

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZELLEŞTİRMENİN ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK
OLAY İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Musa ERDOĞAN

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

HAZİRAN - 2011

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

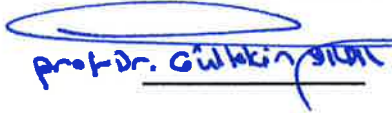
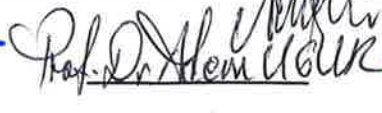
**ÖZELLEŞTİRMENİN ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR ÖRNEK
OLAY İNCELEMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Musa ERDOĞAN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez / /2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

   KUTANILŞ

Jüri Başkanı

- ☒ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☒ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

Jüri Üyesi

- ☒ Kabul
☐ Red
☐ Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Musa ERDOĞAN

13.06.2011

ÖNSÖZ

Özelleştirme ülkemizde gündeme geldiği günden bu yana toplumun her kesimi tarafından tartışıla gelen bir konudur. Yapılan tartışmalar ve araştırmalar daha çok işin ekonomik boyutu kapsamında yapılmıştır. Yapılan bu çalışma ile işgücünün beklentilerinin özelleştirmenin başarısına nasıl ve ne derece etkide bulunabileceğini araştırarak hem satıcı konumundaki kamu, hem de alıcı konumundaki özel şirketler açısından başarılı bir alış verişin gerçekleştirilmesine öneriler geliştirmek amaçlanmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bilgi ve birikimleriyle bizlere yol gösteren Prof. Dr. Gültekin YILDIZ hocama, bugünlere gelmemde emeği geçen tüm hocalarıma, bu çalışmanın hazırlanmasında beni motive eden tüm dostlarıma ve aileme teşekkür eder, rahmetli babama ithaf ederim.

Musa ERDOĞAN

13.06.2011

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vii
SUMMARY.....	viii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI.....	4
1.1. KİT’ leri Özelleştirmeye Götüren Sorunlar	7
1.1.1. Hukuki Sorunlar.....	7
1.1.2. Yönetim ve Organizasyon İle İlgili Sorunlar	9
1.1.3. Denetim İle İlgili Sorunlar.....	10
1.1.4. Mali Durumla İlgili Sorunlar.....	11
1.1.5. İstihdam İle İlgili Sorunlar.....	12
1.2. Özelleştirmenin Tanımı.....	16
1.3. Özelleştirmenin Nedenleri.....	18
1.4. Özelleştirmenin Amaçları.....	18
1.4.1. Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları.....	19
1.4.2. Özelleştirmenin Mali Amaçları.....	21
1.4.3. Özelleştirmenin Sosyal Amaçları.....	22
1.4.4. Özelleştirmenin Politik Amaçları.....	22
1.5. Özelleştirme Yöntemleri.....	23
1.5.1. Doğrudan Satış Yöntemi.....	24
1.5.2. Hisse Senedi Yoluyla Satış Yöntemi.....	24
1.5.3. Blok Satış Yöntemi.....	25

1.5.4. Yönetici ve Çalışanlara Satış.....	26
1.5.5. Diğer Yöntemler.....	27
1.6. Özelleştirme Kapsamına Alınan K.İ.T.' lerdeki Personel Uygulamaları.....	29
1.6.1. Personele İlişkin İlgili Mevzuatlar ve Gelişmeler.....	29
1.6.2. K.İ.T' lerde İstihdam Edilen Çalışanlar.....	32
1.6.2.1. Memur.....	32
1.6.2.2. Sözleşmeli Personel.....	32
1.6.2.3. İş Kanunu'na Tabi Personel.....	32
1.6.3. Mevcut Personel Uygulamalarındaki Sorunlar.....	33
1.6.4. Özelleştirmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	35

BÖLÜM 2: MOTİVASYON KAVRAMI 40

2.1. Motivasyon Kavramı.....	40
2.1.2. Motivasyon Süreci.....	41
2.1.3. Motivasyonun Özellikleri.....	42
2.1.4. Motivasyonun İlkeleri.....	43
2.1.5. Motivasyonun Yararları.....	44
2.1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	45
2.1.6.1. Ekonomik Faktörler.....	46
2.1.6.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	49
2.1.6.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	52

BÖLÜM 3: ÖZELLEŞTİRMENİN ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....58

3.1. Araştırmanın Süreç ve Yöntemi.....	58
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	58
3.1.2. Araştırmanın Yöntemi.....	58

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	58
3.1.4. Araştırmanın Evreni.....	59
3.2. Bulgular ve Değerlendirme.....	59
3.2.1. Demografik Bilgiler.....	59
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
3.2.3. Güvenilirlik Analizleri.....	66
3.2.4. Demografik Değişkenler Bazında Yapılan Analizler.....	66
3.2.5. Çalışanların Statülerine Göre Yapılan Analiz.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	90
EKLER.....	98
ÖZGEÇMİŞ.....	107

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BİT	: Belediye İktisadi Teşekkülleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
ÖİB	: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
YDK	: Yüksek Denetleme Kurulu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım.....	59
Tablo 2: Eğitime Göre Dağılım.....	60
Tablo 3: Statüye Göre Dağılım.....	60
Tablo 4: Unvana Göre Dağılım.....	61
Tablo 5: Hizmet Sınıfına Göre Dağılım.....	61
Tablo 6: Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	62
Tablo 7: Olumsuz Beklenti İfadeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo 8: Olumlu Beklenti İfadeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler.....	64
Tablo 9: Olumlu ve Olumsuz Beklenti İfadeleri İçin Güvenilirlik Analizi.....	66
Tablo 10: Statü Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Varyans (ANOVA) Analizi.....	67
Tablo 11: Farklılığın Hangi Statü Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi.....	68
Tablo 12: Cinsiyet Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Bağımsız T Testi.....	69
Tablo 13: Eğitim Gruplarına Göre Ortalama Farkı İçin Varyans (ANOVA) Analiz.....	69
Tablo 14: Unvan Gruplarına Göre Ortalama Farkı İçin Varyans (ANOVA) Analizi.....	70
Tablo 15: Farklılığın Hangi Unvan Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi (Olumlu Beklentiler).....	71
Tablo 16: Farklılığın Hangi Statü Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi (Olumsuz Beklentiler).....	73
Tablo 17: Hizmet Sınıfı Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Varyans (ANOVA) Analizi.....	75
Tablo 18: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular- S1.....	76
Tablo 19: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S2.....	77
Tablo 20: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S3.....	77

Tablo 21: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S4.....	79
Tablo 22: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S1.....	80
Tablo 23: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S2.....	80
Tablo 24: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S3.....	81
Tablo 25: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S4.....	81
Tablo 26: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S5.....	82
Tablo 27: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S6.....	82

Tezin Başlığı: Özelleştirmenin Çalışan Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Örnek Olay İncelemesi	
Tezin Yazarı : Musa ERDOĞAN	Danışman: Prof.Dr. Gültekin YILDIZ
Kabul Tarihi : 13 Haziran 2011	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+ 107(tez)
Anabilimdalı : İşletme	Bilimdalı : Yönetim ve Organizasyon
Geçmişte ekonomik bunalımlar, sermaye yetersizliği, savaşlar gibi nedenlerle devletler ekonomik hayata müdahale ederek teşebbüsçülük rolünü üstlenmişlerdir. İlerleyen dönemlerde devletin ekonomiye bu şekilde direk müdahil olması serbest piyasa ekonomisine geçişte bir engel olarak görülmeye başlamıştır. Piyasa ekonomisinin gelişmesiyle devletin işlettiği bu kuruluşlar bu hızlı gelişmelere ayak uyduramamışlardır. Sonuç olarak bütçeye aşırı yük getiren bu kuruluşların özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Özelleştirmeler, devletin elindeki kuruluşların verimliliğini ve etkinliğini yitirmeden özel şirketlere devredilerek gerçekleştirilmesi halinde başarılı bir şekilde sonuçlandırılmış olacaktır. Bu sürecin problemsiz atlatılabilmesinde kuruluşlarda çalışan personelin olaya bakış açıları ve beklentileri ayrı bir önem arz etmektedir. Araştırmada çalışanların özelleştirmeden beklentileri ortaya konmaya çalışılmış, bu beklentilerin nelere yol açabileceği belirlenmeye çalışılarak, olumsuz etkilerin giderilmesine yönelik satıcı konumundaki kamuya ve alıcı konumundaki özel şirket yöneticilerine öneriler sunulmaya çaba sarf edilmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, KİT’ lerde ortaya çıkan sorunlara bağlı olarak gündeme gelen özelleştirme kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde ise çalışanların özelleştirmeye bakış açıları ve beklentileri onların öncelikli olarak motivasyonlarına etki edeceğinden motivasyon kavramına değinilmiş, motivasyon süreci, özellikleri, ilkeleri, yararları ve motivasyonu etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, özelleştirme kapsamındaki bir KİT’ te çalışanlar ile anket tekniği yardımı ile gerçekleştirilen araştırmaya ait SPSS yazılımı ile elde edilen istatistiksel bilgi ve bulgular bulunmaktadır. Anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpa testi, cinsiyet, unvan, statü, eğitim düzeyi, hizmet sınıfı, çalışma süresi değişkenler bazında cevaplardaki değişkenliği ölçmek için bağımsız grup t testi ve tek yönlü varyans (Anova) analizi kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların özelleştirmeden beklentilerinin olumsuz yönde olduğu görülmüştür. Sorulara verilen cevapların cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet sınıfı, çalışma süresi değişkenleri bazında anlamlı bir ilişki olmadığı, unvan ve statü değişkenleri bazında ise, önemli ölçüde farklılıklar olduğu saptanmıştır.	
Anahtar kelimeler: Özelleştirme, Motivasyon, SPSS, İstatistiksel Analiz	

The Title of Thesis: The evaluation of privatization in terms of employee expectations and a case study

Author: Musa ERDOĞAN

Supervisor: Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

Date: 13 June 2011

Nu.of Pages: viii (pre text)+ 107 (main body)

Department: Business Administration **Subfield:** Management and Organization

In the past, because of reasons such as economic crises, lack of capital and wars, the states assumed the role of entrepreneurship by intervening on economic life. In later periods in this way the directly intervention of the state on the economy has begun to be seen as an obstacle in the transition to free market economy. With the development of market economy these state-owned organizations could not keep pace with rapid developments. As a result, the privatization of these institutions has been noted, because they over-burden the budget. Privatizations would be concluded successfully by implementation of the delegation these state-owned institutions to private companies without losing its efficiency and effectiveness. Perspectives and expectations of the staff in these organizations about this incident have great importance on overcoming this process smoothly.

In the study by executing the expectations of the staff in privatized institutions it is aimed to determine what could these expectations cause and it has been strived to present proposals to state as a seller and to business executives as buyers for resolving negative impacts.

The research consists of three parts. The first part is discussed the concept of privatization of SOEs' depending on emerging issues on the agenda. In the second the concept of motivation, motivation process, characteristics, principles, benefits and the factors that affect motivation had been explained, because the perspective and expectations of employees on privatization will primarily have an effect on their motivation. In the third section there are the research findings of the survey that conducted with employees of SOE within the scope of privatization and statistical information obtained by using SPSS software. To measure the reliability of the questionnaire the Cronbach Alpha-Test and to measure the variability with the answers on the basis of variables as gender, title, status, education level, class of service, working time independent group t test and one-way variance (ANOVA) analysis were used.

As a result of the study it has been observed that the privatization had a negative effect on employee expectations. Answers to the questions have no significant relationship on the basis of variables as gender, education level, class of service, the working time; on the basis of variables as title and status it is determined that there are significantly differences.

Key Words : Privatization, motivation, SPSS, statistical analysis

GİRİŞ

Ülkemizin kalkınmasında ve gelişmesinde önemli role sahip kamu iktisadi teşebbüsleri, bazı siyasi ve akademik çevrelere göre çeşitli nedenlerle ekonomiye katkı sağlama amaçlarından uzaklaşarak devlet bütçesine ağır yük getiren, tabiri caizse devletin kamburu haline gelmiş kurumlar olarak görülmeye başlanmıştır. Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin genel olarak diğer ülkelerce de bu şekilde değerlendirilmesi dünya genelinde bu kuruluşların varlığının sorgulanmasına neden olmuş, dolayısıyla KİT'lerin özelleştirilmeleri gündeme gelmiştir. Kurumsal anlamda ilk olarak Birleşik Krallık' ta başlatılan özelleştirme uygulamaları, büyük bir hızla tüm dünyaya yayılmıştır. Gelişmiş ülkeler için ekonominin rekabet gücünü ve verimliliğini artırma misyonunu yüklenen özelleştirme uygulamaları, gelişmekte olan ülkelere kamu teşebbüslerinin ekonomiye ve bütçeye olan olumsuz etkilerinin azaltılması ve kamuya gelir sağlaması amacı ile eski doğu bloku ülkelerinde ise sosyalist ekonomik sistemden piyasa ekonomisine geçişte en önemli araç olarak uygulanmaya gelmektedir. Ülkemizde özelleştirmeye yönelik ilk yasal adımlar 1980'li yıllarda atılmasına karşın özelleştirmeler 2000' li yıllardan itibaren hız kazanmıştır. Türkiye, özelleştirme uygulamalarına dünyada ilk başlayan ülkelerden biri olmasına rağmen, günümüzde devletin geçmiş uygulamalarına bakıldığında, ulaşılan noktanın tatmin edici bir seviyede olmadığını söylemek mümkündür. Ancak geçtiğimiz son beş altı yıldan bu yana özelleştirmelerin daha sistemli ve programlı şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Kamu iktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmeleri ile bu kurumlarda çalışan işgörenlerin ne şekilde istihdam edileceği, özelleştirmeler açısından başlıca sorunlardan birisi olagelmıştır. Bu sorunun giderilebilmesi için, hükümetler çeşitli önlemler almışlardır. Özelleştirmeye hazırlık aşamasında kapsama alınan kuruluşlara yeni personel istihdamından mümkün olduğunca kaçınarak, genel olarak siyasi nedenlerle şişmiş olan işgücünün azaltılması yoluna gidilmiştir. Bu yöntem ile kuruluşların özel sektöre devredildiği anda yasal olarak diğer kamu kurumlarında istihdamı mümkün olan personelin gitmesiyle birlikte, geçiş hakkına sahip olmayan personelin de özel sektörde istihdamının devamı amaçlanmıştır. Ancak bu noktada özelleştirmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri açısından işgörenlerin özelleştirmeye bakış açılarının bundan nasıl

etkileneceği, kaygılarının ne şekilde giderilebileceği, beklentilerinin nasıl karşılanabileceği gibi konularında dikkate alınarak özelleştirilen veya özelleştirilecek bu kurumların verimliliklerini yitirmeden performanslarını nasıl arttırabilecekleri, araştırılması gereken konuların başında gelmektedir.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde, araştırma konumuzun daha iyi anlaşılmasını sağlamaları açısından ilgili kavramlara ilişkin teorik bilgiler yer almaktadır. Birinci bölümde KİT' lerde ortaya çıkan sorunlara bağlı olarak gündeme gelen özelleştirme kavramı ele alınmıştır. Özelleştirmenin tanımı yapılarak, özelleştirmenin amaçları, nedenleri, yöntemleri belirtilerek, özelleştirme kapsamına alınan KİT' lerdeki personel uygulamalarına ve personel sorunlarına değinilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların beklentileri onların öncelikli olarak motivasyonlarına etki edeceğinden motivasyon kavramına değinilmiş, motivasyon süreci, özellikleri, ilkeleri, yararları ve motivasyonu etkileyen faktörler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, özelleştirme kapsamındaki bir KİT' te anket tekniği kullanılarak elde edilen verilere ait bilgi ve bulgular bulunmaktadır. Elde edilen bulgular ışığında sorunlar tespit edilmeye çalışılarak özelleştirmenin satıcı (devlet) ve alıcı (özel şirket) açısından başarılı şekilde sonuçlanması için öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın Amacı

Özelleştirme kapsamında faaliyette bulunan kamu iktisadi teşebbüslerindeki çalışan işgücünün beklentilerinin özelleştirmeye etkileri değerlendirilerek, sorun olarak tespit edilen konular belirlenip, yapılan ve yapılacak özelleştirmelerde kamu ve özel sektör açısından özelleştirme ile öngörülen hedeflere ulaşılma doğrultusunda öneriler sunmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın Önemi

Özelleştirme alanındaki günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler karşısında bu kurumlarda çalışanların duygu ve düşüncelerinde meydana gelebilecek değışiklikler sonucu özelleştirmeden beklentilerinin ne ölçüde etkiler meydana getirebileceği, motivasyonlarını nasıl etkileyeceği, bu etkilerin özelleştirmelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve tamamlanması noktasında ne gibi sonuçlar doğurabileceğinin ortaya konulması suretiyle bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlaması istenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma konumuza ilişkin öncelikle literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapılırken, makaleler, yerli ve yabancı kaynaklar, yüksek lisans ve doktora tezleri de incelenerek konuya ilişkin kavramlar açıklanmıştır. Veri toplama tekniği açısından çalışma anket tekniği kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veri toplama aracı konuya ilişkin soruları barındıran anket formu ile sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların statülerine göre ayrı ayrı cevaplandırmaları istenen, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi ve 399 sayılı KHK' ye tabi olarak çalışanlara sorulan dört soru ile kapsam dışı işçi niteliğindeki çalışanlara sorulan altı soru sorulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, çeşitli test ve analizlere başvurulmuştur.

BÖLÜM 1: ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI

Ülkemizde cumhuriyetin ilk yıllarındaki iktisadi politikanın temel özellikleri, 17 Şubat - 4 Mart 1923 tarihleri arasında yapılan toplumun her kesiminden 1135 kişinin katıldığı İzmir’ de toplanan “Türkiye İktisat Kongresi” nde dile getirilmiştir.

Kongrede alınan kararlar ve yönlendirmelerde, liberal unsurlar ağır basmış, devletin genellikle bizzat yapması değil, her alanda ekonomiyi, özellikle sanayiye desteklemesi istenmiştir. (Tezel, 1986:133).

1927 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu çıkartılır (Resmi Gazete,1927). Bu kanunla getirilen koruma ve teşviklere karşın, özel sektörün kendisinden beklenen atılımı gerçekleştirememesi ve 1929 Ekonomik Buhranının ortaya çıkması, ekonomide devletçilik fikrinin ağırlık kazanmasına neden olmuştur (Alaca, 2008:66).

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülkelerinde yönetimler geçmişte çeşitli sebeplerle ekonomiye müdahale etme amacıyla faaliyetlerde bulunmuştur.

1929 dünya ekonomik bunalımı ve sonrasında patlak veren II. Dünya Savaşı’ ndan sonra kamu girişimciliği ön plana çıkmıştır. Dünya ölçeğine baktığımızda 1929 yılında dünyadaki büyük ekonomik krizin yarattığı koşullar ve daha sonra 1945’te II. Dünya savaşının ardından özellikle Avrupa ülkelerinde ekonominin yeniden yapılanması ve devletleştirme (ulusallaştırma) ya da devletin sınai ve ticari girişimlere öncülük etme politikaları kamunun genel ekonomi içindeki payını arttırmıştır. Böylece KİT faaliyeti geniş alana yayılmış ve bu teşebbüsler ülke ekonomisinde büyük ölçüde etkili olmuştur (Cevizoğlu, 1989:19).

Bu bağlamda devletlerin ekonomik etkinliğinin en etkin araçlarından birisi kamu iktisadi teşebbüsleri olmuştur. KİT kavramı, sermayesinin tamamı devlete ait, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan, kamu iktisadi devlet kuruluşunun adıdır.

Avrupa Komisyonu ise kamu işletmelerini, sermayesinin %50'den fazlası merkezi yönetime veya yerel idarelere ait olan veya sermaye payı %50'nin altında olmasına

rağmen yönetim kontrolü kamunun elinde olan işletmeler olarak tanımlamaktadır (European Commission, 2006).

1970' li yıllara kadar devletler kamu işletmeleri ile ekonomik hayatın en önemli aktörü haline gelmişlerdir. Ancak 1973 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizlerinden sonra üretim maliyetlerindeki artış dev şirketlerce kolaylıkla fiyatlara yansıtılabilmektedir. Bu durum enflasyonu daha da artırmıştır. Sonuç olarak hem enflasyon hem de işsizlik artmıştır. Enflasyon ve işsizliğin ilk defa birlikte yaşanmaya başlandığı bu iktisadi bunalım stagflasyon olarak tanımlanmıştır.

KİT' lerin, günümüze gelinceye kadar, gerek faaliyet alanlarının genişlemesi, gerek sayı ve üretim kapasitelerinin artması gerekse, ekonomik, sosyal ve siyasal şartlarda zaman içinde meydana gelen değişimler, bir takım sorunları da beraberinde getirmiştir. KİT' ler zaman içerisinde ekonomiyi olumsuz etkileyecek duruma gelmiş ve ekonomiye yük olmaya başlamışlardır. Günümüzde KİT' lerin büyük bir çoğunluğunun, bütçe desteği ile ayakta durduğu bir gerçektir (Çapanoğlu, 1993:82).

Bu durumlardan kurtulmak isteyen dünya ülkeleri, kamu kesimini tekrar yapılandırarak özel kesime yönelmeye çalışmışlardır. Bunun sonucunda da 1980'li yıllarda hem batılı ülkelerde hem de az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere büyük değişimler oluşmuştur. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de 1980'li yıllarda etkisini gösteren bu değişim süreci etkili olmuş ve devletçi ekonomiden liberal ekonomiye geçiş politikaları çerçevesinde ülke insanı birçok yeni kavramla birlikte, özelleştirme kavramı ile de tanışmıştır (Gür, 2006:2).

Özelleştirme Kamu İktisadi Teşebbüslerinin önemini yitirmesi, daha doğrusu ekonomik olarak yük olmaları sonucu ortaya çıkmış bir kavramdır.

Özelleştirme (Privatization) kavramı ilk defa İngiltere'de Margaret Thatcher'in başkanı olduğu Muhafazakar Parti'nin seçim bildirgesinde kullanılmıştır. "Özelleştirme" kavramına 1983 yılından önce basılan genel kabul görmüş ekonomi sözlüklerinde rastlanmaz (Hurl, 1988:1).

Özelleştirme son otuz yıldır değişen dünya koşullarında toplumun ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabilmesi amacıyla devletin yeniden yapılandırılması sürecinin önemli bir parçası olarak hemen tüm ülkelerin gündeminde bulunmaktadır.

Ülkemizde de 1980' e gelinceye kadar sistematik bir özelleştirme çalışması olmamıştır. 24 Ocak 1980 tarihinde alınan ve “24 Ocak Kararları” olarak anılan ekonomik istikrar tedbirleri ile KİT politikasında köklü değişiklikler meydana gelmiştir.

24 Ocak Kararları, piyasa ekonomisinin işleyişini engelleyen her türlü sınırlamaların ve denetimlerin kaldırılmasına, özel teşebbüse öncelik veren bir ekonomik anlayışı ortaya çıkartmıştır (Kılıçbay,1985:3).

Söz konusu kararlarla; genel ekonomik sorunların çözümlenmesinin yanında, ithal ikameci sanayileşme stratejisi yerine dışa yönelik sanayileşme stratejisi dönüşümünün sağlanması ve serbest piyasa kurallarının ekonomiye hakim kılınması amaçlanmıştır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için; Devletin ekonomideki ağırlığının azaltılması, sermayenin tabana yayılması, KİT' lerin serbest piyasa koşullarında etkinlik esasına göre çalışmalarının sağlanması, özelleştirme ve Türk Lirasının konvertibl hale getirilmesi amacıyla çeşitli idari ve yasal düzenlemeler yapılmıştır (<http://www.ydk.gov.tr>,19.10.2010).

Bugün KİT' lerin çoğu Başbakanlık' a bağlı ÖİB' ye bağlı olarak özelleştirme çalışmaları yürütülmektedir. KİT' ler, ana kuruluş amaçlarının ekonomik şartlarından uzak olan günümüzde; istihdam, verimlilik, milli güvenlik konuları ile önemli ölçüde gündemi işgal etmektedir (Alaca, 2008:70).

2000 yılında uygulanmasına başlanılan ekonomik istikrar programının önemli ayaklarından birini özelleştirme teşkil etmektedir. Bu programla devletin ekonomik faaliyetlerden çekilmesi amaçlanmış bulunmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda da son yıllarda özelleştirmenin daha programlı ve hızla gerçekleştirildiği görülmektedir.

1.1. KİT' leri Özelleştirmeye Götüren Sorunlar

Bu sorunların başlıcaları aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir.

1.1.1. Hukuki Sorunlar

KİT' ler ilk kez 1938 yılında 3460 sayılı Kanun ile genel bir düzenlemeye tabi tutulmuştur. Bunu 1960 yılında 23 sayılı, 1964 yılında 440 sayılı, 1983 yılında çıkarılan 2929 sayılı Kanunlar ve son olarak 1984 yılında çıkarılan 233 sayılı KHK ile yapılan düzenlemeler takip etmiştir.

Bu düzenlemeler ile KİT' lerle ilgili tanımlamalarda, kuruluş biçimlerinde, organlarının oluşumunda, çalışma esaslarında çeşitli değişiklikler yapılmış, ancak sistemin özünde önemli değişikliklere gidilmemiştir.

Bunun yanı sıra uygulamada, kanunlarda öngörülen yeni düzenlemelere geçişte aksamalar oluşmuş, bu nedenle getirilmek istenen sistemler tam olarak kurulamamış, yasalar arasında, KİT kavramı üzerinde dahi paralellik sağlanamamıştır.

1983 yılına kadar, KİT' lerle ilgili genel düzenlemelerin kanunla yapılması ve KİT' lerin kanunla kurulması yöntemi benimsenmiş iken, bu tarihten sonra yapılan düzenlemelerde, kanunların yerini KHK' ler almış, mevcut KİT' lerin kuruluşları hakkındaki kanunlar yürürlükten kaldırılarak, yerine ana statüler yürürlüğe konulmuş ve yeni KİT kurma yetkisi Bakanlar Kurulu'na verilmiştir. Bu değişikliklerle kamu kaynaklarının KİT' ler eli ile kullanılmasındaki yetki, yasama organından yürütme organına geçmiştir.

Anayasa'nın KİT' lerin denetimine ilişkin 165 inci maddesinde, sermayesinin yarısından fazlası doğrudan veya dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıklarının KİT kapsamı içerisinde değerlendirilmesine ve hiç bir ayırım gözetilmeksizin çıkarılacak kanun çerçevesinde TBMM'ce denetlenmeleri öngörülmesine karşın, Anayasanın bu hükmü uyarınca çıkarılan 3346 sayılı Kanunun yanı sıra KİT' lerle ilgili çerçeve mevzuat niteliğindeki 233 sayılı KHK ile de; kamu kaynaklarını kullanmak suretiyle işletmecilik yapan genel ve katma bütçeli idarelerle, mahalli idarelere ait olan bazı kuruluşlar ve özellikle, belediyelerce kurulan ve giderek yaygınlaşma eğilimi gösteren belediye iktisadi teşebbüsleri BİT kapsam dışında

bırakılmıştır. Ayrıca, KİT tanımına giren bazı kuruluşlar için istisna hükümleri getirilmek suretiyle kapsam daha da daraltılmıştır. Arızî nedenlerle sermayesindeki kamu payı yüzde ellinin üzerine çıkmış olup, mevzuatta öngörülmüş olmasına karşılık, bağlı ortaklık statüsüne dönüştürülmemiş durumdaki iştirakler ile 4046 sayılı Kanuna göre özelleştirme programına alınan KİT' ler de KİT statüsünden farklı bir statüde yönetilmektedirler.

Sermayelerinin yarıdan fazlası kamuya ait kuruluşların farklı mevzuat ve statülerde faaliyette bulunması, Devlet'in ekonomideki payının bir bütünlük içerisinde yönetilmesine ve değerlendirilmesine olanak vermemektedir.

KİT'lerin kendilerine bağlı işletme ve müesseselerini, özelleştirmeye hazırlamak maksadı ile Türk Ticaret Kanunu'nun 277 nci maddesinde anonim şirketler için öngörülen beş kurucu şartını yerine getirmek için, kendi üst düzey yöneticilerinden 4'ünün sermayeye sembolik bir katılımını sağlayarak anonim şirket statüsüne dönüştürmelerinin çoğu kez kuruluşların gerçek bir ihtiyacından kaynaklanmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin şirket sermayesine katılımı suretiyle oluşturulan anonim şirketlerde katılan sermaye tutarlarının çok sembolik olduğu, bu sembolik tutarların da kişilerden tüm haklarını ana kuruluşa devrettiğine dair taahhütname alınarak kuruluş tarafından ödendiği ve tüm haklarının kuruluş tarafından kullanıldığı dikkate alındığında; T.Ticaret Kanunu'nda öngörülen beş kurucu şartının gerçek anlamda yerine getirilmediği görülmektedir (<http://www.ydk.gov.tr>,19.10.2010).

Bu durum KİT'lerin yönetim ve denetimini iyici içinden çıkılmaz bir hale sokmuştur. 4046 sayılı özelleştirme kanunu, 4603 sayılı kamu bankaları kanunu, 399 sayılı KİT personel rejimini düzenleyen kanun tüm KİT'lerin tek elden denetlenmesi yetkisini kaldırmış, hukuki olarak anayasanın 165. maddesinde tanımlanan KİT' ler kamu sahipliği değişmediği halde statüleri kanun ve KHK ile değiştirilmiştir. Bu durum kimi kamu teşebbüsleri için daha etkin bir görev yapabilmenin önünü açar iken kimi kamu teşebbüslerinin ekonomik hayattaki işlerliğini yitirmesine neden olmuştur.

1.1.2. Yönetim ve Organizasyon İle İlgili Sorunlar

KİT'lerin yönetim yapısı, modern işletmecilik ilkelerinden çok bürokratik ilkelere bağlı kalmakta, bu durum esnek iş akışını engellemekte, hızlı ve etkin kararlar alabilen yönetim anlayışı ile bağdaşmamaktadır.

KİT'lerin problemlerinin temeli devlete bağımlı olmaları diğer bir ifadeyle özerk olmamalarından kaynaklanmaktadır. Bu kuruluşların yatırım, istihdam, finansman ve fiyatlandırma gibi kritik kararlarının kendileri dışında hükümetler tarafından belirlenmesi, belirleme aşamalarında müdahalelerin etkisi kuruluşlarda çağdaş işletmecilik prensiplerinin uygulanmasını önlemektedir (Ünüsan, 1994: 43).

Kuruluşlarından itibaren KİT'lerin “ekonomik gereklere göre özerk bir tarzda” yönetilmeleri gereği üzerinde önemle durulmasına ve bu husus mevzuatta da sürekli olarak yer almasına rağmen, uygulamada, özerklik ilkesiyle bağdaşmayan müdahalelerin yapılageldiği görülmektedir.

KİT ile ilgili sorunların en önemlilerinden birisini yönetim sorunu oluşturmaktadır. Nitekim KİT mevzuatında sürekli değişiklik yapılan konulardan birisi de yönetim kurullarının oluşumu olmuştur.

Üst yönetim kademesinin çok sık değişmesi, istikrarlı bir yönetimin getireceği güven ve iş akışının sürekliliğine engel olmuştur. Yeni yatırım, finansman, ürün ve girdi maliyetleri, ücret ve personel rejimi gibi konular, KİT yönetiminin inisiyatifinin sınırlı olması KİT'leri verimlilik ilkesinden uzaklaştırmıştır. (Baklacioğlu, 1976).

KİT'lerde ortalama genel müdürlük süresi bir iki yıl civarındadır. Sadece bu veri bile etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulamayacağını ortaya koymaktadır. Yönetim kadrosunun bu kadar sık değiştirilmesinin ana nedeni, KİT' den çıkar sağlama kavgaları ve bu sürecin hükümetlere ve buradan da KİT yönetimine yansımalarıdır. Üst yöneticilerin sık değiştirilmesi, yönetimde istikrarı bozmakta, uzun vadeli planlar yapılmasına, belirli hedeflere ulaşılmasına önemli ölçüde engel teşkil etmektedir.

KİT üst yönetiminin direk hükümete bağlı olması, işleyişleri sürecinde de olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bağlı olunan bakanlık, mevzuatta, KİT'lerin ekonomik gereklere göre, özerk bir tarzda yönetilmeleri, ilgili bakanlıkların gözetim ve denetim

yetkilerinin bu kuruluşların normal faaliyetlerini aksatmayacak, görev ve yetkilerini daraltmayacak şekilde kullanılmaları belirtilmesine rağmen, teşebbüslerin günlük çalışmalarına ve istihdam politikalarına kadar karışabilmektedir.

Bu bürokratik süreç yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmalarına dolayısıyla işlemlerin yavaşlamasına, teşebbüslerin hantallaşmasına neden olmaktadır.

KİT'lerin örgütlenmeleriyle ilgili sorunlarına gelince; bazı KİT'lerin amaçları dahi açıkça belirtilmemiş ve bu amaç için gerekli olan, fonksiyonlara organizasyonlarda yer verilmemiştir. Organizasyonda yer alan bütün birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları açık ve dengeli olarak belirlenmemiştir. Kimin kime bağlı olduğu çok açık olmadığı gibi, bir görevlinin görevi bakımından birden fazla amire bağlı olduğu haller vardır. KİT'lerin çeşitli örgüt birimleri tarafından yapılan görevlerde tekrarlar, birbirine karışmalar ve çelişmeler vardır. Ayrıca KİT'lerin yönetiminde eşgüdüm de sağlanamamaktadır.

Ülkenin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek üzere kurulan KİT'lerin kuruluş amaçlarından biri de, kuruldukları yörelerde ticareti canlandırmak ve sanayinin gelişmesine katkıda bulunmaktır. Hal böyle iken, zaman içinde KİT'lerin esas amaçları dışında gereksiz yere büyüdüğü görülmüştür. Bugün, birçok KİT'te esas çalışma konusunun yanı sıra, personel taşımacılığı, kamp, misafirhane ve lokanta işletmeciliği, oto tamiri, torna tezgahları gibi özel teşebbüsün çok daha ucuza görebileceği iş ve hizmetlerin kuruluşlar tarafından oluşturulan birimlerce gördürülmeye çalışıldığı, bu organizasyonların da geniş ve aşırı tutulduğu görülmektedir.

Zamanında bir ihtiyaçtan kaynaklandığı için kurulduğu halde, günümüzde dışarıdan daha ucuza sağlanacak hizmetlerin bünye içerisinde üretilmesi, fazla istihdama ve gereksiz maliyet artışlarına yol açtığı gibi, aynı zamanda kuruluşların kuruldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına olan katkılarını da azaltmaktadır.

1.1.3. Denetim ile İlgili Sorunlar

Kuruldukları yıllardan itibaren, ülke gündemindeki yerini koruyan ve çeşitli yönleriyle tartışıla gelen ve sanayinin yapılanmasında önemli derecede rol oynayan kamu iktisadi teşebbüsleri ile ilgili olarak yapılan yasal düzenlemelerde, KİT tanımı ve kapsamında

birlik sağlanamamıştır. KİT'lerce yapılan ve görülen işlevler, doğal olarak bunların diğer Devlet kuruluşlarından farklı usul ve esaslarla denetlenmelerini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle de, KİT'lerin tanımı ve kapsamındaki farklılıklar doğal olarak bunların denetimlerine de yansımaktadır.

Birçok kuruluş farklı kapsam ve tanımları nedeniyle farklı denetime tabi tutulmaktadır. KİT'ler, TBMM, Yüksek Denetleme Kurulu, Devlet Denetleme Kurulu, KİT'lerin kendi müfettişleri, Anonim Şirket statüsündeki kuruluşların genel kurullarında seçilen denetçileri, ilgili bakanlık müfettişleri, maliye müfettişleri, hesap uzmanları, vergi denetim elemanları, bankalar yeminli murakıpları ve ilgili kontrolörler tarafından denetlenmektedirler.

KİT'lerin TBMM tarafından denetlenmesinde zaman zaman gecikmeler meydana gelmekte, bu nedenle, bilanço ile kâr ve zarar hesaplarının kamuya açıklanmasında, yönetim kurullarının aklanması ve aklanmaması kararının verilmesinde de gecikmeler ortaya çıkmakta, bu durum denetimin güncelliğini ve etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan ibra edilmeyen yönetim kurulları hakkında genel hükümlere göre işlem yapılması yanında idarî olarak nasıl bir işlem yapılacağı konusu yasalarla düzenlenmemiştir (<http://www.ydk.gov.tr>,19.10.2010).

Bakanlıkların KİT'ler üzerindeki denetim ve gözetim yetkilerinin, bu kuruluşların görev ve yetkilerini daraltmayacak ve normal faaliyetlerini aksatmayacak şekilde kullanılmasına özen gösterilmeleri gerekirken, ilgili bakanlıklarca yerine getirilmesi gereken çeşitli konularla ilgili soruşturma ve inceleme isteklerinin yerine getirilmesi zaman zaman gecikmekte ve zamanında sonuçlandırılmamaktadır.

1.1.4. Mali Durumla İlgili Sorunlar

KİT'lerin kullandığı kaynaklar içinde öz kaynaklar oranının giderek azalması sonucu işletme sermayesinin dışında bağlı değerlerin bir kısmının da yabancı kaynaklarla karşılanmak zorunda kalınması finansman yüklerinin giderek artmasına neden olmaktadır.

KİT'lerin öz kaynak yetersizliği, bu kuruluşların faaliyetlerinin giderek artan zararlarla sonuçlanmasına neden olmuştur. KİT'lerin kaynakları, varlıkları ve iş hacimlerine göre

yetersiz kalmakta, bunun sonucunda da işlerin yürütülmesinde de güçlük çekmektedirler. Hazine bu durumlarda KİT' lere kaynak aktarımını arttırmaktadır.

Ekonomik yapının içinde önemli bir yere sahip olan kamu KİT' lerin aşırı istihdam ve eskimiş teknoloji kullanımı gibi yapısal bozuklukları yanında, yüksek oranlı reel ücret artışları, tarımsal ürünü destekleme alımlarının finansal yükleri ile yönetim yapısındaki aksaklıkların yol açtığı sorunlar bütçe ve ekonomi üzerindeki yüklerini ağırlaştırmıştır. Bu durum finansal ihtiyaçlarının artmasına neden olmuştur (Köse vd. , 1993:8).

KİT' lere tahsis edilen sermayenin, verilen görevlere göre yetersiz kalması ve taahhüt edilen sermayenin de zamanında ödenmemesi nedenleriyle, kısa ve uzun vadeli kaynak ihtiyacının yüksek faizli ticari banka kredileriyle karşılanması, kuruluşları kaçınılmaz olarak mali darboğazlara sürüklemektedir.

Aşırı istihdam nedeniyle kuruluşlar yüksek maliyetle çalışmak zorunda kaldıklarından, bu durum mali durumu olumsuz yönde etkilemektedir.

1980 yılından sonra uygulanan ekonomik istikrar politikaları çerçevesinde kamu işletmeleri tarafından üretilen mal ve hizmetlerin fiyat kontrolleri aşamalı olarak kaldırılmış, dış ticaret libere edilmiş ve sermaye hareketleri serbest bırakılmıştır. 1988 yılından sonra Türk lirasının değer kazanma eğilimine girmesi, dış ticarete koruma oranlarının düşürülmesi, ücretlerin ve iç piyasa tarımsal ürün fiyatlarının hızla yükselmesi gibi gelişmeler giderek artan rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermek zorunda kalan bu işletmelerin mali yapısını önemli ölçüde bozmuştur. Bozulan mali yapıyı düzeltmeye yönelik olarak 1984 ve 1992 yıllarında iki kez tahkim kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunlarla KİT' lerin birbirlerine ve devlete olan borçları karşılıklı olarak silinmiş, bu durum nakit ve finansman açısından geçici bir rahatlama sağlamıştır. Ancak bu iki kanuni düzenlemenin önemli ölçüde mali disiplini bozucu etkisi de olmuş ve KİT' ler sürekli bir tahkim beklentisi içine sokulmuştur (Akgüç, 1981:28).

1.1.5. İstihdam İle İlgili Sorunlar

KİT' lerin kurulmasıyla artan nüfus sonucu ortaya çıkan işsizlik oranının düşmesi sağlanmışsa da, uygulanan personel politikalarının sonucunda, KİT' ler de aşırı bir

işgücü istihdamı ve işgücü dağılımında dengesizlik meydana gelmiştir. Genellikle kuruluş aşamasında hazırlana fizibilite raporlarında belirtilen personel sayısının çok üzerine çıkmıştır.

KİT' lerde aşırı personel istihdamının nedenlerinden birisi, teşebbüslerde ki mevcut iş potansiyeli, istihdam edilecek işgücünün miktarı ve niteliğı konusunda tutarlı araştırmaların yapılmamış olmasıdır. Norm kadrolarının belirlenmemesi ve istihdam edilen personelin niteliklerinin saptanmaması neticede hiçbir bilimsel veriye dayanmaksızın yeni birimler oluşturulmasına, kadro ve unvanlar oluşturulmasına neden olmuştur. Gereksiz birim, kadro ve unvanlar ise, aşırı istihdama, koordinasyonsuzluğı, görev ve yetki çatışmalarına yol açmıştır.

Diğer bir neden ise, KİT' lerin dönem hükümetleri tarafından politik amaçlarla işsizlik sorunu çözümleyebilmek amacıyla kullanılmalarıdır. Yıllarca faaliyette bulunan KİT' lerde kadroların tamamı doldurulmuş olduğı halde politik nedenlerle yeni kadrolar alınarak istihdam arttırılmış ve niteliksiz, işin gerektirdiğı bilgi ve beceriden yoksun kişiler işbaşına gelmişlerdir. 233 sayılı KHK ile özel uzmanlık isteyen faaliyetlere nitelikli eleman bulabilmek amacıyla sözleşmeli personel türü geliştirilmiştir (Kayam, 2004:140).

Politik tercihlerle fazla personel alımı, bu kuruluşların verimliliğı ve işletme açıkları üzerinde olumsuz etki yapmış, önemli organizasyon sorunları doğurmuştur (Akgüç, 1981:27).

Yapılan bir iş ile ilgili olarak değışik statülerde personel çalıştırılması (işçi, memur, sözleşmeli personel ayrımının tam yapılmaması aynı iş türünde değışik statülerdeki personelin görev yapması ve bu kişilere değışik imkânlar sağlanması) personel arasında ayrım yaratmakta dolayısıyla iş disiplini ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca personel ihtiyacının karşılanmasında daimi kadronun yapması gereken işlerde geçici işçilerin ya da müteahhitler vasıtasıyla çalıştırılan işçilerin kullanılması, işin güvenliğı, önemi ve verimliliğini etkilemektedir (Çetinkaya, 2001:154).

KİT' lerde personelin işyerine dağılımı konusunda da önemli dengesizlikler söz konusudur. Genel Müdürlüklerde teknik personel fazlası bulunduğı halde şantiye,

fabrika, atölye gibi asli işyerlerinde nitelikli işgören eksikliği görülmektedir (Ceylan ve Vergiliel, 1989:27).

Özelleştirme kapsamında kuruluşlara açıktan ve başka kurumlardan naklen alınan memur ve sözleşmeli personel göreve başladıktan sonra özelleştirme düzenlemeleri gereği nakle tabi personel konumuna geçmektedir. Bu çerçevede başka kurumlarda daha alt görevlerde çalışmaktayken özelleştirme kapsamındaki kuruluşa naklen ve üst görevlerine terfi yöntemiyle tayin edilen personel için bu kez elde ettikleri üst kadro ve pozisyonlarla tekrar başka kurumlara nakil imkanı doğmakta olup, uygulamada da bu örneklerle sıkça rastlanmaktadır. Bu nedenle özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar bir anlamda ara geçiş yeri olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle KİT' lerin üst düzey kadrolarına sık sık ve kısa süreli yapılan atamalar, bu kuruluşların istihdam yönünden sorun yaşamasına neden olmaktadır.

Özelleştirme kapsam ve programındaki kuruluşlarda personelin mali hakları yanında, atama ve terfilerinin genel uygulama dışında olması bu kuruluşlar açısından sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunun yanında ihtiyaç fazlası olarak başka kuruluşlara nakli öngörülen personelin gerek tespitinde, gerekse atamasında ortaya çıkan farklı uygulamalar ve aksaklıklar personeli olumsuz yönde etkilemekte, bir başka kuruluşa ataması yapılmak üzere istihdam fazlası olarak belirlenen personel açısından ciddi sıkıntılar yaratmaktadır. Bunun yanında Devlet Personel Dairesi Başkanlığı tarafından değişik kuruluşlara atamaları yapılan personel için, yeni atandıkları kuruluşlarda da adaptasyon sorunları yaşanmaktadır.

KİT' lerin önemli sorunlarından birisi de personele yeterli ve gerekli eğitimlerin verilmemesidir. Eğitim konusuna gereken önemin verilmemesi, verilen eğitimin de sonuçlarının gerektiği gibi değerlendirilmemesi işleri etkin, verimli ve düzenli bir şekilde yapılmasını engellemiştir.

İşe alma ve terfi konularında da açık ve objektif ölçütler geliştirilmemiştir. Kıdeme göre yükselme yöntemi benimsendiğinden kişilerin dinamik ve sorumluluk sahibi olmaları önlenmektedir (Ceylan ve Vergiliel, 1989:54).

Ekonomik gereklere uygun düşmeyen ve kuruluşların yönetimlerince herhangi bir bilimsel gerekçesi olmadan ve hatta işin gereklerine bile uygun olmayan şekilde sık sık

değiştirilen organizasyon yapıları içinde kadrolara ve unvanlı görevlere terfi yöntemiyle yapılan atamalar sübjektif değerlendirmelere açık olmaktadır. Birçok kuruluştaki görevde yükselme esaslarını düzenleyen iç mevzuatın bulunmayışı, bulunsay bile istisna hükümlerinin normal hükümlerden daha çok uygulanması sonucu, unvanlı terfilerde görevin ve personelin niteliği yerine, genellikle kişisel değerlendirmeler ön plana geçmektedir. Liyakat esasına aykırılık teşkil eden bu uygulamalar sonucu ayrıca, kimi kuruluşlarda personelin önemli bir kısmının orta ve alt düzey yönetim kadrolarında toplandığı, üst yönetim kadrolarına yapılan atamaların genellikle kuruluşların dışından yapıldığı görülmektedir. Bu uygulamalar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine Dair Kanunun 3. maddesi gereğince; özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlar için personel alımı, azaltılması, çalışma şartları gibi uygulamalardaki tasarruf yetkisi aynı kanunun 4/1 maddesi gereğince Özelleştirme İdaresi Başkanlığına geçmiştir.

Özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda, merkezi sınav şartı sadece işçi olarak alınacaklarda aranırken, açıktan yapılacak memur ve sözleşmeli personel alımları bu şartın dışında tutulmuş ve bu durum bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Konu ile ilgili Başbakanlığın 19.12.2000 tarih ve 32 sayılı genelgesi ile 4046 sayılı Kanun kapsamındaki kuruluşlarında, istihdamla ilgili uygulamalarda diğer kamu kurum ve kuruluşları ile aynı hükümlere tabi olduğu açık olarak belirtilmiş olmasına rağmen merkezi sınav dışında açıktan personel atamaları devam etmiştir. Özelleştirme kapsamındaki kuruluşlara açıktan ve başka kurumlardan naklen alınan memur ve sözleşmeli personel göreve başladıktan sonra özelleştirme düzenlemeleri gereği nakle tabi personel konumuna geçmektedir.

Oysaki merkezi sınavla işe alınan, işçi unvanı ile kapsam dışı personel olarak adlandırılan çalışanlar ise özelleştirmeden sonra nakle tabi tutulmamaktadır. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olmakta, dolayısıyla çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

KİT' lerde yeni personel alımına ilişkin kısıtlamaları genelleştirilerek uygulanması ve kuruluş içi veya kuruluşlar arasında ihtiyaç fazlası personelin ihtiyaç duyulan birimlere naklinin gerektiği gibi sağlanamaması nedeniyle özellikle üretim birimlerinde ve kritik

işyerlerinde darboğaz yaşandığı gözlenmektedir. Bunun sonucu olarak son yıllarda kuruluşların birçoğunda asli ve süreklilik arz eden görevlerde yaygın bir şekilde geçici işçi ve müteahhit-taşeron işçisi çalıştırıldığı görülmektedir. Bazı kuruluşlarda önemli sayıda gözlenen müteahhit-taşeron işçilerinin bütçe kanunlarına, yatırım ve finansman programı kararnamelerine aykırı olarak süreklilik arz edecek şekilde çalıştırılmaları, iş ve sosyal güvenlik açısından yasal sorunlar ortaya çıkarmakta; ayrıca bu işçilerin sendikalara üye olarak toplu iş sözleşmelerinden yararlanmak üzere açtıkları davaları kazanmalarıyla ayrı bir maddi külfete yol açmaktadır (Ceyhun, 2004:146).

Özelleştirme işlemlerinin uzaması da personel ve kuruluş açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durum iş disiplinin zayıflamasına neden olmakta, özellikle nakle tabi olmayan personel açısından ciddi kaygılara yol açmaktadır. Özelleştirme sonrasında ne ile karşılaşacağını öngöremeyen bu personeller, kuruma karşı güven duygusunu yitirebilmekte, dolayısıyla işine karşı soğumakta ve kuruluştan kaçış yolu aramaktadır. Son yıllarda merkezi sınav ile istihdam edilen çoğu lisans mezunu bu personeller, tekrar kamu personel seçme sınavına hazırlanmakta ve birçoğu kadrolu devlet memurluğuna geçmektedir. Kısacası, KİT' ler nitelikli personelini elinde tutamamaktadır.

1.2.Özelleştirmenin Tanımı

Özelleştirme açısından, ülkeler arasında hukuki ve ekonomik uygulamaların gelişmişlik seviyesine ve temel iktisat politikalarına göre bir takım farklılıklar olduğundan genel bir tanımı yoktur. Bu bağlamda özelleştirme hakkında yapılan bazı tanımlamalara değinilecektir.

Özelleştirme, kamu sektörünün faaliyet alanını azaltmak, fonksiyonlarını sınırlamak ve genel olarak etkisini zayıflatmak için tasarlanan politikalardır (Wickers ve Wright, 1989:3).

Özelleştirme genel olarak, serbest piyasa ekonomisinin işleyişini güçlendiren, sermaye piyasalarının gelişimini ve atıl tasarrufların ekonomiye katılımını sağlayan, ekonomik verimliliği arttıran bir araç olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca özelleştirme, kamu mülkiyetindeki işletmelerin kısmen veya tamamen özel sektöre satılması olarak da tanımlanmaktadır. Esas itibarıyla, mal üretimi yapan KİT'lerin özelleştirilmesinde,

kamuya ait mal varlığının özel sektöre satılması söz konusudur (Doğan ve Dağ, 1995:48).

Özelleştirme, ekonominin serbest teşebbüs koşullarına tam olarak sahip olup, bu modele uygun biçimde işlemlerini sağlayacak tedbirlerin alınmasıdır (Kılıçbay, 1991:163).

Özelleştirme dar ve geniş anlamı ile de tanımlanmıştır. Dar anlamda özelleştirme ile KİT'lerin özel kesime devri, satışı, kiralanması anlaşılmakta ve özü itibariyle mülkiyet ve yönetim değişik yöntemlerle; hisse senedi satışı, doğrudan satış, yönetim sözleşmesi, işletme hakkının devri, kiralama gibi yöntemlerle, kısmen veya tamamen özel kesime bırakılması işlemlerini kapsamaktadır (Aklin, 1996:16).

KİT'lerin mülkiyetinin özel teşebbüslere satılarak devredilmesindeki amaç, KİT'leri devlet kontrolünden çıkarmak ve bütçeye olan yükünü gidermektir. KİT'leri devlet kontrolünden çıkarmak ise teşebbüslerin yönetiminin de özelleştirilmesini gerektirmektedir.

Özeleştirmenin dar anlamı gereğince yapılan özelleştirmeler, yarım kalmış tesis, tesis – arsa ve varlık satışları, halka arz yöntemiyle satış, halka arzı da içeren blok satış, blok satış, varlık satışları ve çalışanlara satış yöntemleri olarak sıralanabilir.

Geniş anlamda özelleştirme ise, siyasi, sosyal, mali ve ekonomik nedenlerle ulusal ekonomi içerisinde kamu kesimi ekonomik faaliyetlerin sınırlandırılması veya tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan uygulamalar bütünüdür (Kök, 1995:90). Ulusal ekonomi içerisinde kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonlarını daraltacak her türlü uygulamayı kapsamaktadır (Afşar, 1999:38).

Özelleştirmenin geniş anlamı gereğince yapılan özelleştirmeler, ihale yöntemi, imtiyaz devri yöntemi, finansal kiralama yöntemi, yap – işlet – devret yöntemi, kamu – özel sektör ortaklığı yöntemi, kupon ve sübvansiyon yöntemi gibi özelleştirmenin dar anlamı dışından kalan özelleştirme yöntemleridir.

Özelleştirmenin değindiğimiz bu tanımlamalara baktığımızda, bu konunun sadece ekonomik etkileri olan bir olgu olmaktan öte toplumun bütün kesimlerini etkileyen bir olgu haline geldiği görülmektedir.

1.3.Özelleştirmenin Nedenleri

Özelleştirme uygulamalarının başlıca nedeni, devletlerin iktisadi sorunlarına çözüm olarak geliştirilmiş bir sistem olmasıdır.

KİT'lerin özelleştirilmesinde öne sürülen ekonomik gerekçeler, serbest piyasa mekanizması içinde özel işletmelerin, kamu işletmelerinden daha etkin çalıştığı görüşüne dayanmaktadır. Özellikle akademik çevrelerde, kamu kesiminin büyümesi ve bu büyüme nedeniyle daha çok kaynak kullanılmasının etkinliği düşürdüğü görüşü hakimdir. Özelleştirme ile kamu kesiminin payının küçültülmesi, dolayısıyla serbest kalan kaynakların özel kesim tarafından üretilecek mal ve hizmetlere tahsisi amaçlanmaktadır (Öncel, 1988:33). Bu sayede ekonomide kaynakların daha etkin kullanılacağı, üretim artışının sağlanacağı ve büyümenin hızlanacağı düşünülmektedir. Böylece hem tek tek işletmelerin, hem de tüm ekonominin etkinliğinin sağlanacağı ve sonuç olarak ekonomide verimliliğin artacağı kabul edilmektedir.

KİT'lerin zamanla giderek büyümesi, gelişen teknolojiye zamanında ayak uyduramaması, fiyat ve tarife ayarlarındaki yönetim ve bürokrasiden kaynaklanan gecikmeler, siyasi nedenlerle yapılan aşırı istihdam gibi sorunlar neticesinde teşebbüslerin açıkları büyümüş ve üstlenilen yatırımlar için gerekli finansmanın borçlanma yoluyla karşılanması bu kuruluşların bütçeleri üzerinde önemli yükler oluşmasına neden olmuştur. KİT sübvansiyonları ve borçlanmalar yönünden kamunun finansman yükünün artmasını önlemek için, teşebbüslerin ekonomi içindeki paylarının daraltılması ve bunlara verilen sübvansiyonların azaltılarak kendine yeten kuruluşlar haline gelmesi içinde özelleştirme uygulamasına başlanmıştır. Böylece, özelleştirme KİT'lerin hazine üzerindeki yükünü hafifletecek, hem de daha rasyonel bir işletme ve üretim yapısı oluşturarak yüksek fiyat artışlarına gitme zorunluluğunu azaltma imkanı doğacaktır (Yanardağ ve Süslü, 2002).

1.4. Özelleştirmenin Amaçları

Özelleştirmenin gerekçesi devletin asli görevleri olan savunma, güvenlik, sağlık, eğitim, yargı ve alt yapı hizmetleri dışında kalan tüm ekonomi ile ilgili faaliyetlerin özel girişimciler eliyle yürütülmesi, ekonominin ise piyasa mekanizması tarafından yönlendirilmesi düşüncesine dayanmaktadır (Baytan,1999:6).

Özelleştirme ile ülke ekonomisi içerisinde kamu kuruluşlarının etkinliğini en aza indirerek veya tamamen ortadan kaldırarak serbest piyasa ekonomisinin etkin olarak işleyebilmesini sağlamak amaçlanmaktadır.

Özelleştirmenin amaçlarını, rekabeti artırarak verimliliği artırmak ve firmaların sermaye piyasalarından borçlanmasına imkan vermek, kamunun borçlanma yükümlülüklerini düşürmek, işletme bazında kamunun karar alma mekanizmalarındaki katılımını azaltmak, ekonomik varlıkların sahipliğini yaymak, çalışanların çalıştıkları şirketlerdeki mülkiyet hakkına sahip olmalarını teşvik etmek, gelir ve serveti yeniden dağıtmak olarak ta belirtmek mümkündür (Yarrow, 1986).

Devletlerin özelleştirme çabalarının temelinde, nüfus ve gereksinimlerin hızla artmasına rağmen kaynakların kısıtlı olması veya aynı oranda artmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak ekonomik sorunlar, kaynakların dağılımında etkinsizlik, politik baskıların artması, devletin asli görevlerine yetmemeye başlaması, kamunun ekonomideki payının artması ile ekonomik etkinlik ve verimliliğin azalması, v.b. nedenler; kaynakların çoğunu kullanan devletin bu işte başarılı olamadığı sonucunu doğurmaktadır (Çetinkaya, 2001:171).

Dünyada özelleştirmeyi uygulayan ülkelerin kendi özel durumlarına bağlı olarak özelleştirme programlarının yürütülmesinden bekledikleri bazı farklı öncelik ve amaçları vardır. Bu nedenle özelleştirmenin amaçları çeşitli kaynaklarda değişik şekillerde sınıflandırılmış ve tanımlanmıştır. Çalışmamızda özelleştirmenin ekonomik, mali, sosyal ve politik amaçlarını açıklayacağız.

1.4.1. Özelleştirmenin Ekonomik Amaçları

Özelleştirmenin ekonomik amaçları yani ekonomik yapının etkinliğini artırmaya yönelik amaçları; etkinlik ve verimliliği artırmak, piyasa ekonomisini geliştirmek, sermaye piyasasını güçlendirmek, yabancı sermayeyi çekerek döviz gelirlerini artırmak olarak gruplandırılabilir.

Etkinlik ve verimlilik konusunda genel kanı, özel sektörün kamu sektörüne göre daha etkin ve verimli çalışmasıdır. Kamu sektöründe verimlilik daha düşüktür. Kamunun verimliliğini yükseltecek çağdaş, teknolojik gelişmelerin yakından izlenememesi, iş gücü maliyetini yükselten siyasal tercihlili istihdam politikası uygulaması, ücretlerin

düşüklüğü ve rasyonel yatırım programlarının uygulanmaması kamudaki verimsizliğin başlıca nedenleridir.

Ayrıca kamu teşebbüslerinde kişi ya da grupların herhangi bir mülkiyet hakkı söz konusu olmadığından, kar veya zarar gibi unsurlar hiç kimseyi doğrudan etkilememektedir. Bu da verimliliği düşüren bir etken olarak karşımıza çıkar.

Özel kesim; yatırım, üretim, istihdam gibi kararlarını öncelikle ekonomik faktörlere dayalı olarak alırken, kamu kesiminin kararlarında piyasa dışı faktörler, siyasi tercihler daha etkili olmaktadır. Dolayısıyla KİT'ler fiyat ve kalite yönünden piyasa düzeyine uymak zorunda kalmamıştır. Bunun başlıca nedeni, zararlarının genel bütçeden karşılanması sonucu iflas tehlikesi ile karşı karşıya bulunmamalarıdır. Böylece KİT'ler piyasa paylarını kaybetmemek için kaliteyi iyileştirmek, fiyat ve maliyeti düşürmek gibi önlemler alma zorunluluğu duymamışlardır. Özelleştirme ile KİT'lerin bu özelliği ortadan kaldırılarak, piyasa koşulları içinde faaliyet göstermeleri sağlanarak piyasa ekonomisinin güçlendirilmesine çalışılmıştır (Barlas, 2002:117).

Özelleştirme, devletin sahip olduğu tekel niteliğindeki ekonomik üretim birimlerinin özel sektöre devri ve yalnızca devletin faaliyet gösterdiği sektörlerde özel sektöre izin verilmesi tekelleşmeyi ortadan kaldırmaktadır. Böylece piyasada rekabeti hâkim kılmaktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi, kamu tekellerinin özel sektör tekelleri haline gelmesini önleyecek tedbirleri almaya ve piyasa ekonomisine geçisin diğer hukuki ve ekonomik kurumlarını oluşturmaya yakından bağlıdır (Altıntaş, 1988:54).

Ekonomide yapın ve hizmetlerin üretilmesi için hammadde, para, makine gibi çeşitli alanlarda ifade edilen sermayeye gereksinim vardır. Girişimci sermayeye sahip değilse veya yeterli sermayesi yoksa bunu sermaye piyasasından sağlamaktadır. Sermaye piyasasının amacı kişi ve kurumların elindeki veya yastık altındaki tasarruflarını menkul kıymetler aracılığıyla sermayeye gereksinim duyan girişimcilere, dolayısıyla yatırım alanlarına kaydırılmasını sağlamaktır. Sermaye piyasasının gelişmesi için menkul kıymet sunumunun yeterli olması ve bunlara halkın tasarruflarının yönlendirilmesi gereklidir (Çetinkaya, 2001:172).

Sermaye piyasasını güçlendirmek; özelleştirmenin sermaye piyasasının gelişimine katkıda bulunabilmesi ancak özelleştirilecek kuruluşların sermayesini geniş halk kitlelerine dağıtmakla mümkündür (Albayrak, 1994:77).

Özelleştirme ile K.İ.T.'lerin hisse senetleri yerli ve yabancı tasarruf sahiplerine, yöneticilere, çalışanlara ve tasarrufçu kuruluşlara satılacaktır. Bu şekilde geniş bir kitle yatırım bilinci ve alışkanlığına kavuşturulacak ve sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunulacaktır (Emen, 1988:28).

1.4.2. Özelleştirmenin Mali Amaçları

Devletler harcamalarının finansmanını birkaç yoldan sağlarlar. En büyük finansman kaynağı ise vergilerdir. Vergilerin harcamaları karşılayamadığı durumlarda devletler borçlanma yoluna giderler. Ancak her zaman borçlanma yoluna gitmek bütçeyi ağır borç ve faiz yükü altına sokmaktadır. Böyle durumlarda özelleştirme gündeme gelir ve devletler mal varlıklarını satışa sunmak suretiyle devlete gelir sağlama yoluna giderler.

Devletler özelleştirmeyi ele aldıklarında iki açıdan gelir sağlarlar. Birincisi, sahip oldukları iktisadi nitelikteki işletmeleri ve mal varlıklarını satarak doğrudan gelir, ikincisi sundukları bazı hizmetlerin üretimini özel kesime devrederek dolaylı gelir elde edilmesidir (Meggison, 2000:14).

Özelleştirilen kuruluşların verimli çalışmaları halinde de bu kuruluşların ödeyecekleri vergilerde artışlar olacak bu da vergi gelirlerini arttıracak, böylelikle devlete dolaylı bir gelir daha sağlanabilecektir.

Özelleştirmenin mali amaçlarından bir diğeri de kamu işletmelerinin zararlarından kurtulmaktır. Bu amaç, KİT'lerin zarar ettiği ve bu nedenle ortaya çıkan açıkların bütçeden yapılan transferlerle kapatıldığı durumlarda söz konusudur. Çünkü kamu açıklarının kapatılması için bütçeden yapılan gelir transferleri, hükümetlerin ekonomi politikalarını uygulamasına izin vermemekte, özellikle enflasyonu önlemeye, ekonomik istikrarı sağlamaya ve ekonomik kalkınmaya yönelik politikalarını başarısızlıkla sonuçlandırmaktadır. Hükümetler için, KİT'leri açık vermeyen verimli kuruluşlar haline getirmek daha uzun vadeli politikaları uygulama gereği doğurması ve diğer yandan da siyasi mekanizmanın işleyişi bu durumu daha zor hale getirmesi nedeniyle bu kuruluşları özelleştirmek daha kolay bir çözüm yolu olmaktadır.

1.4.3. Özelleştirmenin Sosyal Amaçları

Devletler toplum üyelerinin refah içerisinde mutlu yaşamalarından sorumludurlar. Eğer toplum üyeleri arasında çeşitli dengesizlikler var ise bunları giderecek düzenlemelerin yapılması gerekir. Bu sosyal politikanın önemli bir konusudur (Koray,2000:11).

Tekel konumundaki KİT' leri özelleştirilirken yeni tekellerin oluşmasını önüne geçilmelidir. Yoksa toplumun küçük bir kesimi o ülkede elde edilen gelirden daha çok paya sahip olur ki, geriye kalan toplumun büyük kısmı bu durumdan rahatsız olur. Dolayısıyla bu durum özelleştirmeye karşı toplumun direncine yol açabilir. Bu nedenle özelleştirmenin sosyal amacını sermayenin tabana yayılarak toplumdaki refahın yükseltilmesi oluşturmaktadır.

Toplumun işçiler, yöneticiler ve küçük birikim sahipleri olmak üzere geniş bir kesimini özelleştirme yolu ile KİT'lerin mülkiyetine ortak etmek, gelir dağılımı adaletini sağlayacak ve sermayenin taban yayılmasında olumlu etki yapacaktır (Cevizoğlu, 1989:32).

Vatandaşların vergileri ile kurulan iktisadi kuruluşlar bu amaç doğrultusunda yapılacak özelleştirmeler ile tekrar halka açılacak ve özelleştirme karşıtlarının ileri sürdüğü milli kuruluşların elden gittiği yönündeki eleştirileri, bir nebze engellenerek özelleştirme hakkındaki toplumsal tepkiler azaltılabilecektir.

Özelleştirmeden geniş anlamda beklenen yararlardan biri de, devletin yeniden tanımlanması ve görevlerinin belirlenmesinde aldığı görevdir. Bu anlamda özelleştirmenin tamamlanması ile birlikte, devlet asli görevleri olan savunma, adalet, sağlık, eğitim ve alt yapı hizmetlerinde daha etkin bir biçimde görev alabilecektir. Mevcut kaynakların bu alanlara yönltilmesi ile de ülkedeki yaşam kalitesinin yükselmesi ve sosyal adaletin sağlanması veya iyileştirilmesi daha mümkün olabilmektedir (Gür, 2006:37).

1.4.4. Özelleştirmenin Politik Amaçları

KİT' lerin kurulması, işletilmesi ve yönetilmesinde politik etkiler ve baskılar çok fazladır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde siyasal iktidarın istekleri doğrultusunda, uygun olmayan bölgelerde (genellikle iktidar partisi mensubu politikacıların seçim

bölgelerinde) yeterli etütler hazırlanmadan geri teknolojilerle büyük boyutlu yatırımlara başlanılmaktadır. Ayrıca zamanında bitirilmeyerek veya kısmen hizmete açılarak maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bunun yanında, KİT yöneticilerinin seçilmesinde ve hayati kararların verilmesinde de siyasi iktidarın etkileri görülmektedir. Bu durumda yöneticiler, işletmenin gerektirdiği değil hükümetin istediklerini yerine getirmek zorunda olacaklar aksi halde görevleri sona erecektir (İnal,1987:2).

Siyasi iktidarların özellikle ülkemizde geçmişte sık değişmesi nedeniyle söz konusu bu uygulamalar KİT' lerin yıllar geçtikçe zarar etmelerine, etkili bir plan ve program oluşturulamadığı için de gittikçe içinden çıkılmaz bir sorun haline gelmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda özelleştirmenin politik amacı; devletin ekonomik ve siyasi hayattaki yerini yeniden tanımlayarak, devletin iktisadi yaşamdaki yerini daraltıp, onu savunma, güvenlik, eğitim, sağlık gibi sosyal faaliyetlerine yoğunlaştırmanın bir çabası olarak değerlendirilebiliriz.

1.5. Özelleştirme Yöntemleri

Özelleştirme kavramı ile ilgili yapılan tanımların artması ve özelleştirme uygulamaların yaygınlaşması ile de çok çeşitli özelleştirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenledir ki; dünyadaki tüm ülkeler için ve ayrıca ülkelerin her birindeki devlet işletmelerinin bütünü için uygulanabilecek bir standart özelleştirme yöntemi bulunmamaktadır. Bu yöntemler, ülkeden ülkeye, ayrıca ülkelerin anayasal, ekonomik, sosyal, siyasi yapılarına ve geleneklerine göre değişmektedir (Kilci, 1994:33).

Hükümetler özelleştirme yönteminin seçiminde, piyasaların özellikleri, potansiyel yatırımcılar, kurumsal çevre, özelleştirilecek işletmenin özellikleri ve kendi politik amaçları gibi çok sayıda faktörü ele alırlar (Megginson ve ark., 2004).

Farklı kuruluşlar, farklı ekonomik ve sosyal ortam, farklı özelleştirme yöntemleri gerektirir. Özelleştirme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağı ülkenin genel ekonomik şartlarına, sermaye piyasasının durumuna, özelleştirilecek teşebbüsün paylarının kamu ve özel kesim arasındaki dağılımına, mali yapısına, hükümet tercihine bağlı olarak değişmelidir (Örsdemir, 2002:15).

Farklı amaçlar doğrultusunda çeşitlilik arz eden özelleştirme yöntemlerinden ön plana çıkmış uygulamada özellikle ülkemizde daha sık karşılaşılan bazı özelleştirme yöntemlerine değinilecektir.

1.5.1. Doğrudan Satış Yöntemi

Bu yöntemle kamu kuruluşunun aktiflerinin tamamı veya bir kısmı özel kişi veya kuruluşlara satılmaktadır. Özel satış yönteminde denilmektedir.

Bu yöntem, KİT'lerin bir kısım aktiflerinin, müesseselerinin, tali faaliyet dallarının veya nispeten küçük işletmelerin satışında uygulanır (Altıntaş, 1988:59).

Özelleştirilecek kuruluşun değer tespitinin daha kolay yapılması uygulama noktasında daha kolay olduğundan bu yöntem devletlerce sıkça kullanılmaktadır.

Kamu iktisadi teşebbüslerinin tüm aktiflerinin özel kişi veya kurumlara devredilmesi halinde bütün özelleştirme, aktiflerinin bir kısmının devri halinde kısmi özelleştirme, işletme, fabrika gibi küçük birimlerinin devri halinde ise nokta özelleştirme söz konusudur (Aktan, 1987:103).

Doğrudan satış için kamu kuruluşunun mali yapısının ve performansını yeterli olması, sermayelerinin ve aktiflerinin çok yüksek olmaması, özelleştirme işlemini kolaylaştırıcı unsurlardır. Eğer özelleştirmeden amaçlanan verimlik ise bu yöntem daha çok tercih edilmektedir.

1.5.2. Hisse Senedi Yoluyla Satış Yöntemi

Kamunun özelleştirilecek şirketlerdeki hisselerinin bir bölüm veya belirli bir kısmının satışı veya devri yoluyla özelleştirilmesi yöntemidir. KİT' in hisse senetlerini sermaye piyasasında satılabilmesi için sermayesi paylara bölünmüş anonim şirkete dönüştürülmesi gerekir. Ülkemizde KİT ' ler A.Ş. statüsüne dönüştürülmüştür. Bu yolla yapılan özelleştirmede hisse senetleri ya doğrudan doğruya tasarruf sahiplerine ya da aracı kuruluşlar eliyle satılmaktadır.

Halka arz yoluyla özelleştirme, devletler tarafından sermaye piyasalarının gelişimi piyasaların likiditesinin artırılması ve hisse senedi sahipliğinin yaygınlaştırılması için bir araç görülmekte ve bu amaçlara ulaşmak için bazı özelleştirmelerde alternatif

yöntemler daha yüksek özelleştirme geliri sağlayabilecek olmasına rağmen, halka arz yöntemi uygulanmaktadır (Megginson ve ark., 2004).

Ancak hisse senetlerinin direk halka arz edilerek satılması suretiyle özelleştirmenin yapılması için, sermaye piyasalarının gelişmiş bir yapıya ve işlem hacmine sahip olması gerekir. Ayrıca halkın menkul kıymetlere yatırım yapma alışkanlıkları bilinçli ve yoğun olmalıdır ki hisse senetlerinin halka satılarak yapılacak bir özelleştirmeden beklenen gelir elde edilebilsin. Aksi takdirde özelleştirmesi yapılan KİT' in piyasa değeri düşebilecek ve devlet beklediği gelir düzeyine ulaşamayabilecektir.

Özellikle sermaye piyasası gelişmiş ülkelerde yaygın olarak uygulanan hisse senedi satış yönteminde hisse senetleri genellikle; yurt içi sermaye piyasası kanalı ile menkul kıymetler borsasında veya aracı kurumlar tarafından satılması, birinci el piyasasında, menkul kıymetler satışı yapan kurumların hisseleri doğrudan satması, daha önceden halka arz edilmiş veya satılmış olan hisselerin, arz ve talebin karşılaştığı ikinci el piyasalarında satılması, hisselerin arz ve talebini karşılaştıran yardımcı aracı kurumlar tarafından satılması, biçiminde olabildiği gibi, yurt dışında faaliyet gösteren menkul kıymetler borsaları tarafından yabancı yatırımcılara satılması biçiminde de olabilmektedir (Gür, 2006:45).

1.5.3. Blok Satış Yöntemi

Özelleştirilecek kuruluşun tamamının veya önemli bir kısmının teklif toplanarak, pazarlıkla veya açık arttırmayla satışdır. Blok satış yöntemi bu özellikleriyle en kolay ve çabuk sonuç alınabilen özelleştirme yöntemidir. Özelleştirmenin amacı devlete gelir sağlamak ise bu yöntem daha çok tercih edilmektedir. Bu satışlar devlete önemli miktarlarda parasal kazanç sağlar. Ülkemizde bugüne kadar yapılan özelleştirmenin büyük bir kısmı bu yöntemle gerçekleştirilmiştir.

Direk satış yöntemide denilen blok satış yönteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için; özelleştirilecek işletmenin mali durumunu iyi olması, özelleştirilecek işletmenin veya özelleştirilecek kısmının alınamayacak kadar yüksek değerde olmaması, satış karlılığının yüksek olmasının önemi fazladır (Çetinkaya, 2001:182).

Blok satışların en önemli avantajı, bu özelleştirme yöntemi genellikle KİT'in yönetim hakkını da içerdiği için, özel sektörün bu yöntemde daha fazla para ödemeye gönüllü

olması ve özelleştirme gelirinin artmasıdır. Yöntemin diğer bir avantajı ise, konusunda uzman şirketlerin ihalelere girmesi ile KİT'ler için gerekli know-how, bilgi birikimi ve sermayenin kolaylıkla temin edilebilmesidir. Blok satış yönteminin göze çarpan dezavantajları ise, sermaye piyasalarının gelişmesine önemli bir katkıda bulunulmaması ve mülkiyetin tabana yayılışının engellenmesidir (Calva, 1998:665).

Kolay ve süratli olması yanında blok satış, birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Teklif alma yoluyla yapılan satışlarda fiyatın her zaman doğru tespit edilememesi, özel tekel yaratılması tehlikesi ve blok satışın pazarlık yöntemi ile yapılması ve kamuoyundan saklı tutulması şüpheleri arttırmaktadır (Sarıaslan ve Erol,1993: 17).

Bu şüpheleri gidermek amacıyla blok satış yöntemi ile yapılan özelleştirmeler basın yayın kuruluşlarına açık bir şekilde yapılabilir.

Blok satış yönteminin sakıncalarından birisi de satılan tekel niteliğine sahip kamu işletmelerinin, rekabetin ortaya çıkmaması, alıcı firmaların hisse senetlerini satmayarak elinde tutması halinde tekelleşmeye gitmesi olasılığıdır.

Özellikle stratejik KİT adıyla belirtilen ulusal önemlilik arz eden kuruluşların yabancılara blok satışının gerçekleşmesi birçok çevre de hoşnutsuzluk ve eleştirel tavır takınmalarına neden olabilmektedir. Bu tür bir özelleştirme de çok dikkatli davranılması gerekmekte ve yabancılara satışlarda gerekirse sınırlandırmaların yapılması gerekmektedir.

1.5.4. Yönetici ve Çalışanlara Satış

Şirketin yönetici ve çalışanlarına şirketin yönetimini ve kontrolünü sağlayacak oranda hisse satışını içerir. Şirketin sadece yöneticilerine satışı veya bedelsiz devri söz konusu ise bu durumda, çalışanların tümüne satıştan farklı özellikler gündeme gelir. Bu durumda teşvik mekanizması düşük düzeyde tutulur. Çünkü yöneticilerin gelir düzeyi diğer çalışanlara göre yüksek kabul edilir. Oysa sadece yönetici dışında kalan çalışanlara hisse satışı yapılacak ise bu durumda yoğun bir teşvik mekanizması uygulanır. Bu teşvikler; bedelsiz hisse verilmesi, hisse bedellerinin taksitli ödenmesi, hisse alana hediye hisse verilmesi ya da satılan şirketin ürününü belli bir indirimle

kullanma hakkı tanınması, vergi muafiyet ve istisnaları içeren hisse satışı şeklinde olabilir.

İngiltere, Fransa ve İtalya'da uygulanmış olan bu yöntem, az gelişmiş ülkelerde çalışanların tasarrufları düşük olduğundan, gerçekleşmesi zor olmaktadır. Çalışanlar ya kendi tasarruflarıyla veya borç alarak ortak olabilmektedirler (Kesici, 2001:11).

Bu yöntem bir taraftan çalışmayı teşvik etmek ve çalışanların teşebbüse olan sadakatini artırmak gibi bir takım olumlu etkilere sahipken, diğer taraftan çalışanların yeniden yapılanma için gerekli beceri, sermaye ve teşebbüs faaliyetlerini devam ettirmek için piyasalara ve teknolojilere erişim gibi noktalarda bir takım eksikliklere sahip olmaları gibi bazı olumsuzlukları da barındırmaktadır (Earle ve Telegdy, 2002).

1.5.5. Diğer Yöntemler

Özelleştirmenin yukarıda bahsettiğimiz yöntemleri dışında ülkeden ülkeye değişen birçok yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı, ihale yöntemi, imtiyaz yöntemi, yap-işlet-devret yöntemi, kirala yöntemidir.

İhale yoluyla özelleştirilme mahalli veya merkezi devlet birimlerince yerine getirilmesi gereken bir kısım mal ve hizmet üretiminin, mal ve hizmet sunulması ile ilgili sorumluluk kamuda kalmak şartıyla, ihale ile devlet tarafından özel sektöre yaptırılmasına denilmektedir (Alper, 1994:75).

İlgili kamu kuruluşu kendi personelini ve ekipmanını kullanmak yerine, hizmeti ihale aracılığıyla, özel şirketlere yaptırarak en düşük maliyetle hizmet üretimini amaçlamaktadır. Rekabet ölçüsünde maliyetlerde de düşme meydana gelmektedir (Gökbayrak, 2003:45).

Bu yöntem günümüzde üretim ve yapım işlerinde kullanıldığı gibi, temizlik, yemek, yol bakım-onarım, araç tamir-bakım, çöp toplama işleri gibi kamu idarelerinin yürütmesi gereken daha birçok hizmetlerde uygulanmaktadır.

İhale yöntemi yürürlükteki 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile, genel bütçeye dahil dairelerin, katma bütçeli dairelerin, il özel idaresi ve belediyelerin alım, satım, hizmet, yapım, kira, taşıma gibi işlerini ihale ile özel kesime yaptırmalarına olanak vermektedir. Bu yöntem ayrıca kalkınma planlarında da özendirilmektedir. Kanuna göre ihalede

kullanılan yöntemler dört kısma ayrılmaktadır. Bunlar açık ihale, belli istekler arasında ihale, pazarlık ve doğrudan temindir. Yapılacak işin niteliğine göre bu yöntemlerden hangisinin uygulanacağı kanun hükümlerine uyularak ilgili idare tarafından belirlenmektedir. İhale yönteminin, piyasada rekabet ortamından yararlanmayı olanaklı hale getirmesi yöntemin kamu hizmetlerinin yürütülmesindeki önemini arttırmaktadır. Böylelikle ihaleyi kazanmak için rakip işletmeler arasında maliyet ve kalite yönünden bir yarışma söz konusu olmaktadır. Bu da ilgili kamu hizmetinin verimliliğini artıran ana noktadır (Eryılmaz, 1997:149).

İmtiyaz yöntemi, kamunun tekelinde olan bir hizmetin, özel bir firmaya tekel olarak verilmesini, ya da belirli bir coğrafi bölgede bir hizmetin yürütülme yetkisinin özel bir kuruluşa devredilmesini ifade etmektedir. Bu yöntem özellikle elektrik, doğalgaz, haberleşme, ulaştırma gibi doğal tekel özelliği taşıyan faaliyet alanlarında uygulanmaktadır.

Bu yöntemde, kamu hizmetinin her türlü gider ve zararı kendisine ait olmak üzere, idare tarafından konulacak koşullar ve verilecek yararlar karşılığında özel kişiler tarafından gerçekleştirilecek bir sözleşmedir. Bunun nedeni, kamu tekellerinin aşırı büyümeleri sonucu verimli ve etkin çalışma koşullarından uzaklaşmaları, kaynak kullanımında israfa neden olmaları sayılabilmektedir. İmtiyaz sözleşmeleri ile hizmetten yararlananlar, hizmet bedelini imtiyaz sahibine ödeyecek; imtiyaz sahibi de devlete sözleşme bedelini ödeyecektir.

İmtiyaz yöntemiyle ihale yöntemi birbirine çok benzemesine rağmen üreticiye yapılan ödeme açısından farklılık gösterir. İhale yönteminde üretici firmaya ödemeyi devlet, imtiyaz yönetiminde ise tüketici yapmaktadır. Doğal tekel durumundaki faaliyetlerde belirli bir firmaya imtiyaz tanınarak fiyat ve tarifelerin kamu kesimince belirlenmesi söz konusudur. İmtiyazın mal ve hizmetleri en düşük fiyatla piyasaya sürmeyi öneren firmaya devredilmesi gerekir (Berberoğlu, 1987:20).

Özelleştirme yöntemlerinden bir diğeri de yap-işlet-devret yöntemidir. Bu yöntem; ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dahil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması

suretiyle ödenmesi anlamına gelir. Yap-işlet-devret yönteminde de devlet özel yatırımcı firmaya imtiyaz verir ve bu imtiyaz hakkı işletme süresinin sonunda devlete iade edilir (<http://ekutup.dpt.gov.tr>, 29.10.2010).

Bu yöntemin ana amacı büyük sermaye gerektiren bazı hizmetleri özellikle sermaye sıkıntısı çeken ülkeleri yabancı sermayeye açmaktır. Böylece bu yöntem yabancı sermayenin ülkeye girişini de özendirmektedir. Yöntem ile ayrıca ülkeye kalifiye işgücü, sermaye ve teknoloji akışı olacağı bu sayede ekonomik kalkınmanın hızlanacağı da savunulmaktadır.

Bir de özelleştirilecek teşebbüslerinin özel sektöre kiralanması ya da yönetimin devri yöntemleri vardır ki bu yöntemlerle amaçlanan; KİT' lerinin performans ve verimliliklerini arttırmaktır.

Özelleştirmenin diğer yöntemleri başlığı altında belirttiğimiz bu vb. yöntemler daha çok KİT' leri özelleştirmeye hazırlamak için uygulanan yöntemlerdir.

1.6. Özelleştirme Kapsamına Alınan K.İ.T.' lerdeki Personel Uygulamaları

K.İ.T.'lerde çalışan personelle ilgili istihdam esas ve usulleri kanunla belirlenmiş olmakla beraber, istihdam politikalarının esasları yıllık programlar ile genel yatırım ve finansman programı kararnamele; bunun yanında Başbakanlık tarafından ihtiyaç duyulan zamanlarda yayımlanan genelgelerde ayrıca düzenlenmektedir.

1.6.1. Personele İlişkin İlgili Mevzuatlar ve Gelişmeler

Başlangıçta özel hukuk hükümlerine göre faaliyet gösteren KİT' lerin personel yönetimi bakımından ilk düzenleme, 1939 yılında yayınlanan 3659 sayılı Kanunla yapılarak; memur durumunda olan personel için düzenleme getirilmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan çeşitli düzenlemelerle beraber KİT' lerde çalışan memurların ücretleri Devlet memurları ile paralel düzeye getirilmiştir. Zaman içinde yeni kurulan veya statülerinde değişiklik yapılan bazı KİT personelinin farklı statülerde istihdam edilmesi sağlanmıştır.

1982 Anayasa'sının 128 inci maddesi ile "Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle görevli oldukları kamu

hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür. Memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atamaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlölükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir.” hükmü getirilmiştir.

Daha sonra KİT’ lerle ilgili olarak 60 sayılı KHK , 2929 sayılı Kanun ve 233 sayılı KHK ile yapılan mevzuat düzenlemelerinde ilkeleri de belirtilmek suretiyle personel rejiminin ayrı bir kanunla düzenleneceği belirtilmiş; ancak bu konuda ilk düzenleme kanunla değil 26.04.1985 tarih ve 85/9 sayılı Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu (daha sonra Yüksek Planlama Kurulu-YPK) kararı ile yapılarak; bazı istisnalar dışındaki KİT’ lerin tüm boş kadroları iptal edilmiş ve istihdam ihtiyacının sözleşmeli personelle karşılanması esası benimsenmiştir.

233 sayılı KHK gereği personel rejimi ile ilgili ilk yasal düzenleme 05.01.1988 tarih ve 308 sayılı KHK ile yapılmış, daha sonra 16.06.1988 tarih ve 331 sayılı KHK ile bu KHK’da değişiklik yapılarak; K.İ.T.’ler de tüm hizmetlerin işçiler dışında yalnız sözleşmeliler eliyle yürütölmesi öngörölmiştir. Ancak bu düzenleme Anayasa Mahkemesi’nin 22.12.1998 tarih ve 1988/55 sayılı kararı ile Anayasaya aykırı bulunarak iptal edilmiştir.

Bu gelişme üzerine 22.01.1990 tarih ve 399 sayılı “K.İ.T. Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı KHK’ nın Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair KHK” 29.01.1990 tarih ve 20417 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

399 sayılı KHK’ nın 3 üncü maddesinde teşebbüs ve bağlı ortaklıklarda hizmetlerin memurlar, sözleşmeli personel ve işçiler eliyle gördürölceği, işçilerin bu KHK’ ye tabi olmadığı hususları düzenlenmiştir.

Ancak söz konusu KHK’ nın geçici 9 uncu maddesi ve 408 sayılı KHK ile 399 sayılı KHK’ ya eklenen ek 1 inci madde ile de 233 sayılı KHK’ nın yürürlüğe girdiği tarihten önce özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş olup tüm personeli İş Kanunu’na tabi olan kuruluşlar personel rejimi ile yapılan düzenlemeler kapsamı dışında tutulmuştur.

399 sayılı K.H.K.'nın bazı maddeleri, Anayasa Mahkemesi'nin 13.8.1991 tarih ve 20959 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4.4.1991 tarih 1990/12 Esas, 1991/7 sayılı Kararı ile Anayasaya aykırı bulunarak iptal edilmiş, ancak kararın yayım tarihinden itibaren 6 ay sonra yürürlüğe gireceği de ayrıca belirtilmiştir.

Personel rejimini düzenlemek üzere yayımlanan ancak anayasaya aykırılık gerekçesi ile iptal edilen 399 sayılı KHK' nin; iptal gerekçeleri de dikkate alınarak yeni bir düzenleme yapmak üzere 3771 sayılı Kanun 11.2.1992 tarih ve 21139 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 3771 sayılı Kanunla I sayılı cetvelde unvanları sayılan personelin sözleşmeleri iptal edilerek, kadrolarında istihdam edilmesi ile 399 sayılı KHK' de belirtilen hükümler dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabi olacakları hususları düzenlenmiştir.

KİT' lerde çalışan işçiler özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilmektedir. KİT' lerde işçi personelin istihdamı; 1475 sayılı İş Kanunu, 2821 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu, 2822 sayılı Sendikalar Kanunu, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile bu kanunlarda ek ve değişiklik yapan Kanun ve KHK hükümlerine göre yürütülmektedir.

27.11.1994 tarih ve 22124 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 24.11.1994 tarih ve 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve KHK' lerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda çalışan personel için;

-İş Kaybı Tazminatı ödenmesi ve diğer hizmetlerin verilmesi,

-Personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilmesi,

-Sosyal yardım zammının ödenmesi,

-Kendi istekleriyle emekli olunması halinde emekli ikramiyelerinin %30 fazlası ile ödenmesi hususları düzenlenmiştir.

1.6.2. KİT’ lerde İstihdam Edilen Çalışanlar

KİT’lerde çalışan personeli üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; memurlar, sözleşmeli personeller ve iş kanununa tabi personellerdir.

1.6.2.1. Memur

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4’üncü maddesinde “Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.”denilmektedir. KİT ‘lerde bu tanıma uygun olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamına giren personel memur personeller çalışmaktadır. Memurlar emekli sandığına tabidir.

1.6.2.2. Sözleşmeli Personel

Sözleşmeli personel bir meslek bilgisine ve uzmanlığa ihtiyaç gösteren geçici ve zorunlu durumlarda istihdam edilen ve işçi olarak sayılmayan kimse olarak tanımlanmıştır.

Tanıma bakılacak olursa sözleşmeli personel esas olarak genel idare esasları dışında yürütülen görevlerde istihdam edilmelidir. Ancak günümüzde asli ve sürekli görevlerde de kadrolar karşılık gösterilmek suretiyle sözleşmeli personel istihdam edilmektedir. Bu kadroların geçici olarak tanımlanıp daimi hale gelmesinin en önemli nedeni; KİT’ lerin en büyük eleştiri konusu olan fazla istihdamdan dolayı, özelleştirme çalışmalarının hız kazanmasıyla bu kuruluşlara personel alımının sınırlandırılmasıdır. Özelleştirmelerin planlanan sürelerde sonuçlandırılmamış olması bu defa KİT’ lerde personel sıkıntısı yaşanmasına neden olmuştur.

1.6.2.3. İş Kanunu’na Tabi Personel

KİT’lerde 1475 sayılı İş Kanunu’na tabi olarak çalışan işçiler;

-Üretim birimlerinde toplu iş sözleşmesi hükümlerine tabi olarak çalışanlar,

-İşçilerle beraber sendikalaşıp, işverenle toplu iş sözleşmesi yapan ve kapsamı itibariyle kurumlarına göre değişiklik gösteren, toplu iş sözleşmesine tabi büro personeli,

-İşveren vekili durumunda bulunan veya işveren vekili olmamakla beraber işverenle toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili işçi sendikası üyesi olmayan ve bu sendikaya dayanışma aidatı ödemediklerinden haklarında toplu iş sözleşmesi hükümleri uygulanmayan ve kapsam dışı olarak nitelendirilen personel, olmak üzere üç ayrı grupta toplanmaktadır.

1.6.3. Mevcut Personel Uygulamalarındaki Sorunlar

KİT’ lerde çalışan personelin statüsünde görülen farklılıklar kuruluşlarda aynı veya benzer nitelikteki hizmetlerin değişik statülerde çalışan personel eliyle görülmesine ve dolayısıyla da bu personele farklı olanakların sağlanmasına neden olmaktadır.

Nitekim 1985 yılında başlatılan sözleşmeli personel uygulamasının amacı; nitelikli personeli daha iyi ücretle çalıştırmak, KİT’ lerde çalışan nitelikli personelin daha iyi olanaklar sağlayan özel sektör kuruluşlarına geçişini önlemek, çalışana daha iyi ücret ödeyerek çalışmayı teşvik etmek ve dolayısıyla verimliliği arttırmak olmasına karşın; aradan geçen zaman içinde gerek yapılan yasal düzenlemelerdeki yetersizlik ve ayrıcalık getiren hükümler, gerekse uygulanan ücret politikalarının ülke ekonomisinin içinde bulunduğu koşullara göre yetersiz ve seyyanen belirlenen ücret artışları şeklinde olması; ücret bakımından daha adaletsiz koşulların yaratılmasına neden olmuştur. Bunun yanında, özelleştirme kapsamındaki kuruluşlarda çalışan personel için sağlanan ayrıcalıklar personel sisteminde yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Diğer taraftan; bütçe kanunları, kararnameler ve Başbakanlık genelgeleri ile KİT’ lerde yeni personel istihdamını önleyici kısıtlamalar nedeniyle, üretim yerlerinden ayrılan nitelikli personelin yerine yeni personel alımının neredeyse imkansız hale gelmesinin yanında; ihtiyaç fazlası personelin görev yerlerinin değiştirilmesi uygulamasının da çeşitli nedenlerle giderek daha güçleşmesi sonucu faaliyetlerin aksamadan yürütülmesini teminen; konuyla ilgili yapılan tüm kısıtlayıcı ve hatta yasaklayıcı

düzenlemelere karşın süreklilik gösteren bazı işlerde hatta büro hizmetlerinde taşeron aracılığı ile eleman çalıştırılması uygulaması giderek yaygınlaşarak yeni bir istihdam statüsü haline gelmiştir.

Taşeron aracılığı ile personel temini uygulamasında, bu çalışanlar için yapılan harcamalar personel harcamaları içinde gösterilmemekte, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler harcama grubu içinde değerlendirilmektedir. Bunun yanında taşeron aracılığı ile temin edilen personelin tamamı herhangi bir işçi sendikasına üye olamamakta, hizmet satın alınması şeklinde yapılan bu uygulamada çalıştırılan kişiler asgari ücret üzerinden istihdam edilmektedir. Yasal hakları olan dayanışma aidatı ödeyerek sendika üyesi olmaları halinde daimi işçilerle aynı mali haklara sahip olduklarından sendikaya üye olan taşeron işçisi işinden çıkarılmaktadır. Ancak işten çıkarılsalar dahi geçmişe dönük olarak açılan davalar sonucu, taşeron işçisi daimi işçilere göre eksik aldığı mali haklarını yasal olarak almakta, bu durum da bu şekilde istihdamın yaygın olduğu kuruluşlar için önemli mali yükleri de beraberinde getirmektedir.

İş yaşamının önemli bir bölümü olan sendika ve dolayısı ile toplu iş sözleşmesi kapsamı dışında olduğundan ucuz olan, taşeron aracılığı ile personel temini uygulaması giderek daha da yaygınlaşmış ve yapılan düzenlemelerin aksine sadece dönemsellik arz eden veya yardımcı hizmetlerin dışına çıkılarak, asli ve sürekli görevlerde de bu şekilde personel çalıştırılması suretiyle daimi işçi kadrolarında eksik olan kadrolar tamamlanmıştır. Hatta bu uygulama bazı kuruluşlarda daimi personel kadrolarından daha fazla taşeron işçisi istihdamı şekline dönüşmüştür.

Bu uygulama ile kuruluşlar açısından ortaya çıkan diğer önemli bir sakınca da; kuruluşların daimi kadrolarında gerekli olan personel kadrolarını yetiştirmemesinin bu kuruluşların geleceği açısından yaratacağı sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan; ancak asgari ücret karşılığı çalıştırılan kişilerin nitelik olarak yetersiz bir düzeyde olması yanında sürekli değişmesi de kuruluşların üretim verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Yine niteliksiz personelin üretim araçlarına vermeleri muhtemel zararlarda diğer olumsuz etkilerdir (<http://www.ydk.gov.tr>,02.03.2010).

1.6.4. Özelleştirmenin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Kuruluşlar başarılı olabilmek için olaylar ve yenilikler karşısında esnek, dengeli bir faaliyet gösterebilmek için dinamik bir çalışma içerisinde bulunmalıdır. Bu özelleştirilecek kuruluşlar açısından daha çok önem arz etmektedir. Özelleştirmenin direk olarak en fazla etkileyeceği kesim kuşkusuz KİT’ lerde çalışan personeldir. Çalışanları olumsuz etkileyebilecek unsurların tespiti ve bunların ortadan kaldırılması özelleştirmenin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında önemli bir etken olacaktır.

Özelleştirme ile çalışanlar açısından yaşanan en önemli sonuç, tüm ülkelerde ve sektörlerde görüldüğü gibi isten çıkarmalar ve beraberinde gelen işsizlik olmuştur. Ülkemizde özelleştirme “öncesi” istihdamda daralmaya ilişkin ilk örnek ÇİTOSAN’ a ait işyerlerinde görülmüştür. Özelleştirmeye ilişkin yasaların çıktığı 1984 yılından, ÇİTOSAN’ da özelleştirmenin gerçekleştirilmeye başlandığı 1989 yılına kadar burada devlet tarafından özelleştirme öncesinde istihdamda %20 oranında azaltılmaya gidilmiştir.

Böylece istihdamı azaltarak satış cazip hale getirilmeye çalışılmıştır. Yaşanan işçi çıkarımları sonucu özellikle kentlerde, önemli boyutta olan işsizlik daha da artmaktadır. Yaşanan işsizlik sonucu, bu işsizleri istihdam edecek bir ekonomik yapının olmaması ve sosyal düzenlemelerin yetersiz olması nedeni ile özelleştirme sonucu işsiz kalanların gideceği yer sınırlı olacağından kayıt dışı ekonomi ve kayıt dışı istihdam daha da büyüyecektir. Bunun sonucunda da çalışanlar daha düşük ücret ve daha olumsuz çalışma koşullarını kabullenmek zorunda kalacaklardır. Endüstri ilişkileri sistemi içinde taraflardan biri olan işçi sendikaları da toplu pazarlık güçlerini kaybedeceklerdir (Lordoğlu ve Müftüoğlu,1994:131).

Bir iş sahibi iken özelleştirme nedeni ile işlerini kaybeden insanlarda, alışmış oldukları bir hayat standardı olduğundan moral çöküntüsü daha fazla olacaktır; bu insanlarda rejime ve devlete karşı olumsuz tutumlar da oluşabilecektir (Bedir, 1992:57).

Özelleştirme ile birlikte çalışanların ücret yapısında da değişiklikler olabilecektir. Kamu sektöründe kıdem ve statüye bağlı bir ücret sistemi vardır. Özelleştirme ile öncelikle bu yapı değişmektedir. Vasıf ve performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmaya başlayacaktır. Performansa dayalı ücret sistemlerinde parça başı ücret, primli ücret gibi

uygulamalarla ücret bireyselleştirilmektedir. Bu nedenle işçi, işveren sendikaları tarafından kolektif ilişkilerle belirlenen ücret standartlarından uzaklaşmaktadır. Sonuç olarak, işçi sendikalarının faaliyet alanları da sınırlanmaktadır. İşçiler, güvenlik ve sağlık açısından tehlikeli sayılabilecek bir hızda çalışmak zorunda kalmaktadır. Birbiri ile rekabete sokulan işçiler arasında dayanışma ve örgütlenme arzusu da azalmaktadır. Performansa dayalı ücret sisteminin başarılı ve başarısız işçiler arasındaki farkın nesnel olarak belirlenmesini sağlamak ve başarılı olanlar lehine düzenlemeler yapılmasına olanak vermek açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

KİT' lerde farklı statülerde çalışan personelin özelleştirmeden sonra bu statülerini koruyabilmeleri de güç olacaktır. Bu noktada özelleştirmenin çalışanlar üzerindeki diğer önemli bir etkisi de statü değişikliği olacaktır.

Çalışma statülerinin değişmesi, daha önce memur ve sözleşmeli personel olarak çalışanların işe alınmaları, işyeri değiştirmeleri, atanmaları, yükselmeleri, ücretleri ve işten çıkarılmaları ile ilgili bütün prosedürü değiştirecektir. Bu değişiklik çalışanlar arasında statü farklılığından kaynaklı ilişkilerin de değişmesine yol açacaktır. Çalışanlar arasında ast üst ilişkisi tamamen değişecektir. Özellikle memur ve sözleşmeli personelin çalışmaları ile ilgili olarak sorumlu oldukları mevkii değişecek, teşebbüsün üst kademe yöneticileri siyasi iktidarların tercihlerine uygun yöneticilerden alınarak, özel şirketin menfaatlerini koruyan ve maksimize etmeye çalışan kişilerden oluşacaktır (Alper, 1994:109).

KİT' lerinde memur unvanıyla çalışanlar özelleştirmeden sonra aynı işyerinde çalışmaya devam etmeleri halinde memurluk sıfatlarını kaybederek işçi sıfatıyla çalışırlar. Kamu hukukuna tabi iken özelleştirmeye birlikte özel hukuk kurallarına tabii olurlar. Daha önce özelleştirmesi yapılan kuruluşlarda, memur ve sözleşmeli personelden çok az sayıdaki personelin, kuruluşu devralan özel şirketle çalışmaya devam ederek işçi statüsüne geçtiği görülmüştür. Bunun nedenlerine bakılacak olursa, ülkemizde yapılan özelleştirmelerin uzun dönemde personel açısından meydana getireceği sonuçların belirgin olmaması, kamuda ki iş garantisi olgusunun olmaması, yakın çevreden gelen baskılar, toplumda günümüzde kamu sektörü çalışma koşulları ve ücret yapısının özel sektöre göre daha iyi olduğu algısı gibi gerekçeler gösterilebilir.

Eğer KİT' lerde çalışan memur ve sözleşmeli personeller bu unvanlarına korumak istemeleri halinde diğer kamu kurum ve kuruluşlarında statülerine uygun boş kadro ve pozisyonlara atanacaklardır. Bu atamalarda Devlet Personel Başkanlığı' nın takdir ve yetkisi bulunmaktadır. Ancak bu durumda da çalışanların bir takım kaygıları mevcuttur. Bu kaygılarının başında hangi kuruma atanacakları gelmektedir. Uzun yıllar alışmış oldukları, kurum kültürünü benimsedikleri iş yerlerini bırakarak, yeni bir kuruma adapte olmak zorunda kalmaları bu çalışanları psikolojik olarak etkilemektedir. Özelleştirme kapsamına alınan kuruluşlarda bu kaygılar iş verimini düşürmektedir.

Özelleştirilen kamu kuruluşlarında bir iş sözleşmesine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan İş Kanunu' tabi olan personelin statüleri aynen korunacaktır. Bu personelin işçi statüsü aynen korunacaktır.

İşçi statüsünde olup da kapsam dışı personel olarak nitelendirilen ve İş Kanunu' na tabi olarak çalışan personel özelleştirilmesi tamamlanan işletmede iş ilişkisini sürdürürse, aynı statüde iş ilişkisi devam eder. 4046 sayılı Kanun ile bu statüdeki personele başka kamu kurum ve kuruluşlarına naklen tayin imkanı da getirilmiştir. Devlet Personel Başkanlığı' na bu atamalarda geniş bir takdir yetkisi verilmiştir. Anılan başkanlık tarafından kapsam dışı personelin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında bulunan bir kamu kurum ve kuruluşuna devlet memuru olarak atanması teklif edilebilir. Atanan personel atamanın yapıldığı anda aldığı ücreti, atandığı kurumdan aynen almaya devam eder. Atandığı kurumda bulunduğu pozisyonda alınan ücret düşük ise, aradaki fark tazminat olarak karşılanır.

Ancak kapsam dışı statüde öğrenim düzeyi yetersiz olan bir çok personel üst düzeyde (üretim, yönetim ve denetim birimlerinde, müdür, müdür yardımcısı, şef gibi) görev yapmaktadır. Bu görevlere kadrolu olarak değil görevlendirme şeklinde atanmaktadırlar. 657 sayılı Kanuna intibakları halinde bunların durumlarına uygun kadro ve pozisyonların nasıl oluşturulacağı kanun hükmünde açık değildir.

Her ne kadar bu statüde ki çalışanlara naklen tayin imkanı tanınmış olsa da, uygulamada bunun pek gerçekleşmediği görülmektedir. Kanun ile nakil hakkı verilmiş, ancak bu Devlet Personel Başkanlığı' nın takdir yetkisine bırakılmıştır. Dolayısıyla kapsam dışı olarak nitelendirilen işçi statüsündeki bu çalışanlar özelleştirme safhasında memurlar ve sözleşmeli personeller gibi bir tercih hakkına sahip bulunmamaktadırlar.

Kapsamdışı personel kavramı hakkında net bir tanım yapılamıştır. Bu kavram kamu hukuku ile ilgili bir kavram değildir. Bu nedenle, KİT’ lerde işçiler dışındaki kamu görevlisi statüsünde çalışanları ilgilendirmemektedir. Kapsam dışı personel kavramına ilk kez 09.10.1990 tarih ve 418 sayılı KHK ‘ de sözleşmeli personel kavramının yanında parantez içinde yer verilmiştir. Ancak başta 1994 yılında kabul edilen 4046 sayılı Kanun olmak üzere bazı yasal düzenlemelerde kapsam dışı personel, sanki statü hukukuna giren ayrı bir çalışan grup gibi gösterilmiştir.

Kapsam dışı personel özel hukuk çerçevesinde bir hizmet akdi ile çalışan, dolayısıyla işçi niteliğinde olan kişilerden oluşmakta olup, toplu pazarlık sırasında tarafların anlaşmasıyla toplu iş sözleşmesinin dışında bırakılmaktadır. Bu kapsam dışı bırakma toplu sözleşmenin süresiyle sınırlandırılmakta, bir sonraki sözleşmede tekrar sözleşmede belirtilmektedir.

Halbuki kanunen kapsam dışı bırakılan personelin sendika üyesi olmasında hiçbir engel bulunmamaktadır (Kutal, 1999:11).

Kapsamdışı personelden 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu’ nun 22. maddesinde “ Kuruluşlardaki personelin nakli” başlığı altında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ na tabi memurlar ile sözleşmeli personel yanında de söz edilmiştir. Statü hukuku ile hiçbir ilgisi bulunmayan bu personelin 4046 sayılı Kanunun ilgili maddesi ile başka kamu kurumuna yerleştirilebilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak, 1996 yılında Uyuşmazlık Mahkemesi kararı kapsam dışı personeli kamu görevlisi statüsüne sokmuş ve bunlarla ilgili uyuşmazlıklarda idari yargının görevli olduğu sonucuna varmıştır. Çalışan bir kişinin aynı anda iki statüye sahip olma imkanı yoktur. Bu durumda hukuken çözüme ulaşılması imkansız bir durumla karşı karşıya kalınmıştır toplu iş sözleşmesi sona erdiğinde bu kişilerin hukuki statülerinin ne olacağı, hizmet akitleri feshedildiğinde kamu görevlilerinin sahip olduğu güvencelerden yararlanıp yararlanamayacakları, nasıl atanacakları, işe başlama süreleri gibi pek çok sorunlar ortaya çıkmıştır.

Aslında gerek 657 sayılı Kanun’ da gerekse 399 sayılı KHK’ de kapsam dışı personel biçiminde bir istihdam türü bulunmamaktadır. İş sözleşmesine tabi olarak işçi statüsünde çalıştıkları konusunda doktrinde tereddüt bulunmayan bu personel, uygulamada bir tür idari personel olarak kabul edilmekte ve haklarındaki tüm işlemler

de idari personele ilişkin getirilmiş esaslara uygun olarak gerçekleştirilmektedir (Keser, 2003:56).

BÖLÜM 2: MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, Latince anlamı hareket olan “Movere” kelimesinden gelmektedir (Dessler, 2001;231). Motivasyon Türkçe’ de; isteklendirme, güdüleme, harekete getirme, harekete sevk etme, itici kuvvet, harekete yöneltici içsel güç olarak tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü 2011).

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:120).

Motivasyon, bilim adamları tarafından çeşitli tanımları yapılmış bir kavramdır. Koçel motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamıştır (Koçel 2003: 633). Cascio’ ya göre motivasyon, kişisel ihtiyaçların tatmin isteğinden doğan bir güçtür (Cascio, 1989:428). Luthans ise motivasyonu; amaca ulaştıran davranışı ve yönlendiriciyi aktif hale getiren fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarla başlayan bir süreç olarak tanımlamakla motivasyonun kapsamını genişletmiştir (Luthans, 1997:147).

Motivasyonun endüstriyel ve organizasyonel tanımlarına bakacak olursak; Pider, motivasyonu işle ilgili davranışları başlatan ve süresini, yönünü, şiddetini, biçimini belirleyen içsel ve dışsal güçlerin tümü olarak tanımlamıştır (Ambrose ve Kulik,1999:231).

İçsel güdü, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. İnsanın, bir güdüsünü ya da gereksinmesini doyumlamak için çaba harcamaya yönelmesi, içten güdülendiğini göstermektedir. İçsel güdülenme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal itici bir güçtür. Dışsal güdü ise bireyin dışından gelen etkileri içerir. İnsanı yüksek edime ulaştıran içsel güdülenmesidir. Dışsal güdülenmede de insanın ediminin yükseldiği görülebilir ama bu tür yükselmesi süreklilik göstermez (Ay, 2006:6).

Motivasyon insanların işlerinde en iyi performansı vermelerini sağlayan güç şeklinde de tanımlanmaktadır. Bunun gerçekleşmesi için örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının

tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenebilirliği sağlanmalıdır.

Yapılan tanımlamalar ışığında, motivasyonu insan davranışlarının iç veya dış etkenlerle tetiklenerek, belli davranışlara yönlendirilmesi ve bu davranışların belli bir takım amaçlara ulaşmak için sürdürülmesi olarak ifade edebiliriz. Motivasyonun temelini insan davranışları oluşturmaktadır. Bu yüzden birey ve örgüt açısından motivasyon düzeyini yüksek tutabilmek için insan davranışlarının sürekli incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda öncelikle insanları nelerin motive ettiğini anlamak gerekmektedir. Onları yaşam düzeyini yükseltme ve başarılı olma isteği ve ihtiyacına iten temel ihtiyaçları belirleyerek anlamak mümkün olacaktır.

Bu temel ihtiyaçlar üç aşamalı gösterilebilir. Bunlar; zorunlu ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar kişisel ihtiyaçlardır. Alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan motivasyon gerçekleşmez. Bu ihtiyaçların karşılanmasıyla hoşnutsuzluk ortadan kalkar; insanlar talihsiz oldukları duygusundan sıyrılırlar. Ancak, temel ihtiyaçların karşılanması, insanları her zaman verimlerini artırma yolunda motive etmeye yetmez (Ülker 2001: 20–21). Ayrıca sosyal ve kişisel ihtiyaçların da belli oranlarda karşılanması gerekir. Birini motive etmek istediğinizde işe başlamadan önce, o kişi için nelerin önemli olduğunu düşünmeniz, sonra da bu isteklerine seslenecek bir yaklaşım oluşturmanız gerekir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur (Tutar vd. 2004: 167).

Motivasyon faktörleri evrensel değildir. Bu faktörler yerel ve subjektif olduklarından, hem öncelikleri hem kendileri her an değişebilirler. Bir gün motive eden faktörler başka bir gün anlamsız, boş ve gereksiz görülebilir ya da yetersiz kalabilirler (Kim 2005: 15).

Toplumdan topluma, örgütten örgüte ve hatta bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Toplumların kültürü, devletin ekonomik ve siyasal yapısı, inançlar, gelenek ve görenekler gibi birçok olgu motivasyonu etkilemektedir.

2.1.2.Motivasyon Süreci

Motivasyon içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimleri ya da beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir (Eroğlu, 1995:6).

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşimli ve birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar ve doyumla sona erer. Bilindiği gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaç güdülenir (Can vd. 1998: 300).

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir ihtiyaç duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır:

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Bireyin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.
4. Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır (Aşıkoğlu, 1996:39).

2.1.3. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır (negatif güdülenme). Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir. Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği

için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız. İnsan davranışı gelişigüze'dir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır. Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz. Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir. Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir. Motivasyon ve davranış aynı şey değildir (www.besyo.net).

İşgören açısından son derece önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Kırç, 2007:58).

1. Motivasyon; kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
2. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu toplumun kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenir.
3. Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkiler.
4. Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir.
5. Amaçlar davranış kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
6. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
7. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
8. Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.

2.1.4. Motivasyonun İlkeleri

Örgütlerde çalışanların motive edilmesinde başarılı sonuç elde edilebilmesi açısından bir takım ilkelere yöneticiler tarafından özenle uyulması etkili olacaktır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,

2. Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
3. İşgörenleri sürekli eğitmek,
4. İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
5. İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
6. İşgörene örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak (Efil, 1993:104).

2.1.5. Motivasyonun Yararları

Rasyonel bir motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir (Şimşek vd., 2001:116):

1. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
3. Çalışanların “ego” larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin geliştirilmesine olanak hazırlayacaktır.
5. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
6. Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
7. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
8. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemleri kabule zorlayacaktır.

9. Motivasyon çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerdiğinden bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar.

2.1.6. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönlelere kanallandırmak onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir (Aşkoğlu, 1996:43).

İşgörenleri motive etmek için artık sadece maddi ödüller yeterli olmamaktadır. Başka bir deyişle bir işgören yalnız paraya, maddeye ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçların bir kısmını da bulunduğu örgütten sağlamak ister. Bu yüzden, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar (Ergül, 2005:69).

Maertz ve Griffeth'e göre çalışanın işletmede kalmasını ve motive olmasını sağlayan güçler, etkileyici güçler, maddi güçler, bağlayıcı güçler, davranışsal güçler, alternatif güçler, normatif güçler, ahlaki güçler ve birleştirici güçlerdir. Etkileyici güçler, bireylerin işletme ve işgörenle ilgili duygusal tepkilerinden oluşur. Maddi güçler, bireyin bir işletmenin üyesi olmasından dolayı gelecekle ilgili bilişsel değerlendirme yapması, işgören olarak amaçlarına ulaşabilmesini sağlayan ve değerlerine uygun bir işletmenin varlığı sonucu ortaya çıkan güçlerdir. Bağlayıcı güçler, bireylerin işletmeye karşı borçlu olmalarını hissetmelerine neden olan ve işletmede kalmaya yönlendiren etkililerdir. Davranışsal güçler, bireyin işletmeden ayrılmasının getireceği maliyeti düşünerek rasyonel güdülerle hareket etmesini sağlayan kişisel algılamadır. Alternatif güçler, bireyin çalıştığı işletmede yeteneklerini kullanabileceğine alternatif işleri yapabileceğine olan inancı ve yapması gereken işle ilgili belirsizliklerin ortadan

kaldırılmasıyla motivasyonun oluşturulmasına katkı sağlanmasından oluşur. Normatif güçler, bireyin diğer işletmelerde çalışan aile üyeleri veya arkadaşlarının işletmeden ayrılma kararı ile ilgili düşüncesine yönelik değerlendirmeleridir. Çalışanın alacağı kararlarda aile üyeleri ve arkadaşlarının yüksek oranda etkileyici gücü vardır. Bu nedenle beklentisi olanların etkileme gücü çalışanın davranışlarını yönlendirici ve motive edici bir etki yaratabilecektir. Ahlaki güçler, çalışanın genel ahlaki değerlerinin etkisi altında kalması ve içsel güdülerıyla hareket etmesine neden olan inanışlarıdır. Birleştirici güçler, çalışanların işletmede diğer kişi ve gruplarla olan ilişkileri sonucu kararlarını ve davranışlarını etkileyen güçlerdir (Maertz ve Griffeth, 2004:670).

Motivasyonu artırıcı faktörler genel olarak üç ana başlık altında incelenebilir. Bu faktörler ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ile örgütsel ve yönetsel faktörlerdir.

2.1.6.1. Ekonomik Faktörler

Motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerin başında ekonomik araçlar gelmektedir. Ekonomik araçlar ücret artışı, primli ücret uygulaması, kara iştirak, ikramiye ve ödüllendirme gibi maddi unsurlardan oluşmaktadır.

Ücret motivasyon kuramları ile birlikte bir çok yöneticiye göre motivasyonu sağlayan en etkili araçtır. İşgörenin işletmeye giriş nedeninin yanında ücret, çalışanı işletmede sürekli bağlamada en güçlü güdüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:150).

Bütün işgörenler adil ve mantıklı miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Her işgörenin, iş yüklerine ilişkin kendi algıladıkları yetenekleri, bilgileri ve tecrübeleri üzerine kurulan, kendi değerlerine ilişkin bir fikri vardır ve kendilerine ödenmesi gereken miktar konusunda bir fikir geliştirirler. Eğer daha azını alıyorsa kaçınılmaz olarak kullandıklarını hissedeceklerdir. Benzer şekilde insanlar diğer işgörenlerin aldıklarıyla orantılı bir ücret aldıklarını da hissetmek isterler. Genellikle kendi yeteneklerini, tecrübe ve iş yüklerini yanı başındaki meslektaşlarıyla ve düzenli olarak ya da nadiren görüştükleri diğer arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündükleri ücretten fazla ise o insanlara ve örgüte güveni azalır (Maitland, 1997:44).

Motivasyonu etkileyen ekonomik faktörlerden bir diğeri de primli ücret sistemidir. Çalışanları almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve verimli çalışmaya

özendirmek amacıyla verilen ek ücrete primli ücret denir. İşletmeler işgörenlerin verimli çalışmaları veya ek çaba göstermelerini sağlamak amacıyla zaman esaslı, birim başına ücret gibi kriterlere göre prim ödemelerinde bulunurlar. Primli ücretin uygulanmasında performans kriteri esas alınır (Deniz, 2005:159).

Performansa göre ödemenin etkili olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir. Öncelikli olarak çalışanın performansı gerçekçi ve doğru şekilde saptanmalı, başarı kriterleri açıkça ortaya konulmalıdır. Ayrıca çalışanlar arasında yüksek ücretle yüksek iş başarımı arasında ilişki olduğu inancı oluşturulmalıdır (Güney, 2005:250).

Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla işgörenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabirliğıdir (Aşıkoğlu, 1996:49).

Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörü de değer taşır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu 1984: 87).

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.

İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.

Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.

İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.

Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.

İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.

Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörelere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz

alışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten dl hak eden işgörenlerde moral bozukluğına yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir (Berzek, 1982:84-87).

İşgörenlerin motivasyonunu arttırıcı ekonomik faktörlerden bir diğeri de ödüllendirme sistemidir.

Ekonomik dller, işgörenleri işe özendirme ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerden oluşmaktadır (rneğin bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörenlere parasal dl verilmesi gibi). Bu yönde verilecek bir dl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen dl arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye zendirecektir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2001:154).

İşletme içinde yer alan işgörenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. nemli olan işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir (Aşıkoğlu, 1996:51).

2.1.6.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Motivasyon arttırıcı faktörlerden bir diğeri de psikososyal faktörlerdir. Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, vreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar başlıkları ile incelenecek olan psikososyal faktörler, psikoloji bilim dalının günümüzde öneminin daha da artmış olması nedeniyle ayrı bir önem taşımaktadır.

Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yayginken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psikososyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmaktadırlar (Aşıkoğlu, 1996:52).

Çalışmada Bağımsızlık: Çalışmada bağımsız olma, her işgörenin istediğini yapması anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, işgörenlerin yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir (Deniz, 2005:161).

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde geliştiği taktirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:154).

Hackma' ya göre ise, bağımsızlık, çalışanın algıladığı sorumluluk düzeyini belirleyerek işsel motivasyonun ve genel olarak iş tatmininin artmasına neden olmaktadır (Eby vd. , 1999:466).

Çalışmada bağımsızlık, işgörenin kendisini baskı altında hissetmeden kendi bilgi, tecrübe ve kabiliyetleri ekseninde çalışmasını sağlayacak bir iş ortamının oluşması sonucu işgörenden beklenen verimin elde edilmesidir.

Sosyal Katılma: Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinmelerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler (Eren, 1979:261).

Bu durum işletmenin strateji ve politikalarının yürütülmesinde ve gerçekleşmesinde ileride karşısına bir engel olarak çıkabilecektir. İşgörenlerin iş grupları dışında oluşturacakları gruplara değil de iş ortamında oluşturulacak, belirlenen hedef ve stratejiler doğrultusunda yönlendirilmelerini sağlayacak, onların ait olma hislerini tatmin edecek sosyal gruplara dahil edilmeleri gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi, işyerinin kurumsallaşmış olması ve tutarlı bir örgüt kültürünün varlığı ile mümkün olabilecektir. Örgüt kültürünü benimseyen işgörenler örgüte bağlılık gösterecek, aynı zamanda da ait olma gereksinimini karşılayabilecektir.

Değer ve Statü: Çalışanlar, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rolünü ve yerini belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması motivasyonunu etkileyecektir. Ancak algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir (Deniz, 2005:162).

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, işgörelere büyük bir doyum verir. Her işgören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, işgöreleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir, 1984:67).

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür (Eren, 1979:276).

İşyerinde işgörelerin statüleri objektif veriler ışığında değerlendirilerek belirlenmelidir. Yükselme ve terfi etme kıstaslarının açık ve net olması işgörelerin yüksek motivasyonla verimli bir şekilde çalışmalarını sağlar. Bu uygulama işgörelere

tarafından kendilerine eşit şekilde değer verildiği algısına neden olacağından kişisel çekişmelerin ve gruplaşmaların önüne geçilmiş olur.

Çevreye Uyum: Çevreye uyum çalışanın yabancılik duygusunu yaşamaması için kullanılan motivasyonel araçtır. İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına uymak zorundadır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İşgören yeni katıldığı çevrenin gereklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Bu nedenle yönetici, yeni gelen işgörelere her konuda yardımcı olup gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Deniz, 2005:162).

Öneri Sistemi: İşgörelner fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörelnerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir (Aşikoğlu, 1996:56).

Fikirler ve önerileri sonucu işyerinde önerilerine uygun değişikliklerin yapıldığını gören işgörelner kendisine değer verildiğini hissedecek ve bunun neticesinde işyerine bağlılığı artacaktır.

Psikolojik Güvence: Örgütün psikolojik havasını yansıtan psikolojik güvence, örgütsel iklime bağlı bir kavramdır. Örgütsel iklim, bireylerin kendi kişisel inanç, değer ve diğer özelliklerine dayalı olarak örgütün politikaları, ödöl sistemi, yönetim sistemi gibi temel özellikleri hakkındaki algılarının toplamıdır. Örgüt iklimi, algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir ve örgütün çalışanları için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir (Çakır, 2001:158).

İşgörelner ırkı, inanışları, tutumları, değer yargıları gibi unsurlar yönünden bir ayrıma tabi tutulmadığını algıladığı müddetçe kendisini psikolojik açıdan güvende hissedecek dolayısıyla bu da motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Sosyal Uğraşlar: Sosyal uğraşlar çalışanların iş saatleri dışında işletmeye olan ilgisinin ve bağlılığının artmasına yardımcı olan araçlardır. İşletmeler işgörelnerin boş zamanları değerlendirmek amacıyla sportif faaliyetler, geziler, kütüphane oluşturma,

günler ve eğlence düzenleme gibi çeşitli nitelik ve içerikte faaliyetlere yer verirler. Bu uygulamalar işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren araçlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:165).

2.1.6.3. Örgütsel ve Yönetisel Faktörler

İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen unsurlardan bir diğeri de örgütsel ve yönetisel faktörlerdir. Bu faktörler işgörenlerin motivasyonu arttırmak için örgüt yönetiminin yürütmesi gereken faaliyetleri içerir.

Amaç Birliği: Amaç birliği yönetimin en önemli işlevi olan, işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaya katkı sağlar. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı çalışanları kazanmakta aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler para kazanmak kadar insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmenin en etkili yolunun, işgören amaçlarının tanıyarak ona yaklaşmak ve işletme amaçlarını işgörelere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki taraf da kazançlı çıkar (Deniz, 2005:164).

Amaç ne olursa olsun, her iki tarafça da üzerinde anlaşmaya gidilmelidir. Amaç ister yönetici ister işgören tarafından belirlensin çalışmada ortak sahiplik duygusu olmalıdır. Özellikle, insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar (Rosenbaum, 1993:109).

Yetki Devri: Yöneticinin işleri astlara dağıtma süreci olarak tanımlanan yetki devri; işlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üstte olup astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Çöl, 2004).

Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni

yoktur. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir (Hicks,1979:344).

İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan geri teptiğinde işgörenleri suçlamak hiç de iyi bir izlenim oluşturmaz (Hagemann, 1997:131).

Eğitim ve Yükselme: Eğitim bir gereksinmedir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:125).

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İşgörenlerin çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi, işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca işgörelere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar. (Maitland, 1997:33).

Eğitim verilen işgörenlerin özgüvenleri gelişecek, kendilerine değer verildiğini hissedecekler ve aldıkları eğitimin getirisini işyerlerine aktarma çabasında olacaklardır. İşgörenlerin yükselebilmelerinin en önemli kıstaslarından olan bilgi ve beceriler, eğitim sayesinde arttırılabilir. Alacakları eğitim ile elde edecekleri bilgileri uygulamada beceriye dönüştürebildikleri ölçüde başarılı olabilirler. Elde edecekleri başarı kendilerine maddi olarak ücretlerinde artış ve yükselme olarak geri dönecektir.

Kararlara Katılma: İnsanlar kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, astların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve onların düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli yönetici için (bir başkası için) çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri, etkili bir özendirme unsurudur (Eren 2003: 577).

Genel anlamıyla kararlara katılma veya katılımcı karar verme, bir yöneticiyle çalışan tarafından bir konu hakkında müşterek karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. Çalışanları örgütsel karar verme sürecine katılmalarının iş tatmini, motivasyon ve iş performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ileri sürülmektedir. Kararlara katılma, çalışanların yapacakları iş ile özdeşleşmeleri sonucunu doğuracak bir yöntem olması yanında, çalışanların kendi performanslarını ve dolayısıyla işletmenin genel performansını arttırması gibi bir sonuca ulaştıracak bir yöntem olarak da kabul edilmektedir (Bakan, 2001:365).

Özellikle kendini ilgilendiren konularda işgörenlerin kararlara katılmasının sağlanması onların kendilerini değerli hissederek motive olmalarına neden olur. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören bu kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakın ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşımaktadır (Ergül, 2005:76).

İletişim: Örgüt bireylerini bilgilendirme, etkileme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan biri olan iletişim, işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir süreçtir. İşgörenler kendilerinden neyin yapılması beklendiğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizliğin olduğu ortamlarda verimlilik azalacaktır. Bu nedenle çalışanların olup bitenlerden haberdar edilmesini sağlamak örgüt içinde güvensizliği azaltacaktır (Karatepe, 2005:229).

Örgütlerde kurulacak iyi işleyen bir iletişim ağı işlerin daha hızlı ve verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak ve verimliliği arttıracaktır. Mesajların doğru ve

anlaşılabilir şekilde iletilmesi tek başına yeterli olmayıp yine zamanında ve tam anlaşılabilir şekilde geri bildiriminin yapılması gerekir.

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işgörenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır (Gürgen, 1997:210).

Disiplin Sistemi: Çağdaş, adaletli, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunı kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır (Eren, 2003:579).

Ayrıca işgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalı, şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, kendi emir ve komutaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir (Eren, 1995:340).

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, bir işin, başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir işgörelere görev olarak verilmesidir. İş zenginleştirmenin amacı, işgörelere yaptığı işin sonucunu göreceğ biçimde işi bütünleştirmektir. Böylece işgörelere başından sonuna kadar işi yaparak bir sonuca ulaştığını göreceğ ve bir ürün ürettiğini algılayacaktır (Başaran, 2004:274)

İşler, işgörelere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak işgörelere başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğın, asistan işgörelere zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, işgörelere daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Maitland, 1997:30).

İş zenginleştirme; mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırılarak yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi olarak da adlandırılır. Bireysel düzeydeki değerlendirmeler ile bulunduğu yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personel, daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden organize edilebilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların da işleri zenginleştirilebilir (Fındıkçı, 1999:340).

İş Genişletme: İş genişletme, işgörene bir işin bütününe değil, içinde değişik eylem ve işlemler bulunduran bir kısmının görev olarak verilmesidir. Görevi düzenlerken, işgörenin yapabileceği ya da yapılmasını öğrenebileceği değişik türdeki eylem ve işlemler bir araya getirilir. Bu işlemler örgütün hem dikey hem de yatay düzeylerinden derlenmiş olabilir. İş genişletmenin altında yatan düşünce, insanın tekdüze eylem yapmaktan hoşlanacağı, bir işlemde bir işleme geçtiğinde yorgunluğunu atarak çalışma gücüne yeniden kavuşacağıdır (Başaran, 2004:275).

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, işgörenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermez. İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan işgören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren işgörenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar (İncir, 1984:78).

İş Rotasyonu: İş rotasyonu ise bireyi bir işten bir işe dolaştırmayı amaçlar. Ancak, bu yer değiştirme kısa periyotlarda olur. Bu bazen bir günde birkaç farklı iş yaptırılarak veya her gün başka bir işe gönderilerek yapılır. Burada da amaç bireyin yaptığı işten sıkılmasını önlemek aynı zamanda da iş kazalarını azaltmaktır. Çünkü tekrar eden işleri yapan çalışanlar arasında baskılar, kazalara neden olabilmektedir. Böylece farklı işleri yapan çalışanlar farklı adale birimlerini kullanacakları için sakatlanmalar azalacaktır (Özkalp, 2003:9).

Rotasyonun, çalışanların terfi ve ücret düzeylerini etkilediği görüşündedir. Rotasyon farklı iş alanlarında alınan eğitim sayesinde çalışanlar ilerlemeleri için gerekli olan

tecrübe ve bilgilere sahip olmakta ve buna bağı olarak ücret düzeyleri artmaktadır. Bu sayede çalışanların motivasyonları da artmaktadır (Cheraskin vd. , 1996:36).

BÖLÜM 3: ÖZELLEŞTİRMENİN ÇALIŞAN BEKLENTİLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Süreç ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı: Özelleştirme kapsamında ki KİT’ lerde çalışanların beklentilerinin ve özelleştirmeye bakış açılarının özelleştirmenin başarılı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi açısından önemini ortaya konularak gerekli tedbirlerin alınması yönünde fikirler sunabilmektir. Bu bağlamda, çalışanların özelleştirme hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca özelleştirmenin çalışanları kaygılandırıp kaygılandırmadığı, özelleştirmeden beklentilerinin olup olmadığı gibi unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuruluşlarda farklı statülerde çalışanların özelleştirmeye bakış açıları statülerine uygun sorular sorulmak suretiyle ortaya konularak çalışanların statü farklılığının özelleştirmeye yönelik düşüncelerini ve beklentilerini ne derecede etkileyebileceği araştırmanın amaçları arasındadır.

3.1.2. Araştırmanın Yöntemi: Araştırma ampirik bir çalışma özelliğinde olduğundan veri toplama tekniklerinden anket tekniği kullanılarak uygulama yapılmıştır. Anket formu daha önce benzer çalışmalarda kullanılan soruların araştırma konusuna uygun şekilde uyarlanması ve yine konuya uygun yeni sorular oluşturmak suretiyle hazırlanmıştır. Anketi cevaplayan çalışanlardan kişisel bilgileri hariç olmak üzere diğer soruları beşli Likert Ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca çalışanların statülerine göre ayrı ayrı cevaplandırmaları istenen, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi ve 399 sayılı KHK’ ye tabi olarak çalışanlara sorulan dört soru ile kapsam dışı işçi niteliğindeki çalışanlara sorulan altı soru sorulmuştur. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmış olup, çeşitli test ve analizlere başvurulmuştur.

3.1.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma özelleştirme kapsamındaki elektrik dağıtım sektöründe faaliyette bulunan Türkiye’ nin en büyük dağıtım şirketlerinden birisi ile sınırlıdır. Uygulama bu kuruluşta çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları kapsamında araştırma yapılan kuruluşun orta ve üst düzey bazı yöneticileri ile mülakatlar yapılmıştır. Ancak mülakat

sonuçlarının araştırma sonuçlarına bir katkı sağlamayacağı düşünüldüğünden içerikte bahsedilmemiştir. Özelleştirmenin alıcı tarafını oluşturan firma yetkilileri ile de mülakat yapılmak istenmişse muhatap bulunamamıştır. Ayrıca, kullanılan anket tekniği ile sorulan sorular ile elde edilen veriler de araştırmanın kısıtlarındandır.

3.1.4. Araştırmanın Evreni

Araştırma evreni olarak özelleştirme kapsamında, elektrik dağıtım sektöründe faaliyette bulunan ülkemizin en büyük dağıtım şirketlerinden birisi seçilmiştir. Bu seçimde, işletmenin araştırma konusuna uygun bir yapıya sahip olması, sektörün en büyük işletmelerinden olması nedeniyle daha genel kanılara varılabilme olasılığı ve şahsımın da bu şirkette çalışmış olması etkili olmuştur. Şirkette çalışanların çoğunluğunu sendikalı işçiler oluşturmaya karşın araştırma, beyaz yakalılar olarak tabir edilen memur ve sendikasız işçilerle gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, sendikalı işçilerin birçoğunun emekliliği hak etmiş olması, emekliliği gelmeyenlerin ise, yüksek tutarda kıdem tazminatı alacakları için araştırma konusuna karşı ilgisiz kalmalarıdır. Anket formları elden dağıtılmış olup, 100 adet formdan 87 adeti geri alınmıştır. 5 adet anket formu da, eksik doldurma, yıpranma vb. nedenlerle değerlendirme dışında tutulmuştur.

3.2. Bulgular ve Değerlendirme

3.2.1. Demografik Bilgiler

Bu bölümde demografik sorulara ait frekans ve yüzde dağılımları ve ankette yer alan sorulara ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda tablolar yardımı ile sunulmaktadır.

Tablo 1: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	f	Geçerli %
Kadın	40	48,8
Erkek	42	51,2
Toplam	82	100,0

Ankete katılanların %48,8'i erkek, %51,2'si kadındır. Katılımcılar cinsiyet bakımından neredeyse eşit bir dağılım göstermektedir.

Tablo 2: Eğitime Göre Dağılım

Eğitim Düzeyi	f	Geçerli %
Lise	8	9,8
Önlisans	7	8,5
Lisans	58	70,7
Yüksek Lisans	9	11,0
Toplam	82	100,0

Ankete katılanların %9,8'i lise, %8,5'i önlisans, %70,7' si lisans ve %11'i yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Statüye Göre Dağılım

Statü	f	Geçerli %
Kadrolu Memur (657)	6	7,3
Sözleşmeli Memur	39	47,6
Sendikalı İşçi	10	12,2
Kapsam dışı İşçi	27	32,9
Toplam	82	100,0

Ankete katılan 82 kişinin %7,3'ü 657'ye tabi olan kadrolu memur, %12,2'si sendikalı işçi, %32,9'u kapsam dışı işçi ve %47,6'sı sözleşmeli memurdur.

Tablo 4: Unvana Göre Dağılım

Unvan	f	Geçerli %
Genel Müdür Yrd.	2	2,4
Müdür	6	7,3
Müdür Yrd.	8	9,8
Şef	15	18,3
Memur	16	19,5
Raportör	25	30,5
Sendikalı İşçi	10	12,2
Toplam	82	100,0

Ankete katılan 82 kişinin unvanlarına göre dağılımına baktığımızda ise %2,4'ünün genel müdür yardımcısı, %7,3'nün müdür, %9,8'inin müdür yardımcısı, %18,3'ünün şef, %19,5'inin memur, %30,5'inin raportör ve geriye kalan %12,2'sinin ise sendikalı işçi olduğunu görmekteyiz.

Tablo 5: Hizmet Sınıfına Göre Dağılım

Hizmet Sınıfı	f	Geçerli %
İdari Hizmetler	59	72,0
Sağlık Hizmetleri	3	3,7
Teknik Hizmetler	20	24,4
Toplam	82	100,0

Ankete katılanların hizmet sınıflarına göre dağılımlarına bakıldığında %3,7'sinin sağlık hizmetlerinde, %24,4'ünün teknik hizmetlerde ve %72'sinin ise idari hizmetlerde görev aldığını görmekteyiz.

Tablo 6: Çalışma Süresine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	f	Geçerli %
1 - 4 yıl	15	18,3
5 - 8 yıl	28	34,1
9 - 12 yıl	13	15,9
13 - 16 yıl	8	9,8
17 - 20 yıl	6	7,3
21 - 24 yıl	9	11,0
25 yıl+	3	3,7
Toplam	82	100,0

Ankete katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında %18,3'ünün 1-4 yıl, %34,1'inin 5-8 yıl, %15,9'unun 9-12 yıl, %9,8'inin 13-16 yıl, %7,3'ünün 17-20 yıl, %11'inin 21-24 yıl arası ve %3,7'sinin 25 yıldan fazla süredir bu şirkette görev aldığını görülmektedir.

3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara sorulan ilk 32 soru, çalışanların özelleştirmeye bakış açılarını belirlemeye yönelik, olumlu beklenti ve olumsuz beklenti ifadeleri olmak üzere iki kategoriye ayrılarak, analizler bu çerçevede değerlendirilmiştir.

Tablo 7: Olumsuz Beklenti İfadeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Özelleştirmeye Karşı Olumsuz Beklenti İfadeleri	N	Min.	Maks.	Ort.	ss
Özelleştirme sonrası işsizlik oranında artış meydana gelir	82	1	5	2,62	1,47
Özelleştirme gelir dağılımını olumsuz etkileyecektir	82	1	5	2,48	1,29
Özelleştirme ile birlikte sendikacılık faaliyetleri azalacak, dolayısıyla çalışanların hak arama mücadeleleri zorlaşacaktır.	82	1	5	2,01	1,21

Tablo 7'nin devamı

Personel sorunları daha çok modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilmemesinden kaynaklanmaktadır	82	1	5	2,35	1,07
Özelleştirme sonrası çalışanların ücretlerinde düşme olacaktır	82	1	5	2,55	1,23
Özelleştirme uygulamaları kamuoyuna yeterince bilgi verilmeden uygulanmaktadır	82	1	5	2,07	1,37
Özelleştirme kapsamındaki şirketlerde çalışanların kendilerini geliştirme eğilimleri özel şirket çalışanlarına oranla daha azdır	82	1	5	2,50	1,32
Özelleştirme sonrası şirketin verimliliği düşer	82	1	5	3,20	1,22
Özelleştirme sonrası iş kaybı korkusu etkinliği ve verimliliği düşürür	82	1	5	2,23	1,26
Çoğu çalışan özelleştirme sonrası yeteri performans gösteremeyince psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara maruz kalabilir	82	1	5	2,23	1,16
Özelleştirme sonrası çalışanların iş güvencesi yoktur	82	1	4	1,84	0,99
Özelleştirme süreci çalışanları psikolojik yönden olumsuz etkilemiştir	82	1	3	1,60	0,61
Şirketin devrini alan özel şirket nitelikli personel sıkıntısı çekecektir	82	1	5	2,45	1,12
Özelleştirmeye karşı çıkan çalışanlar kendi kişisel kaygıları nedeni ile karşıdır	82	1	5	3,18	1,22
Özelleştirme ile çalışanların iş yükü önemli ölçüde artar	82	1	5	2,26	1,05
Uzun yıllardan bu yana gerçekleştirilememiş olması şirketi hantallaştırmıştır.	82	1	5	2,39	1,29
Özelleştirme süreci çalışanların performansını olumsuz etkilemiştir	82	1	5	2,12	1,09

Katılımcıların ankette yer alan “Özelleştirmenin Çalışan Beklentilerini Olumsuz Etkileyebilecek İfadeler” olarak belirlediğimiz sorular için verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları tabloda verilmiştir. 17 ifadenin ortalama değeri 2,35 olarak saptanmıştır. Bu da katılımcıların özelleştirme konusunda genel olarak olumsuz beklentiler içerisinde olduklarını göstermektedir. Özelleştirmelerin yeterli bilgilendirme yapılmadan gerçekleştirildiği kanısında olan katılımcıların, özelleştirme sonrası şirkette meydana gelebilecek değişiklikler konusunda endişeli oldukları görülmektedir. Özelleştirme sonrası özellikle ücretlerde meydana gelebilecek değişiklikler hakkında yer alan ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında; çalışanların ücretlerinin düşme eğiliminde olacağı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların özelleştirme sonrasındaki iş güvenceleri konusunda ise oldukça kaygılı oldukları görülmektedir. Ayrıca çalışanların özelleştirme sürecinde, psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri ve özelleştirme sonrası psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara maruz kalma endişelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Motivasyonu etkileyen faktörlerin başlıcalarının, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçlar bu kapsamda değerlendirilecek olursa; özelleştirme ile birlikte, çalışanların iş kaybı kaygısı içerisinde olmaları, ücretlerinin düşme eğiliminde olacağı düşünceleri, psikolojik olarak olumsuz etkilendiklerini belirtmeleri gibi etkenlerin, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilediği, özelleştirmeye karşı olumsuz beklentiler içerisinde oldukları açıktır.

Tablo 8: Olumlu Beklenti İfadeleri İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Özelleştirmeye Karşı Olumlu Beklenti İfadeleri	N	Min.	Maks.	Ort.	ss
Özelleştirmeleri ülke ekonomisi açısından doğru buluyorum	82	1	5	3,88	1,29
Özelleştirme toplumun menfaatinedir	82	2	5	3,82	1,22
Şirketimizde istihdam fazlası yoktur. Dolayısıyla yeni alıcı şirket yeni istihdam olanağı sağlayacaktır	82	1	5	3,34	1,27
Özelleştirme sonrası kurumda çalışmaya devam edenlerin ücretleri artacaktır	82	2	5	4,06	0,99
Özelleştirme ile birlikte hizmet kalitesi yükseler	82	2	5	3,32	1,15
Özelleştirme sonrası etkinlik ve verimlilik artacaktır	82	1	5	3,49	1,10
Özelleştirme sonrası çalışma şartları daha iyi düzeye çıkacaktır	82	2	5	3,85	1,11

Tablo 8'in devamı

Özelleştirme sonrası ortaya çıkabilecek sosyal sorunlar ve iş gören zararları ile ilgili gerekli tedbirler alınmıştır	82	1	5	4,04	1,25
Ülkemizin geleceği açısından özelleştirmeler yapılmalıdır	82	1	5	3,55	1,22
Özelleştirme sonrası eğitim, terfi, ücretler vb. konularda fırsat eşitliği sağlanır	82	1	5	3,51	1,26
Özelleştirme ile birlikte performansa dayalı ücret ödenerek çalışanların geliri artar	82	2	5	3,41	0,96
Özelleştirme sonrası bürokrasi azalacağından daha az personel ile çalışacaktır	82	1	5	2,61	1,17
Özelleştirme ile kayırma, torpil, vb. Gibi adaletsiz uygulamalar son bulacaktır	82	1	5	3,62	1,12
Özelleştirme uygulamalarında kurum çalışanlarına belli oranda hisse verilmesi özelleştirmenin başarılı olması açısından gereklidir.	82	1	5	2,71	1,20
Özelleştirme ile kurumu devralan şirket, mevcut çalışanlar ile anlaşma sağlaması halinde başarılı olabilir	82	1	5	2,56	1,15

Katılımcıların ankette yer alan “Özelleştirmenin Çalışan Beklentilerini Olumlu Etkileyen İfadeler” soruları için verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmaları tabloda verilmiştir. 15 ifadenin ortalama değeri 3,45 olarak saptanmıştır. Bu kategoride değerlendirilen soruların, çalışanların, özelleştirmeye genel bakış açıları ile özelleştirme sonrası ortaya çıkabilecek değişiklikler ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu sonuç; katılımcıların özelleştirmeden beklentilerini olumlu etkileyebilecek olgular konusunda kararsız bir tutum içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu da çalışanların özelleştirme konusunda yeterince bilgilendirilmediğini ortaya koymaktadır. “Özelleştirme sonrası kurumda çalışmaya devam edenlerin ücretleri artacaktır” ve “Özelleştirme sonrası ortaya çıkabilecek sosyal sorunlar ve iş gören zararları ile ilgili gerekli tedbirler alınmıştır” sorularına katılımcıların ortalama olarak “katılmıyorum” cevabını vermiş olmaları, çalışanların ücret ve iş güvencesi konuları ile ilgili olumsuz beklenti ifadelerini içeren sorulara verdiği cevaplarla paralellik oluşturduğu görülmektedir.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon etkileyici faktörler içerisinde ele alınan amaç birliği faktörünün gerçekleştirilemediği görülmektedir. Bunun en önemli sebebi, çalışanlara özelleştirme hakkında ve özelleştirme sonrasında hakları konusunda yeterli bilgilendirmenin yapılmamış olmasıdır.

3.2.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan soruların ilgililenen problemi ne derece yansıttığını ifade eder.

Tablo 9: Olumlu ve Olumsuz Beklenti İfadeleri İçin Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Olumlu Beklentiler	0,813	15
Olumsuz Beklentiler	0,701	17

“Özelleştirmenin Çalışan Beklentileri Açısından Olumlu ve Olumsuz İfadeler” şeklinde gruplandırılan toplam 32 ifade için yapılan güvenilirlik analizine göre “Olumlu Beklentiler” ve “Olumsuz Beklentiler” likert sorularının güvenilirlik katsayıları, $0,70 \leq \text{Cronbach Alfa} \leq 1,00$ olduğundan sorulan sorular güvenilir denilebilir. (Kalaycı, 2006:405).

3.2.4. Demografik Değişkenler Bazında Yapılan Analizler

Bu bölümde ise örneklem grubunun likert ölçeği ile sorulan sorulara verdikleri cevaplar ile örneklem grubunun demografik özellikleri arasındaki analizlere yer verilmiştir. Normal dağılıma uyan ölçeklerimiz için parametrik testler olan *bağımsız grup t-testi* ve *tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* kullanılmıştır.

Bağımsız grup t testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. Bağımsız grup t testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalama ile önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. Bağımsız grup t testinde kritik nokta iki'dir. Bağımsız grup t testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2006:74).

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılır. Bu çalışmada kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. *Tek yönlü varyans analizi (ANOVA)* sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere *post-hoc Tukey testi* yapılır (Kalaycı, 2006:131).

Tablo 10: Statü Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Varyans (ANOVA) Analizi

Değişken	Statü	N	Ort.	ss	F	p
Olumlu Beklentiler	Kadrolu Memur (657)	6	2,91	0,53	4,385	0,007
	Sözleşmeli Memur	39	3,63	0,64		
	Sendikalı İşçi	10	3,11	0,26		
	Kapsam dışı İşçi	27	3,34	0,57		
	Toplam	82	3,42	0,61		
Olumsuz Beklentiler	Kadrolu Memur (657)	6	2,74	0,34	7,491	0,000
	Sözleşmeli Memur	39	2,61	0,41		
	Sendikalı İşçi	10	2,31	0,38		
	Kapsam dışı İşçi	27	2,18	0,42		
	Toplam	82	2,44	0,45		

Yukarıda verilen Varyans analizi tablosu incelendiğinde, örnekleme oluşturan katılımcıların olumlu beklenti ve olumsuz beklenti sorularına verdikleri cevapların statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Olumlu Beklentiler” ve “Olumsuz Beklentiler” soruları için statü gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki farklar 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine eşit

varyanslılık durumunda sık kullanılan çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi hangi gruplar arasında farklılığın çıktığını belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 11: Farklılığın Hangi Statü Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I) Statü	(J) Statü	Ort	ss	p
Olumlu Beklentiler	Kadrolu Memur (657)	Sözleşmeli Memur	-,71923*	,25339	,029
		Sendikalı İşçi	-,20067	,29839	,907
		Kapsam dışı İşçi	-,43111	,26079	,355
	Sözleşmeli Memur	Kadrolu Memur (657)	,71923*	,25339	,029
		Sendikalı İşçi	,51856	,20481	,063
		Kapsam dışı İşçi	,28812	,14466	,200
	Sendikalı İşçi	Kadrolu Memur (657)	,20067	,29839	,907
		Sözleşmeli Memur	-,51856	,20481	,063
		Kapsam dışı İşçi	-,23044	,21390	,704
	Kapsam dışı İşçi	Kadrolu Memur (657)	,43111	,26079	,355
		Sözleşmeli Memur	-,28812	,14466	,200
		Sendikalı İşçi	,23044	,21390	,704
Olumsuz Beklentiler	Kadrolu Memur (657)	Sözleşmeli Memur	,12615	,17695	,892
		Sendikalı İşçi	,42367	,20837	,185
		Kapsam dışı İşçi	,55741*	,18211	,016
	Sözleşmeli Memur	Kadrolu Memur (657)	-,12615	,17695	,892
		Sendikalı İşçi	,29751	,14302	,169
		Kapsam dışı İşçi	,43125*	,10102	,000
	Sendikalı İşçi	Kadrolu Memur (657)	-,42367	,20837	,185
		Sözleşmeli Memur	-,29751	,14302	,169
		Kapsam dışı İşçi	,13374	,14937	,807
	Kapsam dışı İşçi	Kadrolu Memur (657)	-,55741*	,18211	,016
		Sözleşmeli Memur	-,43125*	,10102	,000
		Sendikalı İşçi	-,13374	,14937	,807

Analiz sonucunda “Olumlu Beklenti” sorularına verilen cevapların ortalamaları arasındaki farkı yaratan grubun “Kadrolu Memurlar” ile “Sözleşmeli Memurlar” olduğu görülmüştür. Buna göre; sözleşmeli memurların, kadrolu memurlara göre özelleştirme sonrası beklentileri daha olumludur. Tukey testi sonucuna göre; “Olumsuz Beklenti” sorularına verilen cevapların ortalamaları arasındaki farkı yaratan grubun “Kapsam dışı işçiler” olduğu görülmüştür. Buna göre; kapsam dışı işçilerin beklentileri, kadrolu memurlar ile sözleşmeli memurlara göre daha olumsuz etkilenmektedir. Bunun nedeni ise, memur personeller özelleştirme sonrası başka kamu kurumlarında istihdam edilecekken, kapsam dışı işçi pozisyonundaki personelin böyle bir hakkı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu çalışanlar iş kaybı riskine karşı kaygılıdır. Bu olgu, onların özelleştirme hakkındaki görüşlerini ve beklentilerini haliyle daha olumsuz etkilemektedir.

Tablo 12: Cinsiyet Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Bağımsız T Testi

Beklentiler	Cinsiyet	N	Ort.	ss	t	p
Olumlu Beklentiler	Kadın	40	3,48	0,55	0,844	0,401
	Erkek	42	3,37	0,67		
Olumsuz Beklentiler	Kadın	40	2,51	0,35	1,441	0,154
	Erkek	42	2,37	0,52		

Olumlu beklenti ve olumsuz beklenti sorularına verilen cevapların ortalamaları arasındaki farklılığın çalışanların cinsiyetlerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmak için gerçekleştirilen bağımsız grup t-testi sonucunda, bu sorulara verilen cevapların ortalamaları arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre; çalışanların cinsiyetleri, özelleştirmeye bakış açıları ve beklentilerinde bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 13: Eğitim Gruplarına Göre Ortalama Farkı İçin Varyans (ANOVA) Analiz

Değişken	Eğitim	N	Ort.	ss	F	p
Olumlu Beklentiler	Lise	8	3,21	0,47	1,722	0,169
	Önlisans	7	3,41	0,59		

Tablo 13'ün devamı

Olumlu Beklentiler	Lisans	58	3,51	0,64		
	Yüksek Lisans	9	3,07	0,48		
	Toplam	82	3,42	0,61		
Olumsuz Beklentiler	Lise	8	2,56	0,43	0,235	0,972
	Önlisans	7	2,39	0,39		
	Lisans	58	2,44	0,45		
	Yüksek Lisans	9	2,40	0,54		
	Toplam	82	2,44	0,45		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların olumlu ve olumsuz beklenti sorularına verdikleri cevapların, eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda her iki grup soruları için de ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Ortalamalar arasındaki fark anlamsızdır; eğitim değişkeni gruplarına göre verilen cevaplar farklılık göstermemiştir. Buna göre; eğitim değişkeni çalışanların beklentileri üzerinde bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 14: Unvan Gruplarına Göre Ortalama Farkı İçin Varyans (ANOVA) Analizi

Değişken	Grup	N	Ort.	ss	F	p
Olumlu Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	2	2,30	0,04	3,085	0,009
	Müdür	6	3,55	0,58		
	Müdür Yrd.	8	3,89	0,66		
	Şef	15	3,55	0,64		
	Memur	16	3,53	0,60		
	Raportör	25	3,31	0,58		
	Sendikali İşçi	10	3,11	0,26		
	Toplam	82	3,42	0,61		

Tablo 14'ün devamı

Olumsuz Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	2	3,13	0,00	4,300	0,001
	Müdür	6	2,60	0,17		
	Müdür Yrd.	8	2,91	0,26		
	Şef	15	2,49	0,51		
	Memur	16	2,42	0,45		
	Raportör	25	2,23	0,39		
	Sendikali İşçi	10	2,31	0,38		
	Toplam	82	2,44	0,45		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların olumlu ve olumsuz beklenti sorularına verdikleri cevapların, unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda her iki grup soruları için de ortalamalar arasındaki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$).

ANOVA analizi sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için daha önce olduğu gibi yine öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine eşit varyanslılık durumunda sık kullanılan çoklu karşılaştırma tekniklerinden olan Tukey testi hangi gruplar arasında farklılığın çıktığını belirlemek için kullanılmıştır.

Tablo 15: Farklılığın Hangi Unvan Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi (Olumlu Beklentiler)

Bağımlı Değişken	(I) Unvan	(J) Unvan	Ort	ss	p
Olumlu Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	Müdür	-1,2467	0,46581	0,119
		Müdür Yrd.	-1,59250*	0,45102	0,012
		Şef	-1,246	0,42946	0,069
		Memur	-1,225	0,42787	0,076
		Raportör	-1,0136	0,41923	0,206

Tablo 15'in devamı

Olumlu Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	Sendikalı İşçi	-0,814	0,44191	0,525
Olumlu Beklentiler	Müdür	Genel Müdür Yrd.	1,24667	0,46581	0,119
		Müdür Yrd.	-0,3458	0,30811	0,919
		Şef	0,00067	0,27558	1,000
		Memur	0,02167	0,27311	1,000
		Raportör	0,23307	0,25935	0,972
		Sendikalı İşçi	0,43267	0,2946	0,762
	Müdür Yrd.	Genel Müdür Yrd.	1,59250*	0,45102	0,012
		Müdür	0,34583	0,30811	0,919
		Şef	0,3465	0,24976	0,807
		Memur	0,3675	0,24703	0,751
		Raportör	0,5789	0,23174	0,175
		Sendikalı İşçi	0,7785	0,27061	0,074
	Şef	Genel Müdür Yrd.	1,246	0,42946	0,069
		Müdür	-0,0007	0,27558	1,000
		Müdür Yrd.	-0,3465	0,24976	0,807
		Memur	0,021	0,20504	1,000
		Raportör	0,2324	0,18632	0,873
		Sendikalı İşçi	0,432	0,23291	0,516
	Memur	Genel Müdür Yrd.	1,225	0,42787	0,076
		Müdür	-0,0217	0,27311	1,000
		Müdür Yrd.	-0,3675	0,24703	0,751
		Şef	-0,021	0,20504	1,000
		Raportör	0,2114	0,18265	0,908
		Sendikalı İşçi	0,411	0,22998	0,561
	Raportör	Genel Müdür Yrd.	1,0136	0,41923	0,206
		Müdür	-0,2331	0,25935	0,972
		Müdür Yrd.	-0,5789	0,23174	0,175
		Şef	-0,2324	0,18632	0,873
		Memur	-0,2114	0,18265	0,908

Tablo 15’in devamı

Olumlu Beklentiler	Raportör	Sendikalı İşçi	0,1996	0,21346	0,966
	Sendikalı İşçi	Genel Müdür Yrd.	0,814	0,44191	0,525
		Müdür	-0,4327	0,2946	0,762
		Müdür Yrd.	-0,7785	0,27061	0,074
		Şef	-0,432	0,23291	0,516
		Memur	-0,411	0,22998	0,561
		Raportör	-0,1996	0,21346	0,966

Tukey testi sonucunda “Olumlu Beklenti” sorularına verilen cevapların ortalamaları arasındaki farkı yaratan grubun “Genel Müdür Yardımcıları” ile “Müdür Yardımcıları” olduğu görülmüştür. Buna göre; özelleştirme sonrası genel müdür yardımcılarının beklentileri müdür yardımcılarının beklentilerine göre daha olumlu etkilenmektedir. Kamu iktisadi teşebbüslerinde görev yapan üst düzey yöneticiler Genel Müdürler ve Genel Müdür Yardımcıları, bilindiği üzere siyasal iktidarlar tarafından atanarak görev yapmaktadırlar. Dolayısıyla özelleştirme politikalarına uygun hareket etmektedirler. Özelleştirme sonrasında statülerine uygun görevlere getirilecekleri göz önüne alındığında sonucun böyle çıkması normal karşılanmaktadır. Müdür yardımcıları da kendi unvanlarına uygun pozisyonlara atanacak olmalarına rağmen aynı kanıda olmadıkları görülmektedir. Bunun sebebi olarak, müdür yardımcılarının atanacakları yeni kurumun hiyerarşik yapısı ve yapılan iş hakkında belli bir bilgi ve tecrübeye sahip olmamalarının tedirginliği gösterilebilir.

Tablo 16: Farklılığın Hangi Statü Grubundan Kaynaklandığının Testi İçin Tukey Testi (Olumsuz Beklentiler)

Bağımlı Değişken	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Ort	ss	p
Olumsuz Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	Müdür	0,52667	0,32892	0,682
		Müdür Yrd.	0,22	0,31848	0,993
		Şef	0,63667	0,30325	0,364
		Memur	0,70812	0,30213	0,238

Tablo 16'nın devamı

Olumsuz Beklentiler	Genel Müdür Yrd.	Raportör	,89960*	0,29603	0,049
		Sendikalı İşçi	0,817	0,31204	0,135
	Müdür	Genel Müdür Yrd.	-0,5267	0,32892	0,682
		Müdür Yrd.	-0,3067	0,21756	0,795
		Şef	0,11	0,19459	0,998
		Memur	0,18146	0,19285	0,965
		Raportör	0,37293	0,18314	0,401
		Sendikalı İşçi	0,29033	0,20803	0,802
	Müdür Yrd.	Genel Müdür Yrd.	-0,22	0,31848	0,993
		Müdür	0,30667	0,21756	0,795
		Şef	0,41667	0,17636	0,229
		Memur	0,48813	0,17444	0,089
		Raportör	,67960*	0,16364	0,002
		Sendikalı İşçi	,59700*	0,19109	0,039
	Şef	Genel Müdür Yrd.	-0,6367	0,30325	0,364
		Müdür	-0,11	0,19459	0,998
		Müdür Yrd.	-0,4167	0,17636	0,229
		Memur	0,07146	0,14478	0,999
		Raportör	0,26293	0,13157	0,424
		Sendikalı İşçi	0,18033	0,16446	0,927
	Memur	Genel Müdür Yrd.	-0,7081	0,30213	0,238
		Müdür	-0,1815	0,19285	0,965
		Müdür Yrd.	-0,4881	0,17444	0,089
		Şef	-0,0715	0,14478	0,999
		Raportör	0,19147	0,12897	0,753
		Sendikalı İşçi	0,10888	0,16239	0,994
	Raportör	Genel Müdür Yrd.	-,89960*	0,29603	0,049
		Müdür	-0,3729	0,18314	0,401
		Müdür Yrd.	-,67960*	0,16364	0,002
		Şef	-0,2629	0,13157	0,424

Tablo 16’nın devamı

Olumsuz Beklentiler	Raportör	Memur	-0,1915	0,12897	0,753
		Sendikalı İşçi	-0,0826	0,15073	0,998
	Sendikalı İşçi	Genel Müdür Yrd.	-0,817	0,31204	0,135
		Müdür	-0,2903	0,20803	0,802
		Müdür Yrd.	-,59700*	0,19109	0,039
		Şef	-0,1803	0,16446	0,927
		Memur	-0,1089	0,16239	0,994
		Raportör	0,0826	0,15073	0,998

Tukey testi sonucuna göre; “Olumsuz Beklenti” sorularına verilen cevapların ortalamaları arasındaki farkı yaratan grupların “Raportörler” ve “Sendikalı İşçiler” olduğu görülmüştür. Buna göre; raportörlerin beklentileri genel müdür yardımcılarının ve müdür yardımcılarının daha olumsuz etkilenmektedir. Aynı zamanda, sendikalı işçilerin beklentileri ise, özelleştirme sonrası müdür yardımcılarının beklentilerinden daha olumsuz etkilenmektedir. Sonuç olarak, çalışanların unvanlarının, özelleştirme sonrası beklentilerinin etkilenmesinde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bunun ana sebebi, daha önce de belirttiğimiz üzere işçi kadrosundaki çalışanların iş kaybı riski ile karşı karşıya olmalarıdır.

Tablo 17: Hizmet Sınıfı Gruplarına Göre Ortalama Fark İçin Varyans (ANOVA) Analizi

Değişken	Hizmet Sınıfı	N	Ort.	ss	F	p
Olumlu Beklentiler	İdari Hizmetler	59	3,45	0,62	0,362	0,627
	Sağlık Hizmetleri	3	3,53	0,00		
	Teknik Hizmetler	20	3,32	0,64		
	Toplam	82	3,42	0,61		
Olumsuz Beklentiler	İdari Hizmetler	59	2,47	0,43	2,174	0,120
	Sağlık Hizmetleri	3	1,92	0,00		
	Teknik Hizmetler	20	2,45	0,49		
	Toplam	82	2,44	0,45		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan çalışanların olumlu ve olumsuz beklenti sorularına verdikleri cevapların, hizmet sınıfı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda her iki grup soruları için de ortalamalar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Buna göre; çalışanların hangi hizmet sınıfında görev aldığı, onların özelleştirme sonrası beklentilerini olumlu veya olumsuz yönde etkilememektedir.

4.2.5. Çalışanların Statülerine Göre Yapılan Analiz

Bu bölümde kuruluştaki çalışan memur statüsündeki ve işçi statüsündekilere yöneltilen statülerine uygun sorulara verdikleri cevapların analizleri yer almaktadır.

Tablo 18: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S1

Özelleştirmeden sonra özel şirketin ücretinizi belli oranda arttırması halinde;	f	Geçerli %
%50 artarsa çalışmaya devam ederim	9	20,0
%100 artarsa çalışmaya devam ederim	16	35,6
Hiçbir şekilde özel şirkette çalışmam	20	44,4
Toplam	45	100,0

Ankete katılan 399 KHK'ya tabi sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi kamu personelinin cevaplandırması gereken sorulardan “Özelleştirmeden sonra özel şirketin ücretinizi belli oranda arttırması halinde” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında %44,4'ünün “hiçbir şekilde özel şirkette çalışmam” seçeneğini işaretlediği ve hiç kimsenin “%25 artarsa çalışmaya devam ederim” seçeneğini işaretlemediği görülmektedir. Bu şirketlerde yönetici kadrosunda olan çalışanların çoğunluğunun bu grupta olduğu düşünüldüğünde bu sonuç alıcı özel şirket açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Şöyle ki, alıcı şirket özelleştirme sonrası işlerin düzenli bir şekilde, sekteye uğramadan devamını sağlamak zorunda olduğundan tecrübeli ve vasıflı

personeler ihtiyaç duyacaktır. Özellikle kamu iktisadi teşebbüslerinden tekel niteliğinde faaliyette bulunan şirketlerin özelleştirmelerinde bu konu daha büyük bir öneme sahiptir. Daha önce özel sektörün yapmadığı bir işle ilgili faaliyette bulunan KİT' i devralmak vasıflı personel bulma sorununu ortaya çıkaracaktır. Araştırmada cevaplayıcı memurların neredeyse yarısına yakınının hiçbir şekilde özel şirketle çalışmam demesi, çalışabileceklerini ifade edenlerinde ücretlerine yüksek oranda zam yapılması halinde çalışabileceklerini belirtmesi, alıcı şirket açısından maliyetlerin yükseleceğini göstermektedir. Bu da özelleştirmeden bekledikleri rantı ulaşamamalarına neden olabilecektir.

Tablo 19: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S2

Başka bir kamu kurumunda çalışacak olmak sizi genel olarak kaygılandırıyor mu?	f	Geçerli %
Evet	36	80,0
Hayır	9	20,0
Toplam	45	100,0

Ankete katılan 399 KHK' ya tabi sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi kamu personelinin cevaplandırması gereken sorulardan “Başka bir kamu kurumunda çalışacak olmak sizi genel olarak kaygılandırıyor mu?” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında %80 gibi büyük bir oranla bu durumdan kaygı duydukları görülmektedir.

Tablo 20: 399 KHK'ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel'in Cevaplandığı Sorular-S3

Kaygılandırıyor ise kaygınızın sebebi;	f	Geçerli %
Yeni iş koşullarına uyum problemi	27	75,0
Ücret kaygısı	3	8,3
Hepsi	6	16,7
Yanıtız	9	
Toplam	45	

Ankete katılan 399 KHK'ya tabi sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi kamu personelinin cevaplandırması gereken sorulardan üçüncüsü olan ikinci sorunun devamı niteliğindeki “Kaygılandırıyor ise kaygınızın sebebi” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında ise başka bir kamu kurumunda çalışmaktan dolayı kaygı duyanların %60 ‘ının kaygılanma nedeninin “yeni iş koşullarına uyum problemi” olduğu, %6 ‘sının ücret konusunda kaygılı olduğu, kariyer kaygısını hiçbir katılımcının işaretlememiş olmasına karşın, sunulan tüm seçenekler konusunda kaygıları olduğunu belirtenleri oranının ise %13 olduğu görülmektedir. Bu soruyu ilk soruya verilen cevaplarla birlikte değerlendirdiğimizde, özel şirkette hiçbir şekilde çalışmayacağını, çalışırsa da yüksek oranda ücret artışı olması halinde çalışabileceğini belirten personele, alıcı özel şirketin iş koşullarını iyileştirmek ve ücretlerde belli artışa giderek uzlaşma yolunu denemesi halinde bu statüdeki çalışanları şirkette tutabilme olasılığının var olduğu görülmektedir. Bu noktada alıcı özel şirket işgücü konusunda sağlıklı bir fizibilite etüdü yaparak, yeni işgücü istihdam ederek mi, yoksa mevcut çalışan personelle anlaşma yoluna giderek mi işgücü temin edilmesinin daha uygun olacağına karar vermelidir. Mevcut işgücü ile devam etmenin faaliyetlerin sürekliliği göz önünde bulundurulduğunda verimliliği ve etkinliği düşürmeden çalışılacağı varsayıldığında, makul bir fiyat artışı konusunda anlaşmaya varılmasın alıcı şirket açısından olumlu olacağı düşünülmektedir. Böylelikle memur pozisyonundaki personelin yeni iş koşullarına uyum konusundaki kaygıları da giderilmiş olacaktır. Yoksa dışarıdan yeni personel istihdam etmek, onların eğitilme süreci, işi ve kurumu benimseme süreçleri şirket açısından daha büyük bir maliyet ve risk meydana getirebilir.

Bu soru kamu açısından değerlendirilecek olursa, cevaplandırıcıların çok büyük çoğunluğunun yeni iş koşullarına uyum problemi çekeceğini düşünmesi, büyük bir sorun oluşturmaktadır. Özelleştirme sonrası başka bir kamu kurumuna atanan memurların yeni işlerine uyum sağlayamaması, bu kurumlarda ki iş ortamını da olumsuz etkileyecektir. Özellikle şef, müdür yardımcısı, müdür kadrolarına atanan personellerin, o kurumda mevcut çalışanlar tarafından hemen benimsenmedikleri gözlemlenmiştir. Yürütülen hizmeti ya da yapılan işi tam olarak bilmemelerine rağmen yönetici pozisyonunda atanmaları, o kurumda çalışanlar tarafından yadırganmakta, bu

durum her iki taraf içinde huzursuzluklara neden olabilmektedir. Katılımcıların ortak sorulardan “Özelleştirme süreci çalışanları psikolojik yönden olumsuz etkilemiştir” sorusuna verilen cevapların kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklinde olması göz önüne alındığında, bu olumsuzluğa neden olan unsurlardan birinin de bu konu olduğu görülmektedir. Bu konuda oluşabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi ya da en az seviyeye düşürebilmesi için satıcı konumunda olan devlet, gerekli tedbirleri alarak, memurların yeni işlerine rehabilitasyonlarını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmelidir.

Tablo 21: 399 KHK’ya tabi Sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi Personel’in Cevaplandığı Sorular-S4

Özelleştirme öncesinde haklarınız ile ilgili;	f	Geçerli %
Yeterli bilgilendirme yapıldı	3	6,7
Bilgilendirme yapılmadı	23	51,1
Kısmen bilgilendirme yapıldı	3	6,7
Haklarımı araştırarak kendi çabalarım ile öğrendim	16	35,6
Toplam	45	100,0

399 KHK’ ya tabi sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi kamu personelinin cevaplandırması gereken sorulardan sonuncusu olan “Özelleştirme öncesinde haklarınız ile ilgili” sorusuna verilen cevaplara bakıldığında %51,1’inin bu konu hakkında bilgilendirmenin yapılmadığını düşündüğü, %35,6’sının ise haklarını araştırarak kendi çabalarıyla öğrendiği görülmektedir. Bir konu hakkında bilgi sahibi olmamak insanları genel olarak kaygılandıran bir durum olduğuna göre, bir de insanının geleceğini önemli ölçüde etkileyeceğini düşündüğü bir konuda bilgi sahibi olmamasının o kişiyi psikolojik olarak olumsuz etkileyeceği aşıkardır. Özelleştirme konusunda özelleştirmeden önce çalışanlarını bilgilendirmek kuşkusuz öncelikli olarak satıcı konumundaki devletin sorumluluğundadır. Kendisini etkileyen bir konuda bilgilendirilmeyen çalışanlar, kendilerine değer verilmediği hissine kapılır, şirketine ve devletine olan güveni azalabilir. Ayrıca bu endişe ve kaygı durumu çalışanların sadece kendilerini etkileyen bir durum olmayıp, aileleri başta olmak üzere yakın çevrelerini de olumsuz etkileyebilecektir. Vatandaşlarını eğitmek ve bilgilendirmek devletin asli görevlerinden

olduğu halde, belli bir konuda yeterli bilgilendirmenin yapılmamış olması, sosyal devlet anlayışını, muhatapları nezdinde zedeleyecektir. Özelleştirmeden beklenen faydanın gerçekleştiği konusunda devlet kamuoyunu aydınlatmak ve tatmin etmek durumundadır. Yapılan özelleştirmelerden devlet çok iyi gelirler sağlayabilir. Bu sonucu özelleştirmenin başarılı sonuçlandığına delil olarak da gösterebilir. Ancak diğer unsurların özellikle “insan” unsurunun göz ardı edilerek, sadece maddi bir değerlendirme yapılarak başarıdan söz etmek pek de tatmin edici olmayacaktır.

Tablo 22: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S1

İşe başladığınızda özelleştirme sonrası durumunuzla ilgili bilgi verildi mi?	f	Geçerli %
Herhangi bir bilgi verilmedi	24	88,9
Yeterli bilgilendirme yapıldı	3	11,1
Toplam	27	100,0

Ankete katılan sendikasıız işçi pozisyonunda çalışan personelin cevaplandığı sorulardan ilki olan “İşe başladığınızda özelleştirme sonrası durumunuzla ilgili bilgi verildi mi?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında %88,9’unun herhangi bir bilgi verilmedi seçeneğini işaretlediği görülmektedir. Buna göre; memur personelin verdiği cevaplarla işçilerin verdiği cevaplar arasında paralellik olduğu görülmektedir. Konu hakkında memur personel hakkında yapılan açıklamalar işçi personeller için de geçerli olmaktadır.

Tablo 23: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S2

Özelleştirme sonrasında;	f	Geçerli %
Diğer kamu kurumlarına geçiş hakkı verilirse geçerim	21	77,8
Özel şirketle birlikte çalışmaya devam ederim	2	7,4
Hiçbir şekilde özel şirket ile çalışmam	1	3,7
Kararsızım	3	11,1
Toplam	27	100,0

Yukarıdaki tabloya bakıldığında sendikasız işçilerin %77,8’inin özelleştirme sonrasında diğer kamu kurumlarına geçiş hakkı verilmesi durumunda bu haklarını kullanmak istedikleri görülmektedir. Özel şirketle çalışmayı düşünenlerin oranı ise çok düşüktür. Daha önce aktarıldığı üzere bu çalışanlara diğer kamu kurumlarına nakil hakkı verilmemektedir. Alıcı özel şirkette çalışmalarına devam etmeleri öngörülmekte ancak iş güvencesi, ücretler gibi konularda da herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Verilen cevaplara bakıldığında memurlara verilen hakkın kendilerine de verilmesi beklentisi içerisinde oldukları görülmektedir. Bu durum alıcı şirketin işgücü istihdamı konusunda darboğaz yaşayabileceğini göstermektedir.

Tablo 24: Sendikasız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S3

Özelleştirme sizi kaygılandırıyor mu?	f	Geçerli %
Evet	24	88,9
Hayır	3	11,1
Toplam	27	100,0

399 KHK’ ya tabi sözleşmeli ve 657 Sayılı Kanuna tabi kamu personeline sorulduğu gibi sendikasız işçilere de özelleştirmenin onları kaygılandırıp kaygılandırmadığı sorulduğunda; sendikasız işçilerin %88,9’unun da, sözleşmeli ve kamu personeli gibi bu durumdan kaygılandığı görülmektedir.

Tablo 25: Sendikasız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S4

Kaygılandırıyor ise başlıca kaygı nedeni;	f	Geçerli %
İşsiz kalma korkusu	16	66,7
Hepsi	8	33,3
Yanıtız	3	
Toplam	27	

Bu soruda cevaplandırıcılara “ücret kaygısı”, “özel şirkete güven problemi” seçenekleri de sunulmuştur. Yukarıdaki tabloya bakıldığında; özelleştirmeden ötürü kaygılanan 24

sendikasıız işçinin 16'sının kaygılanma nedeni işsiz kalma korkusudur. Bu çalışanların özelleştirme hakkında yeterince bilgilendirilmediği göz önünde tutulduğunda bu kaygılarının yerinde olduğu söylenebilir. Katılımcıların %11 ' i özel şirketle çalışabileceğini düşünürken, %29' unun bütün seçenekler bazında kaygılandığı görülmektedir.

Tablo 26: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S5

Özelleştirme sonrası beklentileriniz nelerdir?	F	Geçerli %
Performansa göre ücret ödeneceğini düşünüyorum; dolayısıyla aylı gelirim artar	5	18,5
Kendimi geliştirme ve kariyer imkânına sahip olacağım	4	14,8
Hiçbir beklenti içerisinde değilim	18	66,7
Toplam	27	100,0

Ankete katılan sendikasıız işçi pozisyonunda çalışan personelin cevaplandığı sorulardan biri olan “Özelleştirme sonrası beklentileriniz nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında; %66,7'sinin hiçbir beklenti içinde olmadığı, %18,5'inin performansa göre ücret ödeneceğini düşündüğü görülmektedir. Sonucun bu şekilde çıkması manidardır. Çünkü çalışanların kaygı ve endişeleri üst düzeydedir. Özelleştirme sonrası durumlarının net olmaması onların özelleştirmeye bakış açılarını olumsuz etkilediğinden, kendileri hakkında olumlu bir beklentilerinin olmadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların % 18' lik kısmı ise, özel şirketin performans değerlendirmesi yaparak, gelirlerini arttırabilecekleri düşüncesi içerisindeyler.

Tablo 27: Sendikasıız İşçilerin Cevaplandığı Sorular-S6

Özelleştirme sonrası mağdur olduğunuzu düşünürseniz;	f	Geçerli %
Yargı yoluna başvururum	19	70,4
Özel şirketle çalışmaya devam ederim	3	11,1
İstifa eder işi bırakırım	3	11,1
Kitlesel eylemlere katılırım	2	7,4
Toplam	27	100,0

Ankete katılan sendikasıız işçi pozisyonunda çalışan personelin cevaplandığı sorulardan sonuncusu olan “Özelleştirme sonrası mağdur olduğunuzu düşünürseniz” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde; %70,4’ünün yargı yoluna başvuracağı, %11,1’inin özel şirketle çalışmaya devam edeceği ve yine aynı oranla %11,1’inin istifa edip işi bırakacağı anlaşılmaktadır. %2,74’ ünün kitlesel eylemlere katılacağını belirtmesi ve bu oranın çok düşük çıkmasının nedeni olarak, yakın geçmişte yaşadığımız TEKEL işçilerinin eylemlerinden somut bir sonuç alınamamasının etkili olduğu söylenebilir. Yargı yoluna başvuracakların çoğunlukta olması, haklarını bu yolla elde edebilecekleri beklentisi içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu sonuç kamu açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Çünkü davaların kaybedilmesi halinde devlet ek maliyet gerektirecek yükümlülüklerle karşılaşılacaktır. Bu nedenle kamu konunun yargıya taşınmasına gerek kalmadan gerekli yasal düzenlemeleri yaparak sorunu aşma yoluna gitmelidir. Özelleştirme sonrası bu çalışanlar çalışmalarına özel şirketle devam etmeleri halinde de sorunlar çıkabilecektir. Şöyle ki, yargı sürecinde karara endekslenen çalışanların şirkette ne kadar verimli olacakları şüphelidir. Aynı şekilde özel şirketin bu çalışanlarla yoluna devam edebilme olasılığı karmaşık bir konudur. Dolayısıyla karşılıklı güven problemi ortaya çıkabilecektir. Bu da çalışanların motivasyonlarını en alt düzeye indirebilecek, şirketin etkinliği ve verimliliği bundan olumsuz etkilenebilecektir. Bu nokta da özel şirket, çalışanlara iş güvencesi vermek, iş koşullarını iyileştirmek, belli oranda ücret artışına gitmek gibi yollarla güven ortamı oluşturarak, çalışanların motivasyonlarını artırma yoluna gidebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sermaye birikiminin yetersiz olduğu Cumhuriyetimizin ilk yıllarından itibaren ülkemizin sanayileşmesinde, ekonomik hayatın gelişmesinde büyük role sahip olan KİT'ler, siyasi etki altında faaliyet göstermelerinin de etkisiyle, zamanla işletmecilik yapılarındaki bozulmalar, aşırı istihdam, piyasa koşullarına ayak uyduramama, değişen teknolojik ve sosyal hayata uyum sağlayamama gibi nedenlerle etkinlik ve verimliliklerini yitirdikleri yönünde eleştiriler almaya başlamışlardır. Siyasi iktidarların değişik uygulamaları nedeniyle bu kuruluşlarda istikrarlı bir yönetim şekli oluşturulamamıştır. Dolayısıyla KİT'ler bütçeye getirdikleri yük ile gündeme gelmeye başlamıştır. Hükümetler tarafından çeşitli reformlar yapılarak aksaklıklar giderilmeye çalışılmış olsa da planlanan sonuçlar elde edilememiş, sorunlar giderilememiştir. Bunun sonucunda özelleştirme gündeme gelmiştir. Özelleştirme serbest piyasa ekonomisine geçişte, KİT'lerin sorunlarını bertaraf etmede önemli bir uygulama olarak görülmüştür. Ülkemiz özelleştirme çalışmalarına ilk başlayan ülkelerden olmasına rağmen sonuçlandırma noktasında diğer ülkelere nazaran geride kalmıştır.

Özelleştirme, ülke ekonomisi içerisinde kamu kuruluşlarının etkinliğini en aza indirerek veya tamamen ortadan kaldırarak serbest piyasa ekonomisinin etkin olarak işleyebilmesini sağlamak, rekabeti artırarak verimliliği artırmak ve firmaların sermaye piyasalarından borçlanmasına imkan vermek, kamunun borçlanma yükümlülüklerini düşürmek, işletme bazında kamunun karar alma mekanizmalarındaki katılımını azaltmak, ekonomik varlıkların sahipliğini yaymak, çalışanların çalıştıkları şirketlerdeki mülkiyet hakkına sahip olmalarını teşvik etmek, gelir ve serveti yeniden dağıtmak amaçları ile yapılmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda özelleştirmenin sosyal ve kültürel olarak toplumun geniş kesimlerini etkilediği görülmektedir. Bu etkiden en çok KİT'lerde çalışan personelin etkilendiği şüphesizdir.

Özelleştirmelerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilip sonuçlandırılabilmesi açısından çalışanların beklentilerini, özelleştirme hakkındaki kanılarını olumlu ve olumsuz etkileyebilecek unsurların iyi tespit edilmesi gerekir. Çalışanların beklentilerini olumlu yönde etkileyecek kararlar şirketin etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Olumsuz etkileyen unsurlar ise tam tersine şirkette güvensizlik ortamı oluşturacak, çalışanların psikolojilerinin bozulmasına, örgüte bağlılıklarının azalmasına neden olacaktır.

Bu çalışmada, araştırma yapılan kuruluştaki çalışanların özelleştirmeye bakış açıları çerçevesinde, beklentilerinin neler olduğu araştırılarak özelleştirmenin her iki taraf açısından başarılı şekilde sonuçlandırması yönünde tespitlerde bulunmak ve öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı kamu iktisadi teşebbüsü ülkemizin en büyük kuruluşlarından birisi olması nedeniyle elde edilen bulgular kayda değer görülmektedir. Araştırma işletmenin özelleştirme ihalesinin, blok satış yöntemi ile gerçekleştirildiği, ancak özel şirket yönetimine henüz devrinin yapılmadığı sırada yapılmıştır. Bu yönü ile de araştırmaya katılan çalışanların özelleştirme konusuna daha hassasiyetle yaklaştıkları bir dönemde olmaları nedeni ile yöneltilen soruları samimiyetle cevaplandırırları, böyle bir araştırmanın yapıyor olmasından memnuniyet duydukları gözlemlenmiştir.

Araştırma verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket formu araştırma konusuna uygun sorular oluşturmak suretiyle hazırlanmıştır. Katılımcılara, onların özelleştirmeye bakış açılarına yönelik, olumlu ve olumsuz beklentilerini ortaya çıkaracağı düşünülen 32 adet soru sorulmuştur. Anket sorularını cevaplayan çalışanlardan kişisel bilgileri hariç olmak üzere diğer soruları beşli Likert Ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Ayrıca çalışanların statülerine göre ayrı ayrı cevaplandırmaları istenen, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi ve 399 sayılı KHK' ye tabi olarak çalışanlara (memurlar) sorulan dört soru ile kapsam dışı işçi niteliğindeki çalışanlara sorulan altı soru yöneltilmiştir.

İnsanlar karşılaşacakları olaylara içerisinde bulundukları duruma göre tepki vereceklerinden, bu kurumda çalışanların özelleştirme sonrası statülerine bağlı olarak karşılaşacakları farklı uygulamalar gereği, bu şekilde bir ayrıma gidilmiştir. Şöyle ki; memur unvan ile çalışan personel özelleştirme sonrasında başka kamu kurumlarında istihdam edilirken, işçi personele böyle bir hak tanınmamıştır. Bu nedenle, çalışanların tümünün cevapladığı anket sorularına verdikleri cevaplar bazında değerlendirmelerde bulunmak yeterli olmayacaktır.

Araştırmanın uygulandığı KİT' te çalışan personele yöneltilen 32 adet ortak soru, olumlu beklenti ifadeleri ve olumsuz beklenti ifadeleri olmak üzere iki kategoriye ayrılarak analizler yapılmıştır.

Katılımcıların ankette yer alan “Olumsuz Beklenti İfadeleri” olarak belirlenen sorular için verdikleri cevaplar, elde edilen analitik değerler kapsamında incelendiğinde, özelleştirme konusunda genel olarak olumsuz beklentiler içerisinde olduklarını göstermektedir. Çalışanların verdikleri yanıtlar çerçevesinde beklentilerini olumsuz etkileyen unsurlara bakıldığında, ücretlerde düşme olacağı düşüncesi, iş kaybı riski, şirkette meydana gelecek değişiklikler, psikolojik etkenler öncelikle sayılabilir. Motivasyonu etkileyen faktörlerin başlıcalarının, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu düşünüldüğünde, elde edilen sonuçlar bu kapsamda değerlendirilecek olursa; çalışanların özelleştirmeden beklentilerinin olumsuz olduğu, motivasyonlarını olumsuz etkilediği açıktır.

Katılımcıların ankette yer alan “Olumlu Beklenti İfadeleri” soruları için verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, katılımcıların beklentilerini olumlu etkileyebilecek olgular konusunda kararsız bir tutum içerisinde oldukları saptanmıştır. Bu kararsızlığın giderilmemesi de haliyle çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Bu kategoride değerlendirilen soruların analizi sonucu elde edilen bulgular neticesinde, çalışanların olumsuz beklenti ifadelerini içeren sorulara verdiği cevaplar arasında paralellik olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenler bazında yapılan analizler sonucu, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet sınıfı, çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Statü ve unvan bazındaki değişkenlerde farklılık tespit edilmiştir. Statü değişkeni ele alınırsa, farklılığın memurlar ile kapsam dışı işçiler arasında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Kapsam dışı işçi olarak tanımlanan personelin memurlara oranla daha olumsuz etkileneceklerinin nedeni daha önce de değinildiği üzere, işçi personelin memurlar gibi başka bir kamu kuruluşunda istihdam haklarının bulunmamasıdır. Unvan değişkeninde oluşan farklılık genel müdür yardımcısı unvanlı personel ile müdür yardımcısı unvanlı personel arasında oluşmuştur. Genel müdür yardımcılarını müdür yardımcılara oranla özelleştirme safhasında daha olumlu etkileneceklerdir. Genel müdürler ve genel müdür yardımcılarının mevcut hükümetlerce atanarak görev yaptıkları göz önüne alındığında, bu unvanda ki çalışanların diğer çalışanlara nazaran kaygı ve endişelerinin daha düşük olacağı söylenebilir. Dolayısıyla verdikleri cevaplar baz alındığında özelleştirmeden olumsuz etkilendikleri söylenemez.

Araştırmanın son safhasında statü farklılıkları üzerinde durulmuştur. Yukarıda açıklandığı gibi, farklı statüler farklı değerlendirmeleri gerektirdiğinden, çalışanların statülerine uygun sorular sorularak araştırma sonucu elde edilmesi amaçlanan veriler netleştirilmeye çalışılmıştır. Memur unvanlı 399 sayılı KHK' ye ve 657' ye tabi personele yöneltilen sorular değerlendirilecek olursa, memurlar çoğunluklu olarak, özel şirketle çalışmaya devam etmeyeceklerini belirtmişlerdir. Çalışabileceklerini ifade edenlerin ise, yüksek oranda ücret beklentisi içerisinde oldukları saptanmıştır. Bu çalışanların %80 gibi büyük bir oranının özelleştirme nedeniyle kaygı duydukları, başlıca kaygı nedenlerinin ise, nakil yolu ile atanacakları yeni kuruluşlardaki iş koşullarına uyum sorunu olduğu tespit edilmiştir.

Kapsam dışı işçi diye adlandırılan raportör unvanlı personellerin verdiği cevaplar incelenecek olursa, onların da kaygılı oldukları, ancak onların kaygı nedeninin iş kaybı korkusu olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu çalışanların çoğunluğunun, özelleştirme sonucunda kendileri açısından herhangi bir beklenti içerisinde olmadıkları görülmüş olmasına rağmen, diğer bir soruya verdikleri cevapta genel olarak memurlar gibi diğer kamu kuruluşlarına geçiş hakkı verilmesi beklentisinde oldukları tespit edilmiştir. Kapsam dışı işçiler eğer haklarının ihlal edildiğini hissedersen büyük bir çoğunlukla yargı yoluna başvurabileceklerini ifade etmişlerdir. Memurlar ve işçilerin kendilerine özelleştirme hakkında bilgilendirme yapılmadığı konusunda genel olarak hemfikir oldukları saptanmıştır.

Araştırmayı genel olarak değerlendirmek gerekirse, çalışanların özelleştirmeden beklentilerinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Bu olumsuzlukları gidererek önlem almak sadece satıcı konumundaki devletin görevi olmamalıdır. Bu kuruluşları almayı düşünen özel teşebbüslerde tespit edilen olumsuzlukların önüne geçilmesi noktasında çaba sarf etmelidir. Şöyle ki, bu sorunlar giderilmeden özelleştirmelerin gerçekleştirilmesi, sorunlarla birlikte devredileceği manasına gelmektedir.

Çalışanların özelleştirme hakkında yeteri bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Bilgi eksikliği normal bir olayda bile insanı olumsuz etkileyen bir etken olduğu göz önüne alındığında, kişinin geleceğini, sosyal hayatını, çevresini vb. birçok alanı etkileyebilecek bir karar alınıyorken, bilgilendirilmemesi haliyle çalışanları kaygılandıracaktır.

Bu nedenle, öncelikli olarak satıcı konumunda bulunan kamu, özelleştirme öncesinde çalışanlarını detaylı bir şekilde bilgilendirerek, çalışanlarda meydana gelebilecek kaygı düzeyini en alt seviyeye çekmelidir. Özelleştirmenin yapılma amaçları açıkça ortaya konularak amaç birliği sağlanmalıdır.

Şirkete talip olan özel şirketler ise, devir aşamasında çalışanların endişelerini giderici, beklentilerini karşılayan önlemler alarak, bünyesinde çalıştırmaya devam edeceği personel açısından güven ortamı oluşturmalıdır. Araştırmada, “özel şirket ile kesinlikle çalışmam” diyenlerin yüksek oranda olması, çalışabileceğini ifade edenlerin ise, gelirlerinde yüksek oranda artış beklentisi içerisinde olması, konunun önemini ortaya koymaktadır. Çünkü özel şirketin mevcut personel ile yoluna devam etmesi, şirketin etkinliğini ve verimliliğini koruyabilmek açısından daha uygun gözükmektedir. Özellikle yapılan işin tekel mahiyetinde olması, piyasadan vasıflı personel bulma güçlüğünü ortaya çıkarmaktadır.

Bir diğer konu ise; kapsam dışı işçi personelin memurlar gibi, diğer kamu kurumlarında istihdam edilme hakkı verilmesi hakkındaki beklentileridir. Bugüne kadar böyle bir düzenleme getirilmemiştir. İşçi personellerin bu hakkı elde edememeleri halinde yargı yoluna başvuracakları, araştırma analizlerinden anlaşılmaktadır. Eğer bu personellerin yargı yolu ile böyle bir hak elde etmeleri halinde, devlet bundan olumsuz etkilenecektir. Bu çalışanları istihdam etmek zorunda kalacaktır. Bu da özelleştirmeden beklenen gelirlerde eksilmeye neden olabilecek, atamalarının nasıl yapılacağı konusu ayrıca bir sorun oluşturabilecektir. Aynı zamanda kuruluşa benzer işleri yapmalarına rağmen, farklı statüde değerlendirilmeleri, işçi personel nezdinde ayrımcılığa uğradıkları kanaatini oluşturmaktadır. Bu da sosyal devlet anlayışına gölge düşürebilir. Bu çalışanların devlete olan güvenlerinin, bağlılıklarının zedelenmesine yol açabilir. Bu nedenlerle devlet kapsam dışı işçi statüsünde çalışanların özelleştirme sonrası durumlarını netleştirecek şekilde yasal düzenlemeleri yaparak ayrımcılık izlenimi oluşturacak faktörleri ortadan kaldırmalıdır.

İncelenmesi gereken bir diğer konu da geçiş hakkına sahip personelin, yeni iş koşullarına uyum problemi yaşadığı sonucudur. Bu problem kamu açısından önemi büyük bir sorundur. Çünkü, sorun özelleştirilmesi yapılan KİT’te kalmamakta, diğer kamu kurumlarına da sıçrayabilmektedir. Yaptığı işe alışmış, bulunduğu kurumun

kültürünü benimsemiŐ bir personeli başka bir yere göndermek, o personeli olumsuz etkileyecektir. Hiç bilmediği bir kuruma bile gönderilebilecektir. Bu o kuruluştaki çalışanlar tarafından da hoŐ karŐılanmayabilecektir. Dolayısıyla diğer kuruluşlarda da huzur ve güven ortamı zedelenebilecektir. Memur personelin bu kaygılarını giderebilecek önlemler alınmalıdır. Atamaları, eski kurumlarında yaptıkları işlere paralel olarak belirlenerek yapılmalıdır.

Yapılan araŐtırmadan bu sonuçların elde edilmesinde,  zelleŐtirme kapsamında, özelleştirmesi yapılmış ancak henüz devri gerçekleŐmemiŐ bir kamu kurumu ile sınırlı kalınması etkili olmuştur. Analiz sonuçlarının satıcı sıfatında olan kamu yöneticileri ve alıcı sıfatındaki özel şirket yetkilileri ile mülakatlar yapılarak değerlendirilmesi daha etkili sonuçların elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- AFŞAR, Muammer (1999), *Türkiye’ de KİT’ de Özelleştirme ve Verimlilik İlişkisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1161, Eskişehir.
- AKGÜÇ, Öztin (1981), “*Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Bugünkü Sorunları ve Çözüm Yolları*”, K.İ.T Paneli, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun C. (1987), *Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*, Bilkan Yayınevi, İzmir.
- ALBAYRAK, Cemil (1994), “Özelleştirme Tartışmaları”, Editör: POLATOĞLU, Aykut, *Özelleştirme ve Sermayeyi Tabana Yayma Amacı*, Bağlam Yayınları, s. 77.
- ALPER, Yusuf (1994), *İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçları ile Özelleştirme*, Sağlık-İş Yayınları, Ankara.
- ALACA, Ünal (2008), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yeniden Yapılandırılmasında Uluslararasılaşmanın Önemi ve Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTINTAŞ, M.B., (1988), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmesi ve Özelleştirmenin Sermaye Piyasasına Etkileri*, Sermaye Piyasası Kurumu Yayınları, No: 8, Ankara.
- AMBROSE, Maureen L. ve Carol T. Kulik (1999), “Old Friedns, New Faces: Motivation Research in The 1990s”, <http://www.uk.sagepub.com/fineman/Reading%20On/Chapter%2004a%20-%20Ambrose%20and%20Kulik.pdf>, (01.04.2011)
- AŞIKOĞLU, Meral (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- AY, Ferda ALPER (2006), *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAKAN, İsmail (2001), “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılmalarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması” , 9. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs, s.365.

- BAKLACIOĞLU, Sadık (1976), *Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Esaslar, Çeşitli Ülkelerde, Türkiye’de*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İ. Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BARLAS, Emin (2002), *Türkiye’de Kamu Malvarlığı: Özelleştirme Politikaları ve Sorunları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYTAN, İlhan (1999), *Özelleştirme*, TRT Genel Sekreterlik ve Basım ve Yayın Müdürlüğü Ofset Tesisleri, Ankara.
- BEDİR, Eyüp (1993), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesinden Doğan Problemler ve Çözüm Önerileri” , *Türkiye Şeker Sanayi İşçileri Sendikası*, s,57, Ankara.
- BERBEROĞLU, İbrahim (1987), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Özelleştirilmesi ve İngiltere Uygulaması”, *Maliye Yazıları*, s.6, Nisan-Mayıs.
- BERZEK, M. Nail (1982), *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının Seçimi ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CALVA, L.F.L. "On Privatization Methods", HIID Development Discussion PaperNo. 665, Central America Project Series, Harvard University, 1998.
- CAN, Halil ve M. Tecer (1978), *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi, Ankara.
- CEVİZOĞLU, M. Hulki (1989), *Türkiye’nin Gündemindeki Özelleştirme*, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- CEYLAN, Ali ve Melek Vergiliel (1989), *Türkiyede Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme*, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- CHERASKIN, Lisa and Mishael A. Champion (1996), “Study Clarifies Job-Rotation Benefits” , *Personel Journal*, November, s.36.
- ÇAKIR, Özlem (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.

- ÇAPANOĞLU, M. Birol (1993), *Türkiye ve Dış Ülkelerde Sermaye Piyasası Özelleştirme Uygulamaları ve Menkul Kıymet Borsaları*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ÇETİNKAYA, Özhan (2001), *Türkiye’ de Devlet İşletmeciliği ve Özelleştirme*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- ÇÖL, Güner (2004), “ İşgören Güçlendirme (Empowerment) Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması” , *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- DENİZ, Mehmet (2005), “İşletme Yönetiminde Motivasyon” , Editör: TİKİCİ, Mehmet, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, s.159.
- DOĞAN, Zeki ve Mustafa DAĞ (1995), “Belediyelerde Özelleştirme ve Örnek Bir Uygulama”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s. 48, Ankara.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (1962), “*Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*”, <http://www.dpt.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC3712B3AA8761DC70455EDD505C91856E7FE60BFD028C293DDPT> , (30.11.2010)
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2001-2005), “*Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/blm4/blm4.htm>, (29.10.2010)
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (1996-2000), “*Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*”, <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/vii/> , (25.10.2010)
- EARLE, J.S. ve A. TELEGDY (2002), “Privatization Methods and Productivity Effects in Romanian Industrial Enterprises”, *Journal of Comparative Economics*, s. 657-683.
- EROĞLU, Feyzullah (1995), *Davranış Bilimleri*, 2. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- European Comission, “*Directive on the transparency of financial relations between member States and public undertakings as well as on financial transparency within certain undertakings*”, 2006.
- EMEN, İsmail (1988), “Özelleştirme ve Borsaya Etkileri”, *Para ve Sermaye Piyasası Dergisi*, sayı 108, Şubat, s.28.

- EREN, Erol (1979), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ERGÜL, H. Fazlı (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Dicle Üniversitesi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Cilt No: 4, Sayı: 14, s.69.
- ERYILMAZ, Bilal (1997), *Kamu Yönetimi*, Genişletilmiş 3.Baskı, Erkem Matbaacılık, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- GÖKBAYRAK, Şenay (2003), *Belediyeler, Özelleştirme ve Çalışma İlişkileri*, Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları, Ankara.
- GÜNEY, Salih (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜR, Durali (2006), *Özelleştirmeni İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜRGEN, Haluk (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- HAGEMANN, Gisela (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Çev., Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, İstanbul.
- HICKS, Herbert G. (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler Ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev., Osman Tekok, Turhan Kitabevi, Ankara.
- <http://www.besyo.net/index.php?topic=615.0>, (17.03.2011)
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (08.03.2011)
- HURL, Bryan (1988), “Studies in the UK Economy, Privatization and The Public Sector” , <http://www.enerjibirsan.org.tr/upload/kitap/kitap1.pdf>, (07.01.2011)
- İktisadi Devlet Teşekkülleri ile Kamu İktisadi Kuruluşlarının Yeniden Düzenlenmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (1983), *T.C. Resmi Gazete*, 18052, 20.05.1983,

<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18052.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18052.pdf>, (01.12.2010)

İNAL, Fasih (1987) “Özelleştirme”, *Dünya Dergisi*, Aralık, s.2.

İNCİR, Gülten (1984), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.313, Ankara.

KALAYCI, Şeref (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, s.405, Ankara.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (1984). T.C. Resmi Gazete, 18559, 08.06.1984. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18559.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18559.pdf>, (02.01.2011)

KARATEPE, Selma (2005), “Örgütsel İletişim”, Editör: TİKİCİ, Mehmet, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, s.229.

KAYAM, Ceyhun (2004), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim, Özelleştirme, Personel Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KESER, Hakan (2003), *Türk Kamu Sektöründe Bireysel İş İlişkileri*, Güncel Yayınevi İzmir.

KESİCİ, Hülya (2001), *Dünyada ve Türkiye’de Özelleştirme, Çimento Sektörü Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KILIÇBAY, Ahmet (1985), *Türkiye’de Piyasa Ekonomisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Gür-Ay Matbaası, İstanbul.

KILIÇBAY, Ahmet (1991), *Türk Ekonomisinin Son 10 Yılı*, Milliyet Yayınları, İstanbul.

KIRÇI, Zafer (2007), *Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KİLCİ, Metin (1994), *KİT’lerin Özelleştirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, DPT Uzmanlık Tezleri, <http://www.dpt.gov.tr/dptweb/ekutup98/uztez/kilcim.html>, (15.03.2011)

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9.Basım, Beta Yayınevi, İstanbul.

- KORAY, Meryem (2000), *Sosyal Politika*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- KOZACIOĞLU, Gülsen (1986). *Çocukların Anksiyete Düzeyleri ile Annelerin Tutumları Arasındaki İlişki*, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KÖK, Recep, (1995), *Özelleştirme ve Kitler, Ekonomi-Politik Popülizm*, 1. Baskı, Dergah Yayınları, İstanbul.
- KÖSE, A. Haşim, N. ALPKENT ve D. BİRBİL (1993), *KİT' de Eğitim, Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimi*, Milli Prodüktivite Yayınları No:512, Ankara,1993, s.8.
- KUTAL, Metin (1999) “K.İ.T. Personel Rejiminin Hukuki Esasları ve Sorunları” , *TÜHİS tarafından düzenlenen Türk Çalışma Hayatının Güncel Sorunları Seminerine Sunulan Tebliğ*, İstanbul.
- LİLLİAN, Eby, T.Deena, M.Freeman, Mishael C.Rush and Charles E. Lance (1999), “Motivational Bases of Effective Organizational Commitment: A Partial Test of An Integrative Theoretical Model” , *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 72, Issue 4, ss. 463-483.
- LORDOĞLU, Kuvvet ve Özgür MÜFTÜOĞLU (1994), ”Çalışma İlişkilerinde Yeni Bir Boyut: Özelleştirme ve Etkileri, Dünya’da ve Türkiye’de Özelleştirme”, *Türkiye Maden İşçileri Sendikası*”, s. 127, Ankara.
- LUTHANS, Fred(1997), “*Organizational Behaviour*”, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165/pdf>, (15.03.2010)
- MAERTZ, Carl P. Jr. and Rodger W.Griffeth (2004), “ Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research, *Journal of Management*, Volume:30, ss. 670-675.
- MAITLAND, Iain (1997), *İnsanları Motive Etmek*, Çev., Aksu Bora, Onur Cankoçak, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara.
- MEGGISON, William (2000), *Privization, Foreign Policy*, Spring , Issue 118, s.14.
- MEGGINSON, W., R.C. NASH, J.M. NETTER ve A.B. EFFRY M.; POULSEN, ANNETTE B. “The Choice of Private Versus Public Capital Markets: Evidence from Privatizations”, *Journal of Finance*, Vol. 59, 2004: 2835- 2870.

- MORRIS, C.G. (2002), *Psikolojiyi Anlamak*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:23, 1.Baskı, Ankara.
- ÖNCEL, Türkan (1988), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri ve Amaçları Açısından Özelleştirme Sorunu”, *Maliye Araştırma Merkezleri Konferansları*, 31. Seri, s.83.
- ÖRSDEMİR, A.Vural (2002), *Üçüncü Bin Yılda Özelleştirme ve Yeni Yönetim Paradigması*, Kırıkkale Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Çetin Ofset Matbaacılık A.Ş., Ankara.
- ÖZCAN, İsmail Ç. (2008), *Özelleştirmeye Hazırlanan Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Analizi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKALP, Enver “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı”, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7213.pdf>, 13.03.2011.
- ÖZMEN, Selahattin (1983), “Üretimde Devlet; Kamu İktisadi Teşebbüsleri”, *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, , Cilt 2, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Teşviki Sanayi Kanunu (1927). *T.C. Resmi Gazete*, 1055, Düstur Tertip 3, Cilt 8, s.49, 28.05.1927.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SARIASLAN, Halil ve Cengiz Erol, (1993), *Türkiye’de KİT’lerin Özelleştirilmesi Sorunu ve Sistematik Bir Yaklaşım Önerisi*, TOBB Yayınları No:266, Ankara, s.61-85.
- ŞİMŞEK, Şerif, T. Akgemci ve A. Çelik (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TEZEL, Yahya Sezai (1986), *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*, Yurt Yayınları, Ankara.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ ve Cumhur ERDÖNMEZ (2004), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÜLKEN, Yüksel (1986) “Atatürk Döneminde İktisadi Arayışlar - Eylemler - Olaylar”, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Özel Sayı, Cilt 42, Sayı:4, Ord. Prof. Dr .Ömer Celal Sarç’a Armağan, İstanbul, s.16.

- ÜLKER, Ali (2001) “Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNÜSAN, Çağatay (1994), “Ülkemizde KİT’ lerin Özelleştirilmesinin Gerekliliği ve Rekabetin Korunması Yasasının Tüketicilerin Korunması Açısından Önemi”, *İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 9, Sayı 101, s.42.
- ÜZÜMCÜ, Zeliha (2007), *Özelleştirme Politikası ve Türkiye Uygulamalarındaki Etkinliği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ROSENBAUM, Bernard L. (1993), *Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri*, Çev. , Serdar Özgerçin, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu), (1999), *Özelleştirmenin Neresindeyiz*, TİSK İnceleme Yayınları No:24, Plaka Matbaası, Ankara.
- VICKERS, John ve Vincent WRIGHT (1989), *The Politics of Privatisation in Western Europe*, London, http://ir.library.osaka-u.ac.jp/metadb/up/LIBOSIPPK/19-25_n.pdf, (05.03.2011)
- WAYNE, Cascio, F. (1989), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw-Hill Publishing Company, http://www.slis.indiana.edu/faculty/hrosenba/www/1574/pdf/cascio_virtual_workplace.pdf (15.02.2010)
- YANARDAĞ, M. Özgür ve Bora SÜSLÜ (2002), “Türkiye’de Özelleştirmenin Nedenleri ve Uygulamaları”, *Mevzuat Dergisi*, sayı;55, <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/01.htm>, (11.01.2010)
- YARROW, George (1999), “A Theory of Privatization, or Why Bureaucrats are Still in Business” *World Development*, Vol.27, pp.157-168.
- YDK (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu), (2000), “*Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu*” http://www.ydk.gov.tr/Genel_Rapor_2000/IA.htm , (03.12.2010)
- YDK (Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu), (2006), “*Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu*”, http://www.ydk.gov.tr/genel_rapor_06/kamu%20iktisadi%20teseabbusleri%202006.pdf, (07.01.2011)

EKLER

Ek 1 : Özelleştirmenin Çalışan Beklentileri Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma

Bu araştırma ile çalışanların özelleştirmeden beklentileri sonucu oluşabilecek etkiler belirlenmeye çalışılarak, yapılan ve yapılacak özelleştirmelerin hem kamu hem de özel şirketler açısından başarılı olması için, çıkabilecek olumsuz durumların önceden tespit edilerek bunların giderilebilmesi açısından bir görüş ortaya koyabilmek amaçlanmaktadır.

İlginize teşekkür ederim.

Musa ERDOĞAN

Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme ABD – Yönetim ve Organizasyon Bölümü

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Adınız-Soyadınız? (Cevap vermeyebilirsiniz).....

2- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

3- Eğitim Düzeyiniz: İlköğretim () ,Lise () ,Ön Lisans () ,Lisans () , Yüksek Lisans () , Doktora ()

4- Statünüz: Kadrolu Memur ‘657’ () , Sözleşmeli Memur () , İşçi ‘Sendikalı’ () ,
Kapsam dışı İşçi Personel ()

5- Unvanınız: Genel Müdür () ,Genel Müdür Yrd.() ,Müdür() , Müdür Yrd. ()
Şef () , Memur () , Raportör () , Sendikalı İşçi () , Diğer

6- Hizmet Sınıfınız: (Harf sırasına göre sıralanmıştır.)

İdari Hizmetler () , Sağlık Hizmetleri () , Teknik Hizmetler () ,
Yardımcı Hizmetler ()

7- Kurumda Çalışma Süreniz: 1 – 4 yıl () , 5 – 8 yıl () , 9 – 12 yıl () , 13 – 16 yıl () ,
17 – 20 yıl () , 21 – 24 yıl () , 25 yıl yukarısı ()

Aşağıda özelleştirme ile ilgili çalışanların düşüncelerini, kaygı ve beklentilerini belirlemeye yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her ifadenin başındaki beş seçenekten birisini işaretleyerek belirtiniz.

a) Tamamen Katılıyorum

b) Katılıyorum

c) Kararsızım

d) Katılmıyorum

e) Kesinlikle katılmıyorum

1. Kamu teşebbüslerinin özelleştirilmelerini ülke ekonomisi açısından doğru buluyorum.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

2. Özelleştirme sonrası işsizlik oranında artış meydana gelir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

3. Özelleştirme toplumun menfaatinedir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

4. Özelleştirme gelir dağılımını olumsuz yönde etkileyecektir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

5. Şirketimizde istihdam fazlası yoktur. Dolayısıyla alıcı şirket yeni istihdam olanağı sağlayacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

6. Özelleştirme sonrası kurumda çalışmaya devam edenlerin ücretleri artacaktır

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

7. Özelleştirme ile birlikte hizmet kalitesi yükselir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

8. Özelleştirme sonrası etkinlik ve verimlilik artacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

9. Özelleştirme ile birlikte sendikacılık faaliyetleri azalacak, dolayısıyla çalışanların hak

arama mücadeleleri zorlaşacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

10. Özelleştirme sonrası çalışma şartları daha iyi düzeye çıkacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

11. Personel sorunları daha çok modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarına geçilmemesinden kaynaklanmaktadır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

12. Özelleştirme sonrası ortaya çıkabilecek sosyal sorunlar ve işgören zararları ile ilgili

gerekli tedbirler alınmıştır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

13. Özelleştirme sonrası çalışanların ücretlerinde düşme olacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

14. Özelleştirme uygulamaları kamuoyuna yeterince bilgi verilmeden uygulanmaktadır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

15. Özelleştirme kapsamındaki şirketlerde çalışanların kendilerini geliştirme eğilimleri özel şirket çalışanlarına oranla daha azdır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

16. Özelleştirme sonrası şirketin verimliliği düşer.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

17. Ülkemizin geleceği açısından özelleştirmeler yapılmalıdır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

18. Özelleştirme sonrası eğitim, terfi, ücretler vb. konularda fırsat eşitliği sağlanır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

19. Özelleştirme ile birlikte performansa dayalı ücret ödenerek çalışanların geliri artar.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

20. Özelleştirme sonrası iş kaybı korkusu etkinliği ve verimliliği düşürür.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

21. Çoğu çalışan özelleştirme sonrası yeteri performans gösteremeyince psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara maruz kalabilir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

22. Özelleştirme sonrası çalışanların iş güvencesi yoktur.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

23. Özelleştirme süreci çalışanları psikolojik yönden olumsuz etkilemiştir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

24. Şirketin devrini alan özel şirket nitelikli personel sıkıntısı çekecektir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

25. Özelleştirmeye karşı çıkan çalışanlar kendi kişisel kaygıları nedeniyle karşıdır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

26. Özelleştirme sonrası bürokrasi azalacağından daha az personel ile çalışılacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

27. Özelleştirme ile kayırma, torpil, vb. gibi adaletsiz uygulamalar son bulacaktır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

28. Özelleştirme ile çalışanların iş yükü önemli ölçüde artar.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

29. Özelleştirme ile kurumu devralan şirket, mevcut çalışanlar ile anlaşma sağlaması halinde başarılı olabilir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

30. Özelleştirme uygulamalarında kurum çalışanlarına belli oranda hisse verilmesi özelleştirmenin başarılı olması açısından gereklidir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

31. Özelleştirme süreci çalışanların performansını olumsuz etkilemiştir.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

32. Özelleştirmenin uzun yıllardan bu yana gerçekleştirilememiş olması şirketi hantallaştırmıştır.

a(...) b(...) c(...) d(...) e(...)

Sadece 399 sayılı KHK'ye tabi sözleşmeli ve 657 sayılı kanuna tabi personel cevaplayacak.

1. Özelleştirmeden sonra özel şirketin ücretinizi belli oranda arttırması halinde;

a-) %25 artarsa çalışmaya devam ederim.

b-) %50 artarsa çalışmaya devam ederim.

c-) %100 artarsa çalışmaya devam ederim.

d-) Hiçbir şekilde özel şirkette çalışmam.

2. Başka bir kamu kurumunda çalışacak olmak sizi genel olarak kaygılandırıyor mu?

a-) Evet b-) Hayır

3. Kaygılandırıyor ise kaygınızın sebebi;

a-) Yeni iş koşullarına uyum problemi

b-) Ücret kaygısı

c-) Kariyer kaygısı

d-) Hepsi.....

4. Özelleştirme öncesinde haklarınız ile ilgili;

a-) Yeterli bilgilendirme yapıldı

b-) Bilgilendirme yapılmadı

c-) Kısmen bilgilendirme yapıldı

d-) Haklarımı araştırarak kendi çabalarım ile öğrendim

Sadece sendikası işçi pozisyonunda çalışan personel cevaplayacak.

1. İşe başladığınızda özelleştirme sonrası durumunuz ile ilgili bilgi verildi mi?

a-) Herhangi bir bilgi verilmedi

b-) Yeterli bilgilendirme yapıldı

c-) Kısmen bilgilendirildim

d-) Medya vb. kaynaklardan bilgi edindim

2. Özelleştirme sonrasında,

a-) Diğer kamu kurumlarında istihdam edilme hakkı verilirse geçerim

b-) Özel şirketle birlikte çalışmaya devam ederim

c-) Hiçbir şekilde özel şirketle çalışmam

d-) Kararsızım

3. Özelleştirme sizi kaygılandırıyor mu?

a-) Evet b-) Hayır

4. Kaygılandırıyor ise başlıca kaygı nedeni,

a-) İşsiz kalma korkusu

b-) Ücret kaygısı

c-) Özel şirkete güven problemi

d-) Hepsi.....

5. Özelleştirme sonrası beklentileriniz nelerdir?

a-) Performansa göre ücret ödeneceğine inanıyorum. Dolayısıyla aylık gelirim artacaktır.

b-) Kendimi geliştirme ve kariyer imkânına sahip olacağıma inanıyorum

c-) Hiçbir beklenti içersinde değilim

d-) Diğer.....

6. Özelleştirme sonrası mağdur olduğunuzu düşünürseniz,

a-) Yargı yoluna başvururum.

b-) Özel şirketle çalışmaya devam ederim.

c-) İstifa eder işi bırakırım.

d-) Kitlesele eylemlere katılırım.

e-) Mağdur edileceğimizi düşünmüyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Musa ERDOĞAN, 19.10.1980 tarihinde Burdur’ da doğdu. Burdur İmam Hatip Lisesini bitirdikten sonra Süleyman Demirel Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik Bölümünden mezun oldu. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünde tamamladı. 2008 yılında Serbest Muhasebecilik ve Mali Müşavirlik unvanını elde etti. Aynı yıl başladığı Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme bölümü Yönetim ve Organizasyon ana bilim dalındaki yüksek lisans eğitimine devam etmekte olup, çeşitli özel ve kamu kuruluşlarında iş tecrübesi olan Musa ERDOĞAN halen Kadıköy Sosyal Güvenlik Merkezi’ nde görev yapmaktadır. Evli ve iki çocuk babasıdır.