D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi
Cilt: 8, Sayı: II, 1993, ss.159-184.

İŞLETMELERİN UZUN VADEDE STABİLİTESİ AMAÇLI BİR ALTERNATİF UYGULAMA: ÇALIŞANLARIN SERMAYE ORTAKLIĞI

Mehmet Ali GÜROL (*)

ÖZET

Çalışanların sermaye ortaklığı, kuruluşun piyasada uzun vadede sabilitesini sağlayan, potansiyel olarak sübvansiyon ve koruma gibi endüstriyel politikalara üstün nitelikte bir alternatiftir. Uygulamada, sonuç ve çıktıkları itibariyle aykırılıkları bulunmakla birlikte, ana karakteristikleri yönünden hemen hemen benzer nitelikteki bu olgu, Geleneksel Benzeri Firma, İşçi Kooperatifleri ve Çalışanların Sermaye'ye Ortaklığı Planları formlarında olabilmektedir. Bu sınıflandırma çerçevesinde ESOP'lar, liberal bir sisteme uyarlanabilme özellikleri başta olmak üzere, iş doyumu, daha iyi bir şirket kültür ve iklimi, hem şirket ve hem de çalışanlara sağladığı finansal yararlar, iletişim, örgüte karşı görev ve sorumluluk duygusu ve en az iş devir düzeyi ile en mükemmel uygulama şeklidir.

A. GİRİŞ.

Kapitalizm ve demokrasinin birlikte yaşamı ekonomik zorunluluklar ve sosyal ihtiyaçlar arasında hassas bir dengeye gerek göstermekte, ekonomik büyüme bu iki olgu arasındaki uzlaşma olanaklarını kolaylaştırmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde kamu sektörünün bu gelişme ile paralel büyüme göstermesi durumunda istihdam yönünden herhangi bir sorun ortaya çıkmamaktadır. Ancak bolluk yıllarını ekonomik gerileme ve çöküş yıllarının takip etmesi halinde mevcut statükonun süregelmesi sosyal barışı tehlikeye soktuğu gibi, serbest girişime dayalı bir sistemin ayakta kalabilmesini de olanaksız kılabilmektedir. Konjonktürün gelişme devrelerinde oluşturulmuş bulunan endüstriyel büyüme ve azami istihdam amaçlı program ve politikalar, ekonomik gerileme şartları içerisinde geçerliliklerini yitirmekte, darboğaz içerisindeki ekonomiler büsbütün çıkmaza girmektedirler.

Ekonomik bunalımlar ve bu bunalımlar sonucu, başta istihdam gibi bazı önemli sorunların baş göstermesiyle sisteme müdahele gereği günümüzde kapitalizme birtakım kritiklerde bulunulmasına neden olmuştur. Kapitalizmin her yerde

---

(*) Dr.Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı.

birtakım saldırılara maruz bulunduğu herkes tarafından bilinegelen bir durumdur (Ohashi ve Roth,1980: 111). Ama gelişmeler göstermiştir ki kapitalizm, yapısının doğurduğu bunalımların üstesinden gelme bakımından sanılandan daha fazla yeteneğe sahip bulunmaktadır. Yeni koşullara uyum göstermesi, bunalımları etkisizleştirecek yeni mekanizmalar geliştirmesi, şaşırtıcı bir başarı ile mümkün olabilmektedir (Özdalga, 1984: 91).

Karşılaştırmalı üstünlük, teknoloji ve endüstriyel yerleşim faktöründeki değişikliklerin, yetmişli yıllar içerisinde belli başlı ekonomileri darboğaza sürüklemeleri sonucu, Avrupa ve Birleşik Devletler'de pek çok kuruluş faaliyetini durdurmak zorunda kalmıştır. Uzun bir zaman devresini içeren trendler sorunun kısa süreli olmadığını ve gün geçtikçe varlığını daha da hissettireceğini göstermektedir (Bradley, 1986: s. 51).

Ekonomide gözlenen konjonktürel dalgalanmalar karşısında işgücü ve sermaye faktörlerinin yeniden tahsisine gerek duyulmuştur. Endüstriyel çöküşün yerel ve ulusal boyutlarda varlığını hissettirdiği durumlarda belli çevrelerden kaynaklanan sosyal ve / veya politik baskılar-batı ülkelerinde bazen lobiler yoluyla-kamuoyu genelinde de destek bulmuştur. Ancak koruma önlemlerinin neden olduğu kayıp ve gevşemeler sonucu verimlilik ve etkinlikteki düşüşlere de katlanılması gerekmekte;böyle durumlarda işsizlik ekonomiye büyük yük getirebilmektedir.

İşsizlik sorununa kısa vadeli ve sağlam bir baza oturmayan istihdam politikaları yerine, uzun vadede etkin olabilecek bir sistem geliştirilerek çözüm getirilmesi daha akılcı gözükmektedir. Bu tür bir çözüm tarzı uygulamada üç şekilde olabilmektedir. Bunlardan birincisi verilen desteğin geçici olması veya (sürekli olması durumunda) beklenen yararların gerçekleşmemesi halinde uygulanmasına son verilmesidir. İkinci alternatif, asgari istihdam olanağı bulunan faktörün sübvanse edilmemesi, bu tür faktör / faktörler için söz konusu olabilecek sübvansiyon kaçağının (leakage of subsidy) minimum düzeyde tutulmasıdır. Üçüncü kriter ise, gösterilen çaba ve etkinliğe, geçici destek uygulaması ve diğer şekillerde prim verilmesidir.

Geçmişteki sübvansiyon politikaları bu kriterler göz önüne alındıklarında oldukça anlamsız kalmakta, günümüzde artık geçici destek politikaları yerleşmiş (kurumlaşmış) bulunmaktadır. Üzerinde fazla düşünülmeden sağlanan hibe niteliğindeki yatırım fonları endüstrinin daha az öncelikli alanlara kaymasına neden

olabilmektedir (Bradley, 1986: 61). Sermaye'ye verilen desteğin işgücünde daha da büyük artışlara yol açacak yeni birtakım işler yaratması yerine daha sermaye yoğun yatırımlarla sonuçlanması mümkündür. Güney İtalya'da Mezzogiorno bu duruma iyi bir örnektir; 1951-1973 yılları arasında ulusal endüstride söz konusu proje için tahsis edilen yatırım payının %16'dan %44'e çıkmasına karşın, endüstriyel istihdamdaki payı %18'den %17'e düşmüştür (Bradley, 1986: 69) Değişen şartlar çerçevesinde ekonomik sistemde bazı ayarlamalar yaparken, bu süreç içersinde belli alanlardaki istihdam düşüşlerinden kaynaklanan kısa vadeli politik baskıların etkilerini kompanse amacıyla alternatif politikalar geliştirilmeleri, aynı zamanda esnek yapılı bir serbest girişim ekonomisinin oluşumunu sağlayacak veya hiç değilse bu tür bir oluşuma katkıda bulunabilecektir.

Faaliyetlerini durdurma zorunda kalan işletmelerin sermaye paylarını çalışanlarına kısmen veya tamamen devretmeleri şeklindeki bir yaklaşım da söz konusu politikalar çerçevesinde yer alan bir uygulamadır. 70'li yılların başlangıcından bu tarafa çeşitli ülkelerde bu amaçla oluşturulan birtakım kuruluşlara rastlanmaktadır. İsveç'teti Ücretliler Fonu (Wage Earners' Fund), Hollanda'da V.A. Fransa'da Confederation Generale desSocietes Ouvrieres de Production (S.C.O.P.), Birleşik Krallık'ta Job Ownership Limited ve Birleşik Devletler'de Industrial Cooperatives Association ve Delaware Economic Development Agency (DEDA) bu tür kuruluşlara örnek niteliğindedir.

İşgücünün sermaye'ye ortak olması durumunda, çalışan-yatırımcılar, deyim yerinde ise "işlerini kendileri satın almaktadırlar." Bu durumda kapitalist sistemin normal faaliyeti çerçevesinde olağan kabul edilen istihdam amacıyla yatırım ihtiyacı azalmaktadır. Çalışanların ve üreticilerin sahipliğinde bulunan girişimlere olan ilginin nedenleri çeşitlidir. Bunlardan birincisi, çalışanların katılımının gerçekleştirilerek, işyerinde daha uyumlu bir çalışma ortamının geliştirilmesidir.İlginin ikinci nedeni, belli bölgelerde kuruluşların faaliyetlerini sürekli tatil ederek başka yörelere kaydırma girişimleri sonucu, sendika ve/veya yerel toplulukların bu işletmeleri satın alarak, işsizlik ve yöre halkının başka yörelere göç olasılığını ortadan kaldırma çabalarından kaynaklanmaktadır. Üçüncüsü, işsizlik düzeyinin yüksekliği ve verimlilikteki düşüşlerin, işçi ve işverenleri yeni alternatifler aramaya yöneltmesidir. Bir dördüncü neden, bazı ülkelerde yönetici olsun, işçi olsun çalışanların girişimi kısmen veya tamamen satın almaları sonucu ortaya çıkan ekonomik performans artışının yarattığı çekicilik unsurudur.

Çalışanların sermaye paylarına ortaklığı uygulamasında genelde kabul gören varsayımlardan birisi de, mavi ve beyaz yakalılar olarak çalışanların kuruluşun bütününü satın almaları durumunda, kontrolu da ele geçirdikleridir. Ancak gerçekte durum her zaman böyle olmamakta, çalışanların büyük bölümünün (mavi yakalılar) etkin ve yasal bir kontrolu ellerinde bulunduramamaları da mümkün olabilmektedir. Brown ve Kleinen (1985), böyle bir durumda doğal olarak kuruluşta kararların yine üst düzey yöneticiler tarafından verileceği, dolayısı ile kontrol gücünün işçi personelde değil, yönetici kadroda olacağını belirtmektedirler (Brown ve Kleiner, 1985: 75).

B. ÇALIŞANLAR ORTAKLIK TÜR VE UYGULAMALARI

Çalışanları sermayelerine kısmen veya tamamen ortak bulundukları kuruluşlar bir diğerinden farklı nitelikler sergilemektedir.Ülke ve rejimin, bu rejim tarafından benimsenen ideolojinin de bu tür kuruluşların yapı ve uygulamaları üzerinde kaçınılmaz etkileri bulunmaktadır

Çalışanların ortak bulundukları kuruluşlar genelde Geleneksel Benzeri Firma, Çalışanlar Sermaye Ortaklık Planları ve Kooperatif Kuruluşlar olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Bu gruplardan ilk ikisine liberal ekonomilerde, çalışanlarının sermaye paylarına gerçek anlamda sahip bulunmadıkları bir üçüncüsüne-kooperatif kuruluşlara- ise liberal piyasa ekonomileri yanında sosyalist ekonomilerde rastlanmaktadır.

Geleneksel Benzeri Firma (Mock Conventional Firm

Liberal devlet rejim ve serbest piyasa ekonomilerinde mevcut iki değişik tür ortaklıktan birisi olan Geleneksel Benzeri Firmanın (Mock Conventional Firm) yasal yapısı geleneksel anonim ortaklık modelinden kopye edilmiştir.Kuruluş senedindeki kısıtlamalar çerçevesinde çalışanların istediği miktarda pay senedi satın alma hakkının bulunduğu bu tür firma örneğinde, uygulama genelde payların büyük bölümünün çalışanlarca satın alınması şeklinde olduğundan, hisselerin büyük bölümü ve dolayısı ile kontrol dış yatırımcılardan çok çalışan personelin eline geçmektedir.

Kuruluşun gelişme ve büyümesi durumunda paylarının gittikçe daha fazla değer kazanmasına karşın, çalışanların ölüm, emeklilik vbg. nedenlerle kuruluştan ayrılmaları durumunda, ilişkisi kesilen personelin ellerindeki payların geri

alınmaları konusunda bir kısıtlama getirilmemesi durumundaki uygulamada genelde böyle olmaktadır - paylarını başkalarına devretmeleri sonucu, çalışanlar kontrol güçlerini yitirmekte ve kuruluş diğer anonim ortaklıklar ile aynı niteliklere sahip bir şirket durumuna düşmektedir. Ülkemizde özellikle işçi şirketlerinde yaşanan durumun benzeri şekilde, konu ve uygulama hakkında yeterli bilgi sahibi olmama, yetersiz organizasyon veya gereken nakdi sağlayamama gibi nedenlerle sermaye arttırımına katılamama sonucu ellerindeki pay oranının küçülmesi, çalışanların şirket üzerindeki kontrolu yitirmelerinin bir diğer nedeni olmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağaı üzere geleneksel benzeri firma sonuçta çalışanların ortaklığındaki bir kuruluş niteliğini kaybederek olağan bir sermaye şirketine dönüşmekte, çalışanların ortaklığı ile getirilmek istenen sistem ve uygulamanın hiçbir anlamı kalmamaktadır.Sonuç olarak bu türden kuruluşlar için "çalışanların ortaklığında" deyimini kullanmak hatalı olacaktır. Zira, çalışanlarının ortaklığındaki bir kuruluşun sağlayacağı birtakım yararların - işsizliğin frenlenmesi, kişi başına performansın arttırılması, işçilerin kuruluşa yabancılaşmasının önlenmesi - geleneksel benzeri şirketlerde gerçekleştirilebilinmesine olanak bulunmamaktadır. Zaten bu nedenle Anglo-Amerikan literatüründe bu tür firmalar için geleneksel (conventional) sözcüğünün önüne mock (benzer, aldatıcı, yanıltıcı) sözcüğü konulmaktadır (Gürol, 1987: 86, 87).

b) Çalışanlar Sermaye Ortaklık Planları (Employee Stock Ownership Plans- ESOPs)

Liberal sistemlelde uygulanagelen bir diğer çalışanların ortaklığı türü de Çalışanlar Sermaye Ortaklık Planları (Employee Stock Ownership Plans - ESOPs) olmaktadır. Bu uygulamada, payların çalışanlara transferi, bedel karşılığı, bedelsiz (karşılıksız), belli bir bedel ödenerek alınan pay senedi tutarında bedelsiz pay senedi verilmesi şeklinde olabilmektedir. Bunun yanında belli bir miktarın üzerinde alınan pay senetleri için iskonto da yapılabilmektedir. Bazı özelleştirme uygulamalarında karşılıksız veya alınan pay senedi tutarında bedelsiz pay senedi (free or matching shares) verilmesi söz konusu olmamasına karşılık, çalışanlara pay senetlerinin tahsisinde öncelik hakkı tanınabilmektedir. İngiltere' de National Freight, Birleşik Devletlerde de Weirton Steel gibi kuruluşlar çalışanları tarafından ESOP planları yoluyla satınalmaya birer örnektirler. Yine Birleşik Devletler 'de yatırım bankerlerinin açıklamalarına göre, ESOP planlarının popülaritesinin artmasına neden olan faktörlerden birisi de bunların Procter Gamble Co., J.C. Penney Co. ve Tewaco Inc. gibi büyük kuruluşlar tarafından uygulamaya konulmuş bulunmaları olmaktadır (Hilder ve Smith, 1989: 2). Birleşik

Devletler uygulamasında olduğu gibi, vergi kolaylıkları yoluyla çalışanların kuruluş sermayelerinin belli bir payına sahip olabildikleri bu sistem, uygulamayı gerçekleştiren kuruluşa da birtakım darboğazları aşabilmesine olanak sağlamakta (Wojahn, 1983: 91), personele verilen, çalışanlara sağlanan kredinin ilgili vergi yasa hükümleri gereği vergiden düşebilmesi sonucu, likidite sıkıntısı içerisinde bulunan kuruluşların finansal açıdan oldukça avantajlı duruma geçebilebilmesine olanak vermektedir (Kurland, 1979: 1)

ESOP uygulamasının başlıca amçlarından birisi de, kuruluş mülkiyetinin kısmen veya tamamen, sağlanan belli kolaylıklar sonucu çalışanlarına transferidir. Örnek olarak yine Birleşik Devletler uygulamasında,transfer amacıyla oluşturulacak ESOP Yeddiemini'ne (Employee Stock Ownership Trust - ESOT), pay senetlerini geçici olarak elde bulundurma ve konu ile ilgili muhasebe işlemlerini yürütme yetkisi verilmekte, mülkiyetinin transferi durumunda işletmenin faaliyetini sürdürebilme ve personelin işsiz bırakılmaması amacıyla çalışanlar tarafından kağıt üzerinde yeni bir şirket kurulmaktadır. Tesis edilen yeddiemin devredilecek kuruluşun varlıklarını satın alarak, bu payları yeni tüzel kişiliğe açacağı kredi karşılığında bankaya rehin etmekte (Brown ve Kleiner. 1985: 77), tüzel kişilik ise, devraldığı varlıkları bankaya rehin edilmiş bulunan pay senetleri karşılığı yeni şirkete devretmektedir. Yeni şirket banka kredisinin ödenebilmesi amacı ile tüzel kişiliğe her yıl için belli bir katkıda bulunmaktadır. Alınan kredi geri ödendikçe, banka rehin edilen payların geri ödeme oranındaki bölümünü serbest bırakmakta ve tüzel kişilik serbest bırakılan bu bölümü çalışanların hesabına aktarmaktadır. Tüzel kişiliğe yapılan tüm katkılar vergiden düşülebilmekte, standard yüzde 10 vergi kredisi (investment tax credit) ve bunun yanında ESOP niteliğinden ötürü fazladan yüzde 1 vergi indirimi sağlanabilmektedir. Çalışanların katkılarının doğrudan yeddiemine aktarılması durumunda yine fazladan bir binde 5 kredi alma olanağı tanınmaktadır. Şirket, sermayesini yeddiemin tarafından yapılan pay alımı yoluyla da sağlayabilmekte ve aldığı ödüncü yeddiemin vasıtasıyla geri ödemesi nedeniyle ana ve faiz ödemelerini vergiden düşebilmektedir. Çalışanlar emeklilik ve benzer yollarla kuruluştan ayrılmadıkça kendilerine tahsis edilen payları alamamaktadırlar.

c) Kooperatif Kuruluşlar

Gerek planlı ve gerekse liberal pazar ekonomilerinde rastlanan çalışanlar ortaklığındaki bir organizasyon türü de iştirak halinde mülkiyet motifinin hakim bulunduğu Kooperatif kuruluşlardır. Bu tür kuruluşlarda kural, çalışanlardan her-

birinin kuruluşun faaliyetlerinin denetimi konusunda payları oranında söz sahibi bulunmalarıdır. Kuruluşu yönlendirme ve faaliyetlerini yürütme amacıyla bir yönetim kurulu oluşturulmakla birlikte, önemli konularda çalışanlar doğrudan karar alma hakkına sahip bulunmaktadır. Günümüzde ekonomik ve politik sistemi ne olursa olsun her ülkede üretici kooperatiflerine rastlanmakla birlikte, günümüzde bu konuda en başarılı örnekler olarak İspanya'da Bask yöresindeki Mondragon, İsrail'deki Kibbutz ve Birleşik Devletler kuzeybatı sahilindeki kuzey Avrupalı göçmenlerin oluşturdukları kontraplak kooperatif uygulamaları verilebilir.

Kooperatiflerde iki tür uygulama mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanlardan her birinin üyelik sıfatı nedeniyle bir pay (working share) satın alma hakkıdır. Üyelerin ellerindeki payların değerleri kuruluş varlıklarının değerlerindeki artış oranında fazlalaşmaktadır. Kuruluştan ayrılan kişilerin, bu payı elinde tutma veya henüz üye niteliği kazanmamış yeni bir çalışana satma hakkı bulunmaktadır. Bu uygulamanın üye olan ve olmayan çalışanları güdüleyici rolü bulunduğuna inanılmaktadır. Üye paylarının sulandırılmak istenmemesi halinde yeni istihdam edilen personele pay verilmemektedir. Kooperatif kuruluşlarda bir diğer uygulama da bir deneme süresinden sonra tüm personelin üyelik zorunluluğudur. Belli bir süre sonra herbir çalışanın diğer bir çalışanın elinde bulunan pay tutarında pay edinmek hak ve yükümlülüğü bulunmaktadır.

Çalışanların ortaklığındaki kuruluşlar yukarıdaki şekilde kategorize edilmekle birlikte, konumuzu ilgilendirmesi nedeniyle aşağıda çeşitli ülkelerde ESOP uygulamasına değinilecek, diğer uygulama şekilleri metin dışı bırakılacaktır.

C. ÇEŞİTLİ ÜLKELERDEKİ UYGULAMALAR

a) İngiltere Uygulaması

1979 yılında iktidara gelen Thatcher başkanlığındaki Birleşik Krallık hükümeti yoğun bir özelleştirme çabasına girmiş, tüm özelleştirme işlemlerinde payların büyük bölümünün taşınır kıymetler piyasasında sermaye ihracı yoluyla satılmasına karşın, kuruluş çalışanlarının katılımını teşvik amacı ile özel düzenlemelere gidilmiştir. Bu ülkede çalışanlar pay ortaklığının geniş bir tabana yayılmasında başarı yalnızca hükümetin özelleştirme programına değil, kamuoyunda sesini daha az duyurmakla birlikte şirketlerin uyguladıkları pay-opsiyon planlarına da ait bulunmaktadır. Bu konuda yürürlükte olan vergilendirmeye

ilişkin hükümlerin 1984 yılı Finans Yasası kapsamında değişikliğe uğramasından sonra bu alandaki uygulama adedinde büyük çapta artış görülmüştür (The Economist, 1985: 100). Özelleştirilen kuruluşlar personelinin sermaye paylarına ortak edilmeleri aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

(i) hiç karşılıksız pay verilmesi,

(ii) çalışan tarafından satın alınan pay oranında karşılıksız pay verilmesi,

(iii) karşılıksız ve bedelini ödeyerek aldığı paylara ek olarak daha fazla pay almak için talepte bulunması durumunda, çalışana pay tahsisinde öncelik tanınması

[illegible] şartlarla [illegible] pay [illegible] olma durumunda [illegible] çalışanlardan de[illegible] proje istemektedir. (Bir istisna olarak aynı şartlarda talepte bulunan yönetici gruptan bu tür bir proje talebinde bulunulmamaktadır.) Böyle bir durumda tüm avantajlardan yararlanmalarına karşılık, çalışanlar bütün sorumlulukları da üstlenmek durumundadırlar. Nihayet bu tür bir satış işleminin gerçekleşmesi için, hükümet ve çalışan personelin danışmanları arasında konuya ilişkin geniş çapta bir değerlendirmenin yapılması ve şartlarda hemfikir olunması gerekmektedir (Samuel Hill, 1985: 11).

Bu alandaki uygulama örneklerine gelince, ilk beş yılı için işçilerin sermaye paylarına sınırlı olarak sahip olmaları koşuluyla, National Freight Company payları 1982 yılı Şubat ayında çalışanlarına 53.5 milyon Sterlin'e satılmıştır.

British Telecom'un 1984 yılı içerisinde kısmi satışında, tedavüldeki sermayesinin %50.2'si olan 3.012 milyon hisse aşağıdaki şekilde dağıtılmıştır:

çalışan personel başına 54 pay karşılıksız,

-çalışan personel tarafından satın alınacak her pay için iki hisse esası üzerinden, çalışan başına en çok 154 fazladan hisse,

-çalışan başına %10 iskontolu, en fazla 1600 hisse.Bu tür satışlarda hükümet çalışanlara ödeme şartlarının kolaylaştırılması amacı ile faizsiz kredi anın[illegible] kıs[illegible] ort[illegible] deli[illegible] li kul[illegible]ma ola[illegible]ağı fa[illegible] arak [illegible]rdım [illegible]lmak [illegible]dır [illegible] hes[illegible] fir[illegible] arda [illegible]şan [illegible]ünü [illegible]klaşı[illegible] 90'ı [illegible]anınd[illegible] 00.00[illegible] dolayında işçi sermayedep pay sahibı olma konusunda kendilerine tanınan fırsatlardan yararlanmışlardır (John Moaore, 1983: 11).

Kuruluşun yönetici kadro tarafından satın alınması halinde, mavi yakalılara da pay sahibi olma olanağı verilebilmektedir. Örnek olarak Cadbury Schweppes adlı kuruluştan Premier Brands'ı satın alan aynı firmanın yönetici kadrosu, pozisyonu ne olursa olsun her işçinin kuruluşta istediği takdirde pay sahibi olabileceğini açıklamıştır (Financial Times, 1986: 1).

Birleşik Devletler'deki geniş uygulamaya karşın, ESOP planları İngiltere'de ancak 1987 yılında uygulamaya girmiştir; özelleştirilen hiçbir kamu ekonomik teşebbüsünde hiç uygulanmamış olan bu planların adedi Mart 1989 itibarıyla bir düzineyi aşmamaktadır (Smith, 1989: 9).İngiltere'de ilk ESOP (Çalışanların Pay Ortaklığı Planı) örneğine 1987 yılında Roadchef adlı kuruluşta rastlanmaktadır. European Industrial Relations Review adlı yayın organı 1989 Şubat verileri ülkede 12,000 çalışanı kapsayan 10 ESOP planı bulunduğunu göstermektedir; bu kuruluşlara ilişkin liste ve bazı veriler aşağıdaki verilmiştir:

Firma Adı	Katılan İşçi Adedi	ve Sendika	ESOP Ortaklık Payı (%)	Dğereri (P)
Roadchef	850	GMB	27.25	1.600.000
People's Provincial Buses	307	TGWU, NUR	100.00	40.000
Coventy Presswork	280	TGWU, AEU, MSF	12.50	12.500
City Vehicle Engineering	69	AEU	20.00	132.400
Lianelli Radiators	960	TGWU, AEU, EEPU, UCATT, MSF	25.00	395.000
RFS Industries	800	NUR, CSEU	12.50	35.556
Tullis Russell	1400	SOGAT, AEU, EETPU	13.50	5.000.000

KTM	270	AEU, MSF	16.00	500.000
Lydney Products	200	TGWU	11.00	50.000
MFI	6.500	TGWU	5.00	11.000.000

Kaynak: European Industrial Relations Review. Number 181. Şubat 1989. s. 17

Ancak Çalışma Bakanlığı tarafından yapılan bir araştırma yaklaşık olarak büyük firmaların %31, küçük firmaların ise %10'unda bu planların uygulandıklarını ortaya koymaktadır. Yine aynı rapor kapsamında yer alan verilere göre ortaklık payları büyük firmaların yalnızca %6'sında %10, küçük kuruluşlarda ise %1 olmaktadır (Robinson, 1991: 876)

Günümüzde Birleşik Krallık kökenli firma ve Birleşik Devletler kökenli kuruluşların (Vergi İdaresi"nin onayı alınmak koşuluyla) İngiltere'deki filyallerinin yararlandıkları başlıca üç tür ortaklık planı mevcuttur.

Bunlar:

a) Kara Ortaklık Planları,

b) Yönetici Pay Opsiyon Planları; ve

c) Kazanırken Biriktir (Save As You Earn - SAYE) Planlarıdır.

Birleşik Devletler'deki ESOP uygulamasının aksine bu planlarda, çalışanlar paylara ancak üç ila yedi yıllık bir süre sonunda hak kazanabilmektedirler (Waters, 1990: 14). Firmalar bu planlara on yılı aşmayacak bir süre içerisinde paylarının en fazla %10'unu tahsis edebilmektedirler (EIRR, 1989: 17).

b) Çeşitli İskandinav Ülkeleri Uygulaması

Norveç'te endüstriyel demokrasi, bir yandan işletmelerin alt kademelerinde iş konseyleri aracılığı, öte yandan da üst düzeyde karar organları olan Temsilciler Kurulu ve Yönetim Kurulu'nda işçi temsilcileri bulundurulması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu ülkede sendikalar yönetim üzerindeki denetimlerini zayıflattıkları gerekçesiyle işçilerin işletmelerde pay sahibi olması uygulamasını

karşı çıkmışlardır.

İçşi kuruluşları ve işverenlerin ortak girişimleri ile üretim ve geliştirme kümeleri kurulmuş olan İsveç'te, 1971 yılında isteğe bağlı işbirliği ve danışmadan uygulamasından yasal birlikte yönetime geçilmesine karar verilmiş ve aynı yıl LO kongresinde bir işçi yatırım fonu oluşturulması konusunda düşünce birliğine varılmıştır. Önerilen sisteme göre her özel mülkiyete konu büyük işletme, yıllık karının %20'sini özsermaye'ye dahil edilmek koşulu ile işçi payı olarak ayırma kararı almıştır. Bu payların işçi sendikalarının kontrol ve yönetiminde bulunan merkezi bir fonda toplanması ve fonun gelirlerinin sendika çalışmalarını geliştirmek amacıyla kullanılması kararlaştırılmıştır (Dicle, 1980: 110). Buna karşılık işveren kuruluşları, yıllık ücretlerin %1'inin yerinden yönetilen fonları aktarılması önerisini getirmiştir. Bu gelir endüstri yatırımlarında kullanılacak, işçiler isterlerse 5-10 yıl sonra kendi paylarını paraya dönüştürebileceklerdir. İşçi paylarının oy hakkı sınırlı tutulacaktır. Bu uygulama ile toplu mülkiyet yerine, kişisel mülkiyet baz alınmakta; tek merkezden yönetilen fonlar yerlerini yerinden yönetilen fonlara bırakmaktadırlar.

Son yıllarda hazırlanmış bulunan başka bir tasarı işçilerin arzu ettikleri taktirde işletmelerinin en fazla %10 paylarını satın almalarını öngörmektedir. Bu tür kararlarda, son yirmi yıl içerisinde İsveç kökenli kuruluş sermayelerini büyük çapta konsantrasyonun da oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Bu konuda hazırlanan bir hükümet raporunda, mülkiyet yapısının değiştirilme ve bu alanda karşılaşılabilecek engellerin ortadan kaldırılmaları gereğine işaret edilmektedir (Webb, 1988: 16).

İsveç'te, altı yıllık bir ara dışında, 59 yıl sürekli iktidarda olan Sosyal Demokrat Parti artan işsizlik, enflasyon ve bütçe açıklarına tepki gösteren seçmenin oyları ile iş başından uzaklaştırılmış, bu değişim ülke içinde ve dışında farklı beklenti ve endişelere yol açmıştır. Aralarında Nordbanken, Procordia, Celsius gibi devlerinde bulunduğu kamu iştiraklerinin özelleştirilmesi de gündemdedir. Ama daha önceden uygulanmış vergi tedbirleri ile küçük ve orta boy sahipliğinin teşvik edilmiş olduğu İsveç'te, bunların tröstlerin değil, küçük ve orta boy pay sahiplerinin eline geçeceği, dolayısıyla uygulamanın tekelleşmeye neden olmayacağı belirtilmektedir (Orçun, 1991: 11). Sosyal Demokratların iktidardan uzaklaştırılmaları, bir zamanlar kapitalizm ve komünizm arasında üçüncü bir yol olarak önerilen "İsveç Modeli"ne çakılan son çivi olarak yorumlanmaktadır.... Ancak tüm model gömülmeden önce bir gerçeğin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir; İsveç'in

aktif işgücü piyasası politikaları bugün de uygulanmaya değer niteliktedirler (The Economist, 1991: 33).

Danimarka'da 1971 yılında sendikalarca denetlenen özel bir fonun oluşturulması ve bu fon aracılığı ile-söz konusu fon ücretliler özel kar ve yatırım fonu olarak anılmaktadır-işletme paylarının kademeli olarak çalışan personele aktarılmasını öngören program kabul edilmiştir.

Finlandiya'da ise yönetim kurullarında işçi temsilcisi bulundurulması tartışılmakla birlikte, daha ileri düzeyde bir katılmalı yönetim gerçekleştirilmesi yönünde önemli bir gelişme sağlanamamıştır.

c) Kara Avrupası Ülkeleri Uygulaması

Fransa'da endüstriyel demokrasi hareketi 1789 ihtilali ile başlamış, işçilerle yönetim arasındaki işbirliğini gerçekleştirmeye yönelik çabalar ilk kez 1980 yılında bir Fransız firmasında bir atelye temsilcisinin atanmasıyla kısmen başarıya ulaşmış ve bu başarı atelye temsilciliği sisteminin Fransa'da hızla yayılmasına yol açmıştır. İkinci Dünya Harbinden sonra işletme içinde işbirliğini sağlamak ve katılımlı yönetimi gerçekleştirmek amacı ile işletme komiteleri kurulmuştur. 1959 ve 1967 yıllarında çıkan iki yasa ile- sendikaların karşı çıkmalarına karşın- kimi işletmelerde kardan pay verme uygulamasına geçilmiştir. 1968 yılından sonra çalışanların sermaye'ye ortaklıkları konusu gündeme gelmiştir. Aralık 1969'da da hükümetin bu konudaki programının bir parçası olarak işçilerin kamulaştırılmış Renault otomobil fabrikalarında pay sahibi olmalarını öngören bir yasa çıkartılması (European Community, 1970: 12) ve 1973 yılında iflas durumuna gelen bir saat fabrikasının 1300 işçisi tarafından satın alınması bu alandaki uygulamalar için iyi birer örnektir.

1975 yılında hazırlanan Sudreau raporunda da, çalışma hayatına ilişkin birtakım düzenlemeler kapsamında, işçilerin kara ve yönetime katılmaları yanında, çalıştıkları işletmelerde pay sahibi olabilmelerine ilişkin hükümler de yer almaktadır.

Fransa'da özelleştirme faaliyeti 1986 yılının sonunda Saint-Gobain cam fabrikasının özelleştirilmesi ile ivme kazanmıştır. Chirac hükümetinin bu ilk özelleştirme faaliyetinin en çok dikkat çeken yönü, Saint-Gobain çalışanlarının devlet tekelinden çıkarılan kuruluşlarının 2.8 milyon hissesini satın almış bulun-

malarıdır. Prensip olarak çalışanların özelleştirilen devlet kuruluşlarında sermaye paylarına enaz %10 katılımları öngörülmüş bulunmaktadır (Middendorf II, 1987: 25).

İsviçre'de işçilerin karar verme sürecindeki etkinliklerinin arttırılması amacıyla sermayeden pay almaları uygulaması İsviçre İşçi Federasyonu tarafından desteklenmektedir.

Avusturya'da İşçi Sendikaları Federasyonu (OGB), 1971 yılından bu tarafa, Danimarka modeline benzer şekilde, bir fon aracılığı ile çalışanların sermaye'ye katılım uygulamasına geçmek istemektedir.

Almanya'da eşit temsil veya birlikte yönetim sistemi (mitbestimmung) uygulanmaktadır. Bu ülkede, gerek Prusya Maden ve İzabe ocakları, gerekse Volkswagen hisselerinin nominal değerleri düşük tesbit edilmiş ve hiç hisse sahibi olmayanlarla işçi, müstahdem gibi düşük gelirlilere kolaylıklar sağlamıştır (Sümerbank K.Y., 1969: 4). Örneğin PRUSSAG'ın özelleştirilmesinde yıllık geliri 16.000 DM'ın altında olan ücretlilere satışta öncelik tanınmış, indirim yapılacak satışlarda pay senedi sayısı beş hisse ile sınırlandırılmıştır (Sümerbank K.Y., 1969: 25).

Polonya'da özelleştirme programının yürürlüğe girmesinden beş ay sonra aksamaya başlaması üzerine özelleştirilmesinden vazgeçilen şirketleri rekabete teşvik edici programlar devreye sokulmuş, zamanın Polonya özelleştirme Bakanı Janusz Lewandowski, satış öngörülen şirketlerin bu doğrultuda herhangi bir hazırlığa girmemeleri sebebiyle programın aksadığını, bunun üzerine satılacakların sayısının 400'den 204'e indirildiğini açıklamıştır. Özelleştirme programı çerçevesinde büyük devlet kuruluşlarının bir defada satışı öngörülürken, küçük ve orta çaptaki firmaların da üç yıllık bir dönemde elden çıkartılmaları, buna göre, söz konusu şirketlerin yüzde 30 hissesinin hazinede kalması, yüzde 10'unun da çalışanlar arasında paylaştırılması plana bağlanmış olmasına karşın, 1991 yılı itibariyle 500 kadar şirketten sadece 21'inin satışı gerçekleştirilebilmiştir (TİG, 1991: 4).

d) Benelux Ülkeleri Uygulaması

Belçika'da endüstri ve planlama konularında çıkarılacak yasalara ilişkin görüş bildirmek amacıyla 1948 yılında işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan

Merkezi Ekonomik Konsey oluşturulmuş, ayrıca toplumsal ve ekonomik konularda bakanlara tavsiyelerde bulunmak üzere 1952'de Ulusal İşçi Konseyi kurulmuştur. Bu Konsey, çeşitli ortak endüstri konseyleri arasındaki farkları gidermeye çalışmakta ve işyeri konseyleri ve benzeri konulara ilişkin ulusal sözleşmeleri denetlemektedir. Ancak birlikte yönetime kesinlikle karşı çıkan, danışma sistemini, işçilerin işletmenin sermaye ve karına katılımını benimsemeyen sendikal görüşler mevcuttur.

Hollanda'da işçilerin yönetime katılması 1950 yılında çıkartılan iş konseyleri yasası ile kabul edilmiş, 1971'de yasa hükümlerinde yapılan değişiklik sonucu 100'den fazla işçi çalıştıran işletmelerde bu konseylerin kurulması zorunlu tutulmuştur. Endüstriyel demokrasinin kar ve sermaye katılma gibi öteki yöntemleri de sendikalarca benimsenmiş bulunmakla birlikte dikkatler büyük ölçüde birlikte yönetim sistemi üzerinde yoğunlaşmış bulunmaktadır.

Lüksemburg'da 250'den çok işçi çalıştıran işyerlerinde ortak işyeri konseyleri oluşturulması, 1000'den fazla işçi çalıştıran ve paylarının dörtte biri devletin olan işletmelerde ise müdürler kurulu üyeliklerine üçte bir oranında işçilerin atanması zorunlu bulunmaktadır. Sendikalar, müdürler kurulunda işçi temsilcisi bulunması uygulamasını desteklemekle birlikte, sermaye'ye katılma ve kar'dan pay alma planlarını gözardı etmektedirler.

e) İtalya Uygulaması

İtalya'da sendikalar yönetime olduğu kadar sermaye ve kara katılıma da karşıdırlar. Bu tür uygulamaların sorumlulukların işçi ve işverenler tarafından paylaşılma ve işçi işveren işbirliğine yol açacağına ve sonuçta etkinliklerini zayıflatacağına inanmaktadırlar. Bu görüşler hükümet ve işverenlerce de paylaşılmaktadır. Ancak bu yönde birtakım uygulamalar da mevcuttur. Örnek olarak İtalyan Fiat firmasında Aralık 1974 tarihinden beri üretim planları, yatırımlar, işgücü örgütlenmesi ve benzeri konuların işçilerle birlikte incelenme ve karara bağlanması yolunda bir uygulama başlatılmıştır.

f) Güney Kore Uygulaması

Güney Kore'de gerek yatırım konusundaki taleplerde artış ve gerekse sermayenin tabana yayılmasının sağlanması amacıyla, özellikle çalışanlar için, sermaye paylarına katılım planları geliştirilmiştir (Lee, 1985: 15-17).

1980 tarihli Vergi Muafiyet Yasası (Tax Exemption Act), çalışanlara uzun vadede yatırım gücü kazandırma ve ücret gelirleri yanında sermaye geliri de sağlama fırsatı vermek amacı ile çıkartılmıştır. Bu yasa kapsamındaki Çalışanlar Menkul Tasarrufları (Employee Securities Savings), vergi kolaylıkları sağlayan yeni bir tasarruf türüdür.

Kore Hükümeti, çalışanlar sermaye katılım planlarını aşağıdaki amaçlarla hazırlamış bulunmaktadır:

- Vergi kolaylıkları sağlamak yoluyla, düşük gelirli personelir tasarrufunu ve bu tasarruflarla çalıştıkları kuruluşlara ortaklıklarını teşvik etmek,

- Çalışan personele enaz %10 pay vererek özel sektör kapsamındaki kuruluşların halka açılmalarını sağlamak,

- Sermaye katılım planlarına iştiraki özendirerek personelin yıllık %15 vergi istisnasından yararlanmasına olanak vermek,

- Personelin, bu planlara katılım yoluyla, faizsiz krediden yararlanmasını sağlamak.

g) Latin Amerikan Uygulaması

Latin Amerika'da geleneksel demokratik işçi sendikalarınca temsil edilen organize işgücü, çalışanların sermaye ortaklığı yaklaşımına kuşkulu bakmakta ve konunun mavi yakalı işgücü adına işverenle yapılacak toplu iş sözleşmelerine oranla çok daha az önem taşıdığı görüşünü taşımaktadır. Latin Amerika kökenli sendikalar çok az istisnası ile, görünürdeki "sınıf çatışması" na dayalı statükonun süregelmesinde, sendikanın geleneksel hedefleri niteliğindeki ücret artışı, iş güvenliği ve politik güç oluşturma yönlerinden yarar görmektedir. Aynı görüş demokratik antimarxist işçi sendikaları tarafından da paylaşılmaktadır.

Bugüne kadar çalışanların ortaklığı uygulaması açısından en göze çarpan Latin Amerikan ülkeleri Peru ve Şili olmuştur. 70'li yılların başlarında Peru askeri hükümeti bir dizi yasa çıkartarak şirketlerin mevcut veya çıkartacakları hisselerinin %25' ini çalışanlara veya sendikalara satmalarını zorunlu tutmuştur. Ancak bu girişim çalışanların kendi sendikalarına karşı greve gitmeleri ve gerek ulusal ve gerekse uluslararası kuruluşların yatırımlarını kısıtlamaları ile tam bir çıkmaza gir-

miş, sonuç askeri hükümetin yine bir darbe ile işbaşından uzaklaştırılması olmuştur. 70'li yılların başlarında Başkan Fernando Allende'nin sosyalist hükümeti zamanında Şili'de "kollektif mülkiyet" planları uygulanmaya çalışılmıştır.

Orta Amerika ülkelerinden Guatemala'da da benzer alanda birtakım başarısız girişimler olmuştur. Inkternational Nickel Inc., The United Fruit Company, La Perla S.A. bu konuda bazı örneklerdir. Guatemala'da bu çalışmalar Solidarista Fideration of Guatemala (Union Solidarista Guatemalteca) tarafından yürütülmektedir. GUATEL (ulusal telefon firması), ZOLIC (ulusal serbest ticaret bölgesi), FEGUA (ulusal demiryolları), EEGSA (ulusal elektrik dağıtım şirketi) çalışanların ortaklığı yoluyla özelleştirilmeye aday kamu kuruluşlarıdır.

Orta Amerika ülkelerinden El Salvador hükümet yetkilileri 70'li yılların başlarında özel kesim ile sermaye tabanının yaygınlaştırılması amacı ile işbirliği yapmışlardır. Bu uygulamanın daha çok ihracata yönelik olacak yeni endüstriler kapsamında gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Daha sonraki yıllar içerisinde Electric Bond and Share of Canada tarafından devralınan Electric Power Company'da bir ESOP ve bir CSOP (Consumer Share Ownership Plan - Tüketici Pay Ortaklığı Planı) oluşturulması çabaları adı geçen kuruluşun kamuya devri ile sonuçsuz kalmıştır. (Bu devrede kamu hizmet ve yatırımları Birleşik devletler Uluslararası Gelişme Ajansı (USAID), Dünya Bankası ve Uluslararası Kalkınma Bankası ekonomi politikasının temel taşları olduğundan şirketlerin kamuya devri sık rastlanan bir uygulama olmuştur).

Nikaragua' da da Chamorro hükümeti üst düzey yetkilileri, Sandinista eğilimli kamu işletmeleri sendikaları liderleri ile işbirliği yaparak belli başlı kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi konusundaki tabuyu ortadan kaldırma çabaksı içerisindedirler (Recinos, 1991: 897).

Yine Orta Amerika ülkelerinden olan Honduras hükümetinin elinde 1987 yılında bir kamu bankası olan CONADE'ye bağlı 400 kamu kuruluşu bulunmaktaydı. Aynı yıl bir özelleştirme programı hazırlanarak, belli özelleştirme stratejileri belirlenmeye çalışılmış, danışman firma olan Eguity Expansion International (EEI) kanalıyla bu uygulamanın başlatılacağı kuruluşların tesbiti, bunun için gerekli yasal düzenlemelerin ortaya konulması ve özellikle ESOP uygulaması için bir model geliştirme çabası içerisine girişilmiştir. Ancak maalesef ne Honduras' ta bulunan yerel USAID misyonu ne de ilgili kuruluş Center for Privatization

(CFP), hiç değilse pilot olarak seçilebilecek bir kuruluşta dahi bir ESOP modeli oluşturamamış, bu konuda ciddi bir girişime önayak olabilecek bir hareketi başlatamamışlardır. Bu arada Parastaral'ların özel kesime devredilmeleri yolundaki çabalar da sonuçsuz kalmıştır.

Meksika'da çalışanlara özelleştirilecek kumu kuruluşlarından pay verilmesi yolundaki çabalar öncelikle Başkan Carlos Salinas de Gortari tarafından desteklenmiştir. Gortari, Aralık 1989 yılında yaptığı bir konuşmada sivil toplumun bir gereği olarak kamunun daha fazla mülk edinmesine fırsat verilmeksizin ülkede karma ekonomik düzen çerçevesinde yer alan varlıkların tabana yayılmasının, çalışanların çalıştıkları kuruluşların sermayelerine ortaklıklarının bir gereği olduğunu, satılan (özelleştirilecek) kamu ekonomik kuruluşlarında yalnızca sendikaların haklarına saygı gösterilmek ve işçi haklarının gözetilmesiyle kalınmayıp, ayrıca çalışanlara da pay verileceğini ve şirketlerin ilerideki zenginleşmelerinden bunların da pay alacaklarını belirtmiştir. (Recinos, 1991: 900).

h) Amerika Birleşik Devletleri Uygulaması

Birleşik Amerika Devletleri'nde çalışanlara kuruluş payından hisse verilmesi ve yine çalışanların işletme karına ortaklıkları düşüncesi ilk olarak 1870 yılında New York valisi ve Kongre üyesi Abram Hewitt tarafından endüstrinin olumsuz etkilerine karşı bir çözüm olarak ortaya konulmuştur. Bazı araştırmacılar bu alandaki uygulama tarihinin 1840'lı yıllara kadar gittiğine inanmaktadırlar. Bu konuda kayda geçen en eski örneklerden birisi başarısız bir grevi takiben Cincinnati demir dökümcüleri sendikasının 20 üyesi tarafından 1847 yılında oluşturulan bir sermaye ortaklığıdır. Ancak çalışanlara sermayeden pay verilmesi uygulamasının filiz verme ve uygulamaya konulması I. Dünya Savaşı yıllarına rastlar.

Ünlü Avusturya asıllı ekonomist-filozof Peter Drucker 1976 yılında yazdığı Görünmeyen Devrim (Unseen Revolution) adlı eserinde, çalışanların emeklilik fonları yoluyla kumu işletmeleri paylarının %25'ini ellerine geçirdikleri, dolayısıyla Birleşik Devletler'in "sosyalist" bir ülke olma yolunda bulunduğunu söylemiştir. Bugün Birleşik Devletler'de çalışanların emeklilik fonları'ndaki mal varlığı $ 1.5 trilyona ulaşmış, bu varlıkların % 35'i kamu çalışanları emeklilik fonları, % 45'i Tanımlı Finansal Destek Planları (Defined Contribution Plans) kapsamında bulunmaktadır.

ESOP sayısındaki artış çalışanlar ve şirketler için olduğu kadar, ekonominin geneli bakımından da sonuçları nedeniyle önemli niteliktedir. New Jersey, Rutgers Üniversitesi profesörü bu alandaki sayılı araştırmacılardan Blasi, 2000 yılına kadar hisseleri New York Hisse Senedi Borsası, Amerikan Hisse Senedi Borsası ve Borsa Dışı Hisse Senedi Piyasası'nda (Over-The counter Market) işlem gören kuruluşlardan dörtte birinden fazlasının paylarının en az yüzde 15'inin çalışanlarının eline geçeceğini söylemektedir (Blasi, 1991: 3). ESOP'ların belkide en büyük avantajı - özellikle geleneksel kooperatif türü ile karşılaştırıldığında-esneklikleri olmaktadır. Bu esnek olma özelliği payları alan kişilerin nitelikleri, mülkiyetin dağılımı, çalışanların mülkiyete sahiplik (ortaklık) derecesinin belirlenmesi, uygulamanın finansmanı ve mülkiyetin getireceği hak ve yükümlülükler gibi belli konularda ağırlığını hissettirmektedir. Birleşik Devletler'in bu alanda uzman araştırmacı kuruluşlarından olan National Center for Employee Ownership (NCEO) çalışanların sahipliği uygulamasında çalışanların çoğunluğunun firmadan ayrılma veya emekli olmadıkça hisselerini ellerinden çıkartabilme ve bunun yanında genelde oy kullanma hakları bulunmamasına karşın, bu kişilerin en azından kuruluşun belli bir payına sahip bulunabilme durumuna dikkat çekmektedir. Söz konusu kuruluştan Rosen, katılımlı programların çalışanların sermaye paylarına ortaklığı durumunda daha da başarılı olacağına inanmaktadır. Ludwig ve Curtis'e göre çalışanların sermaye sahipliği planı (ESOP), ana amacı çalışanları pay sahipliğinin avantajlarından yararlandırmak olan, 1986 tarihli Vergi Yasası'nın 401 (a) bölümü kapsamındaki ertelemeli katkı sağlayan bir "vergi kolaylıklı plan" olmaktadır. Vergi Yasası'nın 4975 (e) (7) hükmü ise ESOP'u (tek başına veya bir emeklilik planı ile birlikte), genelde işveren paylarına yatırım amacı ile oluşturulmuş bir pay ikramiye planı olarak tanımlamaktadır.

ESOP'larla ilgili olarak en fazla dikkati çeken nokta, bu planların öncelikle işverenin paylarına yatırım yapılması kaydıyla oluşturuldukları ve yatırımlarda çeşitlendirmeye (sermayenin çeşitli menkul değerlere yatırılması) gidilmediğidir. ESOP varlıklarının %10'undan fazlası işveren durumundaki kuruluşun pay senetlerine yatırılabilmektedir. Genelde özel şekilde düzenlenmiş bazı kara ortaklık planları dışında, diğer tür çalışanlar finansal destek planlarında böyle bir uygulama olanağı bulunmamaktadır (Gürol, 1991: 34).

D. UYGULAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışanların sermayelerine ortak oldukları kuruluşlar, sorunlarına çözüm bulmakta bu nitelikte olmayan kuruluşlara oranla daha başarılı olmaktadırlar. Bu konudaki uygulama sonuçları aşağıda ana hatları ile verilmiştir:

(a). Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Tosun, 1982: 95). Akli bozukluk ve alkolizm de kötü bir çalışma ortamının sonuçlarındandır (Davis ve Cherns, 1975: 127). Örgüt ikliminin bozukluğu ve dolayısı ile iş doyumsuzluğu durumunda iş devir oranının yüksek olması da doğal olmaktadır. Deneyim, çalışanların sermaye paylarına katıldıkları kuruluşlarda yukarıda söz konusu edilen olumsuz koşullarla birlikte iş devir oranının da, geleneksel türden kuruluşlara göre daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

(b). Çalışanların mülkiyetindeki kuruluşlarda (özellikle kooperatiflerde) eşit veya aile ihtiyacına göre ücret uygulaması mutlaka uygulanması gereken, vazgeçilmez bir prensip niteliğinde değildir. Bununla birlikte, adil bir ücret dağılımı, üyelerin işletme üzerinde tam bir denetim oluşturabilmeleri açısından gerekli bulunmaktadır. Bu durumda bu tür kuruluşlar ücret bordroları alt ve üst sınır marjı, geleneksel kuruluşlardakilere oranla daha dar kalmakta ve yönetici kadronun belli ayrıcalıkları da (bazı tür harcamaların yönetimce karşılanması, araç tahsisi vd.), geleneksel kuruluşlar üst düzey personelinin ayrıcalıklarına oranla daha sınırlı olmaktadır. Ancak bu konuda geçerli prensiplerin günümüzde yeterince belirgin olmadıkları ve çeşitli kuruluş ve ilkelere göre farklılık gösterdikleride bir gerçektir.

(c). Çalışanların sermaye paylarına ortak oldukları kuruluşlarda lider durumunda olan kimseler organizasyonun kuruluş amacı yanında, gelişimi konusunda da üyelerle düşünce ve ilke birliği sağlama zorunluluğundadırlar. Bu kişiler, istihdam yaratma ve mal ve hizmet üretimi yanında, organizasyona belli bir anlam kazandırma, topluluk değerlerine uygun düşün belli politikalar saptama ve ütopik değil somut bir takım hedeflere ulaşabilme yolunda çaba sarfetmelidir-ler. Yugoslavya, İsrail ve İspanya'daki kooperatif örneklerinde paylaşma amacı yanında, işletmenin tesis ve geliştirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek sorunlara çözüm getirilmesi konusuna oldukça ağırlık verildiği görülmektedir.

Birleşik Devletler'de çalışanlarının ortaklığında bulunan ülkenin kuzeybatısındaki kereste üretim kooperatiflerinin en zayıf yönleri çalışmalarına yön verecek belli bir düşünce yapısının eksikliğidir. Ataları kooperatifleşmenin yoğun olduğu İskandinavya ülkelerinden Birleşik Devletlere gelen göçmenler olan kişiler tarafından tesis edilen bu kooperatifler daha çok pragmatik amaçlarla kurulduklarından, başlıca amaç genelde işçi-üyeler için iş alanı açılması ve sürekli gelir temini olmaktadır.

(d). Sermaye paylarının çalışanlarına ait olduğu kuruluşların örgüt yapıları genelde geleneksel örgüt yapılarından daha değişiktir. Bu tür işletmelerin özellikle karar organlarında yetkili bulunan kişilerin, zihinlerinde mevcut örgüt modelini, uygulanma, kabul görme ve benimsenme açısından daha şeffaf ve somut hale getirmeleri gerekir. Bu konuda mevcut örnekler kadar, saptanacak belli prensip ve politikalar çerçevesinde görev alacak kişilerin düşünce ve deneyimlerinin de başarıya katkısı olacaktır. Bu yapıdaki kuruluş üyelerinin öncelikle kendi örgütlerinin yapısını tanımak konusunda yardıma gereksinmeleri bulunmaktadır.Özellikle Birleşik Devletler'de, 1970'li yıllarda ana kuruluştan ayrılan ve çalışanlarının mülkiyetine geçen ilk şirket örneklerinde, sorunlara çözüm getirmesi beklenen kimselerin ne yapacaklarını bilmez duruma düştüklerine şahit olunmuştur.

Yeni organizasyon türlerinin oluşturulmaları, özellikle bunların herhangi bir yabancı sistemden aynen alınmaları durumunda, bu örgüt yapılarının altında yatan kendine özgü (sui generis) kültür dokusunun ulusal bünyeye uygun hale getirilmesi, yeterli araştırma ve akademik desteğe gerek gösteren bir konudur.

(e). Çalışanların sermaye paylarının tamamı ellerinde bulundurdukları veya ortak oldukları kuruluşlar, genelde geleneksel olanlara oranla verimlilik ve karlılık yönünden daha avantajlıdırlar. Bu kuruluşlarda verimliliğin arttırılması konusunda sorumluluk yüklenecek olan kuruluş karar organları, öncelikle daha önce deneyimsiz bulunulan konularda faaliyet göstereceklerinin bilincinde olmalı ve geleneksel işletmelerin karşılaştıkları finansman, üretim ve pazarlama sorunları ile karşılaşmak durumunda olduklarını unutmamalıdırlar.

(f). Çalışanların paylarına sahip bulundukları kuruluşlarda bilgi, araştırma olanağı, finansal ve teknik yardım sağlayacak nitelikte yerel ve / veya ulusal bir örgütsel altyapı (organizational infrastructure) oluşturulmalıdır. Belli ülkelerde mevcut bulunan bu altyapının finansman yetersizliğinden yeteri kadar etkin ola-

madıkları gözlemlenmektedir. İsrail örneğinde Kibbutz'lara teknik ve finansal yardım sağlayacak bir Kibbutz Federasyonu oluşturulmuştur. İspanya'nın Bask yöresinde bulunan Mondragon kooperatifler sisteminde, Caja Laboral Popular, kooperatifler arasında gerekli bağıntıyı sağlama, büyümelerini finanse etme ve gerekli danışmanlık hizmetlerini verebilme amacı ile tesis edilmiş bulunmaktadır. Birleşik Devletler'de bu konuda Küçük İşletmeler Çalışanlar Sermaye Ortaklık Yasa Taslağı (Small Business Employee Ownership Act Draft) kabul edilerek, bu yasa çerçevesinde Virginia eyaletinde Çalışanlar Sermaye Ortaklık Ulusal Merkezi (National Center for Employee Ownership) kurulmuştur. Kısaca NCEOolarak anılan bu kuruluş yayınladığı aylık bülten ve konuya ilişkin kitaplar yanında konferanslar da düzenlemekte, üye kuruluş ve münferit üyeler için bilgi malzemesi sağlamaktadır (Whytee, 1982: 162). Industrial Cooperative Association (Massachusetts), New School for Democratic Management (San Fransisco) ve ESOP Association (Washington D.C.) Birleşik Devletler'de bulunan bu tür kuruluşlara iyi birer örnek olmaktadırlar.

Çeşitli üniversitelerin öğretim üye ve öğrencileri de bu konuda aktif bir rol almış bulunmakta, giderler üniversitelerin araştırma fonlarından karşılanmaktadır. Ancak Birleşik Devletler'de bütçe kısıntısına ilişkin olarak alınan bazı kararlar bu finansman türünü gittikçe kısıtlamaktadır. Bu konuda etkin rol alacak akademik kuruluşlar, belli programlar yürürlüğe koymak ve örgütsel modeller geliştirmek durumundadırlar.

Bu alandaki tüm çabalara karşın, çalışanların pay sahibi bulundukları kuruluşlarda finansman yanında, araştırma ve teknik yardım konularında belirgin bir eksiklik ve boşluğun varlığı da gözden kaçmamaktadır. Birleşik Devletler'de Bu amaçla oluşturulan Tüketici Kooperatif Bankaları, yasa gereği fonlarının %10'unu işçi kooperatiflerine kredi ve teknik yardım olarak aktarmaktadırlar. Aynı ülkede, Küçük İşletmeler İdaresi (Small Business Administration), kredi veya kredi garanti programları çerçevesinde bu tür kuruluşlara ödünç vermekteyse de, bu alandaki yeni politika mevcut yasa metni ile sınırlı kaldığından uygulamanın ne olacağını kestirmek için zamanın erken olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda çalışma yapan teorisyenler, bu amaçla bu tür kuruluşlar denetiminde bankalar oluşturulmasını önermektedirler. Ancak henüz Caja Laboral Popular veya Kibbutz örneklerine benzer kuruluşların varlığından söz edilememektekdir.

(g). Çalışanlarının ortaklığında bulunan kuruluşlarda etkinlik, bir İşçi-Yönetim İşbirliği veya Çalışma Hayatı Kalitesi Geliştirme Programı (Ouality of

Working Life Development Program) çerçevesinde işçi katılımının gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Kuruluşta bu türden işçi katılım araçları olmaksızın yalnızca pay sahipliğinin söz konusu olmasının, gerek yönetici, gerekse üretimde çalışan işçiler yönünden bir amaç kargaşasına yol açtığı anlaşılmaktadır (Gürol (TKKOİ), 1988: 2).

Uygulamanın geçerli olduğu birçok kuruluşta ortak-çalışanlar arasındaki ilişkiler enformel (doğal) nitelikte olup, sorumluluk ve liderlik çalışanlar arasında paylaşılmış durumdadı. İnsiyatif kullanma fırsatının verilmesi, personelin daha fazla çalışma ve sonuç olarak verim düzeylerinin daha yüksek olmasına yol açmaktadır (Maese, 1985: s. 62). Birleşik Devletler uygulamasında federal yasa her nekadar yönetici kesimi çalışanların seslerine kulak verme konusunda zorlayamamakta ise de, mavi yakalıların büyük miktarda pay edindikleri kuruluşlarda çalışanların seslerini zorla dinletme yollarını buldukları da bir gerçektir (Farrell, 1989: 125).

(h) Çalışanların sermaye paylarına ortak oldukları kuruluşlar iş güvenliği ve etkin bir yönetim yapısı oluşturulması yönünden geleneksel kuruluşlara oranla daha avantajlıdırlar. Geçmişte marjinal bir kar haddi ile çalışan, ancak sonradan faaliyetini karsız veya zararla sürdürmek zorunda kalarak kapanmak tehlikesi ile karşılaşan işletmelerin çalışanlarına satışı söz konusu olduğunda, sendika yönetimleri bu tür işletmelerin çalışanları tarafından satınalınmalarına destek vermektedirler. Bunun başlıca nedeni, genelde çalışanlar ortaklık uygulamasının iş güvenliği açısından diğer alternatiflere oranla daha iyi sonuç vermesidir. Başka bir şirket tarafından satın alınma (takeover) durumunda, çalışan kesim büyük olasılıkla işletmeyi yeni devralan kişi veya kişilerce getirilecek yeni koşul ve birtakım özverilere katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle, böyle durumlarda, özellikle ürün için pazar bulunması, işletmenin gelişmiş teknoloji uygulaması, etkin bir yönetimle şirketin eski karlı haline dönebilme olasılığının bulunması gibi koşulların da varlığı halinde, işletmenin çalışanlarınca satın alınması sendikalar için de çekici bir alternatif olmaktadır (Gürol, 1991: 161).

E. SONUÇ

1970'li yılların ortalarında başgösteren belirsiz bir ekonomik ortam, temsili demokrasi ile yönetilen hükümetlere istihdam düzeyini belli bir çizgiden aşağı indirmeme yolunda seçim çevrelerinden gelen baskılar ve uzun vadede bir ümit ışığı görülmeksizin hükümetlerin sınırsız bir sorumluluk üstlenemeyeceği gerçeğinin

gitgide daha geniş kitleler tarafından benimsenmesi sonucu, işyerlerinin kapanması ile ortaya çıkacak istihdam fazlasını önlemek amacıyla krizdeki işletmeler için doğrudan kamu desteği ve sübvansiyonlar dışında yeni birtakım çıkış yollarına gerek duyulmuştur. Bu çıkış yollarından birisi de, devletin bir "çalışanların işletmelerini devralma stratejisi"ni benimseme ve destek vermesidir. Özellikle krizde bulunan işletmelerin mavi ve bayaz yakalı personeli için söz konusu olan bu uygulama, aynı zamanda yeni endüstriyel ilişkiler çerçevesinde yeniden yapılanmanın bir sonuç ve gereği olmaktadır. Uzun dönemde devleti bir "sosyal sigortacı" olmaktan kurtaracak araçlardan birisi olan bu yöntem, günümüzde tasarım ve uygulamadan kaynaklanan bazı aksaklıklarına karşın yukarıda ilgili bölümde de açıklandığı gibi çeşitli ülkelerde hükümetler tarafından destek görmüş ve varlık göstermiştir.

-Günümüzde, çalışanların ortaklığındaki şirketlerden söz edildiğinde genelde akla öncelikle "çalışanlar sermaye ortaklık planları" gelmektedir. İngiltere'de National Freight ve Birleşik Devletler'de Weirton Steel çalışanları tarafından satın alınan şirketlere ilişkin başarılı örneklerdir. Ancak, bu yöndeki uygulama, başka bir ülkeden adapte edildiğinde, dıştan alınan teknik bir sistemin ülkenin sosyal sistemi ile çakışmasında başgösterecek sorunlar bir tarafa, finansal ve hukuksal alanlarda da birtakım değişiklik ve yeniliklere gerek göstermektedir.

Çalışanların sermaye ortaklığı, işyeri için olduğu kadar, onun hissedarları durumunda olan işgörenler için de sağlayıcı finansal, örgütsel ve ürünün kalitesine yönelik avantajları ile şirketlerin uzun vadede stabilitesi amaçlı alternatif bir uygulama şekli olmaktadır.

SUMMARY

Worker ownership is a potentially superior alternative to industrial policies such and protection, which leads to a long term stability of the company in the market. In application, it could be in the forms of Mock Conventional Firm, Worker Cooperatives and Employee Stock Ownership Plans, which are almost alike in basic characteristics, despite dissimilarities in outcome and consequences. ESOPs happen to be the favourable form within this classification by reasons starting with adaptability to a liberal system, and job satisfaction, a better corporate culture and climate, financial benefits to both employees and the company, communications, organizational commitment and least employee turnover.

KAYNAKÇA

BLASI, Joseph R. ve KRUSE, Douglas L.; **The New Owners. The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and What It Means to American Business.** New York. 1991.

BRADLEY, Keith .; "Employee Ownership and Economic Decline in Western Industrial Democrasies." **Journal of Management Studies.** London. 1 Ocak 1986.

BROWN, Douglas R. ve KLEINER, Brian H.; 1985: "Employee Ownership, Problems and Prospects." **Personnel Administrator.** Aralık 1985.

DAVIS, Louis E ve CHERNS, Albert B.; **The Ouality of Working Life. Volume One: Problems, Prospects, and The State of the Art.** Free Press. Macmillan Publishing Company, Inc. New York. 1975.

DİCLE, Atilla.; **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma.** Şafak Matbaası. Ankara. 1980.

FARRELL, Christopher.; "Stuffing Nest Eggs With ESOPs." **Business Week.** 24 Nisan 1989.

GÜROL, Mehmet Ali.; Bir Özelleştirme Yöntemi Olarak Çalışanların Sermaye'ye Ortaklığı ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. 1987.

GÜROL, Mehmet Ali.; **Çalışanların İşletmelerine ortaklıkları (ABD ESOP Uygulaması)** Turhan Kitabevi. 1991.

GÜROL, Mehmet Ali.; "Müşterek Sorunların Çözümünde İşçi-Yönetim İşbirliği ve Jamestown Örneği." Bilgi Notu. Başbakanlık Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı. Ankara. 1988.

HILDER, David B.ve SMITH, Randall.; "ESOP Defenses Are Likely to Increase." **Wall Street Journal.** 6 Nisan 1989.

KEMAL, Tosun.; (Keith Davis'ten Çevirisi). **İşletmede İnsan Davranışı (örgütsel Davranış).** İstanbul Üniversitesi Yayın No. 3028. İstanbul Matbaası. 1982.

KURLAND, Norman G.; "Turn Over Chrysler to it's Employees." **The Washington Star.** Washington D.C. 25 Kasım 1979.

LEE, Jin Moo.; The Development of the Korean Capital Market and it's Incentive System. Capital Market Board. İzmir Konferansı. 30 Haziran-6 Temmuz 1985.

MAESE, Judy.; Employee Stock Ownership Plans: The Benefits and the Potential Pitfalls." **Compensation and Benefits Journal.** Aralık 1985.

MIDDENDORF II, J.W.; "An ESOP Moral for the Third World." **Financial Times.** 25 Mart 1987.

MOORE, John.; Birleşik Krallık eski hazine bakanı ve özelleştirme programının koordinasyonundan sorumlu devlet bakanı John Moore'ın 1 Kasım 1983 tarihli konuşma metninden. Londra. 1983.

OHASHI, T.M. ve ROTH, T.P.; **Privatization Theory and Practice. Distributing Shares in Private and Public Enterprises.** The Fraser Institute. Kanada. 1980.

ORÇUN, Alp.; "İsveç Modeli"nde Sadece Revizyon." **Dünya.** 25 Eylül 1991.

ÖZDALGA, Haluk.; **Çağdaş Sosyal Demokrasinin Oluşumu.** Hil Yayın. Can Matbaası. Istanbul. 1984.

RECINOS, Joseph W.; "Organized Labor and Their Response to Employee Stock Ownership in Latin America." **The ESOP Association 14th Annual Convention** May 15-17, 1991. Washington D.C. 1991.

ROBINSON, George W.; U.K. ESOP Trusts for U.S. Corporations. The ESOP Association. 14th Annual Convention (15-17 Mayıs). Washington D.C. 1991.

SAMUEL HILL CO.; LTD. Presentation to the Housing Development and Public Participation Administration of the Prime Ministry of Turkey and Selected Representatives of Turkish State Economic Enterprises on Privatization. Ankara. 1985.

SMITH, Michael.; "Electricity Workers Go For Share Ownership." **Financial Times.** 13 Mart 1989.

WATERS, Richard.; "Investors Feel Threatened." **Financial Times.** 9 Mayıs 1990.

WEBB, Sara.; "Sweden's Share Ownership Structure Comes Under Fire." **Financial Times.** 1 Kasım 1988.

WHYTE, William Foote.; "Worker Ownership, Participation and Control: Toward a Theoretical Model." Policy Sciences (14). **Elsevier Scientific Publishing Company.** Amsterdam. Netherlands. 1982.

Wojahn, Ellen.; "Getting the Most out of an ESOP." **Managing People.** New York. Haziran 1983.

.....; "Employees as Owners." **The Economist.** 12 Aralık 1985.

.....; "ESOPs-A New Share Ownership Option." **European Industrial Relations Revieaw.** Number 181. Şubat 1989.

.....; Halka Açık Şirketler. Sümerbank Kültür Yayınları. Ankara. 1969.

.....; "Polonya'da Özelleştirme Programı Aksıyor..."