BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURUMU TARAFINDAN YAYIMLANAN "BANKALARDA İYİ ÜCRETLENDİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN REHBER"İN İŞ HUKUKU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ[*]

Dr. Öğr. Üyesi Volkan GÜNEŞ[**]

ÖZET

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Basel Komitesi'nin uluslararası ilke ve standartlarına uyum sağlanmasına yönelik olarak "iyi uygulama rehberleri" yayımlamaktadır. Bu rehberlerden birisi de "Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber"dir. Bu Rehber'in amacı, bankalardaki ücretlendirme politika, süreç ve uygulamalarının sağlıklı ve etkin bir risk yönetimi anlayışı çerçevesinde oluşturulması ve yürütülmesinin sağlanması için bankalardan beklenen iyi uygulamaları açıklamaktır. Rehber, banka çalışanlarının ücretlendirilmesine yönelik genel esaslar ile "özellikli çalışanlar"ın ücretlendirilmesine yönelik esasları içermektedir. Bu esasları genel olarak şöyle saymak mümkündür:

- Değişken ücretlerin ödenmesi,
- Değişken ücretlerin bankanın riskleri dikkate alınarak bütçelenmesi,
- Değişken ücret tutarının belirlenmesinde bireysel performans yanında bankanın nihai performansının da dikkate alınması,
- Değişken ücretlerin ertelenerek uzun vadede ödenmesi,
- Değişken ücretlerin ancak ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olması koşuluyla ödenmesi,
- Değişken ücretlerin bir kısmının nakit dışı araçlarla ödenmesi,
- Değişken ücretlerin belirli şartlar altında iptal ve geri alma anlaşmalarına konu edinmesi.

İş sözleşmesi ile çalışan banka çalışanları, Rehber'de belirlenen esaslar uyarınca ücretlendirildiklerinde, bu esaslar iş hukukunun ilke ve kurallarına aykırılıklar içerebilir. Özellikle değişken ücretlerin ertelenerek uzun vadede ödenmesi, bankanın mali durumunun elverişli olması koşuluyla ödenmesi, nakit dışı araçlarla ödenmesi ve değişken ücretlerin iptal ve geri alınmasına yönelik anlaşmalar bu niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber, ücret, değişken ücret, prim, bonus, ikramiye.

---

[*] DOI: 10.33432/ybuhukuk.1104063 – Geliş Tarihi: 15.04.2022 – Kabul Tarihi: 16.05.2022.

[**] Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı, volkangunes@anadolu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1713-8204.

AN EVALUATION OF "THE GUIDE ON GOOD REMUNERATION PRACTICES AT BANKS" PUBLISHED BY THE BANKING REGULATION AND SUPERVISION AGENCY IN TERMS OF LABOR LAW

ABSTRACT

The Banking Regulation and Supervision Agency publishes "good practice guides" to comply with the international principles and standards of the Basel Committee. One of these guides is "Guide to Good Remuneration Practices in Banks". The purpose of this Guide is to explain the good practices expected from banks in order to ensure that remuneration policies, processes, and practices in banks are established and implemented within the framework of a healthy and effective risk management approach. The guide includes general principles for remuneration of bank employees and principles for remuneration of "specialized employees". These principles can be listed as follows:

- Payment of variable wages,
- Budgeting of variable wages taking into account the bank's risks,
- Considering the final performance of the bank as well as the individual performance in determining the variable wage amount,
- Deferred and long-term payment of variable wages
- Payment of variable wages only on condition that the financial situation of the bank is favorable during the payment period,
- Payment of some of the variable wages by non-cash instruments,
- Cancellation and refund agreements on variable wage under certain conditions

When bank employees working with an employment contract are remunerated in accordance with the principles set out in the Guide, these principles may contain violations of the principles and rules of labor law. Especially, deferred and long-term payment of variable wages, payment only on condition that the financial situation of the bank is favorable during the payment period, payment by non-cash instruments and agreements for cancellation and refund of variable wages are of this nature.

Keywords: Banking Regulation and Supervision Agency, Guide to Good Remuneration Practices in Banks, wage, variable wage, premia, bonus, gratification.

GİRİŞ

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), ilk olarak 2014 yılından başlamak üzere, bugüne kadar birçok "iyi uygulama rehberi" yayımlamıştır. Bu iyi uygulama rehberleri ile esas olarak Türkiye'nin 2009 yılında üye olduğu Basel Bankacılık Denetim Komitesi (Basel Committee on Banking Supervision-BCBS) tarafından getirilen uluslararası standartlara uyum sağlanması amaçlanmaktadır. Şöyle ki, Basel Komitesi, Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank of International Settlements-BIS) bünyesinde G-10 ülkeleri (ABD, İngiltere, Japonya, İspanya Almanya, Fransa, Kanada, İtalya, İsveç, Hollanda) ile İsviçre ve Lüksemburg tarafından 1974 yılının sonunda kurulduğundan itibaren bankacılık sektöründe daha etkin gözetim ve denetimin sağlanması ile risk yönetiminin güçlendirilmesine ilişkin standartlar belirlemektedir[1]. Her ne kadar bu standartlar ulusal düzenleme otoriteleri açısından bağlayıcı değilse de[2], üyelik sürecini takiben BDDK tarafından Basel Komitesi'nin ortaya koyduğu bu uluslararası ilke ve standartlarla uyumlu ikincil düzenlemeler yapılmış ve kararlar alınmıştır. BDDK tarafından yayımlanan iyi uygulama rehberleri de bu kapsamda değerlendirilmelidir[3]. Bu çalışmanın konusunu da özel olarak bankalardaki ücretlendirme politika, süreç ve uygulamalarının sağlıklı ve etkin bir risk yönetimi anlayışı çerçevesinde oluşturulması ve yürütülmesinin sağlanması amacıyla bankalardan beklenen iyi uygulamaları açıklayan "Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber" oluşturmaktadır.

---

1 Basel Komitesi ile ilgili açıklamalar ile bu Komite'nin kurulmasına yol açan gelişmeler hakkında bkz. **Feridun, Mete** (2020) Küresel Bankacılık Düzenlemelerinin Dünü, Bugünü ve Yarını, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 335, s. 40 vd., s. 78 vd.

2 **Feridun**, s. 91 vd. Bununla birlikte ülkelerin Komite ilkeleri doğrultusunda bankacılık sisteminin hem kalitesini hem de etkinliğini artırıcı önlemler aldığı yönünde bkz. **Feridun**, s. 91-92.

3 BDDK tarafından çıkarılan rehberlere ulaşmak için bkz. <http://www.bddk.gov.tr/Mevzuat/Liste/137> s.e.t. 02.02.2022.

I. REHBER'İN DAYANAKLARI VE HUKUKİ NİTELİĞİ

Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber, Basel standartlarına tam uyumun sağlanmasına yönelik olarak yürütülen çalışmalar çerçevesinde 17.09.2015 tarih ve 6462 sayılı Kurul Kararı ile ortaya çıkmış; 31.03.2016 tarih ve 6827 sayılı Karar ile de güncellenerek son halini almıştır.

Kurum, iyi uygulama rehberleri çıkarırken 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun[4] 93. maddesine dayanmaktadır. Söz konusu madde ile Kurum'un görev ve yetkileri düzenlenmektedir. İyi uygulama rehberleri ile genel olarak amaçlandığı üzere finansal piyasalara ilişkin çeşitli alanlarda ortaya çıkabilecek risklerle mücadele etmek de Bankacılık Kanunu'nun 93. maddesi çerçevesinde Kurumun görevleri arasında değerlendirilebilir. Kurum, bu yükümlülüklerini karar organı olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun düzenleyici işlemleri veya kararları ile yerine getirmektedir. Nitekim Kurulun görev ve yetkilerinin düzenlendiği Bankacılık Kanunu'nun 88/1-a maddesinde, *"Düzenlemek ve denetlemekle görevli olduğu sektör veya alanla ilgili uluslararası ilke ve standartlarla uyumlu ikincil düzenlemeleri yapmak ve kararlar almak"* da sayılmaktadır. Üyesi bulunulan Basel Komitesi'nin ortaya koyduğu uluslararası ilke ve standartlara uyum için yayımlanan iyi uygulama rehberleri de bu kapsamda değerlendirilmelidir.

İyi uygulama rehberlerine ilişkin özel bir düzenleme, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tarafından Yapılacak Denetime İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'e[5] 2014 yılında eklenen ve "iyi uygulama rehberleri" kenar başlığını taşıyan 7/A maddesidir. İnceleme konumuzu oluşturan Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber'de, Bankacılık Kanunu'nun 93. maddesi yanında adı geçen Yönetmeliğin 7/A maddesi de dayanak olarak gösterilmiştir (Rehber m. 3). Yönetmeliğin 7/A maddesinin birinci fıkrasında, *"Bankalardan beklenen iyi uygulamaları göstermek ve Kurum tarafından yapılan denetimde dikkate alınacak değerlendirme ölçütleri hakkında bankaları bilgilendirmek amacıyla Kurul tarafından iyi uygulama rehberleri yayımlanabilir."* hükmüne yer verilmiştir.

[4] RG. 01.11.2005, 25983.

[5] RG. 22.07.2006, 26236.

İkinci fıkrada ise rehberlerdeki ilkelerin Kurum tarafından yapılacak denetimlerdeki önemi vurgulanmıştır: "*İyi uygulama rehberlerindeki ilkeler, banka uygulamalarının etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kullanılır ve denetim sırasında veya sonrasında denetim bulgularına ilişkin olarak Kurum tarafından yapılan değerlendirmelere ve alınan kararlara temel teşkil eder.*".

İyi uygulama rehberleri, kanun ya da yönetmelik niteliği taşımayıp, Kurul tarafından alınan bir karara dayanmaktadır. Bununla birlikte yukarıda adı geçen Yönetmeliğin 7/A maddesinin ikinci fıkrasında, iyi uygulama rehberlerindeki ilkelerin banka uygulamalarının etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kullanılacağı ve Kurum tarafından yapılan değerlendirmelere ve alınan kararlara temel teşkil edeceği düzenlenmiştir. Bu nedenle iyi uygulama rehberlerinin bankalar tarafından titizlikle dikkate alınıp uygulandığı bilinmektedir. Çalışma konumuzu oluşturan Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber açısından da bankaların Rehber ile belirlenen ücretlendirme esaslarını takip eden ücret uygulamaları dikkat çekmektedir. Şöyle ki, Rehber'in 35. maddesinde, ücretlendirme politikaları ve uygulamaları ile ilgili olarak asgari bazı hususların bankalarca kamuya açıklanması gerektiği düzenlenmiş olup, birçok bankanın internet sitelerindeki ücretlendirme politikaları ile ilgili açıklamalarından Rehber'deki esasları takip ettiği anlaşılmaktadır. Yine banka çalışanlarına ilişkin yüksek mahkeme kararlarından da bankalarda Rehber'de belirlenen esasları gözeten ücretlendirme politikalarının uygulandığı dolaylı olarak da olsa anlaşılmaktadır.

Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber ile bankalardaki ücretlendirme politikaları ve uygulamaları açısından etkin bir risk yönetimi anlayışının oluşturulması amaçlanmışsa da bu Rehber ile belirlenen ücretlendirme esaslarına uygun ücret anlaşmalarının özellikle iş hukukunun kendine özgü emredici yapısı ile bezenmiş somut düzenlemeleri ve bazı temel ilkeleri gereği sınırlanabileceğine dikkat edilmelidir. Bir diğer deyişle, bankalar, Rehber'e uygun hareket ederek BDDK denetimi açısından kendilerine güvenli bir alan yaratsalar bile, bu sefer de kendilerini iş hukuku kural ve ilkeleri ile ilgili uyuşmazlıklar içerisinde bulabilirler.

II. REHBER'İN KAPSAMI

Rehber'in konu bakımından uygulama alanını *bankalarda ücretlendirmeye yönelik esaslar* oluştururken, kişi bakımından uygulama alanını ise *banka çalışanları* oluşturmaktadır. Rehber'in kapsama ilişkin 2. maddesi şöyledir: "*İşbu rehber, banka çalışanlarının ücretlendirilmesine yönelik genel esaslar ile sadece özellikli çalışanların ücretlendirilmesine yönelik esasları içermektedir.".* Rehber bir bütün olarak incelendiğinde, genel olarak "özellikli çalışanlar"a yönelik ücretlendirme esasları getirmektedir. İş hukukuna ilişkin yasal düzenlemelerde, öğretide ya da Yargıtay kararlarında "özellikli çalışan" kavramına rastlanmasa da Rehber'in 4. maddesinde özellikli çalışan şöyle tanımlanmıştır: *"Bankanın risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra eden banka çalışanını ifade eder.".* Ayrıca Rehber'in 6. maddesinde, özellikli çalışanların kimler olduğunu tespit etmenin bankanın sorumluluğunda olduğu düzenlenmiştir. Banka, bu tespiti, rehberdeki esasları dikkate alarak gerçekleştirir ve özellikli çalışanları nasıl tespit ettiğine yönelik ilgili doküman ve kanıtları Kurum denetimine hazır bulundurur (Rehber m. 6/1).

Rehber, her ne kadar ilgili bankada özellikli çalışanların kimler olduğunun tespitini bankaya bırakmışsa da özellikli çalışan kategorisine girenlere ilişkin bazı örnekler de vermiştir. Rehber'in 7. maddesinde, *banka yönetim kurulu üyeleri* ve *üst düzey yönetimi*, özellikli çalışan olarak kabul edilmiştir. Bankacılık Kanunu'nun 23. maddesinde, bankaların yönetim kurullarının genel müdür dahil beş kişiden az olamayacağı düzenlenmiştir. Bir diğer deyişle, genel müdür, Kanun gereği banka yönetim kurulunun doğal üyesidir. Banka üst düzey yönetimi ile kimlerin kastedildiğine gelince, Rehber'in tanımlar maddesinde üst düzey yönetim için Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik'in[6] 3. maddesindeki üst düzey yönetim tanımına atıf yapılmıştır. İlgili Yönetmelik'te üst düzey yönetim, *"Banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri*

[6] RG. 11.07.2014, 29057.

itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticileri ifade eder." şeklinde tanımlanmıştır.

Rehber'in 7. maddesinde banka yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimi özellikli çalışan olarak kabul edildikten sonra özellikli çalışana ilişkin genel tanıma burada tekrar yer verilmiş ve bankanın kendi değerlendirmesi sonucunda *banka risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra ettiği düşünülen diğer banka çalışanları*nın da özellikli çalışan olduğu vurgulanmıştır. Devamında ise, *yıllık kazandığı toplam ücretlendirme bakımından bu kişilere denk veya daha üst konumda olan banka çalışanları*nın da özellikli çalışan kategorisine girdiği kabul edilmiştir. Bir diğer deyişle yıllık kazandığı toplam ücretleri, bankanın risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra eden banka çalışanlarına denk olan veya daha üst konumda olan banka çalışanları, sadece ücret miktarları dikkate alınarak özellikli çalışan kabul edilmiştir.

Bankalar, Rehber'de tanımlanan özellikli çalışan kavramını ve özellikli çalışan olarak sayılanları dikkate alarak *yönetim kurulu üyeleri, genel müdür yardımcıları, grup başkanları, teftiş kurulu başkanı, iç kontrol daire başkanı, risk yönetimi daire başkanı, uyum daire başkanı* gibi görevleri icra edenleri özellikli çalışan olarak belirlemektedir[7]. Bu haliyle belirli bir bankadaki özellikli çalışan sayısının çok yüksek olması beklenmez. Bazı bankalar tarafından Rehber'in yayımlanmasından sonraki bir tarihte açıklanmış faaliyet raporlarından bu sayının 20-30 arasında olduğu görülmektedir[8]. Ayrıca Rehber'in 19.

[7] Türkiye Halk Bankası A.Ş., "Ücretlendirme ve Özellikli Çalışan Politikaları" belgesinde bu yönde belirlemelerde bulunmuştur. Bkz. <https://www.halkbank.com.tr/content/dam/halkbank/tr/dokumanlar/bankamiz/surdurulebilirlik/UcretlendirmeveOzellikliCalisanPolitikalari.pdf> s.e.t. 25.02.2022.

[8] Örneğin, Garanti BBVA 2020 faaliyet raporunda, 2020 yıl sonu itibarıyla Banka'da görev yapan özellikli çalışan sayısını 27 olarak açıklamıştır. Bkz. <https://www.garantibbvainvestorrelations.com/tr/entegre-faaliyet-raporu/> s.e.t. 25.02.2022. Akbank ise 2020 faaliyet raporunda, bankada özellikli çalışan olarak 21 kişi bulunduğunu belirtmiştir. Bkz. <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/images/pdf/faaliyet-raporlari/2020_akbank_faaliyet_raporu_.pdf> s.e.t. 25.02.2022. Yine ING de benzer şekilde, 2020 yıl sonu itibarıyla bankada görev yapan özellikli çalışan sayısını 21 olarak bildirmiştir. Bkz. <https://www.ing.com.tr/F/Documents/pdf/Yatirimci_iliskileri/Yillik_Faaliyet_Raporlari/2020/ ING_FR20_TR_Final.pdf> s.e.t. 25.02.2022.

maddesinde icrai görevi olmayan özellikli çalışanlara sabit ücret ödeneceği öngörüldüğünden, yukarıda sayılan özellikli çalışanlardan bazıları, Rehber'de belirlenen ve temelinde değişken ücreti barındıran ücretlendirme esaslarının uygulama alanının dışında kalacaktır[9].

Her ne kadar Rehber'in kapsama ilişkin 2. maddesinden, özellikli çalışanlar dışındaki banka çalışanlarının da bu Rehber'in kapsamında olduğu anlaşılmakta ise de bu kişilerin ücretlendirilmesine ilişkin esaslar, özellikli çalışanların aksine, ayrıntılı şekilde belirlenmemiştir. Bununla birlikte özellikli çalışanlar dışındaki banka çalışanlarının ücretlendirilmesinde, Rehber'in genel olarak bankaların ücretlendirme politikasını düzenleyen hükümleri doğrultusunda hareket etmesi gerekir. Rehber'in 9. maddesinde, bankanın, ücretlendirme politikasını oluştururken esas alacağı ilkeler genel olarak şu şekilde belirlenmiştir: *"a) Ücretlendirme politikası güçlü ve etkin bir risk yönetiminin sağlanmasına katkı yapmalı, münhasıran bankanın kısa vadeli karlılığı ile aşırı derecede ilişkilendirilmemeli ve bankanın taşıyabileceği risk düzeyini aşan risk alımını teşvik edici mahiyette olmamalıdır. b) Ücretlendirme politikası bankanın faaliyetlerinin kapsam ve büyüklüğüne, risk yönetim yapısına, stratejisi ile uzun vadeli finansal güç ve sermaye yeterliliğine uygun olacak ve çıkar çatışmalarını önleyecek şekilde oluşturulmalıdır."*. Bu ilkeler, Rehber'in aşağıda açıklanacak olan özellikli çalışanların ücretlendirilmesine ilişkin esasları kadar belirli ve somut değildir. Bununla birlikte, Rehber'in 9. maddesinde sayılan bankalardaki ücretlendirme politikasına ilişkin ilkelerin gereği olduğu üzere, ücretlendirmede güçlü ve etkin bir risk yönetiminin sağlanması, örneğin, salt sabit zamana göre ücretler ödenerek gerçekleştirilemeyecektir. Bu bağlamda değişken ücretler belirlenmesi esası her ne kadar Rehber'de özellikli çalışanların ücretlendirilmesine yönelik getirilmişse de bu ücretlendirme esasının özellikli çalışanlar dışındaki banka çalışanları için de uygulanması muhtemeldir. Kaldı ki uygulamada, Rehber anlamında özellikli çalışan olarak nitelendirilemeyecek bazı banka çalışanlarının ücretlerinin bir kısmının değişken ücret şeklinde ödendiği zaten

[9] İcrai görevi olmayan özellikli çalışanlar hakkında bkz. IV, A, 1, dn.13.

bilinmektedir[10]. Yine banka çalışanlarının bu değişken ücretlerinin değerlendirilmesinde işletme sonuçlarının dikkate alındığına ve bunların uzun vadede ödendiğine rastlanmaktadır. Rehber'de özellikli çalışanların ücretlendirilmesine yönelik getirilen esasların temel olarak diğer banka çalışanlarının ücretlendirilmesinde de gözetilmesi, Rehber'in uygulama alanının kapsamını pratikte genişletmektedir[11].

---

[10] Örneğin, ING 2020 faaliyet raporunda bu durum açıkça ifade edilmektedir: *"ING'nin ücretlendirme yapısı sabit ve değişken ücretten oluşmaktadır. Yönetim Kurulu tarafından prim ödenmesi yönünde karar alınması halinde, performansa dayalı olarak ve çalışma dönemi esas alınarak belirlenen kriterler çerçevesinde değişken ücrete hak kazanılmaktadır. Çalışanların görev tanımları ve dağılımlarıyla ilgili kriterler ile performansa dayalı teşvik ödemeleri, üst düzey yönetim tarafından belirlenmekte ve duyurulmaktadır."*. Bkz. <https://www.ing.com.tr/F/Documents/pdf/Yatirimci_iliskileri/Yillik_Faaliyet_Raporlari/2020/ING_FR20_TR_Final.pdf> s.e.t. 25.02.2022. Yine Vakıfbank da *"Ücretlendirme Politikası"nda ücretlendirme ile ilgili temel ilke ve esaslardan olmak üzere "performansa dayalı prim ödemeleri"ne yer vermiştir. Buna göre performansa dayalı prim, "miktarı önceden garanti altına alınmayan, personelin mevcut performansının değerlendirilerek, bireysel gelişiminin sağlanarak, gelecek dönemdeki çalışmalarını teşvik etme ve Bankamızın kurumsal gelişiminin desteklenmesi amacıyla ödenmektedir. Performans kriterleri belirlenerek çalışanlara duyurulur; belirlenmiş kriterler düzenli olarak gözden geçirilir."*. Bkz. <https://www.vakifbank.com.tr/Default.aspx?pageID=2777> s.e.t. 25.02.2022.

[11] İnceleme konumuzu oluşturan Rehber ile benzer özellikler gösteren bir düzenleme İsviçre'de mevcuttur. İsviçre Finans Piyasası Denetleme Kurumu *(Eidgenössische Finanzmarktaufsicht / Swiss Financial Market Supervisory Authority / FINMA)*, kendisine bağlı finans kuruluşlarında ücret sistemlerinin düzenlenmesi ve uygulanmasına yönelik "Finans Kuruluşlarındaki Ücretlendirme Sistemlerine İlişkin Asgari Standartlar"ı *(Rundschreiben 2010/1:Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten)* yayımlamıştır. İnceleme konumuzu oluşturan Rehber'den farklı olarak İsviçre Finans Piyasası Denetleme Kurumu, söz konusu standartların uygulama alanını, sadece yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler ile sınırlı tutmamış, ilgili finans kuruluşlarının tüm çalışanlarını açıkça kapsama dahil etmiştir. Bkz. Rundschreiben 2010/1, Rz. 10. Bu yöndeki açıklamalar için bkz. **Hirsiger, René** (2011) Die Zielvereinbarung im Einzelarbeitsverhältnis – Gleichzeitig ein Beitrag zu erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungssystemen und Bonuszahlungen im schweizerischen Arbeitsrecht, Bern, Stämpfli Verlag, s.328.

III. REHBER'DE BELİRLENEN ÜCRETLENDİRME ESASLARI VE BU ESASLARIN İŞ HUKUKUNUN ÜCRETE İLİŞKİN KURALLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Rehber ile öngörülen ücretlendirme esaslarının başında değişken ücretlerin ödenmesi gelmektedir. Rehber ayrıntılı olarak incelendiğinde, değişken ücretlerin belirlenmesi yanında; bankanın riskleri dikkate alınarak ödenecek değişken ücretlerin bütçelenmesi, değişken ücret tutarının belirlenmesinde bireysel performans yanında bankanın nihai performansının da dikkate alınması, değişken ücretlerin ertelenerek uzun vadede ödenmesi, değişken ücretlerin ancak ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olması koşuluyla ödenmesi, değişken ücretlerin bir kısmının nakit dışı araçlarla ödenmesi, değişken ücretlerin belirli şartlar altında iptali ve geri alınması yönünde esaslar kabul edildiği anlaşılmaktadır. Aşağıda bu esaslara ilişkin Rehber'de yer verilen düzenlemeler ile bu düzenlemelerin özellikle iş hukukunun ücrete ilişkin kuralları karşısındaki durumu değerlendirilecektir.

Bankalar aşağıda ayrıntılı olarak açıklanacak olan ücretlendirme esaslarını uygularken, Rehber'in 5. maddesinde ifade edildiği üzere, ölçülülük ilkesi çerçevesinde hareket edebilir. Rehber'de ölçülülük ilkesi ile kastedilen, her bankanın ücretlendirmeye ilişkin gerekliliklere aynı ölçüde ve aynı şekilde uyum sağlamak durumunda olmamasıdır. Bazı bankaların[12], daha detaylı politika, süreç ve uygulamalar geliştirmesi gerekli iken, diğer bankalar ölçülülük ilkesini gözeterek kendi risk yapılarına ve stratejilerine uyduğu ölçüde bunları uygulamalıdır (Rehber m. 5).

[12] Daha detaylı politika, süreç ve uygulamalar geliştirmesi gereken bu bankalar Rehber'de "sistemik önemli banka" olarak ifade edilmektedir. Sistemik önemli banka sayılma koşulları "Sistemik Önemli Bankalar Hakkında Yönetmelik"te belirlenmişse de bu Yönetmelik'te esas alınan gösterge yaklaşımının burada ayrıntılı olarak açıklamak bu çalışmanın konu ve kapsamını aşar niteliktedir.

A. DEĞİŞKEN ÜCRETLER BELİRLENMESİ

1. Değişken Performansa Göre Ücret ve Türleri

Rehber'in ücretlendirme esasları incelendiğinde, bu esasların temelinde değişken ücretlerin belirlenmesi vardır. Nitekim aşağıda açıklanacak diğer esaslar, bu değişken ücret bileşenleri üzerinden formüle edilmiştir. Bu nedenle Rehber'in ücretlendirme esaslarının iş hukukunun ücrete ilişkin kuralları açısından değerlendirilebilmesi için öncelikle değişken ücretin anlamı ve sınırlarının belirlenmesi gerekir. Rehber'in tanımlar maddesinde (m. 4) değişken ücretlendirme, *"Bonus, prim vb. adlar altında performansa dayalı olarak yapılan ilave parasal veya parasal olmayan ödemeleri ifade eder."* şeklinde tanımlanmıştır. Bu nedenle, değişken ücret belirlenmesi, her şeyden önce performansa göre ücretler çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bir diğer deyişle, Rehber, tümüyle (sabit) zamana göre ücret yerine, (değişken) performansa göre ücretin ödenmesini öngörmüştür[13]. O halde, öncelikle

[13] İcrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile ücretlendirme komitesi üyelerine ise çıkar çatışmalarının önüne geçmek amacıyla yalnızca sabit ücret ödenmesi öngörülmüştür (Rehber m. 19). Rehber, icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi için "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik"in 3'üncü maddesindeki icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi tanımına atıf yapmıştır. Buna göre, icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi, *"Kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan yönetim kurulu üyesini ifade eder."*. Aynı Yönetmelik'te icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim ise *"Doğrudan gelir getirici faaliyetlerin icra edildiği birim"* olarak tanımlanmıştır. O halde, Rehber'de değişken ücret değil, yalnızca sabit ücret ödenmesi öngörülen yönetim kurulu üyesi, kendisine bağlı doğrudan gelir getirici faaliyetlerin icra edildiği bir birim bulunmayan yönetim kurulu üyesidir. BDDK, Türkiye Bankalar Birliği'ne gönderdiği bir yazısında icracı olan ve olmayan birim ayrımında esas alınacak kriteleri şu şekilde açıklamıştır: *"Gerçekleştirdikleri fonksiyonların sonuçları itibariyle bankanın kar ve zararı üzerinde doğrudan etkisi olan diğer bir deyişle gelir getirici faaliyetleri bulunan birimler icracı birimler olarak tanımlanmalıdır. Bu kapsamda kredilendirme sürecinin vazgeçilmez aşamaları olan kredi tahsis ve pazarlama birimleri gibi birimler de, icracı birimler tanımı içerisinde yer almalıdır."*. Yine aynı yazıda *"genel müdürün icranın başındaki kişi"* olduğu, bunun aksine *iç denetim işlevinin sürdürülmesi ile görevli yönetim kurulu üyesi* ile *risk yönetiminden sorumlu yönetim kurulu üyesi*nin ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan yönetim kurulu üyeleri olduğu ifade edilmiştir (Bkz. <https://tkbb.org.tr/Documents/Mevzuat/Yururluktenkaldirilan/gy-ic-denetim-yaz.doc> s.e.t. 02.03.2022). BDDK tarafından bu yazı her ne kadar şu an yürürlükte

(değişken) performansa göre ücretin, zamana göre ücretten ayırt edilerek açıklığa kavuşturulması gereklidir.

Zamana göre ücrette, çalışılan belirli bir zaman dilimi esas alınarak ücretin belirlenmesi söz konusudur[14]. Dolayısıyla işin sonucu dikkate alınmaz[15]. Zamana göre ücrette, belirlenen zaman biriminin geçmesiyle ücret meydana gelir ve artar; görülen işin niteliği veya niceliği, ücretin artmasına ya da azalmasına neden olmaz. Bu açıdan zamana göre ücrette yetersiz iş görmenin ücret miktarına etkisi yoktur. İşçi kararlaştırılan zaman biriminde kendi edimini ifa etmiş ise işverenin tek taraflı olarak ücreti indirmesi mümkün değildir. Ancak özen borcuna aykırılık söz konusu ise, bunun başta TBK m. 400 uyarınca sorumluluk olmak üzere hukuki sonuçları doğar[16]. Zamana göre ücretin görülen işin nitelik ya da niceliğinden bağımsız olmasından kaynaklanan olumsuzluklarından kaçınmak için ücret, işin nitelik ya da

olmayan "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" uygulaması ile ilgili olarak hazırlanmışsa da, Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik çerçevesinde de ilgili yazıda bildirilen görüşün geçerli olacağı yönünde bkz. <https://www.procompliance.net/faq/27-bankalarda-kredi-tahsis-birimi-icraci-bir-birim-sayilmali-midir/> s.e.t. 02.03.2022.

14 **Rehbinder, Manfred/Stöckli, Jean-Fritz** (2010) Berner Kommentar, Der Arbeitsvertrag Art. 319–330b OR, Bern, Stämpfli Verlag, s. 248; **Streiff, Ullin/Kaenel, Adrian v./Rudolph, Roger** (2012) Arbeitsvertrag Praxiskommentar, 7. Aufl., Zürich, Schulthess Verlag, s. 274; **Centel, Tankut** (1988) İş Hukukunda Ücret, İstanbul, s.97; **Süzek, Sarper** (2020) İş Hukuku, Yenilenmiş 19. Baskı, İstanbul, Beta, s. 363; **Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen/Canbolat, Talat/Özkaraca, Ercüment** (2021) İş Hukuku Dersleri, 34. Bası, İstanbul, Beta, s. 353; **Mollamahmutoğlu, Hamdi/Astarlı, Muhittin/Baysal, Ulaş** (2014) İş Hukuku, Ankara, Turhan Kitabevi, s. 634; **Eyrenci, Öner/Taşkent, Savaş/Ulucan, Devrim/Baskan, Esra** (2020) İş Hukuku, 10. Baskı, İstanbul, Beta, s.140; **Ekmekçi, Ömer/Yiğit, Esra** (2020) Bireysel İş Hukuku Dersleri, 2. Baskı, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık, s.262; **Çil, Şahin** (2010) İş Hukukunda İşçinin Ücreti, Ankara, Turhan Kitabevi, s.286.

15 **Rehbinder/Stöckli**, s. 248; **Portmann, Wolfgang** (2011) Basler Kommentar, Obligationenrecht I Art. 1-529 OR, 5. Aufl., Helbing & Lichtenhahn Verlag, s. 1862; **Staehelin, Adrian** (2006) Zürcher Kommentar, Band V/2c, Der Arbeitsvertrag Art. 319-330a OR, 4. Aufl., Schulthess Verlag, s. 161; **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s. 274; **Krause, Rüdiger** (2018a) "§60 Begriff, Grundlagen und Kontrolle des Arbeitsentgelts": Kiel, Heinrich/Lunk, Stefan/Oetker, Hartmut (Herausgegeben von), Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht Band 1, Indıvidualarbeitsrecht, 4. Aufl., München, Verlag C.H. Beck, Rn.12.

16 **Staehelin**, s.161.

niceliğine bağlı hale getirilebilir[17]. Bu halde bir performansa ya da sonuca göre ücret söz konusudur. Bu ücret şekilleri kural olarak değişken nitelikte olup, ücrete hak kazanma ölçütü görülen işin niteliği ya da niceliğidir. Gerek İsviçre gerekse Alman hukuklarında zamana göre ücret kavramının karşısında *"Leistungslohn"* ve *"Erfolgslohn"* olmak üzere iki ayrı kavram kullanılmaktadır[18]. Bu adlandırma ücret ile performans ya da ücret ile elde edilen sonuç arasındaki nedensel bağlantıyı ortaya koyması bakımından yerinde ise de somut olayda performans ve sonuç arasında kavramsal olarak bir ayrım yapabilmek güçleşebileceğinden, *gerçek performansa göre ücret (echter Leistungslohn)* ve *gerçek olmayan performansa göre ücret (unechter Leistungslohn)* ayrımını benimsemek kanaatimizce daha uygundur[19]. Gerçek performansa göre ücret, doğrudan işçinin bireysel performansına bağlıdır; gerçek olmayan performansa göre ücret ise işyerinin veya işyerinin bir bölümünün elde ettiği sonuca ya da bir grup işçinin performansına bağlıdır. Dolayısıyla gerçek olmayan performansa göre ücrette işçinin bireysel performansına ek olarak başka faktörlerin de ücreti etkilemesi söz konusudur[20].

Rehber'in değişken ücretlendirme tanımında *bonus, prim vb. adlar altında performansa dayalı olarak yapılan ödemeler*den söz edildiğinden,

---

17 **Diepold, Markus** (2003) Die Leistungsbezogene Vergütung, Berlin, Duncker & Humblot, s.25.

18 **Rehbinder/Stöckli**, s.248 vd.; **Greiner, Stefan** (2015) "A70 Arbeitsentgelt": Preis, Ulrich (Hrsg.), Der Arbeitsvertrag Handbuch der Vertragsgestaltung, 5. Aufl, Verlag Dr. Otto Schmidt, s.266; **Morf, Roger Peter** (2011), Lohn und besondere Vergütungsformen im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis, Bern, Stämpfli Verlag, s. 160. Benzer yöndeki bir diğer sınıfılandırma (*arbeitsabhängiges- / erfolgsabhängiges Entgelt*) için bkz. **Krause, Rüdiger** (2018b) "§64 Arbeitsabhängige Leistungsentgelte": Kiel, Heinrich / Lunk, Stefan / Oetker, Hartmut (Herausgegeben von), Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht Band 1, Indıvidualarbeitsrecht, 4. Aufl., München, Verlag C.H. Beck, Rn.2.

19 İsviçre hukukunda bu yönde bir ayrım için bkz. Hirsiger, s. 139. Bu ayrımı esas alan diğer yazarlar için bkz. **Portmann**, s.1862; **Portmann, Wolfgang/Stöckli, Jean-Fritz** (2013) Schweizerisches Arbeitsrecht, 3. Aufl., Zürich, Dike Verlag, s. 71; **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s.274. Türk hukukunda verime göre ücret kavramı, çoğunlukla akort ücret yerine kullanılmaktadır. Bkz. **Centel**, s.102; **Uşan, M. Fatih** (2003) İş ve Sosyal Sigorta Hukuku Uygulamasında Parça Başına Ücret, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s.32; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.635; **Eyrenci/Taşkent/Ulucan/Baskan**, s.142.

20 **Portmann/Stöckli**, s.71; **Hirsiger**, s.139 vd.

Rehber anlamında bonus ve primin performansa göre ücret şekilleri olarak anlaşıldığı sonucuna varmak mümkündür. Bilindiği üzere ne primin ne de bonusun yasal bir tanımı mevcuttur. Yine Rehber'de de prim ya da bonus özel olarak tanımlanmış değildir. Bununla birlikte genellikle prim, işçinin niteliksel ya da niceliksel olarak işveren açısından tatmin edici bir performansı ya da başka özel bir performansı için ek bir ödeme olarak anlaşılmalıdır[21]. Bu niteliği itibariyle özellikle akort ücrete benzetilebilirse de prim, işçinin performansının değerlendirilmesi ile ilgili daha fazla esneklik sunmaktadır[22]. Uygulamada da prim çok farklı şekillerde düzenlenmektedir[23]. Prim türlerinde çokluk nedeniyle bunların tek tek incelenmesi mümkün olmayıp, primlere ilişkin şu şekilde genel bir gruplandırma yapmak yararlı olabilir: Performans primi (*Leistungsprämie*), sonuç primi (*Erfolgsprämie*), davranış primi (*Verhaltensprämie*) ve özel primler (*Sonderprämie*)[24].

Performans primleri, görülen iş ile doğrudan ya da dolaylı bir etkileşim içerebilir. Uygulamada sıklıkla rastlanıp performans primi olarak nitelendirilebilecek olan örneğin, miktar primlerinde (*Mengenprämie*) görülen iş ile ücret arasında doğrudan bir etkileşim varken; işçinin niteliksel özel bir performansını konu edinen kalite primlerinde (*Güteprämie*) dolaylı bir etkileşim söz konusudur[25]. Bu bağlamda miktar primleri, gerçek performansa göre ücret; kalite primleri ise değerlendirilmesinde işçinin bireysel

---

21 **Staehelin**, s.162; **Rehbinder/Stöckli**, s.250; **Süzek**, s.365. Yargıtay'ın prime ilişkin kararlarında primin tanımı ve amacı şöyle ifade edilmektedir: *"Prim, işçinin mal veya hizmet üretiminde daha istekli hale gelmesi ve başarısının artması için işverence ödül niteliğinde verilen ek ödemeler şeklinde tanımlanabilir. Prim ödemesinden amaç, işçinin dava verimli bir şekilde çalışmaya özendirilmesidir."* Bkz. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2020/2570, K: 2020/10697, T: 6.10.2020; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2018/6179, K: 2021/40, T: 11.1.2021, Lexpera, s.e.t. 10.02.2022.

22 Günümüzün dijitalleşen çalışma hayatının şartlarını karşılayamayan saf akort ücretin, prime dönüştüğü yönünde bkz. **Krause** (2018b), Rn.4.

23 Bu konuda ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Güneş, Volkan** (2021) İş Hukukunda Ücrete İlişkin Hedef Anlaşmaları, Ankara, Lykeion Yayıncılık, s.58 vd.; **Kayık Aydınalp, Aslıhan** (2018) "İş Hukukunda Prim", Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, S: 36, s.58 vd.

24 Bkz. **Albrecht, Kathrin** (2016) Prämien im Berufsfussball, Bern, Stämpfli Verlag, s.17 vd.

25 Miktar primi ile kalite priminin, performans priminin türleri olarak sayan görüş için bkz. **Cramer, Conradin** (2007) Der Bonus im Arbeitsvertrag, Bern, Stämpfli Verlag, s.51.

performansının yanında işverenin belirli bir takdir yetkisi bulunduğundan gerçek olmayan performansa göre ücret olarak nitelenmelidir[26].

Primin sıklıkla rastlanan diğer bir türü, sonuç primleridir. Sonuç primleri, işyerine ait pozitif bir toplam iş sonucu için ödenir. Dolayısıyla sonuç primlerinde, performans primlerinde olduğu gibi işçinin performansı değil, toplam iş sonuçları göz önünde bulundurulur[27]. İşin sonucundan pay almayı düzenleyen TBK m. 403'e uygun olarak kâr ya da ciro dışında "üretilen"den pay alma söz konusu olduğunda, bu ödemenin de prim olarak adlandırıldığı görülmektedir[28]. TBK m. 403'te "üretilen" ile neyin kastedildiği belirlenmemişse de mehaz İsviçre Borçlar Kanunu m. 322/a hükmünde kâr ve cironun yanında *"diğer iş sonuçları"*ndan *(sonstigen Geschäftsergebnis)* bahsedilmektedir ki, "üretilen" ile kastedilen de kâr ve ciro dışındaki diğer iş sonuçları olmalıdır. İsviçre Borçlar Kanunu'nun iş sözleşmesine ilişkin düzenlemelerinin revizyonunu içeren tasarıya ilişkin Federal Hükümet Açıklamasında malzeme maliyetleri, ücretler ya da diğer harcama kalemleri için hesaplanmış giderler ile bir hesaplama dönemi içerisindeki yapılmış giderler arasındaki tasarrufa bağlı olarak yapılan ödeme, diğer iş sonuçlarına örnek olarak verilmiştir[29]. Bu bağlamda öğretide de işin sonucundan pay almanın dayanağı olan kâr ve ciro dışındaki sonuç faktörlerini belirlemede tarafların önemli bir özgürlüğe sahip olduğu ve bu sonuç faktörlerinin çok farklı biçimlerde düzenlenebileceği kabul edilmektedir[30]. Böylece genel olarak işçinin bir dereceye kadar etki edebildiği işyerinin geneline ya da bir birimine ait toplu bir performans göz önünde bulundurularak da prim belirlenmiş olabilir. O halde sonuç primleri, gerçek olmayan performansa göre ücret şekli olarak işin sonucundan pay almanın özel bir türüdür[31].

---

26 **Hirsiger**, s.178-179.

27 **Albrecht**, s.17.

28 **Rehbinder/Stöckli**, s.263; **Portmann**, s.1865; **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s.318; **Staehelin**, s.186; **Cramer**, s.37; **Morf**, s.219.

29 Bundesblatt, 1967, C. II, s.316.

30 **Staehelin**, s.186; **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s.313; **Morf**, s.206.

31 **Albrecht**, s.17. İnşaat projelerinden elde edilecek kârın %3'ünün prim olarak işçiye verileceğinin kararlaştırılmış olduğu bir sözleşmeye dayalı olarak açılan davada Yargıtay, sözleşmede kararlaştırılan primin "kârdan pay alma (işin sonucundan pay alma)" olarak

Davranış primleri ise işçinin performansına değil, genel bir davranış biçimine bağlanan primlerdir. Örneğin, belirli bir süre içerisinde hiç devamsızlığı bulunmayan ya da sadece az sayıda devamsızlığı bulunan işçilere ödenen devamlılık primi *(Anwesenheitsprämie)*, bir davranış primidir[32]. Uygulamada buraya kadar açıklanan prim türlerine girmeyen ve belirli sebeplere bağlı olarak ödenen primlerle de sıkça karşılaşılmaktadır. Diğerlerinden ayırt etmek için bu tür primler, özel primler olarak adlandırılmaktadır. Bu grup primlerde primin ödenmesi için işçinin özel bir performansı ya da bir davranış biçimi gerekmediği gibi, işyerine ilişkin bir iş sonucuna bağlılık da söz konusu değildir; ilgili sebebin gerçekleşmesi tek başına yeterlidir. Örneğin, sadece işçinin iş ilişkisinin uzun süreli olması dolayısıyla ödenen "sadakat primi"ni *(Treueprämie)* bu kapsamda değerlendirmek mümkündür[33]. İlgili ödeme bu haliyle taraflarca prim olarak adlandırılsa da kural olarak geniş anlamda ücrete dahil bir ikramiye niteliğindedir[34].

Bonusa ilişkin bir tanım ise, İsviçre öğretisinde *Cramer*'in iş sözleşmesinde bonusu incelediği eserinde ifade ettiği üzere, tarafların anlaşmasına göre ödenmesi ya da miktarı işverenin serbest iradesinde olan ya da sınırlandırılmış takdir yetkisinde bulunan veyahut kararlaştırılmış şartların meydana gelmesi ile borçlanılan ve işçinin sabit ücretine eklenen bir ödeme şeklinde verilebilir[35]. Ancak bonusa ilişkin anlaşmalardaki özensizlik, çelişki ya da eksiklikler buna uygulanacak kuralların belirlenmesini oldukça güçleştirmektedir. Bu bağlamda, bonusun ücret sistemi içerisinde "problem çocuk" olarak nitelendirildiği de görülmektedir[36]. Bonusun bir performansa

nitelendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bkz. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2016/17867, K: 2016/22085, T: 13.12.2016, Lexpera, s.e.t. 10.02.2022. Kararı bu yönden isabetli bulan değerlendirme için bkz. **Baycık, Gaye** (2018) "İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi": Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016, İstanbul, s 207.

32 **Albrecht**, s.17.

33 **Albrecht**, s.17.

34 **Albrecht**, s.17.

35 **Cramer**, s.6.

36 Bkz. **Rudolph, Roger** (2011) "Fokus Arbeitsrecht: Neuere Entwicklungen im Bonusrecht", TREX, S: 2/2011, s.92 vd.

göre ücret ya da ikramiye niteliğinde olup olmadığı belirlenirken somut olayın özellikleri dikkate alınmalıdır. Her ne kadar bonusun bir Amerikan deyimi olup, çoğu kez ikramiye yerine kullanıldığı belirtilmekte ise de[37] bonusun bütünüyle ikramiye ile eşit tutulması, uygulamada bonusa ilişkin çok farklı sözleşmesel düzenlemeler göz önüne alınarak reddedilmelidir[38]. Zira kural olarak sözleşme özgürlüğünün egemen olduğu bir alan söz konusudur. Dolayısıyla bonusun ücret grupları içerisindeki yeri ya da bir ikramiye teşkil edip etmediği belirlenirken taraflar arasındaki bonusa ilişkin anlaşma tüm yönleriyle incelenmelidir[39]. Bu bağlamda taraflarca bonus olarak adlandırılan ödeme; bir ikramiye, kanunda düzenlenmiş olan bir sonuç ya da performans ücreti, kanunda düzenlenmemiş olan bir performans primi ya da vadesi ertelenmiş zamana göre ücret olarak nitelendirilebilir[40].

Rehber'in bankacılık sektöründeki ücretlendirme esaslarını düzenlediği gözetildiğinde, bankacılık sektöründe çalışanlar yönünden uygulamada rastlanan hedefe bağlı ücretlerin burada özel olarak incelenmesinde fayda vardır. Belirlenen hedeflere ulaşılması halinde hak kazanılacak ücret, farklı kavramlarla ifade edilebilmektedir. Örneğin, "hedef anlaşması ücreti", "hedefe ulaşma primi", "hedef primi", "hedefe ulaşma bonusu", "hedef bonus" bunlar arasında sayılabilir[41]. Kanaatimizce hedefe bağlı ücreti, Alman hukukunda da genel olarak ifade edildiği şekli ile, "hedef bonus" *(Zielbonus)* olarak adlandırmak daha uygundur. Zira hedef bonus kavramının kullanılması, hedef anlaşmalarının anlamı, gelişimi, amaç ve fonksiyonları dikkate alındığında, hedefe bağlı ücretin klasik bir prim ücret sisteminden ayırt edilmesini sağlar[42]. Şöyle ki, hedef anlaşması sistemleri, prim ücret sistemlerinin aksine performans değerlendirme kriterlerinin bireysel olarak belirlenmesini öngördüğünden, işçinin bireysel performansının yönetilmesi bakımından çok daha kapsamlı bir fırsat sunar. Performans kriterleri sisteme dahil olan tüm işçiler için önceden

---

37 **Portmann**, s.1869; **Staehelin**, s.207.

38 **Cramer**, s.18 vd.

39 **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s.331; **Portmann**, s.1869.

40 **Cramer**, s.32 vd.

41 Hedefe ulaşılmasına bağlanan ücret bakımından kullanılan bu farklı terimler için bkz. **Pelzer, Sebastian** (2008) Arbeitsrechtliche Zielvereinbarungen, Hamburg, Verlag, Dr. Kovac, s.104.

42 **Güneş**, s.25, 70-71.

belirli ve pazarlık edilemez değildir. Bununla birlikte performans kriterleri her hedef dönemi için tekrar ayrıca belirlendiğinden, hedef anlaşmalarında sürekli bir uyarlama imkânı da söz konusudur[43].

Bonus olarak adlandırılan bir ödeme her ne kadar ikramiye teşkil edebilirse de hedef bonus için bundan ayrılmak gerekir. Zira hedef bonus ödenmesi ile ikramiye ödenmesinde güdülen amaçların örtüştüğünden söz etmek kolay değildir. Hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak yapılan ödeme, ikramiyede olduğu gibi işyeri sadakatini ödüllendirmekten çok, görülen işin karşılığını oluşturmaktadır. Doğrudan ve yalnızca işçinin kendi performansına ilişkin hedefler (güçlü hedefler / *harte Ziele*) yanında modern çalışma dünyasında giderek önem kazanan kalite bilinci, çok yönlülük, problem çözme becerileri, iş birliği ve takım ruhu gibi hedeflerin (zayıf hedefler / *weiche Ziele*)[44] belirlenmiş olması da farklı bir sonucu gerektirmemelidir. Bu tür hedeflerin belirlenmesi, hedefe ulaşılıp ulaşılmadığının tespitinde sübjektif bir değerlendirmeyi gerektirdiğinden gerçek olmayan performans ücreti alanına girilmesine neden olur[45]. Nitekim Rehber'de de kural olarak zayıf hedef niteliğindeki *stratejik hedeflere ulaşılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, risk yönetim politikasına uyulması, liderlik, yönetim, takım çalışması ve motivasyon gibi özelliklere sahip olunması, diğer birimlerle ve denetim birimleri ile koordineli çalışılması* gibi kriterlerin çalışanın bireysel performansına ilişkin diğer kriterlerle birlikte değişken performansa göre ücretin tutarı belirlenirken dikkate alınması gerektiği düzenlenmiştir (Rehber m. 23). Bu halde dahi hedefe ulaşılmasına bağlı olarak hak kazanılacak ücret ile ikramiye ödenmesinde güdülen amaçların örtüştüğünden söz edilemez. Ancak unutulmamalıdır ki, ilgili ödemenin buradaki anlamı ile bir hedef bonus teşkil edip etmediği belirlenirken, taraflarca nasıl adlandırıldığından ziyade taraflar arasındaki anlaşmanın özellikleri belirleyicidir.

---

43 **Heiden, Ralph** (2007) Entgeltrelevante Zielvereinbarungen aus arbeitsrechtlicher Sicht, Köln, Nomos, s.52.

44 Güçlü ve zayıf hedeflere ilişkin ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Güneş**, s.67 vd.

45 **Güneş**, s.69-70.

2. Performansa Göre Ücret Şekillerinin Hukuki Niteliği

Performansa göre ücret şekillerinin hukuki niteliği ile bunların dar anlamda ücret niteliğinde olup olmadığı kastedilmektedir. Özellikle prim ve bonus adı altında yapılan ödemeler sıklıkla ücret eki olarak nitelendirilmekte ve geniş anlamda ücrete dahil sayılmaktadır. Oysaki gerçek ya da gerçek olmayan performansa göre ücret şekilleri, ikramiye gibi doğrudan geniş anlamda ücrete dahil edilemez[46]. Şöyle ki, dar anlamda ücrette amaç, yalnızca görülen işin karşılığının verilmesidir. Yalnızca görülmüş olan işin karşılığı olmadığında ise ücret, kanundaki anlamda sinalagmada bulunmaz ve geniş anlamda ücret alanına dahil sayılır[47]. Bu anlamda en yaygın olarak işletmeye bağlılığın ya da geçmiş ya da gelecekteki işyeri sadakatinin *(Betriebstreue)* ödüllendirilmesine yönelik ücretlerin ödendiği görülür. Ne var ki, bu sadakat ya da bağlılığa ilişkin süreç her zaman yapılan işle de bağlantılıdır. Bu nedenle işveren sadece işletme sadakatini ya da işletmeye bağlılığı ödüllendirmek istiyorsa, bunu açık bir şekilde belirtmelidir[48]. İkramiyenin her ne kadar geniş anlamda ücrete dahil bir ödeme olduğu hususunda tartışma yoksa da[49], somut

---

[46] İşçinin iş görme ediminin karşılığı olarak ödenen ücret eklerinin de olabileceği yönünde bkz. **Alp, Mustafa** (2009) "İşverene Tek Taraflı Ücret Değişikliği Yetkisi Veren Sözleşme Kayıtlarının Geçerlilik ve Denetim Ölçütleri", Legal İHSGHD, S: 21, s.22.

[47] **Diepold**, s.37.

[48] **Diepold**, s.37.

[49] **Süzek**, s.366; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.358-359; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s. 626 vd.; **Eyrenci/Taşkent/Ulucan/Baskan**, s.143; **Centel**, s.121; **Kabakcı, Mahmut** (2012) "Her Yıl İşverenin Takdirine Bağlı Olarak Değişen Tutarda Ödenen İkramiyenin İş Şartı Niteliği", Sicil, S: 27, s.110; **Kabakcı, Mahmut** (2016) "İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri": Centel, Tankut (Editör), İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık, s.227; **Doğan, Sevil** (2020) "İş Hukukunda İşyeri Uygulaması Olarak İkramiye", Legal İHSGHD, S: 67, s.1015; **Çil**, s.307. Yargıtay, ikramiyenin ücret eki olduğuna İş Kanunu'nun 32. maddesinin yorumu yoluyla ulaşmaktadır: *"4857 Sayılı İş Kanunu'nun 32'nci maddenin ilk fıkrasında, genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar olarak tanımlanmıştır. Maddenin ikinci fıkrasında ise, ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her türlü ödemelerin banka hesabına yatırılması öngörülmüş olup, bu hâli ile ikramiyenin, ücretin eki olarak İş Kanunu'nda düzenlendiği görülmektedir."* Yargıtay Hukuk Genel Kurulu, E: 2019/192, K: 2019/487, T: 18.4.2019, Lexpera, s.e.t. 10.02.2022. Aynı yönde

olayda ikramiyenin asıl ücretin bir parçasını oluşturan performansa göre ücret şekillerinden ayrılması her zaman kolay değildir. İkramiyede genel olarak, işçinin hâlihazırda gördüğü iş için özel olarak ödüllendirilmesi ve gelecek çalışmaları için özendirilmesi amacı vardır[50]. İkramiyenin takdir ve teşvik işlevlerini barındıran ikili yapısı, ilgili ödemenin hukuki niteliğinin belirlenmesindeki zorlukların kaynağını oluşturmaktadır[51]. Performansa göre ücretin de teşvik işlevine sahip olması[52], ikramiye ile arasındaki sınırın nasıl belirleneceği sorusunu beraberinde getirir. İkramiye ödenmesinde birden fazla amacın bir arada güdülebilmesi ile performans ya da sonuç kriterlerinin hem ikramiye hem de ücret bakımından kullanılabilmesi[53] karşısında, Kanunda ikramiye için açıkça öngörülen harekete geçirici unsurlar (bayram, yılbaşı ve doğum günü gibi belirli günler) ya da benzerleri mevcut değilse, ilgili ödemenin dar anlamda ücret alanına dahil sayılmaması için işletme sadakatini ya da işletmeye bağlılığı ödüllendirmek için gerçekleştirildiğinin belirtilmesinde fayda vardır[54]. Rehber'in *bonus, prim vb. adlar altında performansa dayalı*

bkz. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2017/9089, K: 2019/6804, T: 26.3.2019; Yargıtay 22. Hukuk Dairesi, E: 2016/3332, K: 2019/316, T: 9.1.2019, Lexpera, s.e.t. 10.02.2022.

50 **Portmann/Stöckli**, s.80.

51 **Geiser, Thomas** (2009) "Boni zwischen Privatrecht und öffentlichem Interesse (Boni)", recht – Zeitschrift für juristische Weiterbildung und Praxis, Vol: 27, N: 4, s.117. İkramiyenin teşvik fonksiyonunun bulunmadığı ya da minimal derecede bulunduğu yönünde bkz. **Senti, Christoph** (2011), "Leistungslohn oder Gratifikation, Stand der Diskussion und Versuch eines systematischen Ansatzes", Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung (ARV), Heft: 1, s.3. Federal Hükümet Açıklamasında, ikramiyenin gelecek çalışmalar için bir teşvik fonksiyonun da bulunduğunun açıkça belirtildiği hatırlanmalıdır. Bkz. Bundesblatt, 1967, C: II, s. 319. Alman Federal İş Mahkemesi de ilk olarak 1978 yılında olmak üzere, ikramiyenin sadece tek bir amaç güdebileceği gibi birden çok amacı birlikte de güdebileceğine karar vermiştir. Bkz. BAG Urteil vom 27.10.1978, AP Nr. 99.

52 **Senti** (2011), Diskussion, s.3.

53 **Rehbinder/Stöckli**, s.283.

54 Nitekim ikramiye olarak da nitelendirilebileceği kabul edilen *"13. Monatslohn"* yani "13. ay ücreti" olarak adlandırılan ve işçiye her yıl için kural olarak bir aylık ücretine denk gelen miktarda yapılması kararlaştırılan ödemeler, işletme sadakatini ya da işletmeye bağlılığı ödüllendirmeyi amaçladığına ilişkin bir belirti içermiyorsa görülen işin karşılığı olarak ödenmesinin amaçlandığı kabul edilerek dar anlamda ücret alanına dahil sayılmaktadır. Bkz. **Diepold**, s.47-48. Alman hukukunda 13. ay ücretini, bir ücret parçası olarak nitelendiren görüşler için bkz. **Linck, Rüdiger** (2019) "§78 Sondervergütungen und Bonuszahlungen":

olarak yapılan ilave ödemeler olarak ele aldığı değişken performansa göre ücretler de bunların yukarıda açıklanan esasları ve düzenleniş biçimleri dikkate alındığında, dar anlamda ya da geniş anlamda ücret oluşturabilir.

Performansa göre ücretin dar anlamda ücret olup olmadığı ile bir sabit ücret olmaksızın tek başına kararlaştırılıp kararlaştırılamayacağı farklı meselelerdir. Özellikle işçinin bireysel performansına ek olarak başka faktörlerin de ücreti etkilediği gerçek olmayan performansa göre ücretler kararlaştırmak, ücret anlaşmasının *ex ante* değerlenlendirmesi açısından sorunludur. Zira ücret anlaşması ex ante yani başlangıçta hukuka uygun, yeterli bir ücret miktarı sunmalıdır. Performansa göre ücretlerde başlangıçta işçinin kendi edim vaadine karşılık elde ettiği *kazanç şansı*nın tek başına parasal bir değere sahip olduğu kabul edilebilir. Ne var ki, gerçek olmayan performansa göre ücrette işçi tarafından tek başına etki edilemeyen unsurlar söz konusu olduğundan, bu ücrete ilişkin kazanç şansının başlangıçta hukuka uygun, yeterli bir ücret miktarının bulunup bulunmadığı değerlendirilirken dikkate alınması mümkün değildir. Bu yaklaşımın temelinde işletme rizikosu ve ekonomik riskin işverene ait olması kuralı yatar. Her ne kadar işçinin işletme rizikosu ve ekonomik riske katılımı mümkün ise de işçiye yeterli hareket ve etki etme imkânı sunulmadan ücret üzerinden riskler yüklenmesi, değişken ücrete ilişkin kazanç şansının başlangıçta göz ardı edilmesini zorunlu kılar. Ancak Rehber açısından böyle sorunlarla karşılaşılması pek olası değildir. Zira Rehber'in 27. maddesinde yüksek bir sabit ücret ödenmesi gerekliliği açıkça belirlenmiştir: *"Özellikli çalışana yapılan toplam ücretlendirmelerin sabit ve değişken bileşenlerinin oranı dengeli olmalı; sabit bileşenin toplam ücretlendirme içindeki payı, değişken bileşenin gerekirse hiç ödenmemesi esnekliğini içerecek kadar yüksek olmalıdır."*. Bu hüküm dikkate alındığında Rehber çerçevesinde,

Schaub, Günter (Begründet von), Arbeitsrechts-Handbuch, Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis, 18. neu bearbeitete Aufl., München, Verlag C.H. Beck, Rn.3; **Preis, Ulrich** (2015) "S40 Sonderzahlungen": Preis, Ulrich (Herausgegeben von), Der Arbeitsvertrag Handbuch der Vertragsgestaltung, 5. Aufl., Verlag Dr. Otto Schmidt, s. 1217. İsviçre hukukunda 13. ay ücretini, vadesi ertelenmiş zamana göre ücret olarak niteleyip bir ücret parçası olarak kabul eden görüş için bkz. **Senti, Christoph** (2002) "Die Abgrenzung Zwischen Leistungslohn und Gratifikation", AJP, S: 2002/6, s. 670. Aynı yönde bkz. **Hirsiger**, s.137.

performansa göre ücretler hesaba katılmadığında dahi, çalışana ödenecek sabit ücretin asgari ücreti aşmasının ve ayrıca ücret ile görülen iş arasında (yani edimler arasında) aşırı bir oransızlık meydana gelmemesinin[55] arandığının kabulü gerekir. Böylece Rehber'in 27. maddesini esas alan bir ücret anlaşmasının bu yönüyle ne borçlar hukukunun genel hükümleri ne de iş hukukuna ilişkin düzenlemeler ya da ilkeler uyarınca sınırlanması mümkündür.

B. DEĞİŞKEN ÜCRETLERİN BÜTÇELENDİRİLMESİ VE DEĞİŞKEN ÜCRETLER DÜZENLENİRKEN BANKANIN NİHAİ PERFORMANSININ DİKKATE ALINMASI

Rehber'in 22. maddesinde, *"Toplam değişken ücretlendirmeler, bankanın sermayesini güçlendirme kapasitesini sınırlandırmamalıdır. Banka, ücretlendirmenin değişken bileşenine yönelik bütçesinden kaynak tahsisinde mevcut ve potansiyel ilgili tüm riskleri dikkate almalıdır."* hükmüne yer verilmiştir. Bu düzenlemenin gereği niteliğindeki bir risk yönetimi, değişken ücretlerin toplam tutarının önceden bütçelenmesi yoluyla gerçekleştirilebilir. Rehber, değişken ücretlere ilişkin bütçe oluşturulurken bankanın risklerinin dikkate alınmasını öngördüğünden, bütçenin belirlenmesine yönelik kriterler genel olarak bankanın uzun vadeli iş sonuçları ile bağlantılı olacaktır.

Rehber, değişken ücretlerin esnekleştirilmesi yönünden ikinci bir ücretlendirme esası olarak çalışanın değişken ücreti düzenlenirken bunun tutarının hesaplanmasında bankanın nihai performansının da dikkate alınmasını öngörmüştür. Rehber'in 23. maddesinde, özellikli çalışana uygulanan değişken ücretlendirme tutarının, özellikli çalışanın bireysel performansı ile bağlı olduğu birimin performansı ve bankanın nihai performansının kombinasyonu olacak şekilde belirlenmesi gerektiği açıkça düzenlenmiştir. Dolayısıyla bankanın uzun vadeli iş sonuçları, hem çalışanlara ödenecek toplam değişken ücret bütçelenirken hem de bireysel değişken ücret tutarı hesaplanırken dikkate alınacaktır.

---

[55] Edimler arasında aşırı oransızlığın, ücret anlaşmasının bir sınırını oluşturabileceği yönünde açıklamalar için bkz. **Güneş**, s. 83 vd.

Çalışanın bireysel performansı ile bankanın nihai performansı arasında bir bağlantı kurulması, değişken ücretlerin önceden bütçelenmesinde olduğu gibi, etkin bir risk yönetimi anlamında banka açısından son derece uygun görülebilir. Bununla birlikte değişken ücretleri esnekleştiren her iki aracın iş hukuku açısından sınırlanabilir olup olmadığı açıklığa kavuşturulmalıdır. İlk olarak, bir bütçe belirlenmesi ya da işletme sonuçları ile bir bağlantı kurulmasının performansa göre ücreti işçi açısından şüpheli bir duruma getirebileceğine dikkat edilmelidir. Zira bankanın uzun vadeli iş sonuçları ile bir bağlantı, çalışan için başlangıçtaki bir bilinmeyen niteliğindedir. Böylece işletme rizikosu ve ekonomik riskin işçiye devredildiğinden söz edilebilir. İşletme rizikosu ve ekonomik risk ücret üzerinden etki edilemez biçimde işçiye devredildiğinde, yukarıda da açıklandığı üzere[56], performansa göre ücret parçasına ilişkin kazanç şansı göz ardı edilmelidir. Bunun sonucu olarak ücret anlaşmasının asgari ücret ile ya da edimler arasında aşırı oransızlık temelinde sınırlanması gündeme gelebilir. Ancak Rehber'in 27. maddesi uyarınca asgari ücreti aşan ve edimler arasında aşırı oransızlık meydana getirmeyen tutarda bir sabit ücretin belirlenmesi öngörüldüğünden, buna uygun ücret anlaşmaları burada sözü edilen sınırlara aykırılık teşkil etmez. Sonuç olarak, Rehber uyarınca yüksek sabit ücret yanında değişken ücretlerin yukarıda açıklanan biçimlerde esnekleştirilmesinin öngörülmesi, iş hukuku ya da sözleşmeler hukukunun genel hükümleri açısından kural olarak sorunsuz değerlendirilmelidir.

C. DEĞİŞKEN ÜCRETLERİN ERTELENEREK UZUN VADEDE ÖDENMESİ

Rehber'in 28. maddesinde *"Özellikli çalışanın değişken ücretlendirmesinin en az %40'lık kısmı, erteleme periyodunun üç yıldan az olmaması şartıyla, işin niteliği, riskleri ve özellikli çalışanın faaliyetiyle uyumlu olacak şekilde periyodlara yayılarak ödenmelidir."* hükmüne yer verilmiştir. Bununla birlikte aynı maddeye ilişkin dipnotta da şu açıklama mevcuttur: *"Banka tarafından erteleme periyodunun 3 yıl olarak belirlendiği varsayımında,*

[56] Bkz. IV, A, 2.

ertelenmiş kısmın tamamı 3 üncü yılın sonunda ödenebileceği gibi, 3 yıllık taksitler halinde her yıl belli bir tutarın ödenmesi de mümkündür.". Rehber'deki bu hüküm ve açıklamanın iş hukuku yönünden geçerliliği incelenirken en başta ücret borcunun ifa zamanına ilişkin yasal düzenlemeler ve ilkeler dikkate alınmalıdır.

İfa zamanı genel olarak 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu[57] (TBK) m. 90'da şöyle düzenlenmiştir: *"İfa zamanı taraflarca kararlaştırılmadıkça veya hukuki ilişkinin özelliğinden anlaşılmadıkça her borç, doğumu anında muaccel olur."*. O halde, TBK m. 90 uyarınca kural, borcun derhal muaccel olmasıdır[58]. Bununla birlikte İş Kanunu[59] m. 32/5 ve TBK m. 406/1'de iş sözleşmeleri açısından ücretin en geç ayda bir ödenmesi gerektiği düzenlenmiştir. Performansa göre ücretlerde, genel olarak performans döneminin bir aydan uzun bir süre olarak belirlenmesi ve performansın ölçülmesi için gerekli süreler dikkate alındığında, ücretin ödenmesine ilişkin İş Kanunu m. 32/5 ve TBK m. 406/1 hükümlerinin ihlal edilip edilmediği sorusu akla gelir. Bu soruya cevap aranırken öncelikle ücretin en geç ayda bir ödeneceğine ilişkin kuralın asıl olarak sabit ve zamana göre hesaplanan ücretleri esas aldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte performansa göre ücretlerde, ücretin belirli bir performansın veya sonucun gerçekleşmesi koşuluna bağlı olduğuna dikkat edilmelidir. Koşul, örneğin bir yıl olarak belirlenmiş bir performans dönemi henüz sona ermeden gerçekleştiğinde, performansa göre ücretin de bu anda muaccel olması gerekli ise de bu tür ücretler açısından koşulun gerçekleşip gerçekleşmediğinin performans döneminin sonunda belirlenmesi hususunda taraflar arasında (zımni) bir anlaşma söz konusudur. Bu bağlamda koşulun ancak performans döneminin sonundaki değerlendirme neticesinde gerçekleşmesi mümkün olup, performansa göre ücretin muacceliyeti de bu değerlendirmenin yapılması ile meydana gelebilir. Bir diğer deyişle,

---

57 RG. 04.02.2011, 27836.

58 Bkz. **Bilgin Yüce, Melek** (2019) "TBK m. 90 – İfa Zamanı": Öz, M. Turgut / Acar, Faruk / Gökyayla, Emre / Develioğlu, H. Murat (Editörler), İstanbul Şerhi – Türk Borçlar Kanunu, C: 2-3, 3. Baskı, İstanbul, Vedat Kitapçılık, s.764 vd.; **Eren, Fikret** (2020) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 25. Baskı, Ankara, Yetkin, s. 1064; **Nomer, Haluk Nami** (2020) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 17. Bası, İstanbul, Beta, s.347.

59 RG. 10.06.2003, 25134.

performansa göre ücretin ancak performans döneminin sonunda ve ilgili performans veya sonucun gerçekleşmesinin belirlenmesi anında muaccel olacağından söz edilebilir[60]. İlgili performans ya da sonucun gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespiti açısından işverene belirli bir süre tanınması gerekli olup, bu sürenin uzunluğunun belirlenmesinde dürüstlük kuralı esas alınmalıdır. Bu noktada TBK m. 406/3 hükmünden yararlanmak düşünülebilir. TBK m. 406/3 hükmü uyarınca, cirodan veya kârdan pay verilmesi kararlaştırılan hâllerde payın hesap dönemini izleyen en geç üç ay içinde belirlenerek ödenmesi gerekir. Rehber, değişken ücretin çalışanın bireysel performansı ile bankanın nihai performansının kombinasyonu olacak şekilde belirlenmesini öngördüğünden, Rehber'de öngörülen bu değişken ücretler açısından TBK m. 406/3 hükmünün kıyasen uygulanması kural olarak mümkündür.

Sonuç olarak, performansa göre ücretler yönünden performans döneminin bir ayı aşan bir süre (örneğin 1 yıl) olarak belirlenmesi ve ilgili performans ya da sonuca ulaşılıp ulaşılmadığının tespitinin bir süreyi gerektirmesi, İş Kanunu m. 32/5 ve TBK m. 406/1 hükümleri ile sınırlanamaz. Bununla birlikte performans döneminin sonunda değişken ücretin muacceliyet zamanı üç aydan fazla ertelenememelidir. Böylece Rehber'de üç yıla kadar uzayabileceği öngörülen erteleme süresinin oldukça uzun olduğu ve TBK m. 406/3 hükmü ile bunun temelinde yatan dürüstlük kuralına aykırı olduğu sonucuna varılmalıdır.

D. DEĞİŞKEN ÜCRETLERİN BİR KISMININ NAKİT DIŞI ARAÇLARLA ÖDENMESİ

Değişken ücretin bir kısmının nakit dışı araçlarla ödenmesini öngören Rehber'in 29. maddesi şöyledir: *"Nakit, hisse senedi ve/veya diğer nakit dışı araçların toplam değişken ücretlendirmedeki payı, ilgili özellikli çalışanın bankadaki pozisyonu ile rolünü dikkate almalı ve bankanın risk yapısıyla tutarlı olmalıdır. Özellikli çalışanların ücretlendirmesinin değişken bileşeninin en az %50'sinin ... nakit dışı araçlarla yapılması gerekmektedir."*. Burada belirtilen

[60] Hedefe bağlı ücretin muacceliyeti açısından aynı yönde bkz. **Hirsiger**, s.70-71.

oranın değişken ücretin hem ertelenen hem de ertelenmeyen kısmı için geçerli olduğu, Rehber'de yer verilen bir hesaplama örneğinden açıkça anlaşılmaktadır: *"Örneğin, erteleme oranının %60 olarak bankaca kabul edildiği bir durumda, 100 TL'lik değişken ücretlendirmenin 40 TL'si ödenmeli ve 60 TL'si ertelenmelidir. Bu durumda, peşin ödenen tutarın en az 20 TL'si ile ertelenen tutarın en az 30 TL'si nakit dışı araçlarla yapılmalıdır."*. Rehber'in 30. maddesinde ise değişken ücretlerin nakit dışı araçlarla ödenmesine ilişkin ücretlendirme esasını tamamlar nitelikte bu araçlar için zorunlu bir elde tutma süresinin belirlenmesi de aranmıştır: *"Banka, özellikli çalışanlarına sağladığı teşvikin bankanın uzun dönemli çıkarları ile uyumlu olmasını sağlamak amacıyla söz konusu araçların özellikli çalışanlarca elden çıkarılmaması için uygun bir zorunlu elde tutma süresi belirlemeli ve bu süre boyunca bu araçların elde tutulmasını temin etmelidir."*.

Değişken ücretin nakit dışı araçlarla ödenmesinin mümkün olup olmadığı incelenirken iş hukukunun ücretin ödenme şekline ilişkin kurallarından hareket edilmelidir. Bu kuralların incelenmesinden önce ise nakit dışı araçlar ile neyin kastedildiği açıklığa kavuşturulmalıdır. Genel olarak nakit dışı araçlarla ödeme, yani aynen ödeme, parasal değeri olan bir menfaat oluşturmasına rağmen para ile (nakit olarak) yapılmayan her çeşit ödemeyi kapsar. Aynen ödeme genel olarak işçiye kalacak yer, özel kullanımı için araç, gıda ve giyecek sağlanması şeklinde olmakla birlikte[61] pay devirleri de bu kapsamda değerlendirilmelidir[62]. Nitekim Rehber'de de bu nakit dışı araçların başında *"Banka tarafından ihraç edilmiş hisse senetleri öncelikli olmak üzere, hisse senedine dayalı finansal araçlar veya benzeri nakit dışı araçlar"* sayılmıştır (Rehber m. 29/1-a). Kanun koyucu işçilere işletmenin kâr ya da cirosundan pay verilerek iş sonuçlarına katılma imkânını (TBK m. 403) açıkça sunmuşsa da işçilerin öz sermayeye katılmaları bakımından İş Kanunu'nda ya da TBK'da

[61] **Centel**, s.323-324.

[62] **Portmann**, s.1861; **Portmann/Stöckli**, s.77; **Preis, Ulrich** (2021) "GewO § 107 Berechnung und Zahlung des Arbeitsentgelts": Rudi Müller-Glöge, Ulrich Preis, Ingrid Schmidt (Herausgegeben von), Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 21. neu bearbeitete Auflage, München, Verlag C.H. Beck, Rn.4.

böyle açık bir düzenleme bulunmamaktadır[63]. Bununla birlikte TTK m. 463/1'de anonim şirket genel kurulunun, çalışanlara yeni paylar edinme hakkı sağlamak suretiyle sermayenin şarta bağlı arttırılmasına karar verebileceği düzenlenmiştir. İşçilerin sermayeye katılmaları çok çeşitli yollarla sağlanabilir[64]. Uygulamada büyük ve borsaya kayıtlı şirketlerde işçilerin hisse senedi veya opsiyon programlarına dahil edilmesi suretiyle onlara şirketin sermayesine katılma fırsatı verildiği görülmektedir[65]. Burada "opsiyon" olarak ifade edilen, sahibine, bir miktar paranın peşin olarak ödenmesi karşılığında, belirli miktardaki bir varlığı, kararlaştırılan fiyattan, gelecek bir tarihte veya bu tarihe kadar olan süre içerisinde satın alıp almama ya da satıp satmama hususunda serbesti tanıyan bir haktır[66]. Bu bağlamda hisse senedi opsiyonları *(Aktienoptionen; Stock Options)* ise sahibine, sözleşmenin vadesinde veya vadeye kadar olan süre içerisinde opsiyona konu teşkil eden hisse senetlerini sözleşmede belirtilen fiyat üzerinden ve belirtilen miktarda satın alma/satma hakkı veren opsiyonlardır[67].

Değişken ücretin yukarıda belirtildiği şekilde nakit dışı araçlarla ödenmesine ilişkin sınırlar belirlenirken öncelikle ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakın kural olarak Türk parası ile ödeneceğini düzenleyen İş Kanunu m. 32/2 hükmü dikkate alınmalıdır. Ücretin ödenme

---

63 İşçilerin sermayeye katılma imkânının açıkça öngörüldüğü bir yasal model İngiltere'de mevcuttur. 1996 tarihli İstihdam Hakları Kanunu'nun (Employment Rights Act) 205A maddesinde "pay sahibi işçiler" *(employee shareholders)* açık bir şekilde düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile ilgili ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Şahin, Barış** (2020) "İşçinin Pay Sahipliğinin Esneklik Açısından Değerlendirilmesi: İngiltere Örneği", ÇÜHFD, C: 5, S: 1 (Arş. Gör. Ceren Damar Şenel Armağanı), s.2864 vd.

64 Bu uygulamalar ile ilgili ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Baş, Kadir** (2021) Çalışanların Pay Sahipliği Yoluyla Anonim Şirketlere Katılımı, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık, s.56 vd.

65 **Müller, Roland**, "Mitarbeiterbeteligung": Ehrenzeller, Bernhard / Furer, Hans / Geiser, Thomas (Hrsg.), Die Mitwirkungen in den Betrieben, St. Gallen, Schriftenreihe des Instituts für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, s.78. Son dönemde Türk şirketleri tarafından yürütülen çalışanlara pay edindirme uygulamalarının örneklerinin arttığını yönünde bkz. **Baş**, s.46.

66 **Kırca, İsmail** (2000) Hukuki Yönüyle Borsa Opsiyon İşlemleri, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s.1, 36.

67 **Kırca**, s.41.

şekline ilişkin bu kuralı tamamlayıcı şekilde İş Kanunu m. 32/4'te de emre muharrer senetle (bono ile), kuponla veya yurtta geçerli parayı temsil ettiği iddia olunan bir senetle veya diğer herhangi bir şekilde ücret ödemesi yapılamayacağı hüküm altına alınmıştır. Ücretin para ile ödenmesi zorunluluğunun asıl ücret için geçerli olduğu; bir diğer deyişle, ücretin ancak işverenin asıl ücret dışında sağladığı yan menfaatler, ücret ekleri bakımından aynen ödenebileceği öğretide görüş birliği ile kabul edilmektedir[68]. Daha önce açıklandığı üzere, bir gerçek ya da gerçek olmayan performansa göre ücret kural olarak sinalagmatik anlamda ücret ödeme borcu kapsamındadır, yani dar anlamda ücret alanına girer. O halde görülen işin karşılığı olan performansa göre ücrete ilişkin ödeme, şirkete ait hisse senetlerinin verilmesi suretiyle gerçekleştirilemeyecek olup, para ile ödenme zorunluluğuna tabi olmalıdır.

Ne var ki, işçinin sermayeye katılımına ilişkin anlaşmalara dair bir kararında İsviçre Federal Mahkemesi, aynen ödeme yasağının yukarıda açıklanan sınırlarını bir miktar genişletmiştir. İsviçre Federal Mahkemesi söz konusu kararında[69] ilk olarak sermaye katılımı bakımından işçinin yatırımcı olarak nitelendirilebilmesi halinde artık korunmasının geçerli olmayacağını belirtmiştir. Somut olayda davacı işçi kendisinin avantajlı bulmadığı bir bedel karşılığında sağlanan opsiyonları elde etmişse de bunu yaparken davalı işveren bankanın başarılı geleceğini gözettiğini de bildirmiştir. Nitekim davacı işçi, opsiyon anlaşması yapıldığında hâlihazırda bankanın yatırım araştırma departmanının başına terfi etmiş bulunmaktadır. Mahkeme, somut olayın bu özelliklerini dikkate alarak, davacı işçinin yatırım yapma amacıyla işletmesel riskler aldığı ve bir yatırım uzmanı olarak satın alma fiyatı ile sınırlı olan maksimum zarar karşısında yüksek bir kâr beklediği sonucuna varmıştır. Bunun yanı sıra Federal Mahkeme, hükmünü buna dayandırmamakla birlikte, yüksek ücretli işçiler söz konusu olduğunda da sermayeye katılım aslında görülen iş için bir karşı edim oluştursa bile işçinin artık aynen ödeme yasağı ile

---

[68] **Süzek**, s.376; Centel, s.317, 321; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s.651; **Eyrenci/Taşkent/Ulucan/Baskan**, s. 150; **Uşan/Erdoğan**, s.131; **Akyiğit, Ercan**, İş Hukuku, 13. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s. 192; Çil, s. 479. Bununla birlikte ücretin ayni olarak kararlaştırılması, hukuki ilişkinin iş sözleşmesi olarak nitelendirilmesine engel değildir. Bkz. **Ekmekçi/Yiğit**, s.26.

[69] BGE 130 III 495.

korunmasının geçerli olmayacağını belirtmektedir. Dolayısıyla Federal Mahkeme, bir yandan işçinin öncelikle yatırımcı olarak hareket etmesi halinde ya da taraflar arasındaki sözleşmesel ilişki bir iş ilişkisi olarak nitelendirilemiyorsa, diğer yandan yüksek ücretli bir işçi söz konusu olduğunda aynen ödeme yasağını ihmal etmektedir. Gerçekten temelinde düşük bir ücretle çok uzun süreler çalışmak zorunda olan yüz yıl öncesinin fabrika işçisinin korunması yatan aynen ödeme yasağının özellikle yüksek ücretli işçiler açısından mutlak olarak uygulama alanı bulmaması düşünülebilir. Rehber uyarınca değişken ücretin bir kısmının nakit dışı araçlarla ödenmesi esasının özellikli çalışanlar için getirildiği ve bu kişilere nakit dışı ödenecek kısım dışında yüksek bir sabit ücretin de ödenmesinin gerektiği gözetildiğinde, bu yaklaşımı Rehber açısından benimsemek daha da kolaylaşır. Ne var ki, iş hukukunun koruyucu hükümlerinin tüm işçilere aynı şekilde uygulanmasının esas olduğu unutulmamalıdır. Genel nitelikteki bir koruyucu hükmü bazı işçi grupları için uygulamamak, kural olarak kanun koyucu tarafından işçiler arasında *de lege lata* kategorik bir ayrım yapılarak benimsenebilir.

E. DEĞİŞKEN ÜCRETLERİN BANKANIN MALİ DURUMU GÖZETİLEREK ÖDENMESİ

Ertelenmiş değişken ücretlerin ödenmesi banka yönünden esnek hale getirilmek istenmiş ve bunun için Rehber'in 31. maddesine şöyle bir hüküm sevk edilmiştir: *"Ertelenmiş ücretlendirmelere ilişkin olanlar dahil olmak üzere, özellikli çalışan tarafından kazanılan değişken ücretlendirmelerin özellikli çalışana ödenmesi ancak ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olması halinde gerçekleştirilmelidir."*. Rehber, erteleme dönemi içerisinde bazı riskler gerçekleştiğinde, bu risklerin henüz ödenmemiş olan değişken ücretlere yansımasını öngörmektedir. Böylece risk gerçekleşip bankanın mali durumu elverişli olmaktan çıktığında, çalışanların değişken ücretleri tümüyle ortadan kaldırılabilecektir. Bu niteliği göz önüne alındığında söz konusu kayıt yoluyla işverene oldukça geniş kapsamlı bir esneklik sunulmaktadır.

Bir performansa göre ücret söz konusu olduğunda, halihâzırda sona ermiş olan bir performans dönemine ait ücretin ortadan kaldırılmasını geçerli kabul etmek mümkün değildir. Zira aksi halde işçinin göstermiş olduğu özel

performans için uygun bir ödeme alacağına ilişkin güveninin korunmasına dair haklı menfaatleri ihlal edilmiş olur. Rehber uyarınca kazanılan değişken ücretin çalışana ödenmemesi, ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olmaması ile haklılaştırılmaya çalışılmışsa da bankanın mali durumunu etkileyen unsurların (örneğin, gelir ve giderlerin) işletme rizikosuna dahil olduğu ve çalışanın bireysel olarak bunlara etki edemediği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca *mali durumunun elverişli olmaması* kriterinin işçi açısından yeterli açıklıkta olmadığı da ortadadır.

Sonuç olarak, kazanılan performansa dayalı değişken ücretin, ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olmaması nedeniyle ödenmemesine yönelik bir anlaşmanın (ya da genel iş koşulunun) geçerli sayılması mümkün görünmemektedir.

F. DEĞİŞKEN ÜCRETLERİN İPTALİ VE GERİ ALINMASI ANLAŞMALARI

Rehber, belirli koşullara bağlı olarak değişken ücretlerin iptaline ve geri alınmasına imkân sağlayan anlaşmalar yapılması gerekliliğini de öngörmüştür. Rehber' in 32. maddesine göre, *"Özellikli çalışanların değişken ücretlendirmeleri değişken ücretlendirmelerin iptali ve geri alınması anlaşmalarına konu edilebilmelidir. Bankalar söz konusu anlaşmaların uygulanabileceği süreyi belirlemeli ve bunlar için sözleşme ve politika dokümanlarında net kriterler oluşturmalıdır. Söz konusu kriterler özellikle aşağıdaki hususları kapsamalıdır:*

(a) İlgili özellikli çalışanın bankanın önemli derecede zarar etmesine yol açan bir işlemi gerçekleştirmesi veya bu işlemin gerçekleştirilmesinden sorumlu olması,

(b) İlgili özellikli çalışanın bankacılık mevzuatı, teamülleri ile etik kurallarına, risk yönetimine ve banka içi düzenlemelere uygun hareket etmemesi."[70].

Değişken ücretlerin iptali anlaşması ile geri alınması anlaşması, Rehber'de özel olarak tanımlanmıştır. Buna göre, değişken ücretlendirmelerin

[70] Bonusun ödenmesinde *"kurumu zarara uğratmama veya zarara uğramasına sebep olabilecek bir eylemde bulunmama"* koşulunun arandığı Denizbank Ücretlendirme Politikası için bkz. <https://www.denizbank.com/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim/kurumsal-politika/ucretlendirme-politikasi> s.e.t. 25.02.2022.

iptali anlaşması, *"Yapılan işlemin sonraki dönemlerde banka performansı üzerindeki etkisi dikkate alınarak, çalışanın ertelenmiş değişken ücretlendirmelerinden bir kısmının veya tamamının iptal edilebilmesine imkân veren bir anlaşmayı ifade eder."* (Rehber m. 4/1-f); değişken ücretlendirmelerin geri alınması anlaşması ise, *"Çalışanın, bankacılık mevzuatı, teamülleri ile etik kurallarına uygun hareket etmemesi ve böylece bankanın önemli derecede zarar görmesine yol açan bir işlemi gerçekleştirmesi veya bu işlemden sorumlu olması gibi belli durumlarda çalışana ödenmiş değişken ücretlendirmelerin bankaya iade edilmesine olanak sağlayan bir anlaşmayı ifade eder"* (Rehber m. 4/1-g). Anglo-Amerikan hukuk sisteminde olduğu üzere, bunlardan geri alma anlaşması için *"clawback";* iptal anlaşması için ise *"malus"* kavramları kullanılmaktadır. Nitekim Rehber'in 4. maddesinde bu anlaşmalar tanımlanırken *"clawback"* ve *"malus"* kavramlarına da açıkça yer verilmiştir. Rehber anlamında iptal anlaşması ile geri alma anlaşması temel olarak değişken ücretin ödenmiş olup olmadığına göre farklılaşmaktadır. Değişken ücret erteleme dönemi içerisinde henüz ödenmemiş durumda ise iptali; ödenmiş durumda ise geri alınması söz konusudur.

Çalışan tarafından gerçekleştirilecek belirli bir işlem ya da davranış nedeniyle performansa bağlı ücretin iptali ya da geri alınmasının kararlaştırılması, temelde bankanın zararının telafisine yöneliktir. Erteleme dönemi içerisinde değişken ücretin kısmen ya da tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik iptal anlaşmaları söz konusu olduğunda, bu anlaşmalar ilk olarak TBK m. 407/2 hükmü ile sınırlanabilir. Söz konusu hükme göre, *"İşveren, işçiden olan alacağı ile ücret borcunu işçinin rızası olmadıkça takas edemez. Ancak, işçinin kasten sebebiyet verdiği yargı kararıyla sabit bir zarardan doğan alacaklar, ücretin haczedilebilir kısmı kadar takas edilebilir."*. O halde, işverene, işçinin sebebiyet verdiği bir zarardan doğan alacaklar için ücret borcundan takas imkânı sınırlı olarak sağlanmıştır. Rehber anlamında ertelenmiş ücretin iptali de niteliği gereği TBK m. 407/2 hükmünün dikkate alınmasını gerektirir. Her ne kadar TBK m. 407/2 hükmünden takas için zararın ortaya çıkmasından önce işçinin rızasının peşinen alınmasının mümkün olup olmadığı açıkça anlaşılamamakta ise de kanaatimizce TBK m. 407/2 hükmü ile

rızanın en başta alınmasının yasaklandığı sonucuna varılması güçtür[71]. Bu bağlamda, işçinin ertelenmiş olan değişken ücretinin bir kısmının veya tamamının iptal edilmesine peşinen onay verdiği iptal anlaşmaları baştan geçersiz sayılmamalı, TBK m. 407/2 hükmü ile getirilen diğer koşullar açısından denetlenmelidir.

İptal anlaşması ile işçi ertelenmiş olan ücretinin bir kısmının veya tamamının iptal edilmesine onay vermektedir. Oysaki TBK m. 407/2 uyarınca ücretin ancak haczedilebilir kısmı kadarı takasa konu edilebilir. Bir başka ifadeyle, takas suretiyle ücretin sadece 1/4'üne kadar kesinti yapılabilir. Her ne kadar madde metninden işçinin rızası söz konusu olduğunda hangi miktarda takas yapılabileceği açık bir şekilde anlaşılamasa da maddenin ikinci cümlesindeki yargı kararıyla sabit bir zarardan doğan alacaklar için getirilen ücretin haczedilebilir kısmı kadar takas edilebilmesini ilişkin sınır, rızaya bağlı takas için de uygulama alanı bulmalıdır[72]. O halde, bir iptal anlaşması yoluyla ücretin ancak 1/4'ü oranında kesinti yapılabilmelidir. Bu bağlamda performansa dayalı değişken ücretin tutarı önemlidir. Somut olayda değişken ücret tutarının yüksek olması nedeniyle bu sınırın aşılması gündeme gelebilecektir.

Rehber anlamında bir iptal anlaşması için ikinci sınırlama TBK m. 400 hükmünden doğar. İptal ve geri alma anlaşmaları temelde bankanın zararının telafisine yönelik olduğundan, işçinin sorumluluğuna ilişkin kanuni esasların gözetilmesi gereklidir. İşçinin işverene karşı sorumluluğu, TBK'nin 400. maddesinde nispi emredici olarak şu şekilde düzenlenmiştir[73]: *"(1) İşçi, işverene*

---

[71] Öğretide de rızanın iş sözleşmesi yapılırken alınmasına engel olmadığı ifade edilmiştir. Bkz. **Ekmekçi, Ömer** (2009) "Türk Borçlar Kanunu Tasarısının İş Sözleşmesine İlişkin Belli Başlı Hükümleri", Sicil, S: 13, s.24; **Soyer, Polat** (2012) "6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda Yer Alan 'Genel Hizmet Sözleşmesi'ne İlişkin 'Bazı' Hükümlerin İş Hukuku Açısından Önemi": İş Hukukunda Güncel Sorunlar (2), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, s.22, dn.74. Aksi yöndeki görüş için bkz. **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/ Özkaraca**, s.368.

[72] Öğretide bu yöndeki görüşler için bkz. **Soyer**, s.22 vd.; **Süzek**, s.388-389.

[73] Nispi emredici hükümlerin hangileri olduğunu düzenleyen İsviçre Borçlar Kanunu'nun 362. maddesinde, TBK m. 400'e karşılık gelen İsviçre Borçlar Kanunu'nun mehaz 321/e maddesine açıkça yer verilmiştir. Nispi emredici hükümleri belirten özel bir madde TBK'da bulunmamaktadır. Bununla birlikte TBK m. 400'ün işçinin sorumluluğunu sınırlayan amacı

kusuruyla verdiği her türlü zarardan sorumludur". (2) Bu sorumluluğun belirlenmesinde; işin tehlikeli olup olmaması, uzmanlığı ve eğitimi gerektirip gerektirmemesi ile işçinin işveren tarafından bilinen veya bilinmesi gereken yetenek ve nitelikleri göz önünde tutulur.". İşçinin sorumluluğu, TBK m. 400 hükmünde aranan şartların gerçekleşmesi halinde doğar. İşçinin sorumluluğunun hafifletilmesi mümkünse de ağırlaştırılması mümkün değildir. Rehber'de ücretin iptali ya da geri alınması suretiyle işçiye yönelik getirilen mali yaptırımın kriterleri, iş hukukunun işçinin sorumluluğuna ilişkin esaslarını ihlal edebilir. Şöyle ki, işçinin işverene karşı sorumlu tutulabilmesi kusurlu olmasına bağlı olup, sorumluluğu da kusuru oranındadır. Ayrıca TBK m. 400/2 hükmü uyarınca zarara yatkın işlerde işçinin hafif ihmali ile neden olduğu zararlardan -somut olayın koşulları da dikkate alınarak- sorumlu tutulmamasının gerekebileceği, bu zararların işletme rizikosuna dahil olduğu kabul edilmektedir[74]. Bu bağlamda bankaların iş hacimlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığı ile bankacılık işlemlerindeki küçük hataların büyük zararlara yol açabileceği dikkate alındığında, somut olay özelinde banka çalışanının yürüttüğü işlerin mesleki risk arz ettiği, bir diğer deyişle zarara yatkın olduğu sonucuna varılabilir. Böyle bir durumda, örneğin zararın büyüklüğü ya da işçinin aldığı ücret gibi[75] unsurlar dikkate alınarak somut olayda işçinin hafif ihmalinden de sorumlu tutulması gerekmiyorsa, Rehber'de değişken ücretin iptali ya da geri alınmasına ilişkin getirilen kriterlerin özellikle TBK m. 400/2 hükmü dikkate alındığında işçinin sorumluluğunu ağırlaştıracağı sonucuna varılmalıdır[76].

---

dikkate alındığında anılan hükmün nispi emredici nitelik taşıdığı ve işçi aleyhine değiştirilmesinin mümkün olmadığı öğretide haklı olarak kabul edilmektedir. Bkz. **Baycık, Gaye** (2015) Türk – İsviçre Hukukunda İşçinin Hukuki Sorumluluğu, Ankara, Yetkin, s.306 vd.

74 Bkz**. Soyer**, s.13 vd.; **Baycık** (2015), s.158 vd.; **Astarlı, Muhittin** (2017) "İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı": Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2015, İstanbul, s.279 vd.; **Süzek**, s.344; **Çelik/Caniklioğlu/Canbolat/Özkaraca**, s.324-325.

75 Bu nitelikteki somut olayın özelliklerinin işçinin sorumluluğu belirlenirken dikkate alınması gerektiği yönünde bkz. **Baycık** (2015), s.158 vd.; **Astarlı**, s.282-283, 285.

76 İsviçre Finans Piyasası Denetleme Kurumu tarafından yayımlanmış olan ve benzer kriterler içeren "Finans Kuruluşlarındaki Ücretlendirme Sistemlerine İlişkin Asgari Standartlar"

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rehber ile getirilen ücretlendirme esaslarının bazıları, yukarıda açıklandığı üzere, iş hukukuna ilişkin yasal düzenlemelere ve temel ilkelere uygun; bazıları ise aykırı görünmektedir. Özellikle Rehber'in yüksek bir sabit ücret ödenmesini gerekli gören 27. maddesi göz önünde bulundurulduğunda, değişken bir performansa göre ücret belirlenmesi ile bu ücretin çalışanın bireysel performansı dışında işletme sonuçları da dikkate alınarak hesaplanacak biçimde düzenlenmesi, hukuki açıdan bir sınırlandırmaya tabi olmayabilir. Ancak değişken ücretlerin muacceliyetlerinin oldukça uzun erteleme sürelerine tabi tutulmasına, bu ücretlerin nakit dışı araçlarla ödenmesine, kazanılan değişken ücretlerin ödeme döneminde bankanın mali durumunun elverişli olması halinde ödenmesine ve bu ücretlerin iptalini ya da geri alınmasını öngören anlaşmalar yapılmasına ilişkin esaslar, iş hukukunun koruyucu hükümleri ile bazı temel ilkelerine aykırılıklar içermektedir.

Rehber'in iş hukuku ile uyuşmazlık içerisindeki hükümleri dikkate alındığında, bu aykırılıkların en başta ücret düzenlenirken önlenmesi düşünülebilir. Şöyle ki, değişken ücret açıkça bir ikramiye olarak düzenlenirse, örneğin muacceliyetin ertelenmesine yönelik bir anlaşma geçerli addedilmelidir. Her ne kadar ikramiye genellikle ilgili sebebin gerçekleşmesi ile birlikte ödenmekte ise de ikramiyenin muacceliyetinin ertelenebileceği öğretide[77] kabul edilmektedir[78]. Rehber'de belirlenen ücretlendirme esasları açısından önem arz edebilecek diğer bir husus, ikramiyenin kural olarak işverence isteğe bağlı ödenmesidir. İkramiyenin iradiliği, TBK m. 405'in lafzından açıkça anlaşılmaktadır: *"İşveren, işçilerine … ikramiye verebilir."*. O halde, işveren, ikramiye verirken takdirini hangi kriterlere dayandırmak istediğini seçme özgürlüğüne sahiptir. Bu bağlamda ikramiye, çalışanın sorumluluk alanında bir zararın meydana gelmemiş olmasına bağlı olarak

(Rundschreiben 2010/1: Mindeststandards für Vergütungssysteme bei Finanzinstituten) yönünden de mehaz İsviçre Borçlar Kanunu m. 321/e hükmüne aykırılığın meydana geleceği değerlendirilmiştir. Bkz. **Hirsiger**, s.338-339.

77 **Staehelin**, s.214; **Rehbinder/Stöckli**, s.290.

78 İsviçre Finans Piyasası Denetleme Kurumu'nun yayımladığı ve benzer ücretlendirme esaslarının benimsendiği *Rundschreiben 2010/1* açısından da değişken ücretin ikramiye olarak düzenlenmesi önerilmiştir. Bkz. **Hirsiger**, s.339 vd.

ödenebilir. Yine iradi ikramiyenin ekonomik sebepler ile bir kısmının ya da tamamının ödenmemesi de mümkündür. Böylece bir ikramiye ödenirken nihai olarak bankanın mali durumu kolaylıkla gözetilebilir. Son olarak, ücretin aynen ödenmesi yasağının da ikramiye için geçerli olmadığı unutulmamalıdır[79].

Rehber'de öngörülen değişken ücretin ikramiye olarak ödenmesinin tümüyle sorunsuz olmadığı da belirtilmelidir. Şöyle ki, iş sözleşmesinin zorunlu ücret karşılığı olması nedeniyle, ikramiyenin ekleneceği bir asıl ücretin varlığı gereklidir[80]. Bu şekilde ikramiyenin ücrete bağımlı olması, ücret ile ikramiye arasındaki bu bağımlılığı zedeleyen oransal ilişkinin sınırlarının belirlenmesini gerektirir. Zira bu sınırın aşıldığı hallerde ikramiyenin ücrete bağımlılığı ortadan kalkacağından, ilgili ödeme artık ikramiye olarak nitelendirilemez. İsviçre Federal Mahkemesi de küçük meblağlı bir ücret ve büyük meblağlı bir ikramiye ödendiğinde, iradiliğine ilişkin kararlaştırmaya rağmen, ikramiyenin hukuken ücret parçası olarak nitelendirilmesi gerektiğine karar vermiştir. Ancak Federal Mahkeme, ilgili sınırın nerede çizileceğinin kesin olarak belirlenmesinin kolay olmadığını da belirtmiştir. Bu noktada gelir seviyesindeki düşüklük ya da yükseklik farklı sonuçları beraberinde getirir. Düşük bir ücretin belirlendiği hallerde görece daha düşük meblağlı ödemeler de ücret parçası olarak kabul edilebilir[81]. Bununla birlikte orta ve yüksek gelir seviyesi bakımından ise ücretle aynı ya da ücreti aşan tutardaki ikramiye niteliğindeki ödeme, asıl ücretin parçasını oluşturacaktır[82]. Rehber açısından değerlendirildiğinde, Rehber'in 27. maddesi uyarınca sabit ücret kararlaştırılmasının aranması ve özellikli çalışanlar olarak nitelendirilenlerin genel olarak yüksek gelir seviyesi grubunda yer aldıkları birlikte değerlendirildiğinde, bu çalışan grubu açısından ikramiyenin bir ücret parçasına dönüşmesi mümkün olmayabilir. Ancak Rehber'deki esasların diğer çalışanlara da temel olarak uygulanması durumunda, ikramiye ödenmesi

---

79 **Portmann**, s.1862, 1883; **Streiff/von Kaenel/Rudolph**, s.333; **Süzek**, s.376; **Centel**, s.317, 321; **Mollamahmutoğlu/Astarlı/Baysal**, s. 651; **Eyrenci/Taşkent/Ulucan/Baskan**, s.150; **Uşan, M. Fatih/Erdoğan, Canan** (2020) İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s.131; **Akyiğit**, s.192; **Çil**, s.479.

80 BGE 129 III 276, Erw.2.1.

81 BGE 129 III 276, Erw.2.1; BGE 139 III 155 Erw.3.2.

82 BGE 142 III 381 Erw.2.2.1.

yoluyla iş hukuku açısından ortaya çıkan uyuşmazlıkların giderilmesi yolunda bir başarı elde edilemeyebilir. Nitekim bu çalışanlar açısından ikramiye, tutarı nedeniyle bir ücret parçası olarak nitelendirildiğinde yukarıda açıklanan iş hukuku kurallarına aykırılıklar aynı şekilde geçerli olacaktır.

Rehber'in iş hukukuna ilişkin aykırılıklarının giderilmesinde bir diğer yaklaşım, özellikli çalışanların iş sözleşmesi ile çalışmadığının kabulüne dayanabilir. Rehber'in ücretlendirme esaslarının asıl olarak özellikli çalışanlar için getirilmiş olması dikkate alındığında, bu özellikli çalışanlar yönünden her zaman bir iş sözleşmesinin varlığından söz edilemeyebilir. Şöyle ki, özellikli çalışan, Rehber'in 4. maddesinde, *"Bankanın risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra eden banka çalışanını ifade eder."* şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca Rehber'in 6. maddesinde, özellikli çalışanların kimler olduğunu tespit etmenin bankanın sorumluluğunda olduğu düzenlenmiştir. Banka, bu tespiti, Rehber'deki esasları dikkate alarak gerçekleştirir (Rehber m. 6/1). Rehber, her ne kadar ilgili bankada özellikli çalışanların kimler olduğunun tespitini bankaya bırakmışsa da özellikli çalışan kategorisine girenlere ilişkin bazı örnekler de vermiştir. Rehber'in 7. maddesinde, *banka yönetim kurulu üyeleri* ve *üst düzey yönetimi*, özellikli çalışan olarak kabul edilmiştir. Ardından Rehber'in 4. maddesindeki özellikli çalışana ilişkin genel tanıma tekrar yer verilmiş ve bankanın kendi değerlendirmesi sonucunda *banka risk profilinde önemli etkisi bulunan bir fonksiyon icra ettiği düşünülen diğer banka çalışanları*nın da özellikli çalışan olduğu vurgulanmıştır. Devamında ise, *yıllık kazandığı toplam ücretlendirme bakımından bu kişilere denk veya daha üst konumda olan banka çalışanları*nın da özellikli çalışan kategorisine girdiği kabul edilmiştir. Rehber'in bu düzenlemeleri dikkate alındığında, öncelikle banka yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimindekiler açısından bir iş sözleşmesinin bulunup bulunmadığı incelenmelidir.

Şirket yönetim kurulu üyelerinin iş sözleşmesi ile çalışıp çalışmadığı meselesi, Yargıtay kararlarına konu olduğu gibi öğretide de incelenmiştir. Yargıtay kararlarında özellikle sonradan yönetim kurulu üyesi olan şirket genel müdürünün iş sözleşmesinin sona erip ermediği tartışılmıştır. Yüksek mahkemenin bu kararlarında genel müdürün organ sıfatı kazanarak mı yoksa organ sıfatı kazanmaksızın mı yönetim kurulu üyesi olduğu belirlenerek sonuca

gidilmiştir. Yönetim kurulu üyesi eğer şirketi temsil ve ilzama yetkili kişi-organ sıfatını kazanmışsa, iş ilişkisinin sona erdiği kabul edilmiştir[83]. Bir diğer deyişle, kişi-organ statüsü söz konusu olduğunda, bağımlılık unsurundan söz edilemeyecektir. Öğretide ise Yargıtay'ın görüşünden kısmen bir ayrılma söz konusudur. Şöyle ki, eğer yönetim yetkisi kendisine tümüyle devredilmiş olan kişi-organ yönetim kurulu üyesi söz konusu ise bu kişinin bağımlılığından söz edilemez ve bu kişiler işçi olarak nitelendirilemez[84]. Bununla birlikte yönetim yetkisinin böyle bir devri söz konusu değilse, tüzel kişi ile tüzel kişinin organını oluşturan kişiler arasında iki farklı hukuki ilişki bulunabilir, yani yönetim kurulu üyesi ile şirket arasındaki organ ilişkisine ek bir iş ilişkisi kurulmasına engel yoktur[85]: Üst düzey yönetici yönetim kuruluna seçildiğinde diğer yönetim kurulu üyeleri gibi şirketi yönetim ve temsil yetkisine sahip olur. Ancak yönetim kurulu organ olarak varlığını sürdürdükçe yönetim kurulu üyesi olan bu kişi, iş görme edimini bu organın emir ve talimatları doğrultusunda yerine getirir. Kurulda oy hakkı bulunsa da kararların alınmasında tek başına yetkili değildir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyesi seçilse de genel müdürün iş sözleşmesinin devam etmesi mümkündür. Burada belirleyici olan yönetim kurulu üyesi seçilen kişi yönünden bağımlılık ilişkisinin devam edip etmediğidir. Bu görüşün haklılığı, özellikle bankacılık sektörüne ilişkin yasal düzenlemeler dikkate alındığında daha iyi anlaşılmaktadır. Nitekim Bankacılık Kanunu'nun 23. maddesi uyarınca genel müdür, banka yönetim kurulunun doğal üyesidir. Yönetim kurulu üyeliğinin Kanun gereği olduğu bu halde, genel müdürün organ ilişkisine paralel olarak bağımlılık ilişkisi içerisinde iş görmesi mümkündür.

---

83 Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2020/2942, K: 2020/14478, T: 03.11.2020; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2017/1092, K: 2020/6950, T: 02.07.2020; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, E: 2017/4934, K: 2018/7760, T: 05.04.2018; Yargıtay 22. Hukuk Dairesi, E: 2015/22734, K: 2017/22191, T: 19.10.2017, Yargıtay Bilgi Bankası, s.e.t. 16.02.2022.

84 **Doğan Yenisey, Kübra** (2016) "Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi", İÜHFM, C: LXXIV, Özel Sayı (Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan – Cilt I), İstanbul, s. 330. Her ne kadar TTK m. 375'te yönetim kurulunun devredilemez yetkileri düzenlenmişse de bunun üst yönetim ve üst gözetim yetkilerinin bağımlılık ilişkisinin varlığı için yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Bkz. **Doğan Yenisey,** s.327 vd.

85 **Doğan Yenisey,** s. 332 vd.

Yukarıda açıklandığı şekilde banka yönetim kurulu üyeleri yönünden dahi iş ilişkisinin varlığından söz etmek mümkün olduğundan, yönetim kurulu üyeleri dışındaki özellikli çalışanlar açısından iş hukuku ilkelerinin ve koruyucu hükümlerinin uygulanmadığı bir sözleşme ilişkisinin varlığını kabul etmek son derece güçtür. O halde, iş ilişkisi dışında bir sözleşme ilişkisinin kabulüne yönelik bu yaklaşım da Rehber'in iş hukukuna ilişkin aykırılıklarının giderilmesinde ancak sınırlı bir çözüm sunabilir niteliktedir[86].

Sonuç olarak, ancak bazı özellikli çalışanlar yönünden iş ilişkisi dışında bir sözleşme ilişkisinin varlığı kabul edilebildiğinden, bunun dışında kalan çalışanlar yönünden iş hukukuna ilişkin aykırılıklar varlığını sürdürmektedir. Oysaki Rehber ile belirlenen esasların iş hukukunun emredici hükümlerinin yerine geçemeyeceği açıktır. Yine Rehber'de öngörülen değişken ücretlendirmenin bir ikramiye düzenlemesi ile sağlanması da iş hukuku uyuşmazlıklarını tümüyle ortadan kaldırmamaktadır. Dolayısıyla çalışanlarının ücretini düzenlerken bankaların Rehber ile iş hukuku düzenlemeleri arasında kalması kaçınılmaz görünmektedir. Bu zorlukların aşılması, en temelinde iş hukukunun özellikle bazı koruyucu hükümlerinin uygulanmasında farklı işçi kategorileri arasında bir ayrım yapılması meselesi ile bağlantılıdır. Böyle bir ayrımın ise esas olarak kanuna dayanması gerektiği unutulmamalıdır.

[86] Bir isimsiz sözleşmenin kabulü yaklaşımı, İsviçre Finans Piyasası Denetleme Kurumu'nun yayımladığı *Rundschreiben 2010/1* açısından da incelenmiş, ancak bu yaklaşıma sınırlı bir geçerlilik tanınmıştır. Ayrıntılı açıklamalar için bkz. **Hirsiger**, s. 346 vd.

KAYNAKÇA

Akyiğit, Ercan (2021) İş Hukuku, 13. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Albrecht, Kathrin (2016) Prämien im Berufsfussball, Bern, Stämpfli Verlag.

Alp, Mustafa (2009) "İşverene Tek Taraflı Ücret Değişikliği Yetkisi Veren Sözleşme Kayıtlarının Geçerlilik ve Denetim Ölçütleri", Legal İHSGHD, S: 21, s.11-36.

Astarlı, Muhittin (2017) "İş İlişkisinin Sona Ermesi ve Kıdem Tazminatı": Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2015, İstanbul, s.279-384.

Baş, Kadir (2021) Çalışanların Pay Sahipliği Yoluyla Anonim Şirketlere Katılımı, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık.

Baycık, Gaye (2015) Türk – İsviçre Hukukunda İşçinin Hukuki Sorumluluğu, Ankara, Yetkin.

Baycık, Gaye (2018) "İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi", Yargıtay'ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2016, İstanbul, s. 7-355.

Bilgin Yüce, Melek (2019) "TBK m. 90 – İfa Zamanı": Öz, M. Turgut/Acar, Faruk /Gökyayla, Emre/Develioğlu, H. Murat (Editörler), İstanbul Şerhi – Türk Borçlar Kanunu, C: 2, 3, 3. Baskı, İstanbul, Vedat Kitapçılık, s.757-787.

Centel, Tankut (1988) İş Hukukunda Ücret, İstanbul.

Cramer, Conradin (2007) Der Bonus im Arbeitsvertrag, Bern, Stämpfli Verlag.

Çelik, Nuri/Caniklioğlu, Nurşen/Canbolat, Talat/Özkaraca, Ercüment (2021) İş Hukuku Dersleri, 34. Baskı, İstanbul, Beta.

Çil, Şahin (2010) İş Hukukunda İşçinin Ücreti, Ankara, Turhan Kitabevi.

Deich, Svenja (2004) Die rechtliche Beurteilung von Zielvereinbarungen im Arbeitsverhältnis, Berlin, Logos Verlag.

Diepold, Markus (2003) Die Leistungsbezogene Vergütung, Berlin, Duncker & Humblot.

Doğan, Sevil (2020) "İş Hukukunda İşyeri Uygulaması Olarak İkramiye", Legal İHSGHD, S: 67, s.1013-1042.

Doğan Yenisey, Kübra (2016) "Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeliği ve İş Sözleşmesi", İÜHFM, C. LXXIV, Özel Sayı (Prof. Dr. Fevzi Şahlanan'a Armağan – Cilt I), İstanbul, s. 313-336.

Ekmekçi, Ömer (2009) "Türk Borçlar Kanunu Tasarısının İş Sözleşmesine İlişkin Belli Başlı Hükümleri", Sicil, S: 13, s.19-28.

Ekmekçi, Ömer/Yiğit, Esra (2020) Bireysel İş Hukuku Dersleri, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık.

Eren, Fikret (2020) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 25. Baskı, Ankara, Yetkin.

Eyrenci, Öner/Taşkent, Savaş/Ulucan, Devrim/Baskan, Esra (2020) İş Hukuku, 10. Baskı, İstanbul, Beta.

Feridun, Mete (2020) Küresel Bankacılık Düzenlemelerinin Dünü, Bugünü ve Yarını, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No: 335.

Geiser, Thomas (2009) "Boni zwischen Privatrecht und öffentlichem Interesse (Boni)", recht – Zeitschrift für juristische Weiterbildung und Praxis, Vol: 27, N: 4, s.115-132.

Greiner, Stefan (2015) "A70 Arbeitsentgelt": Preis, Ulrich (Hrsg.), Der Arbeitsvertrag Handbuch der Vertragsgestaltung, 5. Aufl, Verlag Dr. Otto Schmidt, s.252-280.

Güneş, Volkan (2021) İş Hukukunda Ücrete İlişkin Hedef Anlaşmaları, Ankara, Lykeion Yayıncılık.

Heiden, Ralph (2007) Entgeltrelevante Zielvereinbarungen aus arbeitsrechtlicher Sicht, Köln, Nomos.

Hirsiger, René (2011) Die Zielvereinbarung im Einzelarbeitsverhältnis – Gleichzeitig ein Beitrag zu erfolgs- und leistungsabhängigen Vergütungssystemen und Bonuszahlungen im schweizerischen Arbeitsrecht, Bern, Stämpfli Verlag.

Kabakcı, Mahmut (2012) "Her Yıl İşverenin Takdirine Bağlı Olarak Değişen Tutarda Ödenen İkramiyenin İş Şartı Niteliği", Sicil, S: 27, s.104-115.

Kabakcı, Mahmut (2016) "İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri": Centel, Tankut (Editör), İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II, İstanbul, On İki Levha Yayıncılık s.211-232.

Kayık Aydınalp, Aslıhan (2018) "İş Hukukunda Prim", Türkiye Adalet Akademisi Dergisi, S: 36, s.53-72.

Kırca, İsmail (2000) Hukuki Yönüyle Borsa Opsiyon İşlemleri, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.

Krause, Rüdiger (2018a) "§60 Begriff, Grundlagen und Kontrolle des Arbeitsentgelts": Kiel, Heinrich / Lunk, Stefan / Oetker, Hartmut (Herausgegeben von), Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht Band 1, Indıvidualarbeitsrecht, 4. Aufl., München, Verlag C.H. Beck.

Krause, Rüdiger (2018b) "§64 Arbeitsabhängige Leistungsentgelte": Kiel, Heinrich / Lunk, Stefan / Oetker, Hartmut (Herausgegeben von), Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht Band 1, Indıvidualarbeitsrecht, 4. Aufl., München, Verlag C.H. Beck.

Linck, Rüdiger (2019) "§78 Sondervergütungen und Bonuszahlungen": Schaub, Günter (Begründet von), Arbeitsrechts-Handbuch, Systematische Darstellung und Nachschlagewerk für die Praxis, 18. neu bearbeitete Aufl., München, Verlag C.H. Beck.

Mollamahmutoğlu, Hamdi/Astarlı, Muhittin/Baysal, Ulaş (2014) İş Hukuku, Ankara, Turhan Kitabevi.

Morf, Roger Peter (2011) Lohn und besondere Vergütungsformen im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis, Bern, Stämpfli Verlag.

Müller, Roland "Mitarbeiterbeteligung": Ehrenzeller, Bernhard / Furer, Hans / Geiser, Thomas (Hrsg.), Die Mitwirkungen in den Betrieben, St. Gallen, Schriftenreihe des Instituts für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis, s.60-103.

Nomer, Haluk Nami (2020) Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 17. Bası, İstanbul, Beta.

Pelzer, Sebastian (2008) Arbeitsrechtliche Zielvereinbarungen, Hamburg, Verlag, Dr. Kovac.

Portmann, Wolfgang (2011) Basler Kommentar, Obligationenrecht I Art. 1-529 OR, 5. Aufl., Helbing & Lichtenhahn Verlag.

Portmann, Wolfgang/Stöckli, Jean-Fritz (2013) Schweizerisches Arbeitsrecht, 3. Aufl., Zürich, Dike Verlag.

Preis, Ulrich (2015) "S40 Sonderzahlungen": Preis, Ulrich (Herausgegeben von), Der Arbeitsvertrag Handbuch der Vertragsgestaltung, 5. Aufl., Verlag Dr. Otto Schmidt, s. 1200-1258.

Preis, Ulrich (2021) "GewO § 107 Berechnung und Zahlung des Arbeitsentgelts": Rudi Müller-Glöge, Ulrich Preis, Ingrid Schmidt (Herausgegeben von), Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 21. neu bearbeitete Auflage, München, Verlag C.H. Beck.

Rehbinder, Manfred/Stöckli, Jean-Fritz (2010) Berner Kommentar, Der Arbeitsvertrag Art. 319–330b OR, Bern, Stämpfli Verlag.

Rudolph, Roger (2011) "Fokus Arbeitsrecht: Neuere Entwicklungen im Bonusrecht", TREX, S: 2/2011, s.92 vd.

Senti, Christoph (2002) "Die Abgrenzung Zwischen Leistungslohn und Gratifikation", AJP, S: 2002/6, s.669-681.

Senti, Christoph (2011) "Leistungslohn oder Gratifikation, Stand der Diskussion und Versuch eines systematischen Ansatzes", Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung (ARV), Heft 1, s.1-10.

Soyer, Polat (2012) "6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda Yer Alan 'Genel Hizmet Sözleşmesi'ne İlişkin 'Bazı' Hükümlerin İş Hukuku Açısından Önemi": İş Hukukunda Güncel Sorunlar (2), İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Yayınları, s.4-51.

Staehelin, Adrian (2006) Zürcher Kommentar, Band V/2c, Der Arbeitsvertrag Art. 319-330a OR, 4. Aufl., Schulthess Verlag.

Streiff, Ullin/Kaenel, Adrian v./Rudolph, Roger (2012) Arbeitsvertrag Praxiskommentar, 7. Aufl., Zürich, Schulthess Verlag.

Süzek, Sarper (2020) İş Hukuku, Yenilenmiş 19. Baskı, İstanbul, Beta.

Şahin, Barış (2020) "İşçinin Pay Sahipliğinin Esneklik Açısından Değerlendirilmesi: İngiltere Örneği", ÇÜHFD, C: 5, S: 1 (Arş. Gör. Ceren Damar Şenel Armağanı), s.2861-2882.

Uşan, M. Fatih (2003) İş ve Sosyal Sigorta Hukuku Uygulamasında Parça Başına Ücret, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Uşan, M. Fatih/Erdoğan, Canan (2020) İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Ankara, Seçkin Yayıncılık.