



SİYASET, EKONOMİ ve YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
RESEARCH JOURNAL OF
POLITICS, ECONOMICS AND MANAGEMENT

January 2017, Vol:5, Issue:1

Ocak 2017, Cilt:5, Sayı:1

P-ISSN: 2147-6071

E-ISSN: 2147-7035

journal homepage: www.siyasetekonomiyonetim.org



Sınıflandırılmış Fayda ve Sakıncalarıyla Paylaşım Planları ve Türkiye'deki Yasal Durum
Sharing Plans with its Classified Advantages and Disadvantages and the Legal Status in Turkey

Yrd. Doç. Dr. Başak Işıl Çetin

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi Bölümü, cetinbi@istanbul.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Geliş 18 Haziran 2016

Düzeltilme Geliş 26 Kasım 2016

Kabul 28 Kasım 2016

Anahtar Kelimeler:

Kazanç Paylaşımı, Kâr Paylaşımı,
Verimlilik, Ücret, Türkiye

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

ÖZET

Zihinsel kökenleri 19. yüzyıla kadar uzanan paylaşım planları; kazanç ve kâr paylaşımı olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılmış olup, esasen çok sayıda uygulamaya biçimlerini içermektedir. Ancak hepsinin ortak amacı, verimlilik, başarı ve finansal ödül arasında açık bir ilişki kurarak çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan ile işletme arasında işbirliğini gerçekleştirmektir. Bu çalışmanın amacı, özendirici ve performansa dayalı ücret sistemleri içinde paylaşımaya dayanan kazanç ve kâr paylaşım planlarını açıklayarak, sınıflandırılmış fayda ve sakıncaları çerçevesinde değerlendirmek ve Türkiye'deki yasal durumu inceleyerek, paylaşım planlarının uygulanabilirliğini ve yaygınlaşmama sebeplerini analiz etmektir. Planların Türkiye'de yeterince yaygınlaşmamış olmasında sanayi sektörü yeterince gelişmeden hizmetler sektörüne geçilmesinin, kapitalizmin zorlamasıyla hayata geçen çatışmacı işçi-işveren ilişkilerinin ve endüstriyel demokrasi uygulamalarındaki eksiklerin payı bulunmaktadır.

ARTICLE INFO

Article History:

Received 18 June 2016

Received in revised form 26 October 2016

Accepted 28 October 2016

Keywords:

Gainsharing, Profit Sharing,
Performance, Wage, Turkey

© 2017 PESA All rights reserved

ABSTRACT

The intellectual roots of sharing plans date back to the 19th century. Although sharing plans involve many practices, it's classified two basic categories as gainsharing and profit-sharing. The main purpose of the various types of sharing plans is to set up a clear relationship between performance, success, and financial reward for the employee participation and provide the cooperation between employees and their companies. The aim of this study is to define gainsharing and profit-sharing plans within encouraging and performance based wage systems and classify the advantages and disadvantages of the sharing plans. Then, analyze the legal status, practicability, and the reasons of low prevalence of the plans. The reasons of low prevalence for the process of sharing plans are; the early development of service sector without an industrial development, the conflicting relations between workers and employers which aroused by capitalist force and the deficiency of industrial democracy implementations.

GİRİŞ

Ücret konusu iktisat, işletme, çalışma ekonomisi, sosyal politika ve psikoloji boyutlarıyla sayısal ya da davranışsal olarak; katılım, kâr-zarar, motivasyon ve performans ekseninde ele alınabilecek oldukça geniş bir konudur. Ücret, aynı zamanda paylaşım ve gelir dağılımı bağlamında liberal ve sosyalist zihniyetlerin kendilerini açıklarken kullandıkları temel bir argümandır. Ücret, emeğin üretime katkısı ölçüsünde hak ettiği bir faktör gelirdir. Bir ülkede ücretli çalışan kişi sayısının çokluğu o ülkenin iktisadi ve sosyal dayanıklılığında bir ölçüt olarak değerlendirilmekte ve çalışan kesimin önemine binaen iktisadi çarkın dönüşünde emeğin önemi vurgulanmaktadır.

Ücret, çalışanların motivasyonu açısından önemli bir unsur olup, verimliliğe (performansa) dayalı ücret sistemleri ile çalışanların motivasyonu artırılmaya çalışılmaktadır. Esasen iktisadın ahlaktan ayrılarak başlı başına bir bilim olma sürecinin günümüzdeki durağında egemen kapitalist iktisadi sistem, sistem dahilinde çalışan bireyleri de ekseriyetle kapitalist sistemi temsil eden rasyonel insan (homoeconomicus) zihniyeti ile fayda-maliyet analizi yapmaya yönelmektedir. Söz konusu analizin gerçekleştirildiği alanlardan biri ücret ve ücret sistemleridir. Bu bağlamda performansa dayalı ücret sistemleri; özendirici ücret sistemleri, liyakata dayalı ücret sistemleri, performans primi, çalışanlara hisse senedi opsiyonları gibi türleri içermektedir. Bu çalışmanın konusu olan kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımı türleri de bu kategoridedir. Çalışanların ve işverenlerin yaptığı fayda-maliyet analizinde kazanç ve kâr paylaşım sistemleri çalışanların motivasyonunu arttırarak işverenin maliyetlerini düşürmesi bakımından stratejik bir konuma haiz bulunmaktadır. Zira paylaşımın amacı teşvik etmektir. Teşvik kelimesi “şevk”, “şevklendirmek” anlamına gelmektedir.

Zihinsel kökenleri 19. yüzyıla kadar uzanan paylaşım planları temelde kazanç ve kâr paylaşımı olmak üzere iki ana kategoride sınıflandırılmıştır. Ancak esasen çok sayıda uygulama biçimlerini içermektedir. Kazanç ve kâr arasındaki en temel fark ise; kazanç paylaşımının doğrudan üretim artışlarına, kâr paylaşımının ise üretim ve satışların artmasıyla kârın yükselmesine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Kuşkusuz her sistem gibi kazanç ve kâr paylaşım sistemleri de bazı avantaj ve dezavantajları beraberinde getirmektedir. Paylaşım planlarının fayda ve sakıncalarını; iş, işletme ve işverenler, çalışanlar, emek-sermaye işbirliği ve çatışması bakımından sendikalar, ekonomi ve piyasa ile teknik konular şeklinde sınıflandırarak değerlendirmek mümkündür.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, çok yönlülüğü ile disiplinler arası bir konu olan kazanç ve kâr paylaşım sistemlerini salt iktisadi unsurların ötesinde çalışma ekonomisi perspektifinden ele alarak avantaj ve dezavantajlarını sınıflandırmak ve Türkiye’deki yasal durumu, Türkiye’de paylaşım planlarının uygulanabilirliğini ve yaygınlaşmama sebeplerini analiz etmektir. Bu şekilde planların işlerliğini yorumlanmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda çalışmada öncelikle, paylaşım planı düşüncesinin tarihsel kökenleri ve paylaşım planı türleri; amaçları, unsurlar, süreçleri ve uygulama aşamaları ile birlikte ele alınacaktır. Daha sonra paylaşım planlarının fayda ve sakıncaları çalışma ekonomisi disiplinine yönelik bir bakış açısı ile sınıflandırılarak, uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlara yer verilecektir. Son olarak Türkiye’de paylaşım planları ile ilgili mevzuata yer verilecek ve planların yaygınlaşmama sebepleri ile sektörel bazda uygulanabilirliği tartışılacaktır.

Kamu sektöründe de işçi ve memur istihdamı yapıldığından ve paylaşım planlarının kamu sektöründe de uygulanabilirliği bulunduğundan işçi, memur, işgören, personel vb. kavram farklılığını giderebilmek amacıyla, emek erbabı kastedilerek “çalışan” kavramı, genel olarak çalışana ödenen parasal karşılığı ifade etmesi ve kavram birliği sağlaması bakımından da “ücret” kavramı tercih edilmiştir. Örgüt, organizasyon vb. kavramlar yerine “işletme”, yönetici kadrosuna ithafen “yönetim” kavramlarının kullanılması tercih edilmiştir. Ancak mevzuatta geçen ifadeler aynen aktarılmıştır.

1. Paylaşım Planı Düşüncesi Ve Tarihsel Gelişimi

Kazanç paylaşım planı düşüncesi 19.yüzyıla dayanan uzun bir geçmişe sahiptir (Welbourne ve Gomez-Mejia, 1995: 3). Çalışanlarla işverenler arasındaki uyumsuzlukların kârların paylaşılması ile azaltılabileceği düşüncesi ile 1835 yılında kâr paylaşımı konusunu ilk kez dile getiren kişi ise Parisli

Edme Jean LeClaire olmuştur. Nitekim 1843 yılında sistemi kuran ve tekniklerini ortaya koyan LeClaire kâr paylaşım planlarının kurucusu olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2005: 988). Henry R. Towne, Frederick Halsey, Frederick Winslow Taylor, Henry L. Gantt muhtelif biçimlerdeki planlarla ilgili fikir ileri süren ve geribildirimlere göre planları gözden geçiren diğer öncü isimler olmuşlardır (Wren, 2009: 20-21). Planlar, 19. yüzyıl ortalarında Fransa'da uygulanmış olup, daha sonra Avrupa ve Amerika'da da uygulanmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında ise süratli biçimde yaygınlaşmıştır (Yy, 2016: 171).

19. yüzyıl boyunca Almanya'da Sosyal Siyaset Cemiyeti, İngiltere'de Kâra İştirak Sistemini Geliştirme Cemiyeti, paylaşım planı sistemlerinin yaygınlaşmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Ancak 19. yüzyılda çalışanların artan verimlilikleri karşısında işverenler, kârdan pay vermelerine mukabil işçilerin ücretlerini kısma yoluna gitmişlerdir (Zaim, 1997: 275-276).

1935 yılında ABD'de faaliyette bulunan Nunn-Bush Shoe Company tarafından paylaşım planlarına dair bir çalışma gerçekleştirilmiş olmasına rağmen kazanç paylaşımının sistematik bir plan çerçevesinde işletmelere sunulması 1937 yılında gerçekleşmiştir. Hem çelik endüstrisi çalışanı hem de sendika temsilcisi olan Joe Scanlon, 1937 yılında literatürde Scanlon Planı olarak anılacak planı geliştirerek bu alanda bir ilki gerçekleştirmiştir (Kaymaz, 2010: 82).

1950 yılında dünya üzerinde kâr paylaşımı sistemini uygulayan işletmelerin sayısı 400 civarında seyretmiştir. Söz konusu yılda bu işletmelerin 130 tanesi Fransa'da, 110 tanesi İngiltere'de, 35 tanesi Almanya'da, 15 tanesi ABD'de ve geri kalanları İsviçre ve diğer ülkelerde bulunmaktadır. Ziraat, balıkçılık, sanayi ve ticaret gibi muhtelif iş kollarında faaliyet gösteren bu küçük ve büyük ölçekli işletmeler içerisinde Almanya'da Zeiss optik aletleri fabrikası, Fransa'da Fourier'den mülhem olan Godin'in soba fabrikası, İngiltere'de Lever Brothers yağ fabrikası, ABD'de Standart Oil Company adlı ünlü petrol şirketi bulunmaktadır. 1951 yılında Kâra İştirak Araştırma Vakfı'nın kurulması ve çalışmaları ile bu sistemin uygulama alanı hızla gelişmiş ve 1960 yılında sistemi uygulamak isteyen işletmelerin sayısı 4900'e yükselmiştir. Bu süreçte sistemin küçük işletmelerde uygulama oranı artış göstermiştir (Zaim, 1997: 275).

İşletmelerin paylaşım planlarına olan ilgisinin artışı 1960'lı ve 1970'li yıllara tekabül etmektedir. Bu dönemde işletmeler, kazanç paylaşım planlarını kendi süreçleri ile bütünleştirme ve uyumlaştırma konusuna yoğunlaşmışlardır (Kaymaz, 2010: 82). İnsan Kaynakları Menajerleri tarafından kazanç paylaşımının insan kaynakları disiplininin en önemli konusu olarak bahsedilmesi ise 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir (Welbourne ve Gomez-Mejia, 1995: 3). 2000 yılı itibariyle ABD'de yaklaşık 430.000 organizasyonda uygulanan kâr paylaşım planı, Avrupa ülkelerinde ve ülkemizde de uygulanmaktadır (Ünal, 2000: 34).

2. Paylaşım Planı Türleri

Bir faktör fiyatı, emekçinin gelir kaynağı ve psikolojik bir unsur olarak ücret, emek piyasalarındaki hareketliliğin, ekonomideki dengelerin, bireysel ihtiyaçların ve tatminin bir ölçütü olup; işletmelerin özen göstermesi gereken unsurlardan biri de ücretlerin ödenme sistemleridir.

İşletmeler, ödeme sistemleri ile başarıyı çalışanlarına yayararak çalışanlarını elde edilen başarı karşısında ödüllendirmektedir. Şeffaflığın esas olduğu bu sistemde, çalışanlar, başarının göstergesi olan değerleri görerek, finansal değerler üzerindeki bireysel rollerini öğrenmektedirler (Açıkgöz ve Saban, 2008: 148). Ödeme sistemleri içinde önemli bir yere sahip olan sistemlerden biri de kazanç ve kâr paylaşım planlarıdır. Söz konusu planlar ve türleri bir takım amaç ve unsurlar ile süreç ve uygulama aşamalarını içermektedir.

2.1. Kazanç Paylaşım Planları

2.1.1. Tanımı, Amacı ve Unsurları

Zorunlu olmayan bir ödeme (contingent pay) (Armstrong ve Baron, 2002: 117) olan kazanç paylaşım sistemleri, işletme çalışanlarının işletme hedeflerini yakalaması veya aşması neticesinde; çalışanların

işletmenin finansal kazançlarının paylaşımına katılmalarını sağlayan ve işletme performansı ile ödül arasında açık bir ilişki kurmaya dayalı bir ücret sistemidir (Güteryüz, 2009: 90).

En kısa tanımıyla kazanç paylaşımı, ücretlendirmeyi işletme üretimindeki artışı temel alarak yapan bir tekniktir. Bir diğer tanıma göre, işletmenin performans artışı sonucunda elde ettiği finansal ve finansal olmayan kazançlarının belirlenmiş bir formül çerçevesinde çalışanlar arasında bölüştürülmesine dayanan bir teşvik planıdır. Diğer bir ifade ile finansal kazançların paylaşımının da ötesinde, çalışanların katılımını esas alarak verimlilik ölçütlerinin gelişimini öngören ve işletmeyi bir bütün olarak gören bir grup teşvik planıdır.

İşletmelerin geniş çalışan gruplarına yönelik olan kazanç paylaşım planı kullanılmalarındaki amaç; işletme yapısıyla uyumlu olmayan bir ücretlendirme sistemlerindeki açıkları kapatmak ve daha esnek ve adil bir ücretlendirme sistemi oluşturmaktır (Kaymaz, 2010: 81-82). Ücretin işletme performansına bağlanması olarak da ifade edilebilecek bu amacın yanı sıra kazanç paylaşım planının amaçları; işletme hedefleri ile ilgili iletişimin sağlanması, takım ruhunun oluşturulması, organizasyonel engellerin ortadan kaldırılması, çalışanların yenilikçi fikirler üretmesi ve çalışan sadakatinin sağlanması olarak sıralanabilir (Ünal, 2000: 31).

Kazanç paylaşımı karşılıklı olarak birbirini güçlendiren üç temel unsuru içermektedir. Bunlardan ilki; yüksek güven, çift yönlü iletişim ve endüstri ilişkilerinin varlığını hissettiren “işbirliği felsefesi”dir. İkincisi, verimliliğin arttırılmasında önemli bir unsur olan “katılımcı sistem”dir. Bu noktada tüm çalışanların temsil edildiği bir komite ve öneri sistemleri ile verimliliğe dair fikirlerin geliştirilebileceği takım çalışması ve kalite çemberleri önem arz etmektedir. Üçüncü unsur olan “finansal ödül-formül” ise belirli bir ödül dönemindeki beklenen maliyetler ile gerçekleşen maliyetler arasındaki farkı ifade etmektedir (Ünal, 2000: 30). Esasen bu unsurlardan ilk ikisi doğrudan insan ile ilgili iken, sonuncusu ilk iki unsurun bir çıktısı konumunda olup insana dönecek kısmı ifade eder.

2.1.2. Süreçleri ve Uygulama Aşamaları

Kazanç paylaşım planının süreçleri ile tasarım ve uygulama aşamaları açısından değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bakımdan; planın tasarımında ilk aşamayı amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Plan amaçları ile işletme amaçlarının uyumu önemlidir. Planın alt amaçları (örneğin; verimliliğin arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının korunması/geliştirilmesi, örgütsel iletişimin etkinleştirilmesi, çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların katılımının sağlanması) işletmenin genel amaçlarını (kârlılık, büyüme ve süreklilik) destekler niteliktedir (Kaymaz, 2010: 82-83).

Amaçların belirlenmesinden sonra, plan kapsamına alınacak grubun büyüklüğünün ve seçilme kriterlerinin belirlenmesi gelmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, coğrafi alanlara, ürün ya da hizmet hattına ya da ücret kategorilerine göre gruplandırılabilir. Planın sağlıklı sonuçlar alınabilecek şekilde tüm işletmeyi kapsayan bir süreç şekline dönüştürülmesi ise; performans ölçütlerinin tam ve kolay tespit edilebildiği ve çalışan sayısının 500’den az olduğu işletmeler için mümkündür.

Kazanç paylaşım planında yer alan performans ölçütlerini *finansal* (satışlar, yatırımın geri dönüş oranı, üretim maliyetleri, kârlılık vb.) ve *operasyonel* (işgücü verimliliği, zaman tasarrufu, fire oranları, araç-gereç kullanımı vb.) olarak sınıflandırmak mümkündür (Kaymaz, 2010: 83).

Plandan plana değişen saptanmış prim oranları ve formüller, esasen ödenen prim oranları ve işletmenin finansal yapısına göre farklılaşmaktadır. Bu bağlamda primlerin hesaplanmasında operasyonel veya finansal ölçütler esas alınabilmektedir.

Formülasyonlarda maliyetlerin önemli rolünün dikkate alındığı varsayıldığında; gerçekleşen maliyetlerin tahmin edilen ya da beklenen maliyetlerden düşük çıkması durumunda, gerçekleşen maliyet tasarrufunun parasal karşılığı, işletme ile çalışanlar arasında paylaştırılmaktadır. Gerçekleşen maliyetlerin, beklenen maliyetlerden fazla çıkması durumunda ise, prim ödemesi söz konusu değildir (Kaymaz, 2010: 84).

Primlerin ödenmesi ise genellikle aylık olarak gerçekleşmektedir. Ancak, sezonluk işlerde ve ürünlerin/hizmetlerin faturalama sürelerinin uzun olduğu durumlarda daha uzun ödeme periyotları

tercih edilebilmektedir. Planın başlangıç dönemlerinde ödemelerin sık aralıklarla yapılması, çalışanların destek ve ilgileri bakımından önemli olup; esas olan planın başından sonuna dek ödemelerin aksatılmamasıdır.

Planın uygulamaya konulmadan önce ilgili tüm kişi ve gruplara aktarılması, çalışanların sürece katılımı, iletişim sistemlerinin etkinleştirilmesi, yönetimin tam desteğinin sağlanması planın başarısı için elzemdir (Kaymaz, 2010: 84-85). Her sistemin ihtiyaç duyduğu gibi kazanç paylaşım sistemlerinin de başarılı olabilmek için ilgililer (yönetim, çalışanlar ve sendikalar) tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Güleryüz, 2009: 91). Ayrıca kazanç paylaşım planının devreye girmesi ile birlikte, işletmelerde takım çalışmasına doğru yapısal bir değişim yaşanacağından, bu sistemin işleyişini sağlayacak uygun koşulların oluşturulması da gerekmektedir (Kaymaz, 2010: 89).

2.1.3. Kazanç Paylaşım Planı Türleri

Kazanç paylaşım planlarının üç geleneksel türü bulunmaktadır. Bunlar; çalışan katılımına inancın çok güçlü olduğu Scanlon Planı, Scanlon Planına benzemekle birlikte payların hesaplanmasında farklı bir hesaplama tekniği kullanılan Rucker Planı ve başlı başına çalışan katılımından ziyade finansal ödüle büyük bir vurgu yapan Verimliliğe Dayalı Kazanç Paylaşım Planı (Improshare)'dır (Welbourne ve Gomez-Mejia, 1995: 3).

2.1.3.1. Scanlon Planı

Kazanç paylaşım türlerinden pek çoğunun prototipi, 1930'lu yıllarda ABD'de çelik endüstrisinde faaliyette bulunan bir işletmede çalışan ve aynı zamanda sendika temsilcisi olan Joseph N. Scanlon tarafından geliştirilen; geniş çapta çalışan katılımı, yüksek verimlilik ve endüstriyel barışın bir araya getirildiği Scanlon Planı'dır (Kaymaz, 2010: 85). Bu planda sendika yönetim işbirliği öngörülmekte olup, planda primler, işçilik maliyetlerinden sağlanan tasarruflarla ödenmektedir (Ünal, 2000: 32).

Scanlon Planı, ürün ve hizmetlerin üretim giderlerinin düşürülmesi ile maliyetten sağlanan tasarrufların, çalışanlar arasında parasal olarak paylaştırılmasını esas alan bir grup teşvik planıdır (Kaymaz, 2010: 86). Temelinde bir özendirme sistemi olan Scanlon Planı, yönetim-çalışan ilişkisine yönelik felsefeyi daha geniş bir boyutta yansıtmakta olup farklı işletmelerde farklı gereksinimlerin karşılanması amacıyla da kullanılabilir (Yy, 2016: 174).

Scanlon Planı'nda yer alan temel unsurlar; hesaplamada dikkate alınacak rasyonun ve prim miktarının belirlenmesi ile üretim ve gözlem komitesinin kurulmasıdır. Bu bağlamda, "*Rasyo (Başarı Oranı)*", "*Toplam İşgücü Maliyeti*"nin "*Üretilen Malların Satış Değeri*"ne oranlanması ile bulunmaktadır. Planın özü bu orana dayanmakta olup, toplam işgücü maliyetinin payının azaltılması için çaba gösterilmektedir. Büyük ölçüde başarı oranına bağlı olan "*Prim Miktarı (ödül, ikramiye)*" ise bu formüle girecek olan maliyet tasarruflarına göre farklılık göstermektedir. Öncelikle, maliyet tasarruflarının %25'i gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan ödeme açıklarını kapatmak üzere rezerve edilmektedir. Maliyet tasarruflarından bu oran ayrıldıktan sonra ise kalan miktarın %25'i işletmeye aktarılmaktadır. Bundan geri kalan % 75'lik kısmı ise çalışanlar arasında pay edilmektedir. Bu pay prim olarak ödenirken, bir çalışanın toplam ücretinin tüm çalışanlar içindeki payı göz önünde bulundurulmaktadır. Ayda 2 defa toplanan "*Üretim Komitesi*", muhtelif departmanlardan gelen, sayıları 2 ile 5 arasında değişen çalışanlar ile bir yönetim temsilcisinden (ustabaşısı veya amir) müteşekkildir. Üretim Komitesi, verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi ya da israfın önlenmesi gibi konularda önerileri toplayarak değerlendirmektedir. Ayda 1 defa toplanan ve üye sayısı 8 ila 12 arasında değişen "*Gözlem (ve Değerleme) Komitesi*" ise; yönetim, sendika ve çalışan temsilcilerinden oluşmaktadır. Komite, görevleri kapsamında, aylık ödenen primleri kontrol etmekte, mevcut üretim problemlerini analiz etmekte ve organizasyonel gelişimi sağlayacak her türlü öneriyi değerlendirmekte ve gelişmeleri takip ederek çalışanlarla paylaşmaktadır (Kaymaz, 2010: 86-87). Yönetici ve çalışan temsilcilerinden müteşekkil "*Tasnif Komisyonu*" ise, üretim komitesinin tavsiyelerini inceleyerek uygulama planını geliştirmektedir.

2.1.3.2. Rucker Planı

Eddy-Rucker-Nichels firması tarafından geliştirilen Rucker Planı, işletme çapında maliyet düşüşlerini öngören bir grup teşvik planı olup; çalışan-yönetici ilişkilerinin gelişmiş olduğu, 50-800 kişi arasında değişen istihdam kapasitesi olan kârlı üretim işletmelerinde başarılı sonuçlar vermektedir.

Rucker Planının Scanlon Planından temel farkı, verimliliği ölçmek için kullanılan rasyo ile ilgilidir. Rucker Planı'nda rasyo olarak; *“üretimin katma değerinin, toplam işçilik maliyetine oranı”* kullanılmaktadır. Katma değer ise, *“üretilen malların satış değerleri ile üretim giderleri arasındaki fark”*tır. Sisteme yönelik hesaplamalarda; katma değer, çalışanın katma değere oranı, üretimin beklenen değeri gibi standartlar oluşturularak, paylaşım için temel verilere ulaşılmakta ve bu süreçte muhasebe işlemlerinden faydalanılmaktadır (Kaymaz, 2010: 87).

2.1.3.3. Verimliliğe Dayalı Kazanç Paylaşım Planı

1970'li yıllarda endüstri mühendisi Mithcell Fein tarafından formüle edilen Verimliliğe Dayalı Kazanç Paylaşım Planı (VDKPP) (Kaufman, 1998: 596), fiili (improshare) dönemde çalışılan sürenin, tahmini üretim süresinden daha kısa olması durumunda, çalışanları eşit ölçüde ödüllendirme uygulamasına dayanmaktadır.

VDKPP'nin uygulanmasında primler, haftalık ya da aylık olarak hesaplanmaktadır. Esas alınan fiili dönemde, çalışılan süre tahmini süreyi aşar ise, herhangi bir prim ödemesi yapılmamaktadır. Plan kapsamına genellikle beyaz ve mavi yakalı çalışanların tümü alınmakta olup (Kaymaz, 2010: 87), her departman için geçmiş dönem kayıtlarından faydalanarak farklı standartlar oluşturulmaktadır. Elde edilen verimlilik artışı, işletme ve çalışanlar arasında yarı yarıya paylaşılmaktadır.

VDKPP'nin aşamalarına bakıldığında; ilk adımı, plan kapsamına alınacak grupların ve üretilecek ürünlerin tespiti oluşturmaktadır. İkinci adım ise bir ana dönem ve bu dönemdeki ürün maliyeti ve ana verimlilik faktörünün belirlenmesidir. Ana dönem performans verilerinin elde edilmesinin akabinde fiili dönem üretim miktarı ve çalışılan sürelerin hesaplanması gerekmektedir. Son adımda, ana dönem ve fiili dönem standartları karşılaştırılarak, zaman tasarrufu sağlanmış ise bunun parasal karşılığının prim olarak çalışanlara ödenmesi yer almaktadır (Kaymaz, 2010: 88).

2.2. Kâr Paylaşım Planları

Kâra iştirak sistemi, 19. yüzyıldan bu yana teşvik edici ücret sistemleri ile ilişkili olarak uygulanmaktadır. İşletmenin ücretli çalışanlarının, normal ücretlerinden ayrı olarak, düzenli bir biçimde işletme kârından bir hisse alması anlamına gelmektedir. Bu pay çalışanlara, işletmenin kârlı çalışmış olmasına yardımlarının bir mükâfatı olarak verilmektedir (Zaim, 1997: 275).

İşletmelerde pay sahiplerine dağıtılan kâr ile çalışanlara dağıtılan kârın ayırt edilmesi gerekmektedir. Pay sahibinin hakkının kaynağı *“ortaklık sözleşmesi”* olup, çalışanın hakkının kaynağı ise *“hizmet sözleşmesi”*dir. Hizmet sözleşmesine bağlılığı dolayısıyla kâr payı da esasen bir ücret niteliğindedir. Dolayısıyla, işletmenin kâr elde edemediği durumlarda pay sahibinin kötü yönetim dolayısıyla yönetimi suçlayabilmesi olası iken, çalışanların bu hakkı bulunmamaktadır (İnce, 1990: 94).

İşverenin çalışanlarına kârından belirli bir miktarı vermeyi taahhüt etmesi, ortaklığı andırmakla birlikte; bu ücret şekline göre çalışanı işverenin ortağı yapmaz. Ortaklık ile kâra katılma arasındaki temel ayrıcı kıstas, bağımlılık unsurudur. Kâra katılma karşılığında hizmet veren çalışanın, işini işverenin emir ve talimatlarına uygun olarak yürütme zorunluluğu var ise bir hizmet sözleşmesinin varlığını; o kimse ile işveren arasında eşit ilişki durumu söz konusu ise bir ortaklık sözleşmesinin varlığını kabul etmek gerekmektedir (Günay, 2013: 404). İşletmedeki pay sahibi, diğer pay sahipleri ile eşit haklara sahip olan bir ortak konumundadır (Çelik, 2007: 141).

2.2.1. Kâr Paylaşım Planının Tanımı ve Amacı

Kâr paylaşımı, yönetime katılma mekanizmasının bir uzantısı olarak ve genel itibarıyla çalışanların karar süreçlerine katıldığı işletmelerde uygulanmaktadır (İşçiçok, 2011: 58-59). Amaca ve sisteme bağlı olarak farklı teknikler kullanılarak gerçekleştirilen performans dayalı ücretlendirme, içerisinde kâr paylaşım sistemi, felsefi boyutuyla bir üretim faktörü olarak emeğin sadece ücret geliri elde etmekle

kalmamasını, çalışanların gösterdiği gayret ve çabaların nesnel ve tamamlayıcı bir sonucu olan kârlardan bir pay olarak ödüllendirilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2005: 988). Bir başka deyişle, ücretlendirilmemiş gayret ve çabaların somutlaştırılarak faktör geliri haline dönüşmesi olarak da tanımlanabilir.

Kâr paylaşımı, 1889 yılında Paris'te düzenlenen Uluslararası Kâr Paylaşım Kongresi toplantısında, işletmenin elde ettiği kârın anlaşma çerçevesinde veya işverenin belirlediği oranda çalışanlara verilmesi olarak tanımlanmıştır (Yy, 2016: 171). Kâr paylaşımı, çalışanların ücretleri ya da maaşları haricinde, önceden belirlenmiş olan bir orana göre, işletme kârından düzenli bir şekilde pay almalarına dayanan bir sistemdir. Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak verilen ve işletme kârına bağlı olan bu tutar, hemen veya gecikmeli olarak ödenebilmektedir. Bu sistem üzere işleyen tüm planlar kâr paylaşım planı olarak isimlendirilir (Güleryüz, 2009: 92). Taşıdığı özendirici nitelikten dolayı, genellikle özendirici ücret sistemleri içinde yer almaktadır.

Planın ayrıca ele alınma sebebi, doğrudan üretim artışı ile ilgili olmayıp; üretim ve satışların artmasıyla kârın yükselmesine bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Pay, kıdem ve performans ölçütlerine göre işletme yönetiminin belirlediği şekilde değişebilmektedir (Çakır, 2006: 28). Ayrıca kâr paylaşımını diğer kurumsal birikim aktarımları ile karıştırmamak gerekmektedir. Bazı kuruluş yöneticileri, hassasiyetleri dolayısıyla kurumlarında elde edilen kârlarının bir kısmını vakıf veya derneklere bağışlamakta ya da doğrudan ihtiyaç sahiplerine ulaştırabilmektedirler. Sosyal dengenin sağlanmasında önem arz eden bu tür paylaşımların kâr paylaşımından farklı olduğunu vurgulamak gerekmektedir (Özgen, 2013: 119).

Kâr paylaşımı uygulanmasının amaçları genel olarak; güdülenmeyi ve örgütsel bağlılığı artırmak, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesini sağlamak, eşit işlem görme duygusunu geliştirmek, güven duygusunu geliştirmek, çalışanlara ek gelir sağlayarak (Çakır, 2006: 28) finansal güvencelerini arttırmak, işçi-işveren arasındaki ortaklık duygusunu geliştirmek, çalışanların ilgisini işletme amaçlarına çekmek (Ünal, 2000: 34) şeklinde sıralanabilir. Kârın tüm işletmeler için ulaşılmak istenen temel bir amaç olduğu gerçeğinden hareketle elde edilen başarı sonucunda emek unsurunun ödüllendirilmesi bir gereklilik olarak görülmektedir (Yılmaz, 2005: 989). Kâr paylaşımının bir diğer amacı; ücret veya maaşlar ile işletme rantabilitesi arasında fonksiyonel bir bağlantı kurarak, bütün çalışanların ücretlerini arttırabilmek için rantabilite şuuru erdirilmesi amacını gütmektedir (Zaim, 1974: 338).

Yapılan araştırmalara göre, farklı amaçlarla kullanılan kâr paylaşım planları, işletme yönetimlerinde daha ziyade finansal teşvik yönüyle kullanılmaktadır (Yılmaz, 2005: 989). Kâr paylaşımının uzun dönemdeki amacı ise, işletmede bir ortaklık kavramının geliştirilmesidir (Kaymaz, 2010: 90).

2.2.2. Kâr Paylaşım Planının Süreçleri ve Uygulama Aşamaları

Kâr paylaşım planları genellikle iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki, kâr edilen her dönemin sonunda kârdan belirli bir payın doğrudan ödenmesidir. İkinci ödeme şeklinde ise, çalışanlara doğrudan bir ödeme yapılmamakta, ayrılan kâr payları biriktirilerek emeklilik, hastalık, işsizlik ve benzeri durumlarda verilmektedir. Ayrıca çalışanlara, elde edecekleri kâr payları kadar hisse senedi verilmesi şeklinde bir uygulama da mevcuttur (Çakır, 2006: 28).

Kâr paylaşımında kâra bağlı pay, çalışanların düzenli ücretlerine ilave edilmekte ve hemen veya gecikmeli olarak ödenebilmektedir. Kâra bağlı pay, işletme yönetiminin kararına bağlıdır (Yılmaz, 2005: 989).

Kâr paylaşım planlarının kapsamı farklılık arz edebilmektedir. Geniş kapsamlı ve tüm çalışanları kapsayan planların aksine; dar kapsamlı planlarda, kârlardan tüm çalışanlar değil (Yılmaz, 2005: 993), genellikle işletmenin üst düzey yöneticileri (örneğin üretim, yönetim ve satış departmanlarında önemli görevleri bulunan çalışanlar) (Çelik, 2007: 141) gibi belirli bir kesim faydalandırılmaktadır (Yılmaz, 2005: 993). Kâr paylaşımında, çalışanın, payın hangi ölçütlerle ve nasıl belirlendiği gibi konular ve süreç hakkında bilgilendirilmesi, sistemin başarısı ve özendirici olması bakımından gereklidir (Çakır, 2006: 28).

Kâra katılma konusu endüstriyel demokrasinin yerleşmesine yardımcı olan bir araçtır. Ancak kârın nasıl ve ne şekilde çalışanlara dağıtılacağı konusunda bazı zorluklar yaşanmaktadır (Kaymaz, 2010: 90). Bu

bağlamda planın uygulama yöntemleri; nakit dağıtım yöntemi, ertelenmiş dağıtım yöntemi ve karma dağıtım yöntemidir.

Nakit dağıtım yönteminde, yılsonunda elde edilen kârların önceden kararlaştırılmış olan belirli bir yüzdesi, yıllık kâr sonuçları belirlendiğinde (Ünal, 2000: 34), kâr edilen her dönemin sonunda (Çakır, 2006: 15) çalışanlara nakit olarak derhal ödenmektedir (Yılmaz, 2005: 992). Hisseler, her çalışanın işletmede gördüğü işe, çalıştığı senelerin miktarına ve başarı derecesine göre ayrı ayrı hesaplanarak üç ayda, altı ayda veya yılda bir defa nakit olarak ödenebilir (Zaim, 1997: 275).

Ertelenmiş dağıtım yönteminde ise kârlar, işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş bir tarihe kadar oluşturulan bir fonda değerlendirilerek ödemeler sonraya bırakılmaktadır (Yılmaz, 2005: 992). İşletmenin gelecek dönemler için kâr elde edememe endişesi taşıması durumunda (Yy, 2016: 172); biriktirme fonuna tutulan kâr paylarının, emeklilik, hastalık, işsizlik, ölüm veya sakatlanma hallerinde ödenmesi daha yararlı olabilmektedir (Ünal, 2000: 34). Bu gecikmeli plan, vergi avantajları nedeniyle, yaygın olarak uygulanmaktadır (Güteryüz, 2009: 92). Ertelenmiş dağıtım yönteminde havuzda tutulan payların ödenmesi iki farklı uygulama ile gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki, genellikle bir yıl olarak belirlenen dönem sonunda havuzdaki paranın tamamının ödenmesidir. Diğer ise, derecelendirilmiş ödeme yöntemidir ve daha ziyade uzun süreli çalışma ilişkilerinin geçerli olduğu işletmelerde kullanılmaktadır. Bu yöntemde çalışanları kâra dayalı ikramiyesi, kademeli olarak, ilk yılın sonunda %10, ikinci yılın sonunda %20, onuncu yılın sonunda ise %100'ü ödenecek şekilde derecelendirilmektedir. Bahsi geçen hak sahipliği tekniklerinden birincisi, çalışanların motivasyonunun ve verimliliklerinin artması bakımından daha etkindir (Yılmaz, 2005: 995).

Üçüncü bir yöntem olarak *karma dağıtım yönteminde*, nakit ve ertelenmiş dağıtım yöntemleri bir arada uygulanmaktadır (Zaim, 1997: 275). Çalışanlara dağıtılacak kârların bir miktarı hemen nakit olarak ödenirken, bir miktarı ise ileride ödenmek üzere fonda tutulmaktadır (Yılmaz, 2005: 993).

Bir diğer yöntem, çalışanların mülkiyet sahipliği bağlamında *Hisse Senedi Opsiyonlu Ücretleme Planı (HSOÜP, Employee Stock Ownership Plan - ESOPs)*dir. Bu sistemde işletmeler yıl bazında elde ettikleri kârların dağıtımına karar verilen bölümünü çalışanlarına hisse senedi (co-partnership) olarak aktarmaktadırlar (Kaymaz, 2010: 90). Doğrudan kâr payı ödemek veya kâr paylarını bir fonda birleştirmek yerine, çalışanlara elde edecekleri kâr payı kadar işletmenin hisse senetlerinden verme ya da hisse senetlerinin çalışanlara indirimli fiyattan satılması söz konusu olabilmektedir. Bu şekilde çalışanlara işletme üzerinde sahiplik kazanma olanağı verilmektedir (Yy, 2016: 172). Bu yöntem özellikle yöneticilerin ödüllendirilmesi amacıyla kullanılmakla birlikte, tüm çalışanlara yönelik olarak uygulayan işletmeler de gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır (Ünal, 2000: 36). Hisse senedi planları, ileride büyümesi gereken küçük işletmeler için cazip bir seçenek oluşturmaktadır. Ayrıca, emekli olmuş veya olacak çalışanlar için kazançlarının sürekliliğini sağlamak bakımından olumlu görülmektedir (Kaymaz, 2010: 92).

Son olarak kâr paylaşım havuzundaki meblağın hangi metotla bölüştürüleceği son derece önemlidir. Yönetimin bu konuda gerekli dikkat ve özeni göstermemesi, işletme içinde çekişmeleri kaçınılmaz kılacaktır. Bölüşümde kullanılan yöntemler üç türlü olup, işletme yönetimleri tarafından önceden belirlenerek çalışanlara duyurulmalıdır. Birincisi, paylaşılacak meblağın yıllık ücretin belirlenmiş bir yüzdesi olarak ödenmesidir. İkincisi, eşit parasal miktarlarda ödeme yapılmasıdır. Üçüncüsü ise, hizmet sürelerini baz alan kıdem esaslı ödeme yapılmasıdır (Yılmaz, 2005: 994).

2.3. Kazanç ve Kâr Paylaşım Planları Arasındaki Benzerlik ve Farklar

Kazanç ve kâr paylaşım sistemlerinin birçok unsuru birbirine benzemekle birlikte aralarında farklar da bulunmaktadır. Öncelikle en temel benzerlik; “bu işletme bizim” düşüncesi ile işletmenin çalışanlarca sahiplenilerek bütünleşmiş bir motivasyonun sağlanmasıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2000: 42). Her iki planın da ortak amacı, işletmede adil ve esnek bir ücretlendirme sisteminin tasarlanmasıdır (Kaymaz, 2010: 89).

Ücret yönetiminde karıştırılan kavramlar olarak karşımıza çıkan kazanç ve kâr paylaşım sistemleri arasındaki temel fark ise, işleyişlerinden kaynaklanmaktadır (Kaymaz, 2010: 89). Bu farklardan ilki

motivasyondan kaynaklanan farktır. Kazanç paylaşımı, işletmedeki tüm çalışanların motivasyonunda kullanılan bir araç iken; kâr paylaşımı daha ziyade, üst kademelerdeki çalışanların motivasyonunda rol oynayan bir niteliktedir. Bu farkın nedeni; kazanç paylaşım planlarının, hedeflere ulaşmada nelere gereksinim duyulduğunu, stratejileri ve hedeflere ulaşıldığında neler elde edileceğini çalışanlara sunması; buna mukabil kâr paylaşım planında bu türden bilgilere yer verilmemesidir.

İkinci fark; *maliyetlerden* kaynaklanmaktadır. Kazanç paylaşım planlarında, işletmenin finansal yapısını etkileyen ve önemli görülen maliyet kalemleri üzerine odaklanılırken; kâr paylaşım planlarında önem derecesi gözletilmeksizin tüm maliyetler ile ilgilenilir.

Üçüncü fark, *geribildirim sıklığından* kaynaklanmaktadır. Kazanç paylaşım planlarında geribildirim süresi kısa olup genellikle haftalık sürelerde geribildirimler alınmaktadır. Buna mukabil, kâr paylaşım planlarında geribildirimler aylık veya üçer aylık dönemlerle sağlanmaktadır.

Dördüncü fark, *ödeme sıklığı* ile ilgilidir. Kazanç paylaşım planları, prim ödemelerinin aylık olarak yapılmasını öngörürken, kâr paylaşımı sisteminde ödemeler, yılda sadece bir kez veya nadiren üç ayda bir yapılmaktadır (Kaymaz, 2010: 90-91).

Beşinci fark, *ödüllerin hangi unsur ile ilişkilendirildiği* ile ilgilidir. Kazanç ve kâr paylaşımı planlarından her ikisi de ücretleri işletmenin performansına bağlamaya ve çalışanların sadakatini arttırmaya yönelik olmakla birlikte; kâr paylaşımından farklı olarak kazanç paylaşımında ödüller kâr ile değil, verimlilik amaçlarıyla ilişkilendirilmektedir (Ünal, 2000: 31). Diğer bir ifade ile kazanç paylaşımı verimliliğe, kâr paylaşımı ise kârlılık göstergesine bağlıdır (Güleryüz, 2009: 91). Kazanç paylaşımında, kâr paylaşımının aksine, verimlilik ölçümü ve bu ölçüme bağlı ödemeler daha sık gerçekleştirilmektedir. Kâr paylaşım planlarında ödemeler ertelenen bir karaktere sahip olup, kazanç paylaşımında hemen ödeme üzerine kurulu planlar uygulanmaktadır. Çalışan verimliliğinin kâr paylaşımına nazaran daha fazla motive edildiği kazanç paylaşım planları, sosyal bir haktan ziyade gerçek bir teşvik planıdır (Ünal, 2000: 32).

Altıncı fark ise, *çalışanların kontrolleri altında olan ve olmayan unsurlar* ile ilgilidir. Kârların oluşumunda çalışanların kontrolleri dışındaki pek çok faktörün etkili olmasına karşın kazanç paylaşım planının özünü teşkil eden verimlilik ve performans gelişimleri çalışanların kontrolleri altındadır. Kazanç paylaşım planında kurulan performans-ödül ilişkisinin kâr paylaşım planlarında aynı derecede kurulması mümkün değildir. Ancak kâr paylaşım planı, çalışanların işletme ile ortak bir kimlik oluşturmaya imkân verdiğinden (Yılmaz, 2005: 990-991), çalışanlar finansal başarıları da paylaşmaktadır.

3. Paylaşım Planlarının Fayda ve Sakıncaları

Çağımızda iş ilişkilerinde ortaklık düşüncesini ön plana alan eğilimler değerlendirildiğinde, kârdan pay alma yönteminin önemi daha iyi kavranabilmektedir (Günay, 2013: 404). Ancak planların fayda ve sakıncalarının detaylı bir değerlendirmeden geçmesi de önem arz etmektedir. Paylaşım planlarının sınıflandırılan fayda ve sakıncalarını birbirinden keskin çizgilerle ayırmak zaman zaman mümkün olmayabilir. Ancak işletmeler ve çalışanlar açısından belirlenmiş önceliklere göre planların uygulanmasına karar verirken fayda ve sakıncaların sınıflandırılmış olması önem arz edecektir.

Kazanç paylaşımı ve türleri ile kâr paylaşımının arasında teorik ve pratik farklılıklar olmakla birlikte fayda ve sakıncaları birbirine son derece yakın bir ilişki ile bağlıdır. Bu ilişkide mevcut olan farklılıklar temel olarak; kazanç paylaşımında üretim artışının, kâr paylaşımında ise kâr artışının söz konusu olmasından yani, çalışanların dışında gelişen iktisadi ve yönetsel unsurlardan ve bazı teknik farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bahsi geçen farkları gözden kaçırmadan, planların fayda ve sakıncaları tek bir başlık altında ancak sınıflandırılarak ele alınacaktır.

Yapısal faktörler, uygulama faktörleri ve durumsal faktörler bakımından farklılaşabilen ve çoğunluğu başarılı olabilen paylaşım planlarının beş anahtar alanda etkisi tespit edilmiştir. Bunlar, örgütsel etkinlik, çalışma hayatının bireysel kalitesi, fikir ve yenilikler, çalışan-yönetim işbirliği ve ödemedir (Bullock ve Lawler, 1984: 23). Bu alanları fayda ve sakınca ekseninde; iş, işletme ve işverenler, çalışanlar, emek-sermaye işbirliği ve çatışması bakımından sendikalar, ekonomi ve piyasa ile teknik konular şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

3.1. İş, İşletme ve İşverenler Açısından Fayda ve Sakıncaları

Konuya işletme ve işverenler açısından yaklaşıldığında, bazı işverenlerin bu sistemi uygulamada çalışanlarına karşı adil olmak, çalışanlara munzam bir gelir temin etmek, vasıflı çalışanları cezbetmek, işçi devrini azaltmak, çalışanların yeni yatırım fonlarına katılımlarını sağlamak gibi bazı faydaları dikkate aldıkları görülmektedir (Zaim, 1997: 276). Bununla birlikte, ücret ve maaşları arttırmamayan çalışanlara kârdan verilen pay ile mevzuatın çevresinden dolanmak suretiyle fiili ücretlerin yükseltilmesi, işletmenin nitelikli işgücünü özel sektöre karşı cezbetmesine imkân sağlar (Zaim, 1974: 339). Değişime karşı direnci azaltması, üretimi özendirilmesi, işletmenin başarılarına yönelik ilgi ile işletmeye yönelik bağlılığı arttırması da planların işletme ve işverenler açısından faydaları arasında sayılabilir (Güleryüz, 2009: 93). Ayrıca planlar vasıtasıyla istenmeyen durumlar olan işe devamsızlıklarda, işçi devrinde ve işletme içi çatışmalarda azalma gerçekleşirken, iş organizasyonunda hatırı sayılır bir değişim ve gelişim de gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2005: 1001).

Ancak göz önünde bulundurulması gereken özellikler ve sakıncalar da mevcuttur. Örneğin kazanç paylaşım planlarında başarıyı zorlaştıran unsurlardan biri, planın genellikle parça başı üretim yapılan işlerde başarılı olamamasıdır (Ünal, 2000: 32). Kâr paylaşım planlarında ise performans ve verimlilik arasındaki ilişkide gözleme dayalı verilerin yetersizliği söz konusu olabilmektedir. Bu unsurlar arasında bir bağlantı olsa dahi, bunun kâr paylaşım planının mı ya da işletme performansındaki gelişmelerin mi sonucu olduğu tartışmalıdır ve sebep-sonuç bağlantısının kurulması güçtür (Yılmaz, 2005: 989). Kâr paylaşım planlarının işletme açısından bir sakıncası da kısa dönemli amaç ve hedeflerin ön plana çıkmasıyla uzun dönemli hedeflerin ihmal edilebilme durumudur (Yılmaz, 2005: 1002).

3.2. Çalışanlar Açısından Fayda ve Sakıncaları

Planların çalışanlar açısından faydaları oldukça fazladır. Çalışanların katılımını sağlaması, işbirliğini güçlendirerek çalışanların motivasyonunu ve verimliliği arttırması, çalışanları öneriler geliştirmeye yöneltmesi, çalışanların işletme kimliği ile özdeşleşmeleri (Yılmaz, 2005: 1001), iş tatmini sağlaması (Süzük, 2011: 11), çalışanlarda güvenlik duygusunu yerleşmesi, işletme genelinde eşit işlem görme duygusunun gelişmesi, işletmede ekip ruhunun oluşturulması söz konusu faydalardandır.

Planlar, çalışanların yeni yetenekler geliştirmesine ve sorumluluklar üstlenmesine dolayısıyla mesleki gelişimine katkıda bulunarak öğrenme duygusunu canlı tutar (Açıkgöz ve Saban, 2008: 148). Çalışanlarda işletmenin bağımsız bir parçası olma inancı oluşturması ve çalışanlar için uzun süreli güvence sağlaması planların diğer faydalarındandır (Güleryüz, 2009: 93). Planlardan çalışanların iktisadi güvenliklerini arttırması beklenmektedir (Zaim, 1997: 276) ve bu bağlamda sunulan iktisadi ödüllerin sosyal boyutları da bulunmaktadır. Bu tür ödüller, kapitalist sistemlerde bireylerin hem kendilerine hem de topluma karşı yaptıkları işte başarılı olduklarını gösteren somut birer kanıt niteliği taşımaktadır (Kaymaz, 2010: 88). Kararların ademi merkezileşmesi neticesinde çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrollerinin arttırılması ve bu şekilde işgücünün yetkilendirilmesi (Ünal, 2000: 32), çalışanların işletmeye olan bağlılık ve sadakat duygularını geliştirirken; doğru hesaplanarak zamanında ödenen kazanç ise çalışanların gözünde işletmenin adalete bağlı kaldığı konusunda güveni pekiştirmektedir (Kaymaz, 2010: 88).

Sistem iyi tatbik edilmediğinde ise çalışanlar açısından oldukça fazla sayıda sakınca ortaya çıkabilir. Planların her zaman başarıyı beraberinde getirmemesinin temel nedenlerinden biri kârın çok farklı unsurlara bağlı oluşu ve çalışanların başarısı ile kâr payı arasında tam bir ilişki kurulamamasıdır. Bununla birlikte çalışanlar, işletme performansı ile kendi performansları arasındaki bağlantıyı sağlıklı bir şekilde değerlendirmek konusunda yetersiz kalabilirler. Çalışanların verimliliği arttırmak için sarf ettikleri çabalar, işletme kârlarını olumsuz etkileyen yönetsel kararların yanlış alınmış olması, talepte ani değişimlerin yaşanması, yoğun rekabetin meydana getirdiği baskı, girdi fiyatlarındaki değişimler vb. unsurlardan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanların çabaları her zaman yüksek kârı garantilemediği gibi, kârın oluşumunda çalışanların çabaları da inkâr edilemez. Ancak kâr elde edilemediğinde çalışanlara ödeme yapılmaması, çalışanlarda aldatılmışlık duygularının yaşanmasına sebep olabilir (Yılmaz, 2005: 1002-1003). Bu tür olumsuzlukların önüne geçmek için Türkiye’de de görülen bir sistem uygulanmakta, kârla kapatılmayan dönemlerde ikramiye adı altında ödeme yapılmaktadır (Ünal, 2000: 35).

Diğer bir sakınca, kâr dağıtımının sıklığı veya ertelenmesi ile ilgilidir. Geri bildirimdeki gecikmeler ve performans ile ödül arasındaki kopukluk, teşvik sistemini işlevsizleştirebilmekte; sığağı sığağına geri bildirim alınmaması ve dağıtımın sadece yılda bir kere yapılması ya da emeklilik sonrasına ertelenmesi çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Ünal, 2000: 35). Çalışanların kârın nasıl hesaplandığını bilmemesi üzerine yönetimin kârı az gösterdiğini (underreporting) ve kendilerini adattıklarını düşünmeleri ya da çalışanların işletmenin kâr elde edememesi durumunda kazandığı sosyal yardım ve hakların tehlikeye gireceğini düşünmeleri (Yy, 2016: 173) planların çalışanlara yönelik diğer sakıncalarındandır.

Konu, çalışanların verimlilik farklarının olumsuz etkisi bağlamında değerlendirildiğinde, tembel ve verimsiz çalışanların da azimli çalışanlarla birlikte ödüllendirilmesi, verimlilik düzeyi yüksek çalışanlar arasında bir huzursuzluğa ve motivasyon kaybına neden olabilecektir (Yılmaz, 2005: 1002-1003). Performansın yakinen izlenerek denetlenmesi, çalışanları olumsuz etkileyerek motivasyonlarının düşmesine sebep olabilir. Keza çalışanların performans kriterlerine odaklanmaları, üretkenlik ve inisiyatif kullanma yeteneklerini çalışanların nitelik ve yetkinlik düzeylerine bağlı olarak farklı yönde etkileyebilmektedir (Arslantürk, 2015: 57).

Bir diğer sakınca kâr paylaşımı kapsamında dağıtılacak olan paylara daha çok ihtiyacı olan çalışanların, daha az ihtiyaç duyan ve dolayısıyla verimliliği artırma hususunda daha az motivasyona sahip çalışanların sorumluluğundaki işleri üstlenerek aşırı iş yükü alma ve bu durumun diğer çalışanlarca örtülü olarak kabul edilmesi riskidir.

3.3. Çatışma ve İşbirliği Bağlamında Emek, Sermaye ve Sendikalar Açısından Fayda ve Sakıncaları

Paylaşım planları, işçi-işveren bütünleşmesi ve emek-sermaye ilişkilerinin denge ve düzeni bakımından bazı faydaları beraberinde getirmektedir (İnce, 1990: 94). Çalışanların dikkatlerinin maliyet, performans artışı, kalite, verimlilik ve müşteri hizmetleri gibi konulara çeken (Ünal, 2000: 32) planlar, çalışanların kendi aralarındaki işbirliğini, işverenlerle kurulan empatiyi ve işçi-işveren arasındaki ortaklık duygusunu geliştirmektedir (Zaim, 1997: 276).

Günümüzde planların teşvik unsuru olma niteliğinden ziyade; yönetime sundukları ya da orta kademe yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilere yansımaları sıkça vurgulanmaktadır. Bu bağlamda paylaşım planları, yeni gelişen akımlara bağlı olarak daha çok ortak değer, ortak anlayış ve inançların kazandırılması konusunda faydaları beraberinde getirmektedir (Yılmaz, 2005: 990).

Planlar ayrıca, bir yandan işbirliği ve takım çalışmasını teşvik ederken (Ünal, 2000: 32) diğer yandan başarılı bir yönetim - sendika ilişkisinin kurulmasına ve güvenin artmasına yardımcı olmaktadır. Planların bir diğer faydası, yönetimin teknolojik alandaki yenilik ve değişiklikleri, çalışanlara daha kolay kabul ettirebilme fırsatı yakalamasıdır (Kaymaz, 2010: 89). İşçi-yönetim komiteleri ve kalite çemberleri oluşturarak tüm çalışanları bilgilendiren toplantılar ise ortak bir organizasyon kültürünü desteklemektedir (Yılmaz, 2005: 996).

Planların emek ve sermaye cepheleleri, bakımından çatışma ve işbirliği bağlamında sakıncaları da bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanların kâr payına alışması, kârın azaldığı veya işletmenin zarar ettiği dönemlerde yönetimin idari kabiliyetinin sorgulanmasına ve kabahatli bulunmasına yol açabilmektedir. Çalışanların işverene ve yöneticilere yönelik kontrol isteği, ilişkilerin bozulmasına sebep olabilmektedir (Zaim, 1997: 26). Kimi yöneticiler ise yetkilerini ellerinden kaçırdıklarını düşünebilmekte (Ünal, 2000: 32) ya da işlerine karışıldığı yönündeki olumsuz duyguların kışkacına girebilmektedirler. Çalışanlarda yönetimin kârları gizlediği düşüncesi oluşursa, bu durumda çalışma barışında istenmeyen olumsuzluklar meydana gelebilir (Yılmaz, 2005: 1003). Bazen de sistemin ilk uygulandığı süreçlerde çalışanlar, verimliliklerini artırmakta, fakat daha sonra bu durumu kanıksadıklarından çalışma şevklerini kaybederek, sorumluluğu işverene yüklemektedirler (Zaim, 1997: 26)).

Bir diğer sakınca işverenlerin kârdan belirli bir oranı çalışanlarına vermede isteksiz davranabilmeleridir. Planlar zaman zaman çalışanların verimlilikteki artışlarla orantısız bir şekilde ödüllendirilmesine imkân verebilmektedir. Bu durumda üst yönetim kademeleri, planların sunmuş olduğu kazançların

çalışanlardan çok kendilerinin hakkı olduğunu düşünerek (Yılmaz, 2005: 1002) çatışmaları tetikleyebilmektedir.

Bir diğer sakınca ise, zaman içerisinde takımlar arasında oluşan maliyetleri düşürme çabasının ve bu çabanın bir sonucu olarak ortaya çıkan rekabetin takımlar arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu bozucu etkiler meydana getirebilmesidir (Kaymaz, 2010: 89).

İşletmeler, sendikaları planlama sürecine dahil etmede bazı zorluklar yaşamaktadırlar (Ünal, 2000: 32). Paylaşım planlarına sendikaların ilgisini çekebilmek kendi içinde bazı zorlukları barındırmaktadır (Ünal, 2000: 35). Çalışanlarla işverenleri birbirine yaklaştıran finansal teşvikler, çalışanların sendikalara olan ilgisini azaltabilmektedir (Yılmaz, 2005: 1005). Planların uygulamasında işletmelerin kendi kabuklarına çekilmeleri, işletmedeki sendikaların iktisadi büyüme ile olan bağlarının kesilmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca ücret ve kâr dağıtımında çalışanlar ile işverenlerin baş başa bırakılması, sendikaların geliri arttırmaya yönelik fonksiyonunu ve toplu pazarlık güçlerini zayıflatarak sendikacılık ruhunu baltalamaktadır. Bu sebeple paylaşım sistemleri sendikaların gelişmesi bakımından sakıncalı kabul edilmektedir. Bu bağlamda ABD’de paylaşım planlarının işverenlerce desteklenmesi ise oldukça manidardır (Zaim, 1997: 276).

3.4. Ekonomi ve Piyasa Açısından Fayda ve Sakıncaları

Paylaşım planlarının ekonomi ve piyasaya etkileri konjonktüre göre değişim gösterebilmektedir. Kâr paylaşım planlarının yaygın olarak kullanılmasının makroekonomik faydalar sağlayacağı, Amerikalı ekonomist Martin Weitaman tarafından belirtilmektedir. Bu sistemin teşvik unsuru dolayısıyla ekonomide tam istihdama yönelik bir hareketlilik başlatacağını belirten Weitaman, sürecin kısa süreli işçilik maliyetlerini azaltarak beklenmedik durumlarda dahi işten çıkarmalara gidilmeksizin işletmenin fonksiyonlarını devam ettirebilmesinin mümkün olacağını vurgulamaktadır. Kâr paylaşımının verimlilik artışı ile birleşmesi durumunda, işçilik maliyetlerinde artış olmaksızın çalışanlar bu yolla finansal açıdan desteklenebileceklerdir (Yılmaz, 2005: 1000).

Kâr paylarının ödenmeyip, işletmenin kurduğu özel bir sandıkta biriktirilmesi ve biriken meblağın yatırımlarda kullanılarak nemalandırılması planların bir diğer faydasıdır (Zaim, 1997: 275).

Paylaşım planlarının verimliliği ve kârlılığı artırması, ekonomi üzerinde olumlu bir etki meydana getirmektedir. Ücretlerdeki fiili artışların verimlilik artışına bağlanmasını sağlayan planlar, enflasyon kısıcısına sürükleyen verimlilikten bağımsız bir ücret-fiyat spiralinin kırılması konusunda fayda potansiyeline sahiptir.

Bununla birlikte, planların ekonomi ve piyasa açısından bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin, paylaşım planlarının yatırımları azalttığı yönündeki ciddi eleştiri konuyu makro bazda ele alan uzmanlar tarafından dile getirilmektedir. Buna karşın planların taraftarları ise, planların dengeleyici özelliğine dikkat çekerek, dağıtılan kârların piyasada istikrarlı bir talep unsuru olarak dolaylı yoldan yatırımları olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedirler (Yılmaz, 2005: 1002).

Diğer yandan, çalışanların işletme kazançlarındaki hissesini teşvik eden bir politika, ücretleri ekonomideki iniş ve çıkışlara karşı daha duyarlı bir hale getirmektedir (Mitchell, 1982: 18).

Kazanç paylaşım planlarından biri olan Scanlon Planında ise; emek tasarrufunun her dönem mümkün olmaması sebebiyle; bir dönemde gerçekleştirilen tasarrufların, sonraki dönemde dikkate alınmaması ve önceki dönemin oranının yeni dönem için standart olarak değerlendirilmesi; çalışanların daha fazla emek tasarrufu sağlayamama konusunda endişeye kapılmalarına sebep olabilmektedir (Yy, 2016: 175).

3.5. Teknik Konulardaki Sakıncaları

Paylaşım planlarının temel dayanak noktası güvendir. İşletmede muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemleri çağın gereklerine ayak uyduracak biçimde gelişmemişse, muhasebenin çıkardığı bilançonun yanlış olma ihtimali, çalışanlar arasında aldatıldıkları kanaatini uyandırmışsa sistem başarılı olamaz (Zaim, 1997: 276). Bu bağlamda Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) ve Türkiye Muhasebe Standardı Çalışanlara Sağlanan Faydalar (TMS 19- TAS 19 Employee Benefits) gibi standartların doğru bir uygulama ile uygulanması oldukça önemlidir.

Sistemin tasarımı, uygulanması ve denetiminin uzun bir süreci gerektirmesi, konuya ilişkin eğitim çalışmalarının maliyetli olması, formülasyonun oluşumu ve sistemin bütünüyle anlaşılmasındaki zorluklar teknik konulardaki sakıncalar arasında sayılabilir (Kaymaz, 2010: 89).

Nihayetinde paylaşım planlarının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken son derece kritik unsurlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Kazanç ve kâr hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda, çalışanlara verilecek pay, verimliliği teşvik edecek ölçüde önemli bir miktar olmalıdır,
- Paylar, amaçlara ulaşıldığında bekletmeden ödenmelidir,
- Planın mali açıdan hesaplaması bilimsel kâr tahminlerine dayalı olarak çok iyi bir şekilde belirlenmeli ve şeffaflık çerçevesinde dağıtılacak paylar çalışanlara duyurulmalıdır,
- Kârın hesaplanma biçimi önceden kararlaştırılmalıdır,
- Plana yönelik olarak çalışanların fikrinin alınması programın etkililiğini artırır,
- Kazanç ve kârın oluşumu konularında çalışanların eğitime tabi tutulması gereklidir,
- Paylaşım, yönetim-çalışan işbirliğiyle gerçekleştirilmelidir,
- Yapılan tahminlerde kâr elde edilemeyeceği anlaşılırsa, bu durum çalışanlara açıklanmalıdır,
- Kazanç ve kâr paylaşım planları çalışanları güdülenme ve bağlılığını arttırmaya yönelik bir araç olup, kesinlikle yönetimin yerini almaz,
- Paylaşım planları çerçevesinde elde edilen kaynaklar, işletme yararına etkinliklerde kullanılmamalıdır (Yy, 2016: 172).
- Performans ölçümünde sonuçlara somut olarak yansımaya da üstün gayretleri değerlendirebilen ölçümlerin kullanılması önemlidir (Arslantürk, 2015: 53).

4. Türkiye'deki Yasal Durum ve Değerlendirme

Türkiye'de kâra katılma, kârdan pay alma sistemleri İş Kanunu ve Borçlar Kanunu ile Vergi Kanunu ve bağlam içerisine giren diğer düzenlemeler çerçevesinde işlemektedir.

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 57. Maddesinde yer alan kâra katılma şu şekilde düzenlenmiştir:

“Günlük, haftalık veya aylık olarak belirli bir ücrete dayanmayıp da akort, komisyon ücreti, kâra katılma ve yüzde usulü ücret gibi belirli olmayan süre ve tutar üzerinden ücret alan işçinin izin süresi için verilecek ücret, son bir yıllık süre içinde kazandığı ücretin fiili olarak çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama üzerinden hesaplanır (İş Kanunu, 2017).

Böylelikle, kâra katılma, iş sözleşmesi ile işverene bağlı olarak çalışan işçinin belirli bir dönem sonunda (genellikle 1 yıl) işletmenin elde ettiği kârdan aldığı pay olarak tanımlanmaktadır (Işığışık: 2011: 59).

Bununla birlikte, 818 Sayılı eski Borçlar Kanunu'nun, 323. Maddesinin 2. Fıkrasında işçiye ücretle birlikte kârdan pay verilebilmesinin kararlaştırılabileceği kabul edilmiştir. Ancak uygulamada daha çok, önemli konumdaki çalışanlara dönem sonu kârından pay verildiği görülmektedir (Aktay ve diğ., 2007: 136). 323. Maddesinin 2. Fıkrası işverene kâr ve zararlar ilgili gerekli bilgiyi verme ve lüzumlu olan hesap defterinin incelenmesine müsaade etme zorunluluğunu yüklediğinden, genel olarak işverenler işçiye kârdan pay verilmesine ilişkin bir koşulun iş sözleşmesinde yer almasını istememektedirler. Yeni Borçlar Kanunundaki uygulama da aynı minval üzeredir (Çelik, 2007: 141). Her ne kadar bu uygulama işverenin işlerine karışma anlamına gelmese de, sisteme yöneltilen eleştirilerin daha çok bu noktada toplandığı görülmektedir (Günay, 2013: 404).

6098 Sayılı yeni Borçlar Kanunu'nun “İşin Sonucundan Pay Alma” başlığı altındaki 403. Maddesindeki düzenleme ise şu şekildedir:

“Sözleşmeyle işçiye ücretle birlikte üretilenden, cirodan veya kârdan belli bir pay verilmesi kararlaştırılmışsa, hesap dönemi sonunda bu pay, yasal hükümler veya genellikle kabul edilmiş ticari

esaslar göz önünde tutularak belirlenir (TBK.403/1). İşçiye belli bir pay verilmesi kararlaştırılan hallerde, payın hesaplanmasında uyuşamazsa işveren, işçiye veya onun yerine, birlikte kararlaştırdıkları ya da hâkimin atadığı bilirkişiye bilgi vermek ve bilginin dayanağını oluşturan işletmeyle ilgili defter ve belgeleri incelemesine sunmak; kârdan bir pay verilmesi kararlaştırılmışsa, işveren işçiye, istemi üzerine ayrıca yılsonu kâr zarar cetvelini vermek zorundadır (TBK, 403/2) (Badur, 2012: 181)."

Buna göre, işyerindeki tüm çalışanlar ya da sadece üretim, yönetim veya satış gibi kısımlarda çalışanlar paylaşım planlarına dahil edilebilecektir. Söz konusu pay, çalışanları işletmeye ortak haline getirmemektedir. Ayrıca işçinin asıl ücreti işyerinden elde edeceği kâra bağlanamaz. Bu pay, ancak ücret eki olarak kararlaştırılabilir (Sümer, 2015: 72). Ancak tarafların bu ödeme türünü asıl (temel) ücret olarak kararlaştırmaları da mümkündür. Bu takdirde işçiye asgari ücretin altında bir ödeme yapılamaz (Süzek, 2014: 367). Kâr payının asgari ücretin altında olması durumunda işveren tarafından asgari ücrete tamamlanır (Günay, 2013: 404). 403. maddede ele alınan bir diğer konu; sadece iş hukukundaki geleneksel kârdan pay alma sisteminin değil, işin sonucundan pay alma sisteminin (üretilenden, cirodan veya kârdan belli bir pay) düzenlenmiş olmasıdır.

403/1'de dağıtılacak payın yasal hükümler veya genellikle kabul edilmiş ticari esaslar (usuller) göz önünde tutularak belirlenecek olması, "ticari bir sözleşme"ye işaret etmektedir. Bahsi geçen yasal hükümlerden anlaşılması gereken, başta Türk Ticaret Kanunu olmak üzere defter tutma ve muhasebeye ilişkin diğer mevzuattır (Süzek, 2014: 367).

Ödenecek payın hesaplanması konusunda anlaşmazlık çıkması durumunda, BK 403/2 gereğince işveren önce işçiye ya da işçiye bu olanağı tanımak istememesi durumunda, işçi ile birlikte kararlaştırdıkları kendisinin de güvenini kazanmış bir kişiye; bilgi vermek, ilgili muhasebe defterler ve belgeleri incelemesine sunmak durumundadır. Bu süreçten yaşandıktan sonra ya da bu süreç yaşanmadan anlaşmazlık doğrudan yargıya intikal etmişse, işveren bu kez yargıç tarafından atanacak, konu hakkında yetkilendirilmiş olan bilirkişiye bilgi vermek ve anılan belgeleri incelemesine sunmak zorundadır (Süzek, 2014: 368).

Borçlar Kanunu 406. Maddenin 3. Fıkrasında ücrete ek olarak verilen payın hesaplanması şu şekilde düzenlenmiştir:

"Asıl ücrete ek olarak üretilenden pay verilmesi öngörülen hâllerde, ürün payı belirlenir belirlenmez, cirodan veya kârdan pay verilmesi kararlaştırılan hâllerde ise payın, hesap dönemini izleyen en geç üç ay içinde belirlenerek ödenmesi şarttır (Badur, 2012: 183)."

Dağıtılacak payın hesaplanmasında söz konusu pay, yıllık bilançoyla tespit edilen safi kâr üzerinden alınır da, aksi kararlaştırılırsa anlaşma hükümleri gereğince işlem yapılır. Safi kârın tayininde ise, özel bir anlaşma olmadığı takdirde iş hayatındaki görüşler esas tutulmalıdır (Günay, 2013: 404). Hesap dönemini taraflar aralarında anlaşarak belirleyebilir. Ancak bu dönemin ücretin ödeme süresiyle (BK 406/3) ilişkilendirilerek belirlenmesi de mümkündür (Süzek, 2014: 367).

Gelişmiş pek çok ülkede kâr paylaşım programlarını cazip hale getiren ortak motivasyon; devletin uyguladığı vergi kolaylıklarıdır. Bu bakımdan Türk vergi mevzuatı işletmelere, kazançlarının bir kısmını çalışanlarına dağıtma imkânını "temerrüt ikramiyesi" adı altında sunmaktadır. Anonim şirketlerde genel kurulun, Limited şirketlerde ise ortaklar kurulunun kararı ile dağıtılan bu ikramiyeye; ücret gideri olarak değerlendirilmekte ve dolayısıyla vergilendirilecek kazancın tespitinde dönem kazancından indirim yapılabilmektedir. Söz konusu kolaylığın Türkiye'de faaliyet gösteren pek çok işletme için teşvik edici bir rol oynayacağı düşünülmekle birlikte, uygulama sonuçları incelendiğinde, sanılanın aksine Türkiye'de bu tür ücretlendirme tekniğinin zayıf kaldığı dikkat çekmektedir (Yılmaz, 2005: 999).

Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 19) Çalışanlara Sağlanan Faydalar kapsamında; planlarda belirlenen oranların tamamının çalışanın hizmet sunduğu dönemi izleyen on iki ay içinde ödenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bahsi geçen faydalar kısa vadeli fayda olarak değil, çalışanlara sağlanan diğer uzun vadeli faydalar olarak kabul edilmektedir (Süzük, 2011: 12).

Türkiye'deki bazı uygulamalar incelendiğinde; kâr paylaşım planlarından ertelenmiş kâr dağıtım planları kapsamında işletme veya holding için özel bir emeklilik sistemi oluşturulduğu, sisteme dahil olma veya

olmama kararının çalışanların isteğine bırakıldığı ve “çalışan katkısı” olarak anılan bir uygulamaya rastlanmaktadır. Sistem içerisinde yer almak isteyen çalışanlar belirli bir oranda fona katkı yapmaktadırlar. Türkiye’de özellikle bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların pek çoğu bu yöntemi uygulamaktadır (Yılmaz, 2005: 994-995).

Nichols, Sugur ve Demir tarafından 1999 yılında Bolu, Çayırova ve Çerkezköy’de kurulu beyaz eşya üretimi alanında faaliyet gösteren ve sendikalı üç farklı işletmede gerçekleştirilen çalışmada kâr paylaşım planlarının uygulanmadığı görülmüştür. Beyaz eşya üretimi gibi yüksek standartlara sahip bu tür işletmelerde, kâra katılma planlarını içeren teşvik sistemlerinin uygulanmıyor olması son derece dikkat çekicidir.

Türkiye’deki paylaşım planı uygulamaları hakkında inceleme ve araştırmalara dayalı veri sunan kaynaklar açısından ciddi bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bu konuda Türkiye Kalite Derneği (KalDer) 2001 yılında 36 kuruluşun incelendiği “İnsan Kaynakları Teşvik Sistemi” isimli konuya dair ipuçları barındıran bir çalışma raporu yayınlamıştır. 36 kuruluştan 12 tanesi çalışanlarını özel emeklilik programlarından, 5 tanesi ise işletme kârlarından faydalandığını belirtmiştir (Yılmaz, 2005: 999).

Günümüzde Türkiye’de KİT’lere dair performansa dayalı ücretlendirme konusunda kurum, takım ve bireysel performansların tamamını dikkate alan muhtelif modeller geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir (Arslantürk, 2015: ii). KİT’lerde istihdam edilen farklı pozisyonlardaki çalışanların ücretleri; performansa dayalı ücretlendirme yerine genel kamu yönetiminde uygulanan unvan ve pozisyona bağlı sabit ücret unsurları ile belirlenmektedir. 299 Sayılı KHK uyarında KİT’lerde her ne kadar sözleşmeli çalışanlar için “başarı ücreti” olarak anılan bir uygulama olsa da objektif kriterler belirlenememesi dolayısıyla bu uygulama sabit bir ücret kalemine dönüşmüştür. KİT’lerde İş Kanunu’na tabi olan çalışanlara yönelik var olan performansa dayalı ücretlendirme imkânı mevzuatta yer almakla birlikte, bu konuda ciddi bir uygulama bulunmamaktadır. Kârlılık ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri beklenmeyen KİK’lerin ise en azından verimlilik ilkelerine göre faaliyet göstermeleri makul görünmektedir. Verimliliğin artışında performansa dayalı ücret politikalarının uygulanması beklenmektedir (Arslantürk, 2015: 1-2). Bununla birlikte, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 123. maddesinde başarı ile ödül arasında bağ kurulmakta, ancak başarının ne şekilde değerlendirileceğine dair bir hüküm bulunmamaktadır (Ceylan, 2009: 61).

Dünya üzerinde yaygın olarak kullanılan ve genellikle nakit ödeme ile özel emeklilik şeklinde hayat bulan paylaşım planlarının uygulamasının kısıtlı veriler ışığında Türkiye’de yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira konuya dair çalışma ve araştırmalar da arzu edilen düzeyde değildir. Küreselleşen ve değişen iş dünyasında üretim ve yönetim teknikleri kadar ücretlendirme tekniklerinin de işletmeler açısından taşıdığı stratejik önemin anlaşılması oldukça önem arz etmektedir (Yılmaz, 2005: 1006).

Türkiye’de paylaşım planlarının neden istenilen düzeye erişmemiş olduğu sorusu beraberinde paylaşım planlarının sektörel bağlamda uygulanabilirliği konusunu getirmektedir. Sanayi, hizmet ve bilgi sektörleri ya da eğitim sağlık gibi performansın ölçülebilirliğinin somut kriterler üzerinden kurgulanmasının kolay olmadığı sektörlerde konunun tartışmaya açılması önem taşımaktadır.

Paylaşım planlarının uygulanabilirliğinin sektörel olarak, dolayısıyla ilgili sektörde ağırlıklı olarak çalışanların yaka rengine göre ve performans ölçümünün hizmet kalitesini düşürme riskinin bulunduğu alanların tespiti çerçevesinde tartışılması faydalı olacaktır. Özellikle eğitim, sağlık gibi sektörlerde somut verilere dayalı performans ve verimlilik ölçümlerinin hizmetin kalitesini göstermeyeceği bilincinden hareketle paylaşım planlarının hizmet sektöründeki faydalarının sınırlanacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla planların hizmet sektöründen ziyade üretim ve sanayi sektöründeki ya da katma değeri yüksek olan ticaret ve bilişim alanlarıyla somut veriler üzerinden kurgulanması daha adil olacaktır.

Türkiye’de planların beklenen düzeyde yaygın olmaması, yaşanan sektörel geçiş sürecinde, sanayi sektörü olgunlaşmadan hizmetler sektörüne geçiş yapılmış olması ile yakın bir ilişki içerisinde. Sanayi sektörü yeterince gelişemediği için planların uygulanması da istenilen düzeye varamamıştır.

Bir diğer konu; Türkiye’de fayda eksenli ve çatışmacı işçi-işveren ilişkilerinin kökten gelen kültürel ayağının eksik kalmış olmasıdır. Uzun yıllar boyunca Ahilik sistemi içerisinde baba-oğul ilişkilerinden öte ve dayanışmacı bir usta-çırak ilişkisi anlayışının geliştiği topraklarda; çatışmacı, hak talep eden ve fayda eksenli bir işçi-işveren ilişkisinin gelişmesi kapitalist sistemin zorlamasıyla gerçekleşmiştir. Ancak yine de Batı’dakine benzer bir şekilde halk kaynaklı, hak temelli kökten bir gelişim göstermediğinden, endüstriyel demokrasi pratikleri yeteri kadar yaygınlaşmamış ve dolayısıyla bu pratik yönünde yeterli düzeyde alışkanlık gelişmemiştir. Bu durum da planların uygulamasının beklenen düzeyde gerçekleşmemiş olma nedenlerinden bir diğeridir.

Kâr paylaşım planları çalışanların sürekli eğitimi ile desteklendiğinde kârın çalışanlardan kaynaklanan kısmında istikrarlı bir artış sağlanabilmektedir. Planları uygulayan çalışanların eğitim durumu da değerlendirmeye açık bir konudur (Yılmaz, 2005: 1004). Bu durumda paylaşım planları, sürekli eğitim sağlayabilecek işletmeler için daha uygundur. Performansın yakından izlenmesinin beyaz, mavi ve altın yakalı çalışanlar üzerindeki etkileri ayrıca araştırılmaya muhtaç bir konudur.

Kazanç paylaşım planlarının uygulamasında, kapsanan çalışan grubunun büyüklüğü, işletmenin yapısına göre 100 ila 700 kişi arasında değişebilmektedir (Kaymaz, 2010: 83). Kâr paylaşım planları, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha yaygın olarak uygulanmaktadır. Zira bu tür işletmelerde çalışanlar, çaba ile kâr arasındaki ilişkiyi yakından görebilmektedirler (Güleryüz, 2009: 93). KOBİ’lerin çalışan personel sayısı mevzuatımızda mikro ölçekli işletme için 10 kişiden az, küçük ölçekli işletme için 50 kişiden az, orta ölçekli işletme için ise 250’den az olarak belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2012). Dolayısıyla Türkiye’de KOBİ’ler bağlamında orta ölçekli işletmelerde uygulanması daha mümkün görünmektedir.

SONUÇ

Yüzde yüz insana bağlı olması dolayısıyla diğer tüm üretim faktörlerinden farklılaşan emek faktörünün elde ettiği faktör geliri olan ücret; iktisadi, sosyal ve psikolojik boyutlarıyla geçmişin de günümüzün de temel araştırma alanlarından biri olmaya devam etmektedir.

Ücretlere dair değerlendirilebilecek alanlardan biri performansa dayalı olarak ücret sistemlerinin geliştirilmesidir. Bunlardan kazanç ve kâr paylaşım planlarının dahil edildiği bu çalışmada, öncelikle paylaşım planlarının zihinsel geçmişi aktarılmış ve kazanç ve kâr paylaşım planlarının türleri, amaçları, unsurları, süreçleri ve uygulama yöntemleri sistematik bir biçimde ele alınmıştır. Daha sonra paylaşım planlarının avantaj ve dezavantajları işletme, çalışan, sendikalar, ekonomi ve teknik konular başlıkları altında sınıflandırılarak aktarılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise, Türk İş Kanunu ve Borçlar Kanunu başta olmak üzere paylaşım planlarının yasal çerçevesi ele alınmış ve planların Türkiye’de ve sektörel bazda uygulanabilirliği değerlendirilmiştir.

Özendirici ücret modellerinden kazanç ve kâr paylaşım planları; kapitalist sistemin kutuplaştırdığı çalışan-işveren ayrılığını birbirine yaklaştıran, endüstriyel demokrasinin ve hakça gelir dağılımının sağlanmasına yardımcı olan; aynı zamanda beşeri kaynağın verimini artırarak çalışanların, işletmenin ve ekonominin genel faydasına katkıda bulunan bir uygulamadır. Esasen paylaşım sistemleri, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri disiplininin önemli bir konusu olan ve muhtelif düşünce akımlarınca dillendirilen “insanların tembel olduğu, çalışmayı sevmediği ve işten kaydardığına” yönelik argümanların hayat bulduğu çalışanların bu tutumlarını dönüştürmelerine de katkı sağlayan sistemlerdir.

Paylaşım planların özü, kişinin emeğini sunarak çalıştığı işi kendi işi gibi görmesi ve bu yönde gelişim için çaba sarf etmesi olduğundan; planlar çalışan-işletme-yönetim arasındaki bağları güçlendirici ve çalışma barışını sağlayıcı yönüyle oldukça önemlidir. Ancak avantaj ve dezavantajlarının doğru değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeye göre bir karara varılarak uygulamada dikkat edilecek unsurların eksiksiz uygulanması da son derece önem arz etmektedir. Kazanç ve kâr paylaşım sistemlerinin fayda ve sakıncalarının sınıflandırılmış bir biçimde incelenmesi, paylaşım sistemlerinin uygulanmasına karar verme aşamasında önem verilen kategorideki fayda ve sakıncaları daha net görebilme ve istenilen sonuca odaklanabilme noktasında faydalar sunmaktadır. Planların avantajları dezavantajlarına kıyasla daha çok olup; görece en önemli faydası, çatışmacı değil dayanışmacı bir biçimde emek-sermaye birliğinin sağlanabilme imkânıdır. Ancak konuya dair araştırmaların sayıca azlığı, kapsamının darlığı ve mevcut

araştırma sonuçlarının birbirinden farklı olarak geniş bir yelpazede çıkması, konunun en zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır.

Türkiye'deki paylaşım planlarının yasal zemini mevcut olup, uygulamada işverenlerin çekince duyduğu en temel konu, yasal olarak defterlerin incelenmesine müsaade etme zorunluluğudur. Sektörel bazda paylaşım planları, artan verimlilikle birlikte iktisadi fayda sağlayabildiği ölçüde sanayi, hizmet ve bilgi sektörleri için ayrı ayrı tasarlanabilir. Ancak planların uygulanacağı sektörün niteliği ve sektör çalışanlarının yaka renkleri ile eğitim durumları sistemin başarısını etkileyen unsurlardan olup iyi değerlendirilmelidir. İşletmeler kendi bünyelerine ve önceliklerine uygun olarak plan seçiminde bulunmalıdırlar. Önceliklere göre verilecek kararlarda sınıflandırılmış avantaj ve dezavantajların rehberliği ile hareket etmek umulmayan sonuçlarla karşılaşma riskini azaltacaktır.

Çalışma kapsamında cevabı aranan sorulardan biri Türkiye'de planların neden beklenen düzeyde yaygın olmadığına yöneliktir. Bu sorunun cevabını, sektörel dönüşüm sürecinde sanayi sektörünün yeterince olgunlaşmaması ve bu olgunlaşma tamamlanmadan hizmetler sektörüne geçiş yapılmasında aramak yanlış olmayacaktır. Türkiye'de çatışmacı işçi-işveren ilişkilerinin kökten gelen kültürel bir kökeni bulunmadığından ve uzun yıllar boyunca Ahilik sistemi içerisinde mevcut olan dayanışmacı çalışma kültürü hakim olduğundan; bu yapının çatışmacı bir karaktere bürünmesi ve fayda eksenli bir işçi-işveren ilişkisinin gelişimi kapitalist sistemin zorlamasıyla gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, endüstriyel demokrasi ve yüksek düzeyde çalışan katılımı gibi pratikler yeteri kadar yaygınlaşmamış ve bu yönde yeterli düzeyde alışkanlık gelişmemiştir.

Çalışmanın sonucunda değinilmesi gereken konulardan bir diğeri, paylaşım planlarının uygulanabilirliği hususundaki tespitlerdir. Çalışan sayısının önemine binaen paylaşım planları, orta ölçekli işletmeler için uygun görünmektedir. Planların kamu kesiminde uygulanabilirliği yönünde güncel muhtelif akademik çalışmalar yapılmakta ve öneriler sunulmaktadır. Sektörel bağlamda sanayi, hizmet ve bilgi sektörleri ile performansın ölçülebilirliği bağlamında eğitim ve sağlık gibi performansın somut kriterler üzerinden kurgulanmasının kolay olmadığı sektörlerde konunun tartışmaya açılması önem taşımaktadır. Performans ölçümünün hizmet kalitesini düşürme riskinin bulunduğu alanların tespiti çerçevesinde yapılacak tartışmaların konuya katkı sunacağı düşünülmektedir. Performans kriterlerinin sunulan hizmetin kalitesinde gerçek bir ölçü olamayacağı farkındalığından hareketle, paylaşım planlarının hizmet sektöründeki uygulanmasından ziyade, üretim ve sanayi sektöründeki ya da katma değeri yüksek olan ticaret ve bilişim alanlarında somut veriler üzerinden kurgulanması makul görünmektedir. Ayrıca planları uygulayan çalışanların eğitim durumu da değerlendirmeye açık bir konu olup, planların sürekli eğitim sağlayabilecek işletmeler için daha uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu çerçevede üzerinde düşünülmesi gereken bazı soruların tohumlarını ekmek ve konuya dair gerçekleştirilecek gelecek çalışmalara ışık tutmak amacıyla birkaç konuya değinmek faydalı olacaktır. Bunlardan ilki, planların öncelikli amacının işletme odaklı bir yaklaşım ile verimliliğin artırılması mı, yoksa çalışanların geniş çaplı katılımının sağlanması mı olduğudur ve bu sorunun cevabını kesin çizgilerle ayırmak oldukça güçtür. Kurumların sosyal sorumluluk projelerinin reklam amaçlı mı yoksa sorumluluk gereği mi gerçekleştirildiğine benzer bir ikilem, paylaşım planları uygulayan işletmeler için de geçerlidir. Örneğin itibar ve ün sahibi olmayı amaçlayan işletmelerin bu amaçlarının sistemin işleyişi bakımından nasıl değerlendirilmesi gerektiği üzerine düşünülmelidir.

Gözden kaçırılmaması gereken bir diğer konu ise, sistemin ödül peşinden koşan çalışan birey motifini desteklerken, çalışanların ödül beklentisi olmadığı zamanlarda yaptıkları işin hakkını verme motivasyonunu zedeleyip zedelediği konusudur. Zira hakim iktisadi yapı olan kapitalist işleyiş sürecinde homo economicus olarak adlandırılan rasyonel insan tipi ödül peşinde koşarken paylaşım sistemine entegre olabilecek bir profil çizmektedir.

Konuya dair sunulabilecek bir öneri ise, içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda çalışanların kazanç ve kâr paylaşım sistemlerine katılımının Araştırma-Geliştirme faaliyetleri ile ilişkilendirilerek gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bu durum, toplumun beklentilerine ve duyarlılıklarına uygun bir üretim sürecinin gelişmesine yardımcı olabilme ve işletmenin ürettiği ürünlere olan talebi ya da işletmenin (hem işgücü hem tüketiciler) tarafından tercih edilebilirliğini arttırabilme potansiyeline sahiptir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Banu ve Metin Saban (2008), “Yeni Bir Yönetim Aracı: Defterleri Açmak”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10, 4, s.138-155.
- Aktay, A. Nizamettin, Kadir Arıcı ve E. Tuncay Kaplan (2007), *İş Hukuku*, 7. bs., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Armstrong, Michael ve Angela Baron (2002), *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*, CIPD House, London.
- Arslantürk, Yalçın (2015), *KİT’lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi*, Uzmanlık Tezi, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Yayın No: 2930, Ankara.
- Badur, Emel (2012), *6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu (818 Sayılı Borçlar Kanunu ile Karşılaştırmalı)*, Ankara Barosu Yayınları, Ankara.
- Bullock, R.J. ve Edward E. Lawler (1984), “Gainsharing: A Few Questions, and Fewer Answers”, *Human Resource Management*, 23, 1, s.23-40.
- Ceylan, Zeynep (2009), “Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, 74-75, s. 45-72.
- Çakır, Özlem (2006), *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu-İş Yayınları, Ankara.
- Çelik, Nuri (2007), *İş Hukuku Dersleri*, 19. bs., Beta Basım, İstanbul.
- Güleryüz, Nurdan (2009), *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Ücretlerin Yapısına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günay, Cevdet İlhan (2013), *İş Hukuku: Yeni İş Yasaları*, 5. bs., Yetkin Yayıncılık, Ankara.
- Işığışık, Özlem (2011), *Ücret Teorisi, Politikası, Yönetimi ve Sistemleri*, 2. bs., Marmara Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- İnce, Ergun (1990), *Her Yönüyle Ücret*, Milliyet Yayınları, İstanbul.
- İş Kanunu (2017), <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, 14.01.2017.
- Kalkınma Bakanlığı (2000), *Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş ÖİK Raporu*, T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Kaufman, Roger T. (1998), “The Effects of Gain Sharing on the Basic Wage: The Case of IMPROSHARE”, *Labour*, 12, 3, s.595-610.
- Kaymaz, Kurtuluş (2010), *Ücret Yönetimi: Beceri Bazlı Ücretleme Sistemi*, Dora Yayınları, Bursa.
- Mitchell, Daniel J.B. (1982), “Gain Sharing: An Anti-Inflation Reform”, *Challenge*, 25, 3, s. 18-25.
- Özgen, Ebru (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri,” *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Editör: M. Canan Öztürk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Resmi Gazete (2012), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, 16.01.2017.
- Sümer, H. Hadi (2015), *İş Hukuku*, 20. bs., Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Süzek, Sarper (2014), *İş Hukuku*, 10. bs., Beta Basım, İstanbul.
- Süzük, Mehmet (2011), *TMS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar Standardının Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulamaları Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Ankara.

- Ünal, Ayşe (2000), "Organizasyon Düzeyinde Ödüllendirme: Kâr Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı," *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5, 2, s. 29-36.
- Welbourne, Theresa. M. ve Luis R. Gomez Mejia (1995), *Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda*, (CAHRS Working Paper #95-10), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Wren, Daniel (2009), "Joseph N. Scanlon: the Man and the Plan", *Journal of Management History*, 15, 1, s. 20 - 37.
- Yazar Bilinmiyor (2016), İnsan Kaynakları Yönetimi, <http://docplayer.biz.tr/3979961-Bolum-1-Insan-kaynaklari-islevleri-ilkeleri-ve-orgutlenmesi.html>, 16.06.2016.
- Yılmaz, Tuncay (2005), "İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kâr Paylaşım Planları," *İÜ İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55, 1, s.987-1008.
- Zaim, Sabahaddin (1974), *Türkiye'de Ücret ve Gelirler Siyaseti*, TİSK Yayınları, Ankara.
- Zaim, Sabahaddin (1997), *Çalışma Ekonomisi*, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul.