

ORGANİZASYON DÜZEYİNDE ÖDÜLENDİRME-KAR PAYLAŞIMI VE KAZANÇ PAYLAŞIMI

Doç.Dr.Ayşe ÜNAL
Uludağ Üniversitesi
Karacabey Meslek Yüksekokulu
Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin ön plana çıkmasıyla ödüllendirme açısından performansa dayalı ücret planları¹ önem kazanmıştır. Bireysel performansa dayalı ücret ve takım performans ücreti yanında organizasyon seviyesinde de performansa dayalı ücret yaygınlaşmıştır. Gerçekten kişilerin performanslarındaki artış sonucu, organizasyonun sağladığı kazançlardan ve kârdan pay almalarını sağlayan kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımı uygulamaları dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemleri olmakla birlikte dikkati çeken uygulamalar olmayı sürdürmüşlerdir.

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. "Tüm çalışanların örgütü" düşüncesinin yayılması ve işletme içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu yöntemin çalışanların motive edilmesinde önemli bir yeri vardır². Bu tür planların en yaygın olarak kullanılanları maliyetlerden tasarrufa dayalı kazanç paylaşımı ile kâr paylaşımı planlarıdır. Bu planların uzun bir geçmişi olmakla birlikte bugün güncel bir konu olarak başta ABD ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, Japonya'da da yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşağıda kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımı anlatılmaktadır. İlave olarak hisse paylaşım planlarına yer verilmektedir.

Bireysel performans ile ödül arasında dolaylı bir ilişkinin kurulması bir dezavantajsa da bu tür planların bir çok avantajı bulunduğu belirtilmektedir. Şöyle ki bu planlar³

¹ Ayşe Ünal, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998

² İsmail Durak Ataay, Ücret Tatmini Ve Ücret Sistemleri, Banka Ve Sigorta İşçileri Sendikası (BANKSİS) Yayını, No:10, İstanbul, 1985, s:135.

³ H.A.,Steven; T.,Saphiro.: "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6, 1992, s:89

- Bireysel performansa dayanmamaktadır.
- Yöneticiler ile tüm çalışanların katılımı ile belirlenmektedir.
- Genel müdürden yardımcı personele kadar herkesi ilgilendirmektedir.
- İşbirliği içinde sorun çözme yaklaşımlarını geliştirmektedir.
- Organizasyonun kârlılığı ile bireysel ödüller arasında daha fazla bağlantı kurmaktadır.

Planlar çalışanları ortak bir amaçta firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Aşağıda organizasyon performansına dayalı planlar ele alınmaktadır.

I - Kazanç Paylaşımı

A) Tanımı ve Genel Özellikleri

Kazanç paylaşımının çeşitli biçimleri 50 yıldır uygulanmaktadır. Scanlon Planı, Rucker planı ve improshare gibi çeşitleri bulunan kazanç paylaşımı çok kapsamlı bir kavramdır. Tanımı üç unsur içermektedir.

- Bir işbirliği felsefesi,
- Katılımcı bir sistem,
- Finansal bir ödül.

İşbirliği felsefesi yüksek güven, iki yönlü iletişim ve uyumlu endüstriyel ilişkiler ile karakterize olan bir organizasyonel ortamı kastetmektedir. Katılımcılık ve verimliliği artırma sürecine işaret etmektedir. Bu planda organizasyonun tüm bölümlerindeki çalışanların temsil edildiği bir komite tarafından uygulanan öneri sistemi önem kazanmaktadır. Bazen bu yapıda takım çalışması ve kalite çemberleri de yer almaktadır. Komiteye katılan işçiler verimlilik artışı ile ilgili fikirler geliştirebilmekte ve bunları uygulayabilmektedirler. Üçüncü unsur olan finansal ödül belli bir ödül döneminde beklenen maliyetler ve gerçekleşen maliyetler arasındaki farkın hesaplanmasıyla belirlenmektedir. Bu üç unsur karşılıklı olarak birbirini güçlendirmektedir. Yüksek işbirliği bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta, işçi katılımını sağlamak ve sonuçta verimliliği artırmak için öneriler sunmak gibi yeni davranış biçimlerini geliştirmektedir. Verimlilik artışı ise işbirliği felsefesini ödüllendiren ve güçlendiren finansal ödülü (verimlilik artış tutanna bağlı olarak) getirmektedir

Kısaca kazanç paylaşımı işçilerin performanslarındaki artış sonucu organizasyonun sağladığı kazançlardan pay almalarını sağlayan, belli bir formüle dayalı işletme veya fabrika çapındaki planlardır. Amaç motivasyonu ve şirkete sadakati artmış bir işgücü oluşturarak organizasyonel performansın artırılmasıdır⁴

⁴ European Industrial Relations Review, "International Pay And Benefits, Gainsharing at BP Exploration", June 1996, s:27

Fabrika çapındaki verimlilik planları, çalışanların üretim konusunda oluşturulan komitelere katılmaları suretiyle üretimde etkinliği artırmaktır. Bu komiteler yöntemler, makinalar, fabrika planları, malzemeler ve diğer konular hakkındaki önerileri görüřür⁵

Kazanç paylaşımı işçilerin işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla, işletme performansı ve ödülleri arasında net bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşım planları, işçilerin kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular⁶.

Kazanç paylaşımı tıpkı kâr paylaşımı gibi işçi ücretlerini organizasyonun Performansına bağlamaya ve işçi sadakatini artırmaya yöneliktir. Ancak kazanç paylaşımı kâr paylaşımından bir noktada önemli ölçüde farklıdır. şöyle ki kazanç paylaşımında ödüller kâr ile değil verimlilik amaçlarıyla ilişkilidir.

B) Kazanç Paylaşımının Tercih Edilme Nedenleri

Kazanç paylaşımı planları çeşitli amaçlarla uygulanmaktadır. Bunlar⁷:

- Ücretin organizasyon performansına bağlanması,
- Organizasyon hedefleri ile ilgili iletişim sağlanması,
- Takım ruhu yaratılması,
- Organizasyonel engellerin ortadan kaldırılması,
- Çalışanlardan gelecek yenilikçi fikirlerin ve sadakatini artırılmasıdır.

Kazanç paylaşım planlarının başarılı olması için yönetim, işçiler ve sendikaları tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Kazanç paylaşımı planlarında bulunması gereken üç temel unsur řunlardır⁸.

- İşçi katılımı, potansiyeli ve ustalığını vurgulayan bir işletme felsefesi,
- Verimliliği artırmak amacıyla işçi önerilerini alma ve uygulamak üzere yapılandırılmış bir katılım sistemi,- Verimlilik artışıyla oluşan tasarruflarla sağlanan kazançları işçi ve işveren arasında paylaştırmaya yönelik bir formül.

Kazanç paylaşımı ile kâr paylaşımı planlarını birbirlerinden ayırmak gereklidir. İki yaklaşım üç açıdan birbirlerinden farklılaşmaktadır⁹. Birinci olarak kazanç paylaşımı verimliliğe bağlıdır. Kâr paylaşımı ise kârlılık göstergesine bağlıdır. İkinci

⁵ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No:676, Erzurum, 1990, s.293

⁶ European Industrial Relations Review, A.g.m., s:27

⁷ European Industrial Relations Review, A.g.m., s:27

⁸ European Industrial Relations Review, A.g.m., s:27

⁹ Cascio, A.g.e., s:446

olarak, kâr paylaşımında olduğunun aksine kazanç paylaşımında verimlilik ölçümü ve buna bağlı ödemeler daha sık yapılmaktadır. Son olarak ödemelerin ertelenmekte olduğu kâr paylaşımı planlarının aksine kazanç paylaşımı hemen ödemeli planlardır. Bu nedenle kazanç paylaşım planları bir çeşit sosyal haktan ziyade, gerçek bir teşvik planlarıdır. Ayrıca kazanç paylaşımı işçi verimliliğini kâr paylaşımına göre daha fazla motive etmektedir.

Kazanç paylaşımında başarıyı zorlaştıran nedenler ise şunlardır. Bu plan genellikle parça başı üretim yapılan işlerde başarılı olamamaktadır. Bir diğer konu ise bazı işletmelerin sendikaları planlama sürecine dahil etmekte zorlanmalarıdır. Son olarak kimi yöneticiler kendi yetkilerini elden kaçırdıklarını düşünmektedirler¹⁰.

Kazanç paylaşımında ücret şirketin verimliliğine veya bir çeşit grup çıktısına bağlanmaktadır. Kazanç paylaşımının nihai çıktıyı artırdığına dair veriler bulunmaz. Ancak performansa dayalı ücretin bu özel biçimi bireyin işindeki performansı ile alacağı ödül arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. Aşırı ölçülerde yüksek bir Performans dahi ücret artışını garanti etmezken, çok düşük bir performans da ücret artışını engellemeyebilmektedir¹¹.

C) Kazanç Paylaşımının Faydaları

Kazanç paylaşımının verimlilik arttıkça işletme ve işçilerin gelirlerinin artmasına imkan sağlayan bir ücret sistemi olarak şu faydaları sağlayacağı savunulmaktadır¹².

- Çalışanların katılımını sağlayarak onların dikkatlerini performans artışı, verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri, maliyet gibi konular üzerinde yoğunlaştırır.
- Kararların ademi merkezileşmesi yoluyla çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolünü artırarak işgücünü yetkilendirir.
- İşbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder ve çalışanlar ile işletme arasındaki güveni artırır.
- Performans ve verimliliği etkileyen önemli konularda işçiler ve işletme yönetimi arasındaki iletişimi güçlendirir.

D) Kazanç Paylaşımının Çeşitleri

Kazanç paylaşımının bir çok türünden söz edilebilir. Kazanç paylaşımı planları arasında en çok kullanılan Scanlon Planıdır. 1935 yılında, ABD İşçi lideri Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Bu plan verimliliği artırma amacıyla sendika-yönetim işbirliğini öngören primlerin işçilik maliyetlerinden sağlanan tasarruflarla ödendiği bir plandır.

¹⁰ Cascio, A.g.e., s:447

¹¹ Kewin R.,Murphy., Jeannette N.,Cleveland.: Understanding Performance Appraisal, Social, Organisational and Goal Based Perspectives, Sage Publications Inc., USA, 1995, s:341.

¹² European Industrial Relations Review,,A.g.m., s:27

Planın dikkati çeken bir özelliği etkinliğin artırılması için öneriler üzerinde önemle durmasıdır. Bu öneriler, sendika ve yönetimin eşit temsil olarak temsil edildiği bir komite tarafından değerlemeye alınır. Bu nedenle yönetim üretim süreçleri üzerindeki normal denetimini çalışanlarla ve sendikayla daha fazla paylaşır. Amaçlanan etkinliği iyileştirme ve üretimi artırmaya yönelik yaygın bir ilginin sağlanmasıdır. Şayet çalışanların dikkatlerini üretim konularında yoğunlaştırmalarında bir sorun varsa plan başarı ile işlemeyebilir. Planla ilgili bir diğer husus ise çalışanlara ve sendikalara yönetimi eleştirme imkanının verilmesidir. Eğer eleştiriler rasyonel değilse ve olgunlaşmamış bir tarzda ise taraflar arasındaki ilişkiler bozulabilir¹³.

Scanlon planının savunucularına göre verimlilik artışlarının ödüllendirilmesi, işçi ücretlerinin ve hissedarların kârlarının artmasına ve müşteriler açısından da fiyat artışlarının sınırlanmasına yarayacaktır. Scanlon planı üç temel unsurdan oluşan bir teşvik planıdır. Bunlar¹⁴:

- Maliyet düşürücü yöntemler bulmak amacıyla işçilerin takım çalışması yapması ve yönetimin onlara üretimle ilgili bilgiler vermesi,
- İşçilerin maliyet tasarrufu sağlayıcı fikirlerinin bir işçi-işveren komitesince uygulamaya konulduğu bir öneri şeması,
- Verimlilik kazançlarını ölçen ve bu kazançların işçiler arasında paylaşılmasını düzenleyen bir süreç olmasıdır.

Scanlon planının temelinde, toplam emek maliyetlerinin toplam satışlara oranı yer almaktadır. Emek maliyeti bir çok faktörden etkilenmekle birlikte toplam satışların genellikle %30-45'ini oluşturmaktadır. Emek maliyetinde küçük bir düşmenin (örneğin %1-2) bir organizasyonun kârlılığında önemli bir artışa yol açacağını belirtmemiz gerekir. Performans priminin tutarı emek maliyetindeki azalmaya bağlıdır. Genellikle tasarruf edilen miktarın % 25'i zararla kapanan dönemlerde kullanılmak üzere ayrılmakta, %75'i ise işçilere prim olarak verilmektedir¹⁵.

Scanlon planlarında ayrıca üretim ve tasnif komisyonlarına da yer verilir. Üretim komisyonunun amacı verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi ve firenin azaltılması için tavsiyeler geliştirmektir. Yöneticiler ve işçi temsilcilerinden oluşan tasnif komisyonu ise yukarıda belirtilen tavsiyeleri inceleyerek uygulama planlarını geliştirmektedir.

II-Kâr Paylaşımı

A) Tanımı ve Genel Özellikleri

Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme kârına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren tüm planlara kâr paylaşımı

¹³ Bingöl, A.g.e., s:294

¹⁴ European Industrial Relations Review, A.g.m., s:27

¹⁵ Schuler, A.g.e., s:436

planları adı verilmektedir. Organizasyon düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli bir plandır. Pennsylvania, New Geneva'da Gallatin cam fabrikasında 1794 yılında ilk kez uygulanan kâr paylaşımı planı, ABD'de yaklaşık 430.000 işletmede uygulanmaktadır. Avrupa'da ve Ülkemizde de çok yaygındır.

Kâr Paylaşım Planları¹⁶:

- İşçi ve işveren arasında bir ortaklık duygusu yaratarak, bunu teşvik etmek ve işçilerin ilgisini işletme amaçlarına yöneltmek,
- Çalışanları doğrudan ek çabalarda bulunma ve işletme kârlarını artırma konusunda isteklendirmek,
- Çalışanların finansal güvencelerini artırmak amaçlarını gütmektedir.

Uygulamada farklı türde kâr paylaşım planları görülmektedir. Bunlardan biri işletme kârlarının yıllık sonuçlar belirlendiğinde hemen ödenmesi anlamına gelen cari paylaşım planıdır. Vergi avantajları nedeniyle yaygın bir uygulama ise gecikmeli planlardır. Bu plan çerçevesinde kâr payı biriktirme fonuna alınıp emeklilik, işten ayrılma, ölüm veya sakatlanma hallerinde ödenmektedir. Bir diğer yol ise karma bir plan uygulamaktır. Böyle bir uygulamada kârın belli bir yüzdesi çalışanlara hemen dağıtılmakta kalan kısmı ise ileride ödenmek üzere bir hesaba ayrılmaktadır¹⁷.

Çalışanlara dağıtılacak kâr miktarı işletmenin toplam kârının %5 ile %50'si arasında değişmektedir. Kârın dağıtımı eşit paylaşım şeklinde olabileceği gibi çalışanların ücretlerine, performans ve kıdem durumlarına göre de yapılabilmektedir.

Planın dikkati çeken bir yanı işçi katılımına önemli bir unsur olarak yer vermesidir. Gerçekten, Lincoln Elektrik, Wall-Mart, Nucor Steel ve Hallmark gibi başarılı ve büyük işletmelerde işçi katılımına yer verilmesi ve bir dahil olma duygusu uyandırılması halinde, kâr paylaşım planlarının motivasyonu oldukça artıncı sonuçlar doğurduğu görülmüştür¹⁸.

B) Kâr Paylaşımının Tercih Edilme Nedenleri

İşletmeler kâr paylaşım planlarını şu nedenlerden biri ve bir kaçından dolayı uygulamaktadırlar¹⁹.

- Verimlilik artışı yaratmak,
- Grup teşviği sağlamak,
- İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi uygulamak,
- Çalışanların işletmeye güvenini artırmak ve özdeşleşmelerini sağlamak,

¹⁶ Bingöl, A.g.e., s: 294-295

¹⁷ Cascio, A.g.e., s: 445

¹⁸ Schuler, A.g.e., s:436

¹⁹ Cascio A,g,e, s: 445

- Nitelikli işçileri işletmeye daha kolay çekmek,
- Nitelikli işçileri işletmede tutmak,
- Kişileri işletmenin başarısı konusunda eğitmek.

Ancak bu planda işletme kâr sağladığı takdirde ödeme yapılacağı için ücretin değişken bir hal alması sözkonusu olmaktadır. Genellikle kârın olmadığı dönemlerde ödeme yapılmamaktadır. Bunun aksine bir uygulama ABD'de Du Pont adlı bir işletmede yapılmış, işçiler baz ücretlerinin zarar edildiği gerekçesiyle %4 ünü kaybedince huzursuzluk had safhaya çıkmış ve sonuçta plan iptal edilmiştir²⁰. Bu tür uygulamaların önüne geçmek için ülkemizde de görüldüğü gibi kârla kapatılmayan yıllarda ikramiye adı altında ödemeler yapıldığı görülmektedir.

Kâr paylaşımı planları küçük ve orta boy işletmelerde daha yaygındır. Çünkü bu tür işletmelerde çalışanlar artan çaba ile artan kâr arasındaki ilişkiyi çok yakından görebilmektedirler²¹.

Kâr paylaşımı planlarına sendikaların ilgisini çekmek bazen güç olabilmektedir. Sendikalar bu tür planların toplu pazarlık gücünü azalttığı, çalışanların yönetimle sıkı ilişkiler içine girmesinin sendika etkinliğini zayıflattığı gibi gerekçelerle kuşkuyla yaklaşmışlardır. Ancak günümüzde sendikaların bu tür planları destekleme eğilimine girdikleri görülmektedir.

Fakat işletmenin kâr elde etmesi çalışanların etkisinin ötesinde bir çok diğer etkenin sonucuna bağlı olabilmektedir. Örneğin işletme zararlarının işçi katkılarının en üst düzeyde olduğu yıllarda dahi meydana gelmesi mümkündür. Bu durumda çalışanların motivasyonu azalmaktadır.

Diğer yandan kâr dağıtımının sadece yılda bir yapılması veya emekliliğe tehir edilmesi de bu ödemelerden kazanılacak motivasyonel yararları azaltmaktadır. Geciktirilmiş tipteki planlardan ve emeklilik zamanına bırakılan ödemelerden çalışanların hoşnut olmaması motivasyonlarını düşürebilecektir²².

C) Kâr Paylaşımının Faydaları

- Planın faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır²³.
- Çalışanların ve sendikaların ilgisine açıktır,
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır,
- Çalışanları motive edici özellik taşımaktadır,
- Çalışanda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır,
- İşletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı sağlamaktadır,

²⁰ Cascio, A.g.e., s:445

²¹ Ataay, A.g.e., s:147

²² Bingöl, A.g.e., s:295-296

²³ Ataay, A.g.e., s:146-149

- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır,
- İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır,
- Çalışanların moralini yükseltip, işbirliğini güçlendirmektedir.

Bu tür yararlar kâr paylaşım planlarının yaygın olarak kullanılmasına yol açmaktadır. Örneğin ABD'de, en başarılı şirketlerden biri olan Lincoln Electric parça başı iş uygulamaları ve çeşitli teşvikleriyle ünlüdür. Bu işletmede şirket kârının önemli bir bölümü çalışanlara ikramiye şeklinde dağıtılmaktadır. Kâr paylaşımı ile ilgili yapılan kapsamlı bir araştırmada şu sonuca ulaşılmıştır²⁴. "Kâr paylaşımı ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki vardır. Araştırmalar kâr paylaşımı (ve kazanç paylaşımı) programları uygulandığında performansın arttığını göstermektedir." Performans artışının getirdiği kazançların paylaşılması çalışanları motive ederek daha fazla çalışmaları konusunda teşvik yaratmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların kendi çıkardıkları başarılı işlerin nimetlerinden yararlanma beklentilerini karşılamaktadır.

D) Çalışanlara Hisse Senedi Opsiyonları

Özellikle yöneticileri ödüllendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bunun yanında hisse senedi opsiyonunu tüm çalışanlara dönük olarak uygulayan işletmeler de yaygınlaşmaktadır. Örneğin Lincoln Electric'de çalışanların %80'inin şirkette hisseleri vardır. Bu plan yalnızca ABD'de değil, Japonya'da da uygulanmaktadır. Örneğin 1988'de, Japon borsasında işlem gören şirketlerin %91'i, elemanlarını şirkete ortak etme programı uygulamakta ve bu şirketlerdeki çalışanların %50'si de programa katılmaktadırlar²⁵.

Hisse senedi opsiyonu ile yöneticilerin bireysel performanslarını ve işletmenin performansını artırmaya çalışacakları düşüncesi, bu planların yaygın olarak uygulanmasına yol açmıştır. Benzer şekilde diğer çalışanlara da hisse opsiyonu tanınmasının aynı olumlu etkiyi doğurduğu yolunda sonuçlar görülmektedir²⁶.

SONUÇ

Çalışanlar işletmelerin en önemli değerlerindedir. Onların verimlilik ve motivasyonunu arttırmak, gerek işletmenin amaçları gerekse çalışanların beklentilerinin karşılanması açısından önem taşımaktadır. Bu açıdan ödüllendirmede Performansa dayalı ücret ön plana çıkmakta, performansa dayalı ücretin dolaylı bir türü olmakla birlikte organizasyon düzeyindeki planlar (kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımı) belirten amaçların gerçekleşmesinde önemli ve yararlı uygulamalar olarak görünmektedir. İşletmeler bireysel performans ücreti, takım performans ücreti ve organizasyon düzeyindeki planları bünyelerine en uygun olacak şekilde uygulamaları halinde, rekabette üstünlüğü yakalama ve çalışanların tatminini sağlama yolunda önemli bir adım atmış olacaktadırlar.

²⁴ Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, İkinci Baskı, Sabah Yayınları, s: İstanbul, 1995, s:31

²⁵ Pfeffer, A.g.e., s: 32

²⁶ Schuler, A.g.e., s: 439