

Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yöneticilik

Yazan :
Mehmet ERDEMİR
Elek. Y. Müh.
ETIBANK

Konuyu daha iyi anlatabilmek için önce biraz «Kamu İktisadi Teşebbüsleri», kısaca KİT deyi-mi ve bunların faaliyetleri üzerinde duralım.

I. Kamu İktisadi Teşebbüsleri

.Kamu İktisadi Teşebbüsleri, İktisadi alan-da faaliyette bulunan kamu kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar başlıca iki kanunda tanımlanmaktadır.

1. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin TBMM'n-ce denetlenmesinin düzenlenmesi hakkın-daki 468 sayılı kanun ve
2. İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Müesse-seleri ve İştirakleri hakkındaki 440 sayı-lı kanun

468 sayılı kanun, 4 üncü maddesinde KİT'i şöyle tanımlamaktadır :

«ödenmiş sermayesinin yarısından fazlası kamu tüzel kişilerinince sağlanmış olan kurumlar ile bu kurumların, ödenmiş sermayesinin yarısından fazlasını sağlamış oldukları diğer kurumlar ve yukarıda sayılanlardan olmamakla beraber kendilerine baza kamu yetki ve görevleri verilmiş olup galip vasıfları bu kamu hizmetlerini yürütmek olan ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından olmayan, özel kanunlara tabi kurumlar ve tiler Bankası bu kanunla konulan denetime tabidir.»

440 sayılı kanun ise İktisadi Devlet Teşekkülleri'ni (kısaca İDT) 1 inci maddesi de şöyle tanımlamaktadır :

«İktisadî Devlet Teşekkülleri; sermayesinin yansından fazlası tek başına veya birlikte devlete (genel ve katma bütçeli daireler) ve İktisadi devlet teşekküllerine ait olup İktisadi alanda ticari faaliyet göstermek üzere kurulan ve kuruluş kanunlarında 440 sayılı kanuna tabi olacakları belirtilen teşebbüslerdir.»

Görülüyor ki, günlük hayatta sık sık kullandığımız KİT ve İDT deyimleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Bu tanımlamalara göre her İDT bir KİT olduğu halde, her KİT bir İDT değildir. Nitekim 1966 yılında İDTlerin sayısı 26 olduğu halde KİT'lerin sayısı 123 tür. Denetimleri Yüksek Denetleme Kurulu tarafından yapılmayan

MTA, EİE, İller Bankası ve Sosyal Sigortalar Kurumu hariç tutulursa, KİT sayısı 119 olmaktadır.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin hukuki yapıları da çok çeşitlidir. Kurum niteliğinde olanlardan, Anonim veya Limited Ortaklık statüsüne kadar bir çok şekilleri vardır. Bu durum yönetim bakımından bir hayli karışıklık arz etmektedir.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Millî Ekonomiye Katkıları :

Söz konusu 123 kamu İktisadi teşebbüsü 1966 yılında yuvarlak rakamlarla 325000 kişi, ki bunların % 601 işçidir, çalıştırmış ve toplam olarak 4 milyon 168 bin lira ücret ödenmiştir.

Tarım, Ulaştırma, Sanayi, Enerji, Ticaret, Bankacılık ve Sigortacılık, Madencilik, Haberleşme ve hizmet yani başka bir deyimle ekonominin bütün kesimlerinde faaliyet gösteren bu kuruluşların bazı maddelerin toplam üretimindeki payları % olarak şöyledir :

	%
Töş kömürü	100
Linyit	44
Demir cevheri	148
Bakır	100
Ham Petrol	37
Şeker	68
Kimyasal gübre	33
Çimento	91
Çelik	65
Kök	63
Elektrik	44

Komu İktisadi teşebbüsü sayılmayan DSİ'nin su kuvvetinden ürettiği elektrik de hesaba katılırsa bu kesimdeki kamu payı % 70 olmaktadır.

Aynı teşebbüslerin 1966 yılındaki alımları tutarı 6 milyar 948 milyon lira, toplam satış tutarları 12 milyar 546 milyon lira ve satış kârları toplamı da 1 milyar 69 milyon liradır.

Yine aynı yılda kamu İktisadi teşebbüsleri, toplam yatırımların % 19 unu, bütün kamu yatırımlarının da % 34 unu gerçekleştirmişlerdir.

1966 yılında KİT'lerin GSMH'ya katkıları¹, 8,4 milyar lira olarak hesaplanmaktadır. Sanayi ke-

siminde bu katkı % 22, mali alanda % 5 ve ulaştırma eekteründe % 24 dür.

Bu kuruluşların aynı yıldaki öz kaynaklarının toplamı 23 milyar ve yabancı kaynaklarının toplamı 25 milyar olmak üzere kullandıkları toplam kaynaklar 58 milyar lirayı bulmaktadır.

KiT'lerin 1966 yılındaki toplam kârları 2 milyar lirayı biraz geçmekte, hazineye ödedikleri vergi ve resimler 1,4 milyar liraya ulaşmaktadır, ödenmesine aracılık ettikleri gelir vergileri ile birlikte KiT'lerin hazine sağladıkları gelir de 2 milyar olarak hesaplanmaktadır. Buna göre bu teşebbüslerin kârları ile birlikte hazineye sağladıkları menfaat, 4 milyar lirayı bulmaktadır.

Buraya kadar verdiğimiz bilgi ile KiT'leri tanıtmıya çalıştık. Şimdi biraz da yöneticilik üzerinde duralım ve yöneticiliğin bu kuruluşlardaki sorunlarını ve uygulamasını inceliyelim.

İL Yöneticilik nedir?

Yöneticilik, toplu halde yaşamının ve lg görmenin doğal bir sonucudur. Bu sebeple insanlar toplu olarak yaşamıya başladıkları andan itibaren yöneticilik sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır. Hatta denilebilir ki, tarih, yöneticilik sorununun bir hikâyesinden ibarettir ve bu günün toplumunun dahi her sorununun altında yöneticilik yatmaktadır. Hasılı bugünkü toplum, yöneticiler toplumdur.

İdari kuruluşların yönetim hakkında yüz yıllardan beri çok şeyler söylenmiş, yazılmış ve okutulmuştur. Buna karşılık İktisadi kuruluşların yönetimi hakkında yanm asır öncesine kadar pek bir şey yapılmamış, İdari alandan alman yönetim İlkeleri bu kuruluşlarda da aynen uygulanmıştır.

İlk defa Amèrlfia'da 1911 yılında Frederick W. Taylor «Shop Management» ve Fransa'da 1916 yılında Henrl Fayol «Admİnstratlon Endüstrielle et Gènerale» adlı eserleriyle ekonomik alandaki modern yöneticiliğin niteliğini ve İlmi usullerle İncelenmesi ve geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Bugün artık bu alandaki yöneticiliğin na olduğu ve görevlerinin nelerden İbaret bulunduğu yeterince bilinmektedir.

Bir İktisadi kuruluş, belirli bir sermaye ve insan gücü ile toplumun bir kısmının ihtiyacı için bir takım mal ve hizmet üretmektedir. Böyle bir kuruluş mal ve hizmeti üretmek için bir organizasyona muhtaçtır, çünkü birden fazla İnsanın bir İşi birlikte yapmaları zorunlu olduğu zaman, bunların her birinin neler, yapacağı, işi İdmin vereceği, kimin kimden emir alacağı gibi hususların tespiti gerekmektedir.

İşte böyle bir organizasyon için bir mal veya hizmet üretilmek istenince genel olarak İki çeşit faaliyet söz konusu olmaktadır.

1. Yapılacak işin tasarlanması ve gidişinin kontrolü
2. İşin yapılması

Bu faaliyetlerden birincisine yani işin tasarlanması ve kontrolüne yönetim, işin yapılmasına da yürütme faaliyeti denmektedir.

Yönetim faaliyeti ile yürütme faaliyeti arasında temel farklar bulunduğu muhakkaktır. Ancak uygulamada bunların çok kere birbirine karıştırıldığı da görülmektedir. Yürütme faaliyeti özel uzmanlık isteyen, yönetim faaliyeti ise daha çok yönetim tekniklerinin bilinmesini gerektiren faaliyetlerdir. Yürütücü, günlük işlemlerin, yönetici ise geleceğe dönük işlerin sahibidir.

Bir kuruluşta yönetimin çeşitli kademeleri vardır. Çünkü bugünün çok geniş iş bölümüne dayanan endüstri toplumunda bir kuruluşun başındaki bir kimsenin bütün faaliyetlere nezaret etmesi artık mümkün değildir.

Bugünkü büyük iktisadi kuruluşların yönetim kademelerini şöylece sıralamak mümkündür:

- Yönetim Kurulu
- Genel Müdür
- Genel Müdür Yardımcısı
- Grup Başkanı
- Şube Müdürü
- İşletme veya Fabrika Müdürü
- Atölye Şefi
- Usta başı
- Usta

Burada sıraladığımız kademe sayısı teşekkülün büyüklüğüne ve genişliğine göre artıp ek'ilebilir.

Genel olarak bu kademeler arasında da bir takım tasnifler yapılır. Bu tasnifi üst ve alt yönetim kademesi şeklinde yapanlar olduğu gibi üst, orta ve alt yönetim kademesi şeklinde yapanlar da vardır. Birinci tasnife göre Yönetim Kurulundan Fabrika müdürüne kadar uzayan kademeler üst, atölye şefinden ustaya kadar olan kademeler de alt kademeye dahil edilir. İkinci tasnife göre İse Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve yardımcıları üst kademeyi, grup başkanları, şube ve fabrika müdürleri orta kademeyi; şefler, usta başı ve ustalar alt kademeyi teşkil ederler

Burada kısaca kontrol alanı dediğimiz bir deyimden de söz etmek İstiyoruz. Bir yöneticinin yukarıda değİndiğimiz ve biraz sonra daha genişçe anlatacağımız görevlerinin başında tasarlama ve kontrol gelmektedir, yani yönetici kendine bağlı alt kademe yöneticilerini kontrol etme zarundadır. Burada hemen akla gelen bir so-

ru, bir yöneticinin kaç alt yöneticiyi kontrol edebileceği, daha doğrusu yönetebileceği hususudur, işte buna bir yöneticinin «kontrol alanı» diyoruz. Bu sayı, görülen işin niteliğine göre değişmekte olup üst kademelerde 4-8 ve alt kademelerde 10 -15 ve daha fazla olabilmektedir.

örneğin altı kademeli bir organizasyonda ilk beş kademedeki yöneticilerden her biri 5 alt yöneticiye ve son kademedeki de 20 işçiye nezaret ettiğine göre hesapça böyle bir kuruluştaki 3905 yöneticiye ve 62 500 işçiye ihtiyaç olacaktır. Bunun teorik ve uzun vadeli yönetici yetiştirme planlamasında yol gösterici bir hesap olduğunu gözden uzak tutmamak gerekir.

Sözünü ettiğimiz yönetim kademelerindeki bir özelliği de işaret edelim üst kademelerden alt kadalara doğru indikçe yöneticilerin yürütme ve mesleki (uzmanlık) faaliyetlerinin arttığını, buna karşılık asıl yönetim faaliyetlerinin de özelliğinde aranmak gerekir.

Yönetim Görevleri :

Yönetim görevleri nelerdir, yöneticiler ne yaparlar. Şimdi bu sorular üzerinde biraz daha derinlemesine duralım •

Belirli bir kademedeki bu yöneticiyi öteki yöneticilerden ayıran en önemli özellik, bu yöneticinin, üst ve astının yapacağı işleri yapmaması, onların yapmayacağı, yapmalarını gereken işleri yapmasıdır.

Bu genel ifadeyi somutlaştırmak için bir örnek alalım : Diyelim ki, üç grup'un başları olan üç yöneticiyi yöneten bir yönetici var. Bu yönetici kendisinin bağlı olduğu üst yöneticiden aldığı yetkiye dayanarak kendine verilen işleri mevcut üç grupta yürütmektedir. Yönetici bu işleri yürütürken ulaşmak istediği bir amaç vardır. Bu işlerde üç ayrı grup birlikte çalıştığına göre bu gruplar arasında bir takım ilişkiler olmak gerekir. Bunlardan başka işin çeşitli safhalarının ve gidişinin planlanması zorunludur, ve nihayet her grup'un kendine düşeni istenilen nitelikte ve sürede yapmadığının izlenmesi gerekir. İşte söz konusu yönetici bu işlerden hiç birini yani amaç ve gruplar arasındaki ilişkilerin tespitini, için planlanmasını ve kontrolünü, bu gruplardan herhangi birinin yöneticisine bırakamaz. Eğer bırakırsa o, yönetmiyor, yapılanları seyrediyor, demektir. Söz konusu yönetici, kendisinin bağlı bulunduğu yöneticinin buna benzer işlerini de yapamaz, eğer yaparsa o, yönetici değil müteceviz demektir. Ve nihayet bu yönetici kendine bağlı yöneticilerden birinin işlerini de yapmaya kalkışmaz, eğer kalkışırsa bu takdirde o, bulunduğu kademenin değil, işlerini yapmaya özendiği kademenin yöneticisidir, hatta belki o kademenin dahi yöneticisi de olabilir.

Yönetici, başkaları aracılığı ve başkalarının araçları ile İş gören kişidir. Böyle bir kişinin görevlerini beş, ana grupta toplamak mümkün dür:

1. Plânlama
2. Organizasyon
3. Koordinasyon
4. Teşvik
5. Kontrol

Planlama, geleceğin analizi demektir, ve bir yöneticinin olağan üstü fikir çalışmaları yapmasını gerektirir. Hedefler ve ilkeler tesbit, programlar yapılması, yeni usuller ve teknikler geliştirilmesi ve bütçe yapılması, plânlamanın kapsamına girer.

Organizasyon, bir kuruluşun emrindeki sermaye, araç ve gereçlerle İnsan gücünün maksada en uygun ve verimli bir şekilde kullanılması için teşekkülde bir iş bölümü ve hiyerarşi sisteminin kurulması demektir. İyi toir organizasyonda uygun bir İş bölümü, açık ve seçik görev tarifleri, olabildiği oranda alt kademelere kadar dağıtılmış yetki ve sorumluluk, tespit edilmiş olmalıdır.

Koordinasyon, çeşitli faaliyet grupları¹ arasında denge kurmak, demektir. Bugün büyük teşekküller milyarlık projeleri gerçekleştirme durumundadırlar. Böyle büyük projelerin gerçekleşmesinde çalışan çeşitli faaliyet gruplarını, zaman ve zemin yönünden denkleştirmek, yöneticilere ağır sorumluluklar yüklemektedir.

Teşvik, yönetim tekniğinin kişilerle ilgili yönüdür. Bütün kültür ve medeniyet, kişilerin eseridir. Ve herkes eserinin beğenilmesini İster. Burada eser sözcüğünü en geniş anlamında kullanıyoruz. En basit bir iş bile onu yapanın eseridir. Daha iyisini yapabilmek için yapılanı beğenmek de hiç şüphesiz önemli ve gerekli bir tutumdur. Ancak burada kişi kabiliyetini de gözden uzak tutmamak gerekir. Bu İtibarla yönetici, mesai arkadaşlarını seçerken çok titiz olmalı, sonradan uygulamada gereğinden fazla titizlik göstermemelidir.

Yönetim tekniğinin en güç yanı hiç şüpheşiz bu teşvik işi yani personel yönetimidir. Bu sorun yönetici gözü ile başka yönetilenler gözü ile daha başka açıdan görünmektedir. Konuyu, yönetici gözü İle bir uzak doğulu, DING FU BAU çok güzel belirtmiştir. DING FU BAU diyor ki :

«Asil insanları yönetmek kolaydır, aşağılıkları yönetmek güçtür. Fakat kabiliyetli aşağılıkları yönetmek çok daha güçtür. Bununla beraber İşin en güç olanı, şöhret yapmış aşağılıkları yönetmektir.»

Biz de yönetilenlerin görüşü ile şöyle diyebiliriz :

(Devamı sayfa : 1&&e)