hastalıkların varlığı ve yönetici istihdamının uzun süreli olmadığı bilinmektedir. Örneğin: HYSİ'de 1978-1993 döneminde 6 Müdür değişmiş olup, ortalama görev süresi, halen görevde olan işletme Müdürü hariç, 2,5 yıldır. Bu süre oldukça kısadır. Öte yandan yönetici seçiminde ve istihdamında nitelik faktörüne önem verilmediği, yöneticilerin başarı kıstasları ile değerlendirilmediği ortadadır. Zira, zarar eden kuruluşların yöneticileri dahi iş başında kalabilmektedir. Devlet memuru zihniyetinin hakim olduğu kamu işletmelerinde yöneticiler, günü kurtarma telaşındadır.

Oysa, yönetim felsefesi "hedeflere dönük yönetim" olarak belirlenmelidir. Bu hedeflere ulaşacak, işletmecilik nitelikleri ağır basan, başarılı, liyakatlı yöneticiler iş başına getirilmelidir. Üretimden, pazarlamaya; yatırımdan, istihdama; her türlü işletmecilik faaliyeti politik baskılardan ve Genel Müdürlük yönlendirmesinden kurtarılmalıdır. Oluşturulacak profesyonel yönetim alt kademelerine kadar gerekli yetki ve sorumlulukla donatılmalıdır. Böyle bir yapı oluşturulduğunda, liyakatlı ve başarılı olduğu sürece, her kademedeki yöneticinin görevde kalması sağlanmalıdır.

6. İşletmecilik Sorunları ve Çözüm Önerileri

a. Genel İşletmecilik Sorunları

KİT'lerin işletmecilik sorunlarını yalnızca ülkemiz ekonomisi bağlamında değil, dünya ekonomisi boyutunda ele almak gerekmektedir. Zira, küresel bir liberalizasyonun yaşandığı dünya ekonomisindeki her gelişme ve üretim süreçlerindeki değişimler, gerek KİT'lerin, gerekse diğer işletmelerin üretim, yatırım, pazarlama, finansman ve teknoloji alanlarında yeniden yapılandırılmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Bu anlamada HYSİ'nin faaliyetleri incelendiğinde; en başta işletmenin üretimde yaşadığı darboğazlar öne çıkmaktadır. İşletme, pazar elastikiyeti olan ürünlerden çok, klasik, resmi satışlara yönelik ve ağırlıklı olarak kumaş üretimi yapmaktadır.

Ancak, talep değişken olmasına karşın, üretimde belirgin artış görülmemekte. İşletme ise sınırlı pazarlama imkanları ile, kısıtlı üretimini elden çıkarmakta zorlanmaktadır. Ayrıca, düşük kapasite kullanımı ve son yıllarda yaşanan mali krizin gittikçe derinleşmesi, üretim ve satış hedeflerine varmayı engellemektedir.

İşletme yatırımla ilgili karar alma özerkliğine sahip olmadığı gibi, yatırım kararı uygulamada oldukça uzun bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç aşılmıyca kadar yatırım için öngörülen teknoloji, daha temin edilmeden eskimiş olmaktadır. Kaldı ki işletmenin içine düştüğü mali kriz ve özelleştirme beklentisinin getirdiği belirsizlikler, yatırım politikasını olumsuz etkilemiş, 1986 yılından sonra, küçük ve acil bakım-onarım dışında, yatırım yapılmamıştır.

Çoğunlukla resmi siparişlere göre yapılan üretim ve satış tahminleri tutmamakta ve stoklar çoğalmaktadır. İşletme bünyesinde pazarlama birimi yoktur. Esasen klasik ürün tipinin değiştirilmesi ve mevcut müşteri profili, böyle bir birimi de ihtiyaç olarak

gündeme getirmemiştir. Bu durum, işletmenin piyasaya açılması ve alternatif pazar arama çabalarını da olumsuz etkilemiştir.

Özellikle ithalata dayalı hammadde fiyatlarının döviz kurlarından etkilenmesi, üretimde düşük kapasite kullanımı, yüksek işçilik maliyetleri, kaliteden ödün vermeden ve (özellikle MSB için) numuneye % 100 uyumlu üretim, ürün maliyetlerini arttırmaktadır. Ancak, fiyatların belirlenmesinde Genel Müdürlük yetkilidir. Öte yandan, bütün KİT'lerde ürünlerin fiyatlarının belirlenmesi aşamasında, çeşitli mülahazalarla siyasi baskı ve yönlendirmelerin yapıldığı bilinmektedir. HYSİ için de bu yaklaşım geçerlidir.

Bunun yanında üretim aşamasından sonra belirlenen fiyatlar uzun zaman değişmemekte, ayrıca yıl sonlarında Genel Müdürlükçe işletmeye bildirilen faiz-komisyon giderleri ve genel yönetim giderleri payı, ürün maliyetlerine yansıtılamamaktadır. Bu nedenlerle işletmecilik faaliyetlerinin karlılığı giderek azalmış ve 1991 yılından zarar gösteren tabloların oluşumuna zemin hazırlamıştır.

Netice olarak; aşırı istihdam, sağlıklı üretim, yanlış fiyat tesbiti ve olmayan pazarlama birimi ve pazarlama politikası, kötü işletme yönetimi ve işletmecilik faaliyetleri dışındaki aşırı harcamalar, kötü borçlanma politikası ile birleşince, ortaya, 1990 yılından itibaren faaliyetlerinin gerektirdiği parasal kaynakları yaratamayan, işletmecilik faaliyetleri ve borçlarından kaynaklanan finanşman açıkları ve zarar içinde bir, Hereke Yünlü Sanayi işletmesi profili çıkmıştır.

b. İşletmecilik Sorunlarının Çözümüne İlişkin Öneriler

İşletmenin içine düştüğü krizden kurtularak karlı ve verimli hale gelmesi ve neticeden özelleştirilmesinin sağlanması için yapılacak çalışmalar ve önerilecek planlar, konumuzun akışı içinde ele alınacaktır. Bu aşamada işletmecilik faaliyetlerinden kaynaklanan sorunların aşılması için aşağıda sıralanan önlemlerin alınması gereklidir:

İşletmenin mali sorunlarının had safhada olduğu ve özelleştirmenin ciddi olarak gündeme geldiği böyle bir aşamada, ilave yatırımlar ve harcamalar gerektiren, ürün profilini çeşitlendirmeye ve değiştirmeye yönelik yatırımlara gitmek pek akıllıca olmayacaktır.

Ancak, klasik ürün tipleri içinde Kamgarn veya Straygarn tiplerinden birine öncelik ve ağırlık verilerek, piyasa hakimiyeti derinleştirilebilir. Bu iki ürün tipi içinde tercihin Straygarn tipinden yana yapılması, işletmeyi ilave masraf yapmaktan da kurtaracaktır. Zira, kurulu kapasiteyle bu iş başarılabilir. Oysa Kamgarn tercihi ilave yatırımlar gerektirecektir. Bu arada Kamgarn tipindeki pazar payını korumak ve hatta arttırmak için Merinos Fabrikası ile işbirliği düşünülebilir.

Fakat, her ne olursa olsun, bu aşamada ürün profili ve mevcut kapasite fazla zorlanmadan, diğer faktörlere ağırlık verilerek işletmecilik faaliyetlerinin verimli hale getirilmesi en önemli hedef olmalıdır.

Pazarlama sorunlarının çözülmesi, talebin sınırlı olduğu dönemlerde yaşanan darboğazların aşılması, iç piyasalarda ve dış piyasalarda satış imkanları araştırılarak, stokların eritilmesi ve hatta atıl kapasitenin değerlendirilerek, üretimin ve satışın arttırılması zorunludur. Bu amaçla özellikle ürün profiline uygun olarak yurtdışında örneğin: Azerbaycan gibi Türkiye Cumhuriyetini

ve Türk Silahlı Kuvvetlerini model olarak alan ülkeler başta olmak üzere, diğer Türk Cumhuriyetleri, Bağımsız Devletler Topluluğu üyeleri ve diğer ülkeler nezdinde, pazarlama imkanları araştırılmalıdır.

Böyle bir çalışma, ayrı bir pazarlama birimi kurulmasını veya mevcut Ticaret Müdürlüğü'nün görev ve yetkilerinin gözden geçirilmesini ve yeniden düzenlenmesini gerekli kılabilir.

Hammade, üretim maliyetleri ve fiyatlandırma ile ilgili olumsuzlukların giderilmesi için, en başta hammadde temininde özellikle Türkiye'de tek satıcı konumundaki ithalatçıların tuzağından kurtulabilmek gerekir. Bunun için işletmeye "serbest ithalat yetkisi" tanınmalıdır. Diğer üretim girdilerinin temininde de Sümer Holding A.Ş. başlısı kuruluşlar yerine, ucuz ve kaliteli olan piyasalardan serbestçe alım yapabilme kolaylığı getirilmelidir.

İşletmenin ürünlerinin belirli bir kalite standardı taşıyor olması, bazen rekabet gücünü olumsuz etkileyebilmektedir. Zira piyasada hakim olan benzer ürünler, kaliteden çok, fiyat avantajını kullanmaktadırlar. Kalitenin maliyeti yüksektir. Bu itibarla, işletme piyasaya kolay intibak edebilmek için, piyasa kalitesinde, müşterisi çok, satışı ve karlılığı yüksek olan ürün çeşitlerine yönelebilmelidir.

Öte yandan, fiyat tesbiti siyasi baskılardan arındırılmalı, fiyatlar, işletme Müdürlüğü tarafından, gerçek maliyetlere, talebe, hedeflenen alıcı kitlesine, pazara ve rekabet durumuna göre tesbit edilmeli ve uygulanmalıdır.

Bu amaçla Genel Müdürlük veya işletmenin denetimini üstlenecek birim, işletme yönetimine her alanda yetki devretmekten çekinmemeli, Hereke Yünlü Sanayi İşletmesini işletmecilik faaliyetlerinde bağımsız kılmalı, ancak, sadece kontrol fonksiyonunu ifa etmeye devam etmelidir.

F. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMU: İŞLETME REHABİLİTE EDİLMELİDİR

1. Genel Değerlendirme

Özelleştirme fikri, son zamanlarda bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de oldukça fazla taraftar toplamaya başlamıştır. Dünyada özelleştirmenin başını çeken ülkeler, "devlet" faktörüne yeni bir rol biçmişlerdir. Bu rol içinde devletin ticari etkinliğine yer verilmemektedir. Dahası, devletin elindeki ticari işletmelerin derhal özel sektöre, halka vs. devredilmesi öngörülmektedir.

Zira, devlet işletmeleri kötü yönetilmektedir; piyasanın serbestçe gelişmesini ve rekabet ortamının oluşmasını engellemektedir. Bunun yanında zarar eden işletmelerin devlete yüklediği mali yük, süratle artmaktadır. Devletin bu yükü uzun süre taşıması çok zor görünmektedir. Bu yüzden devletin mali ve idari yükünü azaltmaya yönelik görüşler giderek ağırlık kazanmıştır. Bu görüşler içinde en dikkat çekici olan "özelleştirme" devletin mali yükünü azaltmanın yanında, Türkiye'de KİT sorununa kökten bir çözüm arayışlarını da yansıtmaktadır.

Bu düşünceler ışığında ülkemizin en eski KİT'lerinden olan Sümerbank'a (Sümer Holdinge) bağlı Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, özelleştirilme hazırlığı içinde olunan bir Kamu İktisadi Teşebbüsü olarak incelemeye tabi tutulmuştur.

Sonuçta işletmemizin, Türkiye'deki KİT sisteminin ortaya çıkardığı hastalıklardan önemli ölçüde etkilenmiş olduğu anlaşılmıştır. Bu anlamda işletmenin içine düştüğü önemli sorunlar ve özelleştirilmesine etki edecek faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- İşletmenin kuruluşunda etken olan amaçlar bu gün geçerliliğini önemli ölçüde yitirmiştir. Zira, özel sektörün yeterince gelişmiş olması, gerek ordunun, gerekse halkın bu alandaki ihtiyaçlarını serbest piyasa koşulları içinde sağlama imkanı yaratmak-

tadır. İşletme bu anlamda kuruluşunda yüklendiği ekonomik, siyasi ve sosyal işlevini başarıyla ifa etmiştir.

- İşletme yörenin ekonomik ve sosyal hayatında lokomotif görevi üstlenmiştir. Bu işlevin sürdürülmesi, işletmenin yörede kalarak, faaliyetini devam ettirmesi yöre için hayati öneme haizdir.

- İşletmenin rekabet gücü zayıftır. Fazla istihdam ve gizli işsizlik sorunları yaşanmaktadır. Dışa bağımlı olan, döviz kurlarından ve enflasyondan etkilenecek hızla artan hammadde fiyatları ve yüksek faizlerle alınan krediler, ürün maliyetlerine yansıtılmamaktadır.

- Teknoloji, özellikle tekstil alanında hızlı değişmektedir. Bu hıza ayak uyduracak teknolojik yenilenme ve yatırım politikası işletmede mevcut değildir. Bu alanda gerekli yatırımlar yapılamamaktadır. Modern teknoloji yanında işletmenin modern pazarlama ve modern yönetim tekniklerine de ihtiyacı vardır. Stratejik ortaklıklar kurularak bu sorunların aşılması mümkün iken, işletmenin yapısı böyle bir organizasyona uygun değildir.

- İşletme, Sümer Holding içinde üretimi, satışları, stokları ve verimlilik düzeyi ile, ortalamanın üzerinde bir performans göstermiştir. Holdingin 1988 yılından itibaren düştüğü zarar pozisyonu ve borç krizine işletme 1990 yılından sonra düşmüştür. Ancak, kriz gittikçe derinleşmektedir. Bu haliyle işletmenin devlet desteği olmadan ayakta kalması mümkün değildir.

- Öte yandan son zamanlarda dünya ülkeleri bir liberalleşme akımı içine girmiştir. Dış ticarete korumacılığın azalması, gümrük duvarlarının indirilmesi, iç ve dış pazarlarda rekabeti de önemli ölçüde arttırmıştır. Artık rekabet ortamına uyum sağlayamayan işletmelerin yaşaması mümkün değildir. Rekabet ortamı teknolojiyle birlikte "insan kaynağı" nı da temel başarı faktörü haline getirmektedir.

- İnsan kaynağını ön plana çıkaran iki bakış açısı vardır: Birincisi, tüketici olarak insan kaynağı ve onların beklentilerine uygun mal ve hizmet üretimin geliştirilmesi çabalarıdır; ikincisi

ise Üretim girdisi olarak işletmenin kullandığı insan kaynağıdır.

Bu açıdan yaklaştığımızda işletmenin dış insan kaynağına yönelik olarak, Üretimin çeşitlendirilmesi, pazarlama ve tanıtım tekniklerinin kullanılması gibi bir çabası yoktur. İç kaynağa yönelik olarak da bazı darboğazlar yaşanmaktadır. En başta İşletme Yönetiminin karar almada ve uygulamada yaşadığı sınırlılıklar, adeta ellerini kollarını bağlamıştır.

- Bu anlamda işletmenin temel yönetim sorunu, yetki ve sorumlulukların iyi saptanmamış olmasıdır. Yetkiler merkezde toplanmıştır. Merkezi yönetimin de hükümet politikalarından etkilendiği bilinmektedir. Öte yandan, işletmenin yönetimi gibi, denetimi de sağlıklı yapılamamaktadır. Zira, denetim sonuçları kağıt üzerinde kalmakta, neticede başarısızlık varsa, hesabı sorulamamaktadır.

- İşletme yönetimini Sümer Holding camiasından ve yönlü dokuma sektöründen yetişmiş, ehil elemanlar oluşturmuştur. Ancak, yukarda sayılan kısıtlılıklar, yönetimin etkinliğini olumsuz etkilemektedir.

- Yöneticiler gerekli yetki, sorumluluk ve hesap verme zorunluluğu ile donatılmadıkça, mevcut sistem ve yapı içinde işletmecilik faaliyetlerinin iyileştirilmesi mümkün değildir. İşletmecilik faaliyetlerinin itici gücü ise insan kaynağıdır. Bu nedenle, insan kaynağına yönelik sorunlar aşılmadıkça, yönetim ve daha alt kademeleri, giderek çalışanların tümü, başarı duygusu ile motive edilmedikçe, çalışanlar performanslarına göre ücretlendirilip, verimlilik ve başarıya prim veren bir sistem uygulamaya konulmadıkça, hatta, yöneticiler bir ölçüde "işin sahibi" yapılmadıkça, insan kaynağından verim almak çok zordur.

2. Yorum: İşletme Rehabilitasyonu Edilmelidir.

Hereke Yönlü Sanayi İşletmesi karlı ve verimli olmayan bir kuruluştur. Bu yapısı ile devlete her geçen gün artan bir mali yük getirmektedir. Ancak, işletmenin yöre ekonomisine katkıları ve

sağladığı sosyal yararlar, bölgede faaliyetini sürdürmesini de zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluğa rağmen, işletmenin daha uzun yıllar devlet bütçesinden finanse edilmesi beklenmemelidir.

Öte yandan, mali kriz içindeki işletmenin mevcut yapısı ile değil özelleştirilmesi, devlet desteği olmadan faaliyetlerini sürdürmesi dahi mümkün görünmemektedir. Ancak, işletmenin yeniden yapılandırılarak ve rehabilite edilerek, mevcut sorunlarının önemli ölçüde hafifletilmesi ve daha sonra da çözülmesi, daha kolay olacaktır.

Bu itibarla, öncelikle işletmenin kendi kaynakları ile faaliyetlerini sürdürecektir, sonra da kara geçmesini sağlayacak şekilde yeniden organizasyonu için, rehabilitasyon ve özelleştirme planlarını da içeren, acil radikal önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu durumda, oluşturulacak yeni koşullarda başarı iki temel faktöre bağlı olacaktır: Bunlardan birincisi işletmenin yönetimini iyileştirmektir; diğeri ise, işletmenin rekabete dayalı piyasa mekanizmasına uyumunu sağlamaktır.

Bu amaçlarla çalışmamızın bundan sonraki aşamalarında, işletmenin bir plan çerçevesinde öncelikle "rehabilitasyonu" ele alınacak, daha sonra da "adım adım özelleştirilmesi" gerçekleştirilecektir.

İkinci Bölüm

HEREKE YUNLU SANAYİ İŞLETMESİNİN ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ REHABİLİTASYONU

I. REHABİLİTASYONUN TEMEL AMAÇ VE STRATEJİSİ

A. REHABİLİTASYONUN TEMEL AMACI

Rehabilitasyonda temel amaç, işletmenin karlı ve verimli hale gelecek şekilde yeniden örgütlenmesini sağlamaktır. Bu amacın tahakkuku için, atıl kapasiteyi ortadan kaldırmak suretiyle, işletmenin mevcut üretim kapasitesini zorlamadan ve yeni yatırımlara kaynak ayırmadan, kurulu kapasitenin cevap vermekte zorlanmayacağı Straygarn ürün tipine ağırlık ve öncelik vererek yıllık 3 milyon metre kumaş üretimi hedeflenmiştir.

Mevcut durumu ile işletmenin Kamgarn Üretimi tamamen Merinos ve Aksantaş işletmelerinin desteğine bağlı kalmaktadır. Zira işletmenin kendine ait yıkama, tops ve Kamgarn iplik üretim hattı yoktur. Hereke işletmesi adına alınan her türden yerli ve yabancı tüm yün ve yapakların tip bazında yıkama ve tops yapılması işleminin Merinos'ta yaptırılması zorunluluğu, Kamgarn üretim programını aksatmakta, hammadde olarak stok hazırlıklı olmayı zorunlu kılmaktadır. Bu da üretim maliyetini arttırmaktadır.

Bu durumda, ürün profilinin Straygarn olarak ağırlıklandırılması, işletmenin kendi kaynaklarını kullanması ve dışa bağımlılıktan kurtulması açısından daha akıllıca ve ekonomik olacaktır. Bu ürün tipi işletmenin klasik müşteri profiline de uygundur. Netice itibarıyla, işletmenin seçilen Straygarn ürün tipine paralel olarak, üretim maliyetinin azaltılması, üretimin optimizasyonu ve işletmenin özellikle askeri ve resmi siparişlere yönelik pazar payını koruması ve arttırması hedef alınmıştır.

B. REHABİLİTASYON STRATEJİSİ

İşletmenin rehabilite edilerek, gerekirse özelleştirilmesi hedefinin elde edilmesi için öngörülen süre üç yıl olarak belirlenmiştir. Bu süre içinde özellikle askeri ve diğer resmi siparişlerin devamlılığı devletçe garanti altına alınacaktır. Süre içinde işletmenin Kamgarn iplik ihtiyacının Merinos İşletmesinden karşılanmaya devam edilmesi öngörülmüştür.

Yeniden ağırlıklandırılan ürün tipi ve hedeflenen kapasiteye göre, tüm işletme faaliyetleri tek tek ele alınarak incelenmiştir. Çalışma yöntemlerini verimli kılmak ve gerekli insan gücü ihtiyacını doğru saptamaya yönelik bir çalışma olarak iş etüdü yöntemlerinden de yararlanılmıştır.

Bu anlamda süreçte mevcut bazı üretim birimlerinin gerekli olmadığı tesbit edilmiştir. Bu birimlerin ortadan kaldırılarak, zaman ve işgücü tasarrufuna gidilmesi planlanmıştır.

İşletmenin karlılığını doğrudan etkileyen, ancak bu oranda üretime katkısı olmayan bazı bölümlerin tümüyle kapatılması, bazı bölümlerdeki işlerin de taşeron firmalara ihale edilmesi, işletmenin asli faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırması açısından yararlı görülmüştür.

İşletme bölümleri ve üretim süreci içinde doğrudan ölçme ve standart bilgilerin sentezi yöntemleriyle (1) iş ölçümü yapılmıştır. Bu ölçüm ve etütler sonucunda işletmenin norm kadrosu yeniden düzenlenmiş ve istihdama ilişkin fazlalıklar tesbit edilerek, bunların ortadan kaldırılmasına yönelik çözümler getirilmiştir.

İşletmenin mal varlıkları, özellikle arsaları yeniden değerlendirilerek, olası bir özelleştirmeye esas teşkil edecek be-

(1) Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 8.b., İstanbul: İ.U.İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 1993, ss.368-369.

delin ve yeniden yapılanmada gerekli olacak işletme sermayesinin nasıl temin edileceği soruna çözüm bulunmaya çalışılmıştır.

Nihayet olası bir özelleştirmeye yumuşak geçişi sağlayacak bir hukuki statü ve organizasyon yapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

II. KADRO PLANLAMASI VE TEORİK BOYUTLARI

A. KADRO PLANLAMASINA GENEL YAKLAŞIM

Norm kadro çalışmasının esas amacı işletmenin mevcut organizasyon yapısı, yönetim tarzı ve iş yöntemi teknikleri veri alınarak, personel sayılarını, niteliklerini ve bunları etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri tesbit etmektir. Bu tesbitte ortaya çıkan sonuçlar, yeni örgütlenme şekli, personel sayıları ve nitelikleri için de kaynak teşkil edecektir.

Kadro planlaması çalışmaları işyükü ve işgücü analizleri ile yakından ilişkilidir. Hatta kadro planlaması, işletmede belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken işyükü ve işgücünün analiz çalışmaları olarak anlaşılır.

Bu açıklamalardan hareketle kadro planlamasını, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gereken personeli, sayı ve nitelik olarak belirlemek ve bunları gereken zamanda ve yerde elde bulundurmak veya temin etmek için gereken işlemler dizisi (2), olarak tanımlayabiliriz.

Kadro planlaması yapılırken işyükü ve işgücü analizleri dışında rasyonel olarak yapılması öngörülen işlere ilişkin bazı çalışmalar da yapılmaktadır. Bu anlamda işletmede:

- Organizasyon analizi,

(2) İsmail Ataay, T.C. Ziraat Bankası Şubeleri Norm Kadro ve İş Analizi Projesi Raporu, Ankara: T.C. Ziraat Bankası Eğitim ve Organizasyon Müdürlüğü, 1992, s.1.

- İşyükü ve işgücü analizi,
- İstihdam politikası,
- Ücret politikası,
- Eğitim ve geliştirme politikası,
- Çalışanların çeşitli niteliklerinin analizi,

gibi hususlarda da çalışmalar yapılmalıdır.

Kadro planlaması sayılan hususların yanında aşağıda sayılan bazı çalışmaları da gerekli kılmaktadır. Bunlar:

- Seçim ve yerleştirme sisteminin analizi,
- Kariyer planlaması,
- Terfi planlaması,
- Performans yönetimi,
- Yedek planlaması,
- Hareket planları,
- Personelden yararlanma düzeyinin analizi,
- Kaynak analizi,

gibi alanlarda yapılabilir.

B. KADRO PLANLAMASININ ANLAMI VE TEMEL KAVRAMLARI

Sümer Holding A.Ş. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi norm kadro çalışmaları, her geçen gün önemi daha da ön plana çıkan insangücü faktörünün planlanmasıdır. İşletmede yapılan inceleme organizasyonun ve yeniden yapılanmanın gerektireceği insangücü faktörünün sayısal olarak tesbitine yöneliktir.

Esasen norm kadro sözcüğü, ülkemizde daha çok kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin kadrolar için kullanılır ve standart kadro olarak anlaşılır. İşgücünün işletme organizasyonu içinde sayısal ve niteliksel olarak ifadesidir. Bu anlamda standart işgücü, belirli, ölçülmüş işyüküne göre saptanan personel sayısını ve niteliğini ifade eder (3). Bu ifade, işletmenin bütünsel amacını

(3) Ibid. s.14.

gerçekleştirme doğrultusunda; gerekli sayıda ve istenen yetenek ve beceri düzeyindeki personeli, doğru zamanlarda, gerek duyulan işler için hazır bulundurmaktır (4), şeklinde ifade edilen personel planlama tanımı ile de benzeşmektedir. Özellikle firma veya sektör bazındaki planlamalarda işgücü veya personel planlama ifadeleri sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak, kadro planlaması ile işgücü veya personel planlama kavramları arasında kapsam bakımından farklılık vardır. Kadro planlaması daha geniş anlamdaki işgücü ve personel planlamasının kurum veya işletmenin özelliklerine göre, politikalarla birleştirilmiş bir biçimdir. Kadro planlaması işletmenin bazı uygulamaları ile bütünleştirilerek işgücü, kariyer, performans ve terfi sistemleriyle bir arada ele alınır.

Bu anlamda, işletme düzeyinde yapılan çalışmalarımızın ve personele yönetimine ilişkin önerilerimizin boyutu, yapılan çalışmalarını kadro planlaması kavramına daha yakın kılmaktadır.

Genel olarak kadro planlaması aşağıda belirtilen ana faaliyetleri ve aşamaları içermektedir:

1. Örgütlenmenin incelenmesi

Örgütlenmenin incelenmesi, organizasyon şemaları ile fiili durumun bu şemalara uyum durumunu tesbit etmek için yapılır. Faaliyet, fonksiyon, görev, iş, işlem ve eleman düzeni dikkate alınarak, organizasyonun, kuruluşun alt bölüm veya birimlerinin temel hedeflerine göre durumunun saptanmasını sağlar. Bu nedenle, temel hedeflere uygun, homojen fonksiyonların mevcudiyeti incelenir. Özellikleri itibariyle yapılan tüm görevler ve işler iş analizi yöntemi ile saptanır. Analizler, işyükü hesabını kolaylaştırır.

(4) Tuğray Kaynak, Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990, s.12.

racak şekilde düzenlenir. Organizasyon analizi, mevcut yapıyı ortaya koyarak, olması gereken yapıya ulaşma düzeyini saptamak için yararlı olacaktır.

2. Kadronun Sayısal Olarak Tesbiti

Organizasyon analizi ile ortaya koyulan yapı içinde mevcut fonksiyonların ayrıntılı olarak tesbitinden sonra, bunların işlem bazında analizleri yapılarak, işlem sürelerinin çeşitli ölçme ve tahmin yöntemleri ile saptanması sonucunda, kadro ihtiyacının belirlenmesidir.

3. İşletme İçindeki Pozisyonların Belirlenmesi

Gerekli kadronun statülerinin tesbiti ve bunların hangi tür yetki ve sorumluluklarla donatılacağı önemlidir. İşletme içinde görev dağılımı ve hedeflere ulaşmada etkinlik dikkate alınarak, farklı statülerde pozisyonlar oluşturulacaktır. Pozisyon oluşturmada mutlaka organizasyon ve yönetim prensipleri dikkate alınacaktır.

4. Mevcut İşgücünün Sayı ve Nitelik Bazında Tesbiti

Mevcut ile olması gereken arasındaki farklılığın ortaya konabilmesi için mevcut durumun saptanması gerekir. Kadro planlamasında belirlenen kadro sayılarına göre fiilen mevcut olan kadro sayısını saptayarak, yorum yapılabilir. Bu nedenle mevcut durumu saptamak, planlama sonuçlarını anlamlandırmak açısından önem ifade eder. Mevcut işgücünün sayısal ve niteliksel olarak tesbiti çalışması, bir başka ifade ile işgücü envanteri işletmenin personel yönetimi açısından analizine ilişkin bölümde yapılmış olup, sonuçları çalışmamızda dikkate alınacaktır.

5. Olması Gereken-Olan Karşılaştırması ve Yorumu

İşletmede mevcut işgücü sayısal ve niteliksel olarak tesbit edildikten sonra, yeni norm kadro ile tesbit edilen standart işgücü miktar ve niteliği karşılaştırılır. Ortaya çıkan farklılıklar değerlendirilerek, yorumlanır. İşletmemizde yapılan çalışma bu aşamada daha çok nicelik tesbitine yönelik olacaktır.

Standart işgücü miktarı ile mevcutlar arasındaki farklılık ortaya konulunca, bunların nedenlerinin araştırılması gerekecektir. Sistemin çıktısı bu karşılaştırma ile elde edilmiş olan sonuçtur. Değerlendirilmelerle ulaşılan nihayi sonuç, geri besleme yoluyla sistemin iyileştirilmesi, eksik ve fazlalıkların düzenlenmesi yönünde kullanılarak, politikalara dönüşecektir.

6. Sistem Kurma ve Belirlenen Yeni Hedeflere Göre Yapı

Ortaya çıkan sonuçlara göre sistemin gözden geçirilerek iyileştirilmesi, geliştirilmesi veya mevcut alt sistemlerle uyumlu biçimde işletilmesi için alınması gereken önlemler tesbit edilir. Bu önlemler çoğu kez mevcut sistemin revizyonuna kadar ulaşabilir. Yeni düzenlemeler kuruluşun saptanmış hedefleri için rota düzeltmesini gerektirebilir.

Ortaya çıkan özelliklere ve duruma göre hedeflerin belirlenmesi her boyutta mümkün olabilir. Bu bakımdan kadro planlaması işletmenin organizasyonu, yönetim tarzı, yönetime ilişkin politikalarını insan ve sistem bazın etkileyen çok önemli bir çalışma olarak değerlendirilmelidir.

C. KADRO PLANLAMA SİSTEMİ VE KADROLAMA SURECİ

1. Kadro Planlama Sistemi Önemi ve Diğer Planlar İçindeki Yeri

a. Kadro Planlama Sistemi ve Özellikleri

Nitelik ve nicelik açısından işgücü kaynakları sınırsız değildir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yetişmiş insangücü sıkıntısı çekildiği bilinen bir gerçektir. Bu tür ülkelerde kadro planlaması daha çok nitelikli işgücünün geliştirilmesi ve istihdam edilmesi şeklinde gerçekleşir.

Genellikle işgücü kaynağında ortaya çıkan yetersizlikler uzun dönem içinde etkisini gösterir. Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksek oluşu nedeniyle ortaya çıkan işgücü temini kolaylıkları, yöneticileri kadro planlamaya fazla önem vermemeye itmektedir. Halbuki, personelin etkin kullanımı, verimlilik ve karlılığı doğrudan etkilemektedir.

Bu açıklamalardan sonra kadro planlamada güdülen amaçları üç boyutta değerlendirmek mümkündür: Birincisi insan boyutudur. İnsan niteliği gereği, yapabileceği en iyi işte çalışmak, işinde mutlu olmak, kendini kanıtlamak ve doyuma ulaşmak ister. Bu özellikleri haiz olan bir iş ortamı onu motive ederek, verimliliğini arttırır.

Insangücü verimliliğinin artması, kadro planlamasında güdülen amaçlardan ikinci boyutu teşkil eder. Verimlilik, kuruluş veya işletme için de son derece önemlidir. Zira personelin verimliliği işletmenin karlılığı ile doğrudan ilişkilidir.

Kadro planlamasında güdülen amaçların üçüncü boyutu da kadro olarak değerlendirilebilir. Zira geleceği dönük yatırımların garanti altına alınmasında yeterli ve nitelikli elemanların oluşturacağı bir kadronun son derece önemi vardır. İşletmeler insan kaynaklarına yatırım yapmanın gerekliliğini artık anlamışlardır.

Sistem açısından konunun değerlendirilmesi yapılırsa, üç boyut ve iki önemli faktöre hizmet veren bir düzenin kurulması ve bunun sürekliliğinin sağlanması, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Sistem oluşturma da bu açıdan bir hayli önem arz etmektedir.

Kadro planlamasında "en iyi model" yoktur. Planlama yöntemi kapsam ve muhtevaya göre farklılık gösterir. Kuruluşun büyüklüğü, planlama süresi, bu iş için ayrılan personelin niteliği ve miktarı, bütçe, yöneticilerin bakış açısı gibi faktörler, planlama çalışmalarını ve modelini etkilemektedir. Ancak, kadro planlamada gözden uzak tutulmaması gereken iki önemli husus, işgücü ve zaman boyutudur.

Birinci boyut sayısal niteliksel boyuttur. Bu boyut, matematik ve istatistik yöntemlerle yapılan incelemeler sonrasında, kuruluşta olması gereken insan gücünün miktarını ve niteliğini kapsar.

İkinci boyut ise, gelecekte işgücünün sahip olacağı niteliklerle, bunlarda ortaya çıkacak değişimleri ve davranışları incelemekte ve bu yönde yapılan çalışmalarla beceri ve yeteneklerin arttırılmasını amaçlamaktadır. Bu itibarla, ikinci boyut daha çok zaman boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Niteliksel özellikleri ortaya çıkaran bu boyut kadro planlamasında çok daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin uzun dönemde başarılı olmaları diğer faktörlerden çok, istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlıdır.

Konunun bir diğer yanı da kuruluşun amaçları ile çalışanların amaç ve yönelimleri arasında uyum sağlamaktır. Kısaca amaçların bütünleştirilmesi ilkesi olarak ifade edilen bu yaklaşım, amaçların özdeşleşmesinin gereğini ortaya koymaktadır. İşletme temelde bu uyumu sağladığı ölçüde başarısını gerçekleştirebilir. Kadro planlaması bu boyutu ile kuruluşun dün, bugün ve yarın arasında oluşturulan köprüdür.

b. Kadro Planlamasının Önemi ve Diğer Planlar İçindeki Yeri

İnsan kaynakları, işletmelerin en az maddi ve mali kaynakları kadar önemi olan bir aktif değerdir. Zira kalite, karlılık, verimlilik gibi kavramlar, insan kaynağından doğrudan etkilenmektedir.

İnsan kaynakları önemli bir maliyet unsuru olarak da daima dikkat çekicidir. Bu durum, işgücünün etkin kullanılması gerektiği görüşünü ortaya çıkarmış ve işgücüne ilişkin planların yapılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

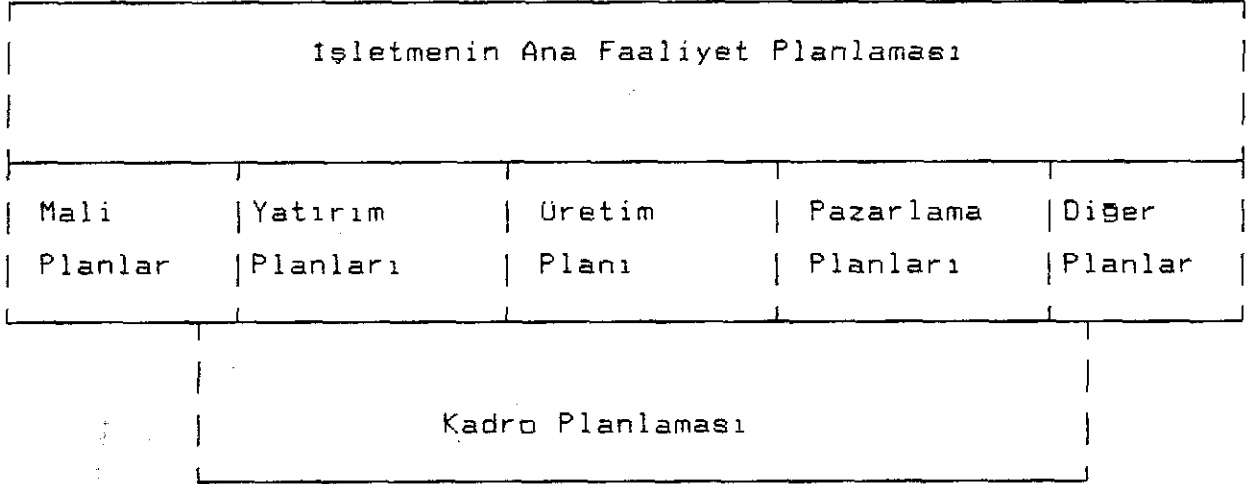
Planlama yapılırken özel ve temel hedeflerden hareket edilerek, genel politika ve stratejilere ulaşan bir genişleme ve yayılma ortaya çıkmaktadır. Bir anlamda, kadro planlama işletmenin hedeflerinden, politikalara geçiş sürecinin orta kesitini oluşturmaktadır. Ancak bu süreç bütünlük içinde tamamlanırken, birbirinden kesin olarak ayrılamayan zaman bütünlüğüne de ulaşmaktadır.

Kadro planlamanın gerek zaman boyutu, gerekse genel politikalara ulaşan etkinlik alanını, yapılacak planlamanın türü belirlemektedir. Neticede eğer kısa dönemli bir kadro planlaması yapılması amaçlanmış ise, daha çok yürütsel fonksiyonu ağırlıklı bir faaliyetler dizini söz konusu edilecektir. Uzun dönemli bir kadro planlama ise, daha çok stratejik problemlerin ele alındığı ve işgücü politikasına ilişkin kapsamlı hedefleri ihtiva eden özelliklere sahip bir plan niteliğinde olacaktır.

Kısa dönemli işgücü planları ayrıntılıdır. Bunlar genellikle eğitim, terfi, istihdam gibi konularda taktik planların geliştirilmesini içerir. Uzun dönemi kapsayan planlar ise daha çok stratejik konuları içerirler. Bu nedenle üst yönetimin işletmeye ilişkin bütünleştirilmiş politikalarıyla ortaya çıkarlar.

İşletmelerin diğer planlarının kadro planlamasına bağımlılığı fazladır. Zira, işletmedeki tüm planların dayanağı işgücüdür.

Bu nedenle işletmenin diğer planları kadro planları ile tam bir bütünlük içinde olurlar. Kadro planlarının yararlı olması da bu bütünlüğe bağlıdır. Kadro planlamasının işletmenin ana faaliyet planlaması içindeki yeri aşağıdaki şekilde gösterilebilir (5).



c. Kadro Planlama Çalışmasının Sonuçsal Özelliği

Norm kadro, işletmenin amaçlanan üretim ve satış hedeflerine ulaşmasında tür ve sayı olarak kaç kadroya sahip olması gerektiğini belirtir. Kadro planlama çalışmaları da normal çalışma koşullarında mevcut iş yükünün ne kadar işgücü harcanarak yapılabilirliğinin tesbitine yöneliktir.

Çalışma koşullarında, iş veya çevresinde yapılacak bazı değişiklikler, kadroların da değişmesini gerektirebilir. Örneğin: Büro işlemlerinde bilgisayarların kullanılması, makine parkının yenilenmesi ve üretim hızı ve kapasitesinin arttırılması, yönetim prensip ve yöntemlerinde köklü değişiklikler, kadro sayılarını ve etkileyecektir. Esasen norm kadro çalışmaları ile ulaşılan en belirgin sonuç, bu etkileşimin varlığı ve sürekliliğidir.

2. Kadrolama Süreci Yolu ve Yöntemi

a. Kadrolama Süreci

Kadro planlaması veya kadroların standart veya norm hale getirilmesi süreci, aşağıda gösterilen, birbiriyle ilişkili ve birbirini izleyen işlemler dizisini içermektedir (6).

(1) İş Analizi

- Bilgi ve belge toplama
- Gözlem
- Anket
- Mülakat teknikleri

(2) Kadro Tanımlaması

İşin:

- Adı
- Ödevleri
- Yetkileri
- Sorumlulukları
- Ücreti

Personelin:

- Genel ve özel nitelikleri

(3) Kadro Değerlemesi

- Sıralama
- Sınıflama
- Faktör karşılaştırma
- Puanlama teknikleri

(4) Kadro

Derecelemesi

(5) Kadro

performans standartlarının sap-
tanması

(6) A.Hayrettin Kalkandelen, Kadrolama Yöntem ve Teknikleri, Ankara: Sümerbank Yayını, 1984, s.242.

b. Kadro Planlamasının Aşamaları

Kadro planlaması konuları itibariyle farklı ve fakat birbirine bağlı bazı aşamalarla tamamlanır. Her aşamanın sonuçları bir sonraki aşamanın malzemelerini teşkil eder. Aşamalarda yapılan işlemlerin sürekliliği vardır. Zira, işletmenin amaç ve hedeflerindeki değişimlere göre, çalışmaların yeniden gözden geçirilmesi gereği daima göz önünde tutulacaktır.

Kadro planlama çalışmaları uzun zaman alan, eğitilmiş ve deneyimli bir ekip gerektiren, yorucu çalışmalardır. Bu itibarla kadrolamada amaç değiştikçe yukarıda belirtilen bazı işlemlerden vazgeçmek mümkün olabilir.

Kadro planlama aşamaları: ön çalışmalar, projenin planlanması ve programın yapılması, alan incelemesi, bulgu, belge ve bilgi sonuçlarının değerlendirilmesidir (7). Temel olarak üç aşamayı içeren bu yaklaşımın yanında, Kalkandelen de aşağıda sayılan beş aşamayı ön plana çıkarmıştır (8).

Hazırlık:

- işletmenin amacı ve politikası
- işletmenin görevleri
- işletmenin yapısı
- işletmenin kadrolarının sayısı ve birimlere dağılımı

Değerlendirme

- işletmenin amacı ve görevleri karşısında mevcut yapısının eleştirisi

(7) İsmail Ataay, a.g.e., s.20.

(8) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., s.237.

- İşletmenin yapısı karşısında mevcut kadroların durumunun eleştirisi

Yeniden Organize Etme

- Örgüt - görevler ilişkisinin kurulması ve işletmenin yeni yapısının oluşturulması
- Görev yeri olarak kadroların analiz edilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi, derecelenmesi, işletmenin norm kadro yönetmeliğinin oluşturulması
- Mevcut örgütlenme durumundan, önerilen yeni duruma geçiş planının hazırlanması

Uygulama

- Önerilen örgüt yapısına geçiş planının uygulanması

Takip ve Denetim

- İşletmenin kadrolarının gerektiğinde ve periyodik olarak gözden geçirilmesi, yenilik ve değişikliklere uyumun sağlanması

D. KADRO PLANLAMASININ TEMEL İŞLEMLERİ

1. İş Analizleri ve İş Basitleştirmesi

a. İş Analizleri

İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak, o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir (9). Bu çözümleme süreci sonunda işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, ifası için gerekli niteliklerin nelerden oluştuğu gibi hususlar da ayrıntılı olarak saptanır (10). Tesbitlerle işin parçalarından hareketle bütününe ilişkin bir bilgi sahibi olunur.

Üretim yönetimi açısından konuya yaklaşıldığında, iş: Fayda yaratmak için beşeri faaliyetler dizisi, olarak tanımlanır. Dolayısıyla bir üretim sisteminde, iş adı verilen ve bir amacı bulunan, birbirleriyle ilişkili faaliyet grupları vardır. Üretim faktörlerinden mümkün olabilen en yüksek düzeyde yararlanabilmek için, bu faaliyet gruplarının aralarındaki ilişkilerin bilinmesi, düzenlenmesi ve ölçülmesi gerekir. Bu amaca yönelik sistematik araştırmaların tümüne iş analizi denilmektedir (11).

İş analizleri kadro planlamasında yararlanılan temel bilgi kaynağıdır. İş analizleri analitik bir çalışma yöntemi olarak F. Taylor'un öncülük ettiği; iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütleri ile işlerlik ve önem kazanmıştır (12). Netice olarak,

9) Margaret Palmer ve Kenneth T.Winters, İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, 1.b., İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.43.

(10) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., s.132.

(11) Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 8.b., İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 1993, s.320.

(12) İsmail Ataay, a.g.e. s.21.

iş analizleri, işlerin tanınip, öğrenilmesi ve kadro planlaması çalışmalarları için çok önemli bir fonksiyona ifa etmektedirler.

b. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

işin analitik bir şekilde incelenebilmesi için başvurulabilecek bilgi toplama yöntemleri çeşitlidir. Bunlardan biri veya birkaçı kullanılabilir. Ancak, her birinin tek başına ele alındığında önemli eksikleri bulunduğundan, en iyi sonuçlara karma yöntemler kullanılarak ulaşılabilir.

iş analizinde en çok kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- Önceki iş analizlerinin veya iş tariflerinin incelenmesi.
- İş sırasında gerçekleşen etkinliklerin teybe ya da filme alınması (13).
- Gözlem.
- Anket veya soru-yöneltme.
- Görüşme.
- Günlük tutturma.
- Uzmanların bilgilerine başvurma.
- Yukardakilerin iki veya daha fazlasının birlikte kullanılması (14).

c. İş Basitleştirmesi

iş basitleştirmeye de işin sistematik bir şekilde analizi neticesinde ulaşılır. Hedef, işin daha kolay, daha az emek ve çaba ile, daha düşük maliyetle yapılabilmesini sağlamaktır. Bu

(13) Margaret Palmer ve Kenneth T.Winters, a.g.e., s.46.

(14) Tuğray Kaynak, Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990, s.144.

amaçla işe ve işin yapılmasına etki eden bütün faktörler sistematik bir şekilde incelenir. İş basitleştirmenin kadro planlamasının çalışma standartları, iş zamanları ve işin yapılmasına ilişkin incelemelerinde önemli rolü vardır.

Basitleştirme çalışmalarında işin çalışma koşulları, yapılış sırası veya iş akışı, işyeri düzeni, kullanılan araç ve gereçler ve çalışanların hareketleri gibi faktörler göz önüne alınır. Bu amaçla incelemeyi kolaylaştıran iş akış, işlem akış ve form akış diyagramları gibi bazı formlar kullanılır (15).

Amaca göre farklı olmakla birlikte, iş basitleştirmede bazı temel prensipler gözetilir. Bunların başında verimlilik, düzen, basitlik, rasyonellik, en az işgücü, en az kaynak sarfı, araçlardan azami yararlanma, dengeli iş dağılımı, ekonomiklik ve motivasyon gelmektedir.

Bir dizi araştırmalar sonucundan toplanan bilgilerin sentezi ile basitleştirilmesi gereken noktalar belirlenir, maliyet analizleri yapılarak, öngörülen değişiklik, iyileştirme ve basitleştirmeye yönelik düzenlemeler yapılır. Süreç, uzun ve ayrıntılı bir çalışmayı gerektirmektedir.

2. İş Ölçümü ve İşletmede Uygulaması

Geleceğe yönelik personel gereksinmesinin saptanmasında da önemli fonksiyonu olan iş ölçümü, bir işlemin belirli çalışma koşullarında ve belirli yöntemlerle, ortalama yetenekte bir işgören tarafından, ortalama bir çalışma hızı ile yapılması için, geçecek sürenin tesbitine yönelik tekniklerdir.

Böylesine belirgin bir işin yapılmasında gerekli olacak sürenin, o işi yapmakla yükümlü bir işgörenin harcayacağı zamana

(15) İsmail Ataay, "İnsan Kaynağı Planlaması" Seminer Notu, İstanbul: 1993, s.38.

bölünmesi, o işin tamamının yapılması için gerekli olacak personel sayısını verir.

İşletmede veya bir birimde mevcut iş yükünün hesaplanması için iş örnekleme, zaman etüdü veya geçmiş kayıtların incelenmesi gibi üç yöntemden birisi kullanılabilir. Bu yöntemlerin işletmenin değişik birimlerinde ayrı ayrı veya birlikte kullanılması da mümkündür.

Gerekli personelin tesbitine yönelik olarak Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin mamul kumaş ambarında yapılan bir etüd çalışması örneği aşağıya çıkarılmıştır.

21 - 25 Kasım 1995 Tarihleri Arasında Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Mamul Kumaş Ambarında Yapılan İş Etüdü Çalışması:

Top Kumaş İçin Elemanlar:

1. Apreden gelen top kumaşların kontrol edilip, teslim alınması,
2. Teslim alınan top kumaşların raflara dağıtımı,
3. Sipariş listesine veya mağaza görevlisinin isteğine göre kumaşların raflardan alınıp, arabaya konulması,
4. Kumaşların torbalara doldurulması, torbaların tartılması ve sıralanması,
5. Torbalara doldurulan kumaş toplarındaki, iki etiketten birinin koparılması,
6. Koparılan etiketlerin büroda kilogram ve metrelerinin hesaplanması
7. Metre ve kilogramları hesaplanan kartların, daktiloda kolisajlarının yazılması ve kontrol edilmesi,
8. Yazılan kolisajların sıralanmış çuvalardaki, kumaş toplarında bulunan iki etiket ile karşılaştırılıp, kontrol edilmesi,

9. Çuvalların üzerine metre ve tiplerinin yazılması,
10. Çuval ağızlarının dikilmesi,
11. Çuvalların metre ve kilogram icmalllerinin yazılması ve imzalatılması,
12. Çuvalların arabaya yüklenmesi.

Parça Kumaş için Elemanlar:

13. Apreden gelen parça kumaşların kontrol edilip, teslim alınması,
14. Kumaşların tiplerine göre ayrılması,
15. Parça kumaş metrelerinin toplanıp, parça kumaşların çuvallara doldurulması,
16. Parça kumaş çuvallarının taşınıp, depolanması.

Mamul kumaş ambarında yapılan iş etüdü çalışmasına ilişkin etüt değerlendirme formu da aşağıya çıkarılmıştır.

İş Etüdü Değerlendirme Formu

Top Kumaş İçin Eleman- lar	Kişi Sayı sı	Etüd Edilen Top Sayısı	Zamanı (Ds)	1 Top Kumaş İçin (Ds)	115 Top İçin Gerekli (Ds)	Toplam İşçilik Zamanı (Ds)
1	2	83	2324	28	3220	6440
2	2	67	8040	120	13800	27600

İş Etüdü Değerlendirme Formu (Devamı)

Top Kumaş için Eleman- lar	Kişi Sayı- sı	Etüd Edilen Top Sayısı	Zamanı (Ds)	1 Top Kumaş için (Ds)	115 Top için Gerekli (Ds)	Toplam teçililik Zamanı
3 (a)	3	36	6730	187	75/14025	42075
(b)	2	-	-	94	40/3760	7520
4	4	46	3860	84	75/6300	25200
5	1	96	2490	26	75/1950	1950
6	1	84	1760	21	2415	2415
7	1	9	635	71	8165	8165
8	2	160	1140	7,14	821	1642
9	2	180	1382	7,68	75/576	1152
10	1	72-363	2577	7,1	75/532	532
11	2	100	2500	25,1	2875	5750
12	4	147	1519	10,34	1189	4756

İş Etüdü Değerlendirme Formu (Devamı)

Parça Kumaş Parça için zaman ortalama 58 parça 87 metreye göre

Parça Kumaş	Kişi		Etüd Edilen		Parça	Toplam
İçin Eleman-	Sayı_				Kumaş	İşçilik
lar	si		Parça	Zamanı	İçin	Zamanı
			Sayısı	(Ds)	(Ds)	(Ds)
13	1	75	835	11,11	644	644
14	2	75	667	8,89	515	1030
15	4	150	1167	7,78	451	1804
16	2	720	1000	1,39	81	162
1 günlük iş için toplam normal işçilik zamanı						138837
(% 17 paylı) 1 günlük iş için toplam standart işçilik zamanı						162439

Etüd Değerlendirme Formuna İlişkin Açıklamalar:

(Ds): Dakika/saniye cinsinden zamanı fade etmektedir. Hesaplamalarda aprenin günlük üretimi ortalama 5000 metre alınarak bunun; % 40'ı 2000 metre rulo, % 60'ı 3000 metre pazarlama işletmeleri, resen ve askeri siparişler için olduğu kabul edilmiştir.

Kumaşlar rulo toplara sarılmakta olup, ortalama top uzunluğu 50 metreden $2000 : 50 = 40$ top günlük üretim bulunur.

Diğer kumaşlar tambur sarım olup, ortalama top uzunluğu 25 metreden $3000 : 40 = 75$ top üretim bulunur.

$75 + 40 = 115$ top ambara inen günlük ortalama top sayısıdır. Ambara inen parça kumaş miktarı günlük ortalama 58 parça ($58 \times 1.50 = 87$ metre) olarak alınıp, toplam işçilik zamanları 58 parçaya göre hesaplanmıştır.

Bir işçinin normal olarak günlük çalışma süresi $8 \times 60 = 480$ dakikadır.

Bu durumda toplam işçilik zamanı 1624 dakikadır. $1624 : 480 = 3,4$ (yaklaşık olarak 4) gerekli işçi sayısıdır.

Değerlendirme günlük 5000 metre, yıllık 1.500.000 metre üzerinden yapılmıştır. Amaçlanan üretim ise bunun iki katı yani yıllık 3.000.000 metre yıl olacağından gerekli işçi sayısı bu durumda 7 olacaktır.

a. İş Örneklemesi Yöntemi

İş örneklemesi yöntemi, daha çok büro işlerinin etüd edilmesinde etkin olarak kullanılır. Yöntem ile işler ayrıntılı olarak elemanlara ayrılıp incelenmek ve kronometre ile ölçülmek yerine, daha genel elemanlara ayrılarak ve uygun sayılarda örnekler alınarak, iş yükü oranı belirlenir.

Yöntem bir çok avantajları da beraberinde getirmektedir. Herşeyden önce maliyeti düşük bir çalışmadır. Gerek görevli personelin eğitimi ve gerekse çalışması açısından zaman tasarrufu sağlar. Yanılma payı daha az olan, sonuçlarının analizi ve hesaplanması kolay olan bir uygulamadır.

b. Zaman Etüdü Yöntemi

Zaman etüdü yolu ile iş yükünün hesaplanması, tüm işlerin ayrıntılı olarak elemanlara ayrılarak, kronometre yoluyla birçok defalar ölçülmesi ve ortalama yapılış sürelerinin tesbit edilme-

sini gerektirir. Yöntemin, iş standart zamanının tesbitinde kullanılması yaygındır. Bu yöntemle işin yapılış süresinin saptanması son derece sağlıklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

Zaman etüdüne, incelenecek işin seçimi ile başlanır. Ölçüm kadro planlamasına yönelik olarak yapılacak işe, işin standart zamanının saptanabilmesi faktörü ön plana çıkar. Zira, etüdü yapılacak işin zaman etüdü yöntemine uygun olması ve elemanlarına ayrılabilir işlerden seçilmesi önemlidir.

Bir işin elemanı, belirli bir işin gözlemine, etüdünü ve ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, işin bağımsız bir parçasıdır. İşin yapılabilmesi için gerekli elemanların sırasına da iş devresi denir. İş devresi, işlemin ilk elemanı ile başlar ve bunların bir kere tekrarlanması ile varılacak aynı noktaya kadar sürer.

İşin yapılış zamanının ölçümünde kronometreler kullanılır. Bu ölçüm ya kronometrenin sürekli çalıştırılması şeklinde ya da geriye dönüşlü zaman ölçümü şeklinde yapılır.

Sürekli zaman ölçümünde bir işin çalışma devresi başında çalıştırılan kronometre, etüt tamamlanıncaya kadar durdurulmaz. Her iş elemanı sonunda, veriler kaydedilir. Etüt tamamlandıktan sonra ardarda yapılan çıkarma işlemleri ile her elemana ait süreler elde edilir. Geriye dönüşlü zaman ölçümünde ise her elemanın bitiminde kronometre sıfırlanır ve yeniden başlatılır. Böylelikle her elemana ait dolaysız zaman elde edilir (16).

Zaman etüdünde tempo takdiri ve tolere zamanlar önemlidir. Tempo taktiri, standart hız kavramına göre personelin çalışma hızının etütçü tarafından değerlendirmesidir. Bu tanıma göre tempo lama, etütçünün aklında tuttuğu bir standart hız görüşü ile personelin çalışma hızının kararlaştırılmasıdır.

(16) İsmail Ataay, a.g.e., s.54.

Standart hız, işini severek yapan ve uygun yöntemleri kullanan nitelikli bir işgörenin normal çalışma temposu ile ulaştığı hızdır. Bu çalışma hızı standart tempo olarak tanımlanır ve tempolama cetvelinde 100 olarak gösterilir. Tempolamada hazır skalalar kullanılır. 100 rakamı standart performansı gösterir. Eğer etüdü yapan görevli işin yapılmasının standardın altında bir tempoda olduğunu tahmin ediyorsa, 100'den daha düşük bir rakam belirleyebilir. Veya bunun tersi söz konusu ise, daha büyük bir rakam belirleyebilir. Konuyu sayısal bir örnekle aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

	Gözlenen Zaman		Tempo		Değişmez Katsayı
	-----		-----		-----
1	0.30	x	100	=	0.30
2	0.25	x	120	=	0.30
3	0.40	x	75	=	0.30

$$\text{Gözlenen Zaman} \times \text{Tempo} / \text{Standart Tempo} = \text{Temel Zaman}$$

$$\text{Örneğin: } 0.25 \times (120/100) = 0.30 \text{ dakika}$$

İşlem için zaman etüdü formu kullanılır. Yapılan ölçümler bu forma yazılarak, gözlenen zaman, tempo takdiri ve işin normal zamanı hesaplanır. Bir işin kapsamına göre zaman saptanır. İş kapsamı ise, temel zaman, dinlenme payları ve ek işler için diğer payların toplamına eşittir.

Bir işini standart performansla bitirilmesi için gereken zaman kavramına standart zaman denir. Arızı paylar ise, seyrek ve düzensiz olmaları nedeni ile ölçülmeleri ekonomik bulunmayan iş veya gecikmeleri karşılamak üzere standart zamana eklenen paylardır.

c. Geçmiş Kayıtların İncelenmesi Yöntemi

Yöntem geçmiş yıllarda yapılan işlemlerin veya iş yüküne esas olabilecek faaliyetlerin kullanılabilir sonuçlar çıkarabilmek amacıyla incelenmesine dayanır. Sağlıklı bilgilere ulaşabilmek için araştırmalar son bir kaç yıla kadar derinleştirilebilir. Araştırma, geçmişte yapılan işlerin sayısal olarak tesbiti veya geçmiş yılların kayıtlarından saptanan işlerin birim iş sürelerinin saptanması üzerinde yoğunlaşır.

İş analizleri, iş akışı gibi bilgi kaynaklarından yararlanılarak geçmiş yıllardaki faaliyetlerin ve bu faaliyetlere ilişkin sayısal verilerin hesabı, yöntemin ilk adımıdır. Araştırmalar yıllık, aylık, haftalık veya dönemsel bilgilere de inhisar edeceği için, iş yükü dalgalanmaları hakkında da bir fikir verebilir.

İkinci aşamada belge olarak veya sayısal olarak tesbit edilen geçmişe yönelik kayıtların birim iş süreleri, bir başka deyişle iş için harcanan zamanın bulunmasıdır. Eğer aynı işlem hala sürdürülüyorsa, bu zaman ölçümü veya örnekleme yöntemi ile yeniden değerlendirilebilir. Bu durumda ölçüm birim iş esasına göre yapılarak, işin yapılma sayısı ile çarpılarak, iş yükünün hesaplanması kolaylaştırılır.

Personel departmanında bu yöntemle yapılan bir çalışma örneği aşağıda verilmiştir.

İşletmenin Personel Departmanında Yapılan İş Etüdü

İş Türü	Dak/ay

Memur/ sözleşmeli istihkak bordroları	
1 Bordroların iki nüsha hazırlanması (2x3)	6
2 Sicil no, adı, görevi, baremi, sosyal güvenlik, vergi, çocuk ve aile yardımı vb. (2x50)	100
3 Muhtelif kesintiler (2x50)	100
4 Bordro alt ve yan toplamaları (2x45)	90
5 Bordro toplamı (45)	45
6 Görevli personelin hesap durumları	705
7 Yardımlaşma sandığı işlemleri	450
8 Aylık hastalık ve izinlerin bildirimi	45
İşçi/ sözleşmeli istihkak bordroları	
1 İşçi bordrolarının 4 nüsha hazırlığı (19x3)	57
2 Bordroya sicil, adı, görevi, baremi gibi hususların yazılması (19x20)	380
3 Muhtelif kesintilerin konulması (19x60)	1140
4 Saat kartlarının değerlendirilmesi, puantajla mutabakatı ve bordroya geçirilmesi (32 saat)	1920
5 İstihkaka esas olan tahakkukun hesabı (19x40)	760
6 Tahakkukun kontrolü (19x20)	380
7 Sigortaların yazılması (19x40)	760
8 Verginin yazılması (19x80)	1520
9 Damga pulunun hesabı (19x40)	760
10 Diğer kesintilerin yazımı (19x20)	380
11 Bordro yan toplamı (19x40)	760
12 Bordro alt toplamı (19x80)	1520
13 Bordro icmali (19x15)	285

Personel departmanında yapılan diğer işlemler de aynı yöntemle belirlenerek, aşağıdaki değerler ortaya çıkarılır:

Bordro işlemleri	Dak/ay	Dak/yıl
Memur bordro işlemleri	1.541	18.492
İşçi bordro işlemleri	10.622	127.464
Memur fazla mesai bordroları	720	8.640
İşçi fazla mesai bordroları	2.300	27.600
Hastalık fark bordroları	520	6.240
Avans	2.400	28.800
Memur ilave ödeme	480	5.760
İşçi ilave ödeme	1.800	21.600
Fark bordroları	1.080	12.960
İhbar ve kıdem tazminatları bordroları	1.180	14.160
Toplam	22.643	271.716

Personel departmanında yapılan diğer ana işler için gerekli işgücünün hesabı da aşağıdaki tablo ile gösterilmektedir.

İşin Cinsi	Dakika/Yıl
1. Bordro tanzimi	271.716
2. Sicil işleri	43.500
3. Personel hareketi	9.800
4. Sigorta bordroları tanzimi	42.400
5. İşçilik masrafları tevzi listesi	27.800
6. İcra takibatı ve kesintileri	5.200
7. Sendika aidat listeleri	12.300
8. Vizite işlemleri	43.500

9. Emeklilik işlemleri	23.400
10. Yardımlaşma sandığı işlemleri	9.600
Toplam	489.216

Birimdeki akan işlerin toplam işgücünün 3/5 ini oluşturduğu kabul edildiğinden, müteferrik işler için sarfedilecek zaman yukarıda tesbit edilen değerın 2/3 sıdır. Bir başka ifadeyle $489.216 \times (2/3) = 326.144$ dakika/yıl'dır.

Birimde çalışma esnasında zaruri gecikmeler ve diğer ihtiyaçlar için toplam çalışma süresinin % 15'i kadar tolerans tanırsa, $(489.216 + 326.144) = 815.360$ olan toplam çalışma süresinin % 15'ine tekabül eden 122.304 dakika/yıllık sürenin de çalışma süresine ilave edilmesi gerekir.

Bu durumda personel departmanı için standart işgücü ihtiyacı aşağıdaki gibi tesbit edilir:

1. Ana işler	489.216
2. Müteferrik işler	326.144
3. % 15 Tolerans	122.304

Toplam 937.664 dakika/yıl değeri bulunur.

Bir yıl içinde normal çalışma halinde her çalışan için $60 \times 8 \times 270 = 129.600$ dakikalık çalışma süresi bulunduğundan, personel departmanı için işgücü ihtiyacı:

$$937.664 / 129.600 = 7.23 = 7 \text{ kişidir.}$$

3. İŞGÜCÜ ANALİZİ

İşgücü analizi işletmede çalışanların çeşitli yönlerden incelenmesidir. Kadro planlamasının önemli bir çalışması olan işgücü analizi çalışmalarıyla işe ilişkin profillerin belirlenmesi ile bu niteliklere uygun sistemlerin düzenlenmesi mümkün olur. İşyükü analizi ile sayıca tesbit edilen personel ihtiyacını, işgücü analizi ile niteliklendirmek mümkündür.

İşgücü analizinin bir başka boyutu da personel planlarının hedeflerine ilişkindir. İş ölçümü ya da işyükü analizleri ile saptanan personel ihtiyacında işgücü analizleri dikkate alınmıyorsa, planların beklenen sonucu vermesi güçtür. Zira işyükü analizlerinde temel alınan zaman verileri, önce devamsızlıklar, sonra da işgücü dönüşümü sonucu oluşacak çalışma zamanı kayıplarını içermeyecektir (17).

Öte yandan işgücü analizlerinde, özellikle iş profillerinin belirlenmesinde iş analizi sonucu elde edilen verilerden yararlanılır. Bu profiller işi tanıtıcı bilgiler, işin tanımı, işe ilişkin objektif ve sübjektif nitelikler, gibi hususları kapsar.

Eğer işgücü analizleri, personel seçimi, işe yerleştirme, istihdam, performansın değerlendirilmesi, terfi planlaması, hareket hattına göre yedek planlaması, eğitim planlaması çalışmalarını içine alan biçimde geniş kapsamlı olarak yapılıyorsa, iş profilleri bu amaçlara da hizmet edecek şekilde düzenlenir (18). Ancak, norm kadro çalışmasında yalnızca kadro sayılarının tesbiti amaç ise, bu kadroların niteliklerini ortaya koyacak kapsamda bir iş gerekleri, iş niteliği veya yaygın kullanımı ile iş profili düzenlemek yeterli olacaktır.

(17) Tuğray Kaynak, a.g.e., s.136.

(18) İsmail Ataay, a.g.e., s.63.

E. HEREKE YÜNLÜ SANAYİ İŞLETMESİ KADRO PLANLAMASININ TEMEL AMAÇ VE METODOLOJİSİ

1. Temel Amaç ve Metodoloji

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi norm kadro çalışmasının ana amacı, işletmenin mevcut faaliyetleri, organizasyonu ve yönetim tarzı içinde oluşan genel iş düzeyi esas kabul edilerek, üretimin öngörülen hedeflere ulaşması halinde gerekli olacak kadro ihtiyacını saptamaktır. Bu nedenle faaliyetlerin gerektirdiği işyükünü hesaplamak ve bu işyükünün gerektirdiği işgücünü sayısal olarak ortaya koymaktır.

Bu amaçla işletmenin personel bölümünde, üretim bölümünde ve mamul kumaş ambarında incelemeler yapılmıştır. Görüşme ağırlıklı bu incelemeler sonucunda yapılan iş analizleri ile ilgili birimlerin iş türleri ve işin yapılış biçimleri belirlenmiştir. İşyükünün tesbitine yönelik olarak sayısal, tahmine dayalı ve ölçüme dayalı sonuçlar elde edilmiştir. İş ve işlem akışı gözden geçirilerek, iyileştirici bazı mevzi düzenlemeler yapılmıştır.

Elde edilen veriler işletmenin diğer üretim ve hizmet birimlerine de uygulanarak, yeni organizasyonun ihtiyaç duyacağı personel sayısı elde edilmiştir. Bu sayı ile mevcut durum karşılaştırılarak, muhtemel personel sorunlarının çözümünü de beraberinde getirecek, iş, insan, çevre uyumunu en üst düzeyde devam ettirecek bir rehabilitasyon ve özelleştirme planı geliştirilmeye çalışılmıştır.

İşletme, tanımından başlanarak, çeşitli yönlerden ele alınmıştır. Sümer Holding içindeki durumu, personel yönetimi ve işletmecilik yönünden faaliyetleri sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Analizlerin sonucu bizi, işletmenin rehabilite edilmesinin ve giderek özelleştirilmesinin gerekli olacağı sonucuna götürmüştür.

Ancak, bu sonuçlara ulaşırken gözden uzak tutulmaması gereken iki önemli boyut ortaya çıkmıştır: Birincisi işletmenin tarihsel boyutu, çevre ile ilişkileri ve yöresel önemidir. İkincisi ise insan kaynakları boyutudur. Bunlara, her iki boyutu da ilgilendiren organizasyonun verimliliği boyutunu da eklemek yerinde olacaktır.

2. Organizasyonun Verimliliği

Bir işletmede amaçları ve hedefleri belirlemek, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yol ve yöntemleri bulmak ve uygulamak, denetlemek ve geliştirerek devamını sağlamak, yönetimin sorumluluğudur. Amaçlar farklı olabilir. Ancak, bazı temel hususlar vardır ki, bunlar işletmelerin çoğu için geçerlidir. İnceleme konusu yaptığımız işletmenin de aşağıda belirtilen temel amaçları vardır:

- Sektördeki diğer işletme ve kuruluşlardan daha nitelikli üretim yapmak,
- İşletmenin sektörel üretimdeki ve sektörel pazardaki payını arttırmak,
- Satış hacmini ve karlılığın arttırmak,
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek,
- Çalışanlara moral ve motivasyon sağlamak ve onların verimlilik düzeyini yükseltmek,
- Tarihi kimliği ile çağdaş işletmecilik anlayışını birleştirerek, çevre ile ilişkilerini güçlendirmek ve yöreye katkılarını devam ettirmek.

Bütün bu amaçlar, tümünü üzerinde toplayan tek bir hedef ile elde edilebilir: İnsan kaynaklarının verimliliğini sağlamak.

İşletmenin amaçlarına ulaşması, ancak çalışanların bu amaca yöneltilmesindeki başarı ile elde edilebilir. Bir başka ifade ile

işletmenin ne ölçüde etkin ve verimli olacağı, tek tek çalışanların verimliliğine bağlı olacaktır. Verimlilik ise bir çok faktörün etkisi altındadır.

3. Organizasyonun Verimliliğini Etkileyen Faktörler

İşletmeler üç temel kaynağı kullanırlar: Fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. Bunların kullanımındaki başarı düzeyi işletmenin verimliliği ile doğrudan ilgilidir. Dolayısıyla bu kaynaklar aynı zamanda işletmenin verimliliğini etkileyen faktörler olarak alınabilir. Bunun dışında örgütsel faktörler ve çevre faktörleri gibi bazı önemli etmenler de işletme verimliliğinde etkindir.

a. Çevre Faktörü

Bir işletmenin içinde yer aldığı çevre, onun verimlilik düzeyini etkiler. Bu anlamda işletmenin fiziksel yerleşim yeri önemli bir etkindir. Seçilen yerin çalışanlar üzerinde ekonomik, sosyal ve kültürel etkileri vardır. Çalışanlar için işletmeye ulaşım kolaylıkları, yaşanılan yöre ve sunduğu sosyo-kültürel imkanlar önemlidir.

Çevre faktörünün siyasal boyutları da vardır. İş hayatına ilişkin yasal düzenlemeler, örgütlenme düzeyi, işletmenin endüstriyel ilişkiler açısından oluşturduğu ortam ve imkanlar, insangücünün verimliliğinde etkindir. Keza işletmenin de varlığını sürdürebilmesi, anılan bu yasal çevreye uyum gösterebilmesine bağlıdır.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi daha önceki bölümlerde de ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi, çevre ile yoğun bir alışveriş içindedir. İşletmenin tarihi kimliği ve bölgesel faktörler, muhtemel bir rehabilitasyon planı ve özelleştirme uygulamasında, bu durumların da göz önüne alınması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu nedenle rehabilitasyon ve özelleştirme uygulaması çevresel faktörler ve insan kaynakları faktörü üzerine inşa edilecektir.

b. Örgütsel Faktörler

Verimliliği etkileyen faktörlerden bazıları yapı, teknoloji ve ortam gibi örgütlenmeye ilişkin olanlardır. İşletmemizde bu alanda yaşanan önemli sorunlar ilgili bölümlerde anlatılmıştır.

Bu anlamda, örgütlenme faaliyetlerine ilişkin olarak herhangi bir çalışmanın varlığı gözlenmemiştir. Yetki ve sorumluluklar merkezidir. Yetki ve sorumlulukların dağılımında eksiklikler vardır. İşletmenin ana fonksiyonları arasında koordinasyon zayıftır. Bilgi kaynakları sağlıklı karar alma ve uygulama imkanı sağlamaktan uzaktır.

Uzun vadeli planlama yapılamamaktadır. Mamul geliştirme ve pazar payını arttırmaya yönelik faaliyet gözlenmemiştir. Atamaları da liyakata dayanmayan yöneticiler, sık sık değişmektedir. Yönetimde devamlılık ve istikrar sağlanamamaktadır. Üretim yerli rekabete bile dayanacak güçte değildir. Ulusal ve uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlamaya yönelik yatırımlar ihmal edilmiştir. Teknolojiye olmadığı gibi, insana da yatırım yapılmamaktadır.

Mevcut ücret düzeyi, özellikle sözleşmeli personel bazında ve memur bazında, nitelikli personeli işletmede tutmak veya kaliteli personeli işletmeye çekmekten uzaktır.

Bütün bu sorunların varlığının işletmenin verimliliğini menfi etkileyeceği açıktır. Bu itibarla, yeni yapılanma ile, ortaya konulan bu tür sorunlara da çözüm getirilmeye gayret edilecektir.

c. İnsan Kaynakları Faktörü

Örgütler kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Bu çevre son yıllarda hızla değişmeye ve belirsizleşmeye başlamıştır. Örgüt ile çevresi arasındaki karşılıklı ilişki, etkileşim ve bağımlılık, örgütü değişen yeni durumlara uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Bu uyum, ancak örgütün temel girdisi olan insan kaynağı aracılığı ile sağlanabilir. Gerçektende insan kaynağı gerek örgütsel sorunların çözümünde, gerekse örgütün çevre ile uyumunun sağlanmasında en belirleyici faktördür.

İnsan kaynakları faktörü son yıllarda oldukça gelişme göstermiştir. Bu gelişme insan kaynakları fonksiyonunun karmaşılaşması, örgüt içindeki rolünün artması ve örgütsel olarak alınan kararları daha fazla etkilemesi doğrultusunda olmuştur. Şüphesiz insan kaynaklarının verimli kullanımı işletmenin genel verimlilik düzeyini etkilemektedir. Ancak, işletmenin rehabilitasyonu ve özelleştirilmesine yönelik böyle bir çalışmada, insan kaynakları faktörünün etkisi daha belirgin olacaktır. Zira, rehabilitasyonun boyutları, özelleştirme gereği ve yöntemi konularında karar alınırken, bu kararlardan en fazla etkilenecek olan insan kaynağının göz ardı edilmesi mümkün değildir. Daha da önemlisi, alınan kararların başarı şansı, insan kaynağına verilen değer ve öneme bağlı olacaktır.

III. ÜRETİMİN VE YÖNETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU

A. ÜRETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU

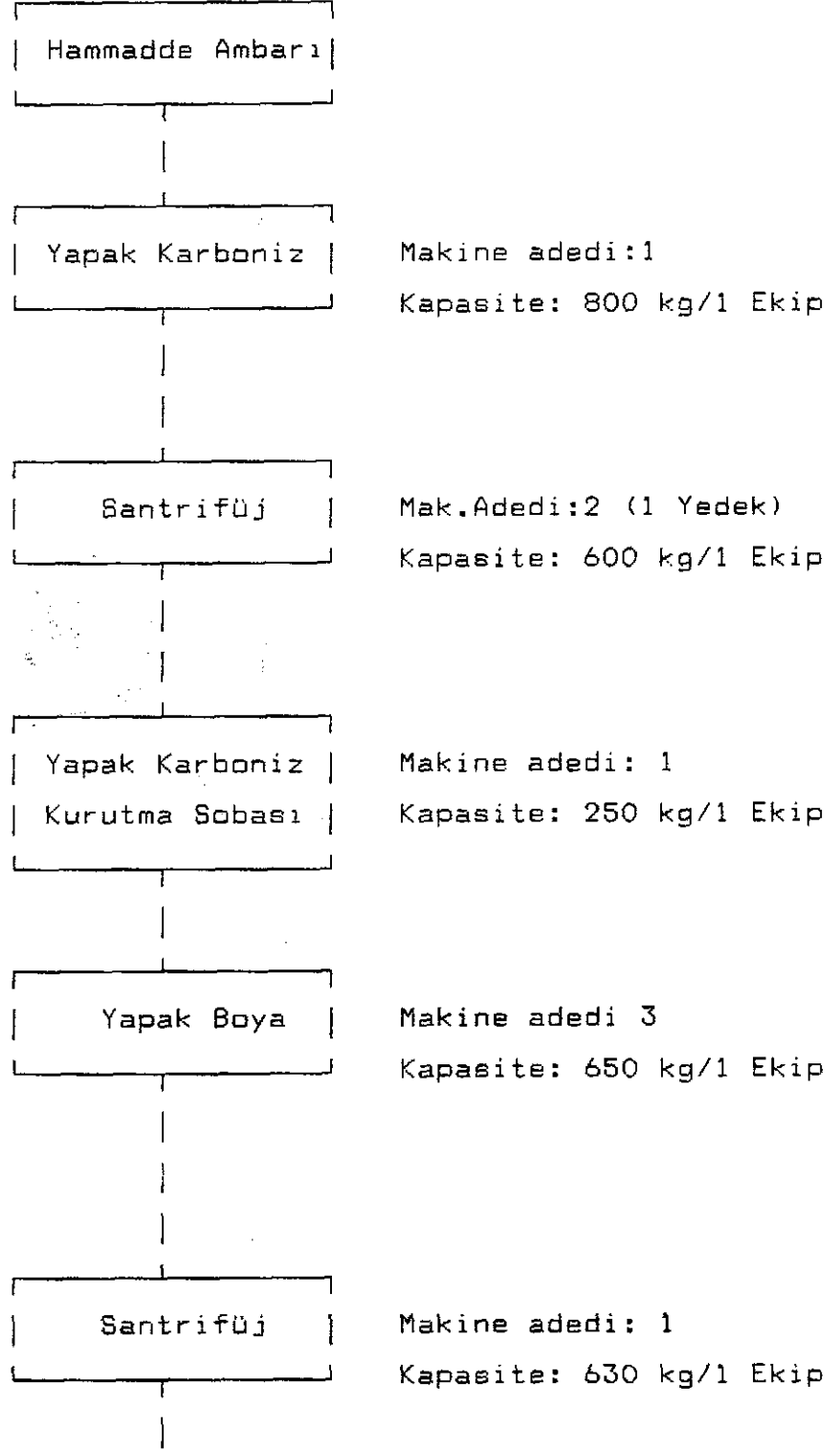
1. Üretimde Mevcut İş Akışı

İş akışı, neyin, nerede, ne zaman, ne ile işleneceğini belirtir. İş akışı bölümlere ve kısımlara ayrılmıştır. Bu ayırım genel olarak "makro iş akışı bölümü" ve "mikro iş akışı bölümü" olarak yapılır (19).

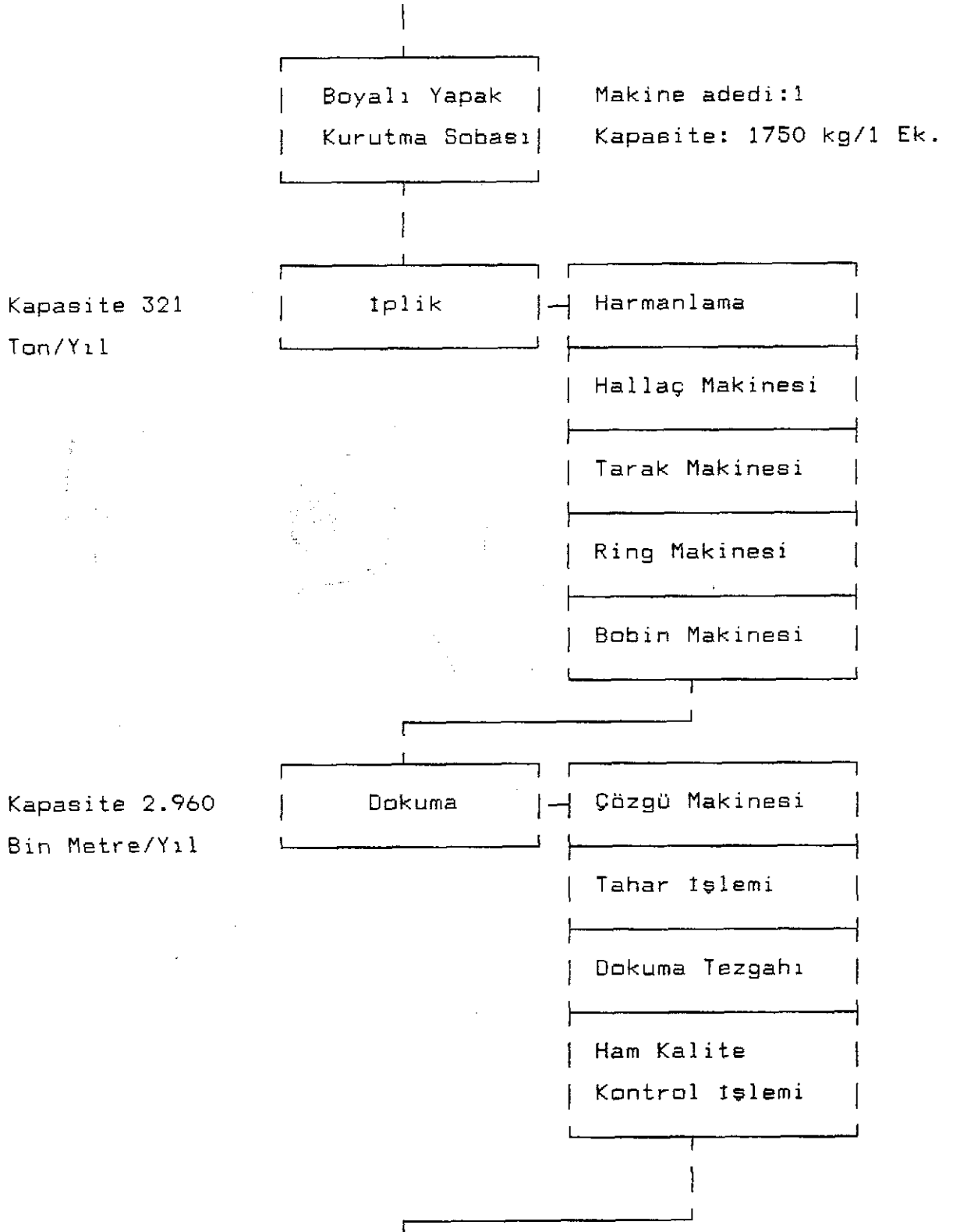
Çalışmamızda, işletmenin kumaş üretimi için, hammadde ambarından, mamul kumaş ambarına kadar iş akışı makro düzeyde ele alınmıştır. Bu incelemeye ilişkin şekil (3) aşağıda gösterilmiştir.

(19) Mustafa Nazmi Ercan, Tekstilde İş ve Zaman Etüdü, Bornova-İzmir: Ege Üniversitesi Tekstil Fakültesi Yayınları No: 9, 1982, s.22.

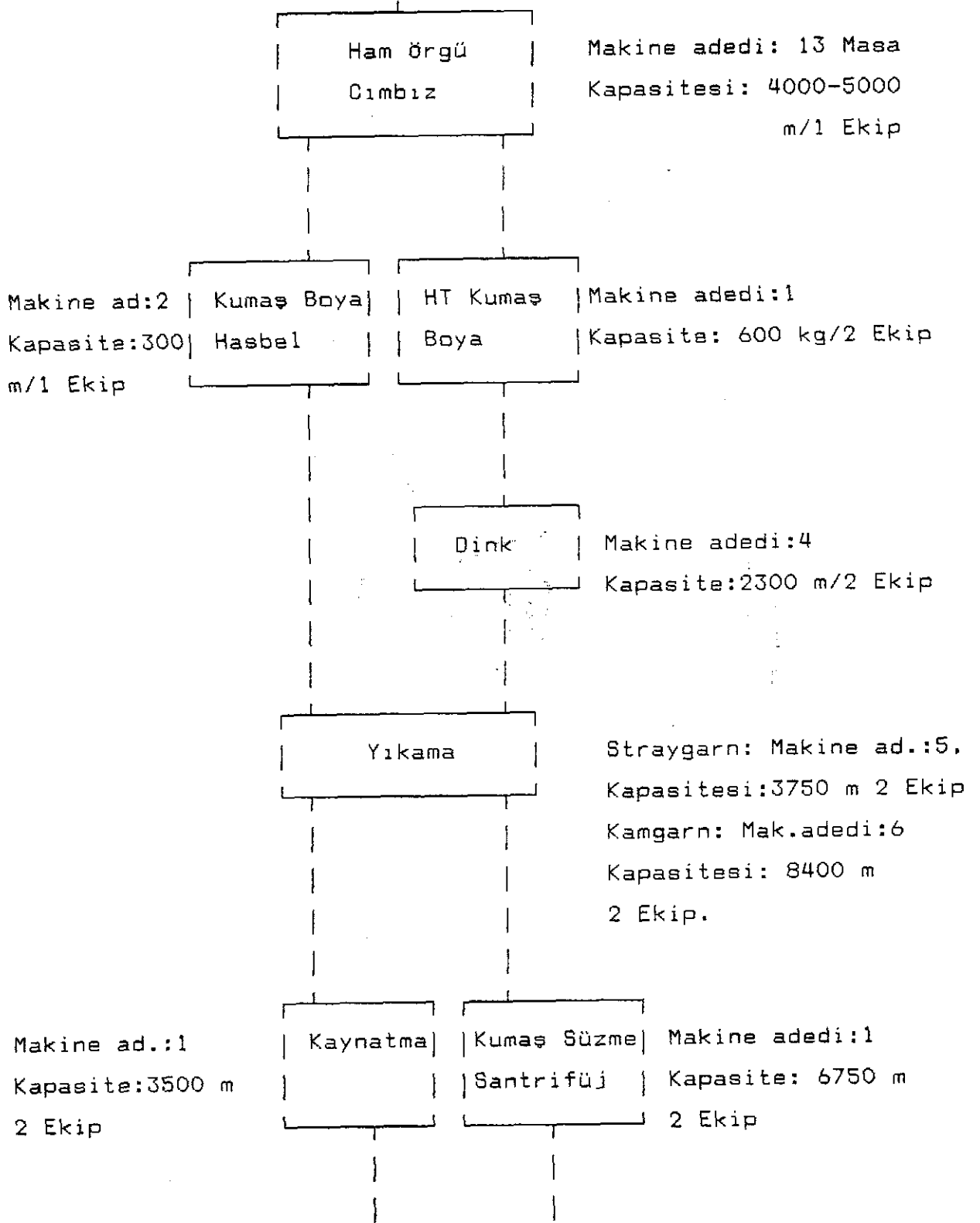
Şekil (3): HYSİ'nin Üretim İş Akışı



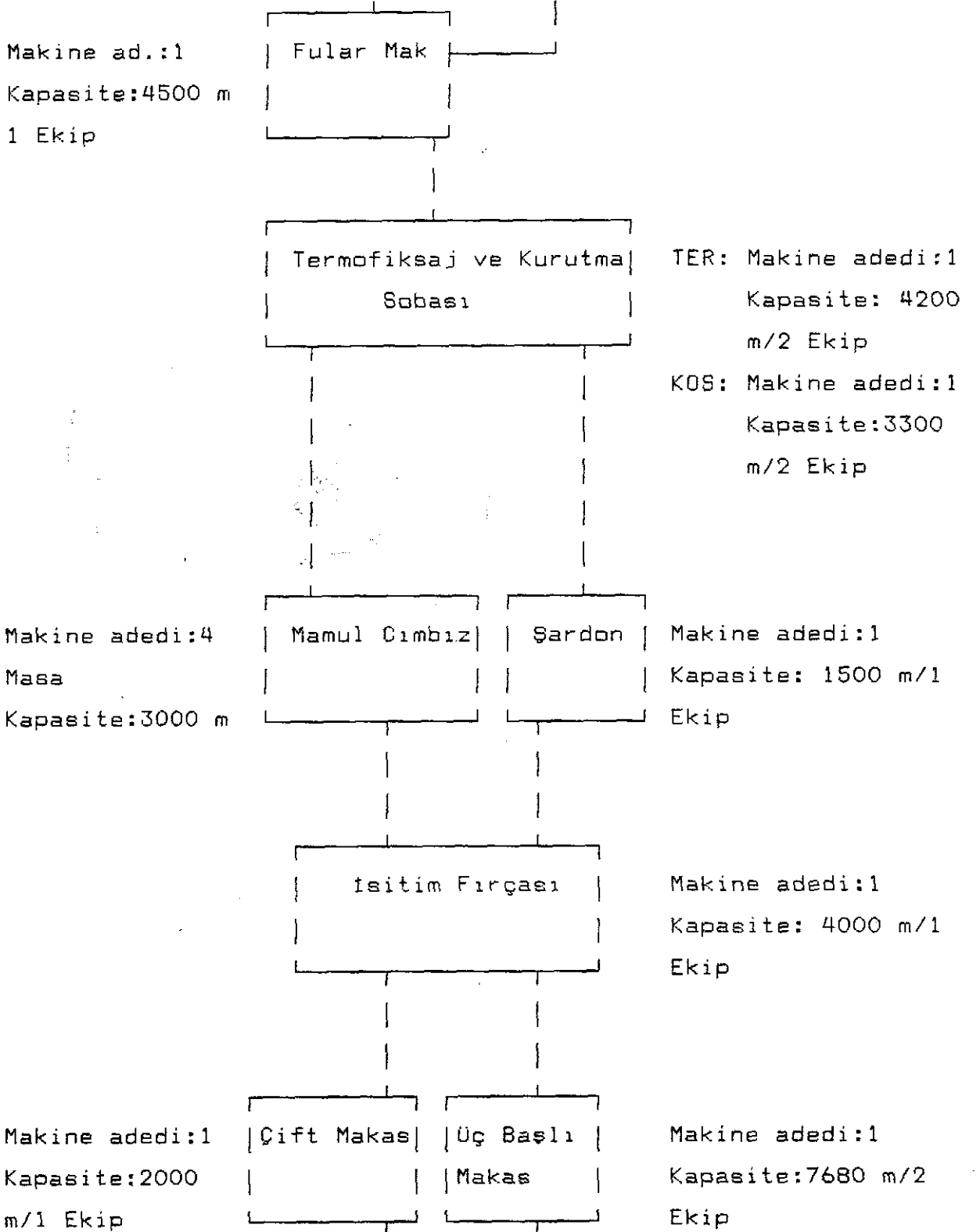
Şekil (3)'ün devamı



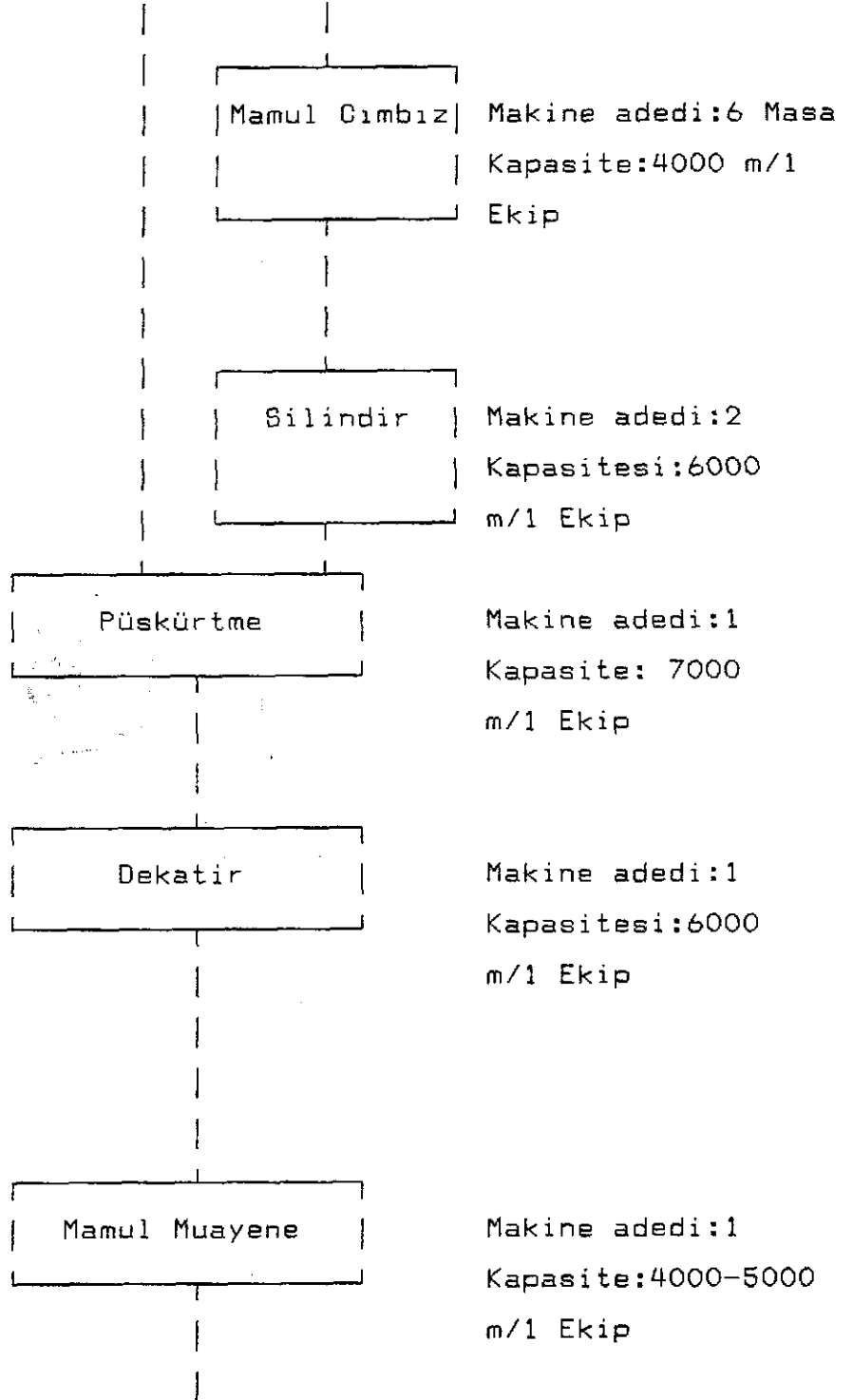
Şekil (3)'ün devamı



Şekil (3)'ün devamı



Şekil (3)'ün devamı



Şekil (3)'ün devamı

ölçme Top Sarma

Makine adedi:2

Kapasite:6000 m/1

Ekip

Mamul Ambar-Sevk

2. Önerilen Üretim İş Akışı

Üretim akışının optimum hale getirilmesi düşüncesi, fabrika düzenleme kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Zira, üretim araçlarının, yardımcı tesislerin veya iş istasyonlarının taşıma, depolama, kalite kontrolü gibi üretimle ilgili faaliyetlerinin fiziksel konumları açısından bir bütün olarak koordinasyonu içeren fabrika düzenleme (20) kavramıyla, üretime yönelik faaliyetlerin en optimum hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Kötü yerleşim ve düzenleme sabit tesis maliyetlerini arttırmabileceği gibi, işgücü zaman ve enerji kayıplarına da yol açacak, yönetim ve kontrolü zorlaştıracaktır.

Bu bakış açısı ile işletme incelendiğinde, en başta işletmenin gereğinden fazla bir alana yayıldığı görülmektedir. Kullanılmayan alanlar da fazladır. Üretim tesisleri ve ambarların mesafesi taşıma problemi çıkarmaktadır.

Ancak, çalışmamızda fabrika düzenini birinci planda ele almak çok zorunlu bir problem olarak görülmemiştir. Daha çok üretim iş akışı üzerinde durulmuş ve mevzi bazı düzenlemelerle zaman ve emek tasarrufu sağlanması hedeflenmiştir. Bu amaçla aşağıdaki birimler üretim akışından çıkarılmıştır:

- Yapak karboniz Ünitesi,
- Santrifüj bölümü,
- Yapak karboniz kurutma sobası,
- Püskürtme Ünitesi,
- Ham örgü cımbız ve mamul cımbız Üniteleri.

(20) Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, 8.b.İstanbul: İ.U. İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 1993, s.155.

Karboniz işlemi yüksek maliyetli bir işlemdir. Buna karşın, kullanılacak yapakların çöp, pıtırac vb. yabancı maddelerden temizlenmiş olarak, piyasadan temin edilebilmesi mümkündür. Karboniz gerektiren yapak ile karboniz gerektirmeyen yapak arasında belirgin bir fiyat farkı da yoktur. Ünitenin kapatılması ile süreç kısılacak ve 4 eleman tasarruf edilecektir.

Püskürtme işlemi için kullanılan makinenin teknolojisi eskidir. Ayrıca, işlem daha çok eski tip şayak üretimlerinde gerekli olmaktadır. Yeni tip üretimde gerekli değildir. Ünitenin kaldırılması ile bir eleman tasarruf edilecektir.

Ham örgü cımbız ve mamul cımbız Ünitelerinin norm kadrosu 58'dir. Halen fiili olarak çalışan işgören sayısı ise 21'dir. Örgü ve cımbız işlerinin fason olarak yaptırılması mümkündür. Bu durum işgücü maliyetini de düşürecektir. Bu durumda Üniteye 1 usta ve 4 mamul muayeneci olmak üzere 5 eleman yeterli olacaktır. Tasarruf edilen personel sayısı ise 16'dır.

3. Kapatılacak İşletme Bölümleri

Yukarda 2 nci başlık altında açıklanan gerekçeler doğrultusunda işletmede:

- 4 makine ve 3 ekiple çalışan karboniz Ünitesiyle;
- 1 makine ve 1 ekiple çalışan püskürtme Ünitesi tümüyle kapatılacaktır.
- İşletmenin yanibaşında Hereke Belediyesinin modern bir itfaiye teşkilatına sahip olması nedeniyle, 7 norm kadro ve 7 mevcudu ile hizmetine ihtiyaç kalmayan, işletmenin itfaiye Ünitesi lağvedilecektir.

4. Taşeron Aracılığı ile Yaptırılacak İşler

- Örgü-cımbız işlerinin piyasada fason olarak yaptırılması planlanmıştır.

- Yemekhane ve sosyal hizmetlerin taşeron aracılığı ile yaptırılması, daha önce de açıklandığı gibi önemli ölçüde nakit ve emek tasarrufu sağlayacaktır. Yemekhanede halen 8 personel çalışmaktadır. Hizmetin ihale edilmesiyle bu elemanlara gerek kalmayacaktır.

Sosyal hizmetlerde ise 20 işgören çalışmaktadır. Hizmetin ihale edilmesi şoför kadroları hariç, diğer personel açığa çıkacak, dolayısıyla 16 personel tasarruf edilecektir. Bu arada, işletmenin sosyal tesisleri (lokal, misafirhane, çay bahçesi vs.) ihale yöntemi ile kiraya verilerek, daha önceki uygulamanın aksine, işletme bütçesine gelir sağlanacaktır.

5. Sayısal Olarak Yeniden Düzenlenen İşçi Norm Kadrosu

Amaçların en verimli, nitelikli ve ekonomik olarak yerine getirilmesinde dayanılacak bazı temellere, yararlanılacak ölçütlere ihtiyaç vardır. Bu anlamda modern bir yönetim için en etkili desteğin, tutarlı ve gerçekçi bir sınıflandırma ile böyle bir sınıflandırmaya dayalı teknik kadrolama olduğu şüphe götürmez (21).

Kadrolama bir bütündür ve bu bütün oluşturan beş işlem aracılığı ile yürütülmektedir. Bunlar:

- Görev/iş analizi,

(21) A. Hayrettin Kalkandelen, Kadrolama Yöntem ve Teknikleri, Ankara: Sümerbank Yayını, 1984, s.51.

- Kadro tanımlaması,
- Kadro değerlemesi,
- Kadro derecelemesi,

- Kadroların standart performanslarının saptanması, gibi işlemler olarak sıralanabilir (22). Kadrolamanın hedefine göre bu işlemler değişikliğe tabi tutulabilir. Örneğin, kadrolamada amaç sadece personel tedariki ise, ilk iki işlemi yerine getirmek yeterli olacaktır.

İşletmemizde yukarıda sayılan beş temel işlevi de içeren, tüm personel işlemleri için alt yapıyı oluşturacak bir kadrolamaya gidilmeye gerek görülmemiştir. Zira, daha önce yapılan bir norm kadro çalışması vardır ve üretim hedeflerinde ve kapasite-sinde bir değişiklik öngörülmemiştir.

Buna rağmen, işletmemizde yapılan norm kadro çalışmasının bir hayli eski oluşu, her yıl personel sayısı azalmasına rağmen, üretim programlarının aksamadığı ve kamu kuruluşlarında istihdamın fazla olduğu varsayımı, bizi sayıca bir tesbit yapmak üzere araştırmaya sevk etmiştir.

Bu anlamda, örneğin mamul kumaş ambarında yapılan bir iş etüdü çalışması, tam kapasite çalışma halinde bu bölümde 7 personelin yeterli olacağını göstermektedir. Oysa bölümün norm işçi kadrosu 17, fiili işçi sayısı ise 12'dir. Mamul kumaş ambarında yapılan etüd çalışmalarına ilişkin değerlendirme formu, iş ölçümü ve işletmede uygulaması bölümünde sunulmuştur.

Bu tür tesbitlerin yanında, ünvanlarda azaltma ve yakın işçilik sınıflarında birleştirme yoluna gidilerek, işletmenin yeniden tanzim edilen işçi norm kadrosu aşağıda Tablo (23)'de gösterilmiştir.

(22) A. Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., s.129.

Tablo (23): HYSt'nin Yeni İeği Kadroları

BÖLÜMÜ ve İe Ünvanı	Öcret Sını- fı	Eski Norm Kad- rosu	Yeni Norm Kad- rosu	Mev- cudu	Müh. İeği Sayı- sı	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
HARMAN							
Usta	TN 2	2	2	2	-	-	
Hallaççı	5	9	7	7	-	-	
Açma Eleme İeçisi	6	4	4	5	-	1	
Toplam		15	13	14	-	1	
İPLİK							
Ustabaşı	TN 1	1	-	-	-	-	
Posta Ustası	TN 3	3	3	3		-	
Tarakçı	5	12	9	8	1	-	
Ringci	5	12	9	12	-	3	
Toplam		28	21	23	1	3	
DOKUMA İHZAR							
Posta Ustası	TN 3	5	3	4	-	1	Posta usta- larından bi-
Çözü Düğü							ri Tahar ve
Bağlamacı	3	4	3	3	-	-	Düğü Ustası

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sınıfı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
Tahar Öncü	4	4	3	3	-	-	olarak, di-
Tahar Arkacı	5	4	2	2	-	-	ğer ikisi
Çözü Öncü	5	6	4	4	-	-	ise 2 ekip
Çözü Arkacı	6	6	4	4	-	-	çözü ustası
Atkı Tevzici	6	6	4	5	-	1	olarak öngö-
Yedek İşçi	6	3	3	3	-	-	rülmüştür.
Nakliyecisi	6	3	2	2	-	-	
İhzar İşçisi	4	18	12	14	-	2	
Toplam		59	40	44	-	4	
DOKUMA							
Ustabaşı	TN 1	3	1	1	-	-	
Posta Ustası	TN 2	3	2	2	-	-	
Komp. Ustası	TN 3	6	6	6	-	-	
Dokumacı	3	39	36	30	6	-	
Yd. Dokumacı	4	15	9	10	-	1	
Yolukçu	7	3	2	2	-	-	
Toplam		69	56	51	6	1	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sınıfı f1	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
APRE (ÖRGÜ- CİMBİZ)							Örgü-cımbız işlerinin fason olarak yaptırılması ve Muayeneci sayısının 4 olması öngö- rülmüştür.
Usta	TN 2	1	1	1	-	-	
Mamul Muaya- neci	4	3	4	1	3	-	
Örgü-cımbız İşçisi I	5	39	2	14	-	12	
Örgü-cımbız İşçisi II	6	11	-	3	-	3	
Nakliyecisi	6	4	2	2	-	-	
Toplam		58	9	21	3	15	
KARBONİZ BOYA							
Karboniz Boya Ustası	TN 2	2	1	1	-	-	
K.B.Pos.Us.	TN 3	3	2	2	-	-	
K.B. İşçisi	5	30	14	18	-	4	
Toplam		35	17	21	-	4	
APRE (KURU)							
Ustabaşı	TN 1	1	-	-	-	-	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sını- fı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
Posta Ustası	TN 3	3	2	2	-	-	
Kuru Apre İşçisi	5	33	18	22	-	4	
Toplam		37	20	24	-	4	
APRE (YAŞ)							
Posta Ustası	TN 3	3	2	2	-	-	
Yaş Apre İş.	5	39	18	19	-	1	
Ap.İkm.İşç.	6	12	6	7	-	1	
Toplam		54	26	28	-	2	
PLANLAMA							Monitör ve
Kalite Kont.							Etüdçü kad-
Ustabaşı	TN 1	1	-	-	-	-	roları yeni
Kalite Kont.							düzenleme
Posta Ustası	TN 3	2	4	1	3	-	ile Personel
Başlaborant	TN 3	1	1	1	-	-	bölümüne ak-
Monitör	TN 3	1	-	1	-	1	tarılacaktır
Kalite Kontrolörü	3	7	4	4	-	-	
Etüdçü	1	3	-	1	-	1	
Laborant	3	6	3	5	-	2	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sınıfı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
Kaliteci	4	9	6	6	-	-	
Sayaç Alıcısı	4	6	6	6	-	-	
Planlama İşçisi	6	1	-	-	-	-	
Toplam		37	24	25	3	4	
DESEN							
Usta	TN 2	1	-	-	-	-	
Desinatör I	1	1	1	1	-	-	
Desinatör II	2	3	2	2	-	-	
İpl.Takipçi	2	1	-	-	-	-	
Num.El Tez. İşçisi	4	3	2	2	-	-	
Desenci- Armürcü	2	2	2	2	-	-	
Toplam		11	7	7	-	-	
ATÖLYE							
Ustabaşı	TN 1	1	1	1	-	-	
Usta	TN 3	3	-	-	-	-	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Öcret Sınıfı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
Tek. Ressam	1	1	-	1	-	1	
Tesviyeci-							
Tornacı I	1	2	1	-	1	-	
Frezeci I	1	1	-	1	-	1	
Kaynakçı I	1	2	1	1	-	-	
Marangoz I	3	4	1	2	-	1	
Tesviyeci-							
Tornacı II	3	1	-	2	-	2	
Tenekeci	3	1	-	1	-	1	
Marangoz II	5	1	-	-	-	-	
Meydancı	7	1	-	-	-	-	
Toplam		18	4	9	1	6	
MAKİNA BAKIM							
Ustabaşı	TN 1	1	-	1	-	1	
Usta	TN 3	3	3	3	-	-	
Bakımcı I	2	6	2	3	-	1	
Bakımcı II	4	6	4	5	-	1	
Yağcı	5	2	1	1	-	-	
Malz.Kayıtçı	5	1	-	-	-	-	
Toplam		19	10	13	-	3	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sınıfı f1	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
ELEKT. BAKIM							
Ustabaşı	TN 1	1	-	-	-	-	
Usta	TN 3	1	1	1	-	-	
Elektrikçi I	1	1	-	1	-	1	
Zayıf Akımcı	1	1	1	1	-	-	
Nöbetçi							
Elektrikçi	1	3	3	5	-	2	
Tes. Bakımcı	2	3	2	3	-	1	
Santralci	4	2	1	-	1	-	
Toplam		12	8	11	1	4	
İNŞAAT BAKIM							
Usta	TN 3	1	1	1	-	-	
İnş. İşçisi	5	8	-	3	-	3	
Toplam		9	1	4	-	3	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sını- fı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
KAZAN-KLİMA							
Buh.Su Klima							
Ustabaşı	TN 1	1	-	1	-	1	
Kazan Posta							
Ustası	TN 3	3	3	3	-	-	
Buh.Su Klima							
Bakıcısı	2	3	2	2	-	-	
Kazançı	3	6	4	5	-	1	
Atık Su İşç.	4	2	2	1	1	-	
Toplam		15	11	12	1	2	
TİCARET							Bu bölüm
Baştezgahtar	TN 6	1	-	-	-	-	yeni organi-
Otogarcı	4	1	1	1	-	-	ze edilecek
Tezgahtar	6	5	2	2	-	-	pazarlama
Ambar İşçisi	6	10	4	9	-	5	birimine dö-
							nüşecektir.
Toplam		17	7	12	-	5	

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sını- fı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
SİVİL SAVUNMA							2495 Sayılı
Bekçi Posta- başı	IN 6	3	3	-	3	-	yasa gereği 12 kişilik
Bekçi	6	12	9	11	-	2	Özel Güven-
İtfaiye Onb.	IN 4	1	-	1	-	1	lik Teşkilatı
İtfaiye Eri	6	6	-	6	-	6	kurulması zorunludur.
Toplam		22	12	18	3	9	
SOSYAL HİZ- METLER							Bahçe,saha, meydan,temiz- lik,çamaşır.
Başsofor	IN 3	1	-	1	-	1	Ütü, misafir-
Aşçıbaşı	IN 3	1	-	1	-	1	hane bakım
Şef Garson	IN 5	1	-	1	-	1	ve garsoniye
Meydancıbaşı	IN 6	1	-	-	-	-	işlerinin
Aşçı	3	7	-	5	-	5	müteahhit
Aşçı Yard.	5	4	-	3	-	3	aracılığı ile
Şoför	3	4	4	3	1	-	yaptırılması
Garson	5	12	-	6	-	6	ve misafirha-
Ter.Giy.Eşya							ne ve sosyal
Dağıtıcısı	5	1	-	-	-	-	tesislerin
Meyd. İşçisi	6	6	-	-	-	-	kiraya veril-
Misafirhane							mesi amaçlan-
Bakıcısı	7	3	-	2	-	2	mıştır.

Tablo (23)'ün devamı

BÖLÜMÜ ve İş Ünvanı	Ücret Sınıfı	Eski Norm Kadr.	Yeni Norm Kadr.	Mev- cudu	Müh. İşçi S.	Kadro Faz- lası	Açıklamalar
Çamaşırhane Utucüsü	7	2	-	1	-	1	Yemekhane de
Odacı	7	5	2	4	-	2	taşeron fir-
Hela-Banyo							maya verile-
Garaj İşçisi	7	1	2	2	-	-	cek işler
Yemekhane İşçisi	7	6	-	-	-	-	arasındadır.
Toplam		55	8	29	1	22	
PERSONEL							
Başpuantör	IN 5	1	-	1	-	1	
Puantör	5	3	3	2	1	-	
Pans.Revir							
Kreş İşçisi	5	1	-	-	-	-	
Çocuk Bakım							
Temizlikçisi	6	1	-	-	-	-	
Monitör	TN 3	-	1	-	1	-	
Etüdçü	1	-	1	-	1	-	
Toplam		6	5	3	3	1	
GENEL TOPLAM		576	299	369	23	93	

Kaynak: HYSİ Personel Müdürlüğü Brifing Notları

işletmenin rehabilitasyonu amacıyla yapılan kadro çalışmalarında, 576 olan işçi norm kadrosu, 277 personel azaltılmak suretiyle, 299 olarak belirlenmiştir. Bu sayı halen işletmede çalışan (369) mevcuda göre de 70 adet azalma ifade etmektedir. Esasen işletmenin yeni kadrosuna göre ihtiyaç fazlası toplamı 93 olup, çeşitli branşlardan ihtiyaç duyulan toplam işgören sayısını gösteren 23 rakamının bu sayıdan düşülmesi gerekir. O halde işgörenler düzeyinde sayısal olarak 70 kişi ihtiyaç fazlasıdır.

B. YÖNETİMİN YENİDEN ORGANİZASYONU

1. Yeniden Organizasyonun Gerekçeleri

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi mevcut yapısı ile Sümer Holding A.Ş.'nin genel merkezine idari ve ekonomik olarak tam bağımlıdır. İşletmenin ana üretim ve hizmet birimleri de merkezdeki üst birimlerle sürekli koordinasyon halinde olup, alacağı her türlü kararı, yaptığı işlemi ve sonuçları bağlı bulunduğu birime deklare edip, gerekçelerini açıklamakla sorumludur. Bu yapılanma, ürün profilinden pazarlama faaliyetlerine kadar, her türlü faaliyeti olumsuz etkilemekte, zaman kaybı ile sınırlamakta ve yönetimin yeniden organizasyonunu zorunlu kılmaktadır.

Yönetimin yeniden organizasyonu üç açıdan önem arz etmektedir. Birincisi, işletme yönetiminin çağdaş işletmecilik faaliyetlerini yerine getirebilecek, merkezden bağımsız olarak karar alacak ve uygulayacak ölçüde, görev, yetki ve sorumlulukla donatılmasıdır.

İkinci olarak, çağdaş işletmecilik fonksiyonlarını ifa edebilecek bir yapının oluşturulması önemlidir. Bu anlamda, üretimden, pazarlama ve reklam faaliyetlerine kadar, bazı fonksiyonları ifa edecek birimlerin, işletme örgüt yapısına kazandırılması gerekecektir. Bu da idari personel sayısını bir miktar artması sonucunu doğuracaktır.

Nihayet, muhtemel bir özelleştirmeye yumuşak geçişi sağlayacak bir hukuki yapının oluşturulması gereklidir. Böyle bir yapılanma da işletmenin, holdingin yönetim ve denetiminden çıkarılarak, en büyük hissedarı özelleştirme idaresi Başkanlığı olan yeni bir anonim şirket statüsüne kavuşturulması ile mümkün olacaktır.

2. İşletmenin Anonim Şirket Olarak Yeniden Yapılanması

a. Anonim Şirket ve Özellikleri

Anonim şirket, bir ünvana sahip, esas sermayesi muayyen paylara bölünmüş olan ve borçlarından dolayı yalnız mamelekiyle mesul bulunan şirkettir (23). Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre yapılan böyle bir tanımlamayı aşağıdaki gibi genişletmek mümkündür:

Anonim şirketler, en az beş kişi tarafından, kanunla en az haddi belirlenen sermaye ile kurulan, sermayesi paylara bölünerek, hisse senetlerine bağlanabilen, kanunların yasaklamadığı her türlü ticari ve sınai faaliyeti yapabilen, tüzel kişiliğe sahip, sınırlı sorumlu ortaklıklardır (24).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere anonim şirketler sınırlı sorumluluk, sermaye ve ünvana unsurlarını ihtiva etmektedir. Ünvan, şirketin kendini tanıması ve diğer şirketlerden ayrılmasını sağlayan bir ticari isim olup, ticaret siciline tescil ve ilan ile geçerlilik kazanır. Şirketin işletme konusunun belirtilmesi önemli bir husustur. A.Ş. ibaresinin yazılması ise zorunludur.

Anonim şirkette hissedarların taahhüt ettikleri iştirak hisselerinin toplamı sermayeyi oluşturur. Sermaye olarak nakit para

(23) Son Değişiklikleriyle Türk Ticaret Kanunu, İstanbul: İnkilap ve Aka Kitabevleri, 1975, ss.96-99.

(24) M.Refik Görgülü, Açıklama ve Uygulamaları ile Anonim Limited ve Holding Şirketlerin Kuruluşu ve Faaliyet Rehberi, İstanbul: Görgülü Mali Yayınlar, 1991, s.69.

konulabileceği gibi, alacaklar, kıymetli evraklar, menkul ve gayrimenkuller, fikri haklar, aynı haklar, sınai mülkiyet hakları ve sair haklar da konulabilir (25).

Anonim şirket en az beş kişi tarafından kurulur, ancak üst sınır yoktur. Sermaye için de üst sınır konmamıştır. Ayrıca ortaklar sermayeleri kadar sorumlu olup, hisse devri son derece basittir.

b. İşletmenin Anonim Şirket Olarak Yapılanmasının Yararları

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin anonim şirket olarak yapılmasından beklenebilecek en önemli yarar, yönetimin yeniden organizasyonu ve işletmenin Sümer Holdingin yönetim ve denetiminden çıkarılmasıdır. Bunun sonucunda şirketin yönetim, üretim, yatırım, pazarlama, fiyatlandırma ve benzeri işlevleri politikanın etkisinden arındırılarak, şirketin piyasa koşullarına ve özel sektör zihniyetine göre yönetimine zemin hazırlanacaktır.

Bu anlamda, işletmenin holding ile her türlü bağı kesilerek, anonim şirket olarak yeniden yapılanması, holdingin yüklediği genel yönetim giderleri payından kurtulmasını da sağlayacaktır. Öte yandan, işletme sosyal yardım zammı ödeme zorunluluğundan da kurtularak, personel masraflarından yaklaşık % 25 oranında tasarruf sağlamış olacaktır.

Mevcut işletmenin anonim şirkete dönüştürülmesiyle konulacak sermaye paylara bölünecek ve bunlara ilişkin pay senetleri çıkarılacaktır. Bu payların % 10'u öncelik sıralamasıyla çalışanlara (yöneticilere, sendikaya ve işçilere), işletmenin emeklilerine, işletmeyle iş ilişkisi olan esnaflara ve ticaret erbabına ve yöre halkına satılacaktır. % 10 oranındaki hisse sermaye piyasası aracılığı ile halka satılacaktır. Böylece şirketin % 20

oranındaki hissesi satılacak, kalan % 80 oranındaki devlet hisselerinin kontrolü ise, Özelleştirme İdaresi Başkanlığına devredilecektir.

Taktir edilir ki böyle bir satış önceliği ve stratejisi, özelleştirme muhaliflerinin direnmelerini en başından yumuşatacaktır. Bunun yanında gerek yöneticileri ve gerekse sendikayı ve işçileri malın ve işin sahibi yapacağından, yaygın tabiri ile onların da taşın altına ellerini koymalarını sağlayarak, neticede verimliliği teşvik edecek ve karlılığı arttıracaktır.

Bunun yanında, bir yandan küçük tasarruflar ekonomiye kazandırılırken, bir yandan sermaye tabana yayılarak, toplumsal refah artacak; bir yandan da, işletme ucuz finansman imkanlarına kavuşacaktır. Bu durum ürün maliyetlerini de etkileyecektir.

Öte yandan ticaretin ülke sınırlarını aştığı günümüzde, işletme merkezden bağımsız olarak, uluslararası ticaretini geliştirebilecek, şirketlerarası anlaşmaların sağladığı imkanları sonuna kadar kullanabilecek, uluslararası pazarın niteliğine göre ürün tipi geliştirebilecektir. Ayrıca, üretimi ağırlıklandırılan mevcut Straygarn ürün gamının özellikle askeri işbirliği yapılan ülkeler, Türk Cumhuriyetleri ve Bağımsız Devletler Topluluğu Üyeleri gibi ülkelerde pazarlanması imkanları kolaylaşacaktır.

c. İşletmenin Yeni Ünvanı ve Anonim Şirketin Kuruluş Süreci

Sümer Holding A.Ş. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi anonim şirket statüsüne geçirilince yeni ticaret ünvanı "Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Anonim Şirketi" olacaktır.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Anonim Şirketi, Türk Ticaret Kanunu hükümlerinin yanında, Sermaye Piyasası Kanunu hükümlerinin de dikkate alındığı "tedrici kuruluş" yöntemiyle kurulacaktır.

Tedrici kuruluştaki takip edilecek yol aşağıdaki gibidir (26):

- Kurucu ortaklar (en az beş gerçek veya tüzel kişi) tarafından bir anasözleşme hazırlanarak, notere tasdik ettirilir.
- Anasözleşmede belirtilen sermayenin 1/10'u Sanayi ve Ticaret Bakanlığı adına bir bankada bloke edilir ve izin için anılan bakanlığa başvurulur.
- Halkın şirkete ortak olması amacıyla bir izahname hazırlanır. Menkul kıymetlerin halka arzı için Sermaye Piyasası Kurulundan izin alınır. İzahname SPK'ca benimsenirse tescil ve ilan ettirilir.
- Hisse senetleri halka arzedilir. Süresinde halka arzedilmeyen hisse senetleri kurucular tarafından taahhüt edilir ve bedelleri nakit olarak ödenir.
- Kuruluş, mahallin ticaret mahkemesi ve belediyesince onaylanır (27).
- Kuruluş, ticaret sicili memurluğınca tescil edilir ve Ticaret Sicili Gazetesinde ilan ettirilir. Bu aşamalardan sonra kuruluş işlemi tamamlanmış olur ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca bloke edilmiş bulunan 1/10 tutarındaki sermaye serbest bırakılır.
- Şirketin kuruluşuna ilişkin tüm işlemler Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve işletmenin işbirliği ile yürütülecektir. Yeni şirketin en büyük kurucu ortağı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı olacak, yöneticiler başta olmak üzere, çalışanlara, sendikaya, fabrika ile iş yapan esnaf ve sanat erbabıyla birlikte tüm yöre halkına % 10 oranını aşmamak üzere hisse senedi satılacak, % 10 oranındaki hisse borsaya kote edilerek, özelleştirme öncesi hazırlığı açısından yararlı bir deneyim kazanılmış olunacaktır.

(26) M. Refik Görgülü, a.g.e. ss.156-157

(27) M. Arif Savaş, Ticaret Şirketleri Uygulaması ve Muhasebesi, İstanbul: Temel Yayınları No: 23, ss.230-236

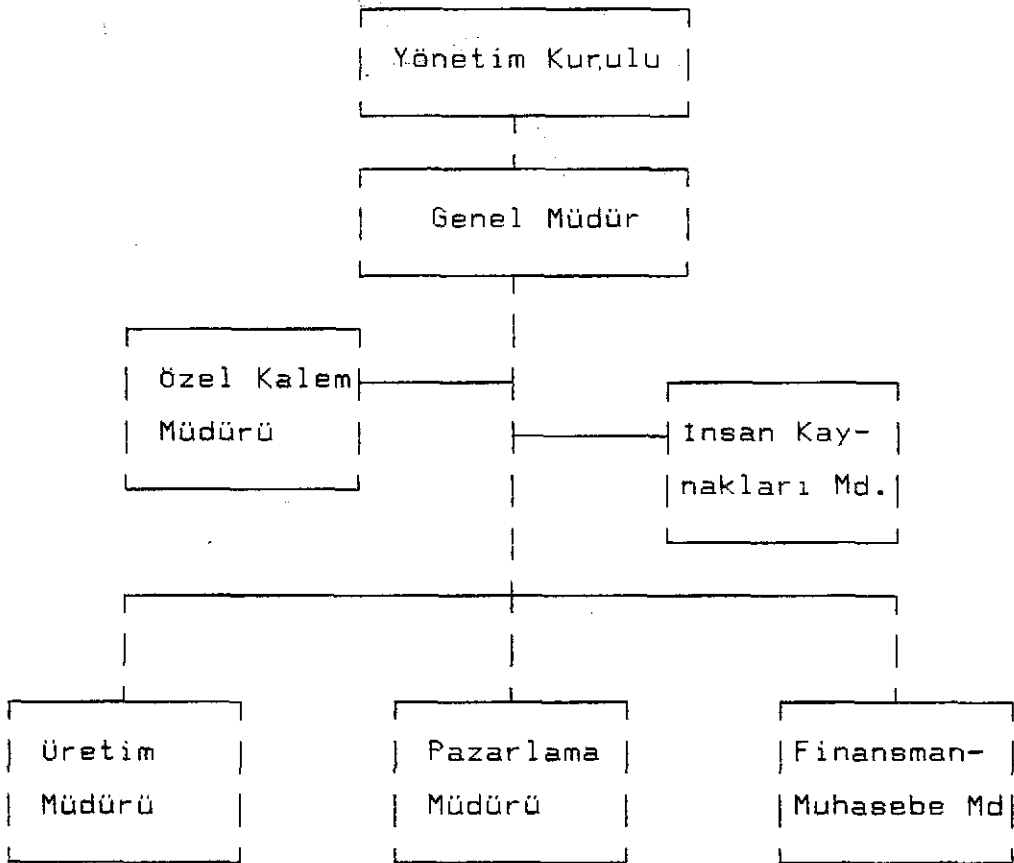
Bu aşamada öngörülen % 80 oranındaki hisse ve satılamayan diğer hisselerin tamamı, özelleştirme idaresi Başkanlığının kontrolünde kalmaya devam edecektir.

3. Yeni Örgütlenme Şeması ve İdari Personel Kadrosu

a. Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi A.Ş.'nin Yeni Örgütlenme Şeması

Merkezden bağımsız anonim şirket statüsü ile yeniden yapılandırılan şirketin yeni örgütlenme şeması aşağıda Şekil (4)'te sunulmuştur.

Şekil (4): İşletmenin Yeni Örgütlenme Şeması



Yeni şirketin kuruluşunda en büyük payın sahibi olan özelleştirme idaresi Başkanlığı, işletmeyi her türlü alacak, borç ve mal varlıkları ile devralacağı gibi, personelinin de devralmış olacaktır.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Anonim Şirketinin yönetim kurulunu da Özelleştirme İdaresi Başkanlığı oluşturacak, ancak bu geçiş dönemi içinde yeni yönetim kurulu aynı zamanda şirketin Genel Müdürü başta olmak üzere, Üretim Müdürü, Pazarlama Müdürü, Finansman-Muhasebe Müdürü ve İnsan Kaynakları Müdüründen oluşacaktır. Bu sayılan personele asgari hisse bedelsiz olarak verilerek, şirkete ortak olmaları sağlanacaktır. Genel Müdür aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanlığını da ifa edecektir. Denetim kurulu ise Özelleştirme İdaresi Başkanlığınca oluşturulacaktır.

Yeni organizasyon ile şirketin amaçlara ulaşabilmesi için yapması zorunlu olan faaliyetlere ilişkin organların oluşturulması ve mümkün olduğunca yeni işgücü ihtiyacı ortaya çıkarmayacak bir yapılanmaya gidilmesi amaçlanmıştır.

Ancak, şirkete kazandırılan (pazarlama gibi) bazı fonksiyonlar, ilave personel ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. Rehabilitasyon dönemi içinde bu ihtiyaç, mevcut personele ikiz görevler verilerek giderilmeye çalışılacak, zorunlu olmadıkça, sayısal olarak yeni personel alınmayacaktır.

Şirketin organizasyonunda işlevsel bölümlere ayırma metodu kullanılarak, personelin yaptığı işe katkıda bulunmasının sağlanması ve örgütsel etkinlik ve verimliliğin arttırılması hedeflenmiştir. Böyle bir yapılanma şirketin temel işlerinin güç ve prestijinin en üst düzey yöneticileri tarafından savunulmasına olanak sağlamakta; ana kumanda zincirine uymayan davranışları azaltarak, sorumluluk çizgisinin kesinleşmesine yardımcı olmaktadır (28).

(28) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991, s.136.

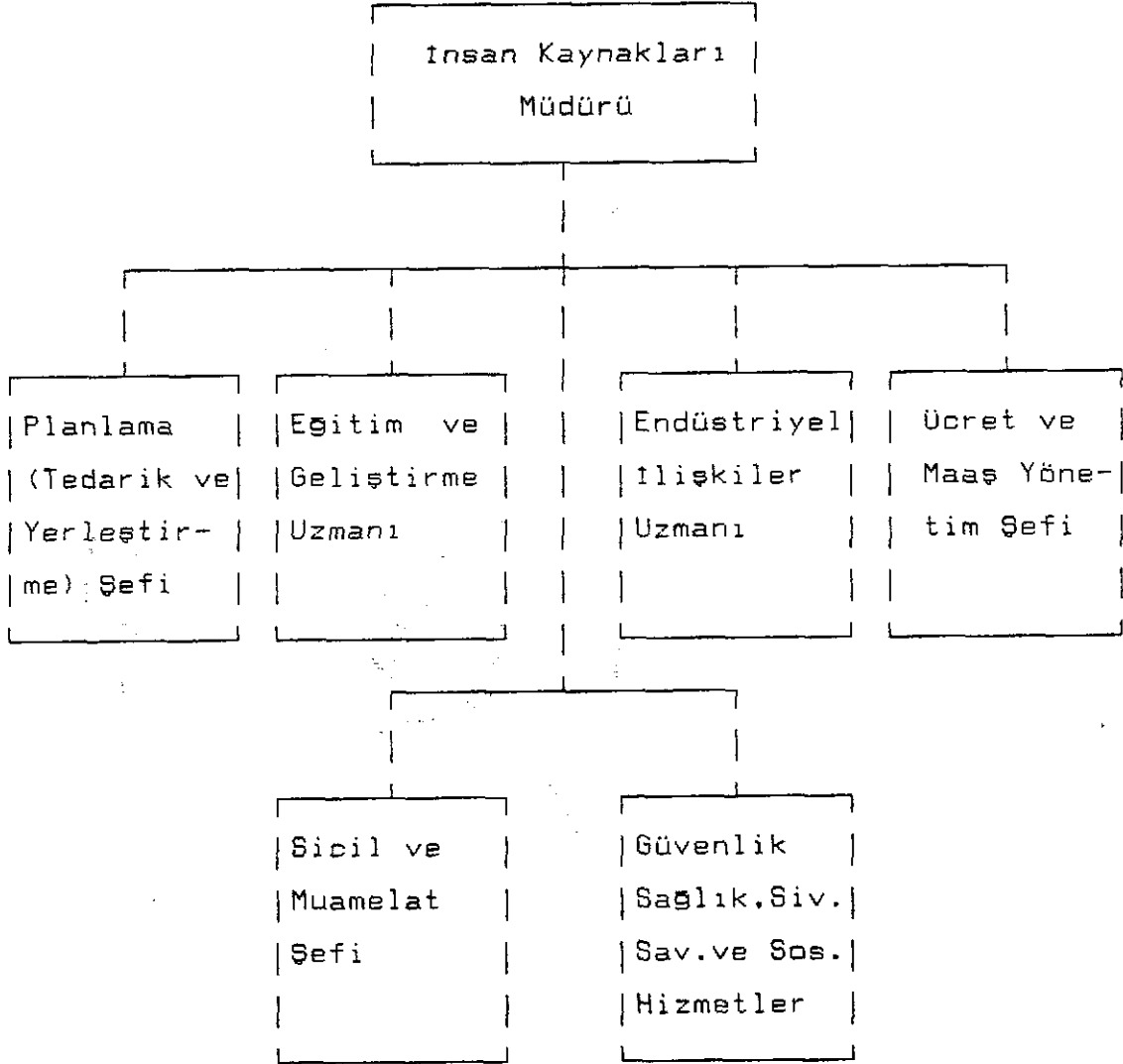
Böylesine sade bir örgütlenme yapısı içinde insan kaynaklarının yönetiminden sorumlu müdürlüğün diğer bölümlerin üzerinde yer alması işlevsel olarak bir üstünlük göstergesi olarak alınmamalıdır. Bu durum daha çok insan kaynakları yönetiminin yapısından kaynaklanmaktadır. Zira, insan kaynakları yönetiminin temel görevi, etkin bir personel politikası ortaya koyarak, bu politika doğrultusunda Genel Müdüre ve diğer bölüm müdürlerine danışmanlık yapmak ve personele ilişkin çeşitli (eğitim, sağlık, güvenlik vb. konularda) fonksiyonları ifa etmektir. Bunu yaparken de gerek üst yönetim, gerekse eşdeğer düzeydeki birimlerle sürekli fonksiyonel ilişkiler ve danışmanlık ilişkileri içinde olacaktır. Bu nedenle, yapılanmayı modern insan kaynakları yönetiminin gereği olarak algılamak gerekir.

b. İnsan Kaynakları Bölümünün Yeni Organizasyonu

Yeniden yapılanan Hereke Yünlü Sanayi Anonim Şirketinin insan kaynakları bölümü de, yeni düzenlemeye paralel olarak, aşağıdaki şekil (5)'de görüldüğü gibi organize edilmiştir.

Yeni yapılanmada İnsan Kaynakları Müdürlüğü adı altında organize edilen birim, insan kaynağı ihtiyacının planlanması, üretim programına bağlı olarak işe alma, yerleştirme ve çıkarma, eğitim, ücret yönetimi, güvenlik ve sağlık problemleri, toplu pazarlık ve tümüyle endüstri ilişkileri, sosyal hizmetler, yönetim ve örgüt geliştirme gibi, çağdaş insan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonlarını ifa edecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

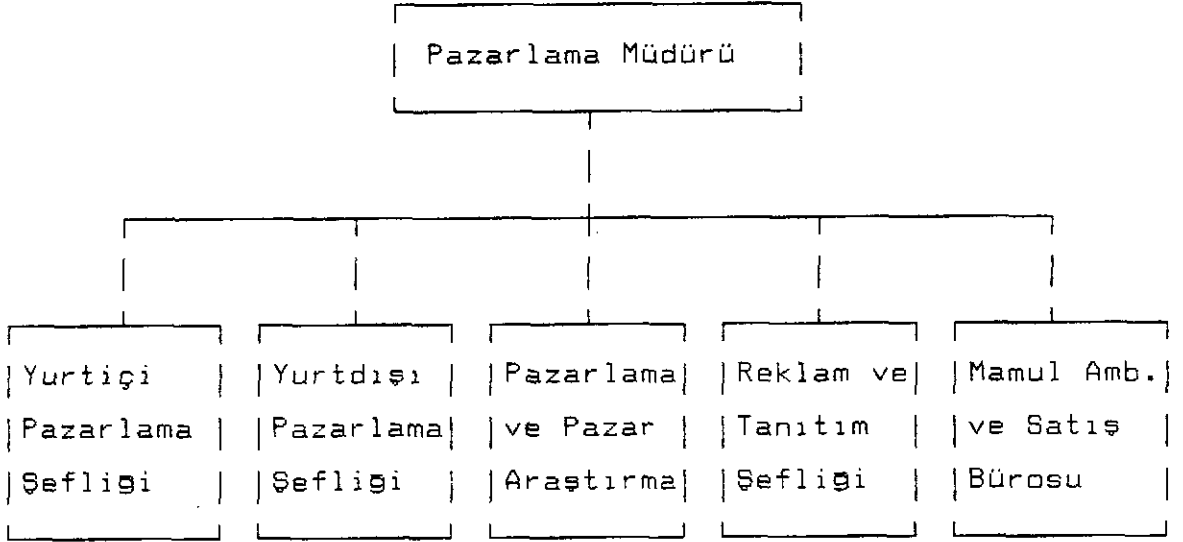
Şekil (5): İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün Yeni Organizasyonu



c. Pazarlama Bölümünün Yeni Organizasyonu

Mevcut Ticaret Müdürlüğü'nün satış fonksiyonu, yeni şirkette Pazarlama Müdürlüğü adı altında yeniden örgütlenmiştir. Bu örgüt yapısına işletmenin yeni misyonuna uygun olacak bazı birimler de ilave edilmiştir. Yeni organizasyon şeması aşağıda şekil (6)'da gösterilmiştir.

Sekil (6): Pazarlama Müdürlüğünün Yeni Organizasyonu



Şirketimizin yeni misyonu pazarlamaya, özellikle dış pazarlamaya önem vermeyi gerekli kılmaktadır. Bu itibarla yurtdışı pazarlama ile bölüm içinde kurmay fonksiyon ifa edecek olan pazarlama ve pazar araştırmaları bölümü, müdürlük bünyesine dahil edilmiştir. Şirketin durumuna uygun olarak, gerekli bazı birimleri de üzerinde toplayan karma bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu yapılanma ile pazarlama birimi üretim ile doğrudan bağlantılı çalışabilecek, piyasa ve tüketici analizlerini süratle yaparak, yeni hedefler koyabilecek, iç ve dış piyasalarda müşterilerine numune bazında kolleksiyon sunarak gündemi oluşturabilecek ve üretime yön verebilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

Yeni bünyesi ile pazarlama birimi, her türden müşterinin şirkete gelmesini beklemekten ziyade müşterinin ayağına giderek, yerinde sipariş almak veya yerinde ihtiyaç belirlemesini yapmak durumundadır. Bu, tekstil pazarlamasında en çok kullanılan bir yöntemdir. Bu mantık ile gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı tekstil fuarlarını izleyen, günün moda olgusu ile talepleri ortaya çıkaran bir pazarlama birimi, üretim süreci ile de bağlantı-

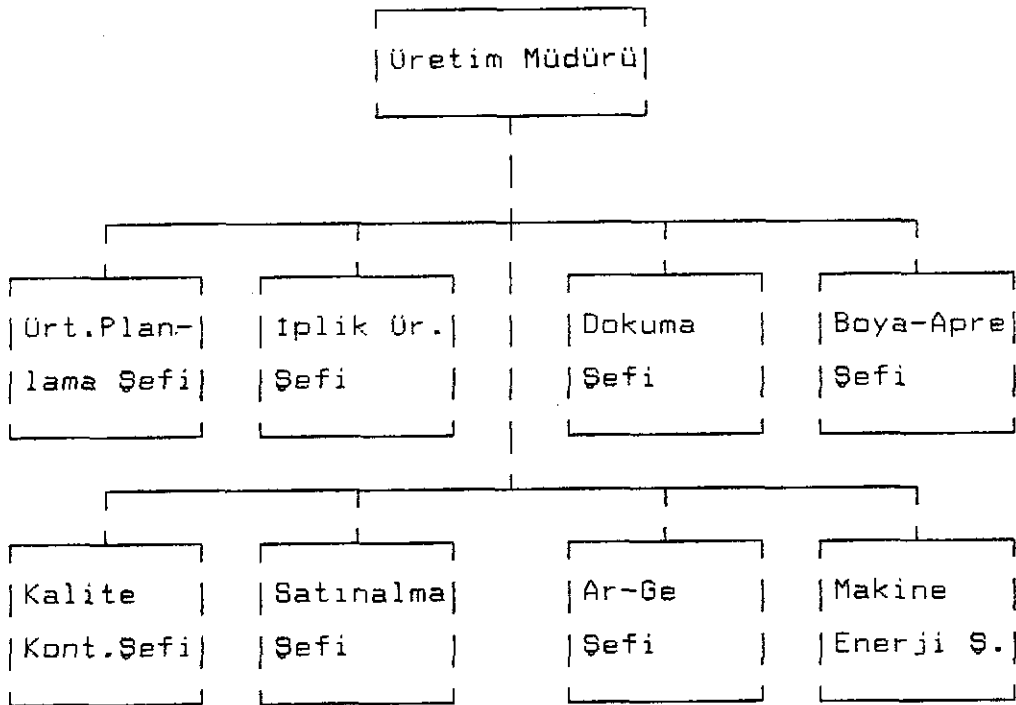
lı olarak, şirketin kendi koleksiyonlarının da ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

d. Üretim ve Finansman Bölümlerinin Yeni Organizasyonu

Üretimin planlanmasından, satınalma faaliyetlerine; iplik, dokuma ve boya-apre işlemlerine; araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden, makine-enerji birimine kadar, üretimle doğrudan ilgili geniş bir hizmet alanında sorumluluk üstlenen üretim birimi, pazarlama birimi ile de doğrudan ilişki içinde olacaktır. Birim yeni müşteri taleplerine ve pazar ihtiyaçlarına göre üretimi yönlendirebilecek, kalite kontrolünü kendi içinde yapabilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

Üretim Müdürlüğünün yeni organizasyonu Şekil (7)'de sunulmuştur.

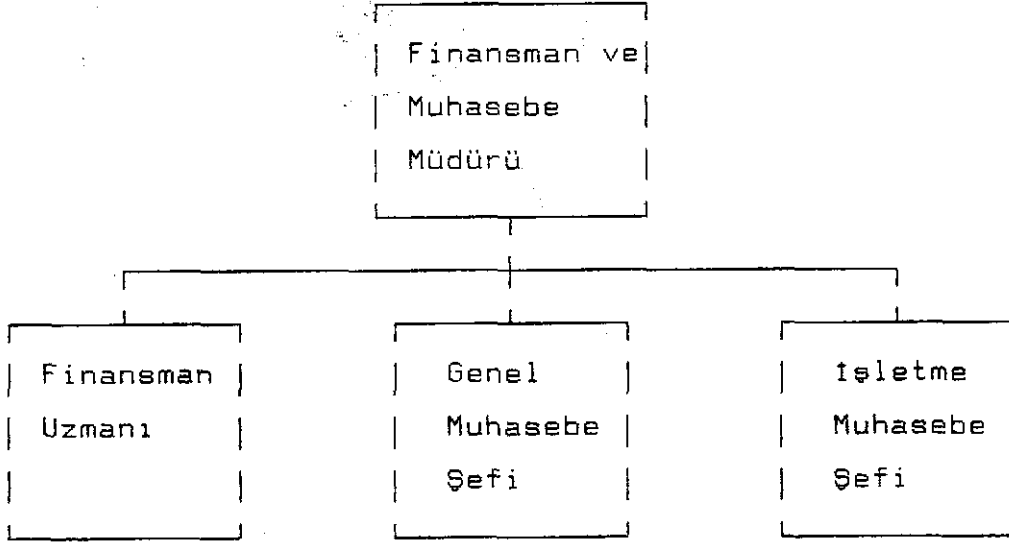
Şekil (7): Üretim Müdürlüğünün Yeni Organizasyonu



Finansman ve Muhasebe Müdürlüğünün yeni organizasyonu aşağıda Şekil (8)'de sunulmuştur.

Yeni yapılanması ile Finansman ve Muhasebe Müdürlüğü, sadece ödenek kullanmak durumundan çıkarılmıştır. Bu anlamda aktif bir finans değerlendirmesi yapabilecek, bütçe hazırlayabilecek ve uygulayabilecek, şirketin yeni oluşumunun gerektirdiği hızlı ve etkin alım, satım, aktarma gibi parasal işleri süratle sonuçlandırabilecek ve para hareketlerini kontrol edebilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

Şekil (8): Finansman ve Muhasebe Müdürlüğünün Yeni Organizasyonu



e. İdari Personel Norm Kadrosu

Yeniden yapılanan şirketin idari personel norm kadrosu aşağıda Tablo (24)'te gösterilmiştir.

Tablo (24): İşletmenin Yeni İdari Personel Kadroları

Bölüm	Kısım	Kadro Sırası	Kadro Ünvanı
Genel Müdürlük		01	Genel Müdür
	Özel Kalem		
		02	Özel Kalem Müdürü
		03	Haberleşme Memuru
		04	Arşiv Memuru
		05	Sekreter
İnsan Kaynakları		06	İnsan Kayn. Müdürü
	Planlama		
		07	Şef
		08	Planlama Memuru
		09	Tedarik ve yerleş- tirme Memuru
	Eğitim		
		10	Eğitim Uzmanı
		11	Daktilo Memuru
	Endüstri İleş.		
		12	Toplu Pazarlık Uzmanı
		13	Araştırmacı-Uzman
	Ücret Yönetimi		
		14	Şef
		15	Üretim Ücret Uzm.
		16	Ücret Tahakkuk Me.
		17	Maaş Tahakkuk Me.

Tablo (24)'ün devamı

Bölüm	Kısım	Kadro	
		Sırası	Kadro Ünvanı
	Sicil-Muamelat		
		18	Şef
		19	Sicil Memuru
		20	Muamelat Memuru
	Güvenlik-Sağl.		
		21	Şef
		22	Siv.Sav.Uzmanı
		23	İşgüvenliği Uzmanı
		24	Doktor
		25	Hemşire
Pazarlama		26	Müdür
	Yurtiçi		
		27	Şef
		28	Memur
	Yurtdışı		
		29	Şef
		30	İhracat Uzmanı
	Pazar Araştırma		
		31	Şef
		32	Araştırmacı-Uzman
	Reklam ve Tanıtım		
		33	Şef
		34	Halkla İlişkiler Uzmanı

Tablo (24)'ün devamı

Bölüm	Kısım	Kadro	
		Sırası	Kadro Ünvanı
Üretim	Mamul Ambarları		
	ve Satış Bürosu		
		35	Şef
		36	Ambar Kayıt Memuru
		37	Üretim Müdürü
	Üretim Planlama		
		38	Şef
		39	Memur
	İplik Üretim		
		41	Mühendis
		42	Yüksek Tekniker
	Dokuma		
		43	Şef
		44	Tekstil Mühendisi
		45	Makine Mühendisi
	Boya-Apre		
		46	Şef
		47	Kimya Müh
		48	Laborant
	Kalite Kontrol		
		49	Şef
		50	Mühendis
		51	Laborant

Tablo (24)'ün devamı

Bölüm	Kısım	Kadro	
		Sırası	Kadro Ünvanı
	Satınalma		
		52	Şef
		53	Mubayaa Memuru
		54	Alım Memuru
	Ar-Ge		
		55	Şef
		56	Tekstil Mühendisi
		57	Desinatör
		58	Desinatör
Finansman ve Muhasebe	Makine-Enerji		
		59	Şef
		60	Bakım Mühendisi
		61	Enerji Mühendisi
		62	Finansman ve Muha-
			sebe Müdürü
		63	Finansman Uzmanı
	Genel Muhasebe		
		64	Şef
		65	Memur
		66	Memur
		67	Veznadar
		68	Veznedar

Tablo (24)'ün devamı

Bölüm	Kısım	Kadro	
		Sırası	Kadro Ünvanı
	İşletme Muhase-		
	besi		
		69	Şef
		70	Muhasebe Memuru
		71	Muhasebe Memuru

Buna göre işletmenin yeni idari personel kadrosu 71 personel olarak düzenlenmiştir. Bu kadro (70 olan) eski norm kadroya göre 1 artışı, mevcut (47) personele göre de, (ihtiyaçlar anılan personel ile karşılanabilme durumunda dahi), ilave olarak 24 personele ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna rağmen, yeni norm kadroya göre ihtiyaç fazlası duruma düşen personelin hizmet sözleşmesi feshedilecektir. Nitelik olarak ihtiyaç duyulan personel şirket kadrosuna kazandırılacaktır. Ancak, yukarıda da değinildiği gibi, ihtiyacın karşılanması, mümkün olduğunca ikiz görevlendirmeler yapılarak, mevcut personele göre sayısal bir artışa yol açmayacak şekilde sağlanacaktır.

IV. REHABİLİTASYONUN İSTİHDAM BOYUTU, MALİ PORTRESİ VE SONUÇLARI

A. AÇIĞA ÇIKACAK PERSONEL VE ALINACAK ÖNLEMLER

Rehabilitasyon çalışmaları sonucu bazı işletme bölümleri tamamen kapatılmaktadır. Bazı işletme bölümlerindeki işler de taşeron aracılığı ile yaptırılmaktadır. Bunun yanında bilimsel esaslara göre yeniden tesbit edilen norm kadrolar da eski norm kadroya göre işçilerde (sayısal olarak) % 48 oranında bir azalmayı gerektirmektedir. Memurlarda ise % 1,42 oranında bir artış söz konusudur.

Buna rağmen yeni norm kadrolar halen işletmede fiili olarak çalışan mevcut personele uyarlandığında, işçilerde 70 personel fazlalığı, memurlarda ise 24 personel açığı ortaya çıkmaktadır.

İşletmenin özelleştirme kapsamına alınmasından sonra yeni personel alınmaması ve mevcudun program kadrolar düzeyine çekilmesi hedeflenmiştir. Bu hedefe uygun olarak, işletme özelleştirilinceye kadar zorunluluk dışında yeni personel alınmayacak; yasal olarak 1995 yılı başında emeklilik süresini dolduran 9 memur ile 15 işçinin emekli olmasına müsaade edilecek; buna benzer ayrılmışlar da teşvik edilecektir. Bu anlamda mevcut özelleştirme yasasının (29) özendirici hükümlerinden de istifade edilecektir.

İdari bölümlerde hizmetler olabildiğince mevcutlarla ve personele ikiz görev verilerek yürütülecektir. Üretim birimlerinde ise yeni ihtiyaç duyulan (23 adet) personel, ihtiyaç fazlası olan

(29) 27.11.1994 Tarih ve 4046 sayılı "Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun", Resmî Gazete, S.22124, 27.11.1994.

(93) personel arasından, eğitim imkanları da kullanılarak, karşılanacaktır. Bu durumda 1995 yılı başında 15 işçinin de emekli olmasından sonra ihtiyaç fazlası olacak personel (70-15) 55 kişi olacaktır. Özet olarak işletme yeniden yapılanma ile 55 işçinin kıdem tazminatını ödemek zorunda kalacaktır.

B. REHABİLİTASYONUN ŞİRKETİN MALİ YAPISINA ETKİLERİ

Rehabilitasyon çalışmaları sonucunda aşağıda belirlenen harcamalardan tasarruf sağlanarak, gelir elde edilecektir.

- Sosyal Yardım Zammı	:	32.800.000.000.-TL
- Sosyal Tesis Giderleri	:	3.900.000.000.-TL
- İnşaat Bakım Giderleri	:	1.000.000.000.-TL
- Nakliye Giderleri	:	2.000.000.000.-TL
- Yemekhane Giderleri	:	8.000.000.000.-TL
- Genel Müdürlük Yönetim Payı	:	3.000.000.000.-TL
- Sosyal Amaçlı Harcamalar	:	1.000.000.000.-TL
- İşçi Ödemelerinden Tasarruf	:	21.000.000.000.-TL
- Sosyal Tesislerin Kira Geliri	:	4.000.000.000.-TL
Toplam	:	76.700.000.000.-TL

Buna karşın,

- İnşaat Bakım ve Nakliye hizmetlerini piyasadan karşılamamanın maliyeti : 1.000.000.000.-TL
- Yemekhanenin ihale bedeli : 2.700.000.000.-TL
- Örgü-cımbız Ünitesi ihale bedeli : 1.000.000.000.-TL olmak üzere,

Toplam : 4.700.000.000.-TL

gider ortaya çıkacaktır.

Bu durumda işletme lehine

72.000.000.000.-TL

gider tasarrufu ortaya çıkmaktadır ki bu durum işletmenin karlılığına doğrudan etki edecektir. Nitekim, işletmenin rehabilitasyon sonucu, planlanan personel ile ve tam kapasite ile çalışacağı dikkate alınırsa Straygarn tipi için asgari 3.000.000 metre/yıl için (206.000.-TL) sabit fiyatla:

- Satış Hasılatı : 617.000.000.000.-TL
Satış Maliyeti ise : 432.000.000.000.-TL
olacaktır.

Bu durumda maliyetten yapılan : 72.000.000.000.-TL
tasarruf da dikkate alınırsa işletme : 257.000.000.000.-TL
kara geçecektir.

Ancak, işletmenin gerçek anlamda kendi kaynakları ile krizden çıkabilmesi için yukarıdaki tablo yeterli olmadığından, aşağıda belirtilen önlemlerin de alınması gereklidir:

- İşletmenin devlete olan borçları rehabilitasyon süresi boyunca dondurulacak, faiz işletilmeyecektir.

- Ayrılacak personelin kıdem tazminatları devletçe karşılanacaktır.

- İşletme birinci yıl için ürünlerine % 50 oranında zam yapacaktır. Bu durumda gider sabit olmasına rağmen, karlılık artarak, 567.000.000.000.-TL olarak gerçekleşecektir.

- İşletme bu yapısı ile birinci yılın sonunda dondurulmuş bulunan tüm borçlarından kurtulacağı gibi, gerekli işletme sermayesine de kavuşmuş olacaktır.

- İkinci yıl işletmenin devlet desteği olmadan kendi ayakları üzerinde durduğu ve karlılığını arttırdığı dönemin başlangıcı olacaktır.

- Üçüncü yıl ise, mali yapısı güçlü, piyasa ve pazar haki-

miyeti derin, karlı ve verimli bir kuruluş olarak, özelleştirilmesi için uygun modelin arandığı ve tesbit edildiği yıl olacaktır.

C. REHABİLİTASYONUN SONUÇLARI

Rehabilitasyonun temel amacı işletmenin karlı ve verimli hale gelecek şekilde yeniden örgütlenmesini sağlamaktır. Bu amaçla işletmeye üç yıllık bir geçiş süresi tanınmıştır. Bu süre içinde ayrılacak personelin kıdem tazminatlarının devletçe karşılanması, işletmenin devlete olan borçlarının bir yıl süreyle dondurulması ve faiz tahakkuk ettirilmemesi güvence altına alınmıştır; buna karşın devlet idari ve mali desteğinden vazgeçmiştir.

Bu süreçte ağırlıklı olarak Straygarn ürün tipinde tam kapasite çalışılması hedeflenmiş ve buna ilişkin organizasyonel düzenlemelere gidilmiştir. Bu anlamda:

- Üretim yeniden organize edilerek, iş akışı içinde, zaman kaybına neden olan ve maliyeti arttıran gereksiz bölümler tasfiye edilmiştir.

- Karboniz Ünitesi, püskürtme Ünitesi ve itfaiye teşkilatı tümüyle kaldırılmıştır.

- Örgü-cımbız işlerinin, yemekhane hizmetlerinin ve sosyal hizmetlerin taşeron aracılığı ile yaptırılması sağlanmıştır.

- Sosyal tesisler kiraya verilmiştir.

- İşçi norm kadroları mevcut ürün tipi ve iş yükü baz alınarak yeniden düzenlenmiştir. İşgücünde sayısal olarak 70 kişilik bir azalma sağlanmıştır.

- Yönetimin yeniden organizasyonu ve KİT olmanın verdiği olumsuzlukların bertaraf edilmesi için, işletme anonim şirket olarak yeniden yapılanarak, "Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Anonim Şirketi" ünvanını almıştır.

- Şirketin fonksiyonları ve mevcut iş yüküne uygun olarak idari personel kadrosu yeniden belirlenmiştir. Ancak, yeni per-

sonel istihdam etmek yerine, yetişmiş mevcut personelin ikiz görevle çalıştırılması baz alınmıştır.

- Yeni şirketin içinde bulunduğu darboğazları aşabilmesi, tam kapasite üretimini pazarlayabilmesi ve giderek pazar payını dış piyasalara da yönelik olarak genişletebilmesi için, bünyesinde bir Pazarlama Müdürlüğü ihdas edilmiştir.

- Özerk karar alma ve uygulama olanaklarına kavuşan şirket, pazar koşullarına kolaylıkla uyum sağlamayı başarmış ve birinci yıl maliyetlerdeki azalmaya karşın ürün fiyatlarına % 50 zam yaparak, mali krizini atlattırmayı bilmiştir.

- İkinci yıl, borçlarını ödemiş ve devletin finansal desteğine ihtiyaç duymayan bir şirket olarak, karlılığını ve verimliliğini dahada arttırmıştır.

- Üçüncü yıl ise borsaya kote edilmiş, karlı ve verimli bir şirket olarak, özelleştirilme aşamasında ayrıcalıklı bir konuma gelmiştir.

Üçüncü Bölüm

HYSİ İÇİN ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMİ ÖNERİSİ VE UYGULAMASI

I. BİR KAVRAM OLARAK ÖZELLEŞTİRME

A. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI

1. Genel Açıklamalar

Son zamanlarda en çok kullanılan ve itibar gören kelimelerin başında "özelleştirme" gelmektedir. Kavram günümüzde öylesine evrensel bir nitelik kazanmıştır ki, hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan; hem kapitalist, hemde sosyalist ülkelerde benimsenmekte ve ekonomik politikaların odak noktası haline gelmektedir.

Özelleştirme bir kavram olarak ilgili literatürde henüz net bir tanıma kavuşabilmiş değildir. Bunda kavramın kapsamı, kavrama farklı anlamlar yüklenmesi, konunun bir çok bilim dalı ile ilişkili olması ve nihayet özelleştirme olgusunda bazen bir biriyle çelişen farklı amaçların güdülebilmesi, gibi hususlar rol oynamaktadır.

Özel sektörü sınırlayan kuralların kaldırılması, kamu sektörü üretiminin özel sektöre devredilmesi, kamu hizmetlerinin özel kesime gördürülmesi, KİT'lerin özel sektöre devredilmesi, gibi hususlar, özelleştirmenin kapsadığı önemli konulardan bir kaçını ifade eder.

Devlet bütçesindeki KİT finansman yükünün azaltılması, verimlilik artışı sağlanması, devlete gelir kazandırılması, serbest piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi ve mülkiyetin tabana yayılması vb. amaçları ile birlikte, özelleştirme kavramı da gerçek ifadesini bulma yoluna girmiştir.

Her ne olursa olsun, özelleştirme teriminin kullanıldığı her

yerde ortak olan bir şey vardır: Etkinliğin maksimizasyonu (1).

Hedeflenen bu ortak yaklaşım, deyimini kapsadığı konular ve amaçlar çerçevesinde, kavramın muradını ortaya koyacak bir tanıma varmak mümkündür. Aşağıda bu husus ele alınacaktır.

2. Özelleştirmenin Tanımı

Özelleştirme, kamu kesimi faaliyetlerinin sınırlandırılmasıdır. Özelleştirme devletin sahip olduğu üretim araçlarının özel kesime devredilmesidir.

Bunların dışında özelleştirme:

- Devletin iktisadi faaliyetlerinin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılmasıdır (2).
- Kamu kaynaklarının özel kesime devredilmesidir.
- Kamunun mal ve hizmet üretim alanının daraltılmasıdır.
- Piyasa koşullarına göre rekabetin promosyonudur (3).
- Özel hale getirme; özellikle bir iş veya endüstrinin kontrolü veya mülkiyetini, kamudan özel kesime geçirmedir (4).
- Kamuya ait hizmet sunma görevinin özel kesime ihale edilmesidir.
- Devleti hiç bir faaliyete karışmayacak şekilde aradan

-
- (1) Robert W. Bailey, "Uses and Misuses of privitisation" Kamu Ekonomisinin Genişlemesi ve Özelleştirme - Seçme Çeviriler, Yayına Hazırlayanlar Aytaç Eker ve Coşkun Can Aktan, İzmir: Takav Matbaası, 1992, s.245.
- (2) Coşkun Can Aktan, Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme, Ankara: Takav Matbaası, 1993, s.69
- (3) Yahya Doğan, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İzmir: Doğruluk Matbaası, 1993, s.118.
- (4) E.S.Savas, Özelleştirme Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı, Çev. Ergün Yener, Ankara: MPM Yayınları:517, 1994, s.3.

çıkarma ve devlet varlıklarını özel şahıslara satmadır (5).

Yukarıdaki tanımlama ve yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere, özelleştirmeye farklı boyutlar yüklenmektedir. Bu yaklaşım bizi özelleştirmenin tanımı konusunda ikili bir ayırımı götürebilir:

a. Dar Anlamda Özelleştirme

Dar anlamda özelleştirme kavramı, Kamu İktisadi Teşebbüslerinin mülkiyetinin ve yönetim hakkının özel sektöre devredilmesini ifade eder (6). Dar anlamda özelleştirme bir bakıma KİT'lerin satışlarıdır.

Bu satışta özel kesime devredilen hisse miktarı önemlidir. Bazı yazarlar bu miktar üzerinde durmazken, bir grup yazar da devredilen hissenin en az % 51 oranında olması üzerinde durmaktadırlar.

Gerçekten de çoğunluk hissesi özel kesime devredilince, mülkiyet ile birlikte yönetim de özel kesime geçeceğinden, tanım gerçek ifadesini bulmuş olacaktır.

b. Geniş Anlamda Özelleştirme

Özelleştirme konusu ya da özelleştirme kavramının kapsamı, KİT'lerin özelleştirilmesini aşar (7). Genel ekonomi içinde devletin rolünü azaltmaya yönelik uygulamalar arasında KİT'lerin satışından başka alternatifler de mevcuttur. Bu alternatifler ara-

(5) Stuart M. Butler, "Kamu Hizmetlerinin Özelleştirilmesi", İSO Dergisi, S. 248, 15 Ekim 1986, s.42.

(6) Doğan Can Aktan, a.g.e., s.70.

(7) Güneri Akalın, Kit Ekonomisi, Ankara: Yeniçağ Basın-Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti., 1990, s.286.

sında: Yasal kurumsal serbestleşme, ihale, imtiyaz, yönetim devri, kiralama, yap-işlet-devret modeli gibi, her biri birer özelleştirme yöntemi olarak incelenebilecek, piyasa ekonomisinin güçlendirilmesine yönelik uygulamalar vardır. Bunlar geniş anlamda özelleştirme kavramı içinde değerlendirilmektedir.

Kate Ascher'in deyimiyle bu yaklaşımda özelleştirme, özel sektörün artan rolünün devlet tarafından desteklenmesini ifade eden bir "şemsiye kavram" olarak değerlendirilmiştir (8).

Geniş anlamda özelleştirmeyi, kamu iktisadi faaliyetlerinin sınırlandırılması ve tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalar olarak tanımlayan Coşkun Can Aktan'ın yaklaşımı da bu yönde olup, bir kamu hizmetinin özel sektöre gördürülmesi, bu anlamda özelleştirme için yeterli sayılmaktadır (9).

B. ÖZELLEŞTİRMENİN AMAÇLARI

1. Genel Açıklamalar

Özelleştirme politikaları çok çeşitli amaçlar taşımaktadır. Bu amaçları: Ekonomik, mali, sosyal ve politik olarak sınıflandırmak mümkündür. Ancak, ilgili literatürde ve uygulamada öne çıkan en belirgin özelleştirme amacı, aynı zamanda "makro amaç" olarak da tanımlanan devletin ekonomik alandaki ağırlığını azaltmak ve piyasa mekanizmasını yeniden düzenlemek, böylelikle ekonomik düzenin etkinliğini arttırmaktır (10).

(8) Kate Ascher, The Politics of privatisation-Contracting Out Public Services, London: Mac Millon Education ltd.1987, s.4.

(9) Coşkun Can Aktan, a.g.e., ss.70.

(10) Veyssel Atasoy, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu, Ankara: Nural Matbaacılık, 1993, s.184.

Serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek ve ona işlerlik kazandırmak temel amacı gözetilirken, bu arada serbest piyasa ekonomisi içinde rekabetin işlerlik kazanacağı, kaynak kullanımında ve kaynak dağılımında etkinlik sağlanacağı ve sonuç olarak, ekonomik verimliliğin artacağı kabul edilmektedir (11).

Ekonomik etkinliği arttırmak her ülkede kabul gören temel amaçtır. Ancak, bunun yanında her ülkenin kendi koşullarına göre farklı öncelik ve amaçları da olabilmektedir.

Bu anlamda: Gelişmekte olan ülkelere ekonomiyi yeniden yapılandırmak, modernize etmek ve uluslararası rekabete açmak; eski Sovyet Cumhuriyetleri ile Doğu ve Orta Avrupa ülkelerinde ise ekonomik etkinliği arttırmak kadar, planlı ekonomiden, serbest piyasa ekonomisine geçmek de önemli amaç olarak ön plana çıkmaktadır (12).

Özelleştirme politikalarının ihtiva ettiği genel ve özel amaçlardan bazıları aşağıda kısa başlıklar halinde sıralanmıştır:

- Serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması ve devlet tekellerinin kaldırılması,
- Devlet bütçesindeki mali yükün asgariye indirilmesi devlete ek finansman olanakları yaratılması ve verimliliğin artırılması,
- Dengeli gelir dağılımı sağlanması ve servetlerin geniş kitlelere yaygınlaştırılması,
- KİT hisselerinin çalışanlara, yöneticilere belirli avantajlarla satılması suretiyle bir yandan verimlilik teşvik edilirken, diğer yandan verimlilik artışının düşük gelir gruplarına aktarılması,

(11) Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.88.

(12) Rıdvan Karluk, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İstanbul: EeBank Yayın No:5, 1994, s.126.

- Sosyal sınıflar arasındaki gelişmişlik farklarının asgariye indirilmesi, eğitim, sosyal güvenlik, sağlık gibi hizmetlerin yaygınlaştırılması (13),
- KİT hisse senetlerinin sermaye piyasasına sunularak, atıl tasarrufların harekete geçirilmesi, dolayısıyla sermaye piyasasının geliştirilmesi,
- Piyasa ekonomisinin gelişiminin hızlandırılması,
- Güçlü bir özel sektör yaratılarak, ekonomik büyümenin teşvik edilmesi,
- Mülkiyet fikrinin toplumda yerleştirilmesi ve arzu edilmeyen politik tercihlerden uzaklaştırılması (14),
- Yeni teknoloji ve ileri işletmecilik bilgisinin ülkeye gelmesini temin eden yabancı ortaklıklara imkan sağlanması (15) böylece dışa açılma, uluslararası rekabet ve globalleşme sürecine katkıda bulunulması,
- KİT'lerdeki aşırı istihdamın ve gizli işsizliğin ortadan kaldırılması,
- KİT'lerin hazine ve merkez bankası üzerindeki yüklerinin hafifletilerek, enflasyonist baskıların azaltılması ve bütçe kaynaklarının optimal kullanımına imkan sağlanması,
- Devlete gelir sağlanması (16),
- Döviz gelirlerinin arttırılarak, ödemeler dengesi açıklarının ortadan kaldırılması (17),

-
- (13) TUGİAD, 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar: IV-Özelleştirme, Türkiye Genç İsaadamları Derneği, İstanbul: Şubat 1994, s.41.
- (14) TUGİAD, a.g.e., s. 41.
- (15) Rıdvan Karluk, a.g.e., s.127.
- (16) Coşkun Can Aktan, a.g.e., s.93.
- (17) Yahya Doğan, a.g.e., s.122.

- Çalışanların kuruluşlarına ortak olmalarına imkan sağlanması ve tasarrufların hisse senetlerine yöneltilmesi.

Bütün bu amaçların yanında:

- İşletmeleri hükümet kararlarından bağımsız, piyasa koşullarına uyumlu hale getirme.

- Çevreyi koruma ve iyileştirme.

- Halkın genel yaşama seviyesini ve çalışma hayatının kalitesini arttırma gibi hususlar da özelleştirme amaçları olarak kamuoyuna sunulabilmektedir.

2. Türkiye’de Özelleştirmenin Amaçları

a. Genel Amaçlar

Türkiye’de 1980’li yıllardan itibaren, özelleştirme için bir yandan alt yapı oluşturulmaya çalışılırken, bir yandan da uluslararası düzeyde hazırlık çalışmalarına gidilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatının isteği üzerine, bu anlamda mevcut KİT’leri tanımak ve bunların özelleştirilmeleri sürecinde kullanmak üzere bir plan hazırlanması için teklifler alınmış ve neticede Morgan Guaranty Trust Company of New York firmasına bu iş ihale edilmiştir.

The Morgan Guaranty Bank öncülüğünde, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Yatırım Finansman A.Ş., Price Waterhouse-Muhas A.Ş. iştirakiyle oluşan grup, 1986 yılında bir plan hazırlamıştır. Hazırlanan master plan özeti Türkiye’deki özelleştirmenin amaçlarına ilişkin bazı ipuçlarını da içermektedir (18). The Morgan Guaranty Bank, hedef saptama konusunda üst

(18) The Morgan Bank, Privatization Master Plan Executive Summary of Recommendations, Ankara: State Planning Organization Prime Ministry, Republic of Turkey, 1986, ss.1-21.

düzey kamu görevlileri arasında bir anket yaptırarak, sonuçta aşağıda özetlenen amaçları tesbit etmiştir:

- Pazar güçlerinin ekonomiyi harekete geçirmesine olanak sağlamak, mal ve hizmetlerin nitelik ve niceliğini ve verimliliği arttırmak;
- Sermaye piyasasının gelişmesine imkan hazırlamak,
- KİT'lere hazinenin sağladığı mali desteği azaltmak,
- Modern teknoloji ve yönetim tekniklerine gidilmesini teşvik etmek,
- Yabancı yatırımlarla uluslararası ekonomik ve politik bütünleşmelere zemin hazırlamak,

- Nihayet, devlete gelir sağlamak.

Devlet Planlama Teşkilatı Aralık 1993 tarihinde hazırladığı bir rapor ile özelleştirme politikasının temel amaçları olarak; birinci öncelikle ekonomik etkinliğin ve verimliliğin arttırılmasını ve rekabetin güçlendirilmesini ön plana almıştır. Bilahare, uluslararası piyasalarla bütünleşmek; piyasa ekonomisine tam olarak geçişi hızlandırmak ve nihayet ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve toplumdaki tüm kesimlerin bundan faydalanmasını sağlamak, özelleştirme amaçları olarak tayin edilmiştir (19). Öte yandan, Türkiye'de özelleştirme uygulamalarını yürütmekle görevli kuruluş olan Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı özelleştirmenin temel ve nihai amacı olarak, devletin ekonomide işletmecilik alanından tü-müyle çekilmesini sağlamayı, hedeflemiştir (20).

(19) DPT, İstikrar Programı ve Gelişme Politikasının Bütünü İçinde Özelleştirme Stratejisi Ne Olmalıdır, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı İktisadi Planlama Genel Müdürlüğü, Aralık 1993, s.6.

(20) KOİ, Türkiye'de Özelleştirme, Ankara: Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı İletişim Birimi, 13 Haziran 1994, s.1.

Zira, özelleştirme ile devletin ekonomideki sınai ve ticari aktivitesinin en aza indirilmesi hedeflenirken, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, KİT finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilerek, atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması ve nihayet bu yol ile elde edilecek kaynakların, alt yapı yatırımlarına kanalize edilmesi mümkün olacaktır.

Sonuç itibariyle Türkiye’de özelleştirmenin amaçları: Devletin ekonomideki sınai ve ticari faaliyetini en aza indirmek; KİT finansman yükünü azaltarak, devletin asli görevleri olan sağlık, adalet, milli savunma gibi alanlara yeterli kaynak ayırmasını sağlamak; sermayenin tabana yayılmasını ve etkin bir sermaye piyasası oluşmasına zemin hazırlamak, olarak özetlenebilir.

b. Özel Amaçlar

Türkiye’de özelleştirmeyi gerekli kılan bazı özel amaç ve şartlar da vardır: Bunların başında KİT’lerin rüşvet, yolsuzluk, aşırı ve politik istihdam ve kayırmacılık ile bir ahlaki çöküntüye çanak tutmaları gelmektedir.

Devleti küçülterek, KİT’leri özelleştirerek, kötü niyetli bürokrat ve politikacıların hareket alanını daraltmak ve daha etkin kontrol imkanları sağlamak, Türkiye koşullarında öne çıkan özel bir amaç olarak değerlendirilebilir.

Bu konuda Emin Çarıkçı’nın yaklaşımı ilginçtir: “KİT’leri Türkiye’nin kamburu yapan iki sınıf vardır: Sendikacılar ve politikacılar. Her iki grubun da önce vatan demeleri gerekmektedir” (21).

Gerçekten de politik atamalar yanında KİT’lerin kötü yönetilmeleri, kaynaklarının politik yandaşlara pes kes çekilmesi, özellikle kötü borçlanmaları ve borç (batağına) krizine sürüklen-

(21) Emin Çarıkçı, Özelleştirme Paneli 18 Ağustos 1993, İstanbul: MÜSİAD, Araştırma Serisi-3, Ekim 1993, s.6.

melerinde politikanın ve politikacıların menfi rolü olmuştur.

Öte yandan, Türk endüstriyel ilişkiler sistemini de tehdit eden ücret sendikacılığı, KİT'lerde çalışanlar, özellikle sendikali işçiler ve diğer (memur, sözleşmeli ve yönetici) personel arasındaki ücret farkını, işçiler lehine daha da arttırmış ve ücret sistemini içinden çıkılmaz hale getirmiştir. Öte yandan, kamu sendikaları toplu sözleşme dönemlerinde hükümet edenlerle masaya oturmakta, bu durum onlara siyasal bir güç kazandırmaktadır. Dolayısıyla pazarlık, işçi-işveren ilişkilerinden çok, hükümet edenlerin işçi kesimine veya çalışana bakışı, yönüne çekilmektedir.

Bütün bu sayılanlar KİT'lerde çöküşü hazırlayan ve hızlandıran önemli etkenler olup, bu anlamda sendikal baskılardan kurtulma da elde edilmek istenen özel bir amaç olarak, ön plana çıkmıştır.

C. ÖZELLEŞTİRMEYİ HAZIRLAYAN NEDENLER

1. Devletin Büyümesi

Devlet, hem demokratik hem de totaliter sistemlerde, kapitalist veya sosyalist bütün ülkelerde büyümüştür. Dünya genelinde şehirleşme oranı artmış, buna paralel olarak, belediyeler, kamu hizmet birimleri ve kamu kuruluşları çoğalmıştır. Devletin organlarının büyümesi, kamudaki istihdam miktarını ve yönetim harcamalarını arttırmıştır.

Devletin büyümesine üç ana faktör katkıda bulunmuştur. Bunlar: Daha çok hizmet talebi, daha fazla hizmet arzı ve devletin artan verimsizliğidir (22).

(22) E.S.Savas. Özelleştirme Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı, Çev.Ergün Yener, Ankara: MPM Yayınları No: 517, 1994, s.22.

a. Daha Çok Hizmet Talebi

Hizmetlerin şimdiki ve gelecekteki tüketicilerinden gelen daha çok devlet hizmeti talebi; nüfus artışı, enflasyon, artan şehirleşme ve doğurduğu sorunlar, çevre sorunları, artan gelir düzeyi ile birlikte daha kaliteli hizmet talebi gibi faktörlerden etkilenmektedir.

Bunların yanında bazı toplumsal risklerin ve önemli projelerin devlet tarafından üstlenilmesi düşüncesi, politikacıların mevcut kamusal hakları ortadan kaldırmadaki çekingen davranışları gibi faktörler de, daha çok devlet hizmeti talebinin büyümesine katkıda bulunmaktadır.

b. Daha Fazla Hizmet Arzı

Daha fazla devlet hizmeti sunma isteği özellikle politikacılardan gelmektedir. Zira, seçilmiş kamu görevlileri devletin büyümesinden önemli miktarda politik kazanım elde ederler.

Nobel ödüllü James Buchanan'a göre daha fazla kamu faaliyeti ve kamu harcaması kaçınılmaz olarak daha yüksek maaş, yüksek mülkiyet, statü, daha çok ek ödeme ve daha büyük rüşvetler için, daha çok fırsat anlamına gelmektedir (23).

Öte yandan devlet memuriyeti her zaman çekici ve güvenli bir istihdam biçimi olmuştur. Memuriyete olan aşırı talep, politik mülahazalarla devlet kadrolarının olması gerektiğinden fazla şişirilmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, kamu çalışanlarının sayıları arttıkça seçmen olarak etkileri ve kontrolleri de kolaylaşmaktadır.

(23) E.S.Savas, a.g.e., s.31.

c. Devletin Artan Verimsizliği

Devletin aşırı büyümesine neden olan bir diğer faktör de giderek artan verimsizliğidir. Yani aynı işi yapmak için daha fazla para harcamak ve daha çok kişiyi istihdam etmek (24), giderek büyümeyi körüklemektedir.

Devletin sağladığı hizmetler ne olursa olsun sonuç hep aynıdır: Nitelik ve nicelik değişmese de devletin verdiği hizmetler için harcadığı para, özel şirketlerin harcadığının neredeyse iki katıdır (25).

Devletin mal ve hizmet ürettiği alanların çoğunda özel sektörün daha başarılı olması mümkündür. Devlet - özel sektör rekabeti, hizmetin kalitesini ve verimliliğini arttıracaktır. Bunun yanında devletin küçültülmesi, yolsuzluk, rüşvet, aşırı istihdam, aşırı ücret talebi ve sendikal baskılar gibi birçok olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.

Sonuç olarak, halkın daha fazla hizmet talebi ile, hizmet üretenlerin daha fazla hizmet sunma arzularına karşılık, verimsizliğin de bir tezahürü olarak, devletin büyümesi karşısında önemli baskılar oluşmaktadır. Dikkat edilmediğinde kamu büyüdükçe kamuyu büyümeye zorlayan güç te büyümekte ve devlet bütçeleri genişleyerek, daha çok personel ve daha çok masraf açmazına düşmektedir. Özelleştirme bu olumsuzlukların en önemli alternatifi gibi sunulmaktadır.

(24) E.S.Savas, a.g.e., s.37.

(25) Calvin A.Kent, "Privatization of Public Functions: Promises And Problems", Entrepreneurship and the Privatizing of Government, Edt. by Calvin A. Kent, New York: Quorum Books, Greenwood Press, Inc., 1987, s.5.

2. Özelleştirmeye Yönelik Baskılar

Özelleştirme uygulamalarını zorunlu kılan bazı güçler ve baskılar da mevcuttur. Bu güçleri, amaçları ve düşünceleri ile aşağıdaki tabloda görmek mümkündür (26).

Tablo (25): Özelleştirmenin Arkasındaki Güçler

Güç	Amaçlar	Düşünce
Pragmatik	Daha iyi devlet	İhtiyatlı bir özelleştirme maliyet açısından daha etkin bir kamu hizmeti sağlar.
İdeolojik	Daha küçük devlet	Devlet çok büyük ve çok güçlüdür. İnsanların hayatına fazla müdahale etmektedir. Dolayısıyla demokrasi için tehlikelidir.
Ticari	Daha çok iş	Kamu harcamaları ekonominin büyük kısmını oluşturmaktadır.
Populist	Daha iyi toplum	İnsanların kamu hizmetlerinde daha fazla seçme şansı olmalıdır. Aile, komşuluk, dini, etnik ve gönüllü kuruluşlara daha çok, ağır bürokratik yapılara daha az dayanarak, ortak ihtiyaçların belirlenmesi ve bir topluluk hissi oluşturulması için insanlara olanak verilmelidir.

(26) E.S.Savas, a.g.e., s.6.

Pragmatistlerin hedefi maliyet açısından daha etken olma anlamında, daha iyi bir devlettir.

İdeolojik olarak konuya bakanların hedefi daha küçük, özel kurumlara göre daha sınırlı bir rolü olan devlettir.

Ticari çıkar grupları ise, kendilerine yönelik daha çok devlet harcaması yolu ile, daha çok iş yapmayı hedeflemektedir.

Populistler de insanlara ortak ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla güç verirken, büyük kamu ve özel sektör bürokrasilerinin gücünü azaltarak, daha iyi bir topluma ulaşmayı hedeflemektedirler.

3. Devletin Değişen Rolü

Son 30 yılda devlet kavramı ve devletin toplumdaki rolü önemli değişikliklere uğramıştır. Zamanla, devletin sosyal alanlara katkısı ve müdahalesi görülür bir şekilde azalmıştır.

Bir yetkilinin deyişiyle; 1960 yılları başında sosyal devlet anlayışının uzun süre devam edeceğine dair bir varsayıma dayanmayan uzun vadeli tahmin yapmak çok zordu. Ancak 1960'lardan sonraki ekonomik gelişmeler ve sosyal davranışlardaki değişiklik (sosyal gelişme) sonucu bu gün artık "sosyal devlet" anlayışı benimsenmemektedir (27).

Ülkemizde de bu gelişmelere paralel olarak, 1980 sonrasında uygulanan ekonomik politikaların, toplumsal gelişme ve sosyal değişimlerin etkisiyle gelişmeler, devletin "baba" imajını silme yönünde olmuştur.

(27) Massimo Paci. "Long Waves in the Development of Welfare Systems", Changing Boundaries of the Political, Edt. Charles S.Maier, Cambridge, Cambridge University Press, 1989, s.179.

D. ÖZELLEŞTİRME KARŞITI DÜŞÜNCELER

Özelleştirmeye karşı fikir üreten yazarlar ve düşünürler, özelleştirme ile amaçlanan bazı hedeflere varmanın çok güç olduğunu, esasen özelleştirme savunucularının gerçekte verimlilik ve karlılık gibi faktörleri ön siper edinerek, gerçekte toplumun hiç de yararına olmayacak, başka amaçlar peşinde koştuklarını öne sürerek, konuya çeşitli açılardan eleştiriler getirmektedirler. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

1. İdeolojik Yaklaşım

Özelleştirme konusuna yaklaşımlar teknik olmaktan çok ideolojik bir görüntü vermektedir. Zira, özelleştirme ile sağlanacağı düşünülen verimlilik artışı için çok daha başka yollar var iken özelleştirme ile sonuca gitmek, KİT'leri satmayı düşünmek, samimiyet duygusundan uzaktır.

2. Kamu Tekellerinin Yıkılması

Özelleştirme ile kamu tekellerinin yıkılması hedeflenmektedir. Halbuki çok büyük hacimli KİT'lerin halka satışı yetersiz tasarruf nedeniyle çözü zaman mümkün olamamakta ve kamu kuruluşları blok satışlarla özel kesime devredilmektedir. Ya da bu tür tekel konumundaki karlı kuruluşlara yabancılar da talip olmaktadır. Bu durum kamu tekelini yıkıp, özel tekel yaratmak veya uluslararası tekellere kucak açmak olarak değerlendirilmektedir.

3. Sermayenin Tabana Yayılması

Özelleştirme ile güdülen bir amaç da çalışanları hissedar yapmak ve sermayenin tabana yayılmasını sağlamaktır. Ancak, çalışanlar veya halkın dar gelirli kesimi hisse sahibi olsa bile, uygulamada arzulanan amaca ulaşamamaktadır. Örneğin: İngiltere

uygulamasında olduğu gibi, özelleştirme uygulamasından bir süre sonra hisselerin belirli ellerde toplanması riski her zaman vardır (28).

4. Gelir Dağılımı, İstihdam ve İşsizlik

Özelleştirme programlarının, uzun dönemde ekonominin yeniden yapılanması ve verimliliğin artmasıyla işsizliği ortadan kaldıracığı, istihdamı arttıracığı ve gelirin daha adil bölüşümünü sağlayacağı savunulmuştur.

Ancak, işçi sendikaları ve özelleştirmeye karşı olanlar bunun tersini, yani işsizliğin artacağını, gelir dağılımının bozulacağını, ücretler arası farkların artacağını, sefaletin tırmanacağını ve çalışma hayatının kalitesinin düşeceğini öne sürmektedirler. Orhan Şener'in bulguları bu savı doğrular niteliktedir (29). Örneğin: İngiltere'de özelleştirme sonrasında işsizlik oranı ülke tarihinin en yüksek rakamına ulaşmıştır. Bunun yanında işçiler ile yöneticiler arasındaki maaş farkı daha fazla artmıştır. Part-time çalışmalar ve sendikasızlık yaygınlaşmıştır. Özelleşen eğitim, sağlık ve taşımacılık sektörlerinde hizmetin kalitesi önemli ölçüde düşmüştür.

Sili ve Meksika örneklerinde yaşandığı gibi zarar eden fabrikaların kapatılması sadece çalışanları değil, bu fabrikalara iş

-
- (28) İzzettin Önder, "Özelleştirmeye Genel Yaklaşım", Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, Ed. Ergin Arıoğlu, Ankara: T. Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994, s.28.
- (29) Orhan Şener, "Dünya'da Özelleştirme Uygulamaları", Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, Ed. Ergin Arıoğlu, Ankara: T. Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994, ss.71-73.

yapan, hizmet sunan esnaf, üretici, köylü ve yöre halkının da işsiz kalmasına neden olmuştur.

5. Mali Yükten Kurtulma

KİT'lerin hazineye yüklediği mali külfetin azaltılması amacının tahakkuku da uygulamada pek mümkün görünmemektedir. Zira, özelleştirme önceliğinin karlı kuruluşlara verilmesi (30), bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Taner Berksöy'un deyimiyle, "KİT zararlarından kurtulmayı hedefleyen bir girişimin, karlı olanları elden çıkartmasını anlamak ve savunmak olanaksız. KİT zararlarını özelleştirmenin nedeni olarak belirlemek derde deva değil" (31). Zira, zarar eden kuruluşlar elde kaldığı, satılamadığı sürece, devletin bunlara kaynak aktarması devam edecek, dolayısıyla mali yükten kurtulmak mümkün olmayacaktır.

6. Mülkiyet-Verimlilik ilişkisi

İşletmelerde verimliliği arttırmanın tek yolunun özelleştirme olmadığını daha önce belirtmiştik. Özelleştirme karşıtı görüşler, özelleştirmeden de öte işletmenin kamu veya özel şahıs mülkiyetinde olması ile verimli çalışmasının doğrudan ilişkili olmadığını öne sürerler.

Gerçekten de bir işletmede verimliliği arttıracak yöntemler, politikalar ve araçlar (iyi organizasyon, etkin yönetim, ileri

(30) TUSİAD, Özelleştirme ve KİT'lerin Halka Satışında Başarı Koşulları, İstanbul: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayını, No: T/86, 1986, s.45.

(31) Taner Berksöy, "Özelleştirmede Hatalar Zinciri", Ekonomik Trend, 18 Temmuz 1993.

teknoloji vb.) bellidir. Bunlar uygulandığı zaman verimlilik de artacaktır (32). KİT'lerde yönetimin etkinliğini ve rekabetçi piyasa koşullarına göre çalışmalarını sağlama imkanları ile verimliliğin arttırılması mümkün iken, özelleştirme tek alternatif olarak sunulmamalıdır.

II. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİNİN İNCELENMESİ

A. SÜMER HOLDİNG BÜYESİNDEKİ ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI

1. Özelleştirme Hazırlıkları

Bakanlar Kurulunun 87/12184 sayılı kararı ile özelleştirme kapsamına alınan Sümerbank, Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulunun 81 no'lu kararı ile Sümerbank Holding A.Ş. haline dönüştürülmüştür.

1988 yılına kadar faaliyetlerini devletin de desteği ile az da olsa karla yürüten Sümerbank, daha sonraki yıllarda hızla borç krizi içine girmiş ve 1992 yılı rakamlarıyla 3,7 trilyon net satış hasılatına karşılık, 6,6 trilyon zarar etmiştir. Bu zararın 6,3 trilyon lirası finansman giderlerinden kaynaklanmıştır.

1992 yılında Sümerbank Holding bünyesinde memur ve işçi olarak çalışan toplam 34.500 personele 2,8 trilyon TL maaş ödenmiştir. Ancak, finansman giderlerinin neden olduğu zararlar dışında, kuruluş önemli oranda katma değer yaratmaktadır (33).

-
- (32) Mahmut Duran. "Özelleştirmenin Toplumsal ve Ekonomik Boyutları", Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, Ed. Ergin Arıoğlu, Ankara: T.Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994, s.98.
- (33) Özer Ertuna. Bir Özelleştirme Deneyimi Sümer Holding A.Ş. Satış Mağazalarının Devri ve Özelleştirmenin Amacı ve Uygunlama Usulleri Hakkında Görüşler, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1994, s.4.

1993 yılı içinde holdingin bankacılık birimi bünyeden ayrılmıştır. Bundan sonra Sümerbank Holdingin ünvanı değiştirilerek, "Sümer Holding" adını almıştır.

Bu tarihe kadar özelleştirmeye ilgili çalışmalar holding yönetim kurulunca yürütülmüş ve dönem içinde holdinge ait çeşitli mağaza, bina, yarım kalmış tesis, arsa ve araziler ile iştirak hisselerinin devir ve satışına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Bu çalışmalar önemli ölçüde sonuçlandırılarak, bazı arsa ve arazilerin, bina ve mağazaların ve iştirak hisselerinin devir ve satışı gerçekleştirilmiştir (34).

2. Özelleştirme Uygulamaları

a. Arsa ve Arazi Satışı

1993 yılı içinde 54 adet arsa ve arazinin satışı için ihale açılmış, bunlardan 35 adedinin satışı gerçekleştirilmiştir. Bunların dışında dava konusu olan 5 adet arazi de davalılarına satılmıştır.

b. Bina ve Mağaza Satışı

1993 yılı içinde 4 adet bina ile bir satış mağazası ihale yöntemi ile satılmıştır. Bayilik verilmek suretiyle devretmek amacıyla 308 satış mağazası için ihale açılmış, bunlardan 273 adedi holding çalışanlarına, 17 adedi de üçüncü şahıslara devredilmiştir. Bu arada, ihalede hiç teklif alınamayan 11 mağazadan 4 adedinin tamamen kapatılmasına karar verilmiştir.

(34) K01, Türkiye'de Özelleştirme, Ankara: Kamu Ortaklığı İdare-
si Başkanlığı İletişimi Birimi, 13 Haziran 1994, ss.6-8.

c. İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem
Gören Hisselerin Satışı

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında İşlem Gören Gentaş ve Kütahya Porselendeki holding hisseleri, 1993 yılı içinde tamamen satılmıştır.

3. Son Durum

1994 yılı başında 94/1 sayılı Kamu Ortaklığı Yüksek Kurulu kararı ile özelleştirme yetkisi Sümer Holding Yönetim Kurulundan alınarak, Kamu Ortaklığı İdaresine verilmiştir.

Kamu Ortaklığı İdaresi, Sümer Holding A.Ş.'nin blok satışı konusunda 1994 yılı içinde bir ihale açmıştır; ancak, açılan ihale henüz sonuçlanmamıştır.

B. MEVCUT ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

1. Mülkiyet Devrini Gerektiren Yöntemler

a. Hisse Senetlerinin Halka Arzı

Hisse senetlerinin halka arzı mülkiyetin tabana yayılmasına ve sermaye piyasalarının gelişmesine katkı sağlamayı amaçlayan bir sistemdir. Dünyada özellikle sermaye piyasasının gelişmiş olduğu İngiltere, Japonya gibi ülkelerde, sermayenin tabana yayılması için yoğun olarak kullanılan bir yöntemdir.

Yöntemin başarısı halkın satın alma gücüne, satılan kuruluşların hisselerin gerçek değeri yansıtmasına ve kuruluşa halkın güven duymasına bağlıdır.

Hisse senetlerinin halka arzı mevcut hisselerin halka satılması şeklinde olabileceği gibi, yeni hisse senedi çıkararak,

"sermaye arttırımı" şeklinde de uygulanabilir (35).

Bu yöntem ile yapılan özelleştirmede bir miktar hisse senedinin çalışanlara uygun fiyat ve ödeme koşulları ile satılması gibi yollara da başvurulabilmektedir. Öte yandan, bazı durumlarda yabancılara satılacak hisse konusunda kısıtlamalar getirilmektedir.

Türkiye'de bu yöntemle özelleştirme denemesi 1988'de yapılmış, Teletaş A.Ş.'nin % 22 hissesi 41.695 kişiye satılmıştır. Daha sonra Petkim'in % 8 hissesi 76.118 kişiye, Petrol Ofisinin % 4 hissesi 17.206 kişiye satılmıştır.

Ancak bu kuruluşlarda hisse senetlerinin halka satılması sonucu ne yönetim ilişkilerinde, ne de ortaklık ilişkilerinde herhangi bir değişiklik meydana gelmemiştir. Daha sonraki yıllarda da halkın tasarruf imkanlarının kısıtlı olması gerekçesiyle, bu yönteme pek başvurulmamıştır.

b. Blok Satış Yöntemi

Blok satış yöntemi, bir kuruluşun önemli bir bölümünün veya tamamının teklif alma usulüyle, pazarlık yöntemiyle veya açık arttırma yöntemiyle satılmasıdır.

Yöntem, sermaye piyasasının yeterince gelişmediği ve halkın hisse senedi alma imkanı veya isteğinin olmadığı ülkeler için, kolay ve hızlı bir özelleştirme şekli olarak tercih edilmektedir. Bunun yanında devlete önemli kazançlar sağlamasıyla da benimsenen bir özelleştirme şeklidir.

Yöntem ülkemizde de bir hayli uygulama imkanı bulmuş olup, çimento fabrikalarının özelleştirilmesi bu yöntemle yapılmıştır.

(35) Rıdvan Karluk, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İstanbul: Esbank Yayınları No:5, 1994, s.137

Ancak yöntem, başta pazarlıkların şüphe götürür olması nedeniyle eleştirilmektedir. Bunun yanında verilen tekliflerin her zaman gerçek değeri yansıtmıyor olması ve neticede tekelleşmeye yol açabilmesi gibi sakıncaları da dile getirilmektedir.

c. Yöneticilere, Çalışanlara ve Yöre Halkına Satışlar

İşletmenin başarısında veya karlı çalışmasında yöneticilere ve çalışanlara hisse senedi satmak teşvik edici bir unsur olacak ise, bu yöntem düşünülebilir. Doğal olarak, her şeyden önce alıcı olacak bir yönetici veya çalışan kitlesinin varlığı gerekir.

Satış sonrasında çalışanların ve yöneticilerin daha fazla performans ile işletmeyi ayağa kaldıracakları beklenir. Zira şirkete hissedar olmak bir motivasyon unsuru olarak değerlendirilebilir.

Bunun yanında işletmeler, ülkemizde de çok yüksek miktarları bulan kıdem tazminatı ödeme zorunluluğunu bu yöntemle gözme yoluna gidebilir. Zira işçilerin kıdem tazminatından vazgeçerek, şirkete ortak olmaları, hem şirket, hem de çalışanlar için kazanımlar getirebilir. Bu husus, yöntemin sahip olduğu önemli bir avantajdır.

Bu avantaj iyi kullanılır, özellikle hükümet politikalarıyla da desteklenirse, en başta işsizlik sorunu olmak üzere, kıdem tazminatı ve özelleştirmenin getireceği diğer olumsuzluklar, bu yöntemle çözülebilir.

Türkiye'de pek uygulanmamasına rağmen, İngiltere, Fransa, İtalya gibi ülkelerde çok tercih edilen bu yöntemin İngiltere uygulamasında, kuruluşlarda çalışanların % 90'ı çalıştıkları şirkete ortak olmuşlardır (36).

(36) Rıdvan Karluk, a.g.e., s.142.

Bu tür bir uygulama yöre halkına da öncelik verilerek yapılabilir. Yöre halkının işletme ve üretim ile doğrudan ilgisinin bulunduğu sektörlerde bu uygulama düşünülebilir. Örneğin: Hereke'de çok yaygın olan halıcılık faaliyetleri nedeniyle Sümer Holding Hereke Halıcılık İşletmesinin özelleştirilmesinde, yöre halkına da öncelik veren, böyle bir yöntemle başvurulabilir.

d. Stratejik Satışlar

Stratejik satışlar özelleştirilen kuruluşa stratejik üstünlük yaratacak ortak yapısını oluşturmayı amaçlar. Bu yapı ile işletme daha karlı ve rekabet edebilir güce erişmiş olacaktır.

İşletme, stratejik satışlarla yerli veya yabancı kuruluşlarla ortaklık kuracağı gibi, hisselerini bayilerine, çalışanlarına, yöre halkına veya bir gruba satabilecektir.

Ülkemizde de örneği bulunan stratejik ortaklıklar ve bu tür ortaklıkları oluşturmak için yapılan stratejik satışlar, özel sektör kuruluşlarında da yaygındır. Lassa-Bridgestone ortaklığı buna örnek olarak gösterilebilir. Bunun gibi Mannesman-Sümerbank, Basf-Sümerbank gibi kuruluşlar da bu gün yabancı şirketlerle stratejik ortaklık halindedir.

e. Varlık Satışları

Türkiye'de özellikle yarım kalmış tesislerin satışında uygulanan bu yöntem kamu işletmelerinin arsa, bina, makine parkı vb. varlıklarının satışlarıdır.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin de içinde bulunduğu bir çok kuruluşun yukarıda sayılan varlıklarının, en başta arsa olarak, değerleri çok fazladır. Bu değer işletmenin kolay alıcı bulmasına neden olabilmektedir.

f. Hibe Yöntemi

Devamlı zarar eden, aşırı derecede borçlu devlet işletmelerinin, şahsa, bir kuruluşa veya bir gruba karşılıksız devredilmesi, anlamına gelen bir yöntemdir.

Özellikle alıcısı çıkmayan, halk kitlelerince cazip görülmeyen, işçi ihtilaflarının yaygın olduğu işletmelerin yönetici ve çalışanlarına devredilmesi için bu yöntem uygun olabilir. Böylece devlet işletmeyi elden çıkarmakla gelir elde edememekle beraber, işletmeyi finanse etme zorunluluğundan da kurtulmaktadır.

g. Yukardaki Yöntemlerin Birlikte Uygulanması

İyi bir özelleştirme uygulamasında, işletmenin yapısı, başarısını etkileyen faktörler, uzun vadeli planları, amaçları ve özelleştirmeden beklentileri değerlendirilerek, özelleştirmeye ilişkin daha önce kısaca incelenen yöntemlerin biri, çoğunlukla birkaçı birlikte kullanılabilir.

Bir uygulama olarak örneğin: Hisselerin bir bölümü stratejik yabancı ortağa satılır; bir bölümü ise blok satış yöntemiyle yerli ortağa satılıp, geri kalan kısmı çalışanlara satılabilir; hatta halka arzedilebilir.

Varlıkları fazla olan bir işletme için de, öncelikle şirketin varlıkları satılarak, devlete belirli bir gelir elde edildikten sonra, şirketin çalışanlara hibe edilmesi de söz konusu olabilir.

2. Mülkiyet Devrini Gerektirmeyen Yöntemler

a. Yönetim Devri (Management Contract)

Bu yöntem ile işletmeler kamunun yönetiminden çıkıp, özel

kişi veya kuruluşun yönetimine bırakılmaktadır. Mülkiyet kamuda kalmakla birlikte işletme hakkının (genellikle çokuluslu firmalara) devredildiği bu yöntemde işletmenin üretim, satış, satınalma, insan kaynakları yönetimi vb. fonksiyonları yönetimi devralan kişi veya kuruluşun yetki ve sorumluluğunda ifa edilmektedir (37).

Yönetim devri yönteminin sağladığı en önemli avantajların başında, işletmelerin yönetimi devrederek, kamunun baskısından kurtulması gelmektedir. Bunun yanında yönetimin etkinliği ve verimliliği sağlanmakta, mevcut işletme personelinin de yönetsel becerilerinin geliştirilmesi imkanı yakalanmaktadır.

b. İmtiyaz Yöntemi (Franchise Agreements)

İmtiyaz yöntemi: Elektrik, havagazı, su, demiryolu, havayolu gibi genellikle devletin tekelinde bulunan faaliyet alanlarında, mal ve hizmet üretiminin sözleşme ile özel sektöre devrini mümkün kılan bir yöntemdir.

Yöntemle, bir mal veya hizmeti üretme imtiyazı, pazarlık sonucu, bu mal veya hizmeti en ucuz fiyata piyasaya arzedebilecek firmaya verilmektedir.

Bu yöntemde, doğal tekel söz konusu olan üretim alanları bir sözleşme ile özel kesime devredilmektedir. Diğer bir deyişle, mevcut doğal tekel, kamu ekonomisinden piyasa ekonomisine geçmektedir (38).

Yöntemin geçmişi bir hayli eskidir. Örneğin Fransa'da 16 ncı yüzyıldan beri bir çok kentin su ihtiyacı, bu yöntemle devredilen özel sektörçe karşılanmaktadır. Amerika'da da çöplerin toplanma-

(37) Coşkun Can Aktan, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İzmir: Bilkom Matbaası, 1987, s.18

(38) Coşkun Can Aktan, Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme, Ankara: Takav Matbaası, 1993, s.80.

sı, fatura okunması, sokak aydınlatmaları, ambulans ve acil sağlık hizmetleri ve otobüs işletmesi içinde bu yöntem kullanılmaktadır (39).

c. İhale Yöntemi (Contracting-Out)

Kamu kuruluşları bedelsiz ürettikleri hizmetlerin bir bölümünü ihale sözleşmesi ile özel kuruluşlara yaptırabilir. Yöntem, özellikle belediyelerde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yöntem ile, şartnamede kalitesi ve miktarı tanımlanmış hizmetin, bu işi en ucuza yapmayı taahhüt eden kişi veya kuruluşa bir sözleşme ile devredilmesi söz konusudur.

Böyle bir yol ile bazı hizmetlerin ifasını özelleştiren kamu kuruluşu en başta zaten şişkin olan personel kadrolarının daha da büyümesini önlemeyi hedeflemektedir. Daha sonra personel başta olmak üzere, araç ve zaman tasarrufu ile diğer bazı hizmetlere daha fazla kaynak ayırmayı ve sendikal baskıları azaltmayı amaç edinmektedir.

İktisadi ve idari bir çok yararları nedeniyle yöntem başta kamu kuruluşlarında tercih edilmektedir (40). Bu anlamda belediyelerde yol, kaldırım, su, kanalizasyon, kamu binalarının yapılması, imar planları, çöp toplama hizmetleri, kent içi ulaşım gibi hizmetlerin sunulmasında yaygın uygulama imkanı bulmaktadır.

Ülkemizdeki belediyelerde de uygulamaları gittikçe yaygınlaşan bu yöntemin rekabet ortamı yaratarak, hizmetin kalitesini de arttırabileceği beklenmektedir. Öte yandan son zamanlarda mali-

(39) John C. Goodman, "The Proceeding of A Conference Hosted by the National Center For Policy Analysis and Adam Smith Institute, Privatization, Edt.J.C.Goodman, Dallas: NCPA, 1985, s.110.

(40) John C. Goodman, a.g.e., s.110.

yetten tasarruf sağlamayı, işletmeyi küçülterek, asli fonksiyona daha çok kaynak ayırmayı amaçlayan özel sektör firmaları da bazı (güvenlik, ulaşım, yemekhane, temizlik vb.) hizmetleri özel kuruluşlara ihale etmektedir.

d. Kiralama Yöntemi (Leasing)

Bu yöntemle işletmeler veya işletmelerin mal, bina, araç ve gereçleri belli bir süre, bir bedel karşılığında özel kuruluşların kullanımına terk edilmektedir.

Kiracı, işletme faaliyetleri sonucunda kar da etse, zarar da etse, işletmenin kira bedelini ödemektedir. Yani her türlü riski kiracı üstlenmektedir.

Kiralama yöntemi, genellikle imalatçı sanayi kuruluşlarından çok, hizmet kurumları için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir (41). Hereke gibi işletmeler açısından bu yöntem, mevcut olan sosyal tesislerin özel kesime kiralanması şeklinde düşünülebilir.

e. Ortak Girişim Yöntemi (Joint Venture)

Kamu işletmeleri anonim şirket halinde örgütlenerek, hisselerinin önemli bir bölümünün sahibi olacak özel kişi ve kuruluşlarla devletin daha az, hatta belirleyici hiç bir politikasının olmadığı bir yönetim türü geliştirebilirler.

Tam bir özelleştirme sayılamayacak olan böyle bir uygulama, Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi gibi kuruluşların kamu baskısından kurtularak daha sağlıklı bir yönetim yapısına kavuşmalarına, do-

(41) Finansal Kiralama (Leasing), İstanbul: İktisat Bankası Yayını, 1986, s.3.

layısıyla özelleştirmeye hazırlanmalarına olanak sağlayabilir.

Bu yapı ile işletme piyasaya daha fazla açılacak, ancak kamu sektörü yönüyle de mevcut müşteri profilini muhafaza edecektir.

f. Yap-işlet-Devret Yöntemi

Bu yöntem bir özelleştirmeden çok, kamuya özgü bir hizmetin özel sektörde sunulmasına olanak sağlayan bir uygulamadır.

Devlet, büyük yatırımlar veya yabancı teknoloji gerektiren bazı işleri bu yöntemle özel sektöre yaptırarak, karşılığında bir süre işletme hakkını o kişi veya kuruluşa devretmektedir. Ancak, bu devir işleminin süresi sınırlı olup, yapıcı kuruluş, sonuçta faaliyeti yine devlete iade edecektir. Böylece devlet, kendisine büyük mali yük getirecek projeler için borçlanma zorunluluğundan kurtulmuş olacaktır.

g. Kupon Yöntemi (Vouchere)

Devlet, dışsal ve sosyal faydaları nedeniyle, tüketicilerin desteklenmesi amacıyla bazı mal ve hizmetleri maliyetlerinin altında bir fiyatla sunar. Ulaşım, sağlık, eğitim bu tür hizmetlerdendir.

Devlet bu tür hizmetleri özelleştirdiğinde, hizmetten yararlanacak olanlara düşük fiyatlı veya bedelsiz olarak, kuponlar dağıtır. Hizmeti yerine getiren kamu kuruluşu veya özel kuruluş, hizmetin fiyatını kupon olarak tüketiciden, kuponun bedelini de hizmetin fiyatı olarak, devletten veya kupon yöntemi uygulayan kamu kurumundan alır.

h. Bayilik Yetkisi Verilmesi

Özellikle Sümer Holding Satış Mağazalarının devrinde uygulanmış olan bu yöntem, satış sonrası hizmet birimleri ve küçük işletmeler için geçerli bir uygulamadır.

1. Sübvansiyonlar

Sübvansiyonlar, devlet tarafından özel veya kamusal teşebbüslerin üretimlerinin teşviki ve idamesi için yapılan ayni ve nakdi yardımlardır. Devlet bu yöntemle belirli mal ve hizmetlerin üretimini arttırmak ve üreticilerini desteklemek için bazı kredi, karşılıksız mal, arazi, vergi indirimi veya geçitli teşvik unsurlarını kullanır. Sonuçta amaç, üretimi ve milli ekonomi içinde serbest piyasa ekonomisinin ağırlığını arttırmaktır.

i. Yasal Kurumsal Serbestleşme (Deregulation-Decontrol)

Yasal kurumsal serbestleşme, devletin ekonomiye yaptığı düzenleme ve kontrollerin kaldırılmasını ifade etmektedir.

C.C.Aktan'a göre, KİT'ler üzerindeki (hazineden finansman kolaylıkları, zararların hazineden karşılanması gibi) düzenlemeler, doğrudan ve dolaylı olarak rekabeti ve ekonomideki verimliliği azaltmaktadır. Yasal kurumsal serbestleşme ise piyasa ekonomisinin güçlenmesini ve işlerlik kazanmasını sağlayacaktır (42). Bu itibarla yöntem, rekabetçi piyasa koşullarının oluşmasına katkıları ve verimlilik artışı boyutu ile dikkat çekicidir.

3. Yeni Yöntem Arayışları

Özellikle zarar eden kuruluşların özelleştirilebilmesine yönelik olarak, üzerinde henüz görüş birliği sağlanmış olmamasına karşın, son zamanlarda derinlemesine araştırılan ve dünyanın çe-

(42) Coşkun Can Aktan, Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme, Ankara: Takav Matbaası, 1993, s.72.

şitli Ülkelerinde başarıyla uygulanan, bazı yeni yöntemler aşağıda sıralanmıştır (43).

a. Yöneticilere Satış (Management Buy-Out)

Bir sanayi kuruluşunun tamamının veya bir kısmının; yöneticilerinin hepsi veya bir grubu tarafından satın alınması ve bağımsız bir birim olarak işletilmeye başlanması olarak tanımlanır. Batı Ülkelerinde çok uygulanan bir finansal tekniktir. Genellikle banka veya bir finans kuruluşunun katıldığı bir sözleşme ile gerçekleştirilmektedir.

b. Çalışanlara Satış (Employee Buy-Out)

Teorisi ve uygulaması ile yöneticilere satış yöntemi gibidir. Tek farkı bu yöntemle satış sadece yöneticilere değil de, istekli olan çalışanların tümüne yapılmaktadır.

c. Kaldıraçlı Satış (Leveraget Buy-Out)

Banka veya finans kuruluşu, halka açık büyük şirketi satın almak için büyük miktarda borç şeklinde, küçük oranda da hisselerin bir kısmını devralarak, para sağlamaktadır. Borç olarak sağlanan para teminatlı bir sözleşmeye dayandığı gibi, yüksek getiri ve yüksek riskli bir "junk bond- göplük kağıdı" ihracıyla da sağlanabilmektedir. Ancak bu finansal teknikte genellikle yönetimin devri söz konusu olmamaktadır.

(43) Cahit Uyanık, "Özelleştirmede Yeni Yöntemler Tartışılıyor", Ekonomik Trend, 2 Ocak 1994.

d. Yarı Borç Yarı Hisse Tekniği (Mezzanie Financing)

Bir şirketi % 50 borç, % 50 hisse satışı yoluyla finanse etme tekniği olarak tanımlanmaktadır. Sağlanan borç karşılığında yatırım yapan kişi ve kuruluşlara yüksek getiri taahhüt edilmektedir. Hisse senedi alımında bazı imtiyazlar sağlanabilmektedir.

e. İkinci Arz (Secondary Offering)

İkinci arz olarak anılan bu yöntem, halka arz yoluyla hisse senetlerini daha önce satmış bir şirketin, başka bir blok hisse senedini halka açması anlamına gelmektedir.

Amerika'da çok uygulanan bu yöntemde, aracı kurumlar ikinci satışıdaki hisse senedini, mevcut piyasa değerine yakın, sabit bir fiyattan satmaktadır. Satılan blok, genellikle çok büyük olmaktadır. Ancak burada yaşanan sorunu, ikinci satışıdaki fiyat ile halen piyasada geçerli olan fiyat arasındaki fark oluşturmaktadır. Burada güvenin sarsılmaması için devlet gerekli önlemleri almak durumundadır.

C. ÖZELLEŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜMLERİ

1. Rehabilitasyon Sorunu

Kararın alınmasından itibaren uzun ve karmaşık bir süreç gerektiren özelleştirme çalışmalarında bir çok sorun ve güçlüklerle karşılaşilmektedir. Bu sorunların en başında, mali yapılarının bozukluğu ve verimsizliği ile her geçen gün devlet bütçesine daha fazla yük olan KİT'lerin, karlı ve verimli bir kuruluş olarak, nasıl yeniden düzenleneceği ve özelleştirilmeye hazırlanacağı sorunu gelmektedir.

Bu oldukça önemli bir sorundur. Kamu kuruluşlarının özelleştirilmeden önce karlı hale getirilmesi ve bu karlılığın devamı

süresi içinde özelleştirilmesinin düşünülmesi gereklidir. Zira, kar etmeyen bir kuruluşun hisse senetlerine alıcı çıkmayacaktır (44). O halde işletmenin karlı ve verimli hale getirilmesi esas alınmalıdır.

Ancak, karlı ve verimli bir kamu kuruluşunun nasıl yaratılacağı, önemli bir problemdir. Özellikle İngiltere uygulamasında karlılığın işgücündeki kesintilere dayandırıldığı bilinmektedir (45). İşgücünde azalma ile birlikte, üretimin ve yönetimin yeniden dizayn edilmesi, ücretler ve fiyatların devlet baskısından arındırılması, yönetimin daha fazla serbesti ile kuruluşun ticari etkinliğini arttırması vb. hususlar, problemin çözümünde önemli adımları oluşturmaktadır.

Bu görüşten hareketle çalışmamızda işletmenin öncelikle rehabilite edilerek kara geçirilmesi ele alınmıştır. Daha sonra ki bölümlerde de durumuna en uygun yöntem ile özelleştirilmesine karar alınacak ve uygulaması yapılacaktır. Ancak, bütün bu süreç içinde aşağıda kısaca açıklanan diğer bazı sorunların da ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir.

-
- (44) İsmail Ataay, 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulaması ve KİT'leri Özelleştirme Çalışmalarından Beklenenler, Yayına Hazırlayan Taner Karahasanoğlu, İstanbul: Orhim Seminerler Serisi Görüşler, Kongre Kültür Turizm Serisi 1, 1986, s.341.
- (45) Stephen Littlechild, "İngiltere'de Özelleştirme Gereksinimi ve Uygulaması", KİT'lerin Özelleştirilmesi ve Dünya'daki Örnekler, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 26, 1989, s.28.

2. Direnmeler

Özelleştirme uygulaması ile kayba uğrayanlar kuvvetli bir politik baskı grubu oluşturlar. Bu karşı çıkma ve direnmeler işini kaybetme korkusu taşıyan işçilerden gelebileceği gibi, kamu sektöründe hakimiyetini kaybetme korkusu taşıyan politikacılardan da gelebilecektir (46).

Bunlara kamu harcamalarından büyük pay alan kesimler (47), -ki bu kesimler Türkiye'de örneğin devlet bankalarının özelleştirilmesini hiç bir zaman dile getirmezler- ve kamu yatırımlarından çıkarları olan diğer kesimleri de eklemek mümkündür.

Devlet işletmeleri genellikle gereğinden fazla personel istihdam etmek eğilimindedirler. Özellikle az gelişmiş ülkelerde kamu kuruluşları siyasetçilerin kolayca ulaşabileceği istihdam depoları gibidir. Böyle bir kaynağı elinden çıkaran politikacı bindiği dalı kesiyor olacaktır.

Bu nedenle kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi, özellikle işsizliğin sorun olduğu ülkelerde politik bir risk halini almaktadır (48).

Öte yandan, kamu işletmelerinde yönetim mekanizması, kurulu-

(46) Colin Kirkpatrick, "The UK Privatization Model: Is it Transferable To Developing Countries?" Privatization In The UK, Edited by V.V. Ramanadham, 2.b., London: By Routledge, 1990, s.241.

(47) Paul Starr, "The Limits of Privatization", Prospects for Privatizations, Edited by Steve H.Hanke, New York: The Academy of Political Science, 1987, s.124.

(48) Calvin A.Kent, "Privatization of Public Functions: Promises and Problems", Entrepreneurship and the Privatisation of Government, Edited by Calvin A.Kent, New York: Quorum Books Greenwood Press, Inc. 1987, s.17.

şun çalıştırdığı eleman sayısı ve büyüklüğü ile doğru orantılı olarak son derece imtiyazlı ve güçlüdür. Bu gücü bırakmak istemeyen yöneticiler de özelleştirmeye direneceklerdir.

Ancak, özelleştirmeye karşı olan grupları zayıflatmak, direnişlerini kırmak özelleştirmenin başarısı için gerekli adımlardan biridir. Bu anlamda özelleştirme muhaliflerini usta bir politika ile hareketin savunucusu haline getirmenin yöntemleri araştırılmalıdır.

Bu amaçla KİT çalışanlarına, sendikalara ve yöneticilere, piyasa fiyatının altında ve cazip koşullarda hisse senedi satılabilir. Oluşan politik direnmeler de siyasi kararlılıkla kırılabilir.

Direnişleri kırmanın bir yolu da özelleştirmelere küçük işletmelerden ve yerel seviyelerden başlamaktır. Zira yerel seviyelerde yapılan özelleştirmeler halk tarafından çok daha çabuk kabul görmektedir. Devlet düzeyindeki uygulamalar ise daha yavaş ilerlemekte ve muhalefetle karşılaşmaktadır (49).

3. Zamanlama Sorunu

Özelleştirmeye en uygun zamanda karar vermek, karar verdikten sonra da bunu disiplin, ciddiyet ve süratle uygulamak, başarı için zorunludur.

Zamanlama ve zamanı iyi kullanma sorunu, özelleştirme programının amaç ve hedefinin önceden tesbitini gerektirir. Bu tesbite hukuksal düzenlemelerin yapılması, sorumluların tesbiti, atılacak adımların ortaya konması gibi, teknik hususları da kapsayan bir dizi hazırlık çalışmaları sonucunda ulaşılır.

(49) Calvin A.Kent, a.g.e., s.5.

Uygun zamanda verilen kararın süratle uygulanması, özelleştirilecek devlet kuruluşunun işletmecilik faaliyetlerinin zarar görmemesi, hizmetinin kesintiye uğramaması ve olumsuz etkilenmesi için önemlidir.

4. Blok Satış Durumunda Değer Tesbiti Sorunu

Özelleştirmede satış yöntemi uygulanırken işletmenin aktiflerinin değerlendirilmesi ve işletmenin satışa esas olacak değerinin tesbiti, üzerinde çok tartışılan bir konudur. Bu husus suistimallere açık bir konu olması yönüyle de dikkate değerdir.

Özellikle enflasyon oranlarının yüksek seyrettiği ülkemizde bu durum daha da önem kazanmaktadır. İşletmenin özelleştirilmesinde gecikmelerin ve gecikmelerden dolayı aşınan değer, enflasyonist etki nedeniyle, sık sık gözden geçirilerek yeniden tesbit edilmesi, bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

5. Hisse Senetlerinin Değer Tesbiti Sorunu

Özelleştirmenin hisse senedi yoluyla satış şeklinde yapılması halinde de hisse senetlerinin değerinin tesbiti ve pazarlanması bir hayli önem arz etmektedir. Zira, yüksek değer tesbiti senetlerin satılamamasına; düşük değer tesbiti ise kuruluşun zararına sebep olacaktır.

Senetlerin optimum değerinin yakalanması ve bu değer üzerinden hedef kitleye ulaşmasını sağlayacak menkul kıymet borsaları, aracı kurumlar ve bankalar vasıtası ile pazarlanması, üzerinde düşünülmeli gereken bir sorundur. Ancak, netice itibarıyla senetlerin değerinin menkul kıymetler piyasasında serbestçe oluşması beklenmelidir.

6. Altyapı ve Kamuoyu Destegi Sorunu

Özelleştirmenin sosyal alt yapısı, özelleştirilecek kuruluş-
ta çalışanlardan işsiz kalacakların sorunlarına çözüm bulmak ba-
kımından büyük önem taşır. Esasen sosyal sorunlar, özellikle iş-
tihtam sorunu özelleştirmenin en hassas boyutunu oluşturmaktadır.
Bu nedenle özelleştirmenin istihdam boyutu, ilerde ayrı bir konu
başlığı halinde ele alınacaktır.

Özelleştirme programının ekonomik, mali ve sosyal alt yapısı
ve uygulamanın bütünü, temel esasları belirleyen, aralarında uyum
ve amaç birliği bulunan kanunlarla, hukuksal alt yapıya kavuştur-
ulmalıdır.

Bu açıdan, Özelleştirme Yüksek Kurulu ile kurulun toplanma
ve karar alma şeklinin eleştirilmesi dışında, son (4046 sayılı)
kanunla (50), alt yapıya ilişkin önemli yasal düzenlemeler ya-
pılmıştır.

Ancak, özelleştirme için ulusal bir plan yapılmadan önce,
özel şirket sahibi olmayı özendirecek ekonomik çerçeveye yaratıl-
malı, özelleştirmeye ilgisiz olabilecek yasalar ve vergi siste-
mi gözden geçirilmelidir. Daha da önemlisi halkın özelleştirme
konusunda bilgilendirileceği ciddi bir program yapılmalıdır (51).
Bu program, her kesimin tasvip ettiği cazip uygulama örnekleriyle
halka sunularak, uygulamaya kamuoyu desteği sağlanmalıdır.

Ülkemizde özelleştirmenin gerekliliği konusunda genel bir
kamuoyu onayı oluşmuştur. Ancak, uygulamalara karlı ve büyük ku-

(50) Resmî Gazete, S. 22124, 27.11.1994.

(51) Steve H.Hanke, "Toward a People's Capitalism", Privatiza-
tion and Development, Edited by Steve H.Hanke, San
Francisco, California: International Center For Economic
Growth, 1987, s.216.

ruluşlardan başlanması, Et ve Balık Kurumu örneğinde olduğu gibi, siyasi otoritenin yeterli bilgi toplamadan özelleştirme yapması ve baskılar karşısında kararlılığını ortaya koyamaması, gibi hususlar, bu konuda tartışmaların daha uzun yıllar süreceğini göstermektedir.

D. ÖZELLEŞTİRMENİN İSTİHDAM BOYUTU VE PERSONEL SORUNLARI

Özelleştirme olgusunun gündeme gelmesinden sonra, kamuoyunu en fazla ilgilendiren hususlar personele ilişkin sorunlar olmuştur. Zira, istihdam sorunu başta olmak üzere, personele ilişkin tüm sorunlar özelleştirmenin sosyal, siyasal ve ekonomik gerekçeleriyle de ilişkilendirilmektedir.

Özelleştirmenin ekonomik yönü, verimlilik yönü, rekabet yönü, mali yönü ve sağlayacağı yararlar konusunda, kamuoyunda olumlu bir kanaat ve beklenti oluşmuştur. Ancak, özelleştirme uygulamaları sonucu ortaya çıkan, çözümü güç bazı sorunlar da vardır ki bunlar siyasi karar mekanizmasını da etkilemekte, zaman kaybına yol açmakta ve uygulamanın tümüyle başarısına gölge düşürmektedirler. İşte bu sorunların başında istihdam ve personele ilişkin olanlar gelmektedir.

1. Özelleştirmenin İstihdama Etkisi

Kamu kuruluşlarının başarısızlıklarının altında yatan nedenlerden biri de aşırı istihdam oranlarıdır. Bu nedenle rahabilitasyon aşamasından itibaren özelleştirme süreci içinde, teknolojik yenilenmeler ve yeniden organizasyon sonucunda, önemli oranda işgücü fazlası ortaya çıkmaktadır.

Bu fazlalıkların tasfiyesine yönelik önlemler, başta uygulamanın yapıldığı yöre olmak üzere, bölge içinde, giderek tüm ülke genelinde, işsizlerin sayısını arttıracaktır.

Bu durum, yani emek arz ve talep dengesinin arz aleyhine bozulması, emeğin daha düşük ücretlere ve olumsuz çalışma koşullarına razı olması sonucunu doğuracaktır.

İşçilerin işsiz kalmalarını önlemenin en iyi yolu, zarar eden kuruluşun işçilere satılması ve işçilerin işveren konumuna dönüştürülmesidir (52). Ancak, bu tek çözüm yolu değildir. Özelleştirmenin ortaya çıkaracağı işsizlik problemine ilişkin ayrıntılı çözüm önlemlerimiz ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

2. Özelleştirmenin Sendikal Harekete Etkisi

Özelleştirmeye karşı çıkan sendikaların ortaya koydukları varsayım, işsizliğin artması ve sendikalaşma oranının azalması olgusuna dayanmaktadır. Gerçekten de özelleştirme hazırlık sürecinden başlamak üzere kamu kuruluşlarında sözleşmeli personel uygulamaları, istihdamda azaltmaya gidilmesi ve taşeron (alt işveren) uygulamaları, ilk başta sendika üyeliğinde bir azalma meydana getirecektir.

Öte yandan KİT'lerin özelleştirilmesiyle, sendikaların muhatabı devlet yerine özel sektör olacaktır. Bu bir anlamda toplu pazarlığın politik baskılardan arındırılmasını da gündeme getirecektir. Karşısında politik olarak etkileyebileceği devlet yöneticisi yerine, kapital sahibi işvereni bulan sendikanın, pazarlık gücü zayıflayacaktır.

(52) Calvin A.Kent, "Privatization of Public Functions: Promises and Problems". Entrepreneurship and the Privatization of Government, Edited by Calvin A.Kent, Newyork: Quorum Books, 1987. s.18.

3. Özelleştirmenin Ücret Düzeyine Etkisi

Özellikle 1970'li yılların sonuna kadar, kamu kesiminde ortalama ücretlerin, özel kesime göre daha ilerde, ücret dışı sosyal yardım ve ödemelerin de dikkat çekici boyutlarda olduğu görülmektedir (53). Ancak, 1980 yılında uygulamaya konulan istikrar politikaları nedeniyle ücretler reel olarak düşmeye başlamıştır.

Bu gerileme 1989 yılından sonra durarak, kamu kesiminde ücretler tekrar yükselme eğilimine girmiştir. Özel kesimde olduğu kadar, kamu kesiminde de çeşitli işçi eylemleri siyasal iktidar üzerinde etkili olmuş ve geçen yıllara göre daha yüksek ücret artışı sağlayan sözleşmeler yapılabilmektedir (54). Kamu ve özel kesimi karşılaştırdığımızda 1989-1992 döneminde, kamu kesiminin işçi giderlerine daha fazla kaynak ayırdığı ortaya çıkmaktadır. Bu durumu aşağıdaki tablo da görmek mümkündür.

(53) Nurettin Ekin, Endüstri İlişkileri, 5.b. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 208, 1989, s.233.

(54) Toker Dereli, "Toplu Pazarlık Düzeninde Ücretler, Enflasyon ve Artan Grevler" İktisat Dergisi, S.311, Ocak 1991, s.11.

Tablo (26): Beşyüz Büyük Firmada Satış Hasılatına Göre
İşçilik Gideri (%)

Yıllar	Kamu	Özel	Toplam
1989	11,5	7,6	9,3
1990	13,7	9,3	11,2
1991	19,1	10,9	14,4
1992	19,0	9,5	13,3

Kaynak: 180. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Verileri

Kamu kesimindeki ücretlerin yüksek oluşu, özel kesimdeki toplu sözleşmeleri etkilemekte, bu kesimde de ücretlerin yükselmesine neden olmaktadır. Ancak, bu durum özel kesimin eleştirilerine hedef olmaktadır.

Netice olarak, özelleştirme ile birlikte, kamu işyerlerinin özel kesime ücretlendirmede oynadığı bu lokomotif görev sona erecek, özelleşen kamu kesimi kuruluşlarında ücretler de özel kesim düzeyine çekilebilecektir.

Zira, yurt dışında daha önce yapılan özelleştirmeler bu sonucu doğurmuştur. Özelleştirme ve serbestleştirme uygulamaları sonucu yerel yönetim kuruluşlarında çalışanların ücretleri önemli oranda düşmüştür. İngiltere’de ise yönetici ücretleri artarken, işçi ücretleri oransal olarak azalmıştır (55).

(55) Orhan Şener, “Dünya’da Özelleştirme Uygulamaları”, Dünya’da ve Türkiye’de Özelleştirme, Editör: Ergin Arıoğlu, Ankara: Türkiye Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994, s.57.

4. Özelleştirmenin Diğer Personel Sorunlarına Etkisi

Özelleştirme hazırlığı, uygulaması ve sonrasında artması beklenen emeklilik talepleri, sosyal güvenlik kuruluşlarını tehdit etmektedir (56). Bu tehdit iki boyutludur. Birinci boyut, istihdamdaki azalma ile ortaya çıkan prim kaybıdır. İkinci boyut ise, emeklilik taleplerinin olağanüstü artışının aktüaryal dengeleri bozmasıdır.

Özelleştirme süreci ve getirdiği belirsizlikler, zaman uzadıkça personelin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve moralini bozacaktır. Bu durumda, duygusuzluk, gevşeklik, işbirliği ve dayanışma duygusunun yok olması, kavga ve çekişmelerle, disiplinsizlik ve şikayetler artacak, netice itibarıyla personel verimliliği daha da düşecektir.

Bunların yanında geçici işçilik, sendikasız çalışma yaygınlaşacak, emekli hakları kısıtlanacak ve emeklilik için gerekli çalışma süresi uzatılacaktır. Bu koşullarda işgüvenliği de giderek azalacaktır.

(56) Nebahat Erkök, "Özelleştirme SSK'yı Vuracak", Ekonomik Trend, 15 Ocak 1995, s.34.

E. ÖZELLEŞTİRMENİN YOLAÇTIĞI İŞSİZLİK SORUNUNUN ÇÖZÜMÜ

Kamu kuruluşlarının en önemli problemleri personele ilişkin olanlardır. Zira, finansman problemlerinin de kaynağında yanlış satın alma, pazarlama ve fiyat politikalarının yanında, aşırı istihdamdan kaynaklanan sorunlar vardır.

Aşırı istihdamın baskısından kurtulmak ise kolay değildir. İşsizlik çok yönlü bir problemdir ve özelleştirme çalışmalarının en can alıcı noktasını teşkil etmektedir. Aşırı istihdam ve işsizlik sorununa birlikte çözüm üretemeyen özelleştirme programlarının başarılı olması beklenmemelidir.

KİT'lerdeki personel sorunlarına ve özelleştirme ile işsiz kalacak çalışanlara ilişkin muhtelif çözümler üretilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmış olup, bir kısım yöntemler işletmemizin rehabilitasyonu aşamasında kullanılmıştır. Diğer bir kısım yöntemlerden de özelleştirme aşamasında yararlanılacaktır.

- Özelleştirme belli bir zaman diliminde belirlenecek "mali, ekonomik ve sosyal" çözüm önerileri içerisinde gerçekleştirilmelidir. Bu uygulamada tasfiye, kapatma, blok satma ve halka intikal ettirme gibi bütün uygulamalar, tek tek, işletme işletme, mahalli ve bölgesel şartlar içerisinde alınmalıdır. Öncelikler, mevcut borç ve faiz yükü dondurulacak olan, kaynaklarını tüketmiş, borçlu işletmelerden başlanarak belirlenmelidir (57).

- Özelleştirilme kararı alınan işletme, merkezinden bağımsız olarak anonim şirket haline dönüştürülmelidir.

- Özelleştirme süresi başında personel sayısı tesbit edilerek, süre ve süre sonunda öngörülen personel sayısının ne olacağı açıklanmalıdır.

(57) Metin Eriş, "Yeniden Özelleştirme Üzerine Görüşler", 1994 Yılında Kiplas, İstanbul: Kiplas Yayını, 1994, s.68.

- Mevcut kadrolar dondurulmalı, geçici kadrolar iptal edilmeli, emekliliğini hakeden ve kontratı sona eren personelin sözleşmesi yenilenmemelidir (58).

- İşten çıkarmalara karşı, çalışma sürelerine bağlı olarak yüksek bir tazminat, geçici süreyle işsizlik sigortası, eğitim ve danışmanlık desteği sağlanmalıdır. Buna benzer (iş kaybı tazminatı ve eğitim) düzenleme 4046 sayılı yasayla da yapılmıştır.

- Kamu sektöründen özel sektöre geçişte çalışanlar açısından bazı davranış değişiklikleri olması gerekmektedir. Yeni hüner ve ustalıkları öğrenmek mecburiyeti vardır. Bunun için yeni eğitim programları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır (59). Bu eğitim programı hem özelleşen kuruluştaki çalışmaya devam edenler, hem de işini kaybederek, özel sektörde iş aramak durumunda kalan özelleştirme mağdurları için geçerlidir.

- Anonim şirket statüsüne kavuşturulan kamu kuruluşunun hisseleri sendikaya, yöneticilere ve daha da öncelikle işini kaybetme durumunda bulunan çalışanlara, belirli kolaylık ve cazip fiyat koşullarıyla satılarak, tepkilerin en başından önlenmesi de bir başka yoldur. Ancak, bu uygulama ile (kıdem tazminatını hissese bağlayan işçi için) belirli bir süre içinde, hisselerin belirli değerden geri alınabilmesi taahhüt edilmelidir.

- Erken emeklilik gibi projeler geliştirilebilir. Ancak, erken emekliliğin işsizlik problemine çözüm olmadığı da bilinmektedir. Genç yaşta emekli olanlar, yeni iş arayışı içine girebilmektedirler.

(58) Solmaz Ayaşlan, "KİT'lerin Personel Problemlerine Çözüm", Gerçeğe Dergisi, 6 Ekim 1993, s.23.

(59) John B.Heath, "Privatisation: The Case of BAA PLC", Privatisation in the UK, Edited by V.V.Ramanadham, Reprinted, New York: By Routledge, 1990, s.191.

- Kadro fazlası olan personel aynı işletme içinde bırakılarak, ek üretim yapmasına yönelik, yeniden organizasyona gidilmesi de bir çözüm olarak alınabilir.
- Özelleştirilen kuruluştan diğer özel sektör ve yerel bazdaki küçük işletmelere uygun işgücü transferi sağlanabilir. Ancak, bu işletmenin kamuya ait olmaması gerekir.
- İşsizlik sigortası ivedilikle başlatılmalıdır. Böylelikle ilk aşamada insanların umutsuzluğa kapılmaları önlenabilir.
- Bütün bu önlemlerden de öncelikli olarak, yeni iş yaratmaya yönelik tedbirler almak bir devlet politikası olmalıdır. Bu anlamda istihdam yaratma tedbirleri üç ana başlık altında toplanabilir (60):

Birincisi, devletin özelleştirme sonrası işsizliği aşabilmesi için belirli bir süre alt yapı yatırımlarına, bakım ve onarım faaliyetlerine ağırlık veren özel programlar düzenlemesidir.

İkincisi, Arjantin'in özelleştirme çalışmalarında başarıyla kullandığı bir yöntemdir. Gelişmekte olan ülkelerde fazla işgücünü emmekte, informal sektör diye adlandırılan (sokak satıcılığı gibi) bazı bireysel ekonomik aktivitelerin desteklenmesidir.

Yeni iş ve istihdam imkanı yaratmaya yönelik üçüncü önemli yol ise, küçük ve orta boy işletmelerin kurulması, gelişmesi ve çoğalmasının desteklenmesidir. Zira, bu tür işletmeler aracılığı ile hür teşebbüsün ve serbest piyasa ekonomisinin güçlendirilmesi, çeşitli bakımlardan son derece olumlu gelişmelere yol açar.

Gerçekten de bir çok ülkede istihdam yaratılması, çoğunlukla yaratıcılığı yüksek özel sektör kuruluşlarından gelmektedir. Özellikle yan sanayi ve hizmet sektörü yaratmada özel sektör çok önemli icraatlarda bulunmaktadır.

(60) Oguz K.Bulut ve Hasan Eney, "Özelleştirmenin Yolaçtığı İşsizlik ve KOBİ'ler", Tosyöv Dergisi, S.36, Aralık 1994, s.30.

Sonuç olarak, inceleme konusu yaptığımız işletmemizin faaliyette bulunduğu dokumacılık ve tekstil iş kolunda da bu tür küçük ve orta boy işletmeler bir hayli yaygın ve başarılıdır. Dolayısıyla işini kaybedecek yetişmiş personelin böyle bir organizasyona gitmesi ve başarılı olması zor olmayacaktır. Neticede, bu tür firmaların çoğalması, özelleştirme programının başarıya ulaştırılmasında da kilit noktayı oluşturacaktır.

III. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMİ ÖNERİSİ VE UYGULAMASI

A. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMİNİN TESBİTİ

1. Yöntem Tesbitine Tesir Eden Hususlar

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, yeni adıyla Hereke Yünlü Sanayi A.Ş.'nin tarihi Osmanlı İmparatorluğuna dayanmaktadır. İşletme, cumhuriyet döneminin devlet eliyle sanayileşme yaratma ideolojisini yansıtmaktadır. Diğer KİT'lerle birlikte kendisine yüklenen bu misyonu yıllarca başarıyla sürdürmüş, köklü bir sanayi kuruluşudur.

Şirket, kurulduğu yıllardan itibaren bir çok atılımın öncüsü görevini üstlenmenin yanında, bulunduğu yöreye de hayatiyet kazandırması ile ön plana çıkmıştır. Ancak, yöreye katkıları dışında kuruluşunda etken olan amaçlar bu gün geçerliliğini yitirmiştir.

Cumhuriyet döneminden itibaren Kamu İktisadi Kuruluşu statüsü ile organize edilen şirket, KİT'lerin içine düştüğü genel bozulmadan nasibini alarak, borç ve mali kriz içine sürüklenmiş ve devlete yük haline gelmiştir.

Şirketin oldukça dar bir alana sıkışmış olan ve yerleşim alanı sıkıntısı çekilen Hereke yöresinde, deniz kenarında, yerleşime uygun ve oldukça değerli 104 dönüm arazisi vardır. Bu arazi kamu malı özelliği ile Hereke için gereklidir. Öte yandan böylesine değerli bir arazinin devletin elinde kalması, özelleştirme faaliyetlerine gölge düşmesini de en başından önleyecektir.

Şirket, ücret düzeyi ve çalışma hayatının kalitesi açısından önemli avantajlar taşımaktadır. İstihdam fazla olmasına rağmen, bu fazlalık bilinçli bir politika ile azaltılmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla yöre kaynaklıdır. Yörede veya yakın bölgelerde oturmaktadır. Bölge Türkiye'nin sanayi merkezlerinin içinde kalması yönüyle istihdam açısından bazı kolaylıklar sağlamaktadır.

Bu muhtemel bir özelleştirmenin istihdam baskısını azaltıcı bir unsurdur.

Öte yandan özelleştirmeye ilişkin 4046 sayılı yasa ile yapılan düzenlemeler en başta satış olmak üzere, kuruluşun durumuna göre uygun olabilecek bir veya birden fazla özelleştirme yönteminin birlikte uygulanabileceğinin ön plana çıkarmıştır. Aynı yasa mülkiyetin yaygınlığı ve yönetim sorumluluk ve yetkilerini üstlenebilecek bir ortak grubunun teminini öngörmüştür.

Yasanın önemli yeniliklerinden bazıları da istihdama ilişkin olanlardır. Yasa özelleştirilen kuruluşlardaki devlet memuru statüsündeki personelin diğer kuruluşlarına nakledilmesine imkan sağlamakta, iki ay içinde emekli olmak isteyenlere de emekli ikramiyesinin % 30 fazla ödenmesini hüküm altına almaktadır. İş kanununa tabi personelden özelleştirme dolayısıyla işini kaybedecek olanlara kanunlar ve yürürlükteki toplu iş sözleşmesinden doğan tazminatları dışında, ilave olarak "iş kaybı tazminatı" ödenmesini öngörmekte, bu ödemenin sakat personele iki katı yapılmasını güvence altına almaktadır. Bu personele yeni iş bulma, meslek geliştirme, edindirme ve yetiştirme eğitimi hizmetleri özelleştirme fonundan desteklenerek ve finanse edilerek, öncelikle sağlanmaktadır.

Şirketin teknolojisi ve yönetimi, günümüzün modern işletmecilik anlayışından uzaktır. Ulusal ve uluslararası arenada güçlenen rekabet koşulları, ülkemizin de girme çabası içinde olduğu Avrupa Topluluğu ile gümrük birliği anlaşmaları ve ticareti sınırlayan engellerin kaldırılması, özellikle tekstil alanında ülkemize bazı kazanımlar sağlayacaktır. Bu durumda, şirketin de ufuklarının genişlemesi beklenen bir olgudur. Ancak, bu olgu rekabet edebilir, güçlü işletme yapılarının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, işletmenin ulusal boyutların da ötesinde işletmecilik anlayışı ve özel sektör zihniyetine göre yönetilmesini, dolayısıyla, mülkiyetinin el değiştirmesini gerekli kılmaktadır.

Şirketin iyi yetişmiş ve oldukça deneyimli bir insan kaynağı vardır. Yeni yapılanma ile atıl işgücü ortaya çıkmış sa da, eldeki kaynağın iyi değerlendirilmesi akıllıca olacaktır. Bu durum çalışanları motive etmenin olduğu kadar, gerek çalışanlardan, gerekse sendikadan gelecek baskıları azaltmanın da bir yoludur.

Netice olarak: Şirketin özelleştirilmesi için tesbit edilecek yöntem, fabrikanın tarihi kimliğini koruyarak, misyonunu sürdürecektir. İşletmenin yerinde kalması ve faaliyetlerini arttırarak devam ettirmesine olanak vermelidir.

Yörede arazinin çok dar ve sınırlı olması nedeniyle sıkıntısı çekilen ve son derece kıymetli olan fabrika arazisi devlette kalarak, fabrikayı alacak kuruluşa çok cüzi bir bedelle kiralanmalı, fabrikanın kurulu bulunduğu alan dışındaki kamu arazisi yörenin gelişmesi için, imar planlarına açılarak, devletçe satılmalıdır.

Uygulanacak yöntem, devletin ilk aşamada üstlendiği borç, faiz, ve kıdem tazminatı gibi kalemlerden oluşacak yükünü, bu satışlarla telafi ederek, devlete de gelir elde edebilmelidir.

İlk zamanlar bir istihdam sorunu ortaya çıksa bile, uygulama, orta vadede istihdam sorununu çözdüğü gibi yeni iş imkanları doğmasına da imkan hazırlamalıdır. Öte yandan teknolojik ve yönetsel olarak yenilenmelere imkan hazırlamalı, uluslararası rekabet edebilecek verimli, karlı, çağdaş bir yapılanma sağlanmalıdır.

Tesbit edilecek özelleştirme yöntemi, şirketin yöneticilerini, çalışanlarını ve istekli olan yöre halkını işin sahibi yapmalı; alanda deneyimli özel sektörün ilgisini çekmeli; teknoloji ve yönetim bilgisiyle birlikte, uluslararası pazar imkanları da getirebilecek, stratejik bir ortağı cezbedebilmelidir.

2. Yöntem Tesbitinde Durumsal Yaklaşım

Şirketin içinde bulunduğu mali durum; bina ve arazilerin konumu; istihdam sorunu ve sendikal baskılar; devletin gelir beklentisi ve mali yükten kurtulması; adil bir gelir dağılımı ve sermayenin tabana yayılması; şirketin bölgede faaliyetini sürdürmesinin gerekliliği; mevcut özelleştirme yasası ve özelleştirme yöntemlerinin sağladığı kolaylıklar ve benzeri düşüncelerin ışığı altında: Durum ve koşullara ağırlık veren (contingency approach) durumsal yaklaşım'ı (61) esas alan bir özelleştirme modelinin tesbit edilerek, uygulanması yararlı görülmüştür.

Bu yaklaşımla, işletmenin şirkete dönüştürülerek rehabilitasyonu aşamasında ihale yöntemi, kiralama yöntemi, yöneticilere, çalışanlara ve yöre halkına satışları da içeren hisse senedi satışı yöntemi gibi özelleştirme yöntemleri kısmen uygulanarak, şirketin rehabilitasyonu sağlanmıştır.

Bu aşamadan sonra şirketin özelleştirilmesi için uygulanacak yöntem hisse senetlerinin halka arzı, stratejik satış ve blok satış yöntemlerini içeren karma bir "satış" modeli olacaktır.

Önerilen bu karma uygulama modelinin birinci basamağını Hereke Yünlü Sanayi İşletmesinin rehabilitasyonu aşamasında uygulanan ihale, kiralama ve yöneticilere, çalışanlara ve yöre halkına satış şeklindeki uygulamalar oluşturmıştır.

Rehabilitasyon aşamasından sonra özelleştirme ise, şirketin tamamen özel kişi ve kuruluşlara geçmesi amacıyla, özelleştirme idaresi Başkanlığı kontrolünde kalan hisselerin de tamamen satılması şeklinde yapılacaktır.

Ancak bu satıştan önce şirketin arazileri "devlet malı" ola-

(61) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 205, 1989, ss.124-127.

rak satış işleminin dışında tutulacak, işletmenin kurulu bulunduğu alan dışında kalan arazi gerektiğinde yeni imar planları düzenlenerek, devlete gelir sağlamak amacıyla, tek tek satılacaktır. İşletmenin kurulu bulunduğu arazi ise, şirketin yeni sahibine uzun vade (örneğin 49 yıllığına) ve düşük kira bedeli ile kiralanacaktır.

Rehabilitasyon aşamasında hisse satışı % 20 düzeyine ulaşmamış ise, kalan hisselerin yukarıda sayılanlara satışına devam edilecek, bu şekilde satış ile öngörülen düzeye ulaşılamazsa, elde kalan hisseler "halka arz" yöntemi ile satılacaktır.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığının elinde bulunan % 80 oranındaki hisselerin % 40'ı stratejik yabancı ortağa, % 40'ı ise yerli özel sektöre "blok satış" yöntemi ile satılacaktır.

B. ADIM ADIM ÖZELLEŞTİRME

1. İlkeler ve Görevliler

Türkiye'de özelleştirme uygulamalarının düzenlenmesine yönelik olarak yürürlüğe konulan 4046 sayılı kanun (62), özelleştirmeyi ekonomide verimliliği arttıracak ve kamu giderlerinin azaltılmasını sağlayacak bir araç olarak ortaya koymuştur. Bu amacın tahakkukunu sağlamak üzere, Özelleştirme Yüksek Kurulu ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı gibi birimler oluşturmuştur. Bunun yanında özelleştirme fonu kurulması, işsiz kalacaklarla ilgili mali ve sosyal haklar sağlanması gibi hususlarda da düzelemeler yapmıştır.

(62) Resmî Gazete, S.22124, 17.11.1994.

a. Uygulamalarda Dikkat Edilecek Bazı İlkeler

Yeni kanun aşağıda belirtilen hususları da uygulamada dikkat edilecek ilkeler olarak belirlemiştir:

- İstihdam azalmalarına karşı, öngörülenlere ek olarak iş kaybı tazminatı verilmesi,
- Özelleştirme yönteminin kuruluşun içinde bulunduğu şartlara göre belirlenmesi,
- Mülkiyetin yaygınlığının yanı sıra, yönetim sorumluluk ve yetkilerini üstlenebilecek bir ortak grubun temini,
- Değer tesbiti dahil bütün işlemlerin aleniyet içinde yürütülmesi. Bu gibi ilkelerin uygulama esnasında göz önünde bulundurulması öngörülmüştür.

b. Özelleştirme Yüksek Kurulu

Yasa, Başbakanın başkanlığında, iki Devlet Bakanı, Maliye Bakanı ile Sanayi ve Ticaret Bakanından oluşan bir Özelleştirme Yüksek Kurulu oluşturmuştur. Kurul üyelerin katılımı ile toplanır, kararlarını oy birliği ile alır ve sekreteryasını Özelleştirme İdaresi Başkanlığı yürütür.

Kurul, kuruluşların özelleştirilmeye hazırlanmasından, kapsama alınmasına, kapsamdan çıkarılmasına, özelleştirilmesine, özelleştirme süresine, özelleştirme yöntemlerine değin bir çok konuda karar ve nihai onay makamıdır.

c. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

Özelleştirme Yüksek Kurulunun kararlarını uygulamak ve özelleştirme ile ilgili her türlü işlemi yapmak üzere, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ihdas edilmiştir. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, başbakana bağlı kamu tüzel kişiliğine haiz, özel bütçeli geçici bir teşkilattır. Özelleştirme görevi sona

erdiğinde elemanları ihtisaslarına göre ilgili kuruluşlara nakledilirler.

2. Türkiye’de Özelleştirme Prosedürü

Özelleştirme İdaresi Başkanlığının uygulamaları (63) ve yürürlükteki mevzuat çerçevesinde özelleştirme uygulamasının ilk aşamasını Özelleştirme Yüksek Kurulunun kararı ile özelleştirme kapsamına alınan ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığına devredilen kuruluşun, Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Mevzuatına uygun statüye kavuşturulması çalışmaları oluşturmaktadır.

Bu kuruluşlardan, daha önce 233 sayılı kanun hükmünde kararname çerçevesinde KİT ve bağlı ortaklık statüsünde bulunanlar için şirket ana sözleşmesi hazırlanmakta veya mevcut ana sözleşmeler üzerinde gerekli değişiklikler yapılmaktadır. Yeni ana sözleşmelerin onaylanması ve Ticaret Siciline tescilinden sonra şirketlerin mali ve teknik açıdan değerlendirilmesi çalışmalarına başlanmaktadır.

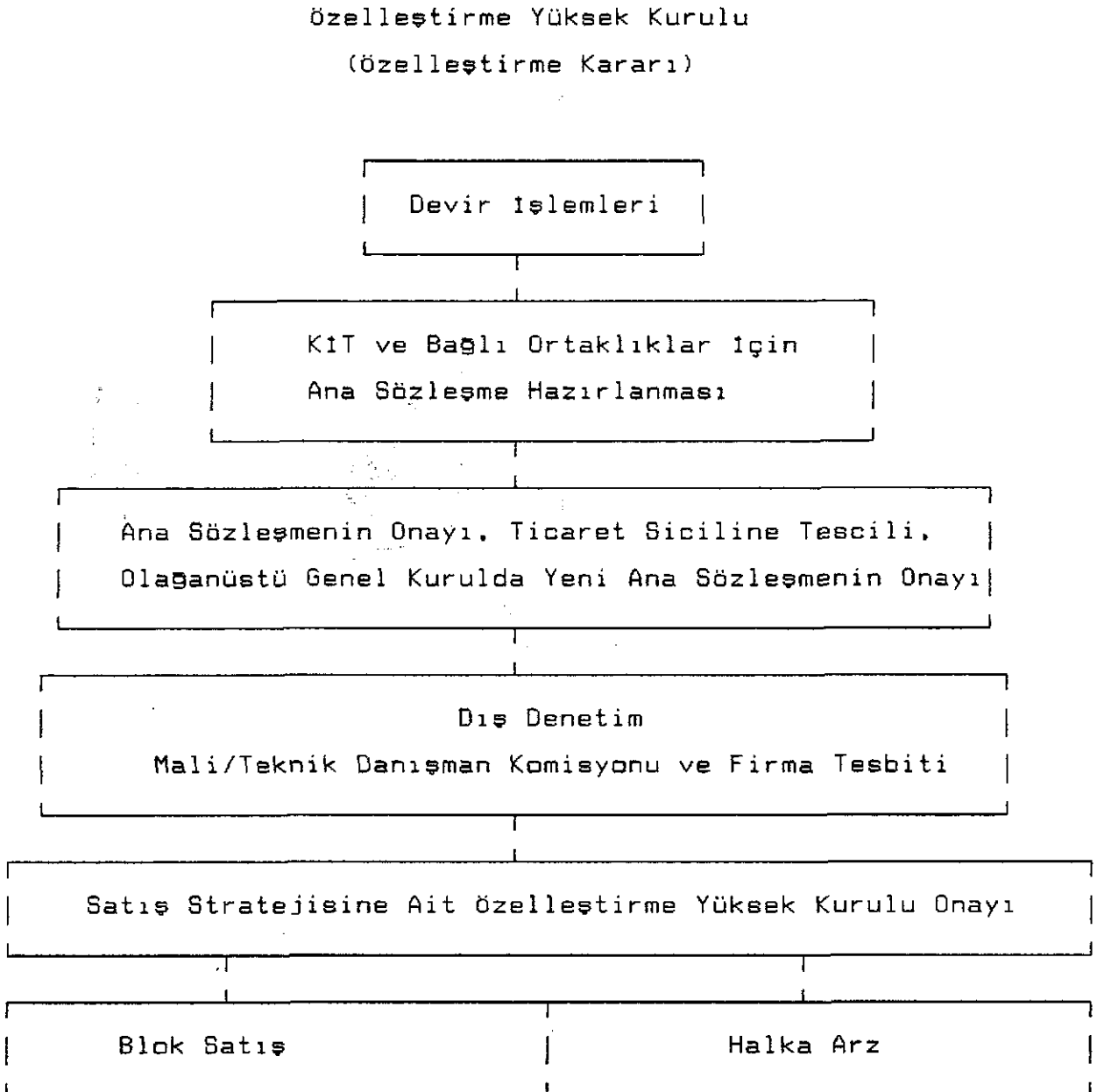
Bu çalışmalar kapsamında özelleştirme kapsamına alınan şirketlerden gerekli görülenler için Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından bağımsız bir denetim firması ile mali ve teknik danışman firma seçimi yapılmaktadır. Bu çerçevede şirketler finansman, muhasebe, pazarlama, üretim yönetimi, personel ve organizasyon açısından incelenmekte, gelecekteki yatırım planları saptanmakta, şirketin bulunduğu sektör ve rakip firmalar uluslararası düzeyde değerlendirilmektedir.

Daha sonra, hazırlanan değerlendirme raporları ışığında satış stratejisi belirlenmekte ve Özelleştirme Yüksek Kurulunun onayından sonra, satış prosedürü başlatılmaktadır. Blok satış ve

(63) K01, Türkiye’de Özelleştirme, Ankara: Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı İletişim Birimi, 13 Haziran 1994, ss. 2-3.

halka arz uygulama prosedürünü gösteren şekil aşağıya çıkarılmıştır.

Şekil (9): Blok Satış ve Halka Arz Uygulaması



Şekil (9)'un devamı

Blok Satış Prosedürü	Halka Arz Prosedürü
- Bilgi dökümanının hazırlığı, - İlan metni hazırlanması ve onayı, - İlan verilmesi, - Yatırımcıları pazarlığı davet - Alıcı ile ön anlaşma ve niyet mektubu imzası - Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı - Hukuk danışmanı - Satış sözleşmesi taslağı - Satış sözleşmesi ÖYK onayı - Satış sözleşmesi imzası - Satış bedelinen tahsili ve devri - Satış gelirinin Özelleştirme fonuna aktarılması	- Kamuoyu ve reklam, SPK izni ve hukuk danışmanı çalışmaları - Prospektüs, sirküler, müracaat formu, hisse senedi örnekleri- nin hazırlanması, - Gerekliyse ana sözleşmenin halka arza uygun hale getiril- mesi - Underwriter, satış acentası, koordinatör banka tesbiti, - Prospektüs, sirküler, müracaat formu, hisse senedi basımı ve Özelleştirme İdaresi adına bankaya teslimi, - SPK'dan halka arz izninin alınması, - Müracaatların kabulü, bedelle- rin bankaya teslimi, - Hisse senetlerinin tahsisi, - İMKB'de işlem görme - Satış gelirinin Özelleştirme fonuna aktarılması

Satış Sonrası İzleme

3. Blok Satış ve Halka Arz Uygulaması

a. Blok Satış Uygulaması

Blok satış yönteminde ilk aşamada basın-yayın organları aracılığı ile satış duyuruları yapılmaktadır. Bu duyurularda, blok satışa sunulan şirketin adı, satılacak kamu payı, son teklif verme tarihi ve uygulanan ihale yöntemine göre diğer bilgiler yer almaktadır.

Bu yöntemle, satışa sunulan kamu hisseleri için minimum bedel üzerinden ihaleye çıkılabildiği gibi, bedel belirtmeksizin teklif isteme ve pazarlık yöntemiyle de satış işlemi yapılabilir.

Blok satış ihalelerinde belirlenen son teklif verme tarihinden sonra özelleştirme idaresi bünyesinde oluşturulan ihale komisyonu tarafından alınan tekliflerin değerlendirilmesi işlemine geçilmektedir. Yapılan teknik değerlendirme sonuçları özelleştirme Yüksek Kurulunun onayına sunulmakta ve kurul bu teklifler arasında uygun gördüğü firmaya satış onayı vermektedir. Daha sonra idare ile alıcı firma arasında satış sözleşmesi imzalanmaktadır. Blok satış ihalelerinde yeterli ve uygun teklif görülmemesi durumunda, yeniden ihale açılmaktadır.

b. Halka Arz Uygulaması

Halka arz yönteminde halka arz için Sermaye Piyasası Kurulundan alınan izinden sonra yine basın-yayın organları aracılığı ile duyurular yapılmaktadır. Bu duyurularda şirket hisselerinin halka arzedilecek oranı, halka arz tarihi, beher hisse senedi satış fiyatı, halka arza aracılık edecek banka ve kuruluşların isimleri ile diğer bilgiler yer almaktadır. Ayrıca, hisse senetleri halka arzedilecek şirketle ilgili ayrıntılı bilgileri içeren prospektüs ve broşürler hazırlanarak, satışa aracılık edecek

banka şubelerine gönderilmekte ve bu yolla alıcı olacakların bilgilendirilmesi sağlanmaktadır.

Yapılan uygulamalarda, şirket hisselerinin halka arzı konusunda çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bazı şirket hisselerinin halka arzında kişi başına alınabilecek hisse senedi miktarına herhangi bir kısıtlama getirilmediği gibi, bazı halka arzlarda da tahsis yöntemi uygulanmaktadır.

Bu yöntemde, her bir başvuru sahibinin alabileceği azami miktar belirli bir sayı ile sınırlandırılmakta ve tahsis edilecek miktarlar, başvurulara göre özelleştirme idaresi Başkanlığı tarafından belirlenmektedir. Bu yöntemin uygulanmasındaki amaç, halka arz uygulamasından küçük tasarruf sahiplerinin yaygın olarak yararlandırılmasıdır.

Bazı halka arz uygulamalarında, halka arza aracılık eden banka veya aracı kurumlarla yapılan "aracılık yüklenimi" (underwriting) sözleşmesi çerçevesinde, hisse senetlerinin satılamayan kısmının bu banka ve aracı kurumlarca yeniden satılmak üzere satın alınması yöntemi uygulanmaktadır. Böyle bir uygulamanın temel amacı, hisse senetleri halka arzedilen kuruluşun ilk anda oluşabilecek fiyat dalgalanmalarına karşı korunmasıdır.

Halka arz edilen şirket hisseleri, eğer daha önce İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem görmüyorsa, IMKB Yönetim Kurulunun onayını müteakip bu hisseler borsa kotuna alınır ve IMKB'de işlem görmeye başlar.

0. TESBİT EDİLEN YÖNTEMİN VE UYGULAMANIN ÜSTÜNLÜKLERİ

İşletme zarar ve mali kriz içinde olmasına rağmen, kapatmak veya tümüyle tasfiye etmek gibi bir yola başvurulmamıştır. Bunun yerine, tarihi misyonu, bu günkü konumu, holding içindeki ve sektöründeki yeri, yöre ekonomisine ve yörenin sosyal hayatına katkıları ve istihdam boyutu ile ele alınarak, durumuna en fazla uygun düşen bir özelleştirme modeli tesbit edilmiştir. Neticede bu mo-

del ile özelleştirilerek, karlı ve verimli bir kuruluş halinde devamlılığı sağlanmıştır.

İşletme satışından önce holding merkezinden bağımsız olarak anonim şirket statüsüne kavuşturulmuş ve rehabilite edilmiştir. Yeni örgütlenme yapısı ile işletmeyi sınırlayan bağlar ortadan kaldırılmış, idari ve mali yönden iyileştirmeler sağlanmıştır. Öte yandan şirketin hisse senetleri yöneticilere verilmiş, çalışanlara satılmış ve kısmen de yöre halkına arz edilerek, özelleştirmeye yumuşak geçiş sağlayacak kamuoyu onayı ve alt yapısı hazırlanmıştır.

Özelleştirme uygulamasına üç yıllık bir süreçte geçilerek, acale uygulamaların getireceği olumsuzluklar en başından itibaren önlenmiştir.

Yöneticilere, çalışanlara, yöre halkına ve giderek halka hisse senedi satışı yapılarak, uygulamanın istihdamı olumsuz etkileyen yönleri rehabilitasyon aşamasından itibaren törpülenmeye çalışılmıştır. Bu anlamda 4046 sayılı yasa ile yapılan düzenlemelerden de azami oranda istifade edilmiştir.

Sektörel olarak işletmenin rekabet gücünün mevcudiyeti, varlıkları ve sosyal konumu da göz önünde bulundurularak, şirketin özelleştirilmesine karar verildikten sonra, mülkiyetin devrini öngören satış yöntemleri cesaretle uygulanmıştır. Yöneticilerin, çalışanların ve halkın satın alma gücü ve talepleri dikkate alınarak, tek yönleme bağlı kalmadan, şirketin karlılığını ve verimliliğini arttıracak diğer satış yöntemleriyle birlikte, en uygun özelleştirme yolu tercih edilmiştir.

Bu anlamda, şirketin mevcut teknolojisi belirlenen ürün gamı için yeterli görülmekte ise de, özelleştirmeden sonra oluşması beklenen rekabet ortamının boyutları, özellikle Avrupa Topluluğu ile gümrük birliğini öngören anlaşmalarının imzalanmak üzere olduğu son günlerdeki gelişmeler, yeni pazar koşullarına göre, teknolojik ve yönetsel yenilenmeyi, esnek ve üretken bir yapıyı zorunlu kılacaktır. Bu vargıdan hareketle, mevcut yapıdaki eksik-

liği giderecek stratejik yabancı ortağa satış yöntemi de yararlı bir yöntem olarak uygulamaya dahil edilmiştir.

Sonuç olarak, gerek yöneticilere, çalışanlara, yöre halkına ve halka hisse satılarak; gerekse yerli müteşebbise doğrudan (blok) satış yapılarak, yönetimin ve mülkiyetin el değıştirmesi sağlanmıştır. Bu arada verimlilik , karlılık, sermayenin tabana yayılması ve gelir dağılımının iyileştirilmesi gibi amaçlara cevap verilmiştir. Stratejik yabancı ortağın katkıları ile şirket piyasa hakimiyeti derin, verimli ve rekabetçi bir yapıya kavuşturulmuştur.

Devlet, ilk aşamada birikmiş borçları üstlenmişse de, süreç içinde değerli arsalara tasarruf ederek ve uzun vadede vergi gelirlerinde artış sağlayarak, gelir beklentisini karşılamıştır. Öte yandan, önemli bir işsizlik problemi ortaya çıkması en başından önlenmiş, uzun vadede artacak üretim kapasitesi ile de yeni istihdam olanakları yaratılması sağlanmıştır.

SONUÇ

Ulusal Kurtuluş Savaşının başarıyla sonuçlandırılmasından sonra yeni Türkiye Cumhuriyeti, üretimi ve sanayisi durma noktasında olan bir devlet olarak, süratle ülkeyi bayındır kılacak okul, hastane, yol yapmak zorundayken; bir yandan da tarımsal üretimi geliştirecek ve bunları işleyecek sanayi tesisleri kurmak ve ticari hayatı canlandıracak tedbirleri almak zorundaydı.

Ancak, uzun süren savaşların etkisiyle yoksul düşmüş eğitimsiz bir halk, yerli ürünler yerine ithal malları himaye eden bir gümrük rejimi, küçük çaplı da olsa işletmecileri olan azınlıkların, ülkeyi terketmesiyle faaliyetlerini sürdürmekte zorlanan cılız bir sanayi devralan yeni yönetim, ilk zamanlar ekonomik tercihini, egemen unsuru özel teşebbüs olan "karma sistem" den yana koymuştur.

Bu tercihin hayata geçirilmesi için ilk uygulamalar, Osmanlı İmparatorluğu döneminden miras kalan bazı küçük işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmek ve geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Bunun için 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuş, içlerinde Hereke Fabrika-i Hümayunu'nun da bulunduğu birkaç küçük işletme bu bankaya devredilmiştir.

Ancak, kaynak, müteşebbis, teknik bilgi ve beceri yetersizlikleri gibi nedenlerle bu dönemin sanayileşmede arzulanan ivmeyi sağlayamaması, yeni arayışlara neden olmuştur. Bu arayışlar, sonuçta "mutedil devletçilik" anlayışının ekonomide hakim olmasını sağlamıştır. Bu anlayışın bir sonucu olarak Hereke Fabrikası gibi kuruluşları bünyesine almış olan Sümerbank, arkasından da Etibank oluşturularak, temel sanayi müesseselerinin devlet eliyle ve bu Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler) aracılığı ile kurulması amaçlanmıştır.

Böylece, Türkiye Cumhuriyeti'nde bizzat Atatürk'ün belirlediği "devlet eliyle toplumsal kalkınma" politikasının bir aracı haline gelen KİT'ler, cumhuriyetin kuruluş yıllarından

itibaren, o günün koşulları içinde ekonomik ve ticari hayatın her alanında faaliyet göstererek, kendilerine yüklenen bu tarihi misyonu uzun yıllar başarıyla yerine getirmişlerdir. Türkiye'nin gelişmesine de önemli katkılar sağlamışlardır.

Ancak, zaman içinde KİT'lerin çoğalarak devlet içindeki güçlerinin ve ağırlıklarının artması, bu kuruluşları siyasetin ve siyasetçilerin cazibe merkezi haline getirmiştir. Neticede, KİT'lerin üretim, yatırım, fiyatlandırma ve istihdam politikalarının hükümetlerce belirlenmesi, giderek bunların etkinliğini yitirmelerine ve verimsiz kuruluşlar haline gelmelerine yol açmıştır.

Özellikle 1960'lı yıllardan sonra bir zamanların başarılı KİT'leri, eski teknolojileri, aşırı istihdam oranları, atıl kapasiteleri, kaynakların etkin kullanılamaması, gereksiz büyümeleri ve yönetimde devamlılık sağlanamaması gibi nedenlerle, karlılığı ve verimliliği gittikçe düşen, her geçen gün milli ekonomiye daha fazla yük haline gelen kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Bunların en başında gelen ve ülkemizin sanayileşmesinde köklü geçmişi ve desteği olan Sümer Holding Anonim Şirketi, pamuk ipliğinden kundura üretimine; halıçılık, yünlü dokuma ve hazır giyimden, porselene kadar; çok geniş bir ürün yelpazesi içinde üretim yapmaktadır.

Çalışmamızın konusunu oluşturan Sümer Holding Anonim Şirketi Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, Hereke kasabasının kurulmasından bu günlere gelmesine değin, her olaya damgasını vurmuş, her gelişmeye katkı sağlamıştır. İşletme yörenin ekonomik ve sosyal yönden gelişmesinde lokomotif görevi üstlenmiş ve adeta Hereke ile özdeş hale gelmiştir.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi, holdingin yünlü grubu içinde olup, grup üretimindeki payı % 20'dir. İşletme, yünlü grubu içinde satışları, stokları, istihdam düzeyi, gerek işçi ve gerekse makine verimliliği ile grubun ve holding genel düzeyinin üzerinde bir başarı grafiği ile dikkat çekicidir.

Mali duruma ilişkin göstergeler holdingin 1988 yılından, işletmenin ise 1991 yılından itibaren zarar etmeye başladığını göstermektedir. Ancak bu dönemde faiz/komisyon adı altında yapılan ödemelerin arttığı, dolayısıyla bu kalemlerin zararda önemli bir etken olduğu bu çalışmamızda da görülmektedir.

İşletme, insan kaynakları yönetimi açısından analiz edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, personelin sağlanmasından geliştirilmesine, eğitimi ve ücretlemesine; çalışma koşullarının iyileştirilmesinden, korunma, sağlık ve sosyal güvenlik problemlerine; işçi, işveren, sendika ve yöneticilerle ilişkilerden, araştırmalara, moral ve motivasyon sağlayıcı çalışmalara ve sosyal hizmet faaliyetlerine kadar, çok geniş bir çalışma alanıdır. Ancak, Personel Müdürlüğünün işletmede örgütlenmesi, bütün bu fonksiyonları ifa etmeye yeterli değildir.

İşletmenin insan kaynakları politikası Sümer Holding A.Ş. Genel Müdürlüğünde belirlenmektedir. İnsan kaynakları politikası ve buna ilişkin planlar, gelişen teknoloji, değişen üretim ve satış miktarları ile çağdaş işletme yönetiminin gereklerine uyum sağlayacak esneklikten uzaktır.

Öte yandan işletme, holding ile birlikte 1987 yılından itibaren "özelleştirme" kapsamına alınmıştır. Buna rağmen bu güne değin kapsamlı bir uygulama yapılamamıştır. Bu süre içinde sözleşmeli personel uygulaması, holdinge bağlı olup özelleştirilen kuruluşlardan yatay geçişler ve yasal emeklilik başta olmak üzere, ayrılımların teşvik edilmesi, sağlıklı personel planları yapılmasını güçleştirmiştir.

Sözleşmeli personel uygulaması ile personel politikaları dinamik bir yapıya kavuşturulmak istenmiştir. Ancak uygulama ile üst düzey teknik ve idari personelin istihdam güvencesi azalmıştır. Sözleşmeli personel ile diğer personelin arasındaki ücret dengesinin giderek sözleşmeliler aleyhine bozulması, uygulamanın cazibesini yitirmesine yol açmıştır.

Toplu pazarlık kapsamındaki işçilerin ücret düzeyi sektöre

göre yüksektir. Ancak, sözleşmelerle nitelikler ön plana çıkarılmadan yıllık belirgin ücret artışları sağlanması, çalışanlar arasında ücret adaletsizliği yaratmıştır. Üretim ile ücret ilişkisini sağlayan bir ücret sistemi kurulamamış, teşvik edici nitelikten yoksun olan mevcut sistem gelişmeleri olumsuz etkilemiştir. Ücretlemede bireysel performans, verimlilik ve karlılık gibi faktörler dikkate alınmamış ve üretim içinde ücretin payı giderek artmıştır.

İşletmenin, personele sağlanan haklar ve kolaylıklar ile tümüyle çalışma hayatının kalitesi açısından incelendiğinde bir hayli elverişli bir ortam sağladığı görülmektedir. Bu yapısı ile personelin motivasyonunu ve moralini olumlu etkilemektedir. Ancak sosyal faaliyetlerin de bir maliyeti vardır. Bu maliyet işletmenin genel üretim maliyetini doğrudan etkilemektedir.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi işletmecilik faaliyetleri açısından da analiz edilerek, önemli bulgular elde edilmiştir. İşletme, ağırlıklı olarak yünlü kumaş üretimi yapmaktadır. Bu üretim hammaddesi itibarıyla dışa bağımlıdır. Esasen hammadde ve malzeme alımı işletmenin dışında (Satınalma İşletmesi tarafından) gerçekleştirilmektedir. Keza üretim programları da pazarlama, stok durumu ve tüketici tercihleri çoğunlukla dikkate alınmadan Genel Müdürlükçe belirlenmektedir. Fiyat tesbitleri de Genel Müdürlükçe yapılmakta ve çoğu zaman maliyetlerle ilişkilendirilmemektedir.

Araştırma-geliştirme, pazarlama, reklam ve tanıtım gibi fonksiyonlar işletme bünyesinde değildir. Bu itibarla işletme ürün geliştirme, pazarlama ve pazar araştırma, reklam, tanıtım ve satış arttırma gayretlerinden uzaktır. Bu durumda Milli Savunma Bakanlığı, resmi daireler ve Pazarlama İşletmelerinden oluşan klasik müşteri profilini değiştirerek, iç ve dış piyasalara açılma imkanı bulamamaktadır.

Öte yandan hükümetlerin 1987 yılından sonra KİT'leri mali yönden desteklemekten vazgeçmeleri, işletmeyi de kendi finansman

kaynaklarını yaratmak zorunda bırakmıştır. Ancak hiç bir konuda bağımsız hareket edemeyen işletme, finansal kaynaklarını belirlemede de bağımsız hareket edememiş. Genel Müdürlük tarafından temin edilen kısa vadeli ve yüksek faizli borçlarla finansman ihtiyacını karşılamak zorunda kalmıştır.

Bunun yanında emekliler için ödenen sosyal yardım zammı, sürekli zarar eden ve işletme kaynakları ile sübvansede edilen sosyal tesisler ve buna benzer harcamalar, Genel Müdürlükçe yüklenen faiz/komisyon ve genel yönetim giderleri payları, işletmenin mali krizini giderek derinleştirmiştir.

Bu kriz ve özelleştirme konusundaki belirsizlikler işletmenin hızla değişen teknolojiye uyumunu sağlayacak yatırımları da yapmasını engellemiştir.

Sonuç olarak, Hareke Yünlü Sanayi İşletmesi aşırı istihdamı, yüksek işçilik ücretleri, aşırı sosyal harcamaları, kötü işletme yönetimi, sağlıksız üretimi, yanlış fiyat tesbiti, yanlış pazarlama ve satış faaliyetleri ve nihayet kötü borçlanma politikası ile gittikçe öz kaynaklarını tüketmiş, borç krizi içine düşmüş ve devlete her geçen gün daha fazla yük olan bir işletme konumunu almıştır.

İşletme bu konumundan süratle kurtulmak zorundadır. Aksi halde her geçen gün durumu daha da kötüleşecektir. Geçmişte KİT'lerin mali ve hukuki durumlarını düzelterek yeniden yapılandırmalarına imkan sağlayan çok sayıda düzenleme yapılmış olmasına rağmen, bu konuda başarı sağlanamamış ve bu kuruluşların durumu her geçen gün daha da bozulmuştur. Bu tür düzenlemeler HYSİ için de sonuç getirmemiştir ve getirmeyecektir.

Sorunlar bu aşamada iken, ekonomik ve mali politikaların başarısızlıklarının en önemli nedeni KİT'ler olarak görülmekte, dünya ile birlikte Türkiye'nin de gündemini işgal eden özelleştirme olgusu, bu kuruluşların sorunlarının tek çözüm yolu gibi sunulmaktadır. Ancak, mali kriz içindeki işletmenin bu yapısı ile özelleştirilmesi, salt değerli arazi ve binalarının elden çıkarılmasından başka bir amaca hizmet edemeyecek, özelleştirme olgu-

sundan beklenen yararlarla ulaşılamayacaktır. Dolayısıyla bu aşamada özelleştirme çözüm değildir.

Öte yandan, işletmenin tarihi kimliğinin ön plana çıkmasına rağmen, kuruluşunda etken olan amaçlar bu gün önemli ölçüde geçerliliğini yitirmiştir. Ancak, işletmenin Hereke yöresinin sosyo ekonomik yapısındaki önemi, dolayısıyla ülke ekonomisindeki gerekliliği, işletmenin tümüyle kapatılması düşüncesini geçersiz hale getirmiştir.

Bütün bunlar, işletmenin yerinde kalarak, kendi kaynakları ile faaliyetlerini sürdürecektir ve sonra da kara geçmesini sağlayacak şekilde, rehabilitasyon ve özelleştirme planlarını da içeren acil radikal önlemlerin alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu itibarla, bir rehabilitasyon planı çerçevesinde işletme yönetimini iyileştirmek ve serbest piyasa mekanizmasına uyumunu sağlamak için, aşağıda kısaca belirtilen düzenlemeler yapılmıştır:

- Rehabilitasyon ve gerekirse sonuçta özelleştirme için üç yıllık süre öngörülmüştür. Bu süre içinde askeri ve resmi siparişlerin devamı devletçe garanti altına alınmıştır.

- İşletmeyi, muhtemel bir özelleştirmeye yumuşak geçişi sağlamak ve holdingin yönetim ve denetiminden çıkarmak amacıyla, en büyük hissedarı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı olan yeni bir anonim şirket (Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi Anonim Şirketi) oluşturulmuştur. Şirketin hisselerinin % 10'u yöneticilere, çalışanlara, sendikaya ve işletmenin emeklileri ile yöre halkına satılmıştır. % 10 oranında hisse de halka satılmak üzere İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kote edilmiştir.

- Böyle bir yapılanma, şirketin yönetim, üretim, yatırım, pazarlama, fiyatlandırma gibi işlevlerinin politika ve politikacının etkisinden arındırılarak, piyasa koşullarına ve özel sektör zihniyetine göre yönetilmesine zemin hazırlamıştır.

- İşletmenin tam kapasite çalışması ve dışa bağımlılığın en aza indirilmesi için, klasik müşteri profiline de uygun olan St-raygarn ürün tipine ağırlık ve öncelik verilmiştir. Böylece üretim maliyetinin azaltılması, üretimin optimizasyonu, askeri ve

resmi siparişlere yönelik pazar payının korunması ve arttırılması sağlanmıştır.

- Üretim yeniden organize edilerek, iş akışı içinde zaman kaybına neden olan ve maliyeti arttıran gereksiz bölümler ile bazı işletme birimleri ya tümüyle tasfiye edilmiş, ya da işletmenin ana iştiğal konusu dışına çıkarılmıştır. Bu anlamda karboniz ünitesi ve püskürtme ünitesi kaldırılmıştır. İşletme içindeki itfaiye teşkilatı lağvedilmiştir. Örgü-cımbız, yemekhane ve sosyal hizmetler taşeron aracılığı ile yaptırılmıştır. Sosyal tesisler kiraya verilmiştir.

- Ağırlıklandırılan ürün tipi ve işyükü baz alınarak işçi norm kadroları yeniden belirlenmiştir. Yeni şirketin İnsan Kaynakları ve Pazarlama Müdürlüğü gibi yeniden organize edilen birimleri, kazandırılan yeni fonksiyonları ve mevcut işyüküne uygun olarak, idari personel norm kadrosu da yeniden düzenlenmiştir.

- Rehabilitasyon süresi boyunca işletmenin devlete olan borçları dondurularak, faiz işletilmemesi sağlanmış; çıkarılacak personelin kıdem tazminatı devletçe karşılanmıştır. Bunun dışında harcamalardan yapılan tasarruf ve alınan gelir arttırıcı önlemlerle şirket birinci yılın sonunda tüm borçlarını ödeyecek mali güce kavuşmuştur.

- İkinci yıl karlılığını daha da arttıran şirket, mali yapısı güçlü, piyasa ve pazar hakimiyeti derin, karlı ve verimli bir kuruluş olarak, özelleştirilmesinin gerekip, gerekmediğinin; özelleştirilecekse, bunun nasıl ve hangi yöntemle yapılması gerektiğinin, düşünüleceği bir sonuca ulaşmıştır.

Türkiye'de, özellikle zararda olan KİT'lerin özelleştirmesi hususunda toplumsal mutabakat sağlanmıştır. Bu tür kuruluşlar için "Sat, kurtul!" deyimi yaygındır. Bu itibarla şirketin özelleştirilmesi çok zor olmayacaktır. Şirket, kuruluşundan itibaren özelleştirme idaresi Başkanlığının yönetim ve denetimine verilmekle, özelleştirmeye giden yolda ilk adım atılmıştır. Esasen şirketin rehabilitasyonu da özelleştirme uygulamasının işletme, çalışanlar, yöre ve devlet adına, en iyi koşullarda yapılmasını

sağlayacak alt yapıyı oluşturmaya yönelik olarak yapılmıştır.

Bu durumda özelleştirmenin gerekliliğinden çok, uygulanacak özelleştirme modeli bir hayli ön plana çıkmaktadır. Zira, özelleştirmeden beklenen amaca göre çeşitli yöntemleri uygulamak mümkündür. Bu yüzden işletmenin mali bünyesi, bina ve arazilerinin değeri ve konumu, yörenin ekonomik ve sosyal hayatına katkıları, devletin uygulamadan beklentileri ve kamuoyunun en hassas olduğu özelleştirmenin istihdam boyutu gibi faktörler, uygulanacak modelin tesbitinde durum ve koşullara ağırlık veren (contipency aproach) durumsal yaklaşımı zorunlu kılmıştır.

Bu nedenle durumsal yaklaşım esas alınarak, rehabilitasyon aşamasından itibaren, ihale yöntemi, kiralama yöntemi, yöneticilere, çalışanlara ve yöre halkına satışları da içeren hisse senedi satışı yöntemi gibi, özelleştirme yöntemleri kısmen uygulanmış ve işletmenin rehabilitasyonu sağlanmıştır.

Bu aşamadan sonra şirketin tamamen özelleştirilmesi için, hisse senetlerinin halka arzı, stratejik satış ve blok satış yöntemlerini de içeren, karma bir satış modeli uygulanmıştır.

Ancak, işletmenin kurulu bulunduğu alan dışındaki araziler satış işleminin dışında tutulmuş, yeni imar planları düzenlenerek devlet adına tek tek satılmıştır. Deniz kenarındaki tarihi köşk Kültür Bakanlığına devredilmiştir. Fabrikanın işgal ettiği arazi işletmenin yeni sahiplerine 49 yıllığına kiralanmıştır.

Uygulama ile özelleştirme idaresi Başkanlığının elinde bulunan % 80 oranındaki hisselerin yarısı stratejik yabancı ortağa, diğer yarısı da yerli müteşebbise blok satış yöntemi ile satılmıştır. Rehabilitasyon aşamasında yöre içinde satışı öngörülen % 10 oranındaki hisselerden satılamamış olanlar ile elde kalan diğer hisseler İstanbul Menkul Kıymetler Borsası aracılığı ile halka arz edilmiştir. Uygulama sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Özelleştirme uygulaması önceden tesbit edilen bir zaman diliminde, mali, ekonomik ve sosyal çözüm önerileri ile birlikte tamamlanarak, acele uygulamaların getireceği olumsuzluklar başından itibaren önlenmiştir.

Uygulama sonucunda işletmenin Hereke'de kalması ve ekonomik faaliyetlerini arttırarak sürdürmesi sağlanmıştır. Ayrıca fabrikanın yeni ortak yapısı ile kazandığı modern yönetimi, yeni teknolojisi, ihracata yönelik üretim ve pazarlama potansiyeli ile, tarihi misyonuna uluslararası bir nitelik kazandırılmıştır.

Borçlu bir işletme için, bir çok yöntemin birlikte kullanıldığı karma bir satış modeli, başarılı bir şekilde uygulanmıştır. Cazip fiyatlarla hisse satın alan yöneticiler başta olmak üzere, çalışanlar, emekliler, sendika ve yöre halkı işin sahibi yapılarak, muhtemel tepkiler en başından önlenmiştir. Ayrıca, bireysel performans, verimlilik ve karlılık arttırılmıştır.

Özelleştirme yasasının özendirici hükümleri de kullanılarak, işletmeden ayrılanların zarar görmesi önlenmiş, kendi başına veya birlikte küçük ve orta boy işletme kurmak isteyen deneyimli personelin kredilerle desteklenmesi sağlanmıştır. Bu anlamda toplam istihdamda önemli bir azalma olmadan, işletmede verimli bir çalışma ortamı sağlanmıştır.

İşletmenin ucuz finansman kaynağı bulması kolaylaşmış, üretimi artmış, pazarları genişlemiş, verimlilik yükselmiş, borç ödeme süreci hızlanmış ve ödeme gücü artmıştır.

Öte yandan Türkiye'nin Avrupa Topluluğu ile gireceği gümrük birliği ve Türk Cumhuriyetleriyle oluşan yeni ticari bağlar iyi değerlendirilerek, işletmenin pazar payı derinleştirilmiştir.

Gelişmiş ekonomilerdeki boyutlarda olmasa bile, ülkemizde de kapsamlı bir sermaye piyasasının oluşu ve bilgili, dinamik kadrolara sahip bir özel sektör kitlesinin varlığı çok iyi değerlendirilerek, akılcı bir özelleştirme stratejisi uygulanmıştır.

Rehabilitasyon aşamasından itibaren şirketin ulaştığı yeni piyasa ve pazar koşullarının da bir gereği olarak, yerli müteşebbise blok satış yöntemi uygulanmıştır. Bununla birlikte, artan rekabet koşullarına uyumu, teknolojik ve yönetsel yenileşmeyi beraberinde getirecek, stratejik yabancı ortağa satış yöntemi, başarıyla uygulanmıştır. Bu durum, Avrupa Topluluğu ile gümrük birliği anlaşmasından sonra dış piyasalarda oluşacak rekabet im-

kanları açısından, özellikle tekstil sektöründeki güçlü konumumuz daha arttırmıştır.

Devlet ilk zamanlar borç ve faiz yükünü üstlenerek, mali yönden zarar görmüşse de, işletmenin rehabilitasyonundan sonra bu yükten tamamen kurtulmuştur. Öte yandan işletmenin kullanım dışı gayrimenkulleri devletin tasarrufuna bırakılarak, devlete gelir sağlanmıştır. Bu durum, işletmeyi sadece değerli gayrimenkullere sahip olmak isteyen kötü niyetli alıcılardan koruyarak, sonuçta işletmenin gerçek müteşebbislerin eline geçmesini sağlamıştır.

Uygulama, çalışanların olduğu kadar, siyasi otoritenin de beklentilerine cevap verebilmiştir. Bu anlamda verimlilik artışı, kamu açıklarının azaltılması, vergi gelirlerinde artış gibi beklentiler karşılanmıştır. Öte yandan uygulama enflasyonun önlenmesine, rekabetçi piyasa mekanizmasının oluşturulmasına, sermaye piyasasının geliştirilmesine, gelir dağılımında adaletin sağlanmasına, sermayenin tabana yayılmasına, devletin gelir elde etmesine ve döviz gelirlerinin artmasına belirgin katkılar sağlamıştır.

Sonuç itibarıyla, uygulama hem devlet, hem çalışanlar, hem yöre halkı, hem de ülke ekonomisi için yararlı olmuştur. Zira aşırı istihdamı, sağlıksız üretimi, kötü yönetimi ile kaynaklarını tüketmiş olan Sümer Holding Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi gitmiştir. Yerine modern teknolojisi, çağdaş yönetimi, ulusal ve uluslararası rekabetçi yapısı ve güçlü mali bünyesi ile yöreye ve ülke ekonomisine daha çok katkısı olan, modern bir özel sektör kuruluşu gelmiştir.

Bu itibarla, seçilen özelleştirme yöntemi ve uygulaması, Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi gibi yöresel önemi ve etkinliği olan küçük ve orta boy Kamu İktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmesi için, iyi bir model oluşturmuştur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1982 Anayasası ve Önceki Anayasalar, Filiz Kitapevi, İstanbul.

2262 Sayılı Sümerbank Kanunu.

Adal, Zeki. "İşgücü Dönüşümü ve Devamsızlık", İşletmelerde İnsanöcü Planlaması Semineri, Gebze: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 2-4 Mart 1988.

Akalın, Güneri. KİT Ekonomisi, Ankara: Yeniçağ Basın-Yayın Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi, 1990.

Aktan, Coşkun Can. Kamü Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özeleştirme, Ankara: Takav Matbaası, 1993.

Aktan, Coşkun Can. Kamü İktisadi Teşebbüsleri ve Özeleştirme, İzmir: Bilkom Matbaası, 1987.

Akyüz, Necdet. Herkes İçin İş Güvenliği, İstanbul: 1980.

Artan, Sinan. "İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış", Peryön Bülteni, 1992:3.

Acher, Kate. The Politics of Privatisation-Contracting Out Public Services, London: Mac Millon Education Ltd., 1987.

Aena, Alaaddin. Halkla İlişkiler, İstanbul: 1974.

Ataay, İsmail Durak. 233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Uygulaması ve KİT'leri Özelleştirme Çalışmalarından Beklenenler, Yayına Hazırlayan Taner Karahasanoğlu, İstanbul: Orhim Seminerler Serisi Görüşler, Kongre Kültür Turizmi Serisi 1, 1986, s.341.

Ataay, İsmail Durak. İnsan Kaynağı Planlaması, Seminer Notu, İstanbul: 1993.

Ataay, İsmail Durak. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235, 1990.

Ataay, İsmail Durak. İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, MESS Yayını, Eğitim Kitapları Dizisi 19.

Ataay, İsmail Durak. "Tartışma". Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No: 442, 1991.

Ataay, İsmail Durak. T.C. Ziraat Bankası Şubeleri Norm Kadro ve İş Analizi Projesi Raporu, Ankara: T.C. Ziraat Bankası Eğitim ve Organizasyon Müdürlüğü, 1992.

Ataay, İsmail Durak. Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul: BANKSİS Yayınları No: 10, 1985.

Atasoy, Veyisel. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu, Ankara: Nurol Matbaacılık, 1993.

Ayaşlan, Solmaz. "KİT'lerin Personel Problemlerine Çözüm", Çerçeve Dergisi, 6 Ekim 1993.

- Bailey, Robert W. "Uses and Misuses of Privatisation" Kamu Ekonomisinin Genişlemesi ve Özelleştirme - Seçme Çeviriler, Yayına Hazırlayanlar Aytaç Eker ve Coşkun Can Aktan, İzmir: Takav Matbaası, 1992.
- Berger, Gaston. Yöneticileri Yetiştirme Metodları, Çev. Süheyl Gürbaşkan, İstanbul: İstanbul Reklam Yayınları, t.y. No: 6.
- Berkeoy, Taner. "Özelleştirmede Hatalar Zinciri, Ekonomik Trend, 18 Temmuz 1993.
- Blanchard, Francis. Dünya Çalışma Raporu 2, Çev. Nahit Töre ve Ahmet Gökdere, Ankara: DPT Yayını, 1990.
- Boratav, Korkut. Türkiye'de Devletçilik, Ankara: Savaş Yayınları, 1982.
- Bulut, Oguz K; Hasan Eney, "Özelleştirmenin Yolaçtığı İşsizlik ve KOBİ'ler", İsyyöv Dergisi, Sayı 36, Aralık 1994.
- Butler, Stuart M. "Kamu Hizmetlerinin Özelleştirilmesi", İSQ Dergisi, Sayı 248, 15 Ekim 1986.
- Can, Halil; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan. Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara: Aslımlar Ofset, 1986.
- Çarıkçı, Emin. MUSİAD Özelleştirme Paneli 1993, İstanbul: MUSİAD Araştırma Serisi-3, Ekim 1993.
- Ceylan, Ali; Melek Vergilisel. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No: 17, 1989.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İşçi Sağlığı ve İşgüvenliği ile ilgili Genel Bilgiler, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşçi Sağlığı Daire Başkanlığı Yayın No: 1990/30, 1990.

Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı, 5.b., Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 199.

Dereli, Toker. "Toplu Pazarlık Düzeninde Ücretler, Enflasyon ve Artan Grevler", İktisat Dergisi, Sayı 311, Ocak 1991.

Dereli, Toker. "Verimli Bir Çalışma Ortamı Yaratan Faktörler ve Özellikleri", Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No: 442, 1991.

Dicle, Atilla. "KİT'lerde Örgüt ve Yönetimi Geliştirme Çabaları Üzerine Bazı Gözlemler", Kamu İktisadi Teşebbüsleri Yönetim Sorunları, Ankara: MPM Yayını No: 106, 1976.

Doğan, Yahya. Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İzmir: Doğruluk Matbaası, 1993.

DPT, İstikrar Programı ve Gelişme Politikasının Bütünü İçinde Özelleştirme Politikası Ne Olmalıdır, Ankara: DPT İktisadi Planlama Genel Müdürlüğü, 1993.

Duran, Mahmut. "Özelleştirmenin Toplumsal ve Ekonomik Boyutları", Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, Edt. Ergin Arıoğlu, Ankara: Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994.

Ekin, Nurettin. Endüstri ilişkileri, 5.b., İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 208, 1989.

Ekonomist Dergisi, 16 Nisan 1992.

Eldem, Vahit. Osmanlı İmparatorluğunun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik. Ankara: İş Bankası Yayını, 1970.

Ercan, Mustafa Nazmi. Tekstilde İş ve Zaman Etüdü. Bornova İzmir: Ege Üniversitesi Tekstil Fakültesi Yayınları No: 9, 1982.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, 3.b., İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 209, 1989.

Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 236, 1991.

Eriş, Metin. "Yeniden Özelleştirme Üzerine Görüşler", 1994 Yılında Kiplas, İstanbul: Kiplas Yayını, 1994.

Erkök, Nebahat. "Özelleştirme SSK'yı Vuracak", Ekonomik Trend, 15 Ocak 1995.

Ertuna, Özer. Bir Özelleştirme Deneyimi Sümer Holding A.Ş. Satış Mağazalarının Devri ve Özelleştirmenin Amacı ve Uygulama Usulleri Hakkında Görüşler, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1994.

Finansal Kiralama (Leasing), İstanbul: İktisat Bankası Yayını, 1986.

Goodman, John C. Privatisation, Edt. J.C.Goodman, The Proceeding of A Conference Hosted By The National Center For Policy Analysis and Adam Smith Institute, NCPA, Dallas: 1985.

Görgülü, M. Refik. Acıklama ve Uygulamaları ile Anonim Limited ve Holding Şirketlerin Kuruluşu ve Faaliyet Rehberi. İstanbul: Görgülü Mali Yayınlar, 1991.

Hanke, Steve H. "Toward a People's Capitalism". Privatisation and Development. Edited By Steve H. Hanke. San Fransisko. California: International Center for Economic Growth, 1987.

Heath, John B. "Privatisation: The Case of BAA PLC" Privatisation in The UK. Edited By V.V. Ramanadham. Reprinted. New York: By Routledge, 1990.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "1987-1994 Yılları Gelir Tabloları"

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "İşçi Kadroları Broşürü". Hereke: 21.9.1994.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "İşletme Müdürü Brifingi" Hereke: 1994.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "Muhasebe Müdürü Brifingi". Hereke: 1994.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "Personel Müdürü Brifingi". Hereke: 1994.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "Planlama Müdürü Brifingi". Hereke: 1994.

Hereke Yünlü Sanayi İşletmesi. "Ticaret Müdürü Brifingi". Hereke: 1994.

Ilgaz, Nurdan A; Sema Özger. Toplu Sözleşmelerde Ücret Dışı Hakların Gelişimi, Ankara: MPM Yayını No: 366, 1988.

Inan, Afet. Devletçilik ilkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Planı 1933, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınlarından XVI.Seri-Sayı 14, 1972.

Kalkandelen, A. Hayrettin. Kadroalama Yöntem ve Teknikleri, Ankara: Sümerbank Yayını, 1984.

Kalkandelen, A. Hayrettin. Sendikalar ve Sendikacılık, Ankara: 1968.

Karlık, Rıdvan. Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, İstanbul: Esbank Yayını No: 5, 1994.

Kaynak, Tuğray. Organizasyonel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 223, 1990.

Kaynak, Tuğray. Personel Planlaması, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228, 1990.

Kent, Calvin A. "Privatization of Public Functions: Promises and Problems", Entrepreneurship and the Privatizing of Government, Edited by Calvin A. Kent, New York: Quorum Books Greenwood Press, Inc. 1987.

Kepenek, Yakup. 100 Soruda Gelişimi, Sorunları ve Özelleştirilmeleriyle Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Ankara: Gerçek Yayınevi, 1990.

Kirkpatrick, Colin. "The UK Privatisation Model: Is it Transferable To Developing Countries ?" Privatisation in The UK, Edited by V.V. Ramanadham, Reprinted, New York: By Routledge, 1990.

Kobu, Bülent, Üretim Yönetimi, 8.b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 260, 1993.

Kocaeli İl Yıllığı 1967, İstanbul: Kocaeli Valiliği, 1970.

Kocahanoglu, Osman Selim. Devlet Memurları Kanunu, İstanbul: Temel Yayınları No: 45.

Koşel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 205, 1989.

KÖİ, Türkiye'de Özelleştirme, Ankara: Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı İletişim Birimi, 13 Haziran 1994.

Küçükerman, Önder. Anadolu'nun Geleneksel Halı ve Dokuma Sanatı İçinde Hereke Fabrikası, İstanbul: Sümerbank Yayını, 1987.

Littlechild, Stephan. "İngiltere'de Özelleştirme Gereksinimi ve Uygulaması", KİT'lerin Özelleştirilmesi ve Dünya'daki Örnekler, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını No: 26, 1989.

Mucuk, İsmet. Modern İşletmecilik, İstanbul: Der Yayınları, 1983.

Newman, William H. Sevk ve İdare, Çev. Kenan Sürgit, Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 115, 1970.

Oluç, Mehmet. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, 6.b.,
İstanbul: Duran Ofset Basımevi, 1969. C.1.

Ökçün, Gündüz. Osmanlı Sanayii, 1913-1915 Sanayi İstatistikleri,
3.b., İstanbul: Hil Yayınları, 1984.

Önder, İzzettin. "Özelleştirmeye Genel Yaklaşım", Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, Editör Ergin Arıoğlu, Ankara:Türkiye Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994.

Özgül, Musa Hicabi. Sümer Holding Anonim Şirketi Genel Müdür Yardımcısı Hüseyin Avni Kutman'a Muhatap "Mektup", Hereke: 9.6.1994.

Öztüre, Avni. Nicomedia (İzmit) Tarihi, İstanbul: Avni Öztüre Yayınları, 1981.

Paci, Massimo. "Long Waves in The Development of Welfare Systems", Changing Boundaries of The Political, Edt. Charles S.Maier, Cambridge: Cambridge University Press, 1989.

Palmer, Margaret ve Kenneth T. Winters. İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, 1.b., İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.

The Morgan Bank, Privatization Master Plan Executive Summary of Recommendations, State Planning Organization Prime Ministry, Republic of Turkey, 1986,

TUSİAD. Özelleştirme ve KİT'lerin Halka Satışında Başarı Koşulları, İstanbul: Türk Sanayici ve İşadamları Derneği Yayını No:T/86, 1986.

Resmi Gazete. S. 18110, 20.7.1983.

Resmi Gazete. S. 19512, 9.7.1987.

Resmi Gazete. S. 21953, 7.6.1994.

Resmi Gazete. S. 22124, 27.11.1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Personel Yönetimi. 6.b., İstanbul: 1991.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. 50 Yılda Türk Sanayii. Ankara: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını, 1973.

Savaş, M. Arif. Ticaret Şirketleri Uygulaması ve Muhasebesi. İstanbul: Temel Yayınları No: 23.

Savaş, E.S. Özelleştirme Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı
Çev. Ergün Yener, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi
Yayınları No: 517, 1994.

Schild Ltd., "Hereke Yünlü Sanayi Müessesesi Modernizasyonu ile ilgili Expertiz Raporu", Hereke: Schild Ltd., 1991.

Sibson, E.B. İşletmelerde İnsanöcü Verimliliğinin Arttırılması.
Çev. Sinan Artan ve İnci Artan, İstanbul: Bilim Teknik
Yayınevi, 1991.

Son Değişiklikleriyle Türk Ticaret Kanunu. İstanbul: İnkılap ve
Aka Kitapevleri, 1975.

Starr, Paul. "The Limits of Privatization", Prospects for Privatization. Edited by Steve H. Hanke, New York: The Academy of Political Science, 1987.

Sümer Holding A.Ş., 13.12.1990 Tarih, 24/261 sayılı " Sözleşmeli
Personel Yönetmeliği"

Sümer Holding A.Ş., 14.3.1990 Tarih, 4/35 sayılı "Merkez
Çalışma Esasları Yönetmeliği"

Sümer Holding A.Ş., 16.3.1993 Tarih, 2/3 sayılı "Sanayi
İşletmeleri Çalışma Esasları Yönetmeliği"

Sümer Holding A.Ş., "1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991,
1992, 1993, 1994 Yılları Konsolide Bilançoları"

Sümer Holding A.Ş., "1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991,
1992, 1993, 1994 Yılları Gelir/Gider Tabloları"

Sümer Holding A.Ş., "1986, 1987, 1988, 1990, 1992, 1993
Yılları Faaliyet Raporları"

Sümer Holding A.Ş., "Genel Durum Raporu". 6.9.1994.

Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beseri ilişkiler.
İstanbul: 1975.

Şeker-İş. Sendikalaşmanın Yararları ve Sendikacının Görevleri.
Ankara: Şeker-İş Yayınları No: 63. t.y.

Şener, Orhan. "Dünya'da özelleştirme Uygulamaları". Dünya'da
ve Türkiye'de özelleştirme. Editör Ergin Arıoğlu, Ankara:
Türkiye Maden İşçileri Sendikası Yayını, Nisan 1994.

Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. Ankara: Ankara Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94, 1981.

TEKSİF. İş Kanunu, Sendikalar Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu. Ankara: TEKSİF Yayını, 1991.

Teksif - Sümer Holding A.Ş., İşletme Toplu İş Sözleşmesi,
1.10.1992-31.12.1994. Ankara: Yorum Basın Yayın Limited
Şirketi, t.y.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. İstanbul: İşletme Fakültesi
Yayın No: 226. 1990. C.1.

TÜGİAD. 2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına
Yaklaşımlar: IV Özelleştirme. Türkiye Genç İşadamları
Derneği, İstanbul: Şubat 1994.

Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi. S. 3343, 17.8.1993.

Uyanık, Cahit. "Özelleştirmede Yeni Yöntemler Tartışılıyor",
Ekonomik Trend. 2 Ocak 1994.

Uyargıl, Cavide. "Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılmasında
İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması",
Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1983.

Ulgen, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması,
2.b., İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın
No: 258, 1993.

Wallerstein, Immanuel. "The Rise and Future Demise of World
Capitalist System: Concepts for Comparative Analysis",
Comparative Studies in Society and History. Vol. 4, No: 16,
September 1974.

World Bank Report 1993. World Bank Pub. New York: 1994.

Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi. İstanbul: İİİTme Fakültesi
Yayın No: 246, 1991.

Yozgat, Osman. İİİTme Yönetimi. 8.b., İstanbul: Marmara
Universitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668,
1992.

Yüksel, Öznur. Personel Organizasyonu. Ankara: 1990.

Zaim, Sabahattin. Çalışma Ekonomisi. İstanbul: 1981.

