

# İktisadî Gelişmemizde Prodüktivitenin Önemi Açısından Kamu İktisadî Teşekküllerinin tahlili

*Prof. Dr. Sabahaddin ZAIM*

## I — Giriş :

Türkiyenin iktisadî kalkınmasında ve sanayileşme hamlesinde Kamu İktisadî Teşekküllerinin (KİT) büyük yeri vardır. Bunların bir kısmı İktisadî Devlet Teşekkülleri (İDT) statüsü içinde bulunmakta, bir kısmı İDT. dışında özel kanunlarla kurulup işletilmekte, bir kısmı KİT nin iştirakleri halinde Anonim Şirket halinde çalışmakta, bir kısmı da Millî Korunma Kanununun verdiği yetkiye dayanılarak kurulmuş bulunmaktadır.

Bunlardan en önemlileri İDT. olup 1938 de çıkarılan 3460 sayılı kanuna göre kurulup yönetilmişler, bilâhare çıkarılan 440 sayılı kanuna tabi olmuşlardır. KİT. nin kuruluş devreleri şöyledir.

1923 ten 1950 yılına kadar İDT. statüsüne tâbi (5) teşekkül vardır. 1950 den sonra eski teşekküller içinden 4 teşekkül çıkmıştır.

1950 ye kadar başka biçimde mevcut olan 5 teşekkül İDT haline geçmiştir.

1950 den sonra çimento ve sun'î gübre alanında 2 büyük KİT kurulmuştur: ÇİSAN ve AZOT sanayii.

1950-1960 döneminde kamu fonları desteğiyle kurulmuş olduğu halde galat olarak "ortaklık" adıyla anılan 34 kuruluş teşekkül etmiştir. Aynı dönemde yapılan iştirakler 59 adettir.

440 sayılı kanun zamanında İDT haline getirilen kuruluş sayısı 11 dir<sup>1</sup>.

1) Selâhattin Özmen "Türkiyede ve Dünyada İ.D.T.", 1967 Ankara, sh. 129.

Toplam olarak bilançoları Büyük Millet Meclisinin murakabesine tâbi olan 51 KİT., Yüksek Denetleme Kurumlarının murakabesine tabi 78 KİT. mevcuttur<sup>2</sup>. Bunların isimleri metnin sonuna eklenmiştir. Kamu iktisadî teşebbüs ve müesseselerinin sayısı 129 u bulmaktadır<sup>3</sup>. Birinci beş yıllık Plân döneminde bütün kamu sektörü yatırımları içinde İDT. yatırımlarının payı en az % 40 (1965), en çok % 47 (1966) olmuştur.

Ülkemizde kamu kesiminde görevli memur ve hizmetlilerin kabaca % 30 u İDT. nde çalışmaktadır.

Ülkemizin iktisadî hayatında büyük önemi olan İDT, sayesinde devlet ticaret kanununa göre şirket kurmadan katma bütçe ve döner sermayenin katı formüllerinin dışında iktisadî işletmeler kurma imkânını kazanmıştır. İktisadî şartların gelişmesi sonucu İDT. sistemi de gelişmiş ve büyümüştür. Bu gelişme ya yeni kuruluşlar suretiyle veya Sümerbank müesseselerinin ve daha önce katma bütçe içinde yürütülen kurumların İDT. haline getirilmeleri suretiyle olmuştur.

Ülkemizdeki özel ve kamu sektörü arasında tercih yapılması ile ilgili münakaşalarda İDT. aleyhinde çeşitli tenkitler ileri sürülmüştür.

Ülkemizde devlet işletmelerinin iyi yürütülemediği, kamu teşebbüslerinin ıslaha muhtaç olduğu daima söylenmiştir. Bu şikâyetler sonucunda, devlet işletmelerinin daha iyi yürütülmesi için alınması gerekli tedbirlerin tümüne reorganizasyon denmiş ve bu gaye ile "Yeniden Düzenleme" komitesi kurulmuş, çeşitli çalışmalar yapılmış, yerli ve yabancı uzmanlarca raporlar hazırlanmış, neticede yeniden düzenleme komitesinin süresi sona erdiği için, feshedilerek daha küçük bir ünite halinde DPT. na bağlanmıştır.

İDT. nin daima reorganizasyonundan söz edilmiştir. Fakat reorganizasyon ölçüsünde bir işlem veya işlemler dizisi de pek düşünülp uygulanmamıştır. Zira İDT. ndeki hatalar organizasyondan ziyade sevk ve idare ve işletmecilikle ilgili bulunmaktadır. Üstelik konular birbirine bağlı bulunmaktadır.

2) S. Özmen, İBİD., sh. 465-467. (1965 yılı itibariyle)

3) Osman Nuri Torun "İDT nin Yatırım Politikası ve bu Teşekküllerin Kalkınma Plânının Gerçekleşmesindeki Rollerini", "İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİ" Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, 1968, sh. 165.

İDT. aleyhindeki tenkitlerin ağırlığı rantabilitelerinin düşük oluşuna aittir. İDT. nin rantabilitesini düşüren sebepler şöyle özetlenmektedir<sup>4</sup>:

1 — İ.D.T. Devamlı olarak büyük bir borç yükü altında bulunmaktadır.

İ.D.T. nin 158 sayılı Kanunla 1966 da borçları konsolide edilmiş ve bu yükten kurtarılmış ise de bu ferahlama 1965 e kadar sürmüştür, 1967 de tekrar 1961 durumuna dönmüştür.

İşletmeci kuruluşların tahmini işletme açıkları 1967 de 814 milyon T.L. nı bulmuştur.

2 — İ.D.T. devamlı zarar edip kaynak sağlamayınca, yatırımlar yeni borçlanmalarla yapılmakta, bu durum faiz yükünü arttırmaktadır. 1966 da İ.D.T. borç yükü, toplam ödemelerin yüzde 60 ını, 1967 de % 74 ünü bulmuştur.

3 — İ.D.T. Sermaye yetersizliğinden yeni yatırımları borçla gerçekleştirince, döner sermaye bulamadığından bunu da yine borçla sağlamakta, böylece artan borç yükü yeni yatırımın verimliliğini tamamen veya kısmen azaltmaktadır

4 — İ.D.T. borçlarının çoğu % 7 faiz ödenen Devlet Yatırım Bankasıdır. Vadeleri kısadır. Bu nispet özel teşebbüse nazaran düşük görülebilir. Fakat yapılan yatırımların, kârlı olabilmesi için % 7 nin üstünde kaynak sağlaması gerekir. Halbuki D.D.Y., Denizcilik Bankası, D.B. Deniz Nakliyat Şt. yatırımları bu nitelikte değildir ve bu yatırımlar büyük miktarlara ulaşmaktadır

5 —Merkezi bir müşavere organının bulunmaması yüzünden projeler istenilen evsafa hazırlanmamakta, sonradan yapılan değişikliklerle projelerin verimliliği ve kârlılığı azalmaktadır.

6 — 440 Sayılı Kanuna rağmen halâ temel mal ve hizmetler tesbit edilmemiş olduğundan İ.D.T. fiat ve tarife tesbitinde kârının sağladığı serbestiyi fiilen elde edememiştir. Böylece İ.D.T. nde maaşlar mevzuata, fiatlar Bakanlar Kurulu Kararına tâbi bulunmaktadır. Bu durum, İ.D.T. nin iş ve mamûl piyasalarının durumuna göre, müdebbir bir tüccar gibi hareket etmesini fiilen imkânsız kılmaktadır. Meselâ kömür ve Sümerbank ürünleri özel sektördeki aynı nitelikteki mallardan daha düşük fiyatla satılmaktadır.

7 — İ.D.T. nin sermayeleri yetersizdir.

8 — Kâr gayesi gütmeyen kamu organlarının İ.D.T. statüsüne girmesi, bütçeden yapılması gereken ödemelerin, İ.D.T. tarafından finanse edilmesine yol açmakta ve konsolide açıklar ortaya çıkmaktadır.

9 — Kâr eden teşebbüslerin kârları müşterek bir fonda birikip, oradan yatırımlar finanse edilmiş olmadığı için, bu durum işletmelerin kâr etme sevkini kırmaktadır.

Bu tenkitlerde görüldüğü gibi, İ.D.T. nin en mühim özelliği, kamu hizmeti amacı ile kârlılık amacının çatışmasıdır. Birçok İ.D.T. nin kamu hizmetini iyi ifa edebilmesi için iktisadî insiyatifleri kısıtlanmakta, hatta fedakârlıkta bulunmağa zorlanmaktadır. Bu durum kârı azaltınca da rantabilitesinin düşüklüğünden dolayı tenkit edilmektedir.

İ.D.T. nin iktisadî prensiplere uygun olarak çalışıp çalışmadığını anlayabilmek için rantabiliteden ziyâde produktivitesinin tetkiki daha uygun olur. İşte bu incelemede İ.D.T., produktivitesi açısından ele alınmış bulunmaktadır:

## II — Produktivitenin Refah Seviyesine Tesiri :

İ.D.T. nde produktivite konusunu incelemek için önce produktivite mefhumunun mana ve önemi ele alınmış, bilâhare şu sorulara cevap aranmıştır: İktisadî Devlet Teşekküllerinde produktivitenin önemi ve ona atfedilen mana nedir? Bu teşekküllerde umumiyetle iddia edildiği gibi produktivite düşük müdür, şayet düşükse sebepleri nelerdir? Bu sebeplerin giderilmesi ne derecede mümkündür, bu hususta şimdiye kadar neler yapılmıştır? Bütün İ.D.T. lerinin kuruluş gaye ve hedeflerinde produktivite kavramına ön plânda yer verilmiş midir? İşte konumuzu bu mantık düşüncesine tarzı içinde ele alınca önce produktivite kavramının İ.D.T. bakımından arzettiği manayı belirtmek gerekir.

Produktivite (x) en geniş manasıyla, istihsâle iştirak eden istihsâl vasıtaları (mal ve hizmet) ile istihalden elde edilen hâsıla arasındaki oran demektir. Bu manada produktiviteyi arttırmak, muayyen istihsâl vasıtaları ile âzami hasılayı sağlamak veya muayyen hasılayı asgari istihsâl vasıtaları ile temin etmeye çalışma demektir.

Millî hasılayı arttırmak için iki yol mevcuttur. Birincisi istihsale katılan *emek - saati* ünitesini arttırmak. İkincisi de emek - saati ünitesine düşen hasıla payını çoğaltmaktır. Birinci gayenin temini nüfus, işgücü ve istihdam politikasına bağlıdır. Âtıl işgücünü bertaraf et-

emek, işsizliği önlemek ve müstahsil nüfusun miktar ve nispetini artırabilmekle istihsale katılan emek - saat üniteleri arttırılabilir. İkinci husus ise istihsale esasen katılagelmekte olanların verimliliğini yükseltmekle tahakkuk ettirilebilir. Her ikisi de birlikte gerçekleştiği zaman hem ekonomide tam istihdam siyaseti başarılmış, hem de istihdam edilenlerin verimi mevcut imkânların âzamisine çıkarılmış olur. Esasında basit şekilde ifade edilen iki gayenin tahakkuku geniş mânasiyle iktisadî gelişmenin tahakkuk edebilmesi demektir. Çünkü iktisadî gelişmenin nihaî gayesi ve hedefi o cemiyette yaşayan insanların hayat seviyesini yükseltmektir. Hayat seviyesi ise o cemiyetteki insanların zarurî ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayacak vasıta ve imkânların daha fazla arttırılması ile yükselir. Bu vasıtalar ana gruplar halinde şöylece ifade edilebilir:

Yiyecek,  
Giyecek,  
Mesken, barınma,  
Sağlık şartları ve bunlara ilâve olarak  
Güvenlik (İdarî iktisadî ve Sosyal güvenlik),  
Eğitim (Her şahsın fıtraten sahip olduğu fikrî kabiliyeti geliştirecek bir eğitim imkânı sağlanması).

Bir cemiyette yaşayan insanların bu ihtiyaçları miktar ve evsaf itibariyle daha iyi karşılanabildiği nispette o cemiyetin refah seviyesi yükselmiş olur. Bunu temin edebilmek her milletin, her iktisat politikasının nihaî hedefi olmak gerekir. Fakat bu nihaî hedefe varabilmek, yukarıda zikredilen vasıtalarla ilgili yüzlerce ve binlerce madde, yarı mamûl ve mamulün elde edilmesine, yani topyekûn istihsalin arttırılmasına bağlıdır.

Hayat seviyesini tâyin eden ve yukarıda 6 grup halinde ifade edilen vasıtaların ilk üçünü fert, diğer üçünü ise cemiyet adına âmme organları sağlar. Bu madde ve hizmetlerin çoğaltılabilmesi ve hayat seviyesinin yükseltilebilmesi için istihdam seviyesini yükseltmek dışında tek çare istihdam edilenlerin verimliliğini arttırmaktır.

### III — Prodüktivite Mefhumu :

Prodüktiviteyi “istihsale iştirak eden istihsal vasıtaları (mal ve hizmet) ile istihşalden elde edilen hasıla arasındaki oran” diye tarif ettiği-

4) 1967 Yıllık Plân Programı, DPT. Ankara.

5) Dilimizde bu kavram için müstahsiliyet, verimlilik ve üretkenlik terimleri de kullanılmaktadır.

mize göre bu mefhuma biraz daha açıklık vermek gerekir. Prodükktiviteyi (Verimliliği) eski tabiriyle *muhtasiliyet* diye ifade edersek, bunu *istihsal*'den ayırd etmek icab eder. Zira istihsal, bir istihsal kolunda muayyen bir devre içinde elde edilen hasıla yekûnudur. Halbuki bu mânada verimlilik muayyen zaman ünitesi içinde ve muayyen emek birimi başına elde edilen hasıladır. Bir işletmede istihsal yekûnu arttığı halde — müstahsiliyet — yani verimlilik artmamış olabilir. Meselâ bir işletmede 100 işçi saatte 1000 ünite mamul elde ederken, müteakip yıl müessesese genişletilse ve 200 işçi ile saatte (2000) ünite mamul elde etmiye başlansa, istihsal % 100 arttığı halde işçi başına hasıla aynı kaldığından (işçi saati başına 10 ünite) verimlilik hiç artmamış olur. Verimlilik bir işletme, bir sanayi kolu veya bütün bir cemiyet iktisadî için bahis konusu olabilir. Meselâ mevzuumuz itibariyle mühim olan sadece Türkiyedeki istihsal yekûnunun artmış olması değil, nüfus başına istihsalin artmış olmasıdır. Zira Genel nüfusun artışıyla hasıla çoğaldığı halde nüfus başına hasıla aynı kalmış olabilir. Bu izahata göre, Prodükktiviteyi fiziki manada (miktar itibariyle) ve kıymet itibariyle olmak üzere iki bakımdan ele almak mümkündür. Hem kıymet itibariyle, hem de fizikî bakımdan prodükktiviteyi şumulü yönünden de millî çapta, iş kolu ve iş yeri çapında olmak üzere üç kademede incelemek kabildir.

Millî çapta prodüktivite, konunun makro ele alınmış tarzıdır ve bir ülkenin gelişmesinin miyarıdır. Millî prodüktivite artışı kabaca nüfus başına reel millî gelir artışı ile ve ancak kıymet prodükтивitesi olarak ölçülür. Millî prodükтивite artışı, iyi bir sosyal siyaset ile birlikte tahakkuk ederse millî refah artışına müncer olur. İşkolu çapında veya (sektörler itibariyle) prodükтивite, belirli bir işkolunda bir yıl içinde sağlanan katma değer payı olarak ve yine kıymet prodükтивitesi şeklinde ölçülür. Ancak bir iş kolundaki belirli hizmet veya emtianın fizikî prodükтивitesi miktar olarak ölçülebilir. Çelik, yün ipliği, yünlü dokuma vs. şeklinde belirli istihsal çeşidinde fizikî prodükтивite miktar olarak ölçülebilir. Tekstil, demir-çelik sanayii şeklinde bütün bir iş kolunda ise ancak katma değer payı olarak para birimiyle kıymet prodükтивitesi ölçülebilir. İşyerinde prodükтивite ölçümü de yine iki yönden yapılabilir. Belirli istihsal çeşitlerinde: miktar üzerinden, bütün işyeri istihsalinde kıymet üzerinden prodükтивite hesaplanabilir.

#### *Ölçüm metodu :*

Prodükktiviteyi istihsâle iştirak eden istihsâl vasıtaları (Input) ile istihsâlden elde edilen hâsıla (output) arasındaki oran diye tarif etmiştik.

İstihşâle katılan vasıtalar : Arazi, ham madde ve malzeme, sabit tesisat, makina ve teçhizat ve insan emegidir. Şu halde normal olarak bunlardan her hangi biri, hâsılaya nisbet edilerek prodüktivite ölçülebilir. Meselâ bir fabrika için hâsıla (output), satış hacmini ifade eden ciro (T.L.) ile, istihşâl edilen mamûl mikdarı (fizikî hasıla) ile veya *net kâr* ile ifade edilebilir. İnpıt, yani hasılaya katılan unsurlar olarak, çalışılan iş saatleri yekûnu, ham madde, yatırılan sermaye, sarfedilen enerji, makina kapasitesi, ithali gereken maddeler için ihtiyaç duyulan yabancı döviz vs. ayrı ayrı veya bunların bir kaçı birarada ele alınabilir. Meselâ bazı ülkelerde umumiyetle bir sanayi ünitesinin başarısı; katma değeri hasıla (output) ve yabancı döviz ihtiyacını da (input) olarak ele alıp ikisinin neticesinde tespit edilmektedir. Fakat umumiyetle, yeknesaklığı sebebiyle (iş-saati) emek birimi, prodüktivite ölçümüne esas alınmaktadır. Bu da iki şekilde ölçülebilir:

1 — İş saati başına hâsıla,

2 — İstihşâl ünitesi başına sarfedilen iş saati mikdarı, yani (output ünitesi başına input) Bu ölçüler değer, yani T.L. üzerinden iki yönlü de yapılabilir. O zaman fizikî prodüktivite yerine kıymet prodüktivitesi bulunmuş olur. Fakat bu ifade tarzı Prodüktiviteyi tayin eden unsurun sadece emek olduğu manasına gelmez.

Prodüktivite ölçümü için işletmede sınaî muhasebe ile maliyet muhasebesinin (cost and financial accounts) ve bunun gerektirdiği bütün dahili kayıtların tutulması şarttır. Bir işletmede bu muhasebe sistemleri olmadıkça ne mevcut prodüktivite seviyesini ölçmek mümkündür (çok kaba subjektif tahminler hariç), ne de prodüktiviteyi arttırmak için takip edilecek metod hususunda objektif ve mantıkî bir neticeye ulaşmak mümkündür<sup>6</sup>.

İ.D.T. leri denetleme kurulu raporlarında umumiyetle makina saati ve iş saati esasına göre prodüktivite ölçümleri yapıldığı görülmektedir. Fakat prodüktiviteye tesir eden faktörlerin payı hususunda derinleme bir inceleme yapılmamaktadır.

Bu tasnifin konumuz bakımından ifade ettiği mana şudur: Prodüktivitenin ülke çapında artış veya azalışına tesir eden genel âmiller vardır.

6) Bk. Sabahaddin Zaîm, "Millî Prodüktivite Merkezinin Sanayi Sahasındaki Çalışma Tarzı Hakkında Rapor", adlı makale "Millî Prodüktivite Merkezi'nin Faaliyet Programı ile İlgili Raporlar" adlı kitapta, MPM, Ankara, 1966, sh. 21-53.

Prodüktivitenin iş kolları itibariyle farklılığını tevlit eden sektörel özellikler ve nihayet işletmeden işletmeye değişen mevzii faktörlere mevcuttur. Meselâ Türkiyede millî prodüktivite artışı A.B.D. lerine nazaran daha düşük ise, bunu tevlit eden genel sebepler mevcuttur. Bu sebepler her iş kolu için, özel ve kamu kesimi ve tarım ve sanayi bölümleri için varittir. Bu umumî sebepler dışında her sektörün ve iş kolunun özelliğine göre prodüktiviteye tesir eden daha kısmî sebepler mevcuttur. Nihayet her işkolunda özel ve kamu kesimi için ve her işletme için prodüktiviteye tesir eden mevzii sebepler vardır. İşte Türkiyede İktisadî Devlet Teşekküllerinde prodüktivite konusunu incelerken bu umumî, kısmî ve mevzii sebepleri yekdiğerinden hiç olmazsa teorik olarak tefrik etmek gerekir. Şimdi bu hususları daha iyi anlayabilmek için prodüktiviteye tesir eden unsurları tetkik etmek lâzımdır.

#### IV — Prodüktivite (Verimlilik) Nasıl Artırılabilir?

Prodüktivite, istihşâle katılan bütün unsurların müşterek bir neticesidir ve bunda her unsurun payı vardır. İstihşâle iştirak eden bu unsurların müessiriyet ve randumanı yekdiğerine karşılıklı tesir eder. Bu unsurları ayrı ayrı incelersek, şu hususiyetler görülür.

Prodüktivite artışına tesir eden âmiller:

- 1 — Emegın müessiriyeti,
- 2 — Sevk ve idarenin ve organizasyonun müessiriyeti (buna beşerî münasebetler, yani manevî organizasyon da dahildir),
- 3 — Makina ve teçhizatın randumanı ile, ham madde ve malzemenin randumanı,
- 4 — İşletme kuruluşunun optimum casemete yakınlığı ve kuruluş yeri şartlarının uygunluğu,
- 5 — İşletmelerin tam kapasite ile çalışmalarının lüzumudur.

Şu halde İ.D.T. nde prodüktivitenin düşük olup olmadığını, şayet düşükse, artırılması için alınması gerekli tedbirleri bu unsurlara göre incelemek gerekir.

#### 1 — Emek unsuru, emek müessiriyetinin artırılması :

Bunun mânası, işçilerin bedenî ve sağlık durumunu yükseltmek vasıf itibariyle terkebini, vasıf seviyesini geliştirmek veya terkip aynı olmakla



beraber işçilerin daha kuvvetli, sür'atli veya dikkatli çalışmasını sağlamak demektir. Bunun temini ise bir yandan işgücünün kalitesini geliştirmekle ilgili bütün işçi-eğitimi meselelerini içine alır<sup>7</sup>. Evvelâ bir sanayide çalışan işçilerin vasıf itibarıyla tereküp tarzını geliştirmek yani, işgücü içindeki vasıflı ve yarı vasıflı işçilerin nispetini arttırıp, vasıfsız işçi nispetini azaltmak; diğer yandan her vasıf grubundaki işçilerin vasıf seviyesini geliştirici tedbirler almak gerekir. Zira vasıflı veya yarı vasıflı işçi tâbirinin sarih kıstasları mevcut değildir, aynı sanayi kolunda çalışan A.B.D. deki bir vasıflı işçiyle, Meksikadaki bir vasıflı işçinin seviyesi aynı olmayabilir. Bu sebeple genel eğitim, meslekî eğitim, kursları, işbaşında eğitim gibi çeşitli eğitim metodlarıyla işgücünün kalitesini geliştirmek icab eder. Zira işletme içindeki vasıfsız işçilerin fabrikanın umumî atmosferine intibak, vazifeye zamanında başlamak, malzeme ve makinaların bakımına ve mamulün kalitesine önem vermek, âmirin ikazlarına riayet ve diğer işçilerle işbirliği yapmak gibi vasıfları haiz olması icab eder. Vasıflı işçilerin ise bunlara ek olarak özel bir bilgi ve ihtisas ile mücehhez olması gerekir. Ustabaşılar kontrol şeklini öğrenmelidir. Zira gün geçtikçe sanayide kontrol ve murakabenin önemi artmaktadır. Bu sebeple teknik personelle işletme sevk ve idarecilerinin uzun, masraflı bir tahsil devresinden geçmesi iktiza etmektedir. Fizikî sağlık bahsinde olduğu gibi burda da ilk adımın atılması en güç olan husustur. Ziraî bünyeden hareket eden bir ekonomi vâsî bir eğitim problemiyle karşılaşır. İktisadî gelişme ilerledikçe gereken eğitim ve kurslar hemen otomatik olarak sanayiın kendi bünyesinde hazırlanır ve zamanla ihtisaslaşmış, vasıflı ve tecrübeli bir işgücü hasil olur. Fakat bu gelişme, sermaye terakümü gibi tedrici ve yıllar ve nesiller istiyen uzun ve güç bir temerküz neticesinde husule gelir.

Müteamil olan iş sür'atine gelince; normal iş sür'ati diye bir norm'dan bahsedilemez. İşçinin fizikî kudreti iş sür'atının limitini tayin eder. Fiilî sür'at haddi, bu limit içinde kalır ve ferdî karardan zyade istihsalin içinde bulunduğu grup psikolojisi altında tecelli eder. Meselâ yapılan bir etüde göre A.B.D. deki bir şirketin Portoriko'daki fabrikasında çalışan işçilerin verimi A.B.D. deki fabrikada çalışan işçilerinkine kıyasın % 50 nispetinde düşük görünmüştür. Bunun üzerine iki fabrika arasında altı-sar işçi müübaüdele edilmiştir. Birkaç hafta sonra A.B.D. ne getirilen 6

7) Bk.: "Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Etken Olarak Eğitim" Ekonomik ve Sosyal Konferans Heyeti, 5. Konferans, 1966, İstanbul; Bk: aynı kitabın içinde: S. Zaım "Sanayide İşçi Eğitimi ve Sendikaların İşçi Eğitimi Faaliyetleri" sh. 332-356.

Portorikolu işçinin verimi ve iş sür'ati Amerikalı arkadaşlarının seviyesine çıkarken, Portorikoya giden Amerikalı işçilerin verimleri ve iş sür'atleri ise mevcut atmosfer içinde Portorikolu arkadaşlarının seviyesine düşmüştür. Hattüüstüva memleketlerinde iklim, çalışma sür'atini azaltan bir âmil olmakla beraber eksik mürakabe de bu hususta menfî tesir icra etmektedir. Fakat asıl sebebi sanayi hayatına atılan işçilerin hâlâ ziraatteki rahat çalışma temposundan kurtulamayışında aramak lâzım gelmektedir. Ziraî sektörden intikâl eden işçilerin sanayi hayatına intibak etmesi zamana bağlı bulunmaktadır<sup>8</sup>.

Bu sebeple devamlı ve mustakar bir işgücünün mevcudiyeti ve bunu temin zımnında işçi devrinin ve devamsızlığın azaltılması da emek müessiriyetini arttırıcı objektif tedbirlerdir. Fakat bu tedbirler yanında beşerî ve sübjektif faktörlere de önem vermek ve işçinin çalışma şevk ve arzusunu da tahrik etmek gerekir. Buna 4 üncü unsur olan işletmenin mânevi organizasyonu ve beşerî münasebetler çok tesir eder. Diğer bir ifadeyle iş muhiti, alışılmış olan iş sür'ati, mesaideki beşerî gayret, işteki tecrübe, eğitim ve vasıf durumu ile birlikte emeğin müessiriyetine tesir icra eder. Fabrika dışındaki şartlar, ezcümle işçinin bedenî kuvvet ve kudreti, tégaddî tarzı, mesken ve yaşama şartları, münakale imkânları ve hatta ailevî münasebetler emeğin müessiriyetine tesir icra eder.

İşte bir işletmede, bir sanayi kolunda ve bir ekonomide bu hususlar ne nispette yerine getirilebilirse, emeğin müessiriyeti o nispette artmış olur.

İzahatımızı özetlersek : Emeğin müessiriyetini tayin eden unsurlar üç gurupta toplanmaktadır:

- a — İnsanın bedenî gücü,
- b — İnsanın fikrî gücü,
- c — İnsanın gönül gücü,
- ç — Ücretler ve gelir durumu :

a — Emeğin, bedenî gücü, gıda durumuna, beslenme sistemine, ücret gelirine, mesken şartlarına, vs., bağlıdır.

İşgücünün fikrî gücü, umumî kültürüne, genel ve mesleki eğitim seviyesine bağlıdır. Bu konu işçilerin vasıf itibariyle terkiğini, her kademenin kendi içinde vasıf seviyesini geliştirmeyi ve bütün işçi eğitimi meselelerini içine alır.

8) Bk: S. Zaim "Çalışma Ekonomisi" İst. Üniv. Yayın no. 1365; İktisat Fak. Yayın No. 229 İstanbul, 1968, sh. 106.

Gönül gücü, ise, bedenî ve fikrî gücü kuvvetli olan insanın çalışma sevkine sahip olmasıdır. Buna tesir eden âmiller topyekûn işletmedeki bô-serî münasebetlerle ilgilidir. İşçi-işveren münasebetleri, sendika-işveren münasebetleri, işçilerin kendi aralarındaki ahenk, işçilerle sevk ve idare kademesinde bulunan elemanlar arasındaki münasebetler işçinin gönül gücüne tesir eder.

Bunlara inzimamen, devamlı ve mustakar bir işgücünün mevcudiyeti, işçi devrinin ve devamsızlığının azaltılması, ücretlerle ilgili hususlar, ücret seviyesi ve sosyal yardımlar, ücret bünyesi ve ücret sistemleri, iş muhiti, alışılmış olan iş sür'ati, işdeki tecrübe, fabrika dışındaki şartlar, mesken ve yaşama tarzları, boş zamanların değerlendirilme nispeti, iş ve ev arasındaki münakale imkânları ve hatta ailevî münasebetler emeğin müessiriyetine tesir eder.

Görüldüğü gibi bunların bir kısmı genel, bir kısmı sektörel, bir kısmı da mevzii sebepler kategorisine girebilir.

İ.D.T. de umumiyetle işçinin bedenî gücüne tesir eden müspet hususlar mevcuttur. Parasız öğle yemeği sistemi, lojman imkânları özel sektöre nazaran nisbî olarak daha iyidir. İ.D.T. ilk kuruluş sıralarında, bilhassa Anadolu'nun muhtelif yerlerine serpiştirildiğinde köyden devşirilen işgücü, fabrikanın çalışma temposuna alışamamış ve iyi gıda da alamamıştır. Parasız öğle yemeği sistemi İkinci Dünya Harbi sonunda İ.D.T. nde yaygın hale gelmiştir. Sebebi, maddî bakımdan nakdî ücrete ek olarak sosyal yardım sağlamakla birlikte beslenme tekniği yönünden işçinin bedenî gücünü arttırmak emeli olmuştur. Bugün için işçinin bedenî gücünü arttırıcı tedbirler yönünden İ.D.T. nin bir nisbî eksikliği ve geriliği söz konusu olmamak gerekir.

b — Emeğin fikrî gücünü geliştirmek için yukarda da belirtildiği gibi evvelâ bir sanayide çalışan işçilerin vasıf itibariyle tereküp tarzını geliştirmek, yani işgücü içinde mümkün olan ölçüde vasıflı ve yarı vasıflı işçilerin nisbetini arttırıp vasıfsız işçi nisbetini azaltmak, diğer yandan her vasıf gurubundaki işçilerin vasıf seviyesini geliştirici tedbirleri almak gerekir. Zira vasıflı ve yarı vasıflı işçi tabirinin sarih kıstası yoktur. Vasıf seviyesini geliştirmek için, işletme içi ve dışı seminerler, kurslar, konferanslarla birlikte bilhassa iş başında eğitime önem vermek gerekir.

İ.D.T. lerinde vasıfsız işçilerin eğitimi, mesleki kurslar temini, hatta meslek okulları açılması gibi tedbirler alınmaktadır. İş başında eğitim metodu Türkiyede henüz fazla geliştirilmemiştir, genel bir eksikliklerdir. Fa-

kat İ.D.T. lerinde esas aksayan cihet *vasıflı işgücü zayıftır*. Ücret bünyesinin bozukluğundan dolayı eğitilen ve yetiştirilen vasıflı işgücü özel sektöre geçmektedir. Bu bakımdan İ.D.T. lerinde vasıf seviyesi itibariyle bir eksiklik vardır. Bu durum vasıf seviyesinin geliştirilmesi için gerekli eğitim tedbirlerinin alınmayışından değil, geliştirilen vasıflı işgücünün iş piyasasındaki vasıflı işgücü rekabeti sebebiyle muhafaza edilemeyişinden ileri gelmektedir. Zira fikri gücü yüksek tutan önemli bir husus devamlı ve istikrarlı bir işgücünün mevcudiyeti ve bunu temin zımında işçi devrinin ve devamsızlığın azaltılmasıdır.

İ.D.T. lerinde ilk kuruluş devrelerinde işçi devri çok yüksek olmuştur. Bilâhare işletmeler oturunca işçi devri düşmüştür. Bugün genel olarak İ.D.T. lerinde işçi devri düşüktür. Fakat ücret bünyesi sebebiyle bu düşüklük bilhassa vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünde görülmektedir. Buna karşılık vasıflı işgücünde devir nisbeti yüksektir. Yani vasıflı işgücü istikrarlı değildir. Netice olarak İ.D.T. nde emeğin fikri gücü zayıf kalmaktadır.

c — Emeğin gönül gücü cephesinden aksayan taraf şudur: İ.D.T. lerinde biraz ileride bahsedileceği gibi üst kademe idarecilerde devir sürati yüksektir ve istikrarsızlık vardır. Bu durum işletmede alt ve üst kademeler arasındaki beşeri ahengin gelişmesini engellemekte ve işçinin gönül gücünü düşürmektedir. İşçinin ailevi münasebetleri dahi gönül gücüne tesir ettiğine göre, sevk ve idarecilerin işçilerin bu cephelerine varıncaya kadar meşgul olabilmesi için uzun süre o işletmede kalması ve içtimai yapı içinde kaynaşması lâzımdır. Bu husus İ.D.T. de aksamaktadır.

ç — Ücretler ve gelir durumu : İ.D.T. de ortalama ücret seviyesi sosyal yardımlarla birlikte dikkate alınınca genel olarak özel sektöre nazaran daha yüksektir; *Aksayan taraf ücret bünyesidir*. Vasıf itibariyle ücret farkları yönünden İ.D.T. de iş piyasası şartlarına nazaran belirli ve önemli bir dengesizlik mevcuttur. Bu hususu düzeltmek için son zamanlarda yeniden düzenleme Komisyonunun yardımıyla işletmelerde iş etüdüleri yaptırılmakta ve iş değerlendirilmesi sistemleri varsa islah edilmekte, yoksa yeniden uygulanmaktadır. Bu suretle ücret bünyesi diye ifade edilen ücret farklarının objektif ve ilmi esaslara göre düzenlenmesi, ücretin işçiye değil, işe göre ödenmesi cihetine gidilmektedir. İ.D.T. de ücret bünyesi sahasında istisnalar dışında görülen umumî manzara şöyle olmuştur: Vasıfsız ve yarı vasıflı işçi ücretleri İ.D.T. de özel sektöre nazaran yüksektir. Vasıflı işçi ücretleri ise özel sektöre nazaran düşüktür. Bu durum iş piyasasında emek arz ve talebi ile ücret bünyesinin özel-

liklerinden ileri gelmektedir. Şöyle ki : Türkiye'de bizim gibi gelişmekte olan diğer ülkelerde olduğu gibi iş gücünde ziraat işgücünü nisbetinin yüksek oluşu ve köyde sıkışması neticesinde köyden itilen emeğin şehre akım sonucunda köyünde vasıflı olan çiftçi köyünü terkedip şehre geldiğinde vasıfsız işçi haline düşmektedir. Köyden şehre devamlı akın sebebiyle vasıfsız emek piyasasında arz talepten fazladır. Bu durum İktisadî şartlar bakımından vasıfsız işçi ücretlerini asgarî geçim seviyesi istikametinde aşağıya doğru itmektedir. Özel sektör piyasa şartlarına göre çalıştığından vasıfsız işçi ücretleri asgarî geçim seviyesi etrafında dolaşmakta ve düşük kalmaktadır. Buna mukabil İ.D.T. gibi kamu sektöründe sosyal mülahazalar, siyasî tesirler sebebiyle ve toplu sözleşmelerde İ.D.T. sevk ve idarecilerinin özel sektöre nazaran mukavemetlerinin daha az oluşu sebebiyle vasıfsız ve yarı vasıflı işçi ücretleri piyasanın gerektirdiği seviyenin üstüne çıkmaktadır. Buna mukabil vasıflı emek piyasasında yine istisnalar dışında bizde ve bizim gibi gelişen ülkelerde vasıflı emek arzı kıtlı ve talebe nazaran azdır. Bu durum iş piyasasında ücretleri yukarıya doğru iten bir tesir husule getirmektedir. Piyasa şartlarına göre çalışan özel sektör bu duruma uymakta ve vasıflı işçi ücretlerini yükseltmektedir. Halbuki İ.D.T. gibi kamu sektöründe çeşitli bürokratik bağlar, siyasî müdahaleler, mevzuat, barem vs, sebeplerle bu intibak yapılamadığından vasıflı işçi ücretleri piyasanın gerektirdiği seviyenin altında kalmaktadır. Bu durum neticede vasıflı işgücünün istikrarsızlığına ve İ.D.T. den kaçmasına yol açmaktadır. Aynı vaziyet işletme sevk ve idarecileri için de söz konusudur. Bu durum emek müessiriyetini azaltıcı bir tesir yapmaktadır.

### *Ücret Bünyesinin İstihdam Seviyesine Tesiri :*

Ücret bünyesindeki bu bozukluğun prodüktiviteyi azaltıcı tesiri sadece vasıflı-ışgücü yönünden emeğin fikrî gücünü azaltmakla da kalmaz. Yarı-vasıflı ve vasıfsız işgücünde gizli-ışsizliğe yol açarak emek müessiriyetinin bu yönden de düşmesine sebep olur. Çünkü biraz evvel arzettiğimiz gibi yarı vasıflı ve vasıfsız iş piyasalarında emek arzı fazlalığı, yani işsizlik vardır. Bu vasıf gurubundaki ücretler İ.D.T. de nisbi olarak daha yüksek olunca (bu yükseklik hem nakdi ücretlerin fazlalığından, hem de sosyal yardımların çokluğundan ileri gelir) işçi yönünden İ.D.T. nin cazibesi artar. İ.D.T. ne karşı vasıfsız ve yarı vasıflı emek arzı tazyiki çoğalır, ülkede esasen işsizlik mevcut olduğundan bu tazyik idarî ve siyasî otoritelere de yönelir. Onlar da üzerlerindeki tazyiki hafifletebilmek için bunu İ.D.T. e kanalize eder. Lüzumundan fazla alınan işçi sebebiyle

le belirli iş daha fazla sayıda insana bölününce bir gizli işsizlik ortaya çıkar. Yani her işçi mevcut normal kapasitenin (bedeni ve fikri gücünün) altında çalışır hale gelir. Bu durum uzun süre devam edince zamanla alışılmış olan iş süratini de düşürür. Neticede ücret bünyesindeki bozukluk, hem vasıflı işgücünün, hem de yarı-vasıflı ve vasıfsız işgücünün müessiriyetini azaltıcı bir tesir yapmış olur. Toplu sözleşme sisteminin tatbikatı neticesinde vasıfsız ve yarı vasıflı işçi ücretlerindeki artışlar hızlanmış buna sosyal yardımlardaki artışlar da eklenince işçilik masrafları süratle artmıştır. Toplu sözleşme sisteminde sendikalar taleplerini gerçekleştirmek için İ.D.T. idarecileri üzerinde siyasi yönden de endirekt tazyiklerde bulunmaktadır. Teşekküllerden birisinin yaptığı zam, diğerine örnek olarak gösterilmekte ve artış hızlanmaktadır. Bu bakımdan İ.D.T. için toplu sözleşmelerde müşterek bir program dahilinde hareket edilmesi ve bu hususlarda ihtisas sahibi merkezi bir müşavere organının kurulması sayanı tavsiyedir.

1967 yılında belirli maddelerin fiyatlarına yapılan zamlarla İ.D.T. nin malî durumundaki büyük açık kapatılmak istenmiştir. Şayet toplu sözleşmelerle bu artışlar ücretlere intikal ettirilirse, ücret-fiyat artışı neticesinde beklenen faydalar ortadan kalkabileceği gibi talep yönünden artacak tazyik ile fiyatlarda artışlara yol açabilir.

İ.D.T. nde işçiye ödenen sosyal yardımların değeri 1955 de nakdi ücretin % 27 sini teşkil ederken bu nisbet 1965 de % 51'e çıkmıştır. İ.D.T. nde sendikalar toplu sözleşmelerle bilhassa sosyal yardımları arttırmağa çalışmışlardır. Böylece ücret hadlerinde özel sektöre nazaran görülen normal artışlar yanında çeşitli sosyal yardımlarla (sosyal yardımlar her kademe işçiye seyyanen verildiğinden) (bilhassa alt kademe-deki işçilerin satın alma gücü arttırılmıştır. Özel sektöre nazaran İ.D.T. nde görülen en bariz hususiyet *sosyal yardımların yüksekliğidir*. Bu durum işçilik masraflarını arttırmıştır. Fakat emek müessiriyeti aynı ölçüde artmadığından işçilik maliyeti yükselmiştir. Bu durum rantabiliteyi azaltıcı bir tesir icra ederek İ.D.T. nin öz kaynaklarını, yani yatırım imkânlarını daraltıcı yönde müessir olmuştur. Meselâ İ.D.T. nde 13 kuruluşun yaptığı toplu sözleşmelerin 1967 yılında bu teşekküllere tahmil ettiği malî külfet 265 milyon T.L.sını bulmaktadır. Kuruluşların tümü alındığı zaman bu rakkam çok daha büyük mikdarlara ulaşacaktır.

2 — *I.D.T. nde organizasyonun ve sevk ve idarenin müessiriyeti*<sup>9</sup> :

İyi bir organizasyonun sağlanması, işletmede makina, eleman ve malzeme ile, ham maddenin rasyonel esaslar dahilinde organize edilmesi, maddî organizasyonun verimi arttıracak, zaman kaybını azaltacak şekilde tanzimi, akan şerit sisteminin tatbiki, ham madde naklinin iyi ve devamlı temini, yani kâfi derecede ham maddenin sağlanabilmesi suretiyle ve tıkanmaların önlenmesi yoluyla sağlanır.

Ayrıca işletme içinde makinaların işçilere göre tanzimi, diğer bir ifade ile işin işçiye intibak ettirilmesi için gereken bütün tedbirlerin alınması, yani işletme içinde istihsâl vasıtalarının ve teknik şartların, işçinin rahat çalışabilmesi için en uygun hale getirilmesi lâzımdır.

Bunun yanında iyi bir personel siyasetiyle personelin ve işçinin işe intibakı sağlanmalıdır. İşçi ve personelin işe alınırken testlere tâbi tutulması, her işin evsafına uygun eleman alınması, alınan her elemanın vasıf ve şartlarına en uygun işte çalıştırılması gibi meseleleri ihtiva eder. Bunu temin için işletmede iş tahlillerinin yapılması gerekir. Bu sahada bilhassa iş tahlili, test yapımı, maliyet muhasebesi, kalıp ve model imalatı, sanayi psikolojisi ve tatbiki psikoloji, sanayi mühendisliği, tatbiki istatistik ve pazarlama sahasında uzmanların getirilmesi lâzımdır<sup>10</sup>.

Fakat yalnız maddî organizasyonla da iktifa edilmez. Her işletme aynı zamanda beşerî bir organizasyondur. Eğer bir işletmede, işçiler—arası, münasebetler iyi değilse, işçilerle—ustalar, ustalarla - ustabaşılar, ustabaşılarla - şefler, şeflerle - müdürler, müdürlerle - umum müdürün münasebetleri iyi ve ahenkli bir tarzda cereyan etmiyorsa, işçi müessilleriyle - işverenlerin, sendikalarla - işverenlerin, işçilerle - işçi müessili ve sendikacıların münasebetleri ahenkli değilse, diğer bütün önceki şartlar yerine getirilse dahi, verimlilik kâfi derecede artmayabilir.

9) Bu hususta fazla bilgi için Bk: "Management in the Industrial World" An International Analysis

Frederick Harbison; Charles A. Myers

Mc Graw Hill Series in Management

1959 New York, Toronto, London.

Bk: "Effective Communication in Industry" Paul Pigors.

L.T. Rush Toland Memorial Study No. 1

National Association of Manufacturers, 1949.

10) Bu hususta fazla bilgi için Bk: "Introduction to Work Study" a.g.e.

Bk: İstihsâl sisteminde İnsan, İlhami Karayalçın.

Sosyal Siyaset Konferansları, (12. cilt) 1961, İst.

Beşerî münasebetler diye ifade edilen işletmenin manevî organizasyonunun da son derecede gelişmiş ve ahenkli olması gerekir.

Görüldüğü gibi bu hususların bir kısmının yerine getirilmesi, iktisadî Devlet Teşekküllerinin statüsü ve kuruluş kanunları ile ilgili olup işletme dışında halli gereken konulardır. Bir kısmının da işletme içinde halli mümkündür. *Umumiyetle İ.D.T. de en fazla aksayan taraf sevk ve idarenin müessiriyeti ve personel siyaseti cephesidir.* İ.D.T. nin bu vechesi, siyasî, hukukî, iktisadî ve sosyal sebeplere dayandığından daimi münakaşa konusu olmuştur. Bilhassa 1960 dan beri bu sahada yüzlerce yerli, yabancı uzman çalıştırılmış, raporlar hazırlanmış, komisyonlar kurulmuş, İ.D.T. kuruluş kanunu değiştirilmiş, bu kuruluşların aksayan taraflarını tesbit ve düzeltmek için bir *yeniden düzenleme komisyonu* teşkil edilmiştir. İ.D.T. ni yeniden düzenleme komisyonu tarafından "İ.D.T. yüksek kademe idarecileri araştırması" adı ile bir inceleme yapılmış ve teksir edilerek Aralık 1966 da neşredilmiştir. Aynı organ tarafından Türkiye Ziraat Donatım Kurumu ve Türkiye Şeker Fab. A. Ş. gibi muhtelif teşekküllerin personel idaresi hakkında çeşitli monografik araştırmalar yapılmıştır. Ayrıca D.P.T. tarafından "idareyi ve idarî metodları yeniden düzenleme konusunda hazırlanacak mevzuatla ilgili genel ilkeler" adı altında yapılan bir araştırmada da İ.D.T. nin temel statüsü hakkında bazı yeni düşünceler ileri sürülmüştür. Bunlara inzimamen yeniden düzenleme komisyonu tarafından "İktisadî Devlet Teşekküllerinin Ortak Personel ve Ücret Esasları" adı altında yedi sayfalık bir ana statü hazırlanmıştır. Bu ana statü'de başlıca şu konularla ilgili güzel prensipler tespit edilmiş bulunmaktadır:

- 1 — İşçi ücretleri,
- 2 — İşçi dışındaki personelin ücretleri,
- 3— Sendikalarla münasebetler,
- 4 — İşgücü ihtiyacının tespiti,
- 5 — İşe alma, işten çıkarma,
- 6 — Personelin çalışmasını teşvik.

Yeniden düzenleme komisyonu bu hususlarda İ.D.T. ne ait meseleleri tespit etmiş, teşekküllerin sorumlularıyla görüşmüş, neticede personel ve ücret siyasetinde en fazla aksayan tarafları düzenliyecek hâlların şematik şekilde tespit ve teklif etmiştir.



Fazla teferruata girmemek için özet olarak denebilir ki İ.D.T. nin sevk ve idare ve organizasyonu sahasında mevcut aksaklıklar, hemen fazlasıyla incelenmiş ve tespit edilmiştir. Teşhisler konmuştur. Tedavisi için muhtelif reçetelerin tatbikine ve ihzarına geçilmiştir. Fakat konunun çeşitli veçheleri olduğundan ve grup menfaatlerini ilgilendirdiğinden hâlâ aktüel durumu devam etmektedir. Konumuzun bütünlüğü bakımından bu aksaklıkları şöyle özetlemek mümkündür.

a — İ.D.T. gayri mütecanistir. Bir kısım teşekküller ticarî kâr gayesi gütmeyeceği halde bu gruba katılmıştır. Bir kısmı sun'î kuruluşlar halindedir. 1960'dan sonraki 4 yıllık çalışmalar sonucunda 1964 de çıkarılan 440 sayılı Kanunla İ.D.T. i, teşekkül, iş kolu ve müessese olarak üç gruba ayrılmıştır. Reorganizasyon komitesi mevcut teşekküllerin statülerini bu esasa göre ayarlamağa çalışmıştır.

*Bu çalışma neticesinde :*

aa) İ.D.T. nin birbirine olan iştirakleri tasfiye edilecektir. Zira 3460 sayılı kanuna göre sermayesinin tamamı devlete ait olan iki teşekkülden biri diğerinin kurucusu durumuna geçmiş, birincisindeki personel, ikinci teşekkülde idare heyetine girmiş, bu ikinci teşekkül de bazen 3. bir teşekkülde kurucu mevkine geçince gayet müdil bir durum ortaya çıkmıştır. Bazen teşekküller rantabl ve rasyonel olmıyan kuruluşlara iştirake zorlanmış, kendi mâli yapısı zor durumda bulunan, sabit ve işletme masraflarını faiz yüküyle ve borçla sağlayan bir teşekkül, hatta bir süre kâr sağlaması muhtemel olmayan bir kuruluşu sermaye koymağa sevk edilmiştir.

İşte yeniden düzenleme komisyonuna verilen bir görev bu durumu düzenlemek, yani bu kabil teşekküllerarası iştirak durumuna son vermektir.

bb) Teşekküllerden bir kısmı, maliyeti itibariyle kamu hizmeti görmektedir. Meselâ PTT ve hatta ulaştırma vazifesini ifade eden teşekküller D.D.Y., Denizcilik Bank., Hava yolları gibi. Bu teşekküller münhasıran kâr gayesi ile kurulmamışlardır. Zarar da etseler işletilmeleri gerekir. Fiyatları umumiyetle hükümet tarafından tespit edilir. Sosyal, siyasi, vs. diğer iktisat-dışı mülahazalarla veya endirekt olarak sağlayacağı müspet iktisadî tesirleri düşünerek, hükümet bu teşekküllerin hizmet ve emtia fiyatlarını zarar etmelerini göze alarak düşük tutabilir. Bu takdirde böyle teşekkülleri İDT statüsü dışına çıkarmak, mütedavil sermayeli veya katma bütçeli organlar haline getirmek gerekir. Eğer İDT. statüsün-

de ısrar ediliyorsa 440 sayılı kanunun 42. maddesi gereğince hükümet tarafından maliyetin altında tespit edilen fiyat sebebiyle meydana gelen zararların, devlet bütçesinden ödenmesi cihetine gidilir. İlgili madde hükmü şöyledir: "Bakanlar Kurulunca tespit olunan fiyatlar maliyetin altında bulunduğu takdirde zarar en geç ait olduğu yılı kovahyan yılın genel bütçesine konacak ödeneklerle kapatılır." Meselâ Azot Sanayi TAŞ., 1965 yılında gübre satışının kararname ile maliyetin altında tespiti neticesinde 50 milyon lira zarar etmiştir. Kanunî hakkına binaen şirket bu meblâğı Maliye Bakanlığının borcuna kaydedip, kanunî alacağını kâr kaydetmiştir. Bu sayede Şirket yılı, 50 milyon zarar yerine 4 milyon (3,9) kârla kapatmıştır. İşte İDT. nin statüleri iyi tanzim edilmediği süre içinde genel kâr nispetleri çok düşük kalacaktır. Yeniden Düzenleme Komisyonunun bir görevi İDT içinde bulunan her kuruluşu en uygun statü şeklini tespit ile teklif etmektir. Bu durumda kuruluş gayesi ticarî olmayan ve kâr esasına göre çalışması şart olmayan teşebbüslerin prensip itibariyle İDT. statüsü dışına çıkarılması gerekir. Tatbikatta birinci husus gibi bu cihetin de kolay gerçekleştirilemeyeceğini, sosyolojik bir hâdise olarak, mevcut statünün ve alışkanlıkların kolay değiştirilemeyeceğini, grup-tesanüdü ve grup menfaati faktörlerinin rol oynayacağını, bu kabil tatbikata karşı mukavemet edileceğini ve bu reaksiyonun her beşeri münasebette olduğu gibi hissî ve sübjektif reaksiyon şeklinde değil, rasyonalize edilerek objektif itirazlar şeklinde kamufle edileceğini de dikkate almak gerekecektir.

cc) İştirakler 440 sayılı kanuna göre sermayesinin yarısından çoğu özel sektöre ait olan kuruluşlardır. Bunlar umumiyetle Anonim Şirket statüsüne sahiptir. Bu statü içinde de bazı fiktif kuruluşlara rastlanmaktadır. Bu iştiraklerin de rantabilite açısından değerlendirilmesi ve sermayenin rantabl olmayan şirketlerden geri çekilmesi icap edecektir.

Yeniden düzenleme komisyonu bu konulardaki çalışmalarını müspet bir şekilde tatbik eder, yani İDT., statüleri itibariyle yeniden düzenlenir, kuruluş kanunları tashih edilirse, o takdirde hakikaten İDT. statüsü içinde kalması gereken, fakat buna rağmen devamlı zarar eden müesseseler üzerinde çalışmalar teksif edilebilir. Meselâ Sümerbanka bağlı, Taşköprü Kendir ve Yıldız Porselen fabrikaları, Metalürji San. A.Ş., gibi kuruluşundanberi zarar eden müesseselerin kâr edemeyiş sebepleri tetkik edilir. Bu sebeplerden dış müdahalelerle, işletme içi sebepler tefrik edilir. Düzeltilmesi mümkünse tedbirlerin acilen alınması, aksi halde bu kuruluşların tasfiyesi veya talibi varsa özel teşebbüse devri vs. ihtimaller üzerinde durulabilir. Bugün için Üç yıllık bir tatbikattan sonra 3460'ın yerini alan

440 sayılı kanun da tatminkâr bulunmamış; şimdiye kadar, amaçma uyar sonuçlar sağlayamamıştır. Bu husus 1967 plân programında açıkça belirtilmiştir. Teşhis şudur: İktisadî ve ticarî gaye gütmeyen, verim ve kâr prensibine göre çalışması gerekmeyen kuruluşlar İ.D.T. statüsünden çıkarılmalıdır. Teşebbüslerin bir birine iştiraki ortadan kaldırılmalıdır. Bu husus gerçekleştirilmedikçe işletme dışı prodüktiviteyi arttırıcı tedbirlerin alınması güçleşir. Çünkü, verim ve kâr esasına göre kurulmamış olan bir teşekkülün yapısını bu yöne çevirmeğe çalışmak hem güç, hem lüzumsuzdur.

Fakat İ.D.T. kanunla teşkil edildiği için, bunların statülerini değiştirmek, teşriî organı harekete geçirmek güç olmaktadır. Bu sebeple D.P.T. tarafından "Kamu hizmetleri, konularının niteliklerine göre idarî, iktisadî, bilimsel ve kültürel kamu kurumları olmak üzere kanunla birer ana statüye bağlanacak; bu kategoriler içinde belli kamu kurumları tüzükle teşkil edilecek ve yönetmelikle düzenlenecektir" şeklinde bir madde konulması düşünülmüştür. Gaye hükûmete daha geniş bir seyyaliyet imkânı sağlamak (Mad. 9. sh. 4) suretiyle gerekli operasyonları yapabilmektir.

b — Yüksek sevk ve idare kademesinde istikrar yoktur. İ.D.T. içindeki yüksek kademe sevk ve idarecileri üzerinde yapılan bir araştırmadan şu neticeler elde edilmiştir:

Yüksek kademe idarecilerinin % 70'e yakın kısmı ülkemizin iktisaden daha güçlü bölgelerinden gelmiştir. % 68 i 36-55 yaş arasındadır. Genel Müdür yardımcıları ile müessese müdürlerinin çoğu gençtir.

İ.D.T. yüksek kademe idarecilerinin % 87 si yüksek tahsillidir. Yüksek tahsilli olanların hemen yarısı % 43,5 ğu teknik öğrenim, % 40 ı sosyal ilimler tahsil etmiştir. Teknik faaliyet gösteren teşekküllerde teknik öğretim yapanlar, bankacılık faaliyeti yapan İ.D.T. nde ise sosyal ilimleri tahsil edenler çoğunluktadır. % 23 ü yurt dışında tahsil yapmış olan yüksek kademe idarecilerinin % 82 si bu görevlerine Devlet idaresinden gelmişlerdir. İdarecilerin üçte biri meslek hayatının önemli kısmını İ.D.T. nde geçirmişlerdir. % 9 u öğrenim sonrası eğitim yapmışlardır. Fakat hiç biri özellikle idarecilik sahasında tahsil yapmamıştır. Yüksek kademe idarecilerinin hiç biri İstanbul Üniversitesi işletme idaresi ve T. ve Orta Doğu Âmme İdaresi Enstitülerinden mezun değildir. Genel Müdürler en fazla 1939, 1950, 1959, 1960, 1962 ve 1964 yıllarında görev değiştirmiştir. Bu durum, siyasî bünyedeki değişikliklerin bu tayinlerde müessir olduğunu göstermektedir.

Sevk ve İdare kademesinde istikrarsızlık had safhadadır. İ.D.T. ndeki yüksek kademe idarecilerinin % 73 ü (72.8 i), yani kabaca dörtte üçü bir vazifede beş yıldan az müddetle kalmıştır. İdarecilerin dörtte biri ise (% 24.2) bir vazifede bir yıl dahi kalmadan değiştirilmişlerdir. Vasıflı işçilerin, (kilit mevkilerindeki elemanlar) teknik personel ve uzmanların yüksek devir süratini de buna eklersek, böyle bir işletmede sevk ve idarenin ve organizasyonun müessiriyetini, artırıcı tedbirlerin alınmasının güçlüğü ve hatta imkânsızlığı kolayca anlaşılır.

Bu devir süratının sebebi : Siyasî tesirlerle müdahalenin fazla oluşu, Bakan ve Hükümet müdahalesinin sınır ve mahiyetinin sarahaten tesbit edilmeyişi, üst kademe idarecilerin mukavele ile istihdam edilmeyişi, bir asgarî istihdam müddetinin olmayışıdır. Bazı çevrelerce, tayine yetkili makamlara yardımcı olmak üzere devlet personel dairesi tarafından bu mevkilere gelecek evsaftaki kimselerin bir listesinin, (personel envanteri) yapılması tavsiye edilmektedir.

İstihdam şartlarının cazip olmayışı bilhassa gelirin ve ücretin baremle dondurulması, kıymetli elemanların özel sektöre intikal etmesine sebep olmaktadır.

Esasen ücret ve maaşlar arasındaki çeşitli farklılıkları ifade eden ücret ve maaş bünyesi kavramı İ.D.T. nde çeşitli yönlerden hayatî bir tesir icra etmektedir. Ücret ve maaş farkları, bir çok kuruluşları üyelerine daha fazla gelir sağlamak ve daha vasıflı eleman temini amacıyla âme hizmeti gören Devlet daireleri çerçevesinden sıyrılıp İ.D.T. sahasına atılmağa; İ.D.T. ni iştirak ve şirketler sahasına geçmeğe teşvik etmekte, en sonunda buradaki elemanların da özel sektöre geçmesine sebep olmaktadır. Diğer yandan alt ve orta kademede fazla personel istihdamı bir gizli işsizlik tevhit etmekte üstelik personel masrafları toplamı yükselmektedir.

Aşağıdaki cetvelde görülen İ.D.T. ne ait 13 teşekkülde personel masrafları, 1965-1967 arasında ortalama (% 20.8) nisbetinde artmış bulunmaktadır.

c — İ.D.T. de teknik elemanların müessiriyeti düşüktür. Çünkü teknik elemanlar daha ziyade idarî kademelerde yığılmış durumdadır<sup>11</sup>.

Tekniker ve desinatör gibi ikinci derecede teknik elemanların dahi % 43 ü merkezde istihdam edilmektedir. (aynı kaynak sh. 7). Mühendis-

11) D.P.T. Kamu sektörü yatırımcı kuruluşlarda çalışan teknik elemanlar üzerinde bir inceleme, sh. 3).

ler idarî kademeye geçince, onların yerini, ikinci derecedeki teknik elemanlar almakta, ikinci derecedeki teknik elemanların işi de vasıflı veya yarı vasıflı işçilere gördürülmektedir. Bu durum müessiriyeti azaltmaktadır. (sh. 8). Ayrıca teknik elemanlarda devir sürati yüksek olup, yetmişmiş elemanlar ücret farkı sebebiyle özel sektöre geçmekte, yerlerini tecrübesiz ve yeni elemanlar doldurmaktadır.

Bu durum karşısında teknil elemanların ölçülü bir şekilde idarî kademeden teknik kademeye kaydırılması, idarî kademeler için de "işletme sevk ve idarecisi" şeklinde profesyonel elemanların yetiştirilmesi gerekmektedir. Kâr gayesi güden İ.D.T. ne, sevk ve idareciler, teknik eleman ve uzmanlar ve vasıflı işçiler hususunda iş piyasasında, özel sektörle rekabet imkânı verilmelidir<sup>11a</sup>. Yani İ.D.T. fiyat seviyesi hususunda mamûl piyasasındaki şartlara uyabildiği gibi, ücret ve maaş seviyeleri hususunda da iş piyasasındaki şartlara intibak edebilmelidir.

ç — Sevk ve idarecilere tam inisiyatif verilmemektedir. Umum Müdürden itibaren diğer üst kademe idarecilere yetki devri ve mesuliyet deruhte edilmesi hususu kifayetsizdir. Yetki ve mesuliyetler muhtelif kademe ve heyetler arasında dağılmıştır. Bu durum bürokrasiyi de arttırmıştır.

d — Personel siyaseti belirli esaslara göre standardize edilmemiştir. Personel ve işçi alımı, test tatbiki vs. hususlar tatbikatta iyi düzenlenmemiştir. Yeniden düzenleme komisyonunun yukarıda zikredilen statüsü benimsenir de uygulanırsa, bu aksaklıkların bir çoğu önlenebilir.

e — Teşekküllerin idare heyetleri umumiyetle kifayetsizdir. 440 sayılı Kanuna göre üyelerin devamlı çalışması (full-time) şartı konmuştur. Fakat tayin keyfiyetinde yine eski alışkanlıklar giderilememiştir. Siyasi, idarî, şahsî tesirlerle irrasyonel âmiller rol oynamaktadır. Bu idare heyetlerine o teşekkülde en son idarî kademeye kadar çıkmış, yaşlanmış tecrübeli elemanların getirilmesi düşünülebilir. Her halükârda bugünkü durumun düzeltilmesi şarttır. Aksi halde bu kuralların kaldırılması düşünülebilir.

11a) 440 sayılı kanunla mukaveleli idareci istihdamına başlanmıştır.

## İDT. Personel ve İşçilik Giderlerinin Toplam İşletme Giderlerine Oranı

	1962	1936	1964	1965	1966	1967	Fark
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
T. Şeker F.A.Ş.	7,9	9,1	9,3	8,3	8,6	7,4	— 0,5
T.K.I.	3,8	3,6	3,7	3,8	4,0	4,0	+ 0,2
T. Demir Çelik İ.	12,1	13,4	16,1	16,9	16,7	17,6	+ 5,5
Denizcilik B.A.O.	40,3	40,7	41,9	45,0	33,3	32,3	— 8
Makina ve Kimya E.K.	22,9	21,9	26,5	25,4	29,1	31,0	+ 8,1
Ankara Çimento S. A.Ş.	56,2	55,3	44,2	34,6	47,8	42,3	—13,9
T. Hava Yolları A.D.	24,8	24,1	25,6	26,6	30,3	30,5	+ 5,7
Azot S. T.A.Ş.	15,8	15,9	17,5	18,3	19,3	19,6	+ 3,8
T. Çimento S. T.A.Ş.	15,3	16,9	19,4	16,8	15,5	16,4	+ 1,1
D. B. Deniz Nakliyat T.A.Ş.	16,6	16,6	17,7	19,9	18,1	18,6	+ 2,0
Sümerbank	27,8	24,3	23,9	26,2	26,6	27,0	— 0,8
Petrol Ofisi	12,1	12,7	13,9	13,4	14,8	16,9	+ 4,8
T.C. D.D.Y. İ.	46,7	48,0	41,9	47,0	48,8	47,6	+ 0,9
Etibank	14,3	13,7	16,6	18,1	18,7	16,4	+ 2,1

f — İ.D.T. nin kontrol ve murakabe mekanizması kifayetsizdir. B.M.M., Hükümet, Bakan, Yönetim Kurulu, Y. Denetim Kurulu, Umum Müdür kademeleri arasındaki münasebet ve irtibat tatbıkatta bir birine karışmaktadır. Lüzumundan fazla kontrol yetkisi, bazan ciddi bir murakabe-yi imkânsız kılmaktadır.

Görüldüğü gibi sevk ve idare ve Personel Siyaseti sahasındaki aksaklıkların bir kısmı umumî olarak özel sektörde de mevcut olan, bir kısmı ise İDT. ne münhasır olan hususlardır.

3 — *Makine ve teçhizat unsuru: Makine ve teçhizat randımanının artırılması :*

Verimin artması sadece emek müessiriyetinin artışıyla kabil olmaz. İstihsalde en mühim sermaye unsurunu teşkil eden makina ve teçhizatın randımanının arttırılması makinelerin iyi bakımı, makine parkının iyi tanzimi icab eder. Bunun için ya işçi başına düzen makina adedinin arttırılması veya makine adedi artmasa dahi makinelerin teknik bakımdan daha fazla geliştirilmesi gerekir. Bunun rahatlıkla temini için o ekonominin teknik sahada gelişmiş olması, makine sanayiinin inkişaf etmiş bulunması gerekir. Bunun için teknolojik gelişmeye ve sermaye terakümüne ihtiyaç vardır. İ.D.T. nde yeni kurulan işletmelerde makine randımanı yüksek olmakla beraber eskiden kurulanlarda makinelerin yenilenmesi ve geliştirilmesi güç-

lükler arz etmektedir. İ.D.T. inde öz kıymetlerin kifayetsizliği, malî bünyenin zayıf oluşu, amortisman hesaplarının eski aksamının değer kayıtlarına göre hesaplanması neticesinde makinelerin yenilenmesinde güçlükler ortaya çıkmaktadır. Çünkü, yeni makinelerin satın alınması için, elde edilen kârdan, yeteri kadar munzam yedek ihtiyatların temini ekseriya mümkün olmamaktadır. Zira sağlanan kârlar, ya diğer İDT. nin zararlarını kapatmak için veya doğrudan doğruya Maliye Vekâleti tarafından hazineye alınmaktadır. Bu yüzden yünlü sanayi müessesesinin Diyarbakır ve Bünyan işletmeleri gibi bazı tesislerde makineler eskidiğinden randımanlar düşmektedir. Şimdi bunların yenileşmesine çalışılmaktadır.

a) Yeni makinelerin ithalinde diğer bazı ülkelerde yapıldığı gibi, katma değer/döviz sarfiyatı oranına dayanan prodüktivite hesabına göre tercih sırası tayin edilmesi üzerinde düşünülebilir. Bilhassa mühendis idarecilerin aşırı ve yeni tekniğe karşı tabii bir zaafı olduğundan, iktisadilik veçhesi ile istihdama tesiri yönü ihmale uğramaktadır. Türkiyede imâl edilemeyen makinelerin ithalinde yukardaki prodüktivite hesabı bilhassa dikkate alınmalıdır. Ayrıca yeni makine ve teçhizatın seçiminde veya model ve kalıpların imâlinde merkezi bir organın yardımcı olması faydalı olur. Zira iyi intihap edilmemiş bir makine veya vaktinden evvel yıpratılan bir makine en kıt istihşâl unsurlarımızdan biri olan dövizin ve sermayenin israfı demektir. Fakat bu husus özel sektör için de varittir. Umumî bir meseledir.

b) Her iş kolundaki makine ve teçhizatın mümkün mertebe standardize edilmesi zaruridir. Zira hariçten ithal edilen makineler değişik tipte getirtilirse hem kullanım itibariyle işçi için güçlükler çıkartıp emek müessiriyetini düşürmekte, hem de daha önemli olarak yedek parça ithal veya imâlinde ve tamirinde güçlük ve israfa yol açmakta, bir çok ahvalde de bu kadar çok çeşitli parçanın getirilemeyişi karşısında makinelerin âtıl kalmasına ve israfa sebebiyet vermektedir. Bu husus bilhassa motorlu taşıtlar, uçaklar, traktör ile diğer ziraî aletler ve yol inşa makineleri ithalinde görülmektedir. Bu sebeple makine ve teçhizat hususunda merkezi bir müşavere ve dayanışma merkezine ihtiyaç vardır. Türkiye tekstil sanayiinde yapılan araştırmalarda modern fabrikaların aynı büyüklükteki eski fabrikalara oranla % 75-330 arasında işçi tasarrufu yapabildiği görülmüştür. Buna karşılık daha eski bazı İDT. ne ait pamuklu fabrikalarında tecrübe neticesinde mamûl tiplerinin standardize edilmesi, yeni fabrikalarda ise perakende siparişlere göre çalışılması sonucunda prod. nin birincilerde daha yüksek olduğu görülmüştür. Modern fabrikalarda makine randımanı itibariyle bir saatteki üretim miktarı eskilere nazaran

iplikte % 8, pamuklu dokumada % 20 yüksek bulunmuştur. Fakat, bu araştırmaya göre üretimde standardizasyon olmayınca makine ve teçhizatın randumanı prodüktiviteye tam olarak in'ikâs edememektedir. Bu araştırmada Pamuklu Sanayinde yapılan bir mukayesede özel fabrikaların faydayı işin devamlı oluşunda değil masraftan kurtulmak için gerektiği zaman istihsâli kesmekte aramakta olduğu; Devlet fabrikalarında ise tersine devamlı çalışma yoluna gidildiği, verimin arttığı, fakat stokların birikmesi sonucunda özel sektöre oranla masrafın çoğaldığı görülmüştür.<sup>12</sup>

Sonuç olarak makine randumanındaki aksaklık, eskiden kurulmuş olan tesislerde randumanı düşen makine ve teçhizatın yenilenmesinde karşılaşılan güçlüklerdir.

#### V — Ham Madde ve Malzemenin Randumanı :

İstihsâlde kullanılan ham madde ve malzemenin kalitesinin geliştirilmesi veya ham madde ve malzeme israfı, bakiye ve kaybının azaltılması prodüktiviteyi artırıcı tesir yapar. İşletmelerde iyi ham madde ve malzeme kullanılması neticesinde birim maliyeti düşer. Veya kıymet itibariyle prodüktivite artabilir.

Bu hususta : a) Ham madde ve malzemelerin standardize edilmesi, b) Hariçten ithali zaruri olan ham madde ve malzemelerin zamanında getirilerek tıkanıklığın önlenmesi önemli iki husustur. Fakat bazı İ.D.T. nde 2. hususa fazla önem verilmesi neticesinde 8-9 aylık malzeme stoklarının birikmesine ve rantabilitenin düşmesine yol açtığı görülmektedir.

Bu durum, ithalât sisteminin düzensizliğinden ileri geldiğinden, özel sektörde de müşahede edilen umumî bir aksaklıktır. Ancak Dahilden tedarik edilen ham madde ve malzeme stoklarının fazlalığı bir işletme hatası olarak tezahür etmektedir. Bu durumun önlenmesi hususundaki temenni 1967 yılı plân programında da yer almıştır. (sh. 124).

İşletmelerde ham madde ve malzeme seçimini yapan araştırma elemanlarının veya designer denen modelci ve kalıpcıların yetiştirilmesi önemlidir. Meselâ uzaktan veya hariçten getirilen bir malzeme yerine, işletmenin bulunduğu mahalde veya memleketimizde yapılan bir maddenin ikame edilebilmesi veya daha ucuz bir maddenin kullanılabilmesi

12) DPT. Tekstil - sektörü çalışmaları, No. 18, Ocak 1966 IPD, Sektör programları Şb., sh. 38-39.



gibi tedbirleri bu elemanların tavsiye etmesi gerekir. Ayrıca çeşitli maddelerin mukayesesinde yine bu elemanların teknik ve ilmî bilgilerle hareket etmesi icap eder. Meselâ kullanılacak ham maddenin, cinsini miktar ve nisbetini tesbit etmek ham maddenin mamûle en uygun şekilde imtizaç edebilmesi için mamulün alması gereken şekli ve kalıbı tayin ve tesbit etmek, bir çok teknik araştırmalara ihtiyaç gösterir. Bu gibi bilgileri derleyip ilgili elemanlara yardım edecek bir merkeze ihtiyaç vardır. Tabiatıyla bu husus İ.D.T. ne has bir mesele değildir, umumdür.

#### 4 — Kuruluş yeri ve İşletme Cesametinin Prodüktiviteye Tesiri :

Kuruluş yerinin tespiti yetkisi hükûmete ve İ.D.T. ne ait olmakla beraber, bazan buna müdahaleler vukua gelmektedir. Bu işin tamamen ilmî etüdlere dayandırılması gerekir. Bugüne kadar kuruluş yeri intihabında iktisadî mülâhazalar kadar sosyal ve siyasî düşünceler de müessir olmuştur. Yanlış bir kuruluş yeri prodüktiviteye ve bilhassa rantabiliteye menfi tesir icra eder.

Optimal cesametini tayini de ilmî bir etüdü gerektirir. Bu hususlarda yardımcı olarak merkezî organlara ihtiyaç vardır. 3. Demir Çelik fabrikalarının kuruluş yeri, optimal cesameti vs. kuruluş projelerini Karabükteki Demir Çelik fabrikalarına bırakmak uygun değildir. Bu gibi hususlarda yardımcı olacak merkezi bir organa ihtiyaç vardır. Meselâ pamuk ipliği sanayiinde İ.D.T. nde 40 ilâ 45 bin iğ kapasiteli bir fabrika optimal cesamette bir işletme olarak kabul edilmiştir ve bu cesametteki işletmelerde prodüktivitenin diğerlerine nazaran daha fazla olduğu tesbit edilmiştir.

Netice olarak, siyasî müdahaleler önlendiği ve merkezî bir müşavere organı kurulduğu takdirde kuruluş - yeri ve işletme cesameti bakımından uygun ve optimal neticelere varılması kolaylıkla sağlanabilir.

#### 5 — İşletmelerin tam kapasiteyle çalışmalarının temini :

Türkiyede son yıllarda görüldüğü gibi, çeşitli ve lüzumsuz istihlak mamullerinin ithaline döviz tahsis edilirken sanayiye lüzumlu ham madde ve malzemeler için kâfi derecede döviz temin edilememesi, genel olarak döviz kıtlığı<sup>13</sup> işletmelerin düşük kapasiteyle çalışmalarına yol açmakta-

13) Bk: Doçent Sabahaddin Zaim, "Yabancı Mamüllerin rekabeti karşısında Millî Sanayiinin durumu". İktisat ve Maliye Mecmuası, 15 Şubat 1958, cilt V, Sayı 11, sh. 519-524.

dır. Halbuki *işletmelerin tam kapasiteyle* çalışması verim artışında son derecede müessir bir faktördür.

Bu şartların yerine getirilebilmesi kolayca takdir edilebileceği gibi, yalnız işçilerin veya yalnız işverenin gayreti veya yalnız sermayenin temini ile elde edilemez. İşçi Sendika ve İşverenin el, iş ve gönülbirliği yapması lâzımdır. Bu işbirliği ne nispette tahakkuk ederse verimliliğe o kadar müspet tesir icra eder.

Bunun için birçok modern işletmelerde muhtelif kademelerde işçi, işveren ve sendikacılardan müteşekkil produktivite komiteleri teşkil edilmekte, işi bizzat yapan işçilerin ve ustaların fikirleri alınmakta ve buna göre en verimli istihsal şeklinin bulunulmasına çalışılmaktadır. A.B.D. de çok tutunan *SCANLON Plânı*,<sup>14</sup> İşçi - İşveren - Sendika işbirliğiyle produktivitenin artırılmasını derpiş eden bir sistemdir.

Haddizatında mesele bütün ekonomi bakımından ele alınırsa, yalnız işçi - işveren işbirliği de kâfi gelmez. Ayrıca devletin, yani âmme organlarının da bu işbirliğine iştiraki icab eder. Zira devletin işçi ve işverenlerin verimliliği arttırmaları için müsait bir zemin hazırlanması lâzımdır. Meselâ:

- a) İktisadî gelişmede muvazeneli bir program tatbik etmek,
- b) İstihdam seviyesini istikrarlı tutmak hususunda önderlik yapmak,
- c) İşsiz ve gizli işsizlere istihdam imkânları sağlanmasına gayret etmek ve verimlilik artışı neticesinde işsiz kalacak olanlara iş sahalarr hazırlamak gerekir.

İşletme sevk ve idarecilerinin bu işbirliğinin tahakkuku ve emek müessiriyetinin yüksek tutulabilmesi için bilhassa şu hususlara dikkat etmeleri uygundur:

- a) İşçide çalışma arzusunu arttıracak şartları hazırlamalı, bunun için işyeri ve iş müddeti şartlarını iyi tanzim etmelidir.

14) Bilindiği gibi Scanlon, aslen bir sendikacı olup, bilâhare M.I.T. de öğretim üyeliğine kadar yükselmiş bir kimsedir. Sistem bu zatın ismini taşır. Scanlon plânı hakkında fazla bilgi için Bk: "The Scanlon Plân: Cooperation Through Participation."

Gilbert K. Krulee

"The Journal of Business of the University of Chicago" vol. XXVIII, No. 2, April, 1955.

b) İşçi, işveren tarafından sadece bir istihsal unsuru olarak muamele görür ve insan olarak duygularına önem verilmediğine kani olursa, işinde kalmak için zarurî olan standardın fevkinde bir çalışma gayreti göstermez.

c) Eğer işçi, işletmenin umumî çalışma şartları ve gayeleri hakkında bilgi sahibi olmaz, ne yaptığını, ne için yaptığını bilmezse işçiyi teşvik unsuru azalır.

d) İşçiler kendi haklarının temini bakımından iş verenin âdil hareket ettiğine kâni olmazsa, işçiyi işe teşvik unsuru yine azalmış olur. Bu hususların temini tamamen işverenin siyasetine bağlıdır<sup>15</sup>.

İşveren ve Devletin yanında sendikaların da verimi arttırmak için uygun ve makûl bir şekilde hareket etmeleri icab eder.

İ.D.T. nde *âtil kapasite* mevcudiyeti, mühim bir kusurdur. Bunun önlenmesi için, ham madde ve malzeme akışı, vasıflı eleman temini, yerli talep ve pazar sağlanması, kâfi işletme sermayesi temini, bazan yatırımlar arasında denge sağlanması gerekir (iplik ve dokuma fabrikaları arasında olduğu gibi). Meselâ tekstil sanayiinde pamuk ipliğinde boş kapasite bulunmadığı, fakat pamuklu dokumada % 10 civarında boş kapasite bulunduğu tesbit edilmiştir<sup>16</sup>. Bu durumda İDT. nde yeni tesislerin yapılmasından önce, boş kapasitelerin doldurulması ve bilhassa tekstil sanayiinde dış harcamalara sebebiyet verecek yeni yatırımlar yerine eskilerin yenilenmesi ve tevsilerine gidilmesi, DPT. tarafından tavsiye edilmiştir (sh. 41)<sup>17</sup>.

İyi bir *pazarlama siyaseti* bu bakımdan çok önemlidir. İç ve dış piyasada yeni pazarlar sağlanması, âtil duran makinelerin değerlendirilmesi, meselâ Makina Kimya Endüstrisi kurumunda önemli bir konudur. Prodüktivite ve rantabilitenin artışında çok müessirdir. Bilhassa son yıllarda mamul stoklarındaki büyük artış, İDT. nde pazarlama konusunu aktüel hale getirmiştir.

*Netice olarak*, İDT. nde prodüktivitenin belli faktörler dışında sanıldığı gibi emsallerinden düşük olmadığı görülmektedir. En önemli aksak-

15) "The Function of Management in Achieving Sound Labor Relations" LAZARE TEPER, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 2, No. 4, July, 1949.

16) 4. Konferans, "Karma Ekonomi) O. Torun, sh. 317.

17) Tekstil Araştırması, a.g.e., sh. 41.

lık personel konusu ile sevk ve idare kademesinde ortaya çıkmaktadır. İ.D.T. nde produktivitenin daha fazla artırılabilmesi için başlıca şu hususlar üzerinde durulması uygun görülmüştür:

1 — Kuruluşların 440, 441 ve 468 sayılı Kanunlara uygunluklarını sağlamak amacıyla kanunların biran önce çıkarılması,

2 — Personel meselesinin halli için personel Kanunu üzerinde çalışılması, Gizli işsizliği giderici tedbirlerin alınması,

3 — Normalin üstündeki ham madde, malzeme ve mamül stoklarının azaltılması,

4 — Denetim sisteminin islâhı için yüksek denetleme kurulu Kanununun hazırlanması.

Bu güzel temenniler içinde 3. maddenin gerçekleşmesi diğerlerine nazaran daha güç görünmektedir. Çünkü Personel Kanununun bütünüyle ilgili bulunmaktadır.

Diğer hususlar gerçekleşirse ve bilhassa üst kademe idarecilerde istikrar ile, ücret bünyesi bakımından piyasa şartlarına intibak imkânı sağlanırsa işletme içinde alınacak tedbirlerle produktivite artışı hızlandırılabilir. İ.D.T. nde produktivite artışı rantabiliteye nazaran daha kolay sağlanabilir. Rantabilitenin temini hususunda da sermayelerin tezyidi, fiyat siyasetinde muhtariyet, kârların ofinansmana tahsisi ve müşterek bir fon'da toplanması gibi tedbirler alınabilirse, ve bilhassa kâr gayesi gütmeyen teşekküller İ.D.T. statüsünden çıkartılırsa, rantabilitenin artışı hususunda da fazla bedbin olmaya lüzum kalmaz. Produktivite artışında en önemli husus, âmillerin hepsinin birlikte tahakkuk etmesi lüzumudur. Bir unsurun eksikliği, verimliliğin düşmesine sebep olur ve diğer faktörlerin müspet tesirlerini bertaraf edebilir veya azaltabilir. Bu sebeple hangi işletme, bu şartları daha iyi yerine getirebiliyorsa orada verimlilik daha fazla artmaktadır. Produktivite tetkikleri yapıldığı zaman, her faktörün emsâl müesseselerdeki duruma göre mukayeseli etüdünün yapılması ve hangi hususlarda noksanlık müşahede edilirse, onların tamamlanması cihtine gidilmesi uygun olur.

## EK 1

YÜKSEK DENETLEME KURULUNUN DENETİMİNE TABİ  
KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ\*

- 1 — Sümerbank.
- 2 — Antalya Pamuklu Dokuma Sanayii TAŞ.
- 3 — Bergama Pamuk İpliği ve Dokuma Sanayii TAŞ.
- 4 — Manisa Pamuklu Mensucat TAŞ.
- 5 — Karaman İplik ve Pamuklu Mensucat TAŞ.
- 6 — Nevşehir Pamuklu Dokuma Sanayi AŞ.
- 7 — Adıyaman Pamuklu Dokuma Sanayi TAŞ.
- 8 — Eskişehir Basma Sanayii TAŞ.
- 9 — Maraş Pamuklu Dokuma Sanayii TAŞ.
- 10 — Türkiye Yapağı ve Tiftik AŞ.
- 11 — Sun'î Tahta Sanayii TAŞ.
- 12 — Ordu Soya Sanayii A.Ş. (Tasfiye halinde)
- 13 — Salıbli Palamut ve Valeks Sanayii A.Ş.
- 14 — Çanakkale Palamut ve Valeks Sanayii A.Ş. (Tasfiye halinde)
- 15 — İçel Selüloz ve Kâğıt Sanayii A.Ş.
- 16 — Porselen ve Çini Fabrikaları Ltd. Şti.
- 17 — Etibank,
- 18 — Kepez ve Antalya Havalisi Elektrik Santralları TAŞ.
- 19 — Elektro-Metalürji Sanayii A.Ş.
- 20 — Eti Yapı Ltd. Şti. (Tasfiye halinde)
- 21 — Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu,

\*) Kaynak Selâhaddin Özmen "Türkiyede ve Dünyada İktisadi Devlet Teşekkülleri", 1967 Ankara, sh. 465-467 Bilgiler 1965 sonu itibariyledir.

- 22 — Türkiye Selüloz ve Kâğıt Fabrikaları İşletmeleri,
- 23 — Azot Sanayii TAŞ.
- 24 — Ankara Çimento Sanayii TAŞ.
- 25 — Türkiye Çimento Sanayii TAŞ. ve mahalli Çimento Şirketleri.
- 26 — T.C. Devlet Demir Yolları İşletmeleri,
- 27 — T. C. Posta, Telgraf ve Telefon İşletmesi,
- 28 — T. Radyo ve Televizyon Kurumu,
- 29 — Denizcilik Bankası TAŞ.
- 30 — D.B. Deniz Nakliyatı TAŞ.
- 31 — Türk Hava Yolları A.Ş.
- 32 — Uçak Servisi AŞ.
- 33 — Türkiye Ziraî Donatım Kurumu,
- 34 — Atatürk Orman Çiftliği,
- 35 — Yem Sanayii TAŞ.
- 36 — Kauçuk Sanayii TAŞ. (Tasfiye halinde)
- 37 — Kuzu Yetiştirme ve Ticareti Ltd. Şti (Tasfiye halinde)
- 38 — Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.
- 39 — Bilecik Konserve Sanayii A.Ş.
- 40 — Makine ve Kimya Endüstrisi Kurumu,
- 41 — Türkiye Demir ve Çelik İşletmesi,
- 42 — Türkiye Demir ve Çelik İşletmesi Divriği Demir Madenleri Mües.
- 43 — Maden Hurdacılığı TAŞ. (Tasfiye halinde)
- 44 — T.C. Turizm Bankası A.Ş.
- 45 — Turistik Seyyahat A.Ş.
- 46 — Abant ve Bolu Çevresi Turizm A.Ş.
- 47 — Türkiye Emlâk Kredi Bankası AŞ.

- 48 — Ankara İmar Ltd. Şti.
- 49 — Ankara İmar ve Emlâk İşletmesi AŞ.
- 50 — Türkiye İnşaat ve Malzeme Ltd. Şti.
- 51 — Tutum Bankası TAO. (Tasfiye halinde)
- 52 — Amaç Ticaret Türk Anonim Şirketi (Tasfiye halinde)
- 53 — T.C. Ziraat Bankası
- 54 — İstanbul Emniyet Sandığı
- 55 — Devlet Yatırım Bankası,
- 56 — Türkiye Halk Bankası TAŞ.
- 57 — Devlet Malzeme Ofisi
- 58 — Toprak Mahsulleri Ofisi
- 59 — Aksaray Azmi Millî TAŞ.
- 60 — Süt Endüstrisi Kurumu
- 61 — Güneş Matbaacılık TAŞ.
- 62 — Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
- 63 — Petrol Ofisi
- 64 — Petkim (Petro Kimya A.Ş.)
- 65 — Isilit Ltd. Şti.
- 66 — Et ve Balık Kurumu
- 67 — Bursa Soğuk Depoculuk Ltd. Şti.
- 68 — Gelibolu Soğuk Depoculuk Ltd. Şti.
- 69 — T.C. Emekli Sandığı
- 70 — Emek İşletme Ltd. Şti.
- 71 — Emek Sinema Ltd. Şti.
- 72 — İş ve İşçi Bulma Kurumu
- 73 — Millî Piyango İdaresi
- 74 — Güven Türk Anonim Sigorta Şti.
- 75 — Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu
- 76 — Millî Produktivite Kurumu
- 77 — Türkiye Vakıflar Bankası TAO.
- 78 — Tütün Alım ve Destekleme

## EK II

İ.D.T. nden üç ünite ele alınarak, Yüksek Denetleme Kurulu raporlarına göre, produktiviteyi muhtelif yönlerden, kemmi ölçülerle incelenmiştir. Durumu incelenen İDT. ler şunlardır:

- 1 — Devlet Demir Yolları,
- 2 — Türkiye Demir-Çelik İşletmeleri,
- 3 — SEKA

**1 — Devlet Demir Yollarının Durumu :**

D.D.Y. nda 1959-1965 yılları arasında yolcu ve yük vagonlarının kapasitelerine nazaran istimal nispeti, personel başına yapılan iş miktarı, makinelerden istifade oranı, yani randuman, kıymet produktivitesi gibi unsurlar incelenmiştir:

*a) 1958-59 mukayesesi :*

D.D.Y. nda işgücü verimi 1959 da 1958 e nazaran düşmüştür.

— 1959 da 1958 e nazaran lokomotif saatlerindeki düşüklük, ham ton km. deki düşüklükten daha fazla olmuştur.

— Loko park mevcudu sabit kalmasına rağmen loko çalışma saatleri düşmüştür.

— Personel adedi arttığı halde ham ton km. düşmüştür.

— Ücretler ve işçilik giderleri yükselmiştir.

*b) 1959-1960 mukayesesi :*

— Loko çalışma saati başına isabet eden taşınan ton miktarı % 2,7 azalmıştır. Lokomotif saat. verimi düşmüştür.

— Loko-park mevcudunun iştilal derecesi % 5,8 azalmıştır. Sebep; nakliyatın azalması üzerine bazı seferlerin ilgasıyla cer faaliyetinin azalmış olmasıdır.

— Personel miktarı, (bazı muvakkat işçilerin çıkarılmasıyla) azaldığı halde ham ton km. lerin çok azalması sonucu personel başına taşıma ham ton km. düşmüştür.



DEVLET DEMIR YOLLARI

	Ölçü	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
Rotasyon (normal hallerde)	gün	5,1	5,2	5,5	6,0	5,6	5,2	5,6
Utilizasyon yolcu 1. mevki	%	20	20	17	17	22	24	23
Utilizasyon yolcu 2. mevki	"	43	43	38	31	34	40	38
Utilizasyon yolcu 3. mevki	"	77	74	63	64	61	59	67
Utilizasyon yük vagonlarda	"	47	44	40	37	40	41	44
Bir yolcu km.ye düşen ham ton km.	adet	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,4	1,4
Bir safi ton km.ye düşen ham ton km.	"	2,3	2,4	2,6	2,7	2,6	2,5	2,3
Bir ham ton km.ye düşen kömür	kg.	73,20	70,97	71,98	70,56	71,77	71,46	73,96
Bir ham ton km.ye düşen ham petrol (fuel oil)	"	71,73	69,16	68,07	64,82	68,05	71,31	73,37
Bir ham ton km.ye düşen motorin	"	11,55	11,76	11,54	10,69	11,63	12,10	7,54
Bir ham ton km. gideri	krş.	5,16	5,57	5,84				
Bir safi ton km. gideri	"	12,13	13,49	14,97	16,34	17,20	16,38	15,17
Bir yolcu km. gideri	"	6,06	6,69	8,05	8,68	9,97	9,50	8,85
Bir ton km. geliri	"	4,51	4,28	4,00		11,11	10,95	11,79
Bir safi ton km. geliri	"	11,42	11,26	11,47	11,66	11,11	10,95	
Bir yolcu km. geliri	"	4,42	4,28	4,34	4,23	4,29	4,22	4,28
İşletme emsali	%	114	130	146	158	176	168	146
Bir tonun katettiği ortalama mesafe	km.					333,5	331,5	377,2
Ortalama hız	km/saat					25,8	26,9	25,5
Yük tren km.ye düşen ham ton km.	adet					628	644	660

— Ücret ve sosyal yardımlar artmış, düşük ücretli muvakkat işçiler çıkarılmış, personel başına yıllık tediye yükselmiştir.

Netice : Nakil faaliyetleri % 6,3 nispetinde eksilmiş, taşıma emsali düşmüş, buna mukabil ücretler artmış, prod. emsalleri her sahada gerilemiştir.

c) 1960-61

Prodüktivite ve randıman düşmekte devam etmiştir.

— Yolcu ve eşya km. sine düşen masraflar artmış, gelirler azalmıştır.

— İşletme emsali 1959 da 114 iken 1960 da 130, 1961 de 146 ya yükselmiş, yani 1961 de 100 lira elde etmek için 146 lira sarfedilmiştir.

c) 1961-1962 mukayesesi :

— Bir ham ton km.ye düşen yakıt miktarı azalmıştır.

— Yolcu vagonlarında 1. ve 3. mevki utilizasyon nispeti aynı kalmış, fakat 2. mevkide % 7 düşmüştür.

— 1 safi km.ye düşen ham ton miktarı aynı kalmış, fakat 1 safi ton/km.ye düşen ham ton miktarı aleyhte artmıştır.

— Yolcu ve eşya ton/km. ye düşen masraflar gelirden fazla artmış, işletme emsali yükselmiştir. 1962 de 100 lira gelir sağlamak için 158 harcanmıştır.

d) 1962-1963 mukayesesi :

— Yolcu fiyatları düşürülünce 1. ve 2. mevkide utilizasyon nispeti artmıştır.

— Bir ham ton/km.ye düşen kömür, ham petrol ve motorin miktarı yükselmiştir.

— Safi ton/km.ye ve yolcu/km.ye düşen masraflar artmıştır.

— İşletme emsali % 176 ya yükselmiştir. Gelir artışı açığı kapatamamıştır. 1963'te 100 lira kazanmak için 176 lira harcanmıştır.

e) 1963-1964 mukayesesi :

— 1964 yılı evvelki 2 yıla nazaran daha verimlidir.

— Rotasyon düşürülmüştür.

- Utilizasyon artmıştır.
- Yolcu ve eşya km. lerine düşen ham ton km. miktarı azalmıştır.
- Masraflarda 157,6 milyonluk artışa rağmen iş hacmi yükseldiğinden 1 safi ton/km. ve bir yolcu km. gideri 1963 e göre düşmüştür.
- 1964 durumu 1963 ten iyi olmakla beraber henüz kârlı duruma yaklaşamamıştır.
- İşletme emsali 176 dan 168 e düşmüştür.

f) 1964-1965 mukayesesi :

— 1963 ve 64 te rotasyon düşürülüp ortalama hız yükselirken ve utilizasyon yan araçlardan faydalanma nispeti artarken 1965 te rotasyon artmış, ortalama hız azalmış, utilizasyon düşmüştür. Utilizasyon 1. ve 2. mevkide düşmüş, 3. mevki ve yük vagonlarında artmıştır.

— Tren km.ye (yani 1 safi km.ye) düşen ham km. miktarı artmış ve işletmeye faydalı daha ağır trenlerin teşkiline gidilmiştir.

— 1 ham ton/km. ye düşen kömür ve ham petrol miktarı artmış motorin miktarı düşmüştür.

— Rotasyon artışı, hız düşüşü, 1. ve 2. mevkide utilizasyon düşüşü prodüktiviteyi azaltmıştır.

— Buna mukabil, taşıma hacminde artış, daha ağır katarların teşkili, yük vagonlarında utilizasyon artmıştır.

1 safi ton km. ye düşen ham km.nin azalışı prodüktiviteyi arttırmıştır.

İşletme masrafları arttığı halde taşıma hacmi de yükseldiğinden 1 safi ton km.ye düşen gider miktarı düşmüş işletme emsali azalmıştır.

2 — Türkiye Demir-Çelik İşletmeleri :

Türkiye Demir-Çelik İşletmelerinde prodüktivite ölçüleri muhtelif tesislerde, muhtelif mamuller yönünden ayrı ayrı incelenmiştir. Bu tesis ve mamulleri şunlardır:

- Kok fabrikası,
- Yüksek fırınlar,
- Çelikhane,
- Haddehane

TÜRKİYE - DEMİR - ÇELİK İŞLETMELERİNDE PRDÜKTİVİTE ÖLÇÜLERİ

	Ölçü	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
<b>Kok Fabrikası</b>									
ocak saati başına istihsal	Ton/ocak-saati	0,757	0,745	0,745	0,715	0,685	0,661	0,653	0,616
İşçi saati başına istihsal	Ton/işçi "	1,971	1,884	1,853	1,823	1,642	1,773	1,726	1,583
<b>Yüksek Fırımlar</b>									
Fırın saati başına istihsal	Ton/fırın "	13,3	13,6	14,4	13,8	13,1	18,4	21,8	19,4
İşçi saati başına istihsal									
a-Sinter işçiliği hariç	Ton/işçi "	0,745	0,753	0,803	0,785	0,741	0,823	1,032	0,956
b-Sinter işçiliği dahil	Ton/işçi "	0,517	0,524	0,556	0,529	0,498	0,532	0,652	0,621
<b>Çelikhane</b>									
Ocak saati başına istihsal	Ton/ocak "	8,368	19,995	13,900	15,400	14,9	14,5	14,7	14,5
İşçi saati başına istihsal	Ton/işçi "	0,215	0,231	0,257	0,256	0,220	0,274	0,310	0,320
<b>Haddehane</b>									
a-28 lik hadde (TRİO)									
Hadde saati başına istihsal	Ton/Hadde "	25,054	29,582	24,324	22,278	24,037	22,470	24,042	26,454
İşçi saati başına istihsal	Ton/işçi "	0,331	0,383	0,310	0,301	0,324	0,244	0,271	0,276
b-16 lik hadde									
Hadde saati başına istihsal	Ton/Hadde "	7,033	7,770	7,110	5,751	5,682	6,380	6,708	6,660
İşçi saati başına istihsal	Ton/işçi "	0,114	0,154	0,159	0,134	0,115	0,096	0,101	0,103

TÜRKİYE - DEMİR - ÇELİK İŞLETMELERİNDE PRODÜKTİVİTE ÖLÇÜLERİ

Ölçü	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
c-12 lik hadde								
Hadde saati başına istihsal	6,686	9,224	8,143	6,545	6,435	8,817	8,090	7,689 +
İşçi saati başına istihsal	0,114	0,154	0,159	0,134	0,178	0,216	0,244	0,236 +
d-Saç haddesi								
Hadde saati başına istihsal	3,635	4,112	3,681	3,282	3,501	3,659	3,007	4,143 +
İşçi saati başına istihsal	0,082	0,091	0,107	0,110	0,100	0,085	0,080	0,104 +
<b>Şakuli Boru Fabrikası</b>								
Tablo saati başına istihsal	0,656	0,711	0,644	1,009	0,937	1,027	0,900	0,993 +
İşçi saati başına istihsal	0,019	0,020	0,013	0,036	0,021	0,034	0,031	0,036 +
<b>Savurma Boru Fabrikası</b>								
Makine saati başına istihsal	0,761	0,758	0,617	0,826	1,20	1,40	1,30	1,10 +
İşçi saati başına istihsal	0,035	0,035	—	0,045	0,045	0,054	0,051	0,052 +
<b>Haddehane</b>								
a) 34 lük hadde								
Hadde saati başına istihsal			39,384	43,228	47,121	46,664	41,516	49,129 +
İşçi saati başına istihsal			1,364	1,821	0,908	0,892	1,173	1,380 +
b) 28 lik düo hadde								
Hadde saati başına istihsal			38,321	41,712	46,610	45,754	40,188	45,253 +
İşçi saati başına istihsal			0,468	0,584	0,471	0,509	0,586	0,865 +

- 34 lük hadde
- 28 'ik hadde
- 16 lık hadde
- 12 lik hadde
- Saç haddesi
- Şakuli boru fabrikası
- Savurma boru fabrikası.

Bu incelemeler yine 1958-1965 yılları arasında, Yüksek Denetleme Kurulunun raporlarına istinaden yapılmıştır.

a) 1958 - 1959 mukayesesi :

Kok fabrikasında gerek ocak saati, gerek işçi saati başına istihsal % 1,6 ve % 4,4 nispetinde azalmıştır. Sebebi, istihsalin düşmesi ve yıpranmış ocaklarda arızalar olmasıdır.

Yüksek fırınlarda ham demir istihsalı arttığından verim artmıştır.

Çelikhanede 2 yeni ocak kurulduğundan verim artmıştır.

Haddehanede verim artmıştır. Sebebi daha ağır ve kalın malzeme imali ve 34 lük hadde imalidir.

Şakuli boru fabrikasında daha kalın boru döküldüğünden verim arttı. Savurma Boru fabrikasında verim aynı kalmıştır.

b) 1959-60 mukayesesi :

Kok fabrikasında ocaklar yıprandığından işçi verimi % 1,5 düşmüştür.

Yüksek fırında verim ortalama % 6 artmıştır.

Çelikhanede verim artmıştır.

Haddehanede ince profil çekildiğinden tonaj verimi düşmüştür.

Boru fabrikasında istihsal kısıldığından verim düşmüştür.

c) 1960-61 mukayesesi :

Kok fırınları yıprandı, verim düşmüş,

Yüksek fırında, 2 No.lı fırında arıza sebebiyle verim düşmüş,

Çelikhanede, işçi verimi hemen aynı, biraz artmış, (% 0,8),

Haddehanede : 34 lük blok ve 28 lik kütükte verim artmış,

28 lik trio'da işçi verimi az bir şey, % 0,7 düşmüştür.

16 ve 12 liklerde ince ve çeşitli mal çekildiğinden işçi/ton verimi düşmüştür.

Boru'da verim artmış,

Saç haddesinde işçi verimi yükselmiştir.

## c) 1961-62 mukayesesi :

Kok fabrikasında ocak yıpranmış, verim düşmüştür.

Yüksek fırın : Yeni fırın (3 No.), geç kurulduğundan ve eskiler de-  
lindiğinden verim düşmüştür.

Çelikhane : Ocaklar kapasitenin altında çalıştığından, verim düş-  
müştür.

Haddehane : 34 ve 28 lik haddelerde kapasiteye kâfi - ingot blum  
kütük olmadığından işçi verimi düşmüştür.

28 trio'da talep artmış, verim yükselmiştir.

16 da verim düşmüştür.

12 de işçi verimi artmıştır.

Saç haddede, işçi verimi % 9 düşmüştür.

Şakuli boruda işçi verimi % 42 düşmüştür.

Savurma boruda işçi verimi % 11 düşmüştür.

## d) 1962-63 mukayesesi :

Kok fabrikasında eski fırınlar yıprandığından yeni bir ünite kon-  
muştur; ortalama işçi verimi artmıştır.

Yüksek fırında : İşçi verimi artmış,

Çelikhane : Verim yükselmiş,

Haddehanede : 34 ve 28 lik haddede verim düşmüş, 16 da artmıştır.

Şakuli boru fabrikasında işçi verimi düşmüş,

Savurma boru fabrikasında işçi verimi artmıştır.

## e) 1963-64 mukayesesi :

Kok Fabrikası eski olduğundan kömür az gelmiş ve, verim düşmüştür.

Yüksek fırında : Verim artmış, fakat fırınlar tam kapasiteyle çalış-  
mamıştır.

Çelikhane verim artmıştır, Kapasite boşluğu vardır.

Haddehanede : İşçi verimi artmıştır.

Saç haddesinde, ince saç çekildiğinden verim düşmüştür,

Şakuli boru fabrikasında verimlilik düşmüştür.

Savurma boru fabrikasında verimlilik düşmüştür.

## 1964-65 mukayesesi :

Kok fırın : Fırınlar eski, kömür az olduğundan verim düşmüştür.

Çelikhane : İşçi verimi artmıştır.

Haddehane'de : 12 ve 16 lik haddelerde verim düşmüş, diğerlerinde  
artmıştır.

Şakuli boru fabrikasında verim artmış,  
Savurma boru fabrikasında ise verim düşmüştür.

### 3 — SEKA'da Durum :

SEKA işletmelerinde produktivite ile ilgili ölçüler yine 1958-1965 yılları arasında Yüksek Denetleme Kurulunun raporlarına müsteniden incelenmiştir. Durum aşağıdaki cetvelde ana hatları itibariyle gösterilmiştir.

#### S E K A

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	
	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	Kg.	
1 — Klor-alkali Fabrikası :									
<b>Elektroliz Dairesi :</b>									
NA DH istihsal/saat :	234	239	230	244	237	230	230,5	211	—
Na OH istihsal/ işçilik saati:	141	141	134	142	147	159	163	153	+
2 — Seüloz Fabrikası									
istihsal/kazan saati :									
Odun selülozu :	484,3	487,7	487	469	558	723	757	776	+
Saman selülozu :	133,8	129,5	128	124	120	128,6	146	138	+
Paçavra selülozu :	—	57	49	48	—	65	58	68	+
<b>İşçilik saati :</b>									
Odun selülozu	50,9	43,5	47	49,6	55,2	68,2	67	68	+
Saman selülozu	19,6	17,7	18	19	8,9	18,9	23	23	+
Paçavra Seülozu	—	2,6	2,7	2,9	—	3,2	3,7	6	+
3 — Kâğıt fabrikası :									
(istihsal/işçilik saati) :									
I. Makine	155	161	140	136	169	151	99	95	—
II. "	188	186	171	173	178	178	115	124	—
III. "	350	347	354	364	332	263	179	158	—
IV. "	27	23	21	25	33	36	28	33	+
V. "	225	232	251	232	292	311	138	161	—
VI. "	258	242	259	266	273	272	142	150	—
VII. "	168	170	169	144	183	198	121	140	—
VIII. "				285	393	427	256	255	—
IX. "						44	48	46	—
X. "			276	291	239	253	139	128	—