

TÜRKİYE'DE İŞLETME İDARECİLERİNİN BUGÜNKÜ DURUMU

Dr. Robert W. KERWIN (*)

Mobil - Oil Türk A. O. Kültürel ve İktisadi
Münasebetler Müşaviri

T e r c ü m e :

Doç. Dr. Sabahaddin ZAIM

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi

Birçok memleketlerin iktisadi kalkınma gayretleri arasında sınıai verimliliğin artışı işletmede, sevk ve idare müessiriyetinin oynadığı rolün önemi ekseriya lâyikiyle dikkate alınmaz. Büyük sınıai projelerin tatbikata intikal ettirilmesi bahis mevzuu olduğu zaman, ekseriya modern bir fabrika binasının inşa edilmesi ve makineleri kullanacak ev-safta işçilerin yetiştirilmesi ile bizi arzu edilen istihsal seviyesine ulaştıracak aslı unsurlar tamamlanmış sayılır. Hattâ plânlama ve koordinasyon, mesuliyet deruhte etme, maliyet şuuruna erme, istihsal kararlarını verme gibi mücerrét — gayri maddi — bazı faktörlerin ve bilgilerin işletmeyi idare edecek olan müdür veya firma sahibinde tabii olarak teessüs edeceği sanılır.

Fakat bugün gerek sanayide ileri gitmiş memleketlerin, gerek hâlen sınaileşmekte bulunan milletlerin tecrübelerinden, iktisadi gelişme için bir işletme sevk ve idarecileri sınıfının teessüsü ve inkişafının elzem olduğu kabul edilmiştir. Son zamanlarda 1958 yılında Türkiye'yi

(*) Dr. Robert Kerwin 11 yıldanberi Türkiye'de muhtelif resmî hizmetlerde bulunmuştur. Bu vazifeleri meyanında, 1950-51 arasında Milletlerarası İmar ve Kalkınma Bankasının Türkiye iktisadi misyonu üyeliği, İstanbul Amerikan Haberler Bürosu Müdürlüğü ve Amerikan Sefareti kültür ataşeliği de mevcuttur. 1948-50 arasında İstanbul Üniversitesinde doktora talebeliği yapmıştır. İstanbul'da " 1933 - 50 arasında Devletçilik ve Türkiye'nin sanayileşmesi " mevzuunda hazırladığı tezini John Hopkins Üniversitesine takdim ederek 1956 da doktorasını vermiştir. Hâlen Mobil Oil T.A.Ş.'nin kültürel ve iktisadi münasebetler müşaviri bulunmaktadır.

de ziyaret etmiş bulunan Profesör Frederick H. Harbison, iktisadî gelişmede işletme idarecilerinin rolü üstünde hassasiyetle durmaktadır. Bugünkü konuşmamızda Türkiye'de 1933 ten bu yana yetişen işletme idarecilerinin bu memleketin sanayileşmesi üzerindeki tesirlerini inceliyeceğiz.

Türkiye'de 1933 de başlayan devletçilik rejiminde kurulan işletmelerin idarecileri acaba kimlerden tereküp etmiştir ve bu idareciler nasıl bir eğitime tâbi tutulmuştur? Nihayet bugün Türkiye'deki idareciler sınıfını kimler teşkil eder ?

Siz dinleyicilerim realiteleri benden daha iyi bildiğiniz için meselelerin teferruatına inmiyeceğim. Sadece, müsaade ederseniz, İktisadî Devlet Teşekküllerinin 1935-1950 arasındaki durumuna kısaca bir göz atalım.

Devletçilik sisteminin ilk devrelerinde işletme idareciliklerine mühendisler getirilir; idarecilerin seçiminde siyasi mülâhazalar müessir olur, bazan da yüksek rütbeli ordu erkânı (eski paşalar) bu mevkilere getirilirdi. Askerî zihniyetle idare edilen bir işletmede bütün kudret ve otorite merkezde toplandığı ve alt kademelerdeki elemanların mesuliyet duyguları ve inisiyatifleri gelişmediği için, bu sistem işletme idaresi bakımından her zaman pek uygun değildir. Siyasetçilerin ise daima iyi bir işletmeci olamayacaklarını söylemeye lüzum yoktur. Daha önemli bir husus da devlet iktisadî teşebbüslerinin ilk zamanlarında işletme idarecilerinin pek sık, bazan her yıl değiştirilmeleri olmuştur. İdarecilerin mütemadiyen değiştirilmesi işletme idaresinde bir devamlılık sağlanmasına mâni olmakta, bu durum ise sevk ve idarenin müessiriyetini azaltmaktaydı.

Türkiye'de devlet sanayi teşebbüslerinin en mühim muvaffakiyeti mühendis ve teknisyenlerin eğitimi ve yetiştirilmesi hususunda olmuştur. Şöyle ki: birçok gençlerin umumiyetle hükûmet hesabına olmak üzere gerek Türkiye'de, gerek yabancı memleketlerde teknik eğitime tâbi tutulmaları sağlanmıştır. Yalnız Sümerbank tarafından 1949 yılı sonuna kadar Türkiye dahilinde 449, ve Türkiye haricinde de 109 olmak üzere 558 talebe okutulmuştur.

Okutulan talebeler mecburi hizmete tâbi olduğundan, tahsillerini tamamladıktan sonra mühendis çıkınca, kendilerini okutan müessesede beher tahsil yılına karşı iki sene çalışmaları gerekiyordu. Mecburî hizmete tâbi olanlar, işletmelerce yapılan tahsil masraflarını kapatabilmek için, oldukça mütevazî bir maaşla istihdam ediliyordu. Maaşların az-

olması bazan ahlâki yönden mahzurlar doğurmaktaydı. Genel olarak devlet teşebbüslerindeki teknik personelin maaşlarının düşük olması, bunların mali ve maddi bakımdan ziyade, meslek ve mevkilerinin hariz olduğu prestij ve memleketlerinin sanayileşmesinde oynadıkları rol gibi daha ziyade manevî duygularla beslendiklerini göstermektedir. İkinci Cihan Harbinin sonuna kadar devlet teşekküllerindeki teknik personel de, maaşlarının azlığına rağmen, bir grup şuurunun ve meslek sevgisinin (esprit de corps), mevcudiyetine işaret etmek gerekir. Ancak ikinci harpten sonra başlayan enflasyonist devre içinde maaş gibi maddi unsurların mesleğe bağlılık duyguları üzerindeki tesirleri farklı bir mahiyet arz etmeğe başlamıştır.

Devlet teşebbüslerinde teknik personel'e önem verilmesinin dikkati calip bir neticesi, bazı ahvalde " istihsal için istihsal " veya " istihsal istihsal içindir " prensibine temayül edilmiş olmasıdır. İşletme idaresinde dikkat ve alâkanın daha ziyade " istihsal tekniği " hususuna teksif edilmiş olması mamûllerin sürüm ve tevzi problemlerinin ihmal edilmesi sonucunu vermiştir. Birçok işletmelerde büyük mamûl stokları husule gelmiştir. Maamafih maliyet masrafları zamanla azaltılmıştır. Fakat bu azalma işletme verjiminin artırılmasından, mevcut imkânların daha müessir bir şekilde kullanılmasından ziyade işletme kapasitelerinin büyütülerek optimum hadde yaklaşımasından ileri gelmiştir. Bu hususa inzimamen birçok devlet sanayiinde mecmu istihsal yekûnunun artırılmasına önem verilmesi, piyasanın talep bünyesine nazaran yatırımların yanlış sahalara yapılmasına sebebiyet vermiştir.

Devletçilik sisteminin devamı müddetince, devlet teşebbüsleri için mühendis yetiştirilmesi hususuna devam edilmiştir. Bu sebeple devletçilik sisteminin son devrelerinde devlet teşebbüslerinde teknik personel fazlalığı aşikâr bir hal almıştır. Meselâ Karabük demir ve çelik fabrikasında 1950 yılı başlarında 63 tane yüksek mühendis mevcut bulunuyordu. Bu miktar işletme ihtiyacının çok fevkindeydi. Bu sebeple ileri bir eğitim seviyesine erişmiş olan bu elemanların bazan işçiler arasından yetişen bir ustabaşının ifa edebileceği küçük kısım şeflikleri gibi alt kademedeki murakabe mevkilerine tâyin edilmeleri gerekiyordu. Ekseriya mühendislerin bu tâyinlerle kınlan izzeti nefsi, incinen gururu iyi bir ustabaşı olmalarına da mâni oluyordu. Mühendisleri daha mesuliyetli ve yüksek kademedeki mevkilere tâyin imkânı olmayınca, mühendislik mesleği bakımından maaş seviyesi ve yaşama şartlarındaki konforsuzluk daha önemli bir tesir icra etmeğe başlamıştı.

Devlet teşebbüslerinde bir yandan yüksek kademedeki teknik per-

sonel, yani yüksek mühendis fazlalığı göze çarparken, diğer yandan işletme idarecileri ile işçiler arasında mutavassıt olarak vazife görecekt ustabaşlarının eksikliği tenkid konusu oluyordu. Burada şu hususu belirtmek gerekir ki artık A.B.D. de (memur) ve (işçi) tefriki diye bir şey kalmamıştır. Ekseriya biri diğerine karıştırılmakta ve her ikisi birlikte (employees) istihdam edilenler şeklinde ifade edilmektedir. Usta-başıya (foreman) gelince, artık işçiler sınıfında telâkki edilmeyip işletme idarecileri sınıfının bir rüknü telâkki edilmektedir. Fakat şurasını da unutmamak gerekir ki, ustabaşlar üst kademedен değil işçiler arasından yetişip üst kademeye yükselen elemanlardır.

Türkiye'nin 1933 - 1950 arasındaki sanayileşme devresi hakkındaki tetkikimizi tamamlamak için, bu devrede hususî sanayi sektöründe işletme idareciliği fonksiyonunun büyük ölçüde işletme sahiplerinin bizzat kendileri tarafından ve mahdut nispette de maaşla istihdam edilen teknik elemanlar tarafından ifa edildiğini belirtmek icabeder. Bu devrede gerek hususî, gerek resmî sektörde bazı yabancı mütehassısların istihdam edildiğini de zikretmek gerekir. Fakat hemen şu noktayı tebarüz ettirmek icabeder ki, yabancı mütehassısların istihdamı, ancak yerlerine ikame edilebilecek Türk elemanlar yetiştirilebildiği takdirde, işletmeci ihtiyacını karşılamak hususunda başvurulacak salim bir yol olabilir.

Hulâsa edersek Türkiye'de Devletçilik rejiminde fabrikaların ve büyük teşebbüslerin işletme idarecileri sınıfını yetiştirilen mühendisler teşkil etmiştir. Profesör *Harbison*'un belirttiği gibi, bu husus muhtelif memleketlerde müşahade edilmiştir. Mühendislerin işletmeci oluşlarının tevhit ettiği bir hususiyet de, mühendisler sınıfından işletme sevk ve idarecileri sınıfına geçmek suretiyle sosyal statülerini değiştirmeleridir.

İkinci Dünya Harbinden sonra Türkiye'de durum şöyle bir manzara arz etmiştir : Devlet teşebbüslerinde çalışan işletmeci ve mühendislerin çoğu ya yerli veya yabancı özel teşebbüslerde, işletme idarecisi olarak — yine maaşla — vazife almışlar veyahut serbest hayata atılarak kendileri bir işletme kurmuşlardır. Devlet teşebbüslerindeki kıyasen özel teşebbüslerde daha yüksek maddî imkânlarla iş bulan ve bu suretle de mecburi hizmet bedellerini ödeyebilen elemanların miktarı günden güne artmaktadır.

Bugün memleketimizde sayıları gittikçe artmakta olan bankalar da, işletme idarecilerinin yetişmesi hususunda bir merkez vazifesi görmektedir. Bugün İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesine bağlı bulunan

İşletme İktisadi Enstitüsünün 3 aylık " Orta sevk ve idare kursuna " iştirâk edenlerin çoğu Bankaların muhasebe kadrosundaki elemanlardır. Bu vesileyle şu hususu belirtmek gerekir ki bir muhasebeci işletmenin sevk ve idarecisi mevkiine geçtiği vakit, artık yalnız işletmenin mali cephesiyle ilgilenen bir kimse olmaktan çıkmakta ve müessesenin bütün faaliyet kollarını ihata eden daha geniş bir görüşle hareket etmektedir. Sırf teknisyen zihniyetle hareket eden bir mühendis-idareci, nasıl maliyeti dikkate almadan sırf istihsal artışı hedef tutan bir zihniyetle hareket edecekse, münhasıran muhasebeci görüşüyle hareket eden bir muhasebeci-idareci de aynı şekilde verimsiz bir idareci olarak kalmağa mahkûmdur.

Şimdi müsaade ederseniz biraz da Türkiye'deki gerek özel sektöre, gerek devlet sektörüne mensup işletme idarecilerinin müşterek bazı problemlerine temas edeceğim. Kendi çalıştığım müessesedeki müşahadelirim de aynı kanaatleri teyid etmektedir. Meselâ Mobil International Oil Company gibi milletlerarası sermaye yatırımlarında bulunan bilgili bir şirket, her memlekette tesis ettiği şube veya ortak firmaların işletme ve idaresini eline alacak yerli personel bulmak ve yetiştirmek ister. Mobil şirketinin Türkiye'de takip etmekte olduğu siyaset budur ve şirketin bu sahada karşılaştığı problemler, Türkiye'deki bütün müesseselerin maruz kaldığı meselelerden ibarettir.

Tarihi an'aneleri icabı Türk halkının daha ziyade asker ve hükümet memuru olarak temayüz etmiş olmaları, işletme idaresinde de gayriihtiyari bütün yetkileri zirvede birleştiren merkezî bir idareye yol açmıştır. Bu tarz bir idare sistemi bütün teşekküllerin, üst kademelerinde yetkilerin dağıtılmasına, alt kademelerinde ise mesuliyet deruhte edilmesine karşı bir mukavemet duygusu husule getirmiştir.

Neticede teknik tâbiriyle *müstahdem* durumunda bulunan elemanların, işte mevki ve perestije fazla önem vermeleri, bazan mesaide enerji ve insiyatifin azalmasına yol açmaktadır. O derecede ki, çok kabiliyetli gençlerin vazifelerinde güzel bir yazıhane ile telefonlu bir mevkie kavuşunca bu duruma kanaat edip oturdukları çok sık görülmektedir.

Bir diğer nokta da Türkiye'de, işletme idarecilerinin, yetiştirilmesinde şahısların tahsil seviyesine lüzumundan fazla önem verilmiş olmasıdır. O kadar ki bazan müessesemizdeki Türk meslekdaşlarımıza acaba şirket içindeki bütün teknik vazifelere birer *yüksek mühendisin* tayini şart mıdır? diye sormak mecburiyetinde kalıyoruz. Acaba bazı ahvalde iyi yetişmiş bilgili bir usta daha üst kademelere terfi ettirildiği zaman bir yüksek mühendisten fazla muvaffak olamaz mı ?

Biz şirketimizde prensip olarak yeni istihdam edilen bütün genç ~~satıcı~~ elemanları, tahsil seviyeleri ve sosyal durumları ne olursa olsun, önce servis istasyonlarında çalıştırmakla işe başlatırız. Bizim bu hareketimizi birçokları garipsemektedir. Halbuki kabiliyetli bir genç tabiiyle servis istasyonundaki vazifesinde uzun müddet kalmıyacaktır. Böyle bir eleman, şirket dahilinde gelişip yetiştikçe sür'atle daha yüksek mevkilere yükselecektir. Fakat biz prensip olarak çalışmaktan korkan, ellerini kirletmekten çekinen tipte bir eleman istemiyoruz.

Bugün Türkiye'de yüksek maaşlarla büyük işletmelerin sevk ve idare mekanizmalarında vazife almak mümkündür. Fakat iyi bir işletmeci olmak için şu hususlara dikkat etmek gerekir : Çok çalışmak, süratli ve isabetli karar vermek, müessesenin hayatiyeti bakımından çok ehemmiyet arzeden anlarda hesaplı bir şekilde riski göze almak, mahdüt imkânlarla ve maliyet şuuruyla istihsali sağlamasını bilmek, istihsali, imkân ve kaynaklarımızı israf etmeyecek şekilde ve talep hacmini gözönünde tutarak plânlamak, nihayet şirket dahilinde vazife alan elemanların ahenkli bir küle halinde faaliyet gösterebilmesini sağlayacak şekilde, işler arasında bir koordinasyon tesis etmek. Nihayet hepsinin fevkinde iyi bir işletmeci olmak için zarurî olan sosyal şura mâlik olmak, mesai arkadaşlarıyla ve yaşadığı muhitte bir insan olarak ilgilenmek ve mesai arkadaşlarının vasıf ve kabiliyetlerini geliştirmek için onları teşvik ve irşad etmenin kendi mesuliyeti dahilinde bulunduğunu hiçbir zaman unutmamak.

Bunlar istihsalde büyük önem arzeden beşeri faktörlerdir. Beşeri unsurlar öyle mücerret âmillerdir ki, bunlara riayet edilerek hareket edildiği takdirde büyük muvaffakiyetler sağlar, fakat tatbiki de o nispette güçtür. Aksi hal ise büyük kalb kırgınlıklarına sebebiyet verebilir. Eğer görüşümde yanılmıyorsam, Türkiye'nin iktisadi gelişmesi doğrudan doğruya yukarıda vasıflarını arzettiğim tipteki işletme idarecilerinin bu uğurda yılmak bilmeyen devamlı gayretleriyle mümkün olabilecektir. İyi bir işletmeci olmak fitrî bir haslet olmadığı gibi, bir ferdin tahsil seviyesi, ailevi durumu ve sosyal statüsü de bir işletmeyi idare edebilmek için, işletme ister küçük, ister büyük olsun, aranması zarurî olan şartlar değildir.