

**ÖZELLEŞTİRMELERİN İŞLETMELERİN VE İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA OLAN
ETKİLERİ
(POAŞ ÖRNEĞİ)**

Hazırlayan: Mehmet KANDEMİR
DanıŐman: Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İŞletme Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak HazırlanmıŐtır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim, 2007

TEŐEKKÜR

Yoğun iş tempoma ve tez çalıŐmama büyük bir sabırla hiçbir fedakrlıktan kaçınmadan destek veren sevgili eŐim Fatma'ya, bana moral kaynağı olan kızım Ezgi ve oğlum Arda'ya, çalışma süresince birikim ve görüŐlerinden faydalandığım kıymetli arkadaŐım

Onur NAL'a, tez üretiminin her safhasında katkılarını esirgemeyen Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün saygıdeğer hocaları; Doç. Dr. Adil OğUZHAN'a, Doç. Dr. AyŐe AKYOL ve danıŐmanım Yrd. Doç. Dr. Seyhan Bilir GÜLER'e ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet KANDEMİR

Tezin Adı: Özelleştirmelerin İşletmelerin ve İşgörenlerin Performansına Olan Etkileri (POAŞ Örneği)**Hazırlayan: Mehmet KANDEMİR****ÖZET**

Değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik koşulların bir sonucu olarak, kamunun vatandaşlarına daha iyi hizmet sunabilmesi amacı çerçevesinde bu şartlara uygun olarak devletin fonksiyonlarının yeniden belirlenmesi gereği gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, piyasa ekonomisini benimsemiş ülkelerde uygulanan en önemli araçlardan birisi olan özelleştirme, son yıllarda yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Özelleştirmenin en kuvvetli gerekçesini, özel sektörün kaynak kullanımında, kamu sektörüne göre daha etkin olduğu iddiası oluşturmaktadır. Özelleştirme ile verimlilik ve karlılık gibi performans göstergelerinde artış sağlanacağı savı, kamu mülkiyetinin tabiatı gereği verimsiz çalışmaya neden olduğu savına dayanmaktadır. Çalışmada, kamu sektöründe düşük verimliliğin ve yetersiz performansın sebepleri, kamu personel yönetiminin aksayan yönleri, işletmelerde özelleştirme sonrasında yeniden yapılanmanın performansı nasıl etkilediği ve bunu belirleyen faktörlerden emek faktörünün -dolayısıyla işgörenlerin- performansını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu amaçla PAOŞ'ın özelleştirme sonrası değerlendirilmesi yapılmış, işgörenlerin performanslarını etkileyen faktörlerin özelleştirme sonrası durumundaki değişim de POAŞ'ta uygulanan bir anket ile incelenmiştir. POAŞ'ın mali analizinde 1998–2003 yılları arasını kapsayan, İMKB resmi internet sitesinde yayınlanan ve POAŞ'ın yıllık faaliyet raporlarında da yer alan bağımsız denetimden geçmiş mali tabloları kullanılmıştır. Bu çalışma, özelleştirmenin işletmelerin verimliliğini ve işgörenlerin performansını arttırdığı görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Özelleştirme, KİT, Performans, İşgören, POAŞ

Title: The Effects of Privatization on Firm and Employee Performance (POAŞ Sample)

Author: Mehmet KANDEMİR

ABSTRACT

As a result of the changes in the economic, social and technological environment, a need for a revision in the states' functions was emerged to give a better public service to the society. In order to achieve that, privatization, which is one of the most effective tools used in the countries which have adopted free market economy, is used widely all over the world in recent years. The fact that resources are used more efficiently by the private sector enterprises than the public sector an enterprise is the one of the soundest reasons underlying the privatization concept. The claim that efficiency and performance of the enterprises would increase if they were privatized, is rooted to the idea that public sector enterprises operate inefficiently by their nature. In that thesis; the reasons for the low performance and the inefficiency in the public sector, the malfunctioning parts of the public personnel management, the effects of privatization to the performance of the firms and to the labor factor, which is a key determinant for the performance of the firms, are investigated. To achieve this, the efficiency and profitability ratios of POAŞ Company before and after privatization are analyzed comparatively and, also the effects of privatization to the condition of the factors that affect employee performance are investigated in POAŞ Company with a questionnaire. In the profitability and efficiency analysis of POAŞ, audited financial statements which are published in Istanbul Stock Exchange Market's official web-site and which are also found in POAŞ's annual reports, are used. This thesis finally demonstrates the fact that privatization has positive effects on firms' efficiency and performance of the employees.

Keywords: Privatization, State Owned Enterprises, Performance, POAŞ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
PROBLEM.....	3
AMAÇ.....	3
ÖNEM.....	3
SAYILTILAR	4
SINIRLILIKLAR	4
TANIMLAR.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI.....	6
1.1. ÖZELLEŞTİRMENİN TANIMI.....	6
1.1.1. Dar Anlamda Özelleştirme	7
1.1.2. Geniş Anlamda Özelleştirme.....	8
1.2. ÖZELLEŞTİRMENİN İKTİSADİ TEMELLERİ.....	9
1.3. ÖZELLEŞTİRMENİN AMAÇLARI	13
1.3.1. Ekonomik Amaçlar.....	13
1.3.1.1. Serbest Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırmak	13
1.3.1.2. Sermaye Piyasasını Geliştirmek	14
1.3.1.3. Verimliliği Arttırmak.....	15
1.3.1.4. Gelir Dağılımını Düzeltmek	15
1.3.1.5. Yabancı Sermaye Girişini Sağlamak.....	16
1.3.1.6. KİT'lerdeki Gizli İşsizliğin Ortadan Kaldırılması.....	16
1.3.2. Mali Amaçlar	17
1.3.2.1. Enflasyonla Mücadele	17
1.3.2.2. Devlete Gelir Sağlamak.....	17
1.3.3. Sosyal ve Siyasi Amaçlar	19
1.3.3.1. Servetin Tabana Yayılmasını Sağlamak.....	19
1.3.3.2. Siyasi Felsefeyi Uygulamaya Koymak.....	19
1.4. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ	20
1.4.1. Satış Yöntemi	20
1.4.1.1. Sermaye Piyasası Kanalıyla Hisse Senedi Satışı.....	21
1.4.1.2. Teklif Alma Yoluyla Hisse Senedi Satışı.....	21
1.4.1.3. Direkt Satışlar	22
1.4.2. Finansal Kiralama Yöntemi.....	23

1.4.3.	Yönetimin Devri Yöntemi	24
1.4.4.	İhale Yöntemi	24
1.4.5.	Kamu Özel Ortak Yatırım Yönetimi	24
1.4.6.	İmtiyaz Yöntemi	25
1.4.7.	Yasal ve Kurumsal Serbestleşme Yöntemi	26
1.4.8.	Yap-İşlet-Devret Yöntemi	26
İKİNCİ BÖLÜM		
2.	ÖZELLEŞTİRMELERİN İŞLETMELERİN PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ	27
2.1.	PERFORMANS KAVRAMI	27
2.1.1.	Performansın Tanımı	27
2.1.2.	İşletmelerde Performans Göstergeleri	29
2.1.2.1.	Kârlılık	29
2.1.2.2.	Verimlilik	32
2.1.2.3.	Kalite	35
2.1.2.4.	Yenilik (İnovasyon)	36
2.1.2.5.	Müşteri Memnuniyeti	37
2.1.2.6.	Çalışma Hayatının Kalitesi	39
2.2.	ÖZEL VE KAMU TEŞEBBÜSLERİNİN PERFORMANS KARŞILAŞTIRMALARI ÜZERİNE AMPİRİK BULGULAR	40
2.2.1.	Türkiye’de 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel İşletmelerin Performans Karşılaştırması Üzerine Ampirik Bulgular	40
2.2.1.1.	Kârlılık Karşılaştırılması	40
2.2.1.2.	İşgücü ve Sermaye Verimliliği Karşılaştırması	43
2.2.2.	İktisat Literatüründe Mülkiyet – Performans İlişkisini Ortaya Koyan Ampirik Bulgular	45
2.2.3.	Kamu Teşebbüslerinde Düşük Performansa Neden Olan Yapısal Sorunlar	53
2.2.3.1.	Hukuki Statü ile İlgili Sorunlar	53
2.2.3.2.	Yönetim ve Organizasyonla İlgili Sorunlar	54
2.2.3.3.	Mali Sorunlar	55
2.2.3.4.	Denetim Sorunları	56
2.2.3.5.	İstihdam ile İlgili Sorunlar	58
2.2.3.6.	İşletme Çalışmaları ile İlgili Sorunlar	60
2.2.3.7.	Yatırımlarla İlgili Sorunlar	63

2.3.	ÖZELLEŞTİRMENİN PETROL OFİSİ A.Ş. (POAŞ)'NİN PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME	64
2.3.1.	POAŞ'a İlişkin Tanıtıcı Bilgiler	64
2.3.2.	Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Bazı Değişkinlerin Değerlendirilmesi	68
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
3.	ÖZELLEŞTİRMENİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	70
3.1.	İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	70
3.1.1.	Performans Kavramı	70
3.1.2.	İşgören Performansının Bileşenleri	70
3.1.2.1.	İletişim	70
3.1.2.2.	Psikososyal Faktörler	72
3.1.2.3.	Yetki ve Sorumluluk	73
3.1.2.4.	İş Tatmini	74
3.1.2.5.	Eğitim	74
3.1.2.6.	Yetenek (İşgörenin Yeterliliği)	75
3.1.2.7.	Yükselme	76
3.1.2.8.	Fiziksel Koşullar	77
3.2.	ÖZELLEŞTİRME SONRASI İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PETROL OFİSİ A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	78
3.2.1.	Araştırmanın Modeli	78
3.2.2.	Evren ve Örneklem	79
3.2.3.	Verilerin Toplanması	80
3.2.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	80
3.2.4.1.	Faktör analizi	80
3.2.4.2.	Performansı Belirleyen Sorulara Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları ve Değerlendirilmesi	84
3.2.4.3.	Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı	91
3.2.4.4.	Petrol Ofisi A.Ş. Çalışanlarının Özelliklerine Göre Alt Performans Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklar	93
3.2.4.4.1.	Çalışanların Yaşlarına Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	94
3.2.4.4.2.	Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	98

3.2.4.4.3. Çalışanların Şirketteki Görevlerine Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	100
3.2.4.4.4. Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	102
SONUÇLAR	105
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	114

TABLOLAR LİSTESİ

TABLOLAR

Tablo 1. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel Firmaların Karlılık Oranları	42
Tablo 2. 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel Firmaların İşgücü ve Sermaye Verimliliği	44
Tablo 3.a. Özel Sektörün Verimli Olduğu Sonucuna Ulaşan Ampirik Çalışmalar	47
Tablo 3.b. Kamu Sektörünün Verimli Olduğu Sonucuna Ulaşan Ampirik Çalışmalar	51
Tablo 4. Finansal Göstergeler	69
Tablo 5. Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı	79
Tablo 6. Faktör Analizi Matrisi	83
Tablo 7. Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	85
Tablo 8. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	91
Tablo 9. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı	92
Tablo 10. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı	92
Tablo 11. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Şirket İçinde Aldıkları Eğitimlere Göre Dağılımı	93
Tablo 12. Kolmogorov-Smirnov Testi	94
Tablo 13. Çalışanların Yaşlarına Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları	95
Tablo 14. Yaşa Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları	96
Tablo 15. Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları	98
Tablo 16. Eğitim Seviyesine Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları	99
Tablo 17. Çalışanların Şirketteki Görevlerine Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları	100
Tablo 18. Şirketteki Göreve Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları	101

Tablo 19. Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre İletişim Alt Boyutuna

Ait Varyans Analiz Sonuçları

102

Tablo 20. Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal

Wallis Test Sonuçları

103

KISALTMALAR

Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Edition
Fak.	: Fakülte
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynaklar Yönetimi
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KHK	: Kanun Hükümünde Kararname
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
POAŞ	: Petrol Ofisi Anonim Şirketi
s.	: sayfa
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TODAİE	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Ünv.	: Üniversite
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol.	: Volume
Y.	: Yıl
Ya.	: Yayın
YDK	: Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu

GİRİŞ

Dünya çapında büyük ve hızlı değişimlerin yaşandığı 20. yüzyılın sonlarında, 21. yüzyılda geçerli olabilecek düşünce ve politika üretimi zorunlu hale gelmiş, bu zorunluluğun bir ifadesi olarak, bilim adamları, düşünürler ve siyasal önderler, ekonomide “serbest piyasa” ile siyasette “liberal demokrasi” modellerini ortaya atmıştır. Bu çerçevede içinde, devletin merkezîyetçi yapısının değiştirilmesi ve bir yandan devletin ekonomiye müdahalesinin asgariye indirilmesi, diğer taraftan da demokratik katılımcı bir siyasî yapılaşmanın gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin zaman içerisinde aşırı büyüme, gelişen teknolojiye ayak uyduramama, fiyat ve tarife ayarlamalarındaki gecikmeler ve istihdam fazlası gibi nedenlerden dolayı işletme açıkları büyümüştür. Bunun yanı sıra KİT yatırımları için gerekli finansmanın borçlanma yoluyla sağlanması bütçe üzerinde önemli yükler getirmiştir. Aynı zamanda ekonomik büyüme oranındaki düşme, yüksek oranda işsizlik, enflasyon ve gelir dağılımındaki adaletsizlik özelleştirmeye ilgiyi arttırmıştır. Devlete fon oluşturma ve mülkiyeti tabana yayma gibi toplumsal yarar sağlaması neticesi özelleştirme kurtarıcı bir çözüm aracı olarak görülmüştür. Bu nedenle devletin ekonomideki faaliyetlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak KİT’lerin mülkiyetinin özel kesime devri gündeme gelmiştir ve son yıllarda bu olay özelleştirme kavramı içerisinde yoğun olarak tartışılmaktadır. Özelleştirme siyasî ve iktisadi çevreler tarafından Türkiye ekonomisi açısından öncelikli bir önem kazanmıştır.

Özelleştirmeye gidilmesinin en önemli gerekçelerinden biri kamu ve özel kesim arasındaki etkinlik farklılığı görüşüdür. Kamu teşebbüslerinde politik faktörlerin egemen olmasının yanı sıra, bu kurumları düşük performansa iten hukuki, organizasyonel, yatırımsal, mali ve diğer bazı yapısal sorunların bulunduğu kabul edilmektedir. Uzun yıllar tekel olmanın verdiği güçle, bazı kamu teşebbüsleri büyük tutarlarda kar etmektedir. Ancak bu durum, bahsedilen kurumların verimli çalıştığı ve doğru yönetildiği anlamını taşımamaktadır. Rekabetçi koşullar altında, daha profesyonel bir işletme anlayışının kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayacağı kabul edilmektedir.

İşletmelerde katma değer yaratan en önemli ve stratejik kaynak ise insan kaynaklarıdır. Kaynakların verimli kullanılması önemini vurgularken, verimi ve performansı artırılması gereken kaynakların başında insan kaynaklarının olması gerektiği unutulmamalıdır. İşletmelerin yüksek performans gösterebilmesi, onların sahip olduğu beceri sahibi, şevkli ve verimli çalışanların performansına bağlıdır. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarına azami önemi vermek zorundadırlar. İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Günümüzde kamu kuruluşlarında hala hakim olan personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi fonksiyonel işleri kapsayan yönetim tekniği, ihtiyaç duyulan kalitedeki insan kaynağına sahip olmayı güç kılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde özelleştirme kavramı açıklanmaya, çeşitli yazarların bu kavram üzerine sundukları düşünceleri aktarılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca özelleştirmenin yöntemleri ve gerekçeleri anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, öncelikle performans kavramı üzerinde durulmuştur. Daha sonra bölümde, özel ve kamu şirketlerinin performanslarının kıyaslandığı daha önce yapılmış olan çalışmalardan ampirik bulgular sunulmuştur. Son olarak, özelleştirmenin işletme performansına etkileri, POAŞ örneği ile bazı performans kriterlerinin değerlendirmesinin yapılması suretiyle incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, işletmelerde işgörenlerin performansını belirleyen faktörler açıklanmıştır. Çalışmada son olarak, özelleştirmeden sonra işgörenlerin performansını nasıl etkilendiğini ortaya koyabilmek adına POAŞ çalışanları arasında uygulanan anketin sonuçlarına ve bu anketten elde edilen bulgulara göre performansı değerlendirmeye çalışan bir anket formu oluşturulmaya çalışılmıştır.

PROBLEM

Özelleştirme son yıllarda, bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde en popüler ekonomik hareketlerden biri olmuştur. Ülkemizde de her özelleştirme beraberinde yeni tartışmalar getirmiş, her seferinde özelleştirmenin gerekliliği tekrar masaya yatırılmış ve kamuoyunda tartışılmıştır. Kaynakların verimsiz kullanımı, bürokratik hantallık, kadroların siyasi kıstaslara göre atanması gibi olumsuzluklar özelleştirmeyi savunanların dayanakları olurken, karşı görüştekiler, kamu şirketlerinin yeterince verimli ve karlı olduğunu ve özelleştirme sonrası işten çıkarmaların işsizliği arttırdığını savunmaktadırlar. Bu noktada, özelleştirmelerin işletmelerin ve işgörenlerin performanslarını artırıp arttırmadığı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmada, özelleştirmenin işletmelerin ve işgörenlerin performansını nasıl etkilediği, gerek teorik gerekse de örnek uygulamalar çerçevesinde ortaya koyulmaya ve somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

AMAÇ

Bu araştırmayla, işletmelerin ve işgörenlerin özelleştirme sonrası performansları incelenecektir. Bu amaçla;

1. Özelleştirmenin tanımı, ekonomik temelleri, gerekçeleri ve yöntemleri açıklanacak,
2. POAŞ'ın özelleştirme öncesi ve sonrası performansları karşılaştırılacak,
3. İşgörenlerin performansına etki eden faktörler açıklanacak,
4. Özelleştirmeden sonra işgörenlerin performansında meydana gelen değişiklikleri tespit etmek amacı ile anket yapılacak ve sonuçları değerlendirilecektir.

ÖNEM

1980'li yıllarla birlikte yeni dünya düzeninin gerektirdiği reformlardan biri özelleştirme reformudur. Tüm dünyadaki serbest ekonomi yönündeki gelişmeler, kamu sektörünün yeniden yapılanmasını zorunlu hale getirmiştir. Milli ekonomi içerisinde devletin payının küçültülmesi amaçlandığında, bu yöndeki en etkin araç özelleştirmedir. Gerek özelleştirme işlemlerinin kamu sektörünün iktisadi alandaki fonksiyonlarını yeniden şekillendirmesi gerekse uzun yıllardır koşulların bir gereği olarak uygulanan ekonomik politikalar sonucu

devletin ekonomi içerisindeki büyük yerinin varlığı özelleştirme işlemlerinin kamuoyu tarafından yakından takip edilmesine ve zaman zaman da eleştirilmesine neden olmuştur. Özelleştirmeye gidilmesinin en büyük sebebi olan kamu ve özel kesim arasındaki etkinlik farkı tartışma sahnesindeki önemini korumaktadır. Özelleştirmelerde kilit rol oynayan bu etkinlik farklılıkları ortaya koyularak örnek bir uygulama ile incelenecektir.

SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırmanın modeli konuya ve modele uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan değerlendirme yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilmesi açısından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

1. Anket çalışması, araştırmanın yapıldığı süre içerisinde işletmede çalışanlar ile sınırlıdır.
2. Anket çalışması, işletmede hem özelleştirme öncesi hem de özelleştirme sonrası görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.
3. İşletmenin performans değerlendirmesinde kullanılan veriler, özelleştirme öncesi ve sonrası üç yılı kapsamak üzere sınırlıdır.
4. Sonuçlar, performans analizi ve anket çalışması yapılan işletme için geçerlidir. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak diğer veya benzer sektördeki işletmeler için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

TANIMLAR

Özelleştirme sözcüğü, dar ve geniş anlamı ile kullanılabilir. Ancak, gerçek anlamda özelleştirme kavramı, geniş anlamında ifade edilmektedir. Dar anlamda özelleştirme, sadece KİT'lerin mülkiyet ve yönetiminin özel sektöre devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hiç şüphesiz bu tanımlama oldukça yetersiz kalmaktadır. Geniş anlamda özelleştirme milli ekonomi içinde, kamunun rolünün asgariye indirilmesi veya tamamen kaldırılmasıdır. Bu çerçevede; müessese, bağlı ortaklık ve işletmelerdeki kamu hisselerinin de satışından ayrı olarak bu kuruluşların özel kesime kiralanması, yönetimin devri, kamu mal ve hizmetlerinin üretimi için özel sektörle sözleşme yapılması şeklindeki hususlar da özelleştirme kapsamında değerlendirilmektedir.¹

İşletmelerde performans, basit anlamıyla işletmenin koyduğu amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan ilk işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. İşletmelerde performans objektif ve subjektif olarak ölçülebilir. Objektif veriler (satış, karlılık, pazar payı gelişimi vs.) şekillerde ölçülebilir. Ancak, objektif verilere her zaman ulaşamadığından nitel veriler kullanılabilir. Bu araştırmada işletme incelenirken satışlar, brüt kar, faaliyet karı gibi kriterler kullanılmaktadır.

İşgörenlerin performansı işletmeleri amaç ve hedeflerine ulaştırmak üzere çalışanların yapmış oldukları faaliyetlerde ne ölçüde başarı gösterdiklerinin göstergesidir. İşgörenlerin performansını ölçmek içinde konu anketler uygulanmakta ve işgören performansı değerlendirilmektedir.

¹ Yahya Doğan, (1993): **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, Doğruluk Matbaası, İzmir, s.115

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI

Bu bölümde özelleştirmenin tanımı ,amaçları ve yöntemlerinden bahsedilecektir

1.1. ÖZELLEŞTİRMENİN TANIMI

Son yıllarda yaygın bir biçimde kullanılan özelleştirme kavramı gerek teoride gerekse uygulamada tam olarak tanımlanamamış bir kavramdır. Özelleştirme kavramının diğer bir karmaşık yönü ise; birçok bilim dalının dolaysız ya da dolaylı olarak ilgi alanına girmesi dolayısıyla yapılan tanımlamalar arasında farklılıklara yol açmasıdır. Her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal yapısına göre biçimlendirdiği farklı uygulamalar ile bilim adamlarının konuya farklı açılardan yaklaşımları sonucu değişik yorumlarla karşılaşılmaktadır. Gerçekten de özelleştirme; işletme, ekonomi, hukuk ve siyaset gibi birçok bilim dalı ile iç içedir.²

En geniş anlamı ile özelleştirme, devletin mal ve hizmet üretimi biçimindeki iktisadi faaliyetlerinin azaltılmasını; ekonomiye piyasa mekanizmasını en iyi şekilde yerleştirmeyi; serbest girişimin faaliyette bulunması için yasal ve yapısal çerçeveyi sağlamayı amaçlar. Böylece devletin ekonomik rolü sağlık, eğitim, ulusal güvenlik, büyük ölçekli alt yapı yatırımları ve hizmetleri gibi alanlara yoğunlaşacaktır.³

Daha dar anlamı ile özelleştirme, kamu mülkiyetindeki işletmelerin kısmen veya tamamen özel sektör iştirakçilerine satılmasıdır.⁴

Özelleştirme ile ilgilenen araştırmacıların yaptıkları tanımlamalarda da önemli farklılıklar görülebilmektedir. Bunlardan birkaçı örnek olarak sunulmuştur.

Özelleştirme; "kamu sektörü faaliyetlerinin sınırlandırılmasıdır." Özelleştirme kamulaştırmanın karşıtı olarak da tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, devlet mülkiyetinde olan ekonomik birimlerin mülkiyetinin, özel şahıs ve kurumlara satılmasıdır. Değişik bir bakış açısına göre, özelleştirme kavramı, devlet ile özel sektör arasında yer alan, karmaşık ve girift

² Yahya Doğan, (1993): **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme**, Doğruluk Matbaası, İzmir, s.113

³ TİSK, (1995): **Sorunlar ve Görüşler**, TİSK İnceleme Yayınları 6, Ankara, s.145

⁴ Recep Kök, (1993): **KİT-Özelleştirme Modelleri ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, s.81

yapılaşmada aralarındaki farkı ortaya koyan çizginin devlet aleyhine oynatılması yönündeki bütün politikaları içermektedir.⁵

Öte yandan. V.V. Ramanadham tarafından yazılan "Privatisation in Developing Countries" adlı eserde aşağıda belirlenen değişik özelleştirme kavram ve tanımları yer almaktadır:⁶

- Kamusal varlıkların özel şahıslara devri veya satışı,
- Özel hukuk sürecine geçiş,
- Kamu arz fonksiyonunun özel şahıslara devredilmesi,
- Kâr amacına yönelik olarak özel işletmecilik yönetim felsefesine geçiş ve uyum,
- Otonom yönetimin Kamu Kuruluşları yönetiminde de uygulanır hale getirilmesi,
- İşletmecilik talimatları ve şekli prosedürlerden arındırılarak bürokratik işlemlerin yok edilmesi,
- Karar verme yetkilerinin merkezilikten kurtarılarak dağıtımı
- Piyasa koşullarına göre rekabetin promosyonu,
- Devlet monopollerinin geleneksel argüman içinde "doğal monopoller" haline getirilmesi,
- Çalışma, istihdam ve ücretlerin özel sektör şartlarına göre organize edilmesi,
- Kamu hizmet sahalarının daraltılması,
- Kamu kaynaklarının özelleştirilmesi".

Görüldüğü üzere, her yazar ve araştırmacı özelleştirmeyi farklı anlamlarda anlayıp farklı şekillerde yorumlamışlardır. Bu nedenle özelleştirme ile ilgili analiz ve ayrıntılara girmeden önce, bu kavramı ikili bir ayırım yaparak irdelemek yararlı olacaktır.

1.1.1. Dar Anlamda Özelleştirme

Dar anlamda özelleştirme, sadece KİT'lerin mülkiyet ve yönetiminin özel sektöre devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hiç şüphesiz bu tanımlama oldukça yetersiz kalmaktadır.

⁵ Doğan, 1993: 113

⁶ Doğan, 1993: 114

Bir kısım bilim adamı yazar ve özelleştirme konusunda otorite sayılan kişilerce dar kapsamlı özelleştirmede kesinlikle bir "mülkiyet devrinin" gerçekleşmesi ve mülkiyet devri işleminin özelleştirilecek kamu kuruluşunun toplam sermayesinin en az %51'i kadar bir meblağa eşit olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Diğer bir grup ise özelleştirmenin %51'lik bir pay ile sınırlandırılmaması gerektiği, daha düşük oranlarda (%30-35) yapılan mülkiyet devrinin de özelleştirme olarak kabul edilmesi gerektiği konusunda fikir birliği sağlamışlardır.⁷

1.1.2. Geniş Anlamda Özelleştirme

Özelleştirmeyi sadece KİT'lerin özel sektöre devri olarak düşünmek hem yanlış hem de eksiktir. Geniş anlamda özelleştirme milli ekonomi içinde, kamunun rolünün asgariye indirilmesi veya tamamen kaldırılmasıdır. Bu çerçevede; müessese, bağlı ortaklık ve işletmelerdeki kamu hisselerinin de satışından ayrı olarak bu kuruluşların özel kesime kiralanması, yönetimin devri, kamu mal ve hizmetlerinin üretimi için özel sektörle sözleşme yapılması şeklindeki hususlar da özelleştirme kapsamında değerlendirilmektedir.⁸

Diğer bir tanımlama ile geniş anlamda özelleştirme, serbest piyasa güçlerinin ekonomide egemen duruma gelmesi, kamu kuruluşlarının ekonomideki etkinliğinin azaltılması şeklinde açıklanmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında geniş anlamda özelleştirme şu şekilde tanımlanabilir. Özelleştirme; iktisadi, mali, sosyal ve siyasi sebeplerle milli ekonomi içerisinde KİT'lerin iktisadi faaliyetlerinin sınırlandırılması veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik uygulamalar bütünüdür.⁹

Bazı yazarlar ise geniş anlamda özelleştirme kapsamına devlet tekellerinin çözülmesi ve bu alanların rekabete açılmaları, finansal kiralama (leasing), yönetiminin devri, ihale edilmeleri, mal ve hizmet üretimi konusunda özel sektöre bazı hakların sağlanması, ortak yatırım ve benzeri gibi uygulamaları da dâhil etmektedirler.

⁷ Doğan, 1993: 115

⁸ ARIÖĞLU Müh. Ergin, Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, (Ankara 1994)

⁹ Doğan, 1993: 115

Devletin milli ekonomi içindeki faaliyetlerinin azaltılması yönündeki uygulamalara örnek olarak toplu taşıma ve temizlik hizmetleri, baraj, otoyol gibi büyük, altyapı yatırımları, mahalli idarelere ait çeşitli hizmetlerin özel şirketlere ihale edilmesi gösterilebilir. Bu çerçevede özelleştirme, ekonomide piyasa güçlerinin hakim olmasını sağlayacak ve devletin iktisadi etkinliğini azaltacak iktisat politikalarını kapsayan bir kavram görünümündedir.

Gerek dar, gerekse geniş anlamda olsun özelleştirme sadece KİT'lerin özel bir kişi ya da kurumlara satılması olarak değil, kamu mal ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılmasında devletin, yani kamu kesiminin etkinliğinin azaltılması, bu hizmetlerin üretilmesinde ve dağıtılmasında özel sektörün dolayısıyla piyasa ekonomisinin kurallarının hâkim kılınması yoluyla verimliliğin ve etkinliğin artırılması yolundaki çabaların tümü olarak ele alınmalıdır.

1.2. ÖZELLEŞTİRMENİN İKTİSADİ TEMELLERİ

Özelleştirme son yıllarda tüm dünyada kendini gösteren çok popüler bir faaliyet olmuştur. Gerek gelişmiş ülkeler gerekse de gelişmekte olan ülkeler özelleştirmeye büyük ilgi göstermişlerdir. Dahası, Rusya ve Doğu Avrupa'daki hızlı değişimler devletin yoğun olarak müdahale ettiği ekonomilerin artık tercih edilmediğini ortaya koyarken, reform hareketleri de serbest ekonominin üstünlüğünün kabul edildiğinin göstergesi olmuştur. Her ne kadar bu hareketler son yıllarda hız kazanmış olsa da, özelleştirme düşüncesinin kökenleri bundan 200 yıl öncesine kadar uzanmaktadır.

Talep Yanlı Ekonomi (Demand-Side Economics) veya Keynesin Refah Ekonomisi diye bilinen ve Büyük Depresyon (Great Depression) sonrası baskın olmuş ekonomi politikası, 1960'ların sonlarında ve 1980'lerin başlarında yükselen ekonomik problemler nedeniyle başarısız olmuştur. Talep yanlı ekonomi özellikle; ekonomik büyümenin ve gelişimin sağlanabilmesi, adil gelir dağılımı, ekonomik kaynakların verimli kullanımı ve ekonomik faaliyetlerde istikrarlılık gibi bazı hedeflerin başarılabılmesinde devlet müdahalesinin önemine odaklanmıştır.¹⁰

Keynesçi görüş, devletin ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı sağlayacak ekonomi politikaları uygulaması gerektiğini savunmaktadır. Büyümenin ve kalkınmanın yalnızca rasyonel mali ve parasal politikalarla sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Keynesçiler, bunun

¹⁰ SARICA Neval, KİT'ler ve Özelleştirme, (İstanbul 1989)

yanı sıra, toplumdaki gelir ve servet dağılımının da değiştirmenin sorumluluğunu üstlenmektedirler. Sadece kişisel gelir dağılımına değil, fonksiyonel ve coğrafi gelir dağılımına da odaklanmışlardır. Bu görüşe göre devlet bireyler, üretici gruplar ve ülkenin bölgeleri arasında gelir eşitliğini ve adaletini sağlamak için bir yeniden dağıtım politikası izlemelidir. Efektif talebin tam istihdam seviyesine ulaşmada kullanılabilmesi için vergiler ve transfer ödemelerini en önemli araç olarak kabul etmektedirler.¹¹

Keynesçi görüş aynı zamanda devletin ekonomik aktivitelerinin stabilizasyonunu sağlayıcı politikaları benimsemesi gerektiğini savunur. Stabilizasyon hem istihdamı hem de fiyat istikrarını kapsamaktadır. Keynesçiler devletin mali ve parasal politikalarla istihdam seviyesinde ve genel fiyat seviyelerinde oluşabilecek dalgalanmaları düzeltmede aktif rol oynayabileceğine inanmaktadırlar. Son olarak, devletin ekonomik kaynakları hem özel hem de kamu sektörlerinde dağıtma / paylaşırma görevini üstlendiğini ileri sürmektedir.

Büyük Depresyon'un ardından Keynesçi ekonomik politikalar yüzünden ekonomide aşırı derecede devlet müdahalesi, 1960'lar ve özellikle 1970'li yıllarda birçok ekonomik problemin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Devlet harcamalarının artması vergi yükünü arttırırken, bu durum düşük ekonomik büyüme ve üretim krizlerine yol açmıştır. Artan devlet harcamaları sadece vergi yükünü arttırmakla kalmamış, aynı zamanda borç yükünün ulusal düzeyde artmasına yol açmıştır. Dahası, artan kamu borcu gelecek nesiller üzerindeki vergi yükünü daha da artırarak birçok ülkede enflasyonun körüklenmesine yol açmıştır.¹²

Keynes'in refah ekonomisinin önerdiğinin aksine, "stagflasyon" 1970'lerin ana ekonomik fenomeni olmuştur. Hiperenflasyon ve işsizlik kombinasyonu birçok ülkede baş gösterirken, bu durum daha sonra "stagflasyon" adını almıştır.

1970'lerin sonuna doğru, Parasalcılık, Rasyonel Beklentiler Teorisi, Kamu Tercihi Ekonomisi ve Arz Yanlı Ekonomi gibi klasik ekonominin "bırakınız yapsınlar (laissez-faire)" prensibine dayanan yeni liberal teoriler, Keynesçi refah ekonomisi politikalarını eleştirmiş ve ekonomik problemlerin üstesinden gelmek için yeni çözümler önermiştir. Bu teoriler, devletin ulusal ekonomideki rolünü ve fonksiyonlarını kısıtlayan ve serbest piyasa ekonomisini

¹¹ Coşkun Can Aktan, "Intellectual Origins of Privatization", www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

¹² Aktan, www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

destekleyip teşvik eden özelleştirme politikasını önermişlerdir. Burada, bu teorileri tek tek incelemek yerine Klasik Ekonominin kurucusu ve Modern Kapitalizm'in fikir babası olan ve bu yeni ekonomik teorilerin gelişmesinde öncü olan Adam Smith'in özelleştirme hakkındaki görüşlerini incelemek yararlı olacaktır.

Smith, özelleştirmeyi bundan 200 yıldan fazla bir süre önce israfı ortadan kaldırmanın ve varlıkların değerini maksimize etmenin bir yöntemi olarak savunmuştur.

Adam Smith'e göre "Tabii hür düzende, devletin ifa etmesi gereken üç görev vardır. Bunlar gerçekte önemi büyük fakat normal bir zekânın kavrayabileceği kadar basit ve açık görevlerdir. Bunların birincisi, toplumu her türlü tecavüze veya diğer hür toplumların istilasına karşı korumaktır. İkincisi, toplumun her üyesini, kabil olduğu kadar diğer ülkelerin zulmüne ve haksız davranışlarına karşı korumak veya adil ve dürüst bir idareyi gerçekleştirmektir. Üçüncüsü ise kişinin veya kişilerin, elde edilecek karın masrafı karşılayamaması sebebiyle yapamayacakları bazı kamusal eserleri ve kurumları inşa etmek ve idame ettirmektir"¹³.

Başka bir deyişle, Smith ve yeni liberaller devletin faaliyetlerini; bazı kamu mallarının sunumu, savunma, denizcilere fener hizmetleri, yol yapım ve onarım, iç güvenlik ve adaletle sınırlı olması gerektiğini ileri sürerler. Yeni liberaller, serbest piyasa kavramını tartışmalarının merkezine oturturlar. Adam Smith'in serbest piyasaya ilişkin görüşlerini temel alırlar. Doğal işleyiş mekanizmasına sahip olan serbest piyasa, bireylerin kendi amaç ve çıkarlarını gerçekleştirme peşinde koşarken hem kendi refahlarını artırmalarını, hem de, bunu yaparken, bireylerin istediklerinden bağımsız olarak, "görünmez el" mekanizması aracılığıyla toplumsal faydaya katkıda bulunmalarını sağlar.

Modern çağda, bu yeni liberal akımların ve özelleştirmenin ilk uygulayıcıları ve öncüleri ise A.B.D'de Başkan Ronald Reagan ve ardından da İngiltere'de Margaret Thatcher olmuştur. Uyguladıkları politika ise "Muhafazakâr Kapitalizm" olarak adlandırılmıştır.

Başkan Reagan'ın bazı büyük reformları hayata geçirmede çok önemli pay sahibi olduğuna hiç şüphe yoktur. Reagan'ın ekonomik politikalarının ana unsurları;

¹³ Aktan, www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

- Kamu harcamalarının artışını azaltmak
- Bütçeyi dengelemek
- Gelir vergisi oranlarını düşürmek
- Sağlam ve stabil bir para politikası uygulamak
- Özelleştirme'dir.

Reagan ekonomisi (Reaganomics) modern ekonomik düşüncenin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Daha çok arz-yanlı ekonomi ile birlikte anılsa da, onun iyileştirme politikaları parasalcılık, rasyonel beklentiler teorisi ve kamu tercihi gibi diğer modern ekonomik teorilerin de ana tezlerini içermektedir.¹⁴

Reagan ekonomisini daha ileriye taşımak isteyen sistem ise İngiltere'de Thatcherizm olmuştur. Margaret Thatcher'ın Muhafazakâr Parti'si Mayıs 1979'da seçimi kazandıktan sonra, aynı amaca ulaşmak için Reagan'ın politikalarına çok benzer ekonomi politikaları uygulamıştır.¹⁵

Thatcher'ın özelleştirme politikaları tüm dünya için bir vitrin olmuştur. A.B.D. ve İngiltere'yi takiben, birçok gelişmekte olan ülke de serbest piyasa ekonomisini güçlendirmek üzere adımlar atmıştır. Reagan ve Thatcher ekonomik ve politik liberalizmin güçlü savunucuları olmuşlardır. Onlar, piyasanın yeniden yapılandırılmasını, ülkeyi çok fazla devlet müdahalesi tehlikesinden koruyan bir kurtarıcı olarak nitelmişlerdir.¹⁶

Muhafazakâr kapitalizm batı ülkeleri ve sosyalist ülkeler üzerinde etkili olmuştur. IMF, Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası gibi bazı uluslararası organizasyonlar gelişmekte olan ülkelerdeki özelleştirme çabalarını desteklemişlerdir. Şaşırtıcı bir şekilde, Sovyetler Birliği ve Doğu Avrupa'daki hızlı reformlar da bu ülkelerin nihayetinde serbest ekonominin üstülüğünü kabul ettiklerini ortaya koymuştur. Bugün özelleştirme, Latin Amerika'dan Uzak Doğu'ya tüm dünyada popüler bir hareket olmayı başarmıştır.

¹⁴ Aktan, www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

¹⁵ Aktan, www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

¹⁶ Aktan, www.canaktan.org/ekonomi/ozellestirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

1.3. ÖZELLEŞTİRMENİN AMAÇLARI

Bu bölümde özelleştirmenin amaçlarına kısaca değinilecektir.

1.3.1. Ekonomik Amaçlar

Özelleştirmenin ekonomik amaçları aşağıda listelenmiş ve açıklanmıştır. Bunlar, serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırmak, sermaye piyasasını geliştirmek, verimliliği arttırmak, gelir dağılımını düzeltmek, yabancı sermaye girişini sağlamak ve KİT'lerdeki gizli işsizliği ortadan kaldırmaktır.

1.3.1.1. Serbest Piyasa Ekonomisine İşlerlik Kazandırmak

Rekabet politikalarının genel hatlarıyla amacı, rekabetçi bir piyasa yapısına ulaşmak, bunu da sağlamak için rekabetin olduğu piyasaları korumak, rekabetin olmadığı piyasalarda da rekabet koşullarını yaratmaktır. Rekabetçi piyasalar, belirli koşullar altında, kaynakların etkin bir biçimde dağılımını sağlar. Etkin kaynak dağılımı, bir başka deyişle, kıt olan kaynakların maksimum etkinlikte kullanılması ise toplumsal refahı maksimize edecektir.¹⁷

Özelleştirme politikasının temel amacı serbest piyasa ekonomisini güçlendirme, ona işlerlik kazandırmaktır. Özelleştirme ile serbest piyasa ekonomisinin en önemli unsuru olan rekabet kurumunun işlerlik kazanacağı, kaynak kullanımında ve dağılımında etkinliğin sağlanacağı ve sonuç olarak ekonomik verimliliğin artacağı kabul edilmektedir. KİT'lerin tekeli statüde bulunmaları ve iflas tehlikesinin olmaması nedeniyle fiyat ve kalite bakımında piyasa taleplerine karşı duyarsız olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle KİT'ler pazar paylarını kaybetmemek için yeni teknolojiyi takip etmek, verimliliği arttırmak, kaliteyi iyileştirmek, maliyeti ve fiyatı düşürmek gibi tedbirler alma ihtiyacını duymamaktadırlar.

Verimliliği, kaliteyi artırıp maliyetleri düşürmede en önemli faktörlerden biri teknolojidir. Teknolojik gelişim ve ya ilerleme icatları ve yeniliği kapsamaktadır. İcat etme mühendislik bilgisi ve bilimsel araştırmalar ile güçlenmektedir. Yenilik ise diğer yandan, yeni bir sürecin ve ya ürünün pratik ve efektif bir şekilde benimsenmesidir.¹⁸ Ancak her ikisi de araştırma ve geliştirme yatırımları sayesinde mümkündür. Bu yatırımlar ise kuşkusuz rekabet ortamında daha çok ilgi görecektir ve önem kazanacaktır.

¹⁷ Yavuz Ege, (2000): "Dünyadaki Uygulamalar Işığında Rekabet Politikası ve Özelleştirme", **Hazine Dergisi**, sayı 13, s.67

¹⁸ James D. Gwartney ve Richard Stroup, (1980): **Economics, Private and Public Choice**, 2nd ed., New York: Academic Press, s. 798

Özeleştirme ile tekel statüsündeki teşebbüslerin faaliyet alanlarını özel teşebbüslerin girmesi ve KİT'lerin mülkiyet veya yönetimlerinin özel kesime devredilmesiyle, KİT'lerin bu duyarsızlıklarını ortadan kaldıracaktır. Ayrıca KİT'lere fiyat, istihdam, yatırım vb. konularda serbestlik tanınması, sübvansiyon ve ayrıcalıkların kaldırılması rekabeti yaygınlaştıracaktır. Ancak bu amacın gerçekleştirilmesi, kamu tekellerinin özel sektör tekelleri haline gelmesini önleyecek tedbirleri almaya ve piyasa ekonomisine geçişin hukuki ve ekonomik kurumlarını oluşturmaya yakından bağlıdır.

1.3.1.2. Sermaye Piyasasını Geliştirmek

Sermaye piyasası daha geniş bir kavram olan mali piyasasının orta ve uzun dönemli fon arz ve talebinin bazı özelliklerle sahip belgeler vasıtasıyla karşıladığı bir piyasadır. Sermaye piyasasının amacı, gerçek ve tüzel kişilerin ellerindeki tasarrufların menkul kıymetler aracılığıyla yatırım alanlarına kaydırılmasını sağlamaktır.¹⁹

Özelleştirmenin temel amaçlarından birisi de mülkiyetin demokratikleştirilmesi veya halk kapitalizminin teşekkül ettirilebilmesi için giderek mülkiyetin yaygınlaştırılması ve sermaye piyasasının geliştirilmesidir.²⁰

Gelişmekte olan ülkelerde uzun dönemli ve geniş boyutlu sermaye piyasasını geliştirmektir. Aynı zamanda sermaye piyasasının gelişmiş olması da özelleştirmenin başarısı için bir ön şarttır. Gelişme yolundaki ülkelerde kurumsal değerlerin sermaye piyasasına akıtılması ile hem özelleştirmenin ilk adımları atılır, hem de sermaye piyasası arz ve talep dengesinin geliştirmesi sağlanır. Bunu sağlamak büyük sorunlar yaratabilir. Bu sorunların çözümü sermaye piyasası kültürünün oluşturulması ile mümkündür.

Az gelişmiş ülkelerde tasarrufların hisse senetlerine yatırılması bilinci ve alışkanlığı yerleşmemiştir. Bunun nedeni olarak, sermaye piyasasının gelişmemiş olması, piyasada güven ve istikrarın bulunmaması, hisse senedinin istendiği anda paraya çevrilememesi, devletin fon politikası ile yüksek enflasyonu gösterilebilir.

¹⁹ Doğan, 1993: 118

²⁰ Kök, 1993: 98

1.3.1.3. Verimliliği Arttırmak

Kamu sektöründe ortalama verimlilik çoğu zaman özel sektörden düşüktür. Bunun nedeni, kamu sektöründe amacın sadece kârlılık olmaması, bürokrasinin yoğunluğu, çağdaş teknolojik gelişmeleri yakından incelenmemesi, işgücü maliyetini yükselten siyasal tercihli istihdam politikası uygulanması, kalifiye eleman yetersizliği ve rasyonel yatırım programlarının uygulanmaması gibi nedenlerdir.

KİT'lerin rasyonel ve kâr amacını önde tutan bir yaklaşımla çalışmaması, gelişmekte olan ülkelerde hüküm süren kronik enflasyonun sebeplerinden birisidir. Çünkü verimli çalışmayan KİT'lerin yıl içinde gerçekleşen mali açıkları ve zararları, doğrudan devlet bütçesinden karşılanmakta; öte yandan, rasyonel ve verimli çalışmayan KİT'lerin ürettikleri ara mal ve nihai ürünlere sık sık zam yapılmak zorunda kalınması, enflasyonun en önemli nedenlerini oluşturmaktadır.²¹

Devletin mülkiyetindeki KİT'lerin düşük verimlilikle çalışmaları ekonomide genel verimlilik düzeyini de olumsuz etkilemektedir.

Kamu iktisadi teşebbüslerin özelleştirilmesiyle, kaynak kullanımında etkinliğin sağlanması, verimliliğin artırılması ve ekonomide hüküm süren enflasyonist baskıların azaltılması amaçlanmaktadır. Verimliliği artırıcı genel politikaların yani sıra kamu sektörünün sınırlandırılması da ekonomide verimliliğin artışına katkıda bulunmaktadır.

1.3.1.4. Gelir Dağılımını Düzeltmek

Gelir dağılımında değişiklik yaparak servetin geniş kitlelere yayılmasını sağlamak mümkündür. Mevcut ulusal servet, kamu kesimindeki mevcut servetin yeniden dağıtılması suretiyle geniş halk kitlelerine yayılabilmektedir.

Kârlılık oranı yüksek olan KİT'lerin hisse senetlerinin çalışanlara, yönetici ve küçük tasarruf sahiplerine belli avantajlarla satılması bu kesimlere bir gelir transferi anlamına gelir.

Böylece bir taraftan mülkiyetin tabana yayılması gerçekleştirilirken diğer taraftan kamu işletmelerinin çalışanlara ve yöre halkına satılması iş verimliliğinin artmasına ve bölge kalkınmasına katkıda bulunacaktır.

²¹ Doğan, 1993: 117

Ancak bunun gerçekleşmesi için özelleştirmenin hisse senedi satışı gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, KİT hisse senetlerinin düşük gelirli kişilerce satın alınamayacağı, yüksek gelirli kişilerin ve büyük özel kuruluşların hisselerinin çoğunu toplayacakları, böylece özelleştirmeyle mülkiyetin yaygınlaştırılması, gelir ve servet dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesi bir yana, uzun dönemde düşük gelir gruplarından yüksek gelirlere doğru bir gelir ve servet transferi olacağından söz edilmektedir.

Buna karşılık, KİT hisse senetlerinin değişik yöntemlerle düşük gelirli kişilere avantajlı olarak satılabileceğini, ellerinde uzun süre kalmasını sağlamak içinde yeni bir hisse senetlerinin verilebileceğini veya nama yazılı hisse senetlerinin çıkarılabileceğini belirtmektedir.

1.3.1.5. Yabancı Sermaye Girişini Sağlamak

Özelleştirmenin önemli amaçlarından birisi de yabancı sermaye girişini sağlamaktır. Yabancı sermaye bir ülkeye doğrudan yatırımlar ve portföy yatırımları olmak üzere iki şekilde olur. Doğrudan yatırımlar bir işletmenin yabancı ülkede yaptığı komple yatırımlardır. Portföy yatırımlar ise, tasarruf sahibi yabancıların faiz ve temettü geliri elde etmek için uluslar arası borsalarda menkul kıymet satın almalarıdır.²²

Böylece özelleştirme yoluyla ülkede yabancı sermaye girişi sağlanacak, ödemeler dengesi üzerinde olumlu etkiler yapacak, transfer edilecek yeni teknoloji ile KİT'lerin verimlilik düzeyi yükselecek ve uluslararası piyasalarla entegre olunacaktır. Piyasa mekanizmasının daha sonraki dönemlerde gelişmesi ve ekonomide artan potansiyel sonucu yabancı sermaye yeni yatırımlara girişecektir.

1.3.1.6. KİT'lerdeki Gizli İşsizliğin Ortadan Kaldırılması

KİT'lerin zarar etmelerinde, üretim maliyetlerinin artmasında en büyük pay personel giderlerine aittir. Fazla istihdam, politik yandaşlık üst düzey yöneticilerin seçiminde ve işçi alımında etkili olmaktadır. Bu yüzden KİT'lerde gizli işsizlik mevcuttur. KİT'lerin özelleştirilememesi sonucunda bu durum giderek artmaktadır. Gizli işsiz sayısı artmakta ve bu da KİT zararlarını büyütmektedir. Özelleştirmenin ülkemiz açısından en önemli nedenlerinden birisi de bu durumun ortadan kaldırılması amacıdır.

²² Doğan, 1993: 118

Kamu iş sendikaları özelleştirmeye her zaman sert bir şekilde karşı çıkmaktadırlar. Özelleştirmenin emek düşmanı bir hareket olduğunu ve çalışanları işinden ettiğini öne sürmektedirler. Ancak, eğer üç kişinin yapabileceği bir iş için beş kişiye ödeme yapılıyorsa, bu israfı önlemek emek-karşıtlığı olarak değerlendirilmemelidir. Bu aynı zamanda, uzun vadede sağlam ve sağlıklı bir ekonomi sayesinde, sendika üyeleri de dâhil olmak üzere, herkesin çıkarlarına hizmet edeceği için emek-yanlısı bir harekettir.²³

1.3.2. Mali Amaçlar

Özelleştirmenin mali amaçları vardır. Bunlar, enflasyonla mücadele ve devlete gelir sağlamaktır. Bu amaçlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.2.1. Enflasyonla Mücadele

Kamu teşebbüslerinin gelirleri giderlerini karşılayamamakta ve bütçeleri açık vermektedir. Bu açıklar sübvansiyonlarla ve borçlanmalarla giderildiğinden hazine ve genel bütçe üzerindeki yükleri artmaktadır. Ayrıca bu durum ürettikleri mal ve hizmet fiyatlarını sık yükseltmelerine neden olmakta, dolayısıyla KİT zamları enflasyonun ana kaynağı haline gelmektedir.

24 Ocak kararları ile kamu iktisadi teşebbüslerine mal ve hizmetlerin fiyatlarını maliyetlerine göre belirleme serbestisi tanınmıştır. Buna karşılık KİT'lerin ek finansman ihtiyaçları devamlılık göstermiş, bu da enflasyonun artışı ve KİT'lerin ürettikleri mal ve hizmetlerin fiyatlarında sık yükseltmeler sebebiyle enflasyonu körüklemiştir.

Bu noktada özelleştirme, kamu kesimi açıklarının gidilerek enflasyonun düşürülmesinde önemli bir politika olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, piyasaya rakip işletmelerin girmesi ve KİT'lerin hazine üzerindeki baskısının azaltılması ile devamlı fiyat artışlarının önlenmesi amaçlanmaktadır.

1.3.2.2. Devlete Gelir Sağlamak

Devlete gelir sağlamak farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar, sermaye piyasası kanalıyla hisse senedi satışı, fonların etkin kullanılması ve denk bütçenin sağlanmasıdır.

²³ AKTAN, Coskun Can.; Public Economic Enterprises and Denationalization, (Turkish), Izmir: Bilkom Matbaasi, 1987.

— *Sermaye Piyasası Kanalıyla Hisse Senedi Satışı*

Kamu teşebbüslerinin geniş bir kitleye arz edilmesinin başlıca faydası devlete gelir sağlamaktır. Elde edilen gelir ile vergi yükünün büyümesine yol açmadan kamu hizmetlerinin yerine getirilmesine ve yeni yatırımları finansmanına imkân bulunacaktır.

Devletin gelir kaynakları vergi gelirleri ve borçlanmadan oluşmaktadır. Vergi oranlarının arttırılması veya yeni vergiler konması kamuoyunun tepkisine neden olduğu için zorlaşmaktadır. Borçlanma imkânı ise borcun vadesine, verilecek faize, geri ödeme planına ve borçlanabilecek kaynaklara bağlıdır. Az gelişmiş ülkelerde bir yandan bütçe açıkları, diğer yandan dış ticaret açıkları ve aşırı borç yükü altında bulunmaları borçlanma imkânında fazla zorlanmalarına sebep olmaktadır. Bu noktada KİT'lerin özelleştirilmesiyle devlet yeni bir gelir kaynağına kavuşmuş bulunmaktadır.

Bununla beraber özelleştirme süreci iyi bir biçimde yönetilebilirse kamu açıklarının giderilmesinde önemli rol oynayabilecektir. Ancak iş gücünün yeniden düzenlenmesine dönük önlemlerin maliyeti göz ardı edilmemelidir. Elde edilen gelirler öncelikle özelleştirme sürecinde doğacak istihdam fazlasına belli bir süre mali destek ve erken emeklilik gibi güvenceler sağlanmasında, bu kişilerin yeni alanlara yönlendirilmesi için yeniden eğitiminde, yeni iş alanları yaratılmasında ve rehabilitasyonunda kullanılmalıdır.

— *Fonların Etkin Kullanımı*

Özelleştirmenin, ulusal fonların tüm ekonomik kurumlarca kurallarına göre kullanılmasındaki bozuklukları gidereceği düşünülmektedir. KİT açıklarını kapamak için bütçeden ayrılan payın yanında, bu kuruluşlar bankalardan borçlanmak ve tahvil çıkarmak yolu ile ülkede gerçekleşen tasarrufların önemli bir kısmını kullanmaktadır. Bu şekilde kredi imkânlarının tüketilmesi özel sektöründe borçlanmasını zorlaştırmakta ve bir maliyet enflasyonu söz konusu olmaktadır. Bunun yanında KİT'lerin piyasa ekonomisinin kurallarına bağlı olmaktan çok sırtını devlete dayanarak, kaynakları tüketmesi ekonomiyi de olumsuz etkilemektedir.

— *Denk Bütçenin Sağlanması*

Kamu iktisadi teşebbüslerinin sürekli olarak zarar ettiği ve ayakta durabilmesi için bu zararların devlet tarafından kapatıldığı bilinmektedir. Bu durumda ekonomik yapıda ve mali yapıda bir takım tahribatlara neden olmaktadır. Özelleştirmenin, bu durumu büyük ölçüde düzelteceği ve denk bütçe uygulamasını ve bunun sonuçlarında büyüterek ekonomi üzerinde yapacağı iyileştirmeyi de saptayacağı düşünülmektedir.

1.3.3. Sosyal ve Siyasi Amaçlar

Mali amaçların dışında, özelleştirmenin sosyal ve siyasi amaçları vardır. Bu amaçlar, servetin tabana yayılmasını sağlamak ve siyasi felsefeyi uygulamaya koymaktır.

1.3.3.1. Servetin Tabana Yayılmasını Sağlamak

Gelişmiş toplumlarda görülen servet dağılımındaki dengesizlik, genişlemekte olan ülkelerde daha belirgin durumdadır. Servet dağılımındaki dengesizliğin ana nedeni, gelir dağılımındaki adaletsizlik ve bu gelirin kullanımı gelmektedir. Toplumda bu dengesizliği gidermek için atılacak ilk adım yüksek oranda kar eden KİT'lerin pay senedi yoluyla halka açılmasıdır. Bu pay senetlerinin, öncelikli olarak KİT çalışanlarına ve küçük birikim sahiplerine belirli özendiricilerle satılması, toplumun bu kesimine gelir transferi niteliğindedir. Bu yöntem bir taraftan işletme verimliliğinin yükseltilmesine katkıda bulunurken, diğer taraftan verimlilik artışının düşük gelir gruplarına aktarılmasını ifade eder. Bu amaç "sermaye mülkiyetini tabana yayma" anlamına gelir.

Özellikle düşük gelir gruplarına hisse senetleri satmak ve bunların büyük sermayenin elinde toplanmasını engellemek yolu ile servetin tabana yayılmasını bir "sosyal özelleştirme kavramı" içindedir. Toplum yararının gözetildiği bu tür özelleştirme politikası Almanya'da 1950 yılında başlayarak başarıyla uygulanmıştır.

1.3.3.2. Siyasi Felsefeyi Uygulamaya Koymak

Özelleştirmenin iktisadi, mali ve sosyal amaçları dışında siyasal amaçları da vardır. Günümüz toplumlarında, bireylerin ekonomik özgürlüğüne önem vermektedir. Liberal doktrinin "ekonomik bireysellik" inancı gereğince, devletin çağdaş ekonomik yapı içinde piyasaya müdahalesinin azaltılmasını amaçlamaktadır. Liberal siyasal felsefenin savunucusu

hükümetler, devletin işlevini rekabet piyasası içinde ekonomik değerleri özel sektörle paylaşmak olduğu görüşünü paylaşmışlardır.

Liberal felsefe devletin ekonomiye karışmasını bireylerin ekonomik özgürlüğünün kısıtlanacağı görüşünü savunmaktadır. Neoklasik ekonomistler özelleştirmenin de sosyal refahın optimizasyonu için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bunlara göre özelleştirme, ekonomik bireysellik için bir araçtır.

1.4. ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ

Bir ekonomide özelleştirme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağı ülkenin genel ekonomik şartlarına, sermaye piyasasının, durumuna, özelleştirilecek teşebbüsün niteliğine, teşebbüsün içinde bulunduğu mali şartlara özelleştirmenin amaçlarından hangisine ağırlık verileceğine bağlıdır.

Özelleştirmenin en yaygın yöntemi hisse senedi satışlarıdır. İngiltere ve Japonya'da daha çok bu yöntem uygulanmakla birlikte başka yöntemler de zaman zaman uygulanmıştır. Hisse senedi satışı dışındaki yöntemler direk veya özel satış yöntemi, finansal kiralama yöntemi, yönetimin devri yöntemi, ihale yöntemi, kamu özel ortak yatırım yöntemi, imtiyaz yöntemi, serbestleşme yöntemi ve yap-işlet devret yöntemidir.

Hangi özelleştirme yönteminin uygulanacağı ülkenin genel şartlarına, teşebbüsün niteliğine ve özelleştirmeden ne beklendiğine bağlı olarak tespit edilmelidir. O halde belli bir yönteme ağırlık vermek yerine çeşitli yöntemlerin duruma ve şartlara göre uygulanması daha akıllıca bir yol olacaktır.

1.4.1. Satış Yöntemi

Kamu mülkiyetinin satışında en yaygın olarak kullanılan bu yöntem uygulamada iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi kamu aktiflerinin tamamının veya bir kısmının blok halinde satılması, ikincisi ise kamu kuruluşunun öz kaynaklarının, sermaye piyasasında hisse senetleri şeklinde özel kişi ve/veya kurumlara devredilmesini ifade eder.

1.4.1.1. Sermaye Piyasası Kanalıyla Hisse Senedi Satışı

Kamu teşebbüslerinin geniş bir kitleye arz edilmesinin başlıca yolu, kamu mülkiyetindeki anonim şirket hisselerinin tamamının veya bir kısmının menkul kıymet borsalarında özel kişi veya kuruluşlara satılmasıdır.

Bu yöntemin uygulanabilmesi için önce bir sermaye şirketine dönüştürülmesi ve kamu teşebbüslerinin sermayesinin hisse senetlerine bölünmüş olması gerekir. Daha sonra bu kuruluşların aktiflerinin değerlendirilmesi, öz kaynaklarının hesaplanması, hisse senedi fiyatlarının, satılacak hisse miktarının ve satış yönteminin tespit edilmesi aşamalarıyla tamamlanır.²⁴

Hisse senetlerinin ülke içinde ve/veya dışında geniş bir kitleye satılması, kapsamlı bir işlem olduğu için genellikle aracı kurumlardan veya aracı kurumlar vasıtasıyla satılması gerekir. Bunun için sermaye piyasasında arz ve talebini karşılaştıran bu aracı kurumlara sözleşme yoluyla hisse senetlerinin pazarlanması görevi verilmelidir. Ülkemizde bu tür bağımsız kuruluşlar yeterince teşkilatlanmadığı için bu hizmetler bankaların ilgili birimlerince yerine getirilmektedir.²⁵

Az gelişmiş ülkelerde sermaye piyasasının gelişmemiş ve tasarruf sahiplerinin hisse senetleri konusunda bilinçlenmemiş olması, özelleştirmeye gidilen ülkedeki menkul kıymetlerin borsada satışını engelleyen faktörlerdir.

Bu durumda hisse senetlerinin yurt dışındaki borsalarda pazarlanması mümkündür. Böylece ülkeye yabancı sermaye ve döviz girişi sağlanmış olur. Diğer taraftan özel kişi ve kuruluşları, tasarruf yetersizliği nedeniyle, hisse senedi satışında zorlukla karşılaşılabilir. Bu durumda da kamu teşebbüslerinin hisseleri banka, sigorta şirketleri, emeklilik fonları gibi tasarrufçu kuruluşlara satılabilir.

1.4.1.2. Teklif Alma Yoluyla Hisse Senedi Satışı

Menkul kıymet borsalarının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde orta ve küçük ölçekli kamu teşebbüslerinin, hisse senetlerinin tümünün veya bir kısmının, belli kesimlerden teklif

²⁴ ÜNÜSAN Çağatay, “Ülkemizde KİT’lerin Özelleştirilmesinin Gerekliliği ve Rekabetin Korunması Yasasının Tüketicilerin Korunması Açısından Önemi” İşletme ve Finansman Dergisi, Sa.101-102, (1994), S.42

²⁵ DİLİK Sait, “Halka Hisse Senetleri Satış Yoluyla Kamu İşletmelerinin Özelleştirilmesi”, (Ankara 1992)

alma yoluyla satışını ifade eder. Yayın organları aracılığı ile yapılacak ilanlarda, hisselerin çalışanlar, yöre halkı ve yönetimi üstlenecek yerli ve yabancı sermaye gruplarının alabilecekleri hisse oranları bildirilerek, bu gruplardan teklif vermeleri istenebilir. İşletme hisselerinin tümünün yönetici ve işçiler grubuna satılması, işletmenin daha karlı ve verimli şekilde işletilmesine yol açacağı için daha avantajlı bir yöntemdir. Çünkü işletmede aynı zamanda işletmenin sahibi olduklarından dolayı, daha fazla temettü alabilmek için daha çok çalışacaklardır. Burada çalışanların hisse senedi alabilecek mali kaynağa sahip olmama sorunu ile karşılaşabilir. Bu durumda yasal bir düzenleme ile “katılma yedek akçesi” ayırma zorunluluğu getirilebilir. Sözü edilen birikimlerle satın alınacak hisse senetleri çalışanlara verildikten sonra taksitler halinde geri ödemeleri sağlanır. Ayrıca belirlenen sayıdan fazla hisse senedi alan çalışanların, bedelleri işletme yedek akçesinden karşılanmak üzere bedelsiz hisse senedi verilebilir.²⁶

Hisse senedi yoluyla satışta geniş kitlelerin ilgisini çekmek ve hisse senedi almalarını teşvik etmek amacıyla; özellikle halk ve çalışanlar grubundan belli miktarda alanlara hisse senedi verilmesi, hisse senedi bedellerinde indirimler yapılması, çalışanlara ve halka tahsis edilen senetlerin sabit fiyatla satılması, kurumsal yatırımcılara arz edilenlerin taban fiyatı üzerinden attırma yöntemi ile satılması gibi spesifik yöntemlere de başvurulabilmektedir.

1.4.1.3. Direkt Satışlar

Kamu iktisadi teşebbüslerinin bir kısmının aktiflerinin, müesseselerin tali faaliyet dallarının veya nispeten küçük işletmelerin yerli ve yabancı bir işletmeye, birkaç işletmeye, bir konsorsiyuma, bireysel yatırımcılara pazarlık yoluyla satılmasına direkt satış denir.

Bu yöntemde kamu iktisadi teşebbüslerinin tüm aktiflerinin özel kişi veya kurumlara devredilmesi dâhilinde “bütün özelleştirme”, aktiflerin bir kısmının devri halinde kısmi özelleştirme işletme fabrika gibi küçük birimlerin devri halinde ise “nokta özelleştirme” söz konusudur.

Direkt satış veya özel satış yöntemi ise sermaye piyasasının gelişmesi mülkiyetin tabana yayılması geniş kitlelere hisse senedi bilincinin yerleştirilmesi gibi özelleştirilmeden beklenen sosyal ve ekonomik faydaları sağlamamasıdır. Bunlara ek olarak, yatırımcıların

²⁶ M. Berra Altıntaş, (1988): **Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri**, SPK Yayını ,Yayın No:8, Ankara, s.131

belirlenmesinde subjektif davranılması, işletmenin daha düşüğe satılması olasılıkları da olumsuz yönlerini oluşturmaktadır.

Bu yöntem daha çok kar amaçlı nihai mal ve hizmet üreten kamu teşebbüslerinin bazı müesseseleri veya bağlı ortaklıklarının satışında uygulanabilir. Ayrıca bazı KİT'lerin ana faaliyet dalıyla ilgisi bulunmayan tali işletmelerin satışında da bu yöntem başvurulabilir.

1.4.2. Finansal Kiralama Yöntemi

Özelleştirme uygulamasında mülkiyetin devri bu kuruluşları satın alarak çalıştıracak olanların büyük miktarlarda para harcamalarını gerektirmektedir. Bu da ihalelere girebilecek olanların sayısını azaltmaktadır. Bu durumun çözümü kamu kuruluşlarını kiraya vermektir. Tesisi kiralayan kişi veya şirket tesisi karlı bir şekilde yönetmeye çaba gösterecektir. İşletme riski kiralayanda olacaktır.²⁷

Özelleştirmede bazen satış yönteminin uygulanmasından önce kamu iktisadi teşebbüslerinin mali yapılarının iyileştirilmesi ve satışa arz edilir bir duruma getirilmesi için kiraya verilmesi gerekmektedir. Kiralama yöntemi bir mülkiyet transferini öngörmediğinden aslında gerçek anlamda bir özelleştirme yöntemi değildir. Bu yöntem daha ziyade nihai olarak özelleştirilmesi planlanan KİT'lerin mali yapılarını iyileştirmek ve böylece özelleştirmeye benzer bir hale getirmek için uygulanmaktadır.

KİT'lere ait fabrika binaları makine teçhizat, ulaştırma araçları gibi menkul ve gayri menkul mal varlıkları sözleşme ile belli bir süre ve tespit edilen bedel karşılığında özel şirketlere kiralanabilir. Bu sözleşme malın mülkiyetini kiralayanda, kullanımını ise kiracıda bırakan bir sözleşmedir. KİT'lerin sözleşmeye konulacak hükümlerle belli olan sürelerin sonunda kiracı tarafından satın alınması imkânı olan bu yöntem, uygulamada çoğunlukla imalatçı sanayi işletmeleri için değil, hizmet kurumları için uygun bir yol olarak benimsemektedir.

²⁷ Özer Ertuna, (1993):" Özelleştirmenin Amacı ve Uygulama Usulleri", **İktisadi Araştırma Vakfı ve Emlak Bankası "Özelleştirme" Semineri**, İstanbul, s.30

1.4.3. Yönetimin Devri Yöntemi

Özellikle işletme sözleşmesi yönetimi adı verilen bu yöntemle, KİT'lerin yönetiminin özel sektöre devredildiği görülmektedir. Bu yönteme batı ülkelerinde yaygın bir biçimde rastlanmakta ve bu yolla başarılı sonuçların elde edildiği gözlenmektedir.

İşletme sözleşmesi yönteminde imzalanacak sözleşmelere eklenecek bir madde ile belli sürelerin bitiminde KİT'lerin işletmesi şirket tarafından satın alınabilmektedir. Mülkiyetin devri böyle öngörülmüşse sözleşmede ayrıca yönetime ödenecek ücret, kar payı ve payların devir koşulları ve devir takvimi de sözleşme sonunda elde edilecek ek fonlarla mülkiyet sağlanır.

1.4.4. İhale Yöntemi

Bu yöntemde devlet, kamusal mal ve hizmetlerin arzını, açılacak bir ihale ile özel kişi ve kuruluşlara devretmektedir. İhaleyi kazanan kuruluş ihale konusu işleri yerine getirir ve karşılığını kamu kurumundan alır. Başka bir deyişle özel kesimin mal ve hizmet üretiminin kamu kesimince finanse edilmesidir.

Bu yöntem, sözleşme yapılacak kişi ve kuruluşları ihale ile belirlediğinden ihaleyi almak isteyenlerin oluşturacağı rekabet ortamı sayesinde maliyetlerin düşmesi ve kalitenin iyileşmesiyle devletin mal ve hizmetleri kendi üretmesi yerine özel kesime devretmesinden yüksek düzeyde tasarruf sağlaması imkânı mevcuttur.²⁸

İhale yönetimi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, hükümet üzerindeki idari yükün azaltılması ölçek ekonomisinin bulunmadığı alanlarda kaynakların etkin kullanılması ve verililiğin artırılması yararlı olabilmektedir. Ancak uzun vadeli sözleşmeleri yapmak, özel kesim şirketini tekeli durumuna getirerek kamusal maliyetlerin yükselmesine ve bazen de sosyal amaçların gerçekleştirilememesine yol açabilmektedir.²⁹

1.4.5. Kamu Özel Ortak Yatırım Yönetimi

Çeşitli ülkelerde yaygın biçimde uygulanan ve iyi düzenlendiği takdirde her iki kesimin avantajlarını bir araya toplayan ve özellikle büyük ölçekli ve rizikolu yeni yatırımların

²⁸ DÜNDAR Seyit Ahmet, Türkiye'de KİT'ler ve özelleştirme Yöntem ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul 1994)

²⁹ AKALIN Güneri, KİT'lerde Etkinlik Sorunları, (Ankara 1983)

gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir yöntemdir. Bu şekilde kurulan ve karma iktisadi teşebbüsleri olarak da adlandırılan işletmelerin bağlı ortaklık şekline dönüşmemesi için özel kesimin daha fazla pay sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca ortak teşebbüslerde kamu kesiminin ve özellikle siyasi otoritenin, işletmenin üretim, yatırım, fiyat, personel vb. konulardaki kararlarını etkilememesi işletmeye idari ve mali özerklik verilmesi dâhilinde bir kamu işletmesine göre daha verimli çalıştığı görülecektir. Ülkemizde bazı sektörlerde özel ve kamu ortaklığından oluşan karma şirketlerin tamamen kamu mülkiyetinde olan kuruluşlara göre nispeten daha başarılı olması, ayrıca belli oranda kamu ortaklığının bulunduğu özel sektör ağırlıklı şirketlerin performanslarında kamu ortaklığı nedeniyle herhangi bir düşüşün olmaması, bu yöntemin daha başarılı ve yaygın olarak uygulanabileceğini göstermektedir.³⁰

1.4.6. İmtiyaz Yöntemi

İmtiyaz yöntemi, genellikle tabii monopollerin güçlü olduğu iktisadi faaliyet alanlarında ve/veya rekabet yokluğu ile karakterize olmuş piyasa şartlarında, mal ve hizmetin üretim veya dağıtım haklarını vermeyi ya da kullandırmayı amaçlayan bir özelleştirme aracı olarak bilinmektedir.³¹ Başka bir deyişle, doğal tekelleşmenin olduğu üretim alanları, bir sözleşme ile özel kesime devredilmektedir.

Özelleştirme düşüncesinin teorik düzeyde tartışıldığı 1970’li yıllarda bazı iktisatçılar “doğal tekelleşme” söz konusu olabilecek üretim faaliyetlerinin piyasa ekonomisine “imtiyaz” yöntemi ile devredilebileceğini savunmuşlardır. İmtiyaz yönteminde doğal tekelleşme söz konusu olan üretim alanları bir sözleşme ile özel kesime devredilmektedir. Diğer bir deyişle, mevcut doğal tekelleşme, kamu ekonomisinden piyasa ekonomisine geçmektedir. Bazı iktisatçılar kamu ekonomisinde görülen israf ve verimsizlikten dolayı doğal tekellerin rekabetçi kural ve düzenlemeler ile özel kişi ve kuruluşlara ihale edilmesini savunmaktadırlar. İmtiyaz yönteminde, kilit nokta pazarlık sürecidir. Pazarlık sonucunda imtiyaz, sözleşmede nitelikleri belirlenen mal veya hizmeti en düşük bedel ile piyasaya sunmayı kabul eden işletmeye verilmelidir.

³⁰ Altıntaş, 1988: 56-60

³¹ Kök, 1993: 106

1.4.7. Yasal ve Kurumsal Serbestleşme Yöntemi

Yasal ve kurumsal serbestleşme yöntemi ile devletin ekonomik sektörler üzerindeki kısıtlamalarını yasal düzenlemeler ile kaldırarak, fiyat ve ücret denetimlerine son verilmekte ve kamu tekelleri kırılmaktadır.

Kamu ve özel işletmelerin performans karşılaştırmalarına göre üretim etkinliğini sağlamada; rekabetin mülkiyetten daha önemli bir rol oynadığını gösteren sonuçlar, uluslar arası sistematik görüşler çerçevesinde tartışılmaktadır.³²

Bu politikanın temel amacı bütün sektörlerde rekabetin canlandırılması ve dolayısıyla ekonomide verimliliğin yükseltilmesidir. Yasal ve kurumsal serbestleşme politikaları ile özel girişimlerin piyasada faaliyette bulunmaları teşvik edildiğinden özelleştirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. İlk kez ABD’de kullanılan bu yöntem 1980 yılına kadar bazı sınırlı uygulamalarla devam edilmiş olup, Reagan’ın başkanlık döneminde giderek yaygınlaşmıştır.

1.4.8. Yap-İşlet-Devret Yöntemi

Bu yöntem yabancı sermayenin ülkeye girişini özendirmek açısından özellikle gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaktadır. Bu yöntem yabancı yatırımcıların gelişmekte olan ülkelerde bazı faaliyetleri bizzat oluşturması belirli sürelerle işletmesi ve daha sonra devlete devretmesini öngörmektedir. Yap-İşlet-Devret yöntemi personel arama istasyonlarının kurulması vb. alanlarda uygulanabilmektedir.

Yap-İşlet-Devret Yöntemi ile ülkeye kalifiye işgücü, sermaye ve teknoloji akışı olacağı, bu suretle ekonomik kalkınmanın hızlandırılacağı savunulmaktadır. Bu yöntemin sadece uluslararası düzeyde değil, ülke yatırımcılarının da ilgisini çekebileceğini belirlemekte yarar bulunmaktadır. Yurtiçi yatırımcılara bir para karşılığı olmaksızın kamu arazisinin verilmesi ve bunların bu araziler üzerine inşa edecekleri işletmeleri belirli sürelerle işletmeleri ve daha sonra devlete devretmeleri sağlanabilir.

³² Kök, 1993: 104

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖZELLEŞTİRMELERİN İŞLETMELERİN PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ

Bu bölümde özelleştirmenin işletmelerin performansına olan etkilerini incelerken önce performans kavramı açıklanacaktır.

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kavramının açıklanması için performansın tanımı ve işletmedeki performansın göstergeleri tanımlanacaktır.

2.1.1. Performansın Tanımı

Performans kavramının sözlük anlamı; “bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması” dır.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.

Örgüt düzeyinde performans, açıklananlardan farklı bir anlam ifade etmemektedir. Örgütsel performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır³³. Örgüt amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir.

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışının geçerliliğine bağlıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir

³³ Zühal Akal, (1996): İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Produktivite Yayınları, No:473, s.1

süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüz rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir.

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi karını maksimize etmektir. Ancak kar, işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısı ile yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir.

Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyut verimliliklerdir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam verimlilik kavramını bir ilaç gibi toplumun yararına sunulmuştur. Verimlilik, yönetimin çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi üzerinde yoğunlaştırılmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu işçilik ve malzemenin üretimde giderek sabit gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın sonucudur.

Enerji, kısıtlı ve yenilemeyen yüksek maliyetli bir üretim kaynağı olarak üretim ekonomisinde kıt hammadde kaynakları kadar önem kazanmıştır. Üretim teknolojisinde “düşük enerji/sermaye” ya da “enerji/işgücü” oranları ile karakterize edilecek enerjinin işgücü ile ikame edilmesini, enerjinin daha akıllıca kullanılmasını amaçlayan süreçlerin araştırılmasına ağırlık verilmiştir.

İzleyen dönemlerde toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıklaşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri, iç pazarları dış rekabete zorunluluğu doğuran ekonomik koşullar ve bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışları işletmelerde yönetim anlayışında çok daha büyük değişimlere neden olmuştur.

Bu dönemlerde maliyet artık ana dikkat alanı olmaktan çıkmış, verimlilik ise çok daha

geniş ilişkiler çerçevesinde düşünölmeye başlanmış ve bir davranış biçimi olarak algılanılan bir kalıba girmiştir.

Bu “satıştan pazarlamaya geçiş” anlayışında müşteri işletmelerinin işini belirleyen kişidir. İşletmenin üretim kaynaklarını gelire, malzemelerini ürüne çevirme gücü, müşterinin o işletmenin ürün ya da hizmetlerini satın alma isteğine bağlanmıştır. Müşterinin ürün ya da hizmetlerle ilgili düşünceleri ve değerleri yönetimin kararlarını önemli düzeyde etkilemeye başlamıştır. Yöneticiler, iş nedir, ne, nasıl yapılmalıdır, iş gelişecek midir, soruların yanıtlarını müşteriye aramaya başlamışlardır. Bu gelişim işletmelerde “verimlilik” ve “pazarlama” kavramlarının önem kazanmasını sağlamıştır.³⁴

2.1.2. İşletmelerde Performans Göstergeleri

Örgütlerde performans kriterleri her ne kadar; yönetim anlayışına, örgütün faaliyet gösterdiği sektöre, işgücüne ve işletmenin içerisinde bulunduğu piyasa koşullarına göre farklılaşsa da, işletmelerin büyük çoğunluğunda kabul görmüş bazı göstergeler mevcuttur.

İşletmelerin performansı temel olarak;

- Kârlılık,
- Verimlilik,
- Kalite,
- Yenilik
- Müşteri Memnuniyeti,
- Çalışma Hayatının Kalitesi

boyutları arasındaki karmaşık iç ilişkiler sonucu oluşmaktadır.³⁵

2.1.2.1. Kârlılık

Kârlılık performans anlayışının gelişim süreci içerisinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Çünkü sosyal amaçlı örgütlerin dışındaki örgütlerin en belirgin

³⁴ Z. AKAL, 1996: 6

³⁵ Can Aktan, **Organizasyonel Performans Kavramı**, www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm, Erişim Tarihi: 21.06.2007

hedefi kar sağlamak ya da karlarını en üst düzeye çıkarmaktır.

İyi işleyen finansal pazarlarda, işletme yönetiminin etkinliğini belirlemede, yatırılan sermaye için şirketin doyurucu bir kar sağlama yeteneği temel bir göstergedir. Karların düşük olduğu alanlara, finansal yatırımcılar sermayelerini bağlamadıkları gibi, girişimcilerde yatırım yapmaktan kaçınırlar.³⁶

Bunun yanı sıra kar ve kârlılık en kolay ölçülebilinen performans boyutudur. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. İşletmelerin kârlılık analizinde kullanılan oranları hesaplamada temel alınan ölçülerin farklı olması nedeniyle ve farklı amaçlara hizmet etmesi bakımından iki bölümde incelenmektedir.

Satışların Kârlılığı Oranları

Brüt satış karının net satışlara oranı: Net satışlarla satışların maliyeti arasındaki olumlu fark, brüt satış karını verir. Bir işletmenin brüt satış karı, işletmenin faaliyet giderleri ile diğer giderlerini karşılayabilecek ve işletme sahip ve sahiplerine, normal, yeterli bir kar sağlayabilecek düzeyde olmalıdır. Brüt satış karı oranı, brüt satış karının net satışlar tutarına oran edilmesi yolu ile bulunur.³⁷

$$\frac{\text{Brüt satış karı} * 100}{\text{Net satışlar}}$$

Faaliyet karının net satışlara oranı: İş hacmi rantabilitesi olarak da nitelendirilen bu oran, bir işletmenin esas faaliyetlerinin ne ölçüde karlı olduğunu ortaya koyar. Bu nedenle anılan oranın yüksek olması ve yükselme eğilimi göstermesi, işletme yönünden lehe yorumlanacak bir gelişmedir.³⁸

Faaliyet performansı değerlendirilirken satışların maliyetinin yanı sıra faaliyet giderleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için, brüt kar marjından faaliyet giderleri düşülerek faaliyet karı bulunur. Faaliyet karının net satışlara oranı ise aşağıdaki hesaplama ile bulunur;³⁹

³⁶ Niyazi Berk, (2003): **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 7. baskı, s.47

³⁷ Öztin Akgüç, (1998): **Finansal Yönetim**, Avcıol Basım, İstanbul, 7. baskı, s.70

³⁸ Akgüç, 1998: 72

³⁹ Pamela P. Peterson, (1994): **Financial Management and Analysis**, McGraw-Hill Co., s.109

Faaliyet karı * 100
Net satışlar

Dönem net karının net satışlar oranı: İşletmenin bir dönemde elde ettiği net karın, bu dönemde gerçekleştirdiği satışlara olan oranıdır. Düşük bir oran işletmenin faaliyetlerinin başarılı olmadığını ve faaliyetlerin malî yapıya olumlu katkı sağlamadığını gösterir ve bu durum işletmenin aleyhinedir.

Dönem net karı * 100
Net satışlar

Faaliyet giderlerinin net satışlara oranı: Faaliyet giderleri hâsılat elde etmek için mutlaka katlanılan giderlerden oluştuğu için satışların belli bir yüzdesine kadar normal karşılanır. Bu oran kârlılık oranı olduğu gibi, bir anlamda da verimliliğin göstergelerindedir.

Faaliyet giderleri * 100
Net satışlar

Sermayenin Karlılığı Oranları

İşletmenini başarısının değerlendirilmesinde kullanılan ve satışların karlılığına göre daha fazla anlamlı olan kârlılık sermayenin karlılığıdır. Öz ve yabancı kaynakların kullanıldığı yatırımlar ile bu yatırımlardan elde edilen gelir unsurları arasındaki ilişkiler bu oranlar aracılığıyla analiz edilmektedir.

Kar ile sermaye arasındaki ilişkiler şu üç oran yardımıyla incelenmektedir :

Öz kaynakların amortisman oranı: Piyasa ekonomisinin geçerli olduğu ülkelerde yatırım yapmaktaki amaç, kar elde etmek olduğuna göre sağlanan karla, o işletmeye, işletmenin sahip veya sahipleri tarafından sağlanan sermaye arasındaki ilişkinin belirlenmesi, kârlılık analizinde anlamlı bir gösterge olmaktadır.⁴⁰

İşletmenin kârlılık analizi yapılırken, net karın öz sermayeye oranı anlamlı bir ölçüdür;

⁴⁰ Akgüç, 1998: 63

Dönem net karı * 100
Ortalama öz kaynaklar

Net karın toplam varlıklara oranı: Net karın varlıkların toplamına oranı, bir işletmenin yapmış olduğu yatırımın karlılığını; başka deyişle varlıkların ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermek için kullanılmaktadır.⁴¹

Dönem net karı * 100
Toplam varlıklar

2.1.2.2. Verimlilik

Bir diğer organizasyonel performans kriteri de verimlilik. Verimlilik, basit bir şekilde çıktının girdiye oranı; eldeki kaynaklarla, en çok çıktıyı elde etmek olarak tarif edilir.⁴²

İşletmelerde verimliliğe, üretim sürecinde kullanılan ilk madde ve malzeme, işgücü, arazi bina, makine, donatım ve enerji gibi kaynaklarının ne ölçüde etken kullanıldığını belirleyen bir gösterge olarak bakılmaktadır. Bilindiği gibi, üretim sürecinde işgücünün yanı sıra başka üretim girdileri de kullanılmaktadır. Bu girdilerin tek tek ya da topluca üretim düzeyi ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Her girdinin tek başına ya da diğer girdilerle artırılıp azaltılması üretim düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle, işgücünün yanında diğer girdilerin üretimle ilişkilerini belirleyen kendi verimlilik oranlarının bilinmesi ve bunların değişik koşullar altında eğilimlerinin izlenmesi gerektiğinde bir ya da bir kaçının nitelik ve niceliği değiştirip diğerleri yerine konularak en iyi girdi bileşimi ile en yüksek üretim düzeyine ulaşılmasına olanak sağlar. Öte yandan, işletmelerde kaynak kullanımı, özellikle işgücü ihtiyacının belirlenmesinde, üretim girdi kullanım kararları alınmasında verimlilik oranları temel bir gösterge olmaktadır. İşletme yönelimi açısından verimlilik oranları bir denetim aracı olarak kullanılmaktadır. Bu amaçla bir yandan üretim süreçleri kontrol edilip geliştirilirken; diğer yandan verimlilik oranları işletmeler arası karşılaştırmalarda önemli bir gösterge olmaktadır. İşletmelerde üretime sokulan girdi verimliliği ile üretim maliyetleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Girdi miktarı ne kadar az ve sonuçta elde edilen ürün ne kadar çok olursa verimlilik de o kadar yüksek olacaktır. Başka bir anlatımla, maliyetlerin düşük

⁴¹ Akgüç, 1998: 67

⁴² Alan C. Grene, (1988): **Verimlilik Nasıl Arttırılır?**, Çeviren: Yakut Güneri, İlgı yayınları, s.13

olabilmesi, verimliliğin yüksek olmasına bağlıdır. Rekabetçi piyasalarda maliyet – verimlilik ilişkileri diğer işletmelerle rekabet gücünü belirleyen bir göstergedir.⁴³

İşletmelerde verimlilik artışının, hangi etkenlere bağlı olduğunu, kaynaklarının neler olabileceğini ve verimliliğin nelerden etkilenebileceğini kısaca özetleyebiliriz:

“- Ürün tasarımında ve bileşimindeki değişimler, verimlilik oranlarının zaman içinde değişmesine yol açar. Bu tür değişimler, ürünü alıcı için beğenilir ve çekici kılan, imalatı kolaylaştırıcı, maliyeti azaltıcı yönde alınan önlemlerle sağlanabilir ve üretim akışını hızlandırarak verimliliği olumlu yönde etkiler. Üründeki tasarım ve bileşim değişimleri, teknik bilginin oluşum ve yayılma sürecindeki hıza bağlı olarak üretimi ve verimliliği etkiler.

- Üretim işleminin gerçekleştirildiği üretim sürecinin niteliğindeki gelişmeler verimliliği artırır. Bunlar, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin üretime uygulanmasından kaynaklanan gelişmelerdir. Öte yandan, işletmelerin bünyesinde gerçekleştirilebilecek araştırma-geliştirme çalışmaları ve işletme içi teknik ve yönetici personelden sağlanabilecek yaratıcı katkıların da, üretim sürecinde girdi tasarrufu sağlayıcı, üretim akışını hızlandırıcı yeni düzenlemeler getirerek verimliliği artırabileceği bir gerçektir.

- Üretim sürecinin kapsamında meydana gelebilecek değişiklikler verimliliği etkiler. Kimi zaman işletmeler hammadde yerine yarı mamul alıp sadece bunları işleyerek kapsam daraltmasına gidebilirler. Böyle durumlarda, genellikle, riski ve maliyeti fazla olan birimler devreden çıkartılacağından, verimlilik düzeyinde gelişme gözlenir.

- Örgüt ve yönetimdeki değişimler de verimliliği etkiler. İşyeri örgütlenmesinde, yerleşme planında, malzeme taşınmasında, üretim planlama ve denetiminde, aktif ve pasif varlıkların yönetiminde sağlanan başarılar, verimliliği artırır.

- Üretimde kullanılan sabit sermaye kapasitesi (makine ve donatı) ancak yeni yatırım ve genişleme projeleri ile artırılabilir. Bu nedenle, söz konusu girdinin kısa dönemde sabit olduğunu kabul etmek yanlış olmaz. Öte yandan, benzer biçimde ve kısa dönemde, sendikalaşmanın da işgücü girdisini sabitleştirdiği (en azından bu girdideki azaltmaları engellediği ya da güçleştirdiği) bir başka gerçektir. Bu durumda, kurulu sermaye kapasitesinin

⁴³ Abdullah Doğan ve Alper Aydın, (1991): **İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s.11

ve işgücü girdisinin mümkün olduğunca eksiksiz kullanımı, verimliliği artırıcı yönde etki yapar. Kurulu kapasitenin tamamının kullanılmasını önleyici piyasa koşulları, konjonktürel dalgalanmalar, ekonominin yapısal bozuklukları, darboğazlar (ithalat güçlükleri, enerji kısıtlamaları, grevler vb.) kapasite kullanımını, dolayısıyla verimliliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerdir.

- Verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden biri de girdilerin kalitesidir. Girdilerin kalitesindeki artış, birim çıktı başına gerekli girdi miktarında azaltma yapma olanağı sağladığı için, verimliliği artırıcı bir etki yapar. Sözgelimi, işgücü girdisinin niteliğinin yükselmesi, işçilerin kapasite ve ustalıklarının, zihinsel yeteneklerinin, öğrenim ve eğitim düzeylerinin, iş tecrübelerinin, işyerindeki tutum ve davranışlarının, beslenme ve sağlık koşullarının geliştirilmesine bağlıdır. Bunun için işgücünün sürekli olarak eğitilmesi, işçi-işveren ilişkilerinin uygar demokratik ölçüler içinde yürütülmesi, çalışanların yeterli beslenmelerinin sağlanması ve iş kazaları ve meslek hastalıklarını azaltıcı önlemlerin alınması, işgücü girdisinin niteliğini yükseltici, dolayısıyla verimliliği artırıcı nitelik taşır.⁴⁴

Verimlilik düzeyini ortaya koyan oranlar, yapılacak verimlilik analizinin amacına göre değişmektedir. Özelleştirmenin verimliliğe olan etkisini ortaya koymak için daha önce yapılmış ampirik çalışmalarda ve bu çalışmada kullanılan temel oranları şöyle özetleyebiliriz:

İşgücü Verimliliği: Üretimin en önemli girdilerinden olan işgücünün verimliliği işletmelerin performansı açısından kritiktir. İşgücü verimliliği kriterine göre, işgücü sayısının aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir.⁴⁵

$$\text{İşgücü verimliliği} = \frac{\text{Net Katma Değer (Üretim)}}{\text{Çalışanların Sayısı}}$$

Operasyonel Verimlilik: İşletmelerdeki en önemli faaliyet göstergelerinden olan satışların, çalışan sayısına oranlanmasıyla elde edilen orandır. Çalışan başına

⁴⁴ Murat Atan, (2005): **Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri**, Ekonometri Bölümü Eğitim Notları, s.7

⁴⁵ Süleyman Özmucur ve S.Berna Beyazıtöğlü, (1999): "500 Büyük Kuruluş'ta Mali ve Ekonomik Göstergeler", **İSO Dergisi**, Ağustos sayısı, s.170

gerçekleştirilen satış miktarı önemli bir verimlilik göstergesidir.⁴⁶

$$\text{Operasyonel Verimlilik} = \frac{\text{Net Satışlar}}{\text{Çalışanların Sayısı}}$$

Brüt Kar Marjı: Brüt kar marjı bir kârlılık göstergesi olmasının yanında aynı zamanda bir verimlilik göstergesidir. Brüt kar marjı satışlardan satışların maliyetinin düşülmesi ile elde edilen karın satışlara oranlanmasıyla bulunur.

Dolayısı ile, verimliliğin artışı bir anlamda satılan malların maliyetinin düşmesine ve brüt kar marjının artmasına sebep olacaktır.

$$\text{Brüt Kar Marjı} = \frac{\text{Net Satışlar} - \text{Satılan Malların Maliyeti}}{\text{Net Satışlar}}$$

Sermaye Verimliliği: İşletme varlıklarının faaliyetlerde verimli ve etkin kullanılıp kullanılmadığı işletmelerin performansı açısından önemli bir göstergedir. Sermaye verimliliği kriterine göre, toplam net aktiflerin aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir.⁴⁷

$$\text{Sermaye verimliliği} = \frac{\text{Net Katma Değer}}{\text{Toplam Net Aktifler}}$$

2.1.2.3. Kalite

Organizasyonlar arasında performans karşılaştırması yapılırken büyük önem taşıyan kriterlerden birisi de kalitedir. Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür.

Kalite kelimesi Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.⁴⁸ Kalitenin açıklayıcı ve kapsamlı tanımlarından

⁴⁶ Robel Netsereab Debessay, (2004): **The Impact of Privatization on Firm Efficiency, Labor Market and Budget of Government: Case of Eritrea**, University of the Western Cape, Bellville, s.60

⁴⁷ Özmucur ve Beyazıtöğlü, 1999: 170

⁴⁸ Muhittin Şimşek, (2004): **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, s.5

biri “müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir”.⁴⁹ Kalitenin en fazla kullanılan tanımlarının birkaçı aşağıda sıralanmıştır:

“ Kalite bir ürün veya hizmetin değeridir.

Kalite önceden belirlenmiş olan özelliklere uygunluktur.

Kalite ihtiyaçlara uygunluktur.

Kalite kullanıma uygunluktur.

Kalite eksiklerden kaçınmaktır.

Kalite müşteri beklentisini karşılamak ve onun ilerisine geçmektir.”⁵⁰

Kaliteyi ölçmeye çalışırken, kalite tarifine iki boyutta bakılabilir. Bunlardan birincisi müşteri tatmini, ikincisi ise üretimde hatasızlıktır.

Olaya müşteri tatmini açısından bakıldığında yüksek kalite satış hasılatını yükseltir. Üretimdeki hatasızlık ise yeniden işleme, hurda veya çöpe atma masraflarını azaltmaktadır.⁵¹ Her iki durum da işletmenin performansını direk olarak etkileyici bir etki yaratmaktadır.

2.1.2.4. Yenilik (İnovasyon)

Organizasyonel performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterlerden birisi de yeniliktir. Organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler esas alınarak organizasyonda yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde varolduğu tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamaları ve diğer yeni temel teknolojiler açısından organizasyonun mevcut durumu diğer organizasyonlar ile karşılaştırılabilir.

Günümüzdeki işletmeler sadece ulusal bazda değil uluslararası bazda da büyük bir rekabet ortamı içerisinde yer almaktadırlar. Böyle çetin bir rekabet ortamında işletmeler sürekli olarak daha düşük maliyetle daha kaliteli ürün sunmak zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada işletmeler için anahtar kavram olarak karsımıza “yenilik” kavramı çıkmaktadır. Yeniliğe önem veren işletmeler sürekli olarak üretim süreçlerinde, ürün ve hizmetlerinde, kullandıkları teknolojilerinde kısaca işletmenin her alanında yenilik gerçekleştirmektedirler. Bu gelişme ve yenileme faaliyetleri “inovasyon” olarak adlandırılmaktadır. Dolayısı ile

⁴⁹ Bo Bergman ve Bengt Klefsjö, (1994): **Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw-Hill Co., s.16

⁵⁰ Şimşek, 2004: 6

⁵¹ Şimşek, 2004: 8

inovasyon kavramı günümüzdeki ekonomik gelişmelerin temel dinamiği haline gelmiştir. İnovasyon, kavram olarak üretim sürecinde gerçekleştirilen yenilenmeyi ifade etmektedir. Daha geniş bir tanımla inovasyon “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade eder.⁵²

İster bir şirkette, ister kamu hizmeti veren bir kurumda ya da isterse tek bir kişinin evinin mutfağında başlattığı yeni bir girişimde olsun, yenilik girişimciliğin özgül bir işlevidir. Yenilik, girişimcinin yeni zenginlik üreten kaynaklar yaratmasının ya da mevcut kaynakların zenginlik yaratma potansiyelini arttırmasının bir aracıdır.⁵³

Yenilik ile bilim ve teknoloji arasındaki ilişki hiç kuskusuz göz ardı edilemez. İnovasyon sürecinde belki de en fazla rolü oynayan bu iki kavramdır. İnovasyon ancak bilim ve teknolojik ilerlemelerin takibi sonucunda gerçekleştirilebilir. Bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin artışı sonucunda inovasyon daha çok gerçekleştirilebilir hale gelmiştir.⁵⁴

Çağımız hız çağıdır ve moda, tüketicilerinin zevk anlayışları, yoğun rekabet ve reklâm faaliyetleri ürünlerin ömrünü kısaltmaktadır.

Ürünleri devamlı geliştirerek, günün modasına ve zamanın gereklerine uygun olarak yenilik yapmak, hiç olmazsa, yeni ambalaj usulleri, kalitede yenilikler, yeni pazar ve pazarlama olanakları aramak mamulü yaratmak için temel bir kural olmaktadır.

2.1.2.5. Müşteri Memnuniyeti

Bir ürünün tatmin edici olup olmadığını belirlemek aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet tamamıyla, müşterinin ürün performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır⁵⁵. Müşteri tatmini, geleneksel rekabet gücü ölçütlerini de içine alan, fakat önceliklerini değiştiren ve

⁵² Bandırma İktisadi Araştırmalar Enstitüsü, (2007): **İnovasyon**, Bilgilendirme Kitapçığı Dizisi, Yayın no: BK-4, s.1

⁵³ Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (2003): **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik**, MESS Yayın No:412, İstanbul, s.121

⁵⁴ Bandırma İktisadi Araştırmalar Enstitüsü, 2007: 3

⁵⁵ Şebnem ACUNER, (2001): **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yayınları, no: 655, s.34.

işletmenin faaliyetlerini bu yönde gelişen bir davranış biçimine yöneltmeyi hedefleyen bir kavramdır.⁵⁶

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük sorunda ürününü aldığı işletmeyi değiştirebilmektedir. Bundan dolayıdır ki, müşterinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçları yerine getirmek için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı ve herkesten önce uygulamaya koyan işletmelerin rekabet gücü daima daha yüksek olmaktadır.⁵⁷

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların ve diğer tüm sorunların nedeni müşterilerin tatminine bağlı olarak çalışmamaktan kaynaklanmaktadır. Hâlbuki herkes müşterilerinin istek ve beklentilerini belirleyip bunlara uygun ürünler üretip hizmet verse, kendilerinden beklenenin en iyisini yapmış olacaklardır.

Güçlü müşteri memnuniyeti oluşturmada müşteri ihtiyaçlarına uygun müşteri değeri yaratmanın önemli rolü vardır. Müşteri değeri, alınan hizmetten elde edilen yararın, hizmetten beklenen zarara oranıdır. Eğer fayda fazla ise müşteri değeri yüksek olacaktır aksi takdirde müşteriler ürünün değerinin düşük olduğunu düşüneceklerdir.

Müşteri değeri, işletmenin mal ya da hizmetlerini kullanmış ve ürün veya hizmet ile ilave bir değere sahip olduğunu düşünen müşteriler ile tedarikçi işletme arasında kurulan duygusal bağ olarak tanımlanır⁵⁸. Böyle bir bağın sağlanması durumunda müşteri o işletmeden tekrar ve gerektiğinde daha fazla mal ve hizmet alma, çevresindekilere o işletmeyi tavsiye etme ve rakip ürünlere karşı koyma yoluna gidebilecektir. Böyle bir durumda devamlılığı ise işletmenin sürekli müşterilerin beklentilerini karşılayan mal ve hizmet sunmasıyla gerçekleşecektir.

Rekabette son sözü söyleyecek olan müşteri olacağından, işletmeler değişen şartlara uygun olarak müşteri memnuniyeti odaklı bir anlayışla tüketicilere zaman, para ve enerji tasarrufu sağlamak zorundadırlar.

⁵⁶ Gönül Yenersoy, (1997): **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, s.52

⁵⁷ Taner ACUNER, (1998): **TKY İnsan Faktörü ve Bir Model Önerisi**, İşletme Doktora Tezi, KTÜ, s.10.

⁵⁸ Şebnem ACUNER, 2001: 48

2.1.2.6. Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma Hayatının Kalitesi ifadesi Avrupa ülkelerinde genellikle ya makro düzeyde ekonomik ve sosyal boyutlarıyla geniş anlamda kullanılmakta ya da dar anlamda, mikro düzeyde sosyo-teknik örgüt sisteminin bazı alt unsurlarının ön plana çıkması şeklinde (yönetime katılma, işin reorganizasyonu v.b.) görülmektedir.

Geniş anlamda “Çalışma hayatının kalitesi”ni; çalışmayı direkt ya da endirekt etkileyen, iş (yapısı, organizasyonu), ücretler, kazançlar, çalışma ortamı ve şartları, işlerin yönetim ve organizasyonu, işte kullanılan teknoloji, işçi tatmini ve motivasyonu, endüstriyel ilişkiler, katılım, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim v.b. gibi faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak kullanılmasında yarar vardır.⁵⁹

Dar anlamda ise; işin, bireyin çalışma yaşamında olumlu bir değer olarak yer almasıdır. Bu da işin, işi bizzat yapanlarca anlamlı ve işlevsel kılınmasına bağlıdır. Çalışma hayatının kalitesinin bu anlamdaki ifadesi, kendisini “işçinin yönetime katılması” tanımıyla göstermektedir. Katılım, çalışma hayatının özünü oluşturmakla birlikte, bütünü ifade etmez. Bu çalışma hayatının kalitesinin sadece bir boyutudur, zorunlu ve temel bir boyutu. Çalışma hayatının kalitesi bu çerçevede bakıldığında işçinin anlamlı ve tatminkâr bir işe kavuşması gereğini ve çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılması konularını beraberinde getirmektedir.

Çalışma hayatının kalitesi kavramının oldukça geniş kapsamlı olması, onun farklı birimler tarafından değişik açılardan ele alınmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler açısından ÇHK, yapısal ve teknik sistemlerden çok, psikolojik sistemde gerçekleştirilecek gelişmeler yoluyla verimliliğin artırılmasıdır. İş grupları ve sendikalar açısından, daha sağlıklı ve insancıl çalışma ortamının sağlanması ve gelirin eşit paylaşımıdır. Öte yandan, endüstriyel demokrasi ve çalışanların örgütün formel karar verme sürecine daha fazla katılımı olarak da ele alınmaktadır.

Ayrıca çalışma hayatının kalitesi geleneksel işbölümü ve uzlaşmanın yerine kullanılan yöntemler olarak ta düşünülmektedir. Çalışma hayatının kalitesi bazen daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmakta, işin daha insancillaştırılması, örgütün daha bireyselleştirilmesi,

⁵⁹ Wayne F. Cascio, (1992): **Managing Human Resources**, McGraw-Hill Int., 3. baskı, s.20

yönetmel ve yapısal sistemlerde köklü değişimleri gerçekleştirmek suretiyle örgütsel kültürün tamamen değiştirilmesi olarak da değerlendirilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışanların motivasyonlarını, tatmin düzeylerini ve iş çevrelerini belirleyen faktörleri, ve bu faktörlerin çalışanların performansını, dolayısıyla işletmenin performansını, nasıl etkilediğini detaylı olarak inceleyeceğiz.

2.2. ÖZEL VE KAMU TEŞEBBÜSLERİNİN PERFORMANS KARŞILAŞTIRMALARI ÜZERİNE AMPİRİK BULGULAR

Bu bölümde İSO tarafından yapılan bir araştırmadan söz edilmektedir.

2.2.1. Türkiye’de 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel İşletmelerin Performans Karşılaştırması Üzerine Ampirik Bulgular

Bu bölümde İstanbul Sanayi Odası tarafından yapılan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu başlığını taşıyan çalışma esas alınarak kamu ve özel organizasyonların performans karşılaştırması yapılmaktadır. Aşağıda İstanbul Sanayi Odası'nın 1999 yılında yayınlanan “Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 1998” adlı araştırmasına dayalı olarak kârlılık ve verimlilik göstergeleri ile finansal göstergeler yönünden her iki kesimin karşılaştırması yapılmaktadır.

2.2.1.1. Kârlılık Karşılaştırılması

Tablo 1’de Türkiye'deki 500 büyük kuruluşla ilişkin kârlılık oranları, özel ve kamu teşebbüsleri ayrımı içinde sunulmaktadır. Kârlılık analizinde üç farklı kârlılık tanımı dikkate alınmıştır.

$$\text{Satış Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Satış Hasılatı}} \times 100$$

$$\text{Özsermaye Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Özsermaye}} \times 100$$

$$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Dönem Karı}}{\text{Toplam Net Aktifler}} \times 100$$

Tablo'dan görülebildiği gibi 1980–1998 döneminde, 1985 ve 1986 yılları hariç, özel kesimin satış karlılığı değerleri, kamu kesimi satış karlılığı değerlerinden daha yüksek olmuştur. Aynı şekilde özsermaye karlılığı değerleri ve 1985 yılı hariç aktif karlılığı değerleri

de özel kesimde kamu kesimine göre daha yüksek bir düzeyde gerçekleşmiştir. İncelenen dönem içinde özel kesimin kârlılık oranlarının kamu kesimi kârlılık oranlarına göre daha istikrarlı bir seyir izlediği de görülmektedir.

Tablo 1'den izlenebileceği üzere, satış karlılığında özel kesimin 1980–1998 ortalaması % 7,7 iken, kamu kesiminin ortalaması sadece % 2,1'dir. Diğer yandan, kamu kesiminde satış karlılığının 1991 yılında negatif bir değere indiği ve ancak 1995 yılında yeniden pozitif bir değere ulaşabildiği de görülmektedir.

Kamu ve özel kesimin kârlılık oranları arasındaki farklılık özellikle özsermaye karlılığında daha çarpıcıdır. Tablo 1'de görüldüğü gibi, 1980–1998 döneminde özel kesimin ortalama özsermaye karlılığı % 40,7 iken, kamu kesiminde bu değer % 5,4'tür. Kamu kesiminde, 1991–1994 döneminde satış karlılığında olduğu gibi özsermaye karlılığında da negatif değerlerin söz konusu olduğu görülmektedir.

Tablo 1'de sunulan aktif karlılığı değerlerine bakıldığında da özel kesimin kamu kesimine göre yine üstün bir durumda olduğu görülmektedir. İncelenen dönemde özel kesimde ortalama aktif karlılığı % 11,3 iken kamu kesiminde % 1,8'dir. Kamu kesiminde 1991–1994 döneminde aktif karlılığı değerlerinin de yine negatif olduğu görülmektedir.

Tablo 1'de sunulan veriler, genel olarak kârlılık kriteri dikkate alındığında özel kesimin kamu kesiminden çok daha etkin olduğunu göstermektedir. Aslında, 1991 yılında hem kamu hem de özel kesimde kârlılık oranları, incelenen dönemin en düşük değerlerine ulaşmıştır. Ancak, özel kesim kamu kesiminden çok daha kısa bir zamanda toparlanarak, 1992 yılında kârlılık oranlarını yine eski düzeylerine yükseltmiştir.

Tablo 1 - 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel İşletmelerin Kârlılık Oranları (%)

	Satış Karlılığı			Özsermaye Karlılığı			Aktif Karlılığı		
	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel
1981	5.8	3.8	8.2	31.7	22.0	42.9	-	-	-
1982	6.0	5.5	6.5	31.1	25.3	37.6	6.7	4.8	9.4
1983	5.7	4.4	6.9	24.2	18.0	31.0	6.1	4.0	9.3
1984	6.7	6.4	7.0	24.5	20.6	30.7	8.7	7.9	9.6
1985	8.6	10.8	6.1	28.7	26.8	33.6	9.6	9.9	9.0
1986	6.9	7.8	6.1	24.6	19.6	35.3	7.5	6.7	8.8
1987	8.2	7.1	9.1	30.9	18.5	54.4	8.8	5.9	13.0
1988	7.5	6.3	8.5	27.4	16.8	46.4	8.1	5.3	12.3
1989	6.3	4.4	7.8	20.7	10.1	39.0	7.3	3.8	12.2
1990	4.7	0.9	7.5	16.2	2.3	37.0	5.5	0.8	11.5
1991	-2.3	-12.0	4.8	-10.0	-44.5	24.8	-2.8	-11.3	7.5
1992	0.2	-10.1	7.2	1.0	-38.2	42.3	0.3	-10.0	12.0
1993	2.2	-7.7	8.1	12.3	-32.2	56.4	2.8	-7.3	12.9
1994	4.1	-4.6	9.8	20.4	-20.1	54.3	5.1	-4.4	15.1
1995	7.3	3.7	9.2	33.1	12.9	48.4	10.0	3.8	14.8
1996	7.0	4.0	8.5	31.1	14.2	43.0	9.8	4.5	13.4
1997	6.7	2.3	8.8	30.3	8.1	46.1	9.4	2.8	13.5
1998	4.8	2.8	5.6	14.7	6.6	20.2	5.9	2.8	7.9
ORTALAMA	5.5	2.1	7.7	22.2	5.4	40.7	6.4	1.8	11.3

Kaynak : Süleyman Özmucur ve S.Berna Beyazıtöğlü, (1999): “500 Büyük Kuruluş’ta Mali ve Ekonomik Göstergeler”, **İSO Dergisi**, Ağustos sayısı, s.171.

2.2.1.2. İşgücü ve Sermaye Verimliliği Karşılaştırması

Bu çalışmada, performans kriteri olarak işgücü ve sermaye verimlilikleri ele alınmıştır. Tablo 2’de kamu özel sektör ayırımına göre Türkiye’deki 500 Büyük Sanayi Kuruluşunun 1982–1998 dönemindeki verimlilik rakamları sunulmaktadır. Kuruluşların verimlilik özellikleri incelenirken iki kavrama yer verilmiştir:

İşgücü verimliliği = 1987 Fiyatlarıyla Net Katma Değer / Çalışanların Sayısı

Sermaye verimliliği = 1987 Fiyatlarıyla Net Katma Değer / 1987 Fiyatlarıyla Toplam Net Aktifler ⁶⁰

İşgücü verimliliği kriterine göre, işgücü sayısının aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir. Tablo 2'den izlenebileceği gibi, incelenen dönemde 1987 fiyatlarıyla çalışan başına ortalama net katma değer özel kesimde 12.4 milyon TL, kamu kesiminde ise 7.4 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Özellikle 1990 sonrasında, iki kesimin işgücü verimliliği arasındaki fark, özel kesim lehine daha da artmıştır.

Sermaye verimliliği kriterine göre ise, toplam net aktiflerin aynı olduğu varsayımı altında daha fazla üretimi olan kuruluşun daha verimli çalıştığı kabul edilir. Tablo 2’de görüldüğü gibi, söz konusu dönemde sermaye verimliliği açısından da özel kesim kamu kesiminden daha üstün durumdadır. Kamu kesiminin en yüksek verimlilik değeri (0.182), özel kesimin en düşük verimlilik değerinin (0.210) oldukça altındadır. 1982–1998 döneminde ortalama sermaye verimliliği kamu kesiminde sadece 0.150 iken, özel kesimde 0.279 olarak gerçekleşmiştir.

Sonuç olarak, verimlilik kriteri esas alındığında, özel kuruluşların kamu kuruluşlarından çok daha etkin bir şekilde faaliyette buldukları görülmektedir.

⁶⁰ Süleyman Özmucur ve S.Berna Beyazıtöğlü, (1999): “500 Büyük Kuruluş’ta Mali ve Ekonomik Göstergeler”, **İSO Dergisi**, Ağustos sayısı, s.198-1999

Tablo 2 - 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisinde Kamu ve Özel İşletmelerin İşgücü ve Sermaye Verimliliği

	İşgücü Verimliliği			Sermaye Verimliliği		
	Toplam	Kamu	Özel	Toplam	Kamu	Özel
1982	7.6	6.1	9.3	0.238	0.171	0.335
1983	6.3	4.3	9.0	0.185	0.122	0.279
1984	7.2	5.5	9.2	0.205	0.155	0.269
1985	7.4	6.9	8.2	0.192	0.158	0.256
1986	7.9	6.3	9.9	0.200	0.151	0.278
1987	10.0	8.1	12.3	0.224	0.170	0.301
1988	9.9	8.4	11.8	0.232	0.182	0.308
1989	9.1	7.6	10.8	0.233	0.181	0.305
1990	8.9	6.9	11.1	0.218	0.161	0.293
1991	9.0	5.8	12.7	0.212	0.138	0.302
1992	10.4	7.0	14.7	0.232	0.159	0.316
1993	11.9	8.5	15.5	0.228	0.166	0.290
1994	10.6	7.8	13.4	0.186	0.136	0.238
1995	11.9	8.3	14.5	0.205	0.135	0.260
1996	13.3	9.0	16.0	0.197	0.120	0.249
1997	14.4	9.4	17.4	0.208	0.130	0.254
1998	13.5	9.3	15.8	0.172	0.111	0.210
ORTALAMA	10.0	7.4	12.4	0.210	0.150	0.279
Verimlilik hesaplamalarında deflatör olarak Devlet İstatistik Enstitüsü "sanayi deflatörü" kullanılmıştır.						

Kaynak : Süleyman Özmucur ve S.Berna Beyazitoğlu, (1999): “500 Büyük Kuruluş’ta Mali ve Ekonomik Göstergeler”, **İSO Dergisi**, Ağustos sayısı, s.171.

2.2.2. İktisat Literatüründe Mülkiyet – Performans İlişkisini Ortaya Koyan Ampirik Bulgular

İktisat literatüründe mülkiyet – performans ilişkisini ortaya koyan ampirik çalışmalarda farklı yollar izlendiği görülmektedir. Kimi çalışmalarda benzer alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel işletmelerin etkinlik (ve verimlilik) açısından karşılaştırması yapılmaktadır. Vining ve Boardman’ın çalışmalarını buna örnek olarak gösterebiliriz. Boardman and Vining (1989) çalışmasında mülkiyet hakları teorisini test etmekte ve bu doğrultuda 500 büyük işletme kapsamına giren kamu, özel ve karma işletmelerin performans karşılaştırmasını yapmaktadırlar. Bununla birlikte Reeves ve Ryan (1998) ile Dewenter ve Malatesta (2001)’nin çalışmalarında da benzer alanlarda faaliyet gösteren kamu işletmeleri ile özel işletmeler arasında bir performans kıyaslaması yapılmaktadır. Yine Osman Zaim ve Fatma Taşkın’ın Türk imalat sanayisinin farklı alt kollarında kamu – özel işletmelerin performans karşılaştırmasını yaptıkları (Zaim ve Taşkın, 1997) ve Li ve Simerly’nin organizasyonların performansı üzerinde alternatif mülkiyet yapısının önemini ortaya koyan çalışmalarını da bu kapsamda değerlendirebilir. (Li and Simerly, 1998) Son yıllarda yapılan ampirik çalışmaların önemlice bir bölümü özel mülkiyetle kamu mülkiyetinin performansını kıyaslamaktadır. Bu çalışmalar yapılırken izlenen bir diğer metotta özelleştirme öncesi ve sonrasında üretim düzeyi, istihdam, yatırımlar ve verimlilik noktalarında yapılan karşılaştırmalardır. Bu metodu kullanan bazı yazarlar ise şunlardır: Megginson vd. (2001), Boubakri ve Cosset (1998), D’souza ve Megginson (1999), D’souza vd.(2002) ve Harper(2002).⁶¹

Yapılan ampirik çalışmalarda kamu işletmeleri ile özel işletmelerin performans kıyaslaması kârlılık ve etkinlik ölçütleri ortaya konularak yapılmaktadır. Kârlılık kriteri olarak “mali varlık getirisi”, “faaliyet kârı rasyosu” “satış kazancı” (ROS) ve “yatırım getirisi” (ROI) gibi kriterler hesaplanmaktadır. Genel anlamda etkinlik ölçütü olarak toplam teknik etkinlik, salt teknik etkinlik ve ölçek etkinliği hesaplanmaktadır. Verimlilik ölçütü olarak ise “toplam faktör verimliliği” (TFP) gelişimi ile emek ve sermaye verimliliği ortaya konulmaktadır.⁶²

⁶¹ Yahya Can Dura, (2006): “Mülkiyet Verimlilik İlişkisi: Uygulamalı (Ampirik) Çalışmalar”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 26, s. 5-9

⁶² Dura, 2006, s.4

Mülkiyet – performans ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalar daha çok ya kamu işletmelerinin özelleştirme öncesi dönem performansı ile mülkiyet devri gerçekleştirildikten sonraki performans sonuçlarını karşılaştırmakta ya da aynı alanda faaliyet gösteren kamu işletmeleri ile özel işletmelerin performans kıyaslamalarını yapmaktadır. Bu kapsamda kamu ve özel sektör arasında etkinlik kıyaslamalarının yapıldığı önemli bazı ampirik çalışmaların sonuçları ve kapsamı, çeşitli kaynaklardan derlenerek Tablo 3’de ayrıntılı şekilde sunulmuştur. Tablo 3’de 40 farklı çalışma; veri seti, sektörü ve deneye dayalı bulgu ve sonuçları verilmek suretiyle ayrı ayrı yer almaktadır. Tablo 3 iki farklı alt tablodan oluşmaktadır: Tablo 3.a.’da özel sektörün verimli (etkin) olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar ve Tablo 3 b.’de kamu sektörünün verimli (etkin) olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar sunulmaktadır.⁶³

⁶³ Dura, 2006, s.5

Tablo 3 - a. Özel Sektörün Verimli Olduğu Sonucuna Ulaşan Ampirik Çalışmalar

Araştırma Adı	Veri Seti	Sektörü	Ampirik Bulgular-Sonuçlar
Galal vd. (1994)	4 farklı ülke, 12 özelleştirilmiş işletme		Özelleştirilen 11 işletmede çalışanların durumlarında kötüleşme olmaz. Özelleştirme toplumsal refaha katkı sağlar.
Megginson, Nash ve Randcnborgh (1994)	18 farklı ülke, 32 sektör ve 61 özelleştirilmiş işletme. 1961–1990 dönemi.		Özelleştirme Öncesindeki 3 yıl ile sonrasındaki 3 yıllık dönemler itibariyle bir karşılaştırma yapılmış ve Özelleştirme sonrasındaki dönemde kârlılık, faaliyet etkinliği, üretim, yatırımlar, iş gücü ve verimlilik artışı olduğu tespit edilmiştir.
Ramamurti (1997)	Tek ülke (Arjantin), tek sektör	Demiryolu (FerrocariHa Argentinos)	Özelleştirme sonrasında emek verimliliği %370 artmış fakat bu artışa karşılık çalışan sayısında da düşüş (%78,7) yaşanmıştır. İstihdam miktarı 92,000'den 19,682'ye gerilemiştir.
Baubakri ve Cosset (1998)	21 gelişmekte olan ülke, 32 farklı sektör ve 79 işletme. 1980–1992 dönemi.		Kârlılık, faaliyet etkinliği, üretim düzeyi, İstihdam ve sermaye yatırımları özelleştirme sonrasında artış göstermiştir.
D'Souza (1998)	17 ulusal telekomünikasyon işletmesinin, 1981–94 döneminde özelleştirme Öncesi - sonrası performans durumu.	Telekomünikasyon	Kârlılık, üretim ve faaliyet etkinliği artar. İstihdam düşer.

D'Souza, Megginson ve Nash (2000)	29 ülke (ülkelerin büyük bir kısmı gelişmiş ülkelerden oluşuyor), 28 ayrı sektörden 118 işletmenin özelleştirme sonrasındaki finansal ve faaliyet performansı analizi. Dönemlendirme; 1961 -1995		Özelleştirme sonrasında işletmelerin kârlılık, üretim, etkinlik ve verimlilik düzeyleri artar. Performanstaki artış istihdam düzeyinde bir düşme olmaksızın gerçekleşmiştir.
D'Souza ve Megginson (1999)	13 sanayileşmemiş ve 15 sanayileşmiş olmak üzere toplam 28 ülke, 85 işletme, 1990–1996 dönemi.		Özelleştirme sonrasında kârlılık, çıktı düzeyi, verimlilik artar, istihdam ise büyük boyutlu olmasa da düşer.
Frydman vd. (1999)	3 eski sosyalist ülkeden (Çek Cumh., Macaristan, Polonya) 128 özelleştirilmiş işletme		Verimlilik artar.
La Porta ve Lopez-de Silanes (1999)	Meksika, 26 sektör, 218 işletme		Özelleştirme sonrasında işletmelerin performansı artar: Üretim %54,3, kârlılık %40 ve verimlilik %20 artar. Çalışan sayısı ise düşer.
Dwenter ve Malatesta (2000)	Farklı ülkeler, 63 Özelleştirilmiş işletme		Kârlılık artar, çalışan sayısı düşer
Claessens, Djankov ve Pohl(1997)	706 Çek işletmesinin özelleştirme sonrası performans gelişimi (1992-95)		Özelleştirilmiş işletmelerin başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür.
Shepherd (1966)		Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin
Moore (1970)	ABD; 27 belediye, 49 özel işletme	Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin
Pe Uzman (1971)		Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin
Tilton(1973)		Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin
De Alessi (1974)		Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin
De Alessi (1977)		Elektrik sektörü	Özel şirket daha etkin

Kitchen (1976)	Kanada. 48 şehir/belediyeye karşı ihale ile hizmeti üstlenen özel işletmeler	Çöp toplama hizmetleri	O/el şirket daha etkin
Savaş(1977)		Çöp toplama hizmetleri	Özel şirket daha etkin
Pommerehne ve Frey (1977)	102 İsviçre belediyesi/kamu işletmelerine karşı özel işletmeler	Çöp toplama hizmetleri	Özel şirket daha etkin
Stevens (1978)		Çöp toplama hizmetleri	özel şirket daha etkin
Edvvard ve Stevens (1978)	ABD'deki çok sayıda şehir/belediyeye karşı tekel imtiyazına sahip olan ve olmayan özel işletmeler	Çöp toplama hizmetleri	Özel şirket daha etkin
Hausraan (1976)		Su	Özel şirket daha etkin
Morgan (1977)	ABD, 143 işletme/belediye ile özel işletmeler	Su	Özel şirket daha etkin
Craĭn ve Zordkoohi (1978,1980)	ABD'deki 112 işletme/ belediyeye karşı özel üreticiler.	Su	Ö/el şirket daha etkin
Davies (1971, 1977)	Avustralya, tek özel havayolu ile tek kamu havayolu	Havayolları	Özel şirket daha etkin
Zaim ve Taşkın (1997)	Türkiye, 1974–1991 döneminde İmalat sanayinde 28 alt sektörde kamu - özel verimlilik karşılaştırması.	İmalat sanayii	İmalat sanayinde 1974-1991 dönemi içinde kamu sektörünün performansı özel sektöre göre daha düşüktür.
Ökten ve Arin (2003)	Türkiye, 1989–1998 döneminde Özelleştirilen 23 çimento işletmesinin performans gelişimi ortaya konuluyor.	Çimento Sanayii	Özelleştirme sonrası birim başına maliyetler ve fiyatlar düşer, emek verimliliği ve üretim düzeyi artar.

Andres (2004)	Latin Amerika ülkeleri, temel kamu hizmetleri sunan 181 kamu işletmesinin mülkiyet devri sonrası performans gelişimi ortaya konuluyor.	Temel kamu hizmetleri (elektrik, telekomünikasyon ve su)	Mülkiyet devri sonrası emek verimliliği, etkinlik ve ürün-hizmet kalitesinin arttığı yönünde bulgular elde edilmiştir.
---------------	--	--	--

Kaynak: Yahya Can Dura, “Mülkiyet Verimlilik İlişkisi: Uygulamalı (Ampirik) Çalışmalar”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 26, Ocak – Haziran 2006, s. 5-7

Tablo 3 - b. Kamu Sektörünün Verimli Olduğu Sonucuna Ulaşan Ampirik Çalışmalar

Araştırma Adı	Veri Seti	Sektörü	Ampirik Bulgular-Sonuçlar
Harper(2001)	Çek Cumh., 178 işletme, özelleştirme öncesi ve sonrası performans karşılaştırması.		Özelleştirme sonrası kârlılık, verimlilik ve çalışan sayısı birlikte azalır.
Martin ve Parker (1995)	11 İngiliz işletmesinin özelleştirme sonrası performans gelişimi		Karma sonuçlar bulunmuştur. İşletmelerin yarısından azında özelleştirme sonrasında performans gelişimi gözlenmiştir.
Meyer(1975)	ABD. 60-90 arasında elektrik kuruluşu	Elektrik	Kamu şirketi daha verimli
Neuberg(1977)		Elektrik	Kamu şirketi daha verimli
Pescatrice ve Trapani(1980)		Elektrik	Kamu şirketi daha verimli
Piervd.(1974)	Montana, 26 şehir/belediyeye karşı özel işletmeler	Çöp toplama hizmetleri	Kamu şirketi daha etkin
Mann ve Mikesell (1971)	ABD'deki işletmeler/belediye ile özel üreticiler	Su	Kamu şirketi daha etkin
Bnıggink(1982)		Su	Kamu şirketi daha etkin
Zaim ve Çakmak (1992)	Türkiye, çimento sanayisinde özelleştirme öncesi kamu işletmeleri ile özel işletmelerin etkinlik karşılaştırması, 13 özel, 19 kamu ve 5 karma işletme.	Çimento	Mülkiyet şekli ile işletme etkinliği arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sarkar, Sarkar ve Bhaumik(1998)	Hindistan bankacılık sektörü, 1993–1994, kamu. Özel ve yabancı bankaların kârlılık ve etkinlik olarak karşılaştırılması.	Bankacılık	Kamu ve özel bankalar arasında mülkiyet etkisinin zayıf olduğu görülmüştür, özel bankaların etkinlik açısından kamu bankalarından farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Bozec, Breton ve Côte (2002)	Kanada, 1976–1996, 500 büyük işletme içinden seçilmiş 20 kamu işletmesinin özel işletmelerle karşılaştırılması.	500 büyük işletme	ROA ve ROS göstergelerine göre KİT’ler kâr maksimizasyon performansı açısından özel işletmelerden daha iyi durumda. “Varlık dönüşümü oranı” açısından ise iki mülkiyet türü itibariyle önemli bir fark yoktur. Genel olarak bakıldığında çalışmanın sonuçları mülkiyet hakları argümanına meydan okur niteliktedir.

Kaynak: Yahya Can Dura, “Mülkiyet Verimlilik İlişkisi: Uygulamalı (Ampirik) Çalışmalar”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 26, Ocak – Haziran 2006, s. 7-9

İnceleme konusu yapılan 40 çalışmanın ampirik bulgu ve sonuçları neticesinde, bu 40 çalışmanın 29'unda özel sektörün kamu sektöründen daha yüksek performans gösterdiği görülmektedir. Kalan 11 çalışma ise kamu sektörünün performansını özel sektöre göre daha yüksek bulmuştur. Genel olarak kârlılık, üretim düzeyi, istihdam, faaliyet etkinliği ve verimlilik gibi kriterler üzerinden kıyaslama yapan ve ulaştırma (demiryolu taşımacılığı ve havayolları), temel kamu hizmetleri (çöp toplama, elektrik, su) ve imalat sanayi üzerine odaklanan bu çalışmalar sonucunda çoğunlukla özelleştirmenin işletme performansını pozitif etkilediği ancak kamu mülkiyetinin mutlak anlamda etkinsizliği durumunun her zaman söz konusu olmadığı görülmektedir.

2.2.3. Kamu Teşebbüslerinde Düşük Performansa Neden Olan Yapısal Sorunlar

Kamu teşebbüslerinde düşük performansa neden olan sorunları açıklarken hukuki statü ile ilgili, yönetim organizasyon ile ilgili, mali, denetim, istihdam, işletme çalışmaları ve yatırımlarla ilgili sorunlara değinilecektir.

2.2.3.1. Hukuki Statü ile İlgili Sorunlar

1983 yılına kadar KİT'ler ile ilgili düzenlemeler kanunla yapılırken ve yeni KİT'ler kanunla kurulurken, bu tarihten sonra kanunların yerini KHK'ler almıştır. Ayrıca KİT kurma yetkisi Bakanlar Kuruluna verilmiştir. Yani kamu kaynaklarının KİT'ler yoluyla kullanımı yasama organından yürütme organına geçmiştir.

Kamu İktisadi Teşebbüsü kavramının ifade ettiği statü konusunda kanunlarda belirsizlikler mevcuttur. 233 Sayılı KHK'da Kamu İktisadi Teşebbüsü kavramı bir üst kurum olarak ele alınarak şu sınıflandırma yapılmıştır. İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT), Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK), Müessese, Bağlı Ortaklık, İştirak ve İşletme.

233 Sayılı KHK'da KİT'lere kalkınma planlarına uygun şekilde kendileri tarafından yapılması gereken yatırımlara ait mali, ekonomik ve teknik çalışmaları yapma yetkisi verilmiş olmakla beraber mevcut pek çok kanuna istinaden bu hakları kısıtlanmaktadır. DPT'ce yapılan bir araştırmada ortaya çıkan sonuca göre, uygulamada KİT olarak kurulduğu halde, özel yasalarla KİT statüsü dışında kalan kuruluşlar, anonim şirket olarak kurulup TTK

şartlarına uymayan ortaklıklar, İktisadi Devlet Teşekkülü olmasına rağmen yasası çıkarılmamış olanlar vardır.⁶⁴

Sonuç itibariyle KİT'ler statü olarak belirsizdirler. 233 sayılı KHK'da Kamu İktisadi Teşebbüsleri statüleri itibariyle sayılmış ama bu tanıma uymayan kuruluşlarla ilgili düzenlemeler yapılmamıştır. Kısacası kanunlar uygulama aşamasında başarısızlığa uğramıştır. 233 Sayılı KHK'da KİT'lere kalkınma planlarına uygun şekilde kendileri tarafından yapılması gereken yatırımlara ait mali, ekonomik ve teknik çalışmaları yapma yetkisi verilmiş olmakla beraber mevcut pek çok kanuna istinaden bu hakları kısıtlanmaktadır.

2.2.3.2. Yönetim ve Organizasyonla İlgili Sorunlar

KİT'lerin hukuki statülerindeki belirsizlik örgütlenmesini de olumsuz olarak etkilemiştir. Bir örgütün çevresi, örgütsel amaçlar, örgütün yapısal özellikleri, teknoloji ve sosyal değişkenler yöneticilere yön verir ve kararlarını etkiler. KİT'lerin yönetiminde hiyerarşik ve şekilci, inisiyatifi engelleyen, karar verme yetkisini üst düzeyde yoğunlaştıran, denetimde merkeziyetçiliği benimseyen, yetkiyi önemli bir etki aracı olarak kabul eden geleneksel bir yönetim biçimi egemendir. Ancak bu geleneksel yaklaşımın egemen olduğu sistem savurganlığı önleyici ve verim arttırmayı amaçlayan bir geleneksel yaklaşım olmaktan çok, bürokratik yöntemleri, yani şekilciliği, merkeziyetçiliği benimsemiş bir yönetim şeklidir.⁶⁵

Kamu İktisadi Teşebbüsleri üzerinde hükümetlerin etkileri vardır. Bu kuruluşların bir nevi sahipleri konumunda olan hükümetler bunların her türlü işlerine karışabilmektedirler. Bu kuruluşlar her türlü bürokratik ve politik baskıya açıktırlar. Hükümet politikalarının sonucu olarak bu kuruluşlara sürekli bir müdahale söz konusudur. KİT yönetimi ilgili bakanlığa ve hükümete bağımlı haldedir. Bu bağımlılığın sonucunda da bu kuruluşların yerinden yönetim ilkesine uygun yönetilmesi esasına rağmen merkeziyetçi yönetim ortaya çıkmıştır.⁶⁶

Merkeziyetçi yönetim ve hükümetlerin politik baskılarına göre yönetilen KİT'lerde üst düzey yönetici atamalarında objektif kriterlere dayalı değerlendirmeler yapılamaması,

⁶⁴ Rıdvan Karluk, (1995): **Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim ve Yapısal Değişim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, s.164

⁶⁵ Süleyman Türkel, (1983): **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı**, H.Ü.İ.İ.B.F Yayınları no: 3, Ankara, s. 147-148

⁶⁶ KÜNTBAY İhsan, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetimi, (Ankara, 1992)

yöneticilerin çok sık değişmesi, yönetimde bir istikrarsızlığa ve uzun dönemli yatırım plan, programı yapılamamasına neden olmuştur. Ayrıca atanacak yönetim kurullarındaki üyelere gerekli bilgi ve tecrübe ön planda tutulmalıyken bu atamalarda siyasi kararların etkili olması işletmelerin verimini düşürmektedir.

KİT'lerin diğer KİT'lerle, kendi içinde ve tüm ekonomiyle olan koordinasyonunda meydana gelen aksaklık ve eksiklikler, bu kuruluşların faaliyetlerinde verimsizlik ve zararlar karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Yönetimleri ve yönetime atananlar yetersiz kalmakta, genel olarak bu görevlere atanacak olanlarda aranması gereken uzmanlık şartına pek dikkat edilmemekte, emekli olan veya başka kuruluşlarda çalışan bu görevlere getirilebilmektedir. Özellikle yöneticilerin sık değişmesi, uzun vadeli hedef ve politikaların tespit ve uygulanması bir yana, rutin işlerin yürütülmesini dahi olumsuz yönde etkilemektedir.⁶⁷

Ülkenin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin yanı sıra, kuruldukları bölgelerde ticareti canlandırmak, sanayileşmeyi geliştirmek gibi görevleri de bulunan KİT'ler zaman içinde esas amaçlarını dışında gereksiz büyümüştür. Günümüzde dışarıdan daha ucuza sağlanacak hizmetlerin kurum bünyesi içinde üretilmesi, hem idari birim hem de istihdam enflasyonuna yol açmıştır. Bunun doğal sonucu olarak maliyetler artmıştır. Ayrıca norm kadroların belirlenmemiş ve istihdam edilecek personelin niteliklerinin saptanmamış olması, işletme çalışmalarında hiçbir rasyonelliği olmayan yeni birimlerin oluşturulması, bunlara kadro, ünvan ve imkân tahsis edilmesi koordinasyon aksaklıklarına, aşırı istihdama ve birimler arasında yetki çatışmasına yol açmıştır. Sonuç olarak KİT'lerde modern işletmecilik kurallarına uygun bir yönetim ve organizasyon gerçekleştirilememiştir.⁶⁸

2.2.3.3. Mali Sorunlar

KİT'lerin karşılaştığı mali sorunların temelinde hükümet politikaları yatmaktadır. Bu politikaların oluşmasında siyasi politikaların ağırlığı vardır. KİT'lerde öncelikli sorun mal ve hizmet fiyatlarının dönem dönem bakanlar kurulunca düşük tespit edilmesi sonucu tahakkuk eden sübvansiyonların, Hazine'den zamanında ödenmemesi sonucu bu kuruluşların mali yapılarının bozulmasıdır.

⁶⁷ Agah Oktay Güner, (1978): **Türkiye'nin Kalkınması ve İktisadi Devlet Teşekkülleri**, İstanbul, s.383

⁶⁸ Doğan, (1993): 105

Son yıllarda gelir-gider dengesinin bozulması sonucu ihtiyaç duyulan kaynakların finansmanının öz kaynaklar yerine yabancı kaynaklardan sağlanması diğer bir önemli sorundur. Burada bir ayırım yapmakta yarar vardır. KİT finansman açığı ile KİT zararı kavramları iki ayrı kavramdır. Finansman açıkları KİT'lerin faaliyetlerinden kaynaklanabileceği gibi, işletme sermayesi, yatırım ihtiyaçlarından veya borç ödemesinden de kaynaklanabilir. Finansman açığı şayet KİT'lerin faaliyetlerinden kaynaklanıyorsa bu olumsuz bir durumdur.

Diğer kamu kurum ve kuruluşlarından alacaklı olan KİT'lerin bunları zamanında tahsil edememesi, yine bu kuruluşların finansman yükünü arttırmaktadır. Ayrıca ülkemizde yıllardır süren yüksek enflasyon ve enflasyon muhasebesi uygulamasına geçilmemesinden dolayı -her ne kadar bu uygulama 2006 yılında kalktı ise de- KİT varlıkları günümüz değerlerine yansıtılamamakta ve varlık-kaynak değerlemelerinde sağlıklı sonuçların oluşmasına engel olmaktadır.

KİT'lere tahsis edilen yeni sermayenin verilen görevlere göre yetersiz kalması, ayrıca tamamının da ödenmemesi, yüksek enflasyon nedeni ile kısa ve uzun vadeli kaynak ihtiyacının ticari banka kredileriyle karşılanması bu kuruluşları mali bir çıkmaza sürüklemiştir.

Nitelikli personel eksikliği ve yüksek ücretle çalıştırılan sözleşmeli personelin fazlalığı yani aşırı istihdam nedeniyle maliyetler artmaktadır. KİT'lerde işletme verimliliği düşük ve maliyetler yüksektir. Bunun sonucunda da mali sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca KİT alacaklarının tahsilindeki gecikmeler ve alacak takiplerinde etkinliğin olmaması da mali sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

KİT bünyesinde çalışanlarda maliyet bilinci yeterli düzeyde bulunmadığı için harcamalarda tasarruf anlayışına uyulmamaktadır. Kadroların kabarıklığı nedeniyle çalışanlara ödenen para da işletmelerin giderlerinde önemli bir pay oluşturmakta ve bu da mali yükü gereksiz oranda artırmaktadır.

2.2.3.4. Denetim Sorunları

KİT'lerle ilgili aksaklıklar, bu kuruluşlarla ilgili yapılan yasal düzenlemelerdeki uyumsuzluklarla başlamış bu durum KİT'lerin denetimine de yansımıştır.

KİT'lerin denetimi bir istikrar ve bütünlük içerisinde yapılamamaktadır. Bir çok kuruluş farklı kapsam ve tanımları nedeniyle farklı denetime tabi tutulmaktadır. KİT'ler, TBMM, Yüksek Denetleme Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, KİT'lerin kendi müfettişleri, Anonim şirket statüsündeki kuruluşların genel kurullarında seçilen denetçileri, ilgili bakanlık müfettişleri, Maliye müfettişleri, hesap uzmanları, vergi denetim elemanları, bankalar yeminli murakıpları ve ilgili kontrolörler tarafından denetlenmektedir.

Denetim faaliyetlerinin irtibatsız ve dağınık olması, bu işletmelerin uzun sürmesine ve gerekli sonuçların gerektiği zamanda elde edilmeyip hataların artmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin sık değişmesi durumu mevcut iken denetim yıllar sonra yapılıncaya muhatap ve sorumluluklar birbirine karışıp sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Öte yandan ibra edilmeyen yönetim kurulları hakkında genel hükümlere göre işlem yapılması yanında idari olarak nasıl bir işlem yapılacağı konusu yasalarla düzenlenmemiştir. Ayrıca denetlemelerin uzun yıllar sonra yapılması sonucunda sık sık değişen yöneticiler sebebiyle muhatap ve sorumluluklar birbirine karışmıştır.⁶⁹

İlgili bakanlıkların yaptıkları denetimleri bu kuruluşların ekonomik gereklere uygun çalışmasını sağlama amacına yönelik değil de, bu idarelerin faaliyetlerini aksatıcı, verimliliklerini azaltıcı yönde müdahaleler şeklinde yaptıkları görülmektedir. Oysa 233 sayılı KHK ile ilgili bakanlıklara verilen gözetim ve denetim yetkisinin, kuruluşların görev ve yetkilerini daraltmayacak ve normal faaliyetlerini aksatmayacak şekilde kullanılması öngörülmüştür.⁷⁰

YDK'nın hazırladığı raporlar incelendiğinde raporlarda her yıl tekrarlanan sorunlar ve yapılması gerekenler belirtilmektedir. Ancak bu raporlara pek önem verildiği söylenemez. Denetimde yaşanan bu karmaşa ve sorunlar nedeniyle KİT'lerin mevcut sorunları iyice ağırlaşmıştır.

⁶⁹ Karluk, 1995: 165

⁷⁰ Karluk, 1995: 267

2.2.3.5. İstihdam ile İlgili Sorunlar

KİT'lerde çalışan işçi, memur ve yönetici statüsündeki kişiler konusunda çeşitli sorunlar uzun yıllardır özellikle KİT raporlarında belirtilmiş ama bu konuyla ilgili fazla bir değişiklik olmamıştır.

Bu nedenle KİT'lerin verimliliği ve işletme açıkları üzerinde olumsuz etki yapmış önemli organizasyon sorunları doğmuştur. Personel sayısının görece yüksekliğinin yanı sıra, memur, teknik personel işçi oranlarında benzer işletmelere kıyasla dengesizliklerin varlığı da verimlilik ve karlılığı azaltıcı bir etken olmaktadır.⁷¹

KİT'lerde istihdam edilen personel sayısında yıllar itibariyle önemli artışlar vardır. Bu artışın bir bölümü mevcut KİT'lerin yeni yatırımlarının yarattığı istihdamın, bir bölümü yeni kurulan KİT'lerin yarattığı istihdamın sonucu olmakla birlikte KİT'lerde politik tercihlerle gereğinden fazla personel alımı yapıldığı da bir gerçektir.

KİT'lerde norm kadrolar belirlenmemiş ve istihdam edilen personelin niteliklerinin saptanmamış olması sonucu hiçbir bilimselliğe dayanmadan yeni birimler oluşturulmuş ve bunlara kadro ve unvan verilmiştir. Gereksiz birim ve kadrolar ise hem maliyet artışına hem de aşırı istihdama neden olmaktadır. Aşırı istihdam sonunda da birimler arasında koordinasyonsuzluk, görev ve yetki çatışmaları ortaya çıkmıştır.

Yapılan bir işle ilgili olarak işçi, memur veya sözleşmeli personel gibi değişik statülerde personel çalıştırılması, bunların ayrımının tam olarak yapılmaması, aynı iş türünde değişik statülerde personelin çalıştırılması ve bu personele sağlanan imkânların farklı olması, personel arasında ayrım yaratmakta ve sonuçta iş disiplinini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca daimi kadroların yapması gereken işlerde geçici işçi yâda müteahhitlerin çalıştırdığı işçilerin görev alması hem iş güvenliğini hem de verimini ciddi anlamda etkilemektedir.

⁷¹ Öztin Akgüç, (1981): **Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Bugünkü Sorunlar ve Çözümleri**, İstanbul, s.23

Kuruluşların organizasyon yapılarının ekonomik gereklere ve faaliyet amaçlarına uygun olmayan bir yapıda olması ve sık sık değişmesi, kadroların da sık değişmesine neden olmakta, bu durum ise personel yönetimi üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.⁷²

KİT'lerde iş değerlendirmesine dayalı bir ücret sisteminin olmaması, personel giderleri ile üretim tutarları arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulmasını önlemektedir. Amacı, kalifiye personeli daha iyi ücretle çalıştırmak, KİT'lerden kalifiye personel kaçışını önlemek, çalışmayı teşvik etmek ve verimliliği arttırmak olan sözleşmeli personel uygulamasının mevcut personele daha fazla ücret ödenmesi şeklinde başlaması ve sonrasında da seyyanen verilen zamlar dışında başkaca değerlendirmeye yer vermemesi, toplu iş sözleşmelerinde seyyanen yapılan zamların ağırlık kazanması, ücret dengesini ve verimliliği olumsuz yönde etkilemiştir.⁷³ Sendikacıların ücret artışı talepleri, kârlılık, prodüktivite artışı dikkate alınmadan yapılmaktadır. Üretimle ücret ilişkisini sağlayan bir ücret sisteminin olmayışı ve dolayısıyla teşvik edici niteliklerden uzak olan mevcut sistem gelişmeyi de olumsuz etkilemektedir. Uygulanan ücret sisteminde tahsil süresi ve branşı ile kıdem değerlendirilmekte, meslekte edinilen tecrübe ve ihtisas istenilen düzeyde değerlendirilmemektedir.⁷⁴

Ayrıca 1984 yılından bu yana uygulanan ülke ekonomisinde kamu payının küçültülmesine yönelik özelleştirme politikaları nedeniyle kuruluşların bir kısım tesislerinde ortaya çıkan ihtiyaç fazlası personelin gerekli olan yerlere naklinde karşılaşılan güçlükler ve personel alımına getirilen kısıtlamalar nedeniyle, süreklilik arz eden işlerde geçici işçilerin daimi olarak istihdamı uygulaması yaygınlaştırılmıştır. Tamamen mevzuat dışı olan bu uygulama sonucunda müteahhit işçilerin toplu iş sözleşmelerinden yararlanmak amacıyla açtıkları davaları kazanmaları ile ödenen tazminatlar da kuruluşlara ek yükler getirmektedir.⁷⁵

Eğitim konusuna gereken önemin verilmemesi özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi konusu üzerinde durulmaması yapılan işin etkin, verimli ve sağlıklı yapılmasını etkilemektedir.

⁷² Türkel, 1983: 149

⁷³ YDK, (1999): KİT Genel Raporu, s. 270

⁷⁴ Doğan, 1993: 111

⁷⁵ YDK, 1999: 270

Üst düzey yöneticilerin çok sık değiştirilmesi, yönetimin performansını düşürmekte kuruluşların idari ve mali konularda alacağı kararları olumsuz etkilemektedir.

Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda, özelleştirme işleminin uzaması personel üzerinde olumsuz etki yapmakta, verimliliği ve iş disiplinini olumsuz yönde etkilemektedir. Yine bu kapsamdaki kuruluşlarda personel atamaları, terfi ve mali haklarının genel uygulama dışı olması sorun yaratmaktadır.

Özel bir kanunla düzenlenmesi öngörülen “Kıdem Tazminatı Fonu”nun kurulmamış olması kuruluşları mali açıdan sıkıntıya düşürmektedir. Ayrıca emekli personele SSK tarafından ödenen sosyal yardım zammının, yalnızca KİT’ler için getirilen bir zorunluluğa göre, kuruluşlarca SSK’ya ödenmesi kamu kuruluşları ile özel kuruluşlar arasında ayırım yaratmakta ve mali yönden KİT’lerin sıkıntılarının arttırmaktadır.

2.2.3.6. İşletme Çalışmaları ile İlgili Sorunlar

İşletme sorunları dediğimizde alım ve stoklarla, iştiraklerle, bankacılıkla, üretim ve pazarlama ile ilgili tüm sorunlar anlaşılmaktadır.

Üretim ile ilgili sorunları şöyle sıralayabiliriz;

Bu sorunların temelinde kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü yatmaktadır. Bunun nedeni de, kuruluş yer tespitlerinin ekonomik gerekçelere göre yapılmaması, yeterli kalitede ve miktarda hammadde temin edilmemesi, tesislerin ekonomik ve teknolojik ömürlerini doldurmuş olması, kalifiye personel istihdamının azlığı ve yönetimde devamlılık sağlanamamasıdır.

Ülkemizde KİT’lerin pek çoğu devletçilik uygulamalarının ağır bastığı 1930’larda kurulmuştur. 1980’lere gelindiğinde modernizasyon yatırımları yapılmayan KİT’ler teknolojilerinin eskiliği nedeniyle serbest piyasa koşullarında rekabet edebilecek kalite ve maliyette mal üretememektedir.

İthal ikamesi politikasına göre kurulan ve diğer ülkeler karşısında mukayeseli üstünlüğü olmayan ürünleri üreten bazı KİT'ler 80'lerde dışa açılan ekonomide hem kalite hem fiyat yönünden rekabet edememektedir.⁷⁶

Üretimde işçilik ve malzeme normları yeterince bulunmamakta, olsa bile zaten gerektiği gibi kullanılmamaktadır. Araştırma-Geliştirme konusunda yeterince kaynak ayrılmadığından, dizayn mühendisliği, üretim planlaması, kalite kontrol, sistem analizi, değer analizi gibi verimi artıracak teknikler yeterli şekilde kullanılmaktadırlar. Bunun sonucunda da ürünlerde önemli olumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Doğal olarak da teknolojisini geliştiremeyen, “know-how” üretemeyen KİT'ler serbest piyasa koşullarında rekabet imkânlarını yitirmişlerdir.

Özelleştirme kapsam ve programına alınan KİT'lerde özelleştirme sürecinin uzaması nedeniyle ortaya çıkan personel kaybı, çalışanlarda işi benimseme eksikliği finansman darboğazı nedeniyle modernizasyon ve rehabilitasyon bir yana yeterli idame yatırımlarının bile yapılamaması üretimin her aşamasını olumsuz olarak etkilemektedir.

KİT'lerde üretim planlamasına önem verilmemekte, kapasiteye göre üretim gerçekleştirilmemekte, üretim programları satış ve stok programları ile tüketici tercihleri dikkate alınarak hazırlanmamakta ve bunun sonucu bazı ürünlerin satışı azalmaktadır.

KİT'lerde birçok işletmede kapasite kullanım oranları çok düşük seviyede bulunmaktadır. Öte yandan sabit maliyetler yatırım ve istihdam politikalarının etkisiyle çok yüksektir.⁷⁷

Üretim standartları tespit edilmemiş olduğundan fire, kaçak ve kayıplar yüksek oranda olmakta ve yine maliyetler artmaktadır. Ayrıca çevre konusunu önemsemeyen kurulan tesislere sonrasında yapılan ek arıtma tesisleri ve bacalar yeterli etkinlikte olmamakta ve bu kuruluşlar çevreyi kirletmektedirler.

⁷⁶ YDK, 1999: 274

⁷⁷ Doğan, 1993: 108

Alım ve stoklarla ilgili sorunlar;

Alımlar sağlam verilere dayalı olarak yapılamamakta, piyasa araştırması yapılamamakta, rekabet ortamı yaratılmamakta, toplu alımlar yerine parça alımlara gidilmekte ve bunlar dolayısıyla maliyetleri arttırmaktadır.

Üretimdeki değişikliklerin alım programlarına yansıtılmaması nedeniyle bazen ödeneksiz harcamalarda bulunulduğu, bazı ek ödenek aktarımının ise harcamadan sonra yapıldığı görülmektedir. Alımlarla ilgili yönetmelik, şartname ve sözleşmeler arasında farklılıklar olması malın teslimi sırasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların çözümünü geciktirmekte ve zaten kaynak, girdi sıkıntısı yaşayan kuruluşların maliyetleri iyice artmaktadır.⁷⁸

Stoklarla ilgili olarak ise toplu alımlar yapan kuruluşların yeterli stok alanlarının olmaması, hammadde ve malzemelerin bozulmasına neden olurken, KİT'ler arasındaki stok koordinasyonunun olmaması malzemelerin değiştirilerek etkin kullanımını engellemektedir. Ayrıca etkin bir stok kontrolü olmaması ihtiyacın yada fazlalığın tespitini de engellemektedir.

Pazarlama sorunları ise;

Bu sorunların kaynağını üretim, fiyatlama ve ürünün kalitesi ile ilgili sorunlar oluşturur. Pazarlama konusundaki en önemli sorun KİT ürünlerinin kalitesidir. KİT ürünlerinin kalitesini iyileştirici çalışmalarda yetersizlik ve pazarlanan mal ve hizmetlerin alıcı taleplerindeki değişikliklere zamanında cevap verememesi, KİT satışlarının azalmasına ve bu nedenle pazar paylarının kaybedilmesine neden olmaktadır.

KİT'lerin pazarlama birimlerinde konusunda uzman, deneyimli, dil bilen yeterli sayıda personel olmaması, uygulanan ücret sisteminin de nitelikli personel çalıştırmaya olanak sağlaması pazarlama birimlerinin yetersizliğini arttırmaktadır. KİT iç ve dış pazarlama birimlerinin bu pazarlarda oluşacak değişiklikleri, gelişmeleri zamanında ve yeterli düzeyde izleyecek etkinlikte olmamaları, esnek üretim sistemi ile ürün çeşitlendirmesi politikalarının oluşturulamaması önemli pazarlama sorunlarıdır.⁷⁹

⁷⁸ YDK, 1999: 275

⁷⁹ ATASOY Veysel, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu, (Ankara, 1994)

Ayrıca KİT ürünlerinin satışında reklâm ve tanıtım araçlarının etkin kullanılmaması, özel sektörle rekabet gücünü iyice azaltmakta ve satışlar iyice düşmektedir. Üretilen malların kalitesinin düşük ama fiyatının yüksek oluşu pazarlama imkânlarını zorlaştırmaktadır.

Özellikle demir-çelik ve petrol ürünlerinde olduğu gibi, Doğu Avrupa, Bağımsız Devletler topluluğu ülkeleri ve Kuzey Irak'tan sınır-kıyı ticareti yoluyla ya da indirimli fiyatlarla belli bir kalitesi ve standardı olmadan yurda giren mallar haksız rekabet ortamı yaratmakta ve KİT'lerin yurt içi satışlarını olumsuz etkilemektedir. Bazı KİT'ler satışlardan doğan alacaklarını yeterli teminata bağlamamakta, fiyat ayarlamalarını zamanında gerçekleştirememektedir.

2.2.3.7. Yatırımlarla İlgili Sorunlar

1990'lı yıllarda başlayan yurt dışı borçlanma seviyesindeki artış ve 1999 yılında Dünya ekonomisinde Doğu Asya da başlayıp, Rusya ve Brezilya'da beliren ekonomik krizin yansımaları Türkiye ekonomisinde de hissedilmiş Kamu Yatırım Ödenek tekliflerine yapılan tahsisler önemli ölçüde azaldığından KİT yatırımlarının toplam sabit yatırımlar içindeki payı %5,6'ya kadar gerilemiştir. 1999 yılında yatırım ve istihdam politikasının yerini istikrar politikası tedbirlerinin alması ve GSMH'daki yıllık büyüme oranının özellikle yatırım ve dış kaynak açığı nedeniyle %2 nispetinde düşmesi KİT'lerin yatırım GSMH oranının %16,9 seviyesine inmesine ve bazı KİT'lerde "Borçlanma gereği / GSMH" oranının artmasına yol açmıştır.⁸⁰

1999 yılında Marmara bölgesinde yaşanan depremin TÜVASAŞ, İGSAŞ, SEKA, PETKİM ve Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin kıymetlerinde oluşturduğu hasar bu kuruluşlarda yenileme ve idame yatırımı ihtiyaçlarına yol açmış ancak kaynak sıkıntısı nedeniyle bu yatırımlar belirlenen düzeyde gerçekleştirilememiştir.⁸¹

Ayrıca KİT'lerin AR-GE yatırımlarına yok denecek kadar az kaynak ayırmaları verimliliğin düşmesine ve zararlara neden olmaktadır. Yapılan yatırımlarla ilgili olarak kuruluş yeri seçiminde ekonomik ve teknik gerekler dışında çeşitli otoritelerin müdahalesi

⁸⁰ TOBB, (1993): **Özelleştirme Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Yayın no:273, Ankara, s.100-101

⁸¹ YDK, 1999, s.281

olmaktadır. Yanlış yer tercihi, doğru teknolojinin seçilmemesi, yatırım-kaynak dengesinin kurulmaması KİT'lerin verimli çalışmasını engellemiştir.

Yapılan yatırımların içeriğine bakıldığında ise, aynı sektörde faaliyet gösteren kuruluşların aynı alanda yatırım yapması söz konusu olmuş, bu ise ihtiyaç fazlası yatırım olarak ortaya çıkmıştır. Kurumlar arasında her konuda olduğu gibi yatırımlar konusunda da bir koordinasyon eksikliği vardır.

Bazı sektörlerde girişilen yatırımların durdurulup, bunlara ara verilmesi ve tekrar başlatılması gecikmelere ve kaynak israfına neden olmaktadır.

2.3. ÖZELLEŞTİRMENİN PETROL OFİSİ A.Ş. (POAŞ)'NİN PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Bu bölümde POAŞ'a ilişkin tanıtıcı bilgiler verilecektir.

2.3.1. POAŞ'a İlişkin Tanıtıcı Bilgiler

Türkiye'nin en büyük petrol dağıtım şirketi olan Petrol Ofisi'nin faaliyet alanları, sermaye yapısı, iştirak ve bağlı ortaklıkları, Şirket'in 2006 yılı faaliyet raporunda şu şekilde açıklanmıştır:

“Petrol Ofisi A.Ş. (“şirket”) 1941 yılında bir Kamu İktisadi Teşekkülü olarak kurulmuş olup, fiili faaliyet konusu yurt içinden ve yurt dışından akaryakıt temin etmek ve satmak, dağıtımını tanzim etmek, depolamak, ayrıca rafineri yan ürünlerini satmak, her türlü madeni yağ ve gres ile bunların yan ürünlerini üretmek, harmanlamak, üretim ve harmanlama için gerekli tesisleri kurmak, toptan ve perakende satışını, ithalini ve ihracını yapmaktır. Grup'un 8 bölge ofisi, 3.584 (Petrol Ofisi: 3.111, Kipet: 84, Erk: 389) istasyon bayii, 2 madeni yağ fabrikası, 11 akaryakıt ve 1 LPG terminali, bir irtibat bürosu ve 28 hava ikmal ünitesi bulunmaktadır. Grup'un 31 Aralık 2006 tarihi itibarıyla personel sayısı 1.204'dür (31 Aralık 2005: 1.149).

Şirket hisse senetleri 1991 yılından itibaren İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmektedir.

Şirket, 1990 yılında özelleştirme kapsamına alınmış ve 21 Temmuz 2000 tarihinde %51 hissesi Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nca ("ÖİB") Türkiye İş Bankası A.Ş. ("İş Bankası") ve Doğan şirketler Grubu Holding A.Ş. ("Doğan Holding") ortaklığı ile oluşmuş olan İş Doğan Petrol Yatırımları A.Ş.'ye ("İş Doğan") satılmıştır.

Mart 2002'de ikincil halka arzı gerçekleşmiş ve ÖİB tarafından elde tutulan %16,5 oranında hisse halka satılmıştır. Temmuz 2002'de, ÖİB'nin elinde kalan %25,83 oranındaki hisse, şirket'in %51 hissesine sahip olan İş Doğan tarafından satın alınmıştır.

Şirket, 27 Aralık 2002 tarihi itibarıyla, Sermaye Piyasası Kurulu'nun ("SPK") 24 Aralık 2002 tarih ve 61/1705 sayılı toplantısında verdiği izinle ana ortaklığı İş Doğan ile mevcut tüm aktif ve pasiflerinin bir kül halinde devir alınması suretiyle Türk Ticaret Kanunu'nun 451 ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 37, 38 ve 39. maddeleri hükümlerine uygun olarak birleşmiştir.

Şirket hissedarlarından Doğan Holding ve İş Bankası %6,75 oranındaki hisselerini 2005 yılı şubat ayında yabancı fonlara satmıştır. Bu satış sonrası Doğan Holding'in hisse oranı %47,68'den %44,31'e, İş Bankası'nın hisse oranı %39,33'den %35,96'ya gerilerken halka açıklık oranı %4,89'den %11,64'e yükselmiştir.

2 Eylül 2005 tarihinde imzalanan hisse devir sözleşmesiyle, Petrol Ofisi A.Ş.'nin sermayesinde İş Bankası'na ait toplam 150.099.673,315 YTL nominal değerli (A/B) grubu, Camış Yatırım Holding A.Ş.'ne ait toplam 16.905.377,762 YTL nominal değerli (A/B) grubu ve Camış Madencilik A.Ş.'ne ait toplam 16.905.377,775 YTL nominal değerli (A/B) grubu olmak üzere, toplam 183.910.428,852 YTL nominal değerli (A/B) grubu hisseler (şirket sermayesinin %44,06'sı) Doğan Holding'e devredilmiştir. Devir işlemi sonucunda Petrol Ofisi A.Ş.'nin sermayesindeki Doğan Holding'in payı %44,31'den %88,36'ya yükselmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri:IV, No:8 sayılı "Halka Açık Anonim Ortaklıklar Genel Kurullarında Vekaleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekalet Veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği"nin 17'nci maddesi uyarınca, Doğan Holding, Petrol Ofisi A.Ş.'nin kendisi dışındaki ortaklarının ellerinde bulundurdukları toplam 48.586.553 YTL nominal bedelli A Grubu hisse senetlerinin satın alınması için 14 Ekim 2005 ile 31 Ekim 2005 tarihleri arasında çağrıda bulunmuştur. Çağrı işlemi sonucunda satın alınan 19.285.118,11 YTL nominal değerli hisse senedi ile birlikte Doğan Holding'in şirket sermayesindeki payı %92,98'e ulaşmıştır.

Çağrı sonrasında, Petrol Ofisi A.Ş.'nin 417.450.000 YTL ödenmiş sermayesinin %92,98'ini temsil eden 388.148.531 YTL nominal bedelli hisse Doğan Holding A.Ş.'ne, %0,0008'ini temsil eden 33,81 YTL nominal bedelli hisse Doğan Enerji Yatırımları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ne ait olup, kalan %7,01'lik kısım halka açık paylardan oluşmaktadır.

Doğan Holding A.Ş. çağrı öncesinde de Petrol Ofisi A.Ş.'nin hakim hissedarı olduğundan, yapılan çağrı işlemi Petrol Ofisi A.Ş.'nin yönetim ve kontrolünde herhangi bir değişikliğe yol açmamıştır.

24 Ocak 2006 tarihinde Doğan Holding, şirket sermayesinin %6,25'ine tekabül eden toplam 26.090.625 YTL nominal bedelli hisse senetlerini, 1 YTL nominal değerli hisse için 5,35 YTL fiyatla Toptan Satışlar Pazarı'nda yurt dışında yerleşik 32 kurumsal yatırımcıya Deutsche Bank A.G. aracılığıyla satmıştır. Satış işlemi sonucunda Doğan Holding'in şirket sermayesindeki payı %86,73'e inmiştir. Doğan Holding satış öncesinde de Petrol Ofisi A.Ş.'nin hakim hissedarı olduğundan, yapılan satış işlemi Petrol Ofisi A.Ş.'nin yönetim ve kontrolünde herhangi bir değişikliğe yol açmamıştır.

Doğan Holding, Orta Avrupa'nın önde gelen petrol ve gaz şirketi olan OMV Aktiengesellschaft ("OMV") ile rafineri, petrol arama ve üretim konuları da dahil olmak üzere petrol ve gaz ürünleri dağıtım ve tedariki hususunda yapılan görüşmeler neticesinde şirket hisselerinin %34'ünün OMV'ye satılması konusunda anlaşmıştır. 25 Nisan 2006 tarihinde Rekabet

Kurumu devir işlemine izin vermiş, devire konu olan hisselerin toptan satış bedeli olan 1.054.000.000 ABD Doları Doğan Holding tarafından 16 Mayıs 2006 tarihinde peşin olarak tahsil edilmiştir. Bu işlem sonucunda Doğan Holding'in şirket sermayesindeki payı %86,73'den %52,73'e düşmüştür. Sözleşmede OMV ile ortak yönetim anlayışı benimsenmiş olup, sekiz üyeden oluşan şirket yönetim kurulunun dört üyesi Doğan Holding tarafından, kalan dört üye OMV tarafından atanmıştır.

Şirket'in bağlı ortaklıkları ve temel faaliyet konuları aşağıda belirtilmiştir:

Kıbrıs Türk Petrolleri Ltd. ("KIPET"), 1974 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kurulmuş olup akaryakıt dağıtım faaliyeti gerçekleştirmektedir. Lysa Investments Ltd., 2001 yılında Bahamalar'da petrol alım satımı yapmak amacı ile kurulmuş ve 2003 yılı içinde ünvanı Petrol Ofisi International Oil Trading Ltd. ("PO International") olarak değiştirilmiştir.

PO Petrofinance N.V. ("Petrofinance"), 2002 yılında Hollanda'da fon yaratma, borç alma ve kredilendirme amacı ile kurulmuştur.

2003 yılında kurulan Erk Petrol Yatırımları A.Ş.'nin ("ERK") fiili faaliyet konusu yurt içinden ve yurt dışından akaryakıt, petrol ve petrol ürünleri ile LPG ve benzeri diğer her türlü ürünü temin etmek ve satmak, dağıtımını tanzim etmek, depolamak, ayrıca rafineri yan ürünlerini satmak, her türlü madeni yağ ve gres ile bunların yan ürünlerini üretmek, harmanlamak, üretim ve harmanlama için gerekli tesisleri kurmak, toptan ve perakende satışını, ithalini ve ihracını yapmaktır.

PO Oil Financing Ltd. ("PO Oil Financing"), 2004 yılında Cayman Adaları'nda uluslararası piyasalarda tahvil ihraç amacı ile kurulmuştur.

Petrol Ofisi Alternatif Yakıtlar Toptan Satış A.Ş. ("PO Alternatif Yakıtlar"), 2005 yılı Ocak ayında, Türkiye içinde ve/veya dışında doğalgaz piyasasında faaliyette bulunmak, doğalgaz kullanımını aktif bir şekilde

geliştirmek, doğalgaz, sıvılaştırılmış doğalgaz ve benzeri ürünleri yurtiçinden temin etmek veya ithal etmek, Türkiye içinde ve/veya dışında satmak ve pazarlamak, dağıtımını tanzim etmek, depolanması ve modülasyonu için gerekli düzenlemeleri yapmak üzere kurulmuştur.

Petrol Ofisi Gaz İletim A.Ş. (“PO Gaz İletim”), 2005 yılı Ocak ayında, Türkiye içinde ve/veya dışında doğal gaz piyasasında faaliyette bulunmak, doğalgaz kullanımını aktif bir şekilde geliştirmek, Türkiye içinde ve/veya dışında doğalgaz piyasasında sıvılaştırılmış doğalgaz, sıkıştırılmış doğalgaz ve doğalgaz iletim, dolum, taşıma ve teslim faaliyetlerinde bulunmak ve bu faaliyetlere yönelik taşıma vasıtaları ile tesislerin projelendirilmesi, inşası ve işletilmesini yapmak, Türkiye içinde doğalgaz piyasasında faaliyette bulunan şirketler ile teslim ve taşıma sözleşmeleri yapmak ve teslim aldığı doğalgazı nakil vasıtaları ile taşımak ve bu ürünlerin ürünün depolanması ve modülasyonu için gerekli düzenlemeleri yapmak üzere kurulmuştur.

Petrol Ofisi UK Limited, 9 Eylül 2003 tarihinde, PO International’ın %100 iştiraki olarak, İngiltere’de petrol ürünlerinin uluslararası ticaretinde danışmanlık ve destek servisi sağlamak amacı ile kurulmuştur. Şirket faal değildir ve 2006 yılı içerisinde kapatılmıştır.”⁸²

2.3.2. Özelleştirme Öncesi ve Sonrası Bazı Değişkinlerin Değerlendirilmesi

Şirket’in karlılığının özelleştirmeden sonra nasıl değiştiğini incelemeyden önce karlılığın kaynağı olan satışları analiz etmek doğru olacaktır.

Tablo 4’de Şirket’in özelleştirmeden önce ve sonra 3 yılının temel finansal göstergeleri, 31 Aralık 2006 satın alma gücü ile ifade edilmiştir. Şirketin ana gelir kaynağını akaryakıt ürünleri olan, beyaz ürünler, siyah ürünler, yan ürünler ve madeni yağ satışından elde etmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi özelleştirme öncesi dalgalı bir seyir izleyen satış tutarı, özelleştirme sonrası ilk yıl olan 2001 yılında 4,3 Milyar YTL’den 8,2 Milyar YTL’ye yükselerek %89,2 oranında artış göstermiştir. Bu yılı takiben satışlar artışı sürdürmüştür; 2002 yılında %33,6, 2003 yılında da %0,7 lik bir artışla 11,1 Milyar YTL seviyesine ulaşmıştır.

⁸² Petrol Ofisi A.Ş., (2006): Faaliyet Raporu, s.64

Tablo 4 – Finansal Göstergeler

(YTL)	ÖZELLEŞTİRME ÖNCESİ			ÖZELLEŞTİRME SONRASI		
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Satışlar (net)	3.613.890.997	6.537.212.511	4.368.617.235	8.263.759.979	11.037.470.512	11.118.517.700
Satışların Maliyeti	-3.275.964.987	-5.874.296.432	-4.091.053.998	-7.630.061.993	-10.477.943.709	-10.495.044.191
Brüt Kar	337.926.010	662.916.079	277.563.237	633.697.986	559.526.803	623.473.509
Esas Faaliyet Karı	218.320.250	462.613.646	170.161.352	395.877.252	310.935.965	376.324.570
Faaliyet Karı	268.882.770	561.157.807	213.790.181	482.518.395	-80.739.452	286.558.817
Net Dönem Karı	157.029.341	347.419.712	143.667.054	369.460.658	197.546.347	403.676.485
Toplam Varlıklar	504.141.138	1.092.147.041	719.682.225	1.252.728.071	5.971.671.837	5.142.410.210
Özkaynaklar	266.530.956	580.491.262	301.516.568	582.113.575	1.657.569.393	2.056.226.879

Kaynak: Petrol Ofisi A.Ş., (2006): Faaliyet Raporu, s.65

Özelleştirmeden sonra satış performansında gerçekleşen bu artışın nedenleri;

- Daha kalifiye yöneticilerle, daha profesyonel bir yönetim anlayışının yerleşmesi,
- Hantal ve bürokratik yapının yerini, dinamizm, hızlı karar alma ve esnekliğin alması ile yaşanan ekonomik krize karşı zamanında ve doğru tepkilerin verilmesi,
- Yoğun reklam kampanyası ile yeni ürünlerin lansmanının yapılması,
- Bayilerin ve satış ekibinin eğitimine verilen önemin artması,
- Modern bir performans değerlendirme sisteminin kurularak performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi,

şeklinde kısaca özetlenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖZELLEŞTİRMENİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu bölümde önce işgörenlerin performansını etkileyen faktörleri inceledikten sonra POAŞ çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma ile ilgili bilgi verilmektedir.

3.1. İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde performans kavramı ve işgören performans bileşenleri izah edilecektir.

3.1.1. Performans Kavramı

İşgörenlerin performansı, işletmeleri amaç ve hedeflerine ulaştırmak üzere çalışanların yapmış oldukları faaliyetlerde ne ölçüde başarı gösterdiklerinin göstergesidir. Performans; iş kazaları, işe geç kalma, işe devamsızlık ve işten ayrılmalar gibi personele ait ölçüm verilerini de göz önünde bulunduran etkili ve etkin çalışmadır.⁸³

3.1.2. İşgören Performansının Bileşenleri

Birçok durumda bir işgörenin performansını sekiz alt başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullardır.

3.1.2.1. İletişim

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracıdır. Örgütsel iletişim sayesinde çalışanlar ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir.⁸⁴ Ortak bir amacı gerçekleştirmek

⁸³ David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, (1996): **Human Resource Management**, 5. Ed., John Wiley & Sons, s.296

⁸⁴ Hasan Tutar, (2003): **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s.117

için bir araya gelen grup, topluluk ve kurumlar için iletişim, dün olduğu kadar bugün de önemlidir ve gelecekte de önemli olacaktır.⁸⁵

Örgütlerde ideal bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve aksaksız işletilebilmesi için etkin bir iletişim sisteminin varlığı bir ön şart niteliğindedir. İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinin ve örgütteki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi eşgüdüm, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi mekanizmaların da temelini oluşturmaktadır.⁸⁶

Çalıştığı örgüt hakkında bilgi sahibi olmak temel işgören ihtiyaçlarından birisidir ve ancak iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve işgörenlerin korkuya kapılmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel iletişim olgusunun motivasyonel perspektiften değerlendirilmesinde öne çıkan diğer boyut ise işle ilgili bilginin yanı sıra işletmeye ait bazı finansal verilerin ve işletmenin mali durumuna ya da pazardaki konumuna dair bazı bilgilerin işgörelere verilmesidir. Özellikle kâr paylaşımı, yetkilendirme ve delegasyon gibi motive edicilerin kullanıldığı durumlarda bu tür bilgilerin iletişime konu edilmesi neredeyse bir zaruret olmaktadır. Çok fazla bilginin verilmesinde, işletmenin rekabetçi avantajının tehlikeye girebilmesi veya aşırı miktarda bilginin çalışanlara ağır ve bunaltıcı gelmesi gibi sakıncalar vardır. Bu yüzden mali durumuna ilişkin bilgilerin işgörelere paylaşılmasında iyi bir ölçünün tutturulması gerekir. İşgörelere etkili çalışma ve tasarruf sağlayıcı kararlar almasına yardımcı olabilecek bilgiler tercih edilmeli ve işgörelere işletmeye ait finansal göstergeleri nasıl etkileyebilecekleri öğretilmelidir. Ernest & Young adlı bir kuruluşun yaptığı bir ankette, sadece üst düzey yöneticilerin görebildiği finansal verilerden haberdar edilmenin, işgörelere %86'sında motivasyon düzeyini artırıcı bir etki yapabileceği ortaya çıkmıştır. Birçok yönetim danışmanı

⁸⁵ Beril Akıncı, (1988): **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, s.111

⁸⁶ Gordon B. Davis ve J. David Naumann, (1997): **Personal Productivity**, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, s. 13.

bu tür bilgi paylaşımında sağlanacak faydanın olası risklerinden daha ağır bastığına inanmaktadır.⁸⁷

İletişim, iki yönlü olma özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. İşgörenleri ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır. Bu çift yönlü iletişim, örgüt yapısında gerçekleştirilebilecek bazı revizyonlar ile daha hızlı ve daha kesin hale getirilebilir. Bilginin ileriye doğru yani yukarıdan aşağıya doğru akışında; elektronik veri ağları ile verilen mesajlar, işletme içi radyo yayını, video yayınları, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, genelgeler, ilan panoları, afişler ve diğer yazılı materyaller, kişisel ilişki ve ilgi gibi haberleşme kanalları kullanılmaktadır. Bilginin geri beslemesi yani aşağıdan yukarı akışı ise öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikası, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, personel toplantıları, çok yönlü performans değerlendirmesi ve arabuluculuk programları gibi enstrümanlarla sağlanabilmektedir.⁸⁸

3.1.2.2. Psikososyal Faktörler

Psikososyal faktörler mahiyeti açısından üç özellikten bahsedilebilir.⁸⁹ Psikososyal faktörler, bir faaliyeti başlatmaya yönelik seçici bir uyanıştır. İnsanın gereksinim veya hedefi doğrultusunda iç ve dış unsurlardan belli bir ödül beklentisi içinde oluşuyla başlayan içsel bir devinimdir. Psikososyal faktörler, bireyin davranışına yön veren bir süreçtir. Psikososyal faktörler bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir.

Psikososyal faktörler çaba düzeyini de ortaya koymaktadır: Motivasyon olgusu, bireyin davranışını yöneterek onun seçim, yön ve çaba düzeyinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu açıdan motivasyon aynı zamanda bireysel bir kalite göstergesi olmaktadır.

İnsan doğasının yapısal öğeleri olan ihtiyaçlar, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan ve giderilmediğinde bunları giderek yok olma tehlikesi içine

⁸⁷ Pekel, 2001: 56

⁸⁸ Pekel, 2001: 56

⁸⁹ Duygu Altuğ, (1997): **Örgütsel Davranış**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, s. 80

iten olgular şeklinde tanımlanabilir. İhtiyaçlar birey tarafından tatmin edilmeye çalışılır. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir iç itki; yani güdü yaratır. Güdüler, bireyi bir harekette bulunmaya veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlerdir. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü-ihtiyaç ilişkisi motivasyon kavramının çekirdeğini oluşturan kesittir.⁹⁰ Bireylerin hangi ihtiyaçlar veya güdüler kullanılarak motive edileceğini baştan kestirmek çok zordur. Önceden bilinemediği için de davranışların sürekli takibini gerektirir. Bunun yanında bireyin birden çok sayıda ve türde duygu ve arzuyu aynı anda yaşayabilmesi ve bireylerin güdü ve ihtiyaçlarında farklılaştıkları gibi bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda da farklılaşabilir olmaları, motivasyonun dengesini oluşturmada öncelikle etüt edilmesi icap eden noktaların temelini teşkil eder.⁹¹

3.1.2.3. Yetki ve Sorumluluk

Motivasyon alanındaki son trendlerden birisi olan yetkilendirme kısaca bir örgütte otorite erkinin astlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır.⁹² Yetkilendirme, her kademedeki kişi veya ekiplerin sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları sürecidir. Yetki devredilen işgörenlerin çözüm üretebilmek ve sorumlu oldukları alanlarda bu yetkiyi nasıl kullanacakları konusunda yetiştirilmelerini de içermekte olan yetkilendirme, aynı zamanda işgörelere kaynak kullanma hakkını da vermekte ve onlara kendilerini kanıtlama fırsatı sunmaktadır.⁹³

Yetkilendirme özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik örgütler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli bir uygulamadır. Yetkilendirilen işgörelenler zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya daha üst yönetim kademelerinin müdahalesi olmadan ve onların onaylarını beklemek zorunda kalmadan uygulamaya koyabilmektedirler. Yönetim piramidinden bir yahut birkaç katmanın kaldırılması demek olan yetkilendirme yönetsel iletişimin akışı ve kontrol mekanizmaları için hızlı ve oldukça etkili bir araçtır.

⁹⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 97

⁹¹ Chruden ve Sherman, 1984: 258

⁹² Richard L. Daft, (1997): **Management**, 4. Ed., The Dryden Press, s.548

⁹³ Pekel, 2001: 41

Yetkilendirilen işgörenin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında işgörenin motivasyonunu artırmaktadır. Zira işgörenler, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini geliştirmektedirler. Bir örgüte kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen işgörenlerin içlerinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası yetkilendirme, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş işgörenler olarak yansımaktadır.⁹⁴

3.1.2.4. İş Tatmini

İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur.⁹⁵ İşgören-iş ilişkisi esnasında veya sonunda doğal olarak işgörende yaptığı işe karşı belli duygular oluşacaktır. İşgörenlerin yaptıkları işten beklentileri açısından bakıldığında ise işgörenlerin yaptıkları işten sağladıkları tatmin, büyük oranda işin ve işle bağlantılı tüm unsurların işgören ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır.⁹⁶

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. İşgören çalışması sonucu ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır.⁹⁷

3.1.2.5. Eğitim

İşgörenlerin işletme tarafından eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. İşletmeler, çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitim de işgörenin ihtiyaçlarından biridir. Yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her işgören, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını artırmak isteyecektir.

⁹⁴ Daft, 1997: 548

⁹⁵ Erdoğan İ., 1994: 231

⁹⁶ Chruden ve Sherman, 1984: 270

⁹⁷ Eren, 2001: 202

İşletme içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine işgörenlerin iştirak etmelerinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğinilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır.⁹⁸

Bu eğitici faaliyetler sayesinde işgörenler, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma imkanı bulacaklardır. İşgörenlerin eğitim faaliyetlerinden yararlanmalarında fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması, işletmeye olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır.⁹⁹

3.1.2.6. Yetenek (İşgörenin Yeterliliği)

Örgütsel davranış açısından önem taşıyan bireysel farklılıkları yaratan ve işgörenin iş gereklerini birebir karşılayarak yetenek ve yeterliliğe sahip olup olmadığını belirleyen birey nitelikleri üç geniş kategoride incelenebilir: Demografik veya biyografik özellikler (cinsiyet, yaş gibi), yapabilirlik özellikleri (beceri, kabiliyet, kapasite gibi), kişisel özellikler (kişinin nasıl biri olduğunu yansıtan karakter özellikleri). Bu niteliklerin önem derecesi, işin doğasına ve işin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Yönelimsel bakımdan, iş performansının yükseltilmesi için, bu bireysel niteliklerin iş gereklerine uyması zorunluluğu vardır. İşin gerektirdiği yeteneğin düzeyi ne kadar büyükse, o işin yetenek açısından önemi de o derece büyük olmaktadır.¹⁰⁰ Eğitim, geliştirme ve iletişim öğeleri ise yetenek faktörüne hizmet eden unsurlardır.¹⁰¹

Belli bir işi yapacak personelde varolması gereken yeteneklerle personelin sahip olduğu yetenekler ölçülerek objektif bir biçimde karşılaştırılırsa, personelin işine ne ölçüde uyum sağlayabileceği görülebilir. Görevin çok güç olduğu, bireysel yeteneklerin bu görevi yapmada çok yetersiz kaldığı, personelin olağanüstü çaba gösterdiği, diğer personelin aynı işte daha yüksek performans gösterdiği ve personelin zaman içinde performansında hiçbir değişme

⁹⁸ Kaynak, 1990: 141

⁹⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 137

¹⁰⁰ Hüseyin Akyıldız, (2001): **Ücret Yapısının Oluşumu**, 1. Baskı, Süleyman Demirel Üniv. Ya., Isparta, s.13

¹⁰¹ De Cenzo ve Robbins, 1996 : 300

meydana gelmediği durumlarda performans yetersizliğinin yetenek eksikliğinden kaynaklandığına karar verilebilir.¹⁰²

Bir kişinin performans düzeyini etkileyebilecek yetenek eksikliği çeşitli nedenlerden kaynaklanmış olabilir, örneğin, personelin işe alınırken yetenek düzeyi ile ilgili yanlış değerlendirme yapılmış; işin gerektirdiği yetenekler yüksek tutulmuş; bir önceki işinde oldukça yeterli olan bir personel daha çok yetenek isteyen bir işe terfi ettirilmiş (Peter Prensibi) ya da kaynak desteğini sağlayan bütçe azaltılmış olabilir. Yöneticiler yetenek yetersizliği ile ilgili göstergelere çok dikkat etmelidirler.¹⁰³

3.1.2.7. Yükselme

Yükselme de tam anlamda motivasyonel bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir gereği, karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır.¹⁰⁴

Her işgören kendisinin örgüt içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister. Zaman zaman yaptığı işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan işgörenlerin şevki kırılır. Bireyler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır.

Bir üst göreve yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi kimisi için maddi gelirin artması, kimisi için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimisi için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her işgörenin motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır.

105

¹⁰² Benligiray, Yılmaz (1977): **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

¹⁰³ Benligiray, 1999: 234

¹⁰⁴ Kaynak, 1990: 141

¹⁰⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış**, Ankara, 1998, s.240

Her işgörenin daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde işgörenlerin bu isteklerinin tümünü karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkan yoktur. Her şeyden önce örgüt yapılarının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Başka bir deyişle örgüt yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda birey söz konusudur. Bu durumda çoğu işgören ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır.

Yükselme olanakları tıkalı olmayan işgörenler konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, lâıyk olan bireylerin terfi ettirilmesidir. Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinden yapılması tercih edilmelidir. Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.¹⁰⁶

3.1.2.8. Fiziksel Koşullar

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir.¹⁰⁷

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bunun yanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da işgörenin kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabileceği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda

¹⁰⁶ Eren, 2001: 510

¹⁰⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 173

dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur.¹⁰⁸ Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır.¹⁰⁹

3.2. ÖZELLEŞTİRME SONRASI İŞGÖRENLERİN PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PETROL OFİSİ A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde POAŞ ta yapılan uygulama anlatılacaktır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırmalar ile literatür araştırmasına göre şekillenmiştir. Ankete katılanlardan, demografik bir takım bilgileri edinmeyi hedefleyen soruların yanı sıra, 30 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. POAŞ personeli tarafından toplam 200 adet anket cevaplandırılarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Yapılan bu düzenleme sayesinde 12 olarak tespit edilen alt boyut, 8 alt boyuta indirgenmiştir. Aşağıdaki tablo anket sorularının alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir. Böylece, işgören performansını değerlendirmeye çalışan anket formu oluşturulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, araştırmada örnek olay yöntemi ile POAŞ'ta çalışan işgörenlerin şuanki performansları ile ilgili görüşler alınmıştır. Örnek olay incelemesi, tek bir olayı veya birkaç olayı derinlemesine inceleme demektir. Bazen bir zaman dilimindeki sosyal olaylar da incelenebilir. Örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla organizasyon, grup veya topluluk hakkında belirli bir süre boyunca sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi

¹⁰⁸ Akyıldız, 2001: 28-29

¹⁰⁹ Başaran, 1998: 240

esastır. Örneğin örgütsel değişimin anlaşılabilmesi için, örgütsel değişim sürecindeki bir örgütün belli bir süre boyunca incelenmesi ve meydana gelen değişikliklerle ilgili bilgi toplanması örnek olay yöntemine göre yürütülebilir. Örnek olay yönteminde veri toplama yöntemleri gözlem, mülakatlar ve anketler olabilir. Bu araştırma için kullanılan anket içerisinde sorulan sorularda belirli durumlar ve olaylar belirtilerek, bunlara işgörenlerin cevapları incelenmiş, verilen durumlara karşı tutumları ölçülmüştür.

Tablo 5 - Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

S.NO	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	İletişim	5, 12, 14, 15, 16
2	Psikososyal Faktörler	26, 27, 28, 29, 30
3	Yetki ve Sorumluluk	1, 2, 3,4
4	İş Tatmini	6, 7,10, 11
5	Eğitim	13, 20, 21
6	Yetenek	17, 18, 22
7	Yükselme	8, 25
8	Fiziksel Koşullar	19, 23

3.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırma 2007 yılı Temmuz ayı içerisinde tamamlanmıştır. Araştırmanın ana kitesini İstanbul ilinde bulunan, 1,204 kişilik Petrol Ofisi A.Ş. çalışanları oluşturmuştur. Anket uygulamasını tamamlayarak teslim eden 200 çalışan ise örnek kümeyi oluşturmaktadır. Çalışmada işgörenlerin performansını etkileyen faktörlerin özelleştirme sonrası durumunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir.

Bu çalışmada örnek büyüklüğünü %90 güven aralığında %6 hata payı ile 1204 çalışan arasında örnekleme yaptığımızda örnek büyüklüğü 161 kişiye tekabül etmektedir. Çalışmamızın daha sağlıklı olabilmesi amacı ile 250 kişiye anket dağıtılmış fakat 200 kişi anketi cevaplamıştır.

3.2.3. Verilerin Toplanması

Anket sorularının yanıtlanmasında beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, cevaplayıcıların bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılmaktadır. Kullanılan ankete "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum" a uzanan 5'li sistem kullanılmıştır.

Araştırmamızda elde edilen anket formu ekte sunulmuştur. Ankete en olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) alacak şekilde sıralanmıştır.

3.2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu çalışmada, işgörenlerin performansını etkileyen faktörlerin özelleştirme sonrası durumunun çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Anketi uygulamak amacı ile Petrol Ofisi A.Ş.'den rastgele örnekleme yöntemi ile 200 işgören seçilmiştir. Uygulanan ankette 30 madde performansı etkileyen çeşitli alt boyutlardaki değişimi ölçmeyi hedeflerken, 4 maddede anketi dolduran işgörenlerin yaş, eğitim düzeyi gibi demografik bilgilerini elde etmek amacıyla gütmemektedir. Çalışmada faktör analizi de yapılmış ve belirlenen alt performans boyutlarının varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.2.4.1. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı bulunmaktadır. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler

arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç, değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.¹¹⁰

Sağlıklı bir faktör dönüştürmede; değişken azaltma olmalı, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasındaki ilişkisizlik sağlanmalı ve ulaşılan sonuçlar yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır. Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyansın (communality) en fazla olması amaçlanır. Bu değer, maddelerin her bir faktördeki yük değerine bağlıdır ve bir maddenin faktördeki yük değerinin kareleri toplamına eşittir. Faktör yük değeri maddenin faktörle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır.¹¹¹:

1. Maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0,45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir.

2. Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Bu ölçütün karşılanması durumunda, birbirinden bağımsız yapıların keşfi söz konusu olabilir. Bir maddenin yüksek ortak varyans değerini verdiği faktörün dışında, ikinci bir faktörle verdiği değeri arasında ne kadarlık bir farkın ihmal edilebileceği tartışılan bir noktadır. Ancak bir maddenin faktördeki en yüksek ortak varyansı ile bu değerden sonra en yüksek olan ortak varyansın arasındaki farkın olabildiğince yüksek olması beklenir. Ancak yüksek iki ortak varyans arasındaki farkın en az 0,10 olmasına dikkat edilmelidir. Çok faktörlü bir yapıda, birden fazla faktörde yüksek ortak varyansı veren madde, binişik madde olarak tanımlanır ve ölçekten çıkartılır.

¹¹⁰ Kazim Özdamar, (1999): **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir.

¹¹¹ Şener Büyüköztürk, (2002): **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pagem A Yayıncılık, 2.Baskı, Kasım, Ankara

3. Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak faktör varyanslarının l'e yakın ya da 0,66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracığı göz ardı edilmemelidir.

Bilindiği üzere literatürde kullanılan işgörenlerin performansını etkileyen alt boyutlar olarak ücret seviyesi ve ücretlerde adalet, psikososyal faktörler(sosyal imkânlar, takdir ve övülme, değer ve statü), eğitim, yükselme, ödüllendirme, iletişim, yetenek, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım, grup ve takım çalışması, fiziksel koşullar ve iş tatmini(12 boyut) yer almaktadır. Çalışmamızda ankete dahil olan işgörenlerin görüşlerinin bu doğrultuda olup olmadığını analiz etmek için faktör analizine başvurulmuştur. Böylece bu çalışmadaki faktörlerin sekiz boyuta indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör iletişim ile ilgili maddelerin ağırlıkta olması nedeniyle iletişim boyutu, İkinci faktör psikososyal faktör maddelerinin etkisinde kaldığından psikososyal faktör boyutu, üçüncü faktör yetki ve sorumluluk maddelerinin hepsinin ele alındığı maddeleri kapsadığından yetki ve sorumluluk boyutu, aynı gerekçelerle dördüncü boyut iş tatmini, beşinci boyut eğitim, altıncı boyut yetenek, yedinci boyut yükselme ve sekizinci boyut fiziksel koşullar ilgili maddeleri içerdiğinden fiziksel koşullar boyutu olarak adlandırılmıştır.

Çalışmamızda, puanların 30 maddelik öz değerleri birden büyük olan sekiz faktör altında toplandığı sonucuna varılmıştır. Bu sekiz faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0,614'tür.

Tablo 6 – Faktör Analizi Matrisi

	Faktör Bileşenleri							
	İletişim	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar
Yetki ve Sorumluluk 1	0,005	0,201	0,759*	0,254	0,198	-0,081	-0,158	0,053
Yetki ve Sorumluluk 2	0,2	0,111	0,772*	0,201	-0,015	0,105	-0,03	-0,01
Yetki ve Sorumluluk 3	0,108	0,047	0,778*	-0,057	0,097	0,229	0,16	-0,004
Yetki ve Sorumluluk 4	0,405	0,041	0,547*	0,02	0,124	0,1	0,315	-0,085
İletişim 1	0,535*	-0,036	0,41	0,013	0,08	0,311	0,197	-0,007
İş Tatmini 1	0,005	0,132	0,128	0,749*	0,022	0,154	-0,168	-0,153
İş Tatmini 2	0,065	0,067	0,03	0,727*	0,127	0,161	0,141	0,088
Yükselme 1	-0,134	0,086	0,009	0,226	0,372	0,331	0,547*	0,1
İş Tatmini 3	0,172	0,19	0,11	0,615*	0,057	-0,097	0,306	0,058
İş Tatmini 4	0,459	0,071	0,143	0,565*	0,086	0,042	0,138	0,116
İletişim 2	0,519*	0,048	0,178	0,293	0,4	-0,013	0,192	0,18
Eğitim 1	0,403	0,305	0,073	0,132	0,446*	-0,211	0,272	0,026
İletişim 3	0,604*	0,374	0,233	-0,025	-0,006	0,018	-0,138	0,022
İletişim 4	0,727*	0,213	0,033	0,138	0,144	0,169	-0,055	0,034
İletişim 5	0,642*	0,152	0,116	0,157	0,093	0,337	0,092	-0,118
Yetenek 1	0,159	0,301	0,239	0,157	0,013	0,543*	-0,087	0,097
Yetenek 2	0,194	0,125	0,098	0,152	0,157	0,693*	-0,023	-0,256
Fiziksel Koşullar 1	0,304	0,167	0,17	0,202	0,253	0,182	-0,24	-0,514*
Eğitim 2	0,147	0,098	0,07	0,082	0,735*	0,25	-0,198	0,011
Eğitim 3	0,105	0,109	0,166	0,066	0,798*	0,126	0,047	-0,047
Yetenek 3	0,145	0,07	0,109	-0,002	0,221	0,556*	0,261	0,157
Fiziksel Koşullar 2	0,113	0,007	0,049	0,111	0,066	0,039	-0,128	0,799*
Yükselme 2	0,092	0,137	0,059	0,099	-0,132	0,014	0,561*	-0,092
Psikososyal Faktörler 1	0,154	0,602*	0,126	0,092	0,112	0,255	0,159	0,241
Psikososyal Faktörler 2	0,184	0,718*	0,06	0,191	0,009	0,149	-0,132	0,079
Psikososyal Faktörler 3	0,115	0,705*	0,117	-0,003	0,084	0,035	0,2	-0,257
Psikososyal Faktörler 4	0,055	0,727*	0,086	0,12	0,067	-0,016	0,089	-0,033
Psikososyal Faktörler 5	0,163	0,540*	-0,066	0,078	0,323	0,349	0,093	-0,141

Açıklanan Varyanslar	Toplam Varyans	:	%61,49
	İletişim	:	%10,11
	Psikososyal faktörler	:	%10,02
	Yetki ve Sorumluluk	:	% 9,26
	İş Tatmini	:	% 8,15
	Eğitim	:	% 7,46
	Yetenek	:	% 6,93
	Yükselme	:	% 4,98
	Fiziksel Koşullar	:	% 4,58

Önemli olarak belirlenen faktörlerden ilki ölçeğe ilişkin toplam varyansın %10,11'ini, ikincisi %10,02'sini, üçüncüsü %9,26'sını, dördüncüsü %8,15'ini, beşincisi %7,46'sını, altıncısı %6,93'ünü, yedincisi %4,98'ini ve sekizincisi ise %4,58'ini açıklamaktadır. Sekiz faktörün açıkladıkları toplam varyans %61,4 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda ilk ölçeğin 5, ikinci ölçeğin 5, üçüncü ölçeğin 4, dördüncü ölçeğin 4, beşinci ölçeğin 3, altıncı ölçeğin 3, yedinci ölçeğin 2 ve sekizinci ölçeğin 2 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim vermeye çalışılmıştır. İletişim boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,519–0,727 arasında, psikososyal boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,540–0,727 arasında, yetki ve sorumluluk boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,547–0,778 arasında, iş tatmini boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,565–0,749 arasında, eğitim boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,446–0,798 arasında, yetenek boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,543–0,693 arasında, yükselme boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,547–0,561 arasında değişirken, fiziksel koşullar boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,514–0,799 arasındadır.

3.2.4.2. Performansı Belirleyen Sorulara Verilen Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları ve Değerlendirilmesi

Ankete katılan çalışanların performanslarını belirleyen alt boyutlarına ilişkin verilen yanıtların frekans ve yüzde dağılımları bu bölümde verilmiştir.

Tablo 7. Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

S.NO	DEĞİŞKENLER	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Ortalama	Standard Sapma
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen		
		frekans						
%								
X1	Fikirlerimi üstlerime daha rahat iletebiliyorum ve fikirlerime daha fazla değer verildiğine inanıyorum.	8 4%	16 8%	53 27%	91 46%	32 16%	3,62	0,98
X2	Daha katılımcı ve katılımcılığa teşvik eden bir yönetim anlayışı oluştuğunu düşünüyorum.	2 1%	17 9%	41 21%	104 52%	36 18%	3,78	0,88
X3	Daha fazla sorumluluk almaya başladım.	3 2%	9 5%	43 22%	105 53%	40 20%	3,85	0,84
X4	Kendime ve işgörme yeteneğime olan güvenim arttı.	1 1%	11 6%	55 28%	94 47%	38 19%	3,79	0,83
X5	Şirket içinde sosyal ilişkilerimi geliştirmeye verdiğim önem arttı.	0 0%	7 4%	47 24%	84 42%	62 31%	4,01	0,83
X6	Yeteneklerimi ve birikimimi daha fazla kullanabilme ve ortaya koyabilme fırsatı bulabildim.	11 6%	24 12%	53 27%	81 41%	31 16%	3,49	1,07
X7	Daha çok çeşitli işlerde görev aldım ve bu da işimi daha dinamik ve zevkli kıldı.	6 3%	29 15%	69 35%	72 36%	24 12%	3,40	0,98
X8	Yükselme olanaklarının herkese eşit sunulduğunu düşünüyorum.	8 4%	34 17%	76 38%	50 25%	32 16%	3,32	1,06
X9	Daha fazla takım çalışmasında yer aldım.	5 3%	15 8%	61 31%	90 45%	29 15%	3,62	0,91
X10	İş saatleri içerisinde daha az boş/artıl kalıyorum.	6 3%	13 7%	43 22%	90 45%	47 24%	3,80	0,97
X11	Yaptığım işin yapılmaya daha değer bir iş olduğunu düşünüyorum.	7 4%	21 11%	59 30%	70 35%	43 22%	3,61	1,05
X12	Şirket'in hedef ve faaliyetlerinden daha fazla haberdar oluyordum	5 3%	24 12%	64 32%	68 34%	39 20%	3,56	1,02
X13	Şirket içi iletişim kaynaklarından daha fazla yararlanmaya başladım ve farkındalığım arttı.	6 3%	30 15%	56 28%	73 37%	35 18%	3,51	1,04
X14	Özel sorunlarımı amirlerimle daha rahat paylaşabileceğim bir kurum kültürü oluştu.	4 2%	19 10%	37 19%	85 43%	55 28%	3,84	1,00
X15	Danışmanlık ve rehberlik hizmeti alabileceğim bir birim oluştu.	5 3%	22 11%	53 27%	70 35%	50 25%	3,69	1,04
X16	Şirket'teki görev tanımım ve hedeflerim daha açık ve net belirlenmektedir.	2 1%	16 8%	59 30%	71 36%	52 26%	3,78	0,96
X17	İşe alımların ve görevlendirmelerin çevre ve politik bağlantılara göre değil, mesleki yeterliliğe göre yapıldığına olan inancım arttı.	4 2%	17 9%	37 19%	88 44%	54 27%	3,86	0,98
X18	Kendimi daha fazla geliştirebileceğim, daha rekabetçi bir ortam oluştu.	5 3%	13 7%	63 32%	74 37%	45 23%	3,71	0,97

X19	Çalışma ortamı açısından, daha iyi fiziksel koşullar altında çalışıyorum.	1	16	49	93	41	3,79	0,88
		1%	8%	25%	47%	21%		
X20	Daha fazla eğitim, kurs ve seminere katılma şansı yakaladım.	3	17	60	85	35	3,66	0,92
X21	Eğitim, kurs vb geliştirme olanaklarından faydalandırılmada daha eşit fırsatlar sunulduğunu düşünüyorum.	2	17	58	93	30	3,66	0,87
		1%	9%	29%	47%	15%		
X22	İşimi nasıl daha iyi yapabilirim diye düşündüğüm zaman miktarı arttı.	6	20	57	76	41	3,63	1,01
X23	Teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanabilme fırsatı buldum.	1	6	55	92	45	4,08	2,95
		1%	3%	28%	46%	23%		
X24	Şirkette meydana gelen büyümeden dolayı daha fazla yükselme fırsatı oluştuğunu düşünüyorum.	6	13	54	93	34	3,68	0,93
X25	Üstün performans gösterdiğim takdirde yükselbileceğime dair olan inancım arttı	12	63	85	39	1	3,96	2,97
		6%	32%	43%	20%	1%		
X26	Üstün performans gösterdiğim durumlarda daha çok fark ediliyor ve takdir ediliyorum.	4	8	64	79	45	3,77	0,91
X27	Amirlerim eksikliklerimin tespiti ve giderilmesi için daha fazla ilgi gösteriyorlar.	2	4	52	92	50	3,92	0,82
		1%	2%	26%	46%	25%		
X28	Şirket daha fazla sosyal aktivite düzenliyor.	0	6	60	96	38	3,83	0,76
X29	Kendimi Şirket'te daha önemli bir parça olarak görüyorum.	1	10	56	95	38	3,80	0,82
		1%	5%	28%	48%	19%		
X30	Özel şirkette çalışmanın itibarımı arttırdığını düşünüyorum.	3	15	53	76	53	3,81	0,97
		2%	8%	27%	38%	27%		

Tablo 7’te deneklerin yanıtlar düzeyindeki dağılımları gösterilmiştir. Bu çizelgede gösterilen ortalama değeri normal dağılımın kayma yönünü göstermektedir. Ortalama değerinin 3’ten küçük olması “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine, büyük olması ise “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine yaklaştığını göstermektedir.

Tablo 7’teki değişkenlerin değerlendirilmesini yapırsa:

Soru 1. Çalışanların %60 nın bu maddeye katıldığı görülmektedir. Bu yüksek katılım oranı, çalışanların fikirlerini yönetime açması konusunda daha rahat bir ortam bulduğu ve fikirlerine daha fazla önem verildiği düşüncesine sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Soru 2. Burada ortaya çıkan ortak düşünce, katılımcı ve katılımcılığı teşvik eden yapıda yeni yönetim anlayışının işletme içerisinde oluşturulduğu anlaşılmaktadır.

- Soru 3.** Çalışanların dörtte üçü şirket içerisinde daha fazla sorumluluk sahibi olduklarını beyan etmişlerdir. Bu durum, özelleştirme sonrası daha fazla sorumluluk alabilme fırsatının çalışanlara sunulduğu yönünde yorumlanmaktadır.
- Soru 4.** Yüksek oranda çalışan, kendine ve işgörmeye yeteneğine olan güvenin arttığını beyan etmiştir. Özelleştirme sonrası yaşanan oluşturulan yeni anlayış içerisinde çalışanlar kendilerini daha fazla sorumlu ve katılımcı bulmuşlar, bunun sonucunda kendine güvenlerinde artış kaydedildiği tespit edilmiştir.
- Soru 5.** Çalışanların %73 ü işletme içerisinde sosyal ilişkilerini geliştirme konusunda daha fazla çaba gösterdiğini belirtmektedir. Bu yüksek oran, özelleştirme sonrası, sosyal ilişkilerin çalışanların zihnindeki öneminin şirket içinde arttığı ve çalışanların bu konuda daha fazla gayret içinde olduğunu göstermektedir.
- Soru 6.** Bu soruya ait yüksek ortalama sonucu, çalışanların yeteneklerini ve birikimlerini daha çok gösterme ve işletme içerisinde daha fazla kullanma fırsatı bulduklarını göstermiştir.
- Soru 7.** Ortalamaya göre, çalışanlar çeşitli işlerde görev almıştır. Bu durum sonucunda, çalışanlar yaptıkları işi daha zevkli ve yapılıma değer bulmaktadır.
- Soru 8.** Özelleştirme sonrası yeni şirket yönetim anlayışının yükselme konusunda daha adilane davrandığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar yükselme olanaklarının herkes eşit bir şekilde sunulduğunu yüksek bir oranda belirtmektedir.
- Soru 9.** Çıkan ortalama ışığında, özelleştirme sonrasında değişen anlayış içerisinde işgörenlerin daha fazla takım çalışması içinde yer aldığı tespit edilmiştir. İşgörenlerin %60 ı bu yönde görüş belirtmiştir.
- Soru 10.** İşgörenler mesai saatleri içerisindeki atıl zamanlarının özelleştirme sonrası azaldığını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, işgörenlerin mesai saatlerinde daha fazla yoğun çalışma temposu içine girdikleri tespit edilmiştir.
- Soru 11.** İşgörenler özelleştirme sonrası yaptıkları işi daha yapılıma değer bulmaktadırlar.
- Soru 12.** Bu soru sonucunda işgörenlerin işletme hedef ve faaliyetlerinden daha fazla haberdar oldukları tespit edilmiştir. Bu özelleştirme sonrası yönetim anlayışının bilgilendirme konusunda yaşadığı değişimi göstermektedir.

- Soru 13.** İşgörenlerin, özelleştirme sonrası şirket içi iletişime verdiği önem artmıştır. İşgörenler, iletişim kaynaklarından daha fazla yararlanmaya başladığı ve farkındalıklarının arttığı tespit edilmiştir.
- Soru 14.** %71 gibi yüksek bir oranda, işgörenler özelleştirme sonrası kurum kültürünün özel sorunları paylaşma konusunda daha rahat olduğunu belirtmişlerdir. Özel sorunların paylaşımı konusunda amir-işgören iletişimi kurum içerisinde gelişmiştir.
- Soru 15.** Özelleştirme sonrası danışmanlık ve rehberlik hizmetinin işletme içerisinde sunulmaya başlandığı tespit edilmiştir.
- Soru 16.** Bu sorudan çıkan sonuca göre, işletme görev tanımlamalarını ve işgören hedeflerini daha açık ve net belirlemektedir. Aynı zamanda işgörenler bu doğrultuda görüş bildirmişlerdir.
- Soru 17.** İşgörenlerin %71 i personel alımlarında çevre ve politik bağlantılar olmadığını, aksine mesleki yeterliliğin işe alımlarda daha belirleyici olduğunu belirtmiştir. Bu durum personel alımlarında mesleki beceri ve bilginin özelleştirme sonrası daha önemli olduğuna dair görüşün işgörenler arasında yaygın olduğunu göstermektedir.
- Soru 18.** İşgörenler, işletme içerisinde daha rekabetçi bir ortamın oluştuğunu ve bunun kendilerinin gelişiminde etkili olacağını düşünmektedirler. Bu durumda kurum içerisinde rekabetin özelleştirme sonrasında oluşturulduğu anlaşılmaktadır.
- Soru 19.** İşgörenlerin yaklaşık %70 i işletme içerisindeki fiziksel koşulların geliştirildiğini düşünmektedir. İşletme, özelleştirme sonrası fiziki koşullar konusunda ilerlemeler kaydetmiş ve işgörenler tarafından olumlu karşılandığı tespit edilmiştir.
- Soru 20.** Özelleştirme sonrası işgörenlerin daha fazla hizmetiçi eğitim olanağı bulunduğu görülmektedir. İşgörenlerin çoğunluğu, kurs, seminer veya eğitime daha fazla katılma olanağı bulduklarını beyan etmişlerdir.
- Soru 21.** İşgörenler, eğitim olanaklarına katılma konusunda daha eşit fırsatlar sunan bir ortamının işletme içerisinde sağlandığını düşünmektedir.
- Soru 22.** Özelleştirme sonrası, işgörenlerin kendi sorumluluklarının verimliliklerinin arttırımı konusunda daha fazla düşündüklerini, ayrıca bunun için daha fazla zaman bulduklarını ortaya koymaktadır.

- Soru 23.** Ankete katılımın yaklaşık %70 i teknoloji kullanım olanaklarının arttığını belirtmiştir. Bu durum sonucunda, özelleştirme sonrası işletmenin teknolojiye daha önem verdiği ve teknolojik olanakların işgörenlere daha fazla sağlandığı tespit edilmiştir.
- Soru 24.** İşgörenlerin çoğunluğu işletme büyümesinin kişisel ilerleme fırsatları yaratacağını düşünmektedir. İşletme büyümesinin, işgörenler üzerinde kişisel ilerleme konusunda umut ve moral verici etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- Soru 25.** İşgörenler performanslarındaki artışın işletme yönetimi tarafından yükselme olarak takdir edileceğini düşünmektedir.
- Soru 26.** Ankete katılan işgörenlerin yaklaşık %65 i performans artışlarının işletme yönetimi tarafından fark edileceğini ve takdir edileceğini düşünmektedir. Bu durum, yönetim tarafının ölçme-değerlendirme konusunda daha aktif rol üstlendiğini göstermektedir.
- Soru 27.** İşgörenler, amirlerinin işletme içinde eksiklerin tespiti ve giderilmesi konusunda daha aktif olduğunu düşünmektedir. Bu durum işgörenlerin amirlere bakış açısının eksikliklerin ortadan kaldırılması konusunda değiştiği şeklinde yorumlanmalıdır.
- Soru 28.** Özelleştirme sonrası işletmenin daha fazla sosyal aktive düzenlediği sonucu çıkarılmaktadır.
- Soru 29.** Yaklaşık 140 anket katılımcısı kendisini işletmenin önemli bir parçası olarak görmektedir. Bu sonuç ışığında, işletmenin özelleştirme sonrası işgörenler arasında sahiplenme duygusuna daha fazla önem verdiği anlaşılmaktadır.
- Soru 30.** İşgörenlerin çoğunluğu özel şirkette çalışmanın itibarını arttırdığını düşünmektedir.

Anket değişkenlerinin değerlendirilmesinden farklı olarak, işgören performansını etkileyen faktörlerin alt boyutlarından iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar ele alınmıştır.

İletişim boyutu değerlendirildiğinde, işgörenler şirketteki iletişim ağının özelleştirmeden sonra gelişim gösterdiğini düşünmektedirler. Özelleştirmeden sonra işgörenlerin, şirketin hedef ve faaliyetlerinden daha fazla haberdar oldukları ve işgörenlerin görev tanımlarının ve hedeflerinin daha açık belirlenerek onlara iletildiği tespit edilmiştir. Bunun yanında,

özelleştirmeden sonra işgörenlerin sosyal ilişkilerine daha çok önem vermeye başladığı, amirleri ile olan ilişkilerinin geliştiği ve onlarla daha rahat iletişim kurabilecekleri esnek bir kurum kültürü oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca şirkette özelleştirmeden sonra danışmanlık ve rehberlik hizmeti veren bir birimin oluştuğu da tespit edilmiştir.

Çalışanların performanslarını etkileyen psikosozal motivasyon faktörlerinin durumu incelendiğinde, bu faktörlerin özelleştirme sonrası olumlu yönde değiştiği görülmektedir. Psikosozal motivatörler; takdir ve övülme, değer ve statü, kurumca sahiplenilme ve sosyal uğraşlar gibi faktörleri içermektedir. Ankete katılan çalışanlar üstün performans gösterdiklerinde daha çok fark edildiklerini ve takdir edildiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, çalışanlar kendilerini şirkette daha önemli birer parça olarak hissettikleri ve özel şirkette çalışmalarının onların itibarını arttırdığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, özelleştirmeden sonra amirlerinin çalışanlara karşı olan ilgi ve alakalarının arttığı, onların eksikliklerinin tespit edilip giderilmesi için daha çok çaba sarf ettikleri belirlenmiştir. Son olarak, şirketin özelleştikten sonra daha fazla sosyal aktivite düzenleyip birlik duygusunu artırma gayreti içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

Yetki ve sorumluluk faktörüne bakıldığında, çalışanların özelleştirme sonrası daha fazla sorumluluk alabilme, kendini ve fikirlerini ortaya koyabilme fırsatı bulduğu anlaşılmaktadır. Şirkette özelleştirme sonrası daha katılımcı bir yönetim anlayışının yerleştiği tespit edilmiştir. Çalışanların, özelleştirme sonrası daha fazla sorumluluk aldığı ve kendilerine olan güvenlerinde artış yaşandığı anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin performansını etkileyen faktörlerden iş tatmini incelendiğinde, çalışanların özelleştirme sonrası yaptıkları işten duydukları tatminin arttığı tespit edilmiştir. Çalışanlar yaptıkları işi daha zevkli ve yapılmaya değer bulmaktadırlar. Ankete katılan çalışanların ayrıca, yeteneklerini ve birikimlerini daha çok kullanma fırsatı bulduklarını ve iş saatleri içerisinde daha az boş kaldıkları belirlenmiştir.

Eğitim faktörü incelendiğinde, çalışanların şirket içinde aldıkları eğitime daha çok önem verildiği anlaşılmaktadır. Özelleştirmeden sonra çalışanlara daha fazla, kurs, seminer vb. eğitim imkânları sunulduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar, eğitim olanaklarından faydalandırılmada özelleştirmeden sonra daha eşit fırsatlar sunulduğunu düşünmektedirler.

Özelleştirmeden sonra şirkette yetenek faktörünün ne yönde değiştiğine baktığımızda, şirketteki çalışan portföyünün iş yapabilme kabiliyeti daha yüksek ve yetenekli personelden oluştuğu tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanlar, özelleştirmeden sonra işe alımların ve görevlendirmelerin çevre ve politik bağlantılara göre değil, mesleki yeterliliğe göre yapıldığını gözlemlemişlerdir. Bunun yanı sıra, şirkette daha rekabetçi ve işgörenlerin kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri bir ortamın oluştuğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanlar işlerini nasıl daha iyi yapabilecekleri konusunda daha fazla kafa yormakta ve iş görme kabiliyetlerini arttırmaktadırlar.

İşgörenlerin performansını etkileyen faktörlerden yükselme olanaklarını incelediğimizde ise, özelleştirmeden sonra şirketteki yükselme olanaklarının daha çok performansa dayalı ve adilane bir şekilde sunulduğu belirlenmiştir. Çalışanların özelleştirmeden sonra, üstün performans gösterdikleri takdirde yükseleceklerine olan inançlarının arttığı tespit edilmiştir. Bunun yanında, yükselme olanaklarının herkese eşit sunulduğunu belirtmişlerdir.

Ankete incelediğimiz faktörlerden son olarak fiziksel koşullara baktığımızda, şirketteki fiziksel çalışma koşullarında özelleştirmeden sonra iyileşme yaşandığı tespit edilmiştir. Ankete katılanların cevapları değerlendirildiğinde, özelleştirmeden sonra çalışma ortamının fiziksel açıdan daha elverişli hale getirildiğinin yanı sıra, çalışanların teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanabilme fırsatı buldukları görülmektedir.

3.2.4.3. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Ankete katılan çalışanların yaş, eğitim düzeyi, şirket içindeki görevi ve şirket içi almış olduğu eğitimler ile ilgili veriler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 8. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	% Frekans
20-25	7	3,5
26-30	17	8,5
31-35	39	19,5
36-40	56	28
41-45	61	30,5
46-50	19	9,5
51+	1	0,5
Toplam	200	100

Tablo 8'den de görüldüğü gibi anketi yanıtlayan çalışanların yaş grupları çoğunlukla 41-45 yaş grubudur ve toplamın %30,5'ini oluşturmaktadır. İkinci sırada; %28'lik oranla 26-35 yaş grubu ve üçüncü sırada; %19,5'lik oranla 31-35 yaş grubu gelmektedir. Bunları izleyen 46-50 yaş grubu %9,5, 26-30 yaş grubu %8,5 ve 20-25 yaş grubu %3,5 ve %1 ve üstündeki yaş grubunun oranı ise %2,8'dir.

Tablo 9. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Ortaokul	32	16
Lise	92	46
Lisans	63	31,5
Yüksek Lisans	11	5,5
Doktora	1	0,5
Cevap vermeyen	1	0,5
Toplam	200	100

Tablo 9'de ankete katılan çalışanların almış oldukları eğitim seviyelerine göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre ankete katılan çalışanların %46'sı lise mezunudur. Bunu %31,5 ile üniversite mezunları, %16 ile ortaokul mezunları izlerken, %5,5'lük kısım ise lisansüstü eğitim almıştır.

Tablo 10. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Şef	9	4,5
Uzman	19	9,5
Memur	65	32,5
İşçi	87	43,5
Diğer	20	10
Toplam	200	100

Anketi yanıtlayan çalışanların şirket içindeki görevlerine bakıldığında, işçilerin %43,5, memurların ise %32,5 ile büyük çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Uzmanlar %9,5, şefler %4,5 oranla dağılıma katılırken, bunların dışında kalan diğer görevlerde bulunan çalışanların oranı ise %10'dur.

Tablo 11. Ankete Katılan POAŞ Çalışanlarının Şirket İçinde Aldıkları Eğitimlere Göre Dağılımı

	Frekans	% Frekans
Uzmanlık	1	0,5
Bilgisayar	56	28
Yabancı Dil	2	1
Diğer	26	13
Uzmanlık-Yöneticilik	1	0,5
Uzmanlık-Bilgisayar	1	0,5
Bilgisayar-Yabancı Dil	15	7,5
Yöneticilik-Bilgisayar-Yabancı Dil	5	2,5
Eğitim Almayanlar	93	46,5
Toplam	200	100

Ankete katılan çalışanların şirket içinde aldıkları eğitimler Tablo 9’de verilmiştir. Buna göre, hiç eğitim almayanların oranı %46,5; sadece bilgisayar eğitimi alan çalışanların oranı %28; bilgisayar ve yabancı dil eğitimi alanların oranı %7,5; bilgisayar ve yabancı dil eğitiminin yanında yöneticilik eğitimi de alanların oranı %2,5 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların %13’ü ise diğer şirket içi eğitimlerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

3.2.4.4. Petrol Ofisi A.Ş. Çalışanlarının Özelliklerine Göre Alt Performans Boyutlarını Algulamaları Arasındaki Farklar

Çalışanların yaşlarına, eğitim düzeylerine, şirket içindeki görevlerine ve şirket içinde almış oldukları eğitimlere göre performans boyut düzeyleri arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla önce alt performans boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak parametrik veya Non-parametrik testler uygulanacaktır. Bu amaçla performans alt boyutlarından olan iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 - Kolmogorov-Smirnov Testi

Normal Parametreler	İletişim	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar	
Gözlem Sayısı	200	200	199	199	200	200	200	200	
Ortalama	18,8700	19,1150	15,0201	14,2814	10,8250	11,1900	7,2800	7,8600	
Standard Sapma	3,5035	3,1161	2,7468	2,9715	2,1465	2,1950	3,2857	3,0043	
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	0,078	0,117	0,155	0,100	0,128	0,139	0,235	0,251
	Pozitif	0,078	0,091	0,155	0,074	0,080	0,086	0,235	0,251
	Negatif	-	-	0,117	-	-	-	-	0,209
Kolmogorov-Smirnov Z	1,104	1,652	2,181	1,416	1,809	1,965	3,328	3,556	
P	0,175	0,009	0,000	0,036	0,003	0,001	0,000	0,000	

Tablodan da anlaşılacağı gibi; iletişim alt boyutu için $P > 0,05$ olduğundan H_0 (performans alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Ancak diğer alt boyutlar için $P < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilmektedir. Buna göre iletişim alt boyutuna verilen puan düzeyi normal dağılırken, geriye kalan yedi alt boyuta verilen puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Anakitle dağılımının normal dağılım göstermesi durumunda parametrik testler kullanılırken, normal dağılım göstermemesi durumunda parametrik olmayan testler kullanılır. Bunun nedeni anakitle hakkında bilgi eksikliğinin ve yetersizliğinin olmasıdır. İletişim alt boyutu için parametrik test, diğer yedi alt boyut için parametrik olmayan testlerle performans alt boyutlarına ilişkin algılamalar ele alınacaktır.

3.2.4.4.1. Çalışanların Yaşlarına Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaş gruplarına göre ölçülen alt performans boyut düzeyleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 13 ve Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 13 - Çalışanların Yaşlarına Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İLETİŞİM	20-25	7	17,0000	2,16025	0,81650
	26-30	17	15,6471	2,84915	0,69102
	31-35	39	18,7692	3,50535	0,56130
	36-40	56	20,0714	2,87217	0,38381
	41-45	61	18,9344	3,88960	0,49801
	46-50	19	18,9474	3,09971	0,71112
	51+	1	18,0000	.	.
	Toplam	200	18,8700	3,50349	0,24773

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İLETİŞİM	Gruplar Arasında	283,415	6	47,236	4,222	0,001
	Grup İçi	2159,205	193	11,188		
	Toplam	2442,620	199			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P < 0,05$ olması sebebi ile iletişim alt boyutunun yaşlara göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 14 - Yaşa Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

Yaş Grupları		Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Psiko-sosyal Faktörler	20-25	7	54,43
	26-30	17	60
	31-35	39	96,27
	36-40	56	117,78
	41-45	61	99,93
	46-50	19	118,29
	51+	1	6
	Toplam	200	
Yetki ve Sorumluluk	20-25	7	72,14
	26-30	17	53,71
	31-35	39	103,09
	36-40	55	99,53
	41-45	61	106,89
	46-50	19	122,89
	51+	1	132
	Toplam	199	
İş Tatmini	20-25	7	78,5
	26-30	17	73,76
	31-35	39	97,41
	36-40	55	104,13
	41-45	61	107,6
	46-50	19	100,87
	51+	1	90,5
	Toplam	199	

Eğitim	20-25	7	66
	26-30	17	89,41
	31-35	39	92,01
	36-40	56	112,1
	41-45	61	102,7
	46-50	19	97,39
	51+	1	136,5
	Toplam	200	
Yetenek	20-25	7	54,86
	26-30	17	57,62
	31-35	39	102,54
	36-40	56	114,37
	41-45	61	103,98
	46-50	19	98,29
	51+	1	123
	Toplam	200	
Yükselme	20-25	7	56,14
	26-30	17	88,32
	31-35	39	105,33
	36-40	56	104,04
	41-45	61	99,28
	46-50	19	115,61
	51+	1	18,5
	Toplam	200	
Fiziksel Koşullar	20-25	7	55,14
	26-30	17	62,85
	31-35	39	89,41
	36-40	56	106,69
	41-45	61	117,56
	46-50	19	102,71
	51+	1	61,5
	Toplam	200	

	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar
Ki-kare	22,647	17,4	6,024	6,882	17,706	9,005	20,589
Serbestlik Derecesi	6	6	6	6	6	6	6
P	0,001	0,008	0,421	0,332	0,007	0,173	0,002

Buna göre; psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, yetenek ve fiziksel koşullar düzeylerinde yaşlara göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, iş tatmini, eğitim ve yükselme boyutlarında ise farkın olmadığı ortaya konulmuştur.

3.2.4.4.2. Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitim seviyelerine göre alt performans boyut düzeyleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 15 - Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları

	Eğitim Seviyesi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İLETİŞİM	Ortaokul	32	19,1875	3,53268	0,62450
	Lise	92	18,9565	3,53293	0,36833
	Lisans	63	19,1270	3,44305	0,43378
	Yüksek Lisans	11	15,6364	2,46060	0,74190
	Doktora	1	19,0000	.	.
	Toplam	199	18,8643	3,51141	0,24892

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İLETİŞİM	Gruplar Arasında	123,106	4	30,777	2,576	0,039
	Grup İçi	2318,231	194	11,950		
	Toplam	2441,337	198			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P < 0,05$ olması sebebi ile iletişim alt boyutunun eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 16 - Eğitim Seviyesine Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

Eğitim Seviyesi		Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Psiko-sosyal Faktörler	Ortaokul	32	102,64
	Lise	92	107,36
	Lisans	63	99,81
	Yüksek Lisans	11	32,77
	Doktora	1	90,00
	Toplam	199	
Yetki ve Sorumluluk	Ortaokul	31	96,19
	Lise	92	102,94
	Lisans	63	100,69
	Yüksek Lisans	11	70,32
	Doktora	1	131,50
	Toplam	198	
İş Tatmini	Ortaokul	32	105,70
	Lise	92	100,36
	Lisans	62	101,48
	Yüksek Lisans	11	65,91
	Doktora	1	68,00
	Toplam	198	
Eğitim	Ortaokul	32	102,61
	Lise	92	102,07
	Lisans	63	102,84
	Yüksek Lisans	11	55,55
	Doktora	1	136,00
	Toplam	199	
Yetenek	Ortaokul	32	101,09
	Lise	92	100,46
	Lisans	63	105,70
	Yüksek Lisans	11	63,86
	Doktora	1	61,50
	Toplam	199	
Yükselme	Ortaokul	32	106,34
	Lise	92	97,61
	Lisans	63	107,21
	Yüksek Lisans	11	64,41
	Doktora	1	54,00
	Toplam	199	
Fiziksel Koşullar	Ortaokul	32	113,83
	Lise	92	101,20
	Lisans	63	99,91
	Yüksek Lisans	11	57,18
	Doktora	1	23,50
	Toplam	199	

	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar
Ki-kare	16,753	3,726	4,603	7,447	5,526	6,616	10,365
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4	4	4
P	0,002	0,444	0,331	0,114	0,237	0,158	0,035

Yapılan teste göre; psikososyal faktörler ve fiziksel koşullar düzeylerinde eğitim seviyelerine göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek ve yükselme boyutlarında ise farkın olmadığı ortaya konulmuştur.

3.2.4.4.3. Çalışanların Şirketteki Görevlerine Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların şirketteki görevlerine göre performans alt boyut düzeyleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 17 ve Tablo 18’te verilmiştir.

Tablo 17 - Çalışanların Şirketteki Görevlerine Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları

	Görevi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İLETİŞİM	Şef	9	19,3333	2,91548	0,97183
	Uzman	19	16,5789	3,43698	0,78850
	Memur	65	18,8923	3,67476	0,45580
	İşçi	87	18,8736	3,24505	0,34791
	Diğer	20	20,7500	3,40085	0,76045
	Toplam	200	18,8700	3,50349	0,24773

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İLETİŞİM	Gruplar Arasında	172,383	4	43,096	3,702	0,006
	Grup İçi	2270,237	195	11,642		
	Toplam	2442,620	199			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P < 0,05$ olması sebebi ile iletişim alt boyutunun çalışanların şirketteki görevlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 18 - Şirketteki Göreve Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

Görevi		Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Psiko-sosyal Faktörler	Şef	9	97,22
	Uzman	19	59,24
	Memur	65	95,70
	İşçi	87	107,19
	Diğer	20	127,68
	Toplam	200	
Yetki ve Sorumluluk	Şef	9	147,44
	Uzman	19	65,76
	Memur	65	100,67
	İşçi	87	95,26
	Diğer	19	131,18
	Toplam	199	
İş Tatmini	Şef	9	113,67
	Uzman	19	78,18
	Memur	64	98,43
	İşçi	87	98,55
	Diğer	20	125,90
	Toplam	199	
Eğitim	Şef	9	116,50
	Uzman	19	57,63
	Memur	65	101,45
	İşçi	87	101,30
	Diğer	20	127,45
	Toplam	200	
Yetenek	Şef	9	82,28
	Uzman	19	65,55
	Memur	65	102,70
	İşçi	87	95,45
	Diğer	20	156,73
	Toplam	200	
Yükselme	Şef	9	111,17
	Uzman	19	73,92
	Memur	65	99,06
	İşçi	87	96,71
	Diğer	20	142,10
	Toplam	200	
Fiziksel Koşullar	Şef	9	107,78
	Uzman	19	66,13
	Memur	65	94,55
	İşçi	87	102,18
	Diğer	20	141,90
	Toplam	200	

	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar
Ki-kare	15,860	19,526	7,462	15,834	28,018	15,631	18,985
Serbestlik Derecesi	4	4	4	4	4	4	4
P	0,003	0,001	0,113	0,003	0,000	0,004	0,001

Bu sonuçlara göre; psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar düzeylerinde görevlerine göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, iş tatmini boyutunda ise farkın olmadığı ortaya konulmuştur.

3.2.4.4.4. Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre Alt Performans Boyutlarının Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların aldıkları şirket içi eğitimlere göre performans alt boyut düzeyleri arasında fark olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 19 ve Tablo 20’te verilmiştir.

Tablo 19 - Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre İletişim Alt Boyutuna Ait Varyans Analiz Sonuçları

	Alınan Şirket İçi Eğitim	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İLETİŞİM	Uzmanlık	1	19,0000	.	.
	Bilgisayar	56	19,4107	3,60190	0,48132
	Yabancı Dil	2	19,0000	4,24264	3,00000
	Diğer	26	19,1538	3,66270	,71831
	Uzmanlık-Yöneticilik	1	18,0000	.	.
	Uzmanlık-Bilgisayar	1	20,0000	.	.
	Bilgisayar-Yabancı Dil	15	16,8667	3,13657	0,80986
	Yöneticilik-Bilgisayar-Yabancı Dil	5	18,4000	3,13050	1,40000
	Toplam	107	18,9252	3,53607	0,34184

		Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
İLETİŞİM	Gruplar Arasında	81,530	7	11,647	,927	,489
	Grup İçi	1243,872	99	12,564		
	Toplam	1325,402	106			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında $P > 0,05$ olması sebebi ile iletişim alt boyutunun çalışanların şirkette almış oldukları eğitime göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 20 - Çalışanların Aldıkları Şirket İçi Eğitimlere Göre Performans Puan Düzeyleri Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları

Alınan Şirket İçi Eğitim		Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Psiko-sosyal Faktörler	Uzmanlık	1	32,50
	Bilgisayar	56	42,25
	Yabancı Dil	2	36,75
	Diğer	26	45,50
	Toplam	85	
Yetki ve Sorumluluk	Uzmanlık	1	55,00
	Bilgisayar	56	43,53
	Yabancı Dil	2	12,25
	Diğer	26	43,77
	Toplam	85	
İş Tatmini	Uzmanlık	1	46,50
	Bilgisayar	56	43,64
	Yabancı Dil	2	34,75
	Diğer	26	42,12
	Toplam	85	
Eğitim	Uzmanlık	1	57,50
	Bilgisayar	56	42,20
	Yabancı Dil	2	65,00
	Diğer	26	42,48
	Toplam	85	
Yetenek	Uzmanlık	1	48,00
	Bilgisayar	56	42,92
	Yabancı Dil	2	42,75
	Diğer	26	43,00
	Toplam	85	
Yükselme	Uzmanlık	1	59,00
	Bilgisayar	56	42,16
	Yabancı Dil	2	48,00
	Diğer	26	43,81
	Toplam	85	
Fiziksel Koşullar	Uzmanlık	1	25,00
	Bilgisayar	56	41,24
	Yabancı Dil	2	40,50
	Diğer	26	47,67
	Toplam	85	

	Psikososyal Faktörler	Yetki ve Sorumluluk	İş Tatmini	Eğitim	Yetenek	Yükselme	Fiziksel Koşullar
Ki-kare	0,637	3,499	0,318	2,052	,043	0,615	1,887
Serbestlik Derecesi	3	3	3	3	3	3	3
P	0,888	0,321	0,957	0,562	0,998	0,893	0,596

Buna göre; psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar düzeylerinde çalışanların şirket içi almış oldukları eğitime göre alt grup puan ortalamalarının arasında fark olmadığı ortaya konulmuştur.

SONUÇLAR

1980’li yıllardan itibaren baş döndürücü teknolojik gelişmelerle birlikte, dünyanın ekonomik ve siyasi görünümü de hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu sürece; küreselleşme, demokratikleşme ve özü itibariyle teknik bir işlem ve iktisadi politika aracı olan özelleştirme sözcükleri damgalarını vurmuştur. Ekonomik ve siyasal nedenlerle 1980’li yıllara kadar hemen bütün ülkelerde kamulaştırmaların yanında, münferit uygulamalar olarak özelleştirmeler de söz konusu olurken, 1980’li yıllardan bu yana özelleştirme, gerek gelişmiş, gerekse azgelişmiş ülkelerin gündemindeki en önemli konu haline gelmiş, kamu kesimi borçlanma gereğinin azaltılmasından, kaynakların verimsiz kullanımına kadar birçok sorunun çözümü bu sözcüğe endekslenmiştir.

Özelleştirme sonrası işletmelerin performansında meydana gelen değişimler örnek bir uygulama ile incelenirken, kaynakların verimsiz kullanımı konusunda, işletmeler açısından en önemli katma değer faktörü olan insan faktörü spesifik olarak ele alınmış ve özelleştirmenin işgörenlerin performansı üzerinde yarattığı etkiler yine bir örnek uygulama ile araştırılmıştır.

Kamu iktisadi teşebbüslerin, özel teşebbüslere göre daha düşük performans göstermelerine neden olan sorunlar literatürde araştırılmıştır. Kamu iktisadi teşebbüslerinde düşük performansa neden olan; hukuki statü ile ilgili sorunlar, yönetim ve organizasyonla ilgili sorunlar, mali sorunlar, denetim sorunları, istihdam ile ilgili sorunlar, işletme çalışmaları ile ilgili sorunlar ve yatırımlarla ilgili yapısal sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Konuyla ilgili literatürde daha önce yapılmış çalışmalar incelendiğine, bu çalışmalar sonucunda çoğunlukla özelleştirmenin işletme performansını pozitif etkilediği ancak kamu mülkiyetinin mutlak anlamda etkinsizliği durumunun her zaman söz konusu olmadığı görülmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen değerlendirmede, Petrol Ofisi A.Ş.’nin özelleştirme öncesi ve sonrası 3 yılına ait finansal göstergeler incelendiğinde değerleri karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, satışlarda büyük bir artış yakalandığı tespit edilmiştir. Özelleştirmeden sonra 2001 yılında, bütün kârlılık oranlarında yükselme yaşanırken, daha sonra kârlılıkta düşüş oluşmasında en önemli sebeplerinden birinin şirketin özelleştirmeden bir yıl sonra İş Doğan Petrol Yatırımları A.Ş. ile gerçekleştirdiği birleşme olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum

işletmelerin kârlılıklarının, özelleştirme gibi yapısal faktörlerin yanı sıra, işletmenin belirlemiş olduğu stratejik hedefler veya ülkedeki makroekonomik gelişmeler gibi içsel ve dışsal faktörlere de bağlı olduğunu ortaya koymuştur.

İşletmelerde katma değer yaratan en önemli ve stratejik kaynak insandır. İşletmelerin yüksek performans gösterebilmesi, onların sahip olduğu beceri sahibi, şevkli ve verimli şekilde çalışanların performansına bağlıdır. Çalışmada performans kavramı üzerinde durulmuş, işgören performans bileşenleri sırasıyla iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar gibi konuların önemi ortaya konmuştur.

Özelleştirmenin sonrasında işgören performansında gerçekleşen değişimi ortaya koyabilmek adına, bu çalışmada POAŞ çalışanlarına uygulanan bir ankete yer verilmiştir. Anket, işgören performansının altboyutları olan ücret seviyesi ve ücretlerde adalet, psikososyal faktörler(sosyal imkânlar, takdir ve övülme, değer ve statü), eğitim, yükselme, ödüllendirme, iletişim, yetenek, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım, grup ve takım çalışması, fiziksel koşullar ve iş tatmini olarak belirlenen 12 alt boyutta incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu bu boyutlar, 8 alt boyuta indirgenmiştir. Bu boyutlar; iletişim, psikososyal motive ediciler, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek, yükselme olanakları ve fiziksel koşullar olarak sıralanmaktadır. Çalışmada, işletmedeki bu alt boyutların olumlu yönde değişmesi durumunda işgörenlerin performansının da olumlu yönde değişeceği kabul edilmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, bu alt performans boyutlarının hepsinde özelleştirme sonrası olumlu yönde gelişme olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; işletmede özelleştirmeden sonra daha yetenekli işgörenlerin işe alındığı ve mevcut çalışanların yeteneklerini arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunulduğu, iletişim ağının güçlendirildiği ve iletişim kanallarının arttırıldığı, psikososyal motive edicilerin(değer ve statü, takdir ve övülme, kurumca sahiplenilme, sosyal uğraşlar) daha çok ve yerinde kullanıldığı, yetki ve sorumluluk delegasyonunda artış sağlandığı, eğitim olanaklarının arttığı, işgörenlerin yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları, yükselme olanaklarının daha adilane bir şekilde performansa dayalı olarak herkese eşit sunulduğu ve çalışma ortamının fiziksel koşullarında iyileşme yaşandığı belirlenmiştir. Bütün bunların neticesinde işletmede, özelleştirmeden sonra işgörenlerin performansının arttığı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca ankete katılan POAŞ çalışanlarının yaş, eğitim düzeyi, şirket içindeki görevi ve şirkette almış oldukları eğitimlere göre dağılımlarını ve performans alt boyutlarını algılamadaki farklılıklarını ölçmek amacı ile; iletişim alt boyutu için tek yönlü varyans analizi, geri kalan performans alt boyutları için ise Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır. Performans alt boyutlarından iletişim boyutunun dağılımı normal dağılım olarak gerçekleştiğinden bu performans alt boyutu için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, yetenek ve fiziksel koşullar düzeylerinde yaşlara göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, iş tatmini, eğitim ve yükselme boyutlarında ise farkın olmadığı; iletişim, psikososyal faktörler ve fiziksel koşullar düzeylerinde eğitim seviyelerine göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, yetki ve sorumluluk, iş tatmini, eğitim, yetenek ve yükselme boyutlarında ise farkın olmadığı; iletişim, psikososyal faktörler, yetki ve sorumluluk, eğitim, yetenek, yükselme ve fiziksel koşullar düzeylerinde görevlerine göre çalışanların alt grup puan algılamaları arasında fark olduğu, iş tatmini boyutunda ise farkın olmadığı ve hiçbir alt boyut düzeyinde çalışanların şirket içi almış oldukları eğitime göre alt grup puan ortalamalarının arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Acuner, Şebnem (2001): Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yayınları, no: 655

Acuner, Taner (1998): TKY İnsan Faktörü ve Bir Model Önerisi, İşletme Doktora Tezi, KTÜ

Akal, Zühal. (1996): İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Yayınları, No:473

AKALIN Güneri, KİT'lerde Etkinlik Sorunları, (Ankara 1983)

Akgüç, Öztin (1981): Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Bugünkü Sorunlar ve Çözümleri, İstanbul

Akgüç, Öztin. (1998): Finansal Yönetim, Avcıol Basım, İstanbul, 7. baskı, s.70

Akıncı, Beril (1988): Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları

Akyıldız, Hüseyin (2001): Ücret Yapısının Oluşumu, 1. Baskı, Süleyman Demirel Üniv. Ya., Isparta

AKTAN, Coskun Can.; Public Economic Enterprises and Denationalization, (Turkish), Izmir: Bilkom Matbaasi, 1987.

Altıntaş, M. Berra. (1988): Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri, SPK Yayını, Yayın No:8, Ankara

Altuğ, Duygu (1997): Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara

ARIOĞLU Müh. Ergin, Dünya'da ve Türkiye'de Özelleştirme, (Ankara 1994)

Atan, Murat (2005): Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri, Ekonometri Bölümü Eğitim Notları

ATASOY Veysel, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme Sorunu, (Ankara, 1994)

Bandırma İktisadi Araştırmalar Enstitüsü, (2007): İnovasyon, Bilgilendirme Kitapçığı Dizisi, Yayın no:BK-4

Başaran, İbrahim Ethem: Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönelisel Davranış, Bayrak Yayınları, Ankara, 1998

Benligiray, Yılmaz (1977): Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, TC Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Bergman, Bo ve Klefsjö, Bengt. (1994): Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, McGraw-Hill Co.

Berk, Niyazi. (2003): Finansal Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 7. baskı

Büyüköztürk, Şener. (2002): Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pagem A Yayıncılık, 2.Baskı, Kasım, Ankara

Cascio, Wayne F. (1992): Managing Human Resources, McGraw-Hill Int., 3. baskı

Daft, Richard L. (1997): Management, 4. Ed., The Dryden Press

Davis, Gordon B. ve Naumann, J. David (1997): Personal Productivity, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York

De Cenzo, David A. ve Robbins, Stephen P. (1996): Human Resource Management, 5. Ed., John Wiley & Sons, New York

Debessay, Robel Netsereab. (2004): The Impact of Privatization on Firm Efficiency, Labor Market and Budget of Government: Case of Eritrea, University of the Western Cape, Bellville

DİLİK Sait, “Halka Hisse Senetleri Satış Yoluyla Kamu İşletmelerinin Özelleştirilmesi”, (Ankara 1992)

Doğan, Abdullah ve Aydın, Alper. (1991): İmalatçı Kamu Kuruluşlarında Maliyet ve Verimlilik Karşılaştırmaları, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara

Doğan, Yahya, (1993): Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme, Doğruluk Matbaası, İzmir

Dura, Yahya Can (2006): “Mülkiyet Verimlilik İlişkisi: Uygulamalı (Ampirik) Çalışmalar”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 26, s. 15

DÜNDAR Seyit Ahmet, Türkiye’de KİT’ler ve özelleştirme Yöntem ve Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi (İstanbul 1994)

Ege, Yavuz. (2000): “Dünyadaki Uygulamalar Işığında Rekabet Politikası ve Özelleştirme”, Hazine Dergisi, sayı 13, s. 20

Ertuna, Özer. (1993):” Özelleştirmenin Amacı ve Uygulama Usulleri”, İktisadi Araştırma Vakfı ve Emlak Bankası “Özelleştirme” Semineri, İstanbul

Greene, Alan C. (1988): Verimlilik Nasıl Arttırılır?, Çeviren: Yakut Güneri, İlgı yayınları

Güner, Agah Oktay (1978): Türkiye’nin Kalkınması ve İktisadi Devlet Teşekkülleri, İstanbul

Gwartney James D. ve Stroup Stroup. (1980): Economics, Private and Public Choice, 2nd ed., New York: Academic Press

Karlık, Rıdvan (1995): Türkiye Ekonomisi Tarihsel Gelişim ve Yapısal Değişim, Beta Basım Yayın, İstanbul

Kök, Recep (1993): KİT-Özelleştirme Modelleri ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum

KÜNTBAY İhsan, Türkiye’de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yönetimi, (Ankara, 1992)

Özdamar, Kazım. (1999): Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir.

Özmucur, Süleyman ve Beyazıtöğlü, S.Berna (1999): “500 Büyük Kuruluş’ta Mali ve Ekonomik Göstergeler”, İSO Dergisi, Ağustos sayısı, s. 11

Peterson, Pamela P. (1994): Financial Management and Analysis, McGraw-Hill Co.

SARICA Neval, KİT’ler ve Özelleştirmesi, (İstanbul 1989)

Şimşek, Muhittin. (2004): Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları

TİSK, (1995): Sorunlar ve Görüşler, TİSK İnceleme Yayınları 6, Ankara

TOBB, (1993): Özelleştirme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın no:273, Ankara

Tutar, Hasan. (2003): Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Türkel, Süleyman (1983): Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı, H.Ü İ.İ.B.F Yayınları no: 3, Ankara

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (2003): Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Yenilikçilik, MESS Yayın No:412, İstanbul

ÜNÜSAN Çağatay, “Ülkemizde KİT’lerin Özelleştirilmesinin Gerekliliği ve Rekabetin Korunması Yasasının Tüketicilerin Korunması Açısından Önemi” İşletme ve Finansman Dergisi, Sa.101-102, (1994), S.42

YDK, (1999): KİT Genel Raporu

Yenersoy, Gönül. (1997): Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları

İNTERNET KAYNAKLARI

Aktan, Coşkun Can. (2007): “Organizasyonel Performans Kavramı”,
www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm, Erişim Tarihi: 21.06.2007

Aktan, Coşkun Can. (2007): “Intellectual Origins of Privatization”,
www.canaktan.org/ekonomi/ozelleştirme/aktan-makaleler-ceviriler/aktan-intellectual-origins-pdf, Erişim Tarihi:12.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2001): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2002): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2003): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2004): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2005): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

Petrol Ofisi A.Ş. (2006): Faaliyet Raporu, www.poas.com.tr, Erişim Tarihi: 14.06.2007

EK: ANKET FORMU

ANKET TAKDİMİ

“ Özelleştirmenin işgörenlerin performansına olan etkileri” konulu bu çalışmanın amacı, özelleştirme sonrasında işletmelerde İnsan Kaynakları’na verilen önemin artışı ve işgörenlerin performansını arttırmak maksadı ile gerçekleştirilen uygulamaların tespitine yönelik çalışmalara katkıda bulunmaktadır.

Anket sonuçlarının gerçeği yansıtması ve bizi daha sağlıklı yorumlara ulaştırabilmesi anketi dolduracak çalışanların soruları özveriyle cevaplandırmış olmasına bağlıdır. Bu anlayış çerçevesinde elde ettiğimiz verileri, bir akademik çalışma ortaya koymanın verdiği sorumluluk anlayışına uygun olarak, imkânlar ölçüsünde bilimsel yöntemler aracılığı ile değerlendirmek, ulaştığımız genel sonuçları ve önerilerimizi sizlerle paylaşmak temel görevimizdir. Ankette yer alan soruların cevaplanmasına yaptığımız katkılar için, şimdiden saygılarımla teşekkürlerimi arz ederim.

Mehmet KANDEMİR

ADRES _____ :

54üncü Mekanize Piyade Tugayı
Personel Şube Müdürlüğü
Merkez / EDİRNE
Telf: 0284 212 01 13

ANKET

— Lütfen size ait kişisel bilgileri doldurduktan sonra aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ilgili alanı işaretleyerek belirtiniz.

Not: İfadelerin özelleştirme gerçekleştikten sonraki dönemi belirttiğini unutmayınız.

- Yaşınız: _____
- Eğitim Durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Lisans Yüksek lisans Doktora ve üstü
- Şirketteki Göreviniz: Müdür Müdür Yrdc. Şef Uzman Memur İşçi *Diğer _____
- Aldığınız Meslek İçi Eğitimler: Uzmanlık Yöneticilik Bilgisayar Yabancı Dil *Diğer _____

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
* Özelleştirme gerçekleşikten sonra;						
İletişim						
1)	Şirket içinde sosyal ilişkilerimi geliştirmeye verdiğim önem arttı.					
2)	Şirket'in hedef ve faaliyetlerinden daha fazla haberdar olmuştum					
3)	Özel sorunlarımı amirlerimle daha rahat paylaşabileceğim bir kurum kültürü oluştu.					
4)	Danışmanlık ve rehberlik hizmeti alabileceğim bir birim oluştu.					
5)	Şirketteki görev tanımım ve hedeflerim daha açık ve net belirlenmektedir.					
Psikososyal Faktörler						
1)	Üstün performans gösterdiğim durumlarda daha çok fark ediliyor ve takdir ediliyorum.					
2)	Amirlerim eksikliklerimin tespiti ve giderilmesi için daha fazla ilgi gösteriyorlar.					
3)	Şirket daha fazla sosyal aktivite düzenliyor.					
4)	Kendimi Şirket'te daha önemli bir parça olarak görüyorum.					
5)	Özel şirkette çalışmanın itibarımı arttırdığımı düşünüyorum.					
Yetki ve Sorumluluk						
1)	Fikirlerimi üstlerime daha rahat iletebiliyorum ve fikirlerime daha fazla değer verildiğine inanıyorum.					
2)	Daha katılımcı ve katılımcılığa teşvik eden bir yönetim anlayışı oluştuğunu düşünüyorum.					
3)	Daha fazla sorumluluk almaya başladım.					
4)	Kendime ve işgörme yeteneğime olan güvenim arttı.					
İş Tatmini						
1)	Yeteneklerimi ve birikimimi daha fazla kullanabilme ve ortaya koyabilme fırsatı bulabildim.					
2)	Daha çok çeşitli işlerde görev aldım ve bu da işimi daha dinamik ve zevkli kıldı.					
3)	İş saatleri içerisinde daha az boş/artıl kalıyorum.					
4)	Yaptığım işin yapılmaya daha değer bir iş olduğunu düşünüyorum.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
* Özelleştirme gerçekleşikten sonra;						
Eğitim						
1)	Şirket içi iletişim kaynaklarından daha fazla yararlanmaya başladım ve farkındalığım arttı.					
2)	Daha fazla eğitim, kurs ve seminere katılma şansı yakaladım.					
3)	Eğitim, kurs vb geliştirme olanaklarından faydalandırılmada daha eşit fırsatlar sunulduğunu düşünüyorum.					
Yetenek						
1)	İşe alımların ve görevlendirmelerin çevre ve politik bağlantılara göre değil, mesleki yeterliliğe göre yapıldığına olan inancım arttı.					
2)	Kendimi daha fazla geliştirebileceğim, daha rekabetçi bir ortam oluştu.					
3)	İşimi nasıl daha iyi yapabilirim diye düşündüğüm zaman miktarı arttı.					
Yükselme						
1)	Yükselme olanaklarının herkese eşit sunulduğunu düşünüyorum.					
2)	Üstün performans gösterdiğim takdirde yükslebileceğime dair olan inancım arttı					
Fiziksel Koşullar						
1)	Çalışma ortamı açısından, daha iyi fiziksel koşullar altında çalışıyorum.					
2)	Teknolojik imkânlardan daha fazla yararlanabilme fırsatı buldum.					