

İşletmelerde Ücretlilere Kârdan Pay Verme Politikası

Doç. Dr. Haydar Kazgan

GİRİŞ

Modern işletmecilikte prodüktiviteye uygun ücretler ödenmesi, ücret politikasında işçilerin kârlara iştirak ettirilmesiyle izah edebileceğimiz yepyeni bir veçhe vermeyi gerektirmiştir. Bir işletmenin kârlılığının artmasında işgücünün nisbî değeri artınca, kârın sadece sermayenin bir geliri olarak kabulü zorlaşmakta ve hattâ bazı hal-lerde imkânsız hale gelmektedir. Diğer taraftan, işçinin asgari refah seviyesini idame ettirebilmesi için, sendikalar ve devletçe tesbit edilmiş veya işverene kabul ettirilmiş olan asgarî ücretler, işgücünün prodüktivitesinin konjonktürel değişmeler neticesi bile olsa, artmış olması halinde, munzam ücretlerin ödenmesini gerektirmektedir¹. Fakat bu munzam ücretleri icap ettiren munzam prodüktivite seneden seneye değişebileceği için, adı geçen munzam ücretlerin de bu değişmeyi takip etmesi gerekmektedir. Bu demektir ki, asgari ücretlerin devamlı ve değişmez bir gelir olduğu kabul edildiği takdirde, munzam ücretler işletmenin kârlılığının bir fonksiyonu olacaktır. Bu sebeple bu munzam ücretleri işçilere kâra iştirak payı altında ödemekle işverenler katlandıkları rizikoya kısmen iştirak etmiş olan işçilere bu iştirak dolayısıyla bir kâr tevzi etmeleri mâkul karşılanabilir. Şöyle ki, kâr haddi muayyen bir kıymeti aşınca bu aşan miktarı işçilere dağıtmak müteşebbisin kârı âzamileştirme gayretinin tabî bir neticesi kabul edilebilir. Başka bir deyişle, ancak bu kâr haddine ulaşıldığı takdirde kendilerine kârdan hisse verile-

1) Doç. Dr. Haydar Kazgan «İşletmeler ve Millî Ekonomiler yönünden ücret politikasında son gelişmeler «İktisat ve Maliye, cilt IX, sayı 8, 15 Kasım 1962.

ceğini bilen işçiler daha fazla çalışmak için gayret sarfederler ve bunun da faydasını kâra iştirak suretiyle görmüş olurlar.

Kâra iştirak ile sermayeye iştirak birbirine karıştırılmamalıdır². Şöyle ki, bazı hallerde kâra iştirak işçilere daha önceden her hangi bir sebeple - bu sebeplerin başında kâr payı yerine hisse senedi vermek gelir - verilmiş olan hisse senetlere ödenen temettü şeklini almaktadır. Fakat asıl kâra iştirak bu değildir. Kâra iştirak denildiğinde, sadece işçilerin, bilhassa hissedarlara dağıtılan temettü esas alınmak suretiyle bunun daha düşük bir katını işçilere dağıtmak anlaşılak lâzımdır. Oysa ki, işçilere kâr tevzii edecek yerde bu kârın karşılığında hisse senedi vermek aslında kârdan işçilere pay vermek demek olduğu halde kâra iştirak değildir. Hisse senetlerine sahip olan işçinin bilahire bu senetlere isabet eden kârı tahsil etmesi ise kârın ücretlilere tevzii ile hiçbir alâkası yoktur. İşçilere kâr hisselerine karşılık hisse senedi verilmesi ise, gerçek mânada bir oto-finansmandır. Şu kadar ki, kaynağı sermaye gelirinden yapılmış bir tasarruf değil, emek gelirinden yapılmış bir tasarruftur. İşçilere verilen hisse senetleri dolayısıyla işletmenin yatırımları munzam sermaye nisbetinde artar ve neticede eğer munzam yatırımlar produktivitede munzam bir artış sayılacak olursa işçilerin asgari ücretlerinin (taban ücretler) de yükseltilmesi mümkün olur. Geri kalmış memleketlerde munzam yatırımların daha üstün bir produktivite vaatmeleri normal olduğu için, işçilere hisse senedi vermek suretiyle sermayenin ve dolayısıyla yatırımların arttırılması, sadece hissedar işçileri ertesi yıllarda temettü sahibi etmekle kalmayıp, işgücünün produktivitesini arttırmakla daha yüksek asgari ücretlerin de ödenmesini mümkün kılar.

Ancak geri kalmış memleketlerde bilhassa sermaye piyasasının bulunmaması dolayısıyla işçilerin hisse senedi sahibi edilmesi, sermaye teşekkülünü bilakis baltalayabilir. Şöyle ki, işçi şayet geliri ihtiyaçlarına kâfı gelmezse - ki geri kalmış bir memlekette bu normaldir - servetini yani elindeki hisse senetlerini de piyasaya sürmek yani nakde çevirmek ihtiyacında kalacak ve neticede hisse senetleri *defter kıymetlerinin* çok altında muamele görmüş olacaktır. Başka bir deyişle piyasaya arz edilen bu hisse senetleri gerekli talebi bulmayacağı için, fiyatları düşecektir. Bu düşünüş ise piyasada bir takım kimselere munzam rantlar sağhıyarak bizzat işçilerin mağ-

2) Edwin B. Filippo «Principles of Personnel Management» N. York 1961 s: 369-381.

dur olmasına sebep olacaktır³. Diğer bir ifade ile işçiler bu defa senet alış verişi dolayısıyla sömürülmüş olacaktırlar. Bunu sermayenin diğer bir yolla emeği sömürmesi şeklinde de açıklayabiliriz. Bu sebeptendir ki, geri kalmış memleketlerde kâra iştirak işçinin menfaatine olabileceği halde, sermayeye iştirak asla bu menfaate uygun olmayacaktır. Hattâ denilebilir ki, istihlak kredisi bakımından işçiler korunmadığı hallerde dahi kâra iştirak dahi sömürme olayına sebep olacaktır. Şöyle ki, işçiler gelir ihtiyacı dolayısıyla kendilerine sene sonunda dağıtılacak kârları karşılık göstermek suretiyle çok yüksek faizle kredi almağa mecbur bırakıldıklarında, bu kârların karşılığı olan işçi emeğinin yüksek faizle kredi verenlerin rantının kaynağını teşkil edeceği ve bu itibarla da sömürme hâdisesinin devam edeceği söylenebilir.

1 — İşçilerin kâra iştirak ettirilmesinde gayeler:

İşçilerin kâra iştirak ettirilmesinde güdülen gayeleri şu şekilde sıralayabiliriz: 1) İşletmenin, maliyetleri düşürmek ve hasılatı arttırmak suretiyle müstahsil kapasitesini yükseltmek, 2) İşçilerin mâneviyatını yükseltmek ve işgücü ile yönetme makamı arasındaki ihtilafları asgariye indirmek, 3) Ölüm, ihtiyarlık ve malüliyet halinde işçilere güvenlik sağlamak, 4) İşçileri iktisadi terbiyesini yükseltmek, 5) İşçi devrini düşürmek, 6) Beşeri münasebetleri geliştirmek⁴. Bazı kimselere göre işçilerin kâra iştirak ettirilmesi, yöneticilerle işçilerin tek bir kuvvet halinde birleşmesini temin etmek suretile bilhassa işçi sendikalarının kuvvetlenmesini önlemektedir. Bu gayeler yanında işletmeden işletmeye farklı bulunan gayeler de dercedilebilir. Bunlar daha ziyade meselenin tekniği ile ilgili bulunmaktadır. Meselâ, bazı firmalar işçinin işine muntazam devamına göre kâr payı ödemektedirler. Bu firmalarda, ücretler ise o sanayi kolundaki ücret vasatısının altında bulunmaktadır. Nitekim bir işçi devamına göre kâra iştirak hakkını kazanmakta, devamda aksıyanlar ise başka bir işyerinde alacaklarının altında bir ücret almaktadır. Bazı firmalar ise kâra iştirak payını işçilerin tasarrufuna göre ayarla-

3) Memleketimizde «Tasarruf Bonoları» bu iddiamızı tam olarak aksettirmişdir. Genellikle düşük gelirli gelir ihtiyacı hasebiyle ellerindeki tasarruf bonolarını nakde çevirmek mecburiyetinde kalmakta ve neticede bono arzındaki bolluk fiyatları düşürerek bu alış verişi finannse eden sermayeye gerek faizler ve gerek kapital kıymeti üzerinden munzam diyebileceğimiz rantlar sağlamaktadır.

4) Edwin B. Filippo, adı geçen eser, s: 370.

maktadırlar. Bu tasarruf genellikle işçinin kâr payının kendisine nakden ödenmeyip sosyal sigorta fonlarına eklenmektedir.

Ücret seviyesinin yüksek olduğu memleketlerde işçilerin kâra iştiraki ile daha fazla çalışmalarını veya daha dikkatli davranmalarını temin etmek gayesiyle bir bağ kurulamamaktadır. Zira ücret muayyen bir hayat seviyesini garanti edecek yeterlikte olunca kâra iştirak ancak iktisadi terbiyesi ileri olan işçiler bakımından munzam bir gayretin gösterilmesi için bir müşevvik olmaktadır. Ayrıca her işçinin gösterdiği munzam gayrete göre kendisine kârdan hisse vermek çok zor bir iş olduğu için, yani kâra iştirakte herkesin payının aynı olacağı kabul edilmek zoru yüzünde, n kâr dağıtmanın müşevvik unsuru zayıf kalmaktadır. İkinci olarak, kâra iştirakin fiilen vuku bulduğu yani işçilere kâr hisselerinin ödendiği zaman ile işçilerin gösterdikleri munzam gayretin tarihi arasında genellikle bir birlik kurulamadığı için de bu müşevvik unsur zayıflamaktadır. Zira firmalar, bilindiği gibi kârdan hisse dağıtma zamanını likidite durumlarına göre tesbit ederler⁵. Bu meselâ bilançolarının ilânından sonraki bir tarih olabilir. Üçüncü bir mahzur kâra iştirakin işçilerin mâneviyatını takviye edecek yerde bozduğunu ileri sürerek ortaya atılmaktadır. İşçiler kâr hisselerini devamlı bir gelir olarak kabul etmeyi arzu ettikleri halde gerçekte böyle olmaz. Kâr yıldan yıla değişebileceği gibi bazı yıllar ortadan kalkabilir. Böyle olunca da işçiler düşük kâr veya kârsız senelerde memnuniyetsizliklerini ifade eden her şeye başvururlar. İlk yapacakları şeyde fiili ücretlerinin arttırılması olacaktır. Netice itibariyle denilebilir ki, işçilerin kâr hissesi ile ücretler arasındaki mânâyı kavramadıkları bir ortamda kâra iştirak politikası faydadan çok zarar getirecektir.

Kâra iştirakin bu mahzurlarının yenmek için işçilere dağıtılan kârlar yerine işçilere ait olan kârların işletmede alakonması şekline müracaat edilmektedir. İşletmede alakon fonların işçilerin işten çekilmeleri halinde kullanabilecekleri fonlar haline getirilmesi bir taraftan sosyal sigorta fonlarının takviyesine ve⁶ diğer taraftan da bu fonların işletmenin munzam yatırımlarında kullanılması neti-

5) Doç. Dr. Haydar Kazgan «Ötofinansman» İstanbul 1962, s: 38-39.

6) Sosyal sigortalar ile işçi veya diğer personele çalışmıyacak hale geldikleri zaman ödenen paralar iktisaden gelişmiş memleketlerde dahi ihtiyaca kâfi gelmemektedir. Bu sebeple bu fonların özel diyebileceğimiz kaynaklarla takviyesine veya işletme seviyesinde, çalışanların kâra iştirak payları ile finanse edilen özel bir sigorta fonunun teşkiline gidilmektedir.

cesi işletmenin kârlılık seviyesinin ve bu arada da işgücünün prodüktivitesinin yükselmesine yardım etmektedir. Ayrıca şuna da işaret etmek gerekmektedir ki, işletme seviyesinde kurulan bir sosyal sigorta, memleket seviyesindeki bir sosyal sigortaya nazaran çeşitli yönlerden avantajlı bulunmaktadır. Bunun en açık bir şekilde ifadesi işletme seviyesindeki sosyal sigorta fonlarının işletmede munzam yatırımların finansmanında kullanılmasıyla işletmenin kârlılığı seviyesinde bir artış göstermesidir. Öysa ki, genel sosyal sigorta fonlarının kullanılmasında yüksek kârlılığın gaye ednilmesi türlü sebeplerden dolayı mümkün olamamaktadır.

Bilindiği gibi, iktisat teorisinden öğrendiğimize göre kâr müteşebbisin katlandığı rizikonun bir mükâfatıdır. Bu mükâfat çıktıktan sonra geriye kalan kısım ise ranttır. Bu itibarla işçilerin kârlara değerli ranta iştirak ettirilmeleri gerekmektedir. Şayet kâra da iştirak ettirilecek olurlarsa bu takdirde kârı doğuran *rizikoya katlanma* da müteşebbisin yanında yer almaları gerekir. Bu demektir ki, kâra iştirak eden işçiler bu kâr olmadığı hallerde hiçbir şey alamıyacakları gibi, zarar halinde bu zarara iştirak etmeleri gerekecektir. İşçilerin böyle bir şeye razı olmayacakları düşünülürse kâra iştiraki ranta iştirak şeklinde ele almak gerekmektedir. alnız adı geçen rant genellikle piyasa şartlarının hazırladığı bir neticedir ve işçilerin her hangi bir fazla çalışma veya aşırı kabiliyetinin bir karşılığı olmayabilir. O kadar ki, millî ekonomi bakımından düşünüldüğünde bu rantın diğer işçilerin haklarında çalınmış bir pay bile olması mümkündür.

Kâra iştirak meselesinde personel ve bilhassa yönetme personeli ele alındığında farklı bir yorum yapmak zorundayız. Zira işçiler kâr olmadığı veya zarar senelerinde daha düşük ücret almağa razı olmayacakları halde yüksek kademedeki personelin bu rızayı göstermeleri mümkündür.

2 — İşçi ve personele kârdan hisse vermenin tekniği:

İşçi ve personele kârdan hisse vermek iki ayrı şekilde olmaktadır. Birincisi kârın carî sene içinde dağıtımı, ikincisi ise daha sonraki senelerde dağıtılmasıdır. İşçi ve personele hakları olan kârların carî senede dağıtılmayıp işçiler hesabına tasarruf edilmesi yani bir nevi ofofinansmana gidilmesi, bu tasarrufun vergi kanunlarıyla himaye edilmiş olduğu memleketlerde çok revaç bulmaktadır.

İşçi ve personele kârdan hisse vermek politikasında ilk yapılacak iş hangi kârlardan ne miktarda pay verileceğini tâyindir. Bunun için de şu kararların verilmiş olması gerekmektedir: 1) İşçilere ve personele verilecek kârlar firmanın elde ettiği yıllık kârın bir yüzdesi mi olarak, yoksa idare meclisi tarafından hissedarlara dağıtılmasına karar verilen temettüe göre mi tesbit edilecektir; 2) Kâr yüzdesi sabit bir yüzde mi olacak yoksa kârın mutlak miktarına göre yıldan yıla değişik mi olacaktır; 3) Bu yüzde hissedarlara temettü dağıtıldıktan, kârla ilgili vergiler ödendikten ve işletmede munzam yatırımları finanse ettikten sonra geriye kalan kısım üzerinden mi, yoksa bunlar yapılmadan önce mi tesbit edilecektir; 4) Dağıtılacak kâr hissesi ne olacaktır. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırmalara göre kârlardan carî sene içinde hisse veren firmalar vasati olarak vergiler ödenmeden evvelki mecmu kârın % 16 sı ile % 25 i arasında hisse vermektedirler. Oysa ki, tasarruf sistemini kabul eden firmalarda bu nisbet % 7 ile % 15 arasındadır⁷. Keza bazı

7) Tasarruf sisteminde nisbetin dağıtma sistemine nazaran düşük olmasının sebebini özel bir şekilde ele almak icap eder. Bilindiği gibi, A.B.D. de dağıtılmayan kazançlarını vergi yükü dağıtılanlara nazaran daha düşüktür. Şöyle ki, bu kazançların işveren veya işçiye ait olması durumu değiştirmez. Vergi mevzuatımızda ise, gerek normal hallerde ve gerek Yatırım İndiriminin uygulanması halinde dağıtılmayan ve munzam yatırımlara tahsis edilen kârların işçiye ait olması halinde ne gibi bir işlem yapılacağı açık bir şekilde ifade edilmiş değildir. Ayrıca sosyal sigortaya tâbi işçilerin sosyal güvenliğini takviye maksadiyle işletme seviyesinde bir sigortanın teşkili halinde Gelir Vergisi kanunumuz bu sigorta fonlarına aktarılan paylara ödenmiş ücret muamelesi yapmakta yani vergilendirmektedir. Sosyal sigorta veya emeklilik priminin kesilmediği halde ise özel bir sigorta veya emeklilik sandığına ödenecek payların vergi muafiyeti için ödenen ücretlerin % 5'ini geçmemesi kaydı bulunmaktadır. (Gelir Vergisi Kanunu, M: 61). Bütün bunlar gösteriyor ki, vergi mevzuatımız işçilerin, kâra iştirakine, bu kârın tasarruf edilmesi yâni işletmede işçi lehine olabilecek şekilde kullanılması veya saklanması olayına hiçbir şekilde temas etmemiş ve başka memleketlerde görülen işçi lehine hükümler koymamıştır.

Mevcut vergi mevzuatımıza göre kurumlarda dağıtılmayan kazançların vergi yükü % 35 de kaldığı halde dağıtılan kazançların vergi yükü mükellefin gelir durumuna göre % 67'ye kadar çıkmaktadır. Fakat bu farkı işçi lehine yorumlamaya imkân yoktur. Zira işçinin gelir durumu zaten kendisinin vasati olarak % 35 vergi ödemesini icap ettirmemekte yani daha aşağı nisbetlerde vergilendirilmesini gerektirmektedir. Yatırım İndiriminin uygulandığı hallerde gelince, bu konuda da işçilerin kâr paylarının istenilen yatırımlara tahsisi ile sağlanacak vergi tasarrufunun işçiler bakımından aynı sebepten ötürü bir munzam fayda yaratacağı söylenemez. Oysa ki A.B.D. ve bazı Avrupa memleket-

firmalar hissedarlara her temettü ödenişinde personele de kârdan hisse vermektedirler.

Personel ve işçilere kâr dağıtmanın ikinci meselesi kâr dağıtma plânına dahil edilecek olanların seçimidir. Seçim kıdem esasına gör eyapılır. Kârdan carî yıl içinde hisse ödeme usulünde bir yıllık bir kıdem kâfi görüldüğü halde tasarruf usulünde en az iki yıldan beş yıla kadar kıdem aranmaktadır. Zira carî yıla ait kârdan ödeme işçi ve personeli çalışmaya teşvik gayesi güttüğü halde, tasarruf sisteminde güvenlik sağlama gayesi hâkim görülmektedir. Bundan sonra yapılacak iş her işçi ve personelin kârdan alacağı hisseyi tâyin etmektir. Şöyle ki, dağıtılacak kâr tesbit edildikten sonra bu kârı personel ve işçilere nasıl taksim edeceğimizi tâyin etmek gerekecektir. Bunun için iki kıstas kullanılmaktadır. Biri hizmet suresi, diğeri ise işçi veya personelin geliridir. Genellikle bu iki kıstas da bir arada kullanılmaktadır. (Bak şekil 1). Diğer bir usul işçi veya personelin ücretinin muayyen bir kısmına bir puvan ve her hizmet yılına da gene bir puvan vermek usulüdür. Meselâ bir işçi ücreti dolayısıyla 30 ve hizmet süresi için de 20 puvan alırsa mecmu puvan âdedi 50 olacaktır. Bir puvanın kıymeti şekilde (bak şekil 1) görüldüğü gibi tâyin edilir⁸. Bütün işçilerin aldıkları puvanlar dağıtılmasına karar verilmiş olan kâra bölünür. Böylece elde edilecek olan bir puvanın kıymeti bir işçi veya personelin sahip bulunduğu puvanla çarpılmak suretiyle bu işçi veya personelin kâr hissesi bulunur. Bu usulün yanında şahsi kabiliyet, tasarruf kıstaslarına göre hesaplama usulleri de kullanılmaktadır. Bazı firmalar her işçi veya personele eşit bir kâr hissesi vermektedirler. Amerika Birleşik devletlerinde Maliye dairesi işçilere aldıkları ücretin % 15 ni geçmiyen ve dağıtılmayıp işçi güvenlik sandığına yatırılan kâr hisselerini her nevi vergiden muaf kılmaktadır.

lerinde işçilerin kâra iştirak paylarının işletmede alakonması halinde vergi yükü işçiler lehine hissedilir bir şekilde azalmaktadır. Bu itibarla yukarda işaret ettiğimiz gibi nisbetin düşük olmasına rağmen mutlak rakamların yani işletmede işçiler hesabına tasarruf edilen miktarların kârın nakden işçilere ödenmesi halinde işçilerin eline geçen paralardan daha yüksek olması temin edilmiş olmaktadır.

8) Bu şekil E.B. Filippo'nun adı geçen eserinden alınmıştır, s: 373. Bu şekilde verdiğimiz misalde ele alınan işçinin 1-9 yıllık kıdemi olduğunu kabul ettik. Buna göre meselâ işçi 10 yıllık işçi olsaydı yılda 4800 lira ücret aldığı takdirde kâra iştirak payı 48x8- 384 lira olacaktı.

KÂRA İŞTİRAK PAYINIZ NASIL HESAPLANMIŞTIR

Plân yılları

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	v.s...
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	...

Her 100 lira için zaman hizmet birimi.

Hesabınıza geçirecek kâr payı «zaman hizmet birimini» göre değerlendirilmektedir. Bu birimler ücretinize ve plân hizmet sürenize göre hesaplanmaktadır. Plân şu şekilde işlenmektedir :

Plân içindeki ilk 9 yılınızda mecmu yıllık ücretinizin her 100 lirası için bir birim hak ediyorsunuz.

Plân içindeki 10. yılınızdan 19. yılına kadar mecmu yıllık ücretinizin her 100 lirası için iki birim hak ediyorsunuz.

Plân içindeki 20. yılınızla bunu takip eden yıllar için mecmu yıllık ücretinizin her 100 lirası için 3 birime hak kazanacaksınız.

Zaman hizmet birimlerini değerlendirme şekli :

Herhangi bir yılda zaman hizmet biriminin kıymeti aşağıdaki esasa bağlıdır :

1. O yıl kâr hissesi fonuna aktarılan mecmu kâr miktarına,
2. Kâra iştirak edenlerin sahip olduğu birimlerin mecmu miktarına

Fona aktarılan kâr payını birim adedine böldüğünüz takdirde bir birimin kıymetini elde edersiniz. Meselâ; fona aktarılacak kârların mecmu değeri 1.700.000 lira ve buna iştirak edenlerin sahip olduğu birimler 425.000 ise bir birimin kıymeti 4 lira olacaktır. Buna göre, meselâ, bir yılda elde ettiğiniz ücret 4.800 lira ise 48 birime hak kazanacaksınız demektir (4.800 : 100) ve kâr payınız o yıl için $4 \times 48 = 192$ lira olacaktır.

Bazı firmalar kâr hissesi yanında zarar iştirak usulünü de kullanmaktadırlar. Fakat bu usulü devamlı olarak kullanabilen firmalara A.B.D. de raslanmamıştır.

Tasarruf usulünde firalar işçi veya personele kâr hissesini hemen ödemiyerek bir fon teşkil etmeleri ve bu fonu güvenlik gayesine uygun hale getirmeleri işçi devrini kısaltmakta büyük rol oynamaktadır. Şöyle ki, gerekli kıdemi doldurmadan işinden çıkanlar fondaki hisseleri kaybedecekleri için işlerini terketmemektedirler. Bu usulü sağlamlaştırmak maksadiyle bazı firmalar her hizmet senesi için fondaki hisselerin % 10 nu işçi veya personelin mülkiyetine geçirmektedirler. Genellikle vergi muafiyetini haiz olan bu fonlar işçilere fiilen dağıtıldıkları anda vergiye tâbi tutulmaktadır⁹. Ayrıca bu fona muayyen bir müddet iştirak etmi şolanlara bu fonların yatırımlarda kullanılmasıyla sağladıkları gelirler normal kâr hissesi yani temettü olarak sahiplerine dağıtılmaktadır. Yalnız birçok firmalar personel ve işçilerin fonlardaki hisselerini bloke tutmakta yani hisse senedi vermemekte, sadece kâra iştirak ettirmektedir.

3 — *Personel ve işçiye kâr dağıtımını plânını idaresi:*

Kâr dağıtımını plânını tanzim ettikten sonra iş bitmiş değildir, plânın idaresi oldukça güç meseledir. Her şeyden evvel personel ve işçilere kârın ne olduğunu ve nelere bağlı bulunduğunu iyice izah etmek gerekir ki, bu kültür seviyesi ortalamasının düşük olduğu halde âdetâ imkânsız bir şeydir. Kârın devamlı bir gelir olmadığını, bazı yıllarda çok az, bazı yıllarda fazla, bazı yıllarda ise bilâkis bir zarar mevzubahis olabileceğini iyice izah edemedikçe bu işde muvaffak olmak güçleşir. Ayrıca kârın evvelce izah ettiğimiz şekilde terkibini de ele almak ve işçi ve personele açıkça izah etmek de pek kolay değildir. Bununla beraber kültür seviyesinin yüksek olması bütün bu güçlükleri bertaraf edebilir. Ayrıca sendikaların yardımına da ihtiyaç vardır. Şimdi biz bu fasılda bahsi geçen kâr dağıtımının

9) Bu husus bize işçilere ait kâr paylarının dağıtılmamasının, her nevi kâr dağıtılmaması halinde olduğu gibi, vergi indirimine tabi olduğu, fakat bu fonların müteakip senelerde herhangi bir sebeple dağıtılması halinde bu defa vaktiyle alınmamış veya eksik alınmış olan verginin tahsil edildiğini göstermektedir. Bu durum vergi sistemimizde de dağıtılmayan kurum kazançları için cari bulunmaktadır. Ancak daha evvel de işaret ettiğimiz gibi, vergi sistemimizde işçilerin kâra iştirak konusu mevzubahis edilmediği için, işçilere ait kârın dağıtılma, dağıtılma ücret kabul edilerek eşit muamele görecektir, yani stopaj usulü ile vergilendirilmektedir.

idaresinde muvaffak olabilmek için neler yapmak gerektiğini sıralamaya çalışacağız:

1 — Kâr dağıtımını problemi her şeyden evvel işçi ve işverenlerin ortaklaşa çalışmalarını, düşünmelerini icabettirir. Şöyle ki, adı geçen plânın tanzim ve idaresinde işçi ve personel mümessillerinin de katıldığı komisyonlar teşkil etmek lâzımdır. Ayrıca işçi ve personel temsilcileri vasıtasıyla işletmenin hesaplarını tetkik etmek ve bu suretle kendilerinin her hususta ikna edilmesi muvaffakiyetin bir şartı olarak kabul edilmektedir¹⁰. Ayrıca işletmenin tüm faaliyetleri hakkında işçi ve personelin tenvir edilmesi de ihtilafların çıkmasını önlemek bakımından tavsiye edilmektedir.

2 — Evvel ce de işaret ettiğimiz gibi, işçi ve personelin kârlar ve kendi kâr hisseleri mevzuunda devamlı şekilde eğitim görmeleri de gerekmektedir. Hiç olmazsa mümessillerin iktisadi konular üzerinde bilgi sahibi olmalarını ve kâra tesir eden dış ve iç tesirleri görebilecek hale getirilmeleri lâzımdır. Sırası geldikçe bütün işçi ve personeli bir araya getirerek veya ayrı gruplar teşkil ederek kâr ve işletmenin ve millî ekonominin gidışı hakkında mâlumat vermek, konferanslar tertip etmek ve hattâ umum müdürün bu mevzudaki bir sirkülerini dağıtmak faydalıdır.

3 — Kâr getirmiyen yılların daha evvelden alâkalılara bildirilmesi gerekecektir. İşçi veya personeli bu mevzuda geç haberdar etmek yani bir sürprizle karşılaşmalarına sebep olmak yüksek yönetime makamının affedilmez bir hatası olarak kabul edilmektedir. Kâr olmıyan senelerde işletme içinde ihtilafların zuhurunu ve hoşnutsuz-

10) Doç. Dr. Haydar Kazgan «Sendikalar ve işverenin hesapları» İşveren dergisi, cilt 1, sayı 8. Bu yazıdaki yorumlarımıza ilâveten şunu da kaydetmek isteriz ki, memleketimizde vergi mevzaatımızca kabul edilen kâr genellikle harcanabilir bir gelir sayılamaz. Bu demektir ki, sistemin kabul ettiği kâr bazı hallerde servet - kâr şeklinde kabul edilmek lâzımdır. İşte bu gibi hallerde vergi matrahını teşkil eden kâr ile işçilere tevzi edilmesi istenen kâr arasında bir tefrik yapmak ve bunu gerekçelerini sendikalara izah edip kabul ettirmek lâzımdır. Ayrıca işçilerin kâra iştirak ettirecekleri işletmeler genel olarak büyük kurumlar olacağı için sendikalar ile firma arasında fiili kâr üzerinde anlaşma da kolay olacaktır. Zira firma büyüdüğü nisbette hesapları alenileşecek ve vergi kaçırma veya başka maksatlarla kârlarını gizlemek imkânı ortadan kalkacaktır. Bu itibarla şimdilik kârdan işçilere pay verme metodu nu adı geçen hesap aleniliğine sahip büyük kurumlarda uygulanabileceğini kabul etmek zorundayız.

luğu önlemek maksadiyle aşağıdaki hususların gözetilmesi faydalı görölmektedir:

a) Eğer bir firma kâr olmıyan senelerde her hangi bir ihtilafın çıkmasını öngörüyorsa, bu takdirde kâr dağıtmada tasarruf usulünü seçmiş olması tavsiye edilmektedir. Bu bilhassa yüksek riziko altında çalışan yani bazı yıllarda kârların çok az ve hattâ zarar şeklini alması mümkün göröldüğünde bir kaide olarak düşünülebilir.

b) İşçi ve personele kârın mahiyeti iyice izah edildiğinde ve buna bağlı olarak da iktisadi hayatın seyri hakkında tenvir edildiklerinde kâr olmıyan senelerde işçilerin ve personelin göstermiş olduğu reaksiyon daha mânalı ve şuurlu olmakta ve hattâ müteakip senelerde aynı durumun tekerrürünü önlemek için gerekli olan işbirliği ve müşterek gayret garanti edilmiş olmaktadır.

c) Bir firma şayet kârsız senelerin işçi veya personeli teşvik edici bir rol oynamasını isterse carî ödeme usulüne de başvurabilir. Her ne kadar tasarruf usulü kâr olmıyan yıllarda işçi ve personelin reaksiyonunu azaltmağa kâfi gelebilirse de carî ödeme usulü itici bir kuvvet tesiri yaratabildiği için, tercih edilebilir. Yalnız işçilere ve personele řu hususu iyice öğretmek lâzımdır ki, büyük kâr senelerini büyük bir ihtimalle düşük kâr veya zarar seneleri takip edecektir.

ç) Kâr yıllarında işçiye ödenen kâr kısmı ne kadar büyük olursa kâr olmıyan yılların işçi ve personel üzerindeki itici yani teşvik edici tesiri de o kadar yüksek olacaktır. Zira işçi ve personel kârdan büyük hisse aldıklarını bilince, zarar kaydedilmemesi için ellerinden geleni yapmağa çalışacaklardır.

d) İşçi ve personelin ücretler ile kâr payını birbirinden iyice ayıracak bir zihni tekâmül içinde bulundurulmaları lâzımdır.

e) İşçi ve personelin gerekli hususlardaki bilgi ve eğitim dereceleri ne kadar yüksek olursa, kâr olmıyan senelerde de menfi reaksiyonları, hoşnutsuzluk v.s. de o kadar ehemmiyetsiz olacaktır.

g) İşletmede bir işbirliği ve ortaklık havasının tesis edilmiş olduğu hallerde kâr olmıyan senelerde işçi ve personelin göstereceği reaksiyonun o kadar müsbet olacağı tabii görölmektedir.

4 — İşçi sendikalarının kollektif iş aktinde kâra iştirak şartını da kabul ettirmelerine dair hiçbir memlekette kanuni bir müey-

yide yoktur. Ancak işverenlerin teklifi ile sendikaların kollektif iş aktinde bu konuyu da şarta bağlamaları mümkündür. Bu suretle sendika alâkalı işyerinin kâr dağıtımını politikasını kontrol etmek ve hattâ plânların hazırlanmasına iştirak etmek imkânını bulur.

Netice itibariyle denilebilir ki gerek adı geçen plânların hazırlanması ve gerek yürütülmesi, idaresi her şeyden evvel bir işbirliği havasının kurulmuş olmasına ve işveren ve personelin kültür seviyesine ve bu arada bilhassa iktisadî konulardaki bilgisinin derecesine bağlı bir muvaffakiyet şansı arzeder. Ayrıca şunu da unutmamak lâzımdır ki, bir işletmenin kârlılığı her şeyden evvel yönetme makamının gücüne bağlıdır. Bu itibarla adı geçen politikanın muvaffakiyetle yürütülmesi için her şeyden evvel yüksek kademede ki idarecilerin işletmenin kârlılığını arttırma gücünün yüksek olması gerekeceğini hatırdan hiç çıkarmamak doğru olacaktır.

4 — *İstihsale iştirak plânları:*

İşçi ve personele kârdan hisse verme plânları yanında aynı mahiyette olan istihsal den pay verme plânları da tatbikatta geniş ölçüde yer almaktadır. Bu nevi plânlar da diğerleri gibi işbirliği hava ve zihniyetine bağlı bir muvaffakiyet şansı arzetmektedir. İstihsal den pay verme usulünde kârdan hisse verme usulünden farklı olarak dağıtılan, işgücü veya istihsal masraflarından yapılan tasarruftur. Daha başka bir ifade ile maliyet masraflarından yapılan tasarruf işçilere ve personele bu tasarrufu hazırlayan kişiler olmak hesabıyla dağıtılmaktadır. Bu usul kâra iştirak usulüne nazaran işçi ve personeli daha fazla çalışmaya ve gayret göstermeğe teşvik bakımından daha müessir görülmektedir. Zira işçi ve personelin adı geçen tasarrufları daha yakından takip etmek ve hattâ bizzat hazırlamak bakımından durumları işletmenin kârlarını hazırlamaktaki faaliyetlerine nazaran daha müşahhas bir vasıf taşımaktadır. Meselâ bir işçi işinin başında iken yaptığı maliyet tasarrufunu kaba bir şekilde de olsa görüp anlayabilmektedir. Oysa ki kârı teşkil eden faktörler genellikle işçinin gözünden uzak kaldığı gibi, herhalde bir işçi veya personelin anlayış kudretinin dışına çıkmaktadır. Bu itibarla teşvik esici sistem olmak bakımından tasarruflara iştirak daha üstün görülmektedir.

Amerika B.D. de en meşhur olmuş maliyet tasarruflarına iştirak plânı *Scanlon plânı* dir ¹¹. Bu plâna göre istihsal birimi başına normal addedilen bir işgücü maliyeti tesbit edilmektedir. Şayet işçi ve personel bir işbirliği ve munzam gayret sayesinde işgücü maliyetini normal maliyetin altına indirebilirlerse yapılagelen tasarruf olduğu gibi kendilerine prim olarak ödenmektedir. Bunun diğer bir şekli prodüktivitede bir ünite artış karşısında ücretlerde de bir ünite artış kaydedilmesidir. Yalnız bir hususu işaret edelim ki, Scanlon plânında tasarruf edilen maliyet ferdi değil, fakat bir iş grubuna atfedilmektedir. Zira iddia edildiğine göre tasarrufun her ferde ait olan kısmının tesbiti zor olduğu gibi, bu işçiler ve personel arasında neticesi verimli olmıyan bir rekabete sebep olmaktadır.

Scanlon plânı aslında işçi ve personele nakdi bir tazminattan biraz öteye gitmektedir. Bu hususta fikir ileri sürenlerden çoğu bu usulün nakdi bir ödemededen ziyade işçi sendikaları ile işveren arasındaki münasebetlerin bir şekli olduğunu iddia etmektedirler. Nitekim bu plânın hedefleri işgücü-yönetme makamı kooperasyonunu ve tervik unsuru yaratmaktır.

Scanlon plânında müşevviklerin idaresi ustabaşı ve sendika temsilcilerinden kurulu komitelere verilmektedir. Ustabaşı ve sendika temsilcisi zaman zaman bir araya gelip kendi postalarındaki işçileri teşvik edici konuları müzakere eder ve dairelerinin istihsal plânlarını tanzim ederler. Onların kabul ettiği veya reddettikleri teşvik unsurları bir üst makam olan yüksek yönetme makamı ile sendika temsilcilerinin teşkil ettiği bir komiteye sunulur. Kabul edilen teşvik unsurları her hangi bir kimseye özel bir prime verilmesine sebep olmaz. Şöyle ki, elde edilen tasarruf bütün bir iş grubuna ait olur. Bu sebeptendir ki, sendikalar bütün teşvik edici sistemlerde olduğu gibi bunda da cesaret verici bir rol oynamaktadırlar. Amerika B.D. de bu plânı tatbik eden işletmelerin %250 nisbetinde işgücünden ve diler maliyetlerden tasarruf edildiği görülmüştür. Bu usul takım çalışmasını teşvik ettiği için ferdi teşvik edici sistemlere nazaran daha üstün neticeler vermektedir, diyebiliriz.

11) Douglas Mc Gregor «The Human Side of Enterprise» New York 1960 s: 110 - 123.

Scanlon plânı ilk olarak Joseph Scanlon tarafından keşfedilerek birçok işletmelerde bizzat kendisinin idaresi altında çok müsbet neticeler vermiştir. 1956 da ölen J. Scanlonun çalışmalarını bugün MIT de yakın arkadaşı ve halefi Fredeick Lesieur yürütmektedir.

5 — İşçi ve personelin hissedar yapılması:

İşçi ve personelin sermaye iştirakçisi haline getirilmesi yeni zamanlar ekonomisinde ancak 50 yıllık bir mazisi vardır. 19 asır kapitalizminde böyle bir şeyin akla gelmiyeceğini düşünmekte ne kadar haklı isek 20. asrın ikinci yarısında da o kadar haksız oluruz. Bugünkü demokrasilerin muvaffak olması bütün vatandaşların mülkiyet hakkının faydalarından istifade ettirilmelerine bağlı bulunmaktadır. Şöyle ki, serbest bir toplumda sosyal güvenliğin müdahalesiz bir şekilde, yani geniş bir ekonomik hürriyet içinde kurulabilmesi için, vatandaşların hemen hepsinin bu güvenliği kendilerine sağlayacak olan her hangi bir iktisadî kıymetin sahibi olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde devlet yoluyla aynı gaye için yapılacak müdahaleler gün geçtikçe artacak ve neticede ekonomik alandaki hürriyetler kısılacaktır. Ekonomik alandaki hürriyetlerin kısılması ise ferdin esas hürriyetlerinin de aynı ölçüde değilse bile kısılmasına yol açacağından gerçek demokrasilerden uzaklaşmış olacaktır. İşte bu sebeptendir ki, demokratik rejimin muhafazasında öncülük yapmış olan memleketlerde adı geçen mülkiyeti edinmede güçlüklerle en çok karşı karşıya bulunan işçileri çalıştıkları işyerine ortak edilmek suretiyle meselenin tezelden halline çalışmaktadır.

Fakat işçilerin çalıştıkları işyerine ortak edilmesi henüz ileri sanayi memleketlerinde dahi halledilmiş bir mesele sayılamaz. Biz şimdi burada meselenin en çok konu edildiği Amerika B.D. ki, durumu ele alacak ve bilahire memleketimiz şartlarına göre bir çözüm noktası aramağa çalışacağız.

A.B.D. de en yaygın usul işletmenin seçtiği bazı personel ve işçilerin daha düşük fiyatla hisse senedi satın almalarıdır. Seçim kıdem ve maaş esasına göre yapılmaktadır. Birçok firmalar hisse senetlerini piyasa fiyatına vermekte, buna mukabil bazıları da % 10 dan % 20 ye kadar bin indirim yapmaktadır. Meselâ Westinghouse Electric Corporation işçi ve personeline yeni ihraç ettiği hisse senetlerini her birini 6 dolâr eksigiine vermiştir. Bu ihraç plânına göre, işçi ve personel rıza gösterdiği takdirde, hisse senedinin bedeli peyderpey ücret veya maaşından kesilmekte ve şirket böylece toplanan para ile piyasadan onlar hesabına hisse senetlerini satın almaktadır. Bu plânların en yaygın olanı şirketlerin rey hakkı vermeyen hisse senedi ihraç edip bu senetleri özel bir fiyatla işçi ve personeline satmasıdır. Genellikle şirketler normal hisse senedi ihracını bu gaye

için de kullanmayı tercih etmektedirler. Bir dördüncü şekil de işçi ve personele hisse senedi alma haklarının - buna opsiyon hakkı deniyor - bedelsiz tevziidir. Buna göre bu haklar sayesinde işçi ve personel muayyen bir fiata ve muayyen miktarda hisse senedi satın almağa hak kazanmaktadır. En yaygın olan usul de budur. Bunun sebebini de yeni ihraç olunan senetlerin eski senetlerin kıymetini alması halinde eski senetleri ellerinde bulunduranlara tanınan opsiyon haklarında aramak lâzımdır. Genellikle bu opsiyon hakları dolayısıyla eski hissedarlar yeni hisse senetlerinin tümünü satın alacakları için, işçi ve personele bu hakkı vermeden onları hisse senedi sahibi etmeğe imkân yoktur. Bu husus senet ihraç tekniği ile alâkalı bir mesele olup burada kısaca izah edilmesine imkân yoktur.

Bir anonim şirket işçi ve personeli hisse sahibi etmekle ne kazanmaktadır? Sebebi gayet basittir: karşılıklı menfaatleri harekete getirmek. İşçi ve personel çalıştıkları yere hissedar edilmek suretiyle daha fazla çalışmaya teşvik edilmiş olmaktadırlar. Böylece işçi ve personel hissedar olarak şirketin bütün sirkülerini muntazaman almakta ve bunları okuyarak tatmin olmaktadır. Çalışanları hissedar yapmak büyük bir ihtimalle şirket bakımından havaya para ödemek gibi bir şeydir. Fakat bu hava tıpkı birtakım ihtira beratları, peştemallık ¹² gibi bir şeydir ve kârlılığı artııcı bir tesir yaratmaktadır. Ayrıca işçileri bilhassa hissedar yapmak sosyal güvenliği kuvvetlendirmektir. Sosyal güvenlik ferdi hürriyetler içinde arttırıldığı takdirde işçi ve personel daha prodüktif çalışmakta, işbirliğine çok daha yatkın bir hale gelmektedir. Nihayet işçi ve personeli hissedar yapmak ek gelirini de en adilane bir şekilde sermaye teşekkülüne iştirak ettirmek demektir.

Fakat Amerika B.D. de de bu hususta endişeler mevcuttur. 1930 yılında meydana gelen büyük depresyon senelerinde görüldüğü gi-

12) Şayet bir işletmede işçiler ve personel kâra iştirak ettirildiği için işletmenin mecmu yatırımına göre kârlılığı artarsa, artan kârlılığın sermaye kıymeti işçilere bedelsiz hisse senedi dağıtımına imkân verebilir. İşçilere dağıtılan hisse senetleri bedelsiz oldukları için, karşılığı fiili bir yatırım olamamaktadır. Bu durum karşısında mevcut hisse senetlerinin piyasa fiyatının düşmesini kârlılığın artması önliyecektir. Daha teknik tabirlere kârlılığın artması dolayısıyla işletmenin peştemallığındaki (Good-will) yükselme işçilere bedelsiz dağıtılan hisse senetlerine tam bir karşılık teşkil edecek ve neticede yeni ihraca rağmen eski hisse senetlerinin piyasa kıymeti düşmeyeceğinden, mevcut hissedarlar da bu bedelsiz hisse dağıtma işini tasvip edeceklerdir.

bi işçilerin fedakârlık yaparak edindikleri senetlerin bir an içinde piyasa kıymetinin kendilerine malolan kıymetten çok aşağı düşmesi bunlar arasında büyük infial yaratmıştır. Bu sebeple bu usulü tatbik eden birçok şirketler şimdi bazı tedbirlerle hareket etmektedirler. İlk olarak yapılan şirketin işçiye malettiği hisse senetlerini muayyen bir fiyatla her an geri almağa amade bulunmasıdır. Tabiatıyla hisse senetlerinin piyasa fiyatları artan bir seyir gösterdiği halde bunların sahibi bulunan işçi ve personel çok memnun görüneceklerdir. Fakat bir de piyasa düşmeye başlayınca bu defa şirkete karşı derhal cephe almağa başlayacak kandırıldıklarını her şekilde açığa vuracaklardır. Bu sebeple adı geçen politikaya başvurmuş olan şirketler daha ziyade hisse senetleri borsalarda kote edilmiş olan ve hisse senetlerinin piyasa kıymetini düşürecek iktisadî faaliyetlere pek girişmeyen şirketlerdir. Bu hususta daha geniş bir açıklamayı memleketimizin şartlarına temas ederken yapacağız¹³.

İşçileri hisse senedi sahibi etmek politikasında da ,kâra iştirak politikasında olduğu gibi, meselenin ekonomik veçhesini öğretme işi çok önemlidir. İşçi ve personelin her şeyden evvel hisse senedi, temettü, sermaye piyasası gibi mefhumları iyice kavramış bulunmaları gerekir. Ayrıca hisse senedi sahibi olmanın tabii bir hakkı olan şirket hesaplarının gerektiği anda kontrolünde işçi ve personeli hak sahibi yapmak da gerekecektir.

İşçi ve personeli hissedar kılmada gözetilmesi gereken diğer bir husus da satış anında hiçbir tazyik veya teşvikde bulunmamaktır. Şöyle ki, şirket ihraç plânını tanzim ettikten sonra bunu hisse senedi sahibi yapmak istediği mensuplarına açıklayacak, fakat bu hususta her hangi bir şekilde teşvik yoluna gitmiyecektir. Başka bir deyişle şirket tarafından senet almaya hak kazanmış olanların iradelerini serbestçe kullanmalarına fırsat verilecektir. Meselâ A. B. D. General Motors 1955 de böyle bir plân tatbik etmiş ve seçtiği mensupları arasında % 86 sı hisse senedi satın almışlardır.

13) Etüdümüzün bu kısmı gelecek sayıda neşredilecektir.