

İŞLETMELERDE TEŞVİK SİSTEMİ OLARAK KAR PAYLAŞIM PLANLARI

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ*

Özet

Kar paylaşım planları çalışanların ek bir gelir elde etmelerini yanında, kalifiye işgücünün işletmeye çekilmesi veya çalışmasının devamının sağlanması için anahtar bir rol oynar. Planlarda karlar işletme çalışanları ile paylaşılmaktadır. İşverenlerin kar dışında (plana) herhangi bir katkıları olmamaktadır ve karların paylaşımı için (karmaşık) formüller belirlemeleri de gerekmez. Plan işveren tarafından kurulur ve devam ettirilir. İşletmenin katkısı yönetim kurulunun alacağı bir karar ile belirlenebilir. Kar paylaşım planı esnek bir yapıya sahiptir. Karların her zaman çalışanların performansları ile ilişkili olmaması planların etkisini olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü çalışanların dışındaki pek çok faktör karların oluşumunu etkilemektedir. Buna rağmen kar paylaşım planları etkili bir ücretlendirme aracı olarak görülebilir.

Abstract

Profit-sharing plans are not only a popular means of providing extra incomes for employees and but also a key policy attracting and keeping high quality employees. In Profit-Sharing Plan most of business share with the their employees. Employers are neither restricted to making contributions only out of net profits nor to having a definite formula for calculating the profits it intends to share. Plans are established and maintained by employers. Company contributions may be determined by the discretion of the board of directors. Profit sharing plan has a flexible structure. The effectiveness of these plans depend on enterprises profitability there is no direct relation with employees performance for the business in most times. Sometimes the market conditions more determine the profitability of the busines. On the contrary this profit sharing plans can be seen one of effective tools for remuneration.

* Sakarya Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen üretim yapısı ve gittikçe yoğunlaşan rekabet baskısı, işletmeleri maliyet açısından hassas davranmaya itmektedir. Özellikle işletmelerde önemli bir maliyet olgusu olarak belirginleşen işgücü giderleri açısından bu durum daha da önem kazanmaktadır. Diğer yandan işgücünün işletmelerin asli faktörü olarak algılanıp bu yönde düzenlemelerin değer bulması da dikkatlerin işgücüne yönelmesinin bir nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işgücü ile ilgili olarak ve özellikle de ücretlendirme konusunda farklı düzenlemelerin önem kazandığı görülmektedir. Tüm bunlar performans ve performansa dayalı ücretlendirmenin değer bulmasına yönelik oluşumları hızlandırmıştır.

Performansa dayalı ücretlendirme amaca ve sisteme bağlı olarak farklı teknikler kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar içerisinde özellikle “kar paylaşım planları” ön plana çıkmaktadır. Kar paylaşım planları felsefi boyutta, önemli bir üretim girdisi olarak kullanılan işgücünün sadece karşılığı olan ücreti almakla kalmamasını, bunun dışında günümüzün gelişmelerine paralel bir tarzda çalışanların göstermiş oldukları çaba ve gayretlerinin nedensel ve tamamlayıcı bir sonucu olarak da ortaya çıkan karlardan bir kısmı ile ödüllendirilmeleri gerektiği gerçeğine vurgu yapmaktadır.

Dar bir bakış açısı ile düşünüldüğünde kullanılan işgücünün kantitatif ve kalitatif bileşeninin üretimin çıktısı ve kalitesi üzerinde önemli bir etki gücüne sahip bulunduğu, buna karşılık olarak üretilen mal ve hizmetlerin satışı ve elde edilen kar ile bir ilişkisinin bulunmadığı ileri sürülebilir. Fakat ortak bir işletme kültürünün oluşturulabilmesi, çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri arasındaki çekişmelerin önlenbilmesinde bu tür planların önemli bir anahtar rolü oynayacağı unutulmamalıdır. Uygulama ve araştırma sonuçları bu ifadeleri ispatlar niteliktedir.

1. KAR PAYLAŞIM PLANI, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kar paylaşımı, çalışanlarla işverenler arasındaki çekişmelerin karların paylaşılması yolu ile azaltılabileceği düşüncesinden hareketle ilk kez 1835’te Parisli Edme Jean LeClaire tarafından dile getirilmiştir. 1843’te kar paylaşım sistemini kuran ve tekniklerini ortaya koyan LeClaire kar paylaşım planlarının kurucusu olarak bilinmektedir (Bernolak 2000:30). Ortaya çıktığı dönemlerde sınırlı ve dar bir alanda uygulama imkanı bulunan planlar günümüzde

endüstriyel demokrasinin bir uzantısı olarak finansal paylaşım modeli içerisinde özellikle 1990 sonrasında işletmeler tarafından daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Conyon & Freeman 2001:33).

Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme karına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren planlara "kar paylaşım planları" adı verilmektedir (Ünal, 1998:31). Karlardan ne kadarlık bir oranın çalışanlara dağıtılacağı ise işletme yönetiminin kararı ile belirginlik kazanmaktadır (Armstrong, 1995:672).

Planlarda çalışanların ikramiye ödemeleri, kar bazlı şirket başarısına dayalı olarak gerçekleşmekte ve genellikle çalışanlar belirli bir kar seviyesine ulaşıldığı zaman ödüllendirilmektedirler. Bu karların bir kısmı çalışanlara nakit olarak ödenirken bir kısmı ise gelecek için (emeklilik işten ayrılma, ölüm veya sakatlanma gibi durumlar için) ayrılmaktadır (Antony, Perrew & Kacmar, 1996: 403).

Kar paylaşım planlarının savunucuları, performansın karlar dikkate alınarak ölçülmesinin en iyi yöntem olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre iç ve dış pazarlarda sağlanan başarı ve elde edilen karların büyüklüğü tüm işletmeler için ulaşılmak istenen temel bir amaç olup elde edilen başarıya ulaşılmada etkili olan emek unsurunun ödüllendirilmesi bu yönüyle bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

İşletme yönetimleri kar paylaşım planlarını çok farklı amaçlar için kullanabilmektedirler. Fakat yapılan araştırmalar bu tür planların daha çok finansal teşvik yönüne odaklanıldığını ortaya koymaktadır. Uzmanlar kar paylaşım planları gibi "finansal teşviklerin" çalışanlarla yönetim arasında ortak bir hedef birliğinin oluşturulması ve bunun için yoğun bir çabanın sarf edilmesi konusunda etkili bir motivasyon aracı olduğunu belirtmektedirler.

Fakat kar paylaşım planlarının uygulanması sonrasında verimlilik ve performans gelişmelerinin olup olmadığına ilişkin gözleme dayalı verilerin yetersiz olduğu kimi çevrelerce dile getirilmektedir. Ayrıca böyle bir bağlantı kurulmuş olsa bile bunun kar paylaşım planlarının mı yoksa şirket performansındaki gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olabileceği ihtimali sorunun çözümünü ve ilişkiler yumağı içerisinde etken sebep-sonuç bağlantılarının kurulmasını güçleştirmektedir (Ogden 1995:26).

Kar paylaşım planlarının işletmelerin performansları üzerindeki etkileri konusundaki verilerin yetersizliğine rağmen işverenlerin bu uygulamayı

çalışanlarının motivasyonlarını arttıran ve işyerine bağlılığı geliştiren bir araç olarak görmeleri sonucu özellikle 1980'lerden sonra uygulama alanı daha da genişlemiştir.

Bunun dışında işverenler kar paylaşım planlarını şu temel nedenlere dayalı olarak uygulamaktadırlar (Ogden, 1995:26, Ünal, 1998:32):

- Çalışanların kendilerini işletme ile daha ilgili oldukları hissetmelerini sağlamak,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularını güçlendirmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Verimlilik artışı sağlamak,
- Grup teşviki sağlamak,
- İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi oluşturmak,
- Nitelikli işçileri işletmeye çekmek,
- Çalışanların işletmenin başarıları konusunda eğitimlerini sağlamak.

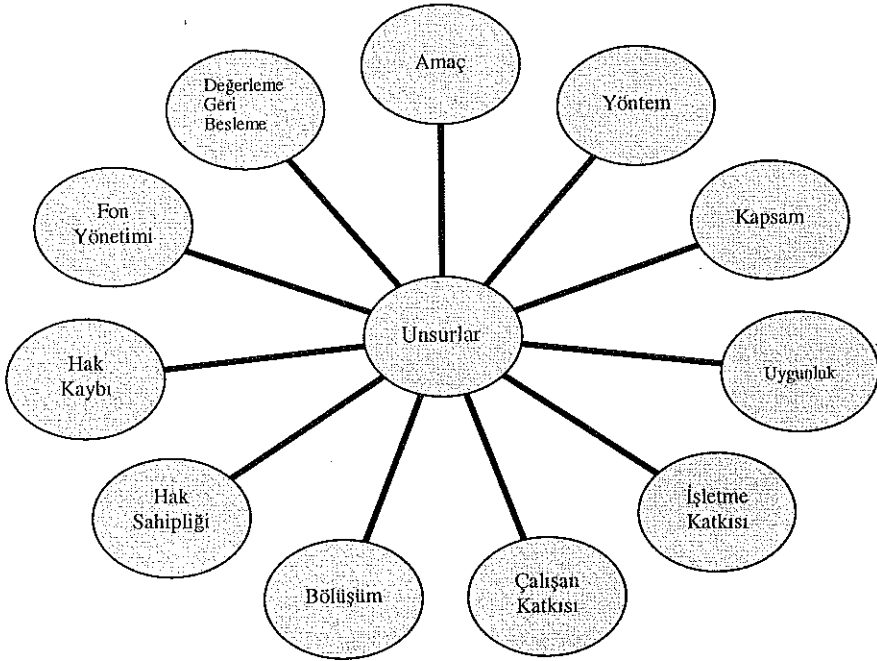
Günümüzde kar paylaşım planlarının finansal bir teşvik unsuru niteliğinden çok, yönetime neler sunabileceği, orta kademe yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde nasıl bir beklentiye neden olabileceği, dikkat çeken tartışma konuları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca konunun uzmanları ve bilim çevrelerince yürütülen vaka çalışmalarında, yönetimin kar paylaşım planlarını uygulamalarının altında yatan temel nedenin maliyet ve teşvik kaygıları olmadığı, yeni gelişen trendlere bağlı olarak daha çok ortak değer ve inançların kazandırılmasına yönelik uygulandığı ortaya çıkartılmıştır (Ogden, 1995:27).

Yaygın olarak iş çevrelerinde ve özellikle yönetici kademelerinde kar paylaşımının, verimliliğin geliştirilmesi temeline dayalı olan kazanç paylaşımından bazı noktalarda ayrılıklar gösterdiği dikkatlerden kaçırılmaktadır. Çalışanların kontrollerinin dışındaki bir çok faktör karların oluşumuna etkiye bulunabilmektedir. Kazanç paylaşım planlarında ise, çalışanların kontrolleri altında olan verimlilik ve performans gelişimleri ve bunların sonucu olarak doğan kazançlar ödeme konusunu oluşturmaktadır. Kar paylaşım planlarında

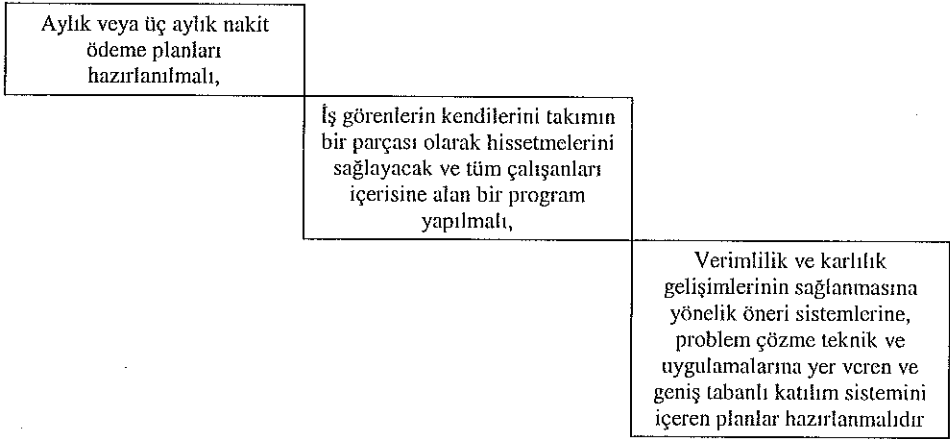
çalışanların, bireysel performans ile ödül arasında kurdukları ilişkiyi aynı derecede kar paylaşım planları altında kurmaları pek mümkün görünmemektedir. Tüm bunlara rağmen kar paylaşım planları çalışanların işletme ile ortak bir kimlik oluşturmalarına imkan vermekte, bunun doğal bir sonucu olarak da pek çok yönetici, işletmenin finansal başarılarının çalışanları ile paylaşılması gerektiğine inanmakta ve bu yönde uygulamalarda bulunmaktadır (Armstrong, 1995:672).

2. KAR PAYLAŞIM PLANI: UNSURLARI VE UYGULANMASI

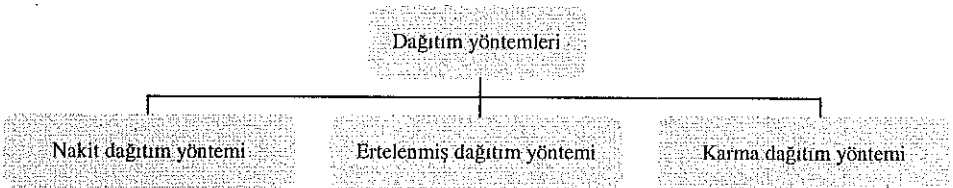
Kar paylaşım planlarının dizaynı ve uygulanması süreçlerinde bazı konulara dikkat edilmesi planın etkinliği ve başarılı sonuçlara ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Bunlar (Bernolak 2000:30):



2.1. Amaç: Yönetim kar paylaşım planlarının dizaynına geçmeden önce planın amaçlarını net ve açık bir şekilde öncelikli olarak belirlemelidir. Ayrıca belirlenen amaçların işletmenin felsefesi ile uyumlu olmasına özen gösterilmelidir. Örneğin amaç/amaçlar verimliliğin ve karlılığın artırılması yanında işletme ile ortak kimlik duygusunun oluşturulması olarak belirlenmiş ise bu durumda:



2.2. Yöntem: Kar paylaşım planlarında işletme yönetimi tarafından belirlenmiş orandaki karlar çalışanlara üç farklı şekilde dağıtılabilir. Bunlar:



- **Nakit dağıtım yöntemi:** Nakit dağıtım yönteminde yıl sonunda elde edilen karın önceden belirlenmiş olan belirli bir yüzdesi çalışanlara nakit olarak hemen ödenmektedir.
- **Ertelenmiş dağıtım yöntemi:** Ertelenmiş ödeme yönteminde ise karlar işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş bir tarihe kadar oluşturulan bir fonda değerlendirilmekte ve daha sonra ödenmektedir.

- Karma dağıtım yöntemi: Karma ödeme yönteminde ise nakit ve ertelenmiş dağıtım yöntemleri birlikte uygulanmakta, çalışanlara dağıtılacak olan karların bir kısmı nakit olarak ödenirken bir kısmı da fonda tutulmaktadır.

Nakit dağıtım yöntemi, ertelenmiş dağıtım tekniğine göre uygulanması açısından daha kolay olup, ödüller hemen dağıtıldığı için motivasyon etkisi daha güçlüdür. Sanayileşmiş ülkelerde “ertelenmiş dağıtım yöntemi”, emeklilik planlarına sahip olmayan işletmelerde kıdemli çalışanları ödüllendirmek amacı ile daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.3. Kapsam: Dar kapsamlı planlarda, karlardan tüm çalışanlar faydalandırılmayıp belirlenen grup veya gruplar finansal olarak ödüllendirilmekte, bu tip uygulamalara ise daha çok işletmelerin üst düzey yöneticileri konu olmaktadır. Ayrıca işletmeler, yetenekli yöneticileri kendi bünyelerinde istihdam edebilmek için bu tür planları bir çekim aracı olarak da kullanabilmektedirler. Geniş kapsamlı planlar ise, tüm çalışanların kar paylaşımından faydalanmasına imkan sağlar. Tüm çalışanları içerisine alan ve ödüllendiren bu tür planlar takım çalışması, işbirliği ve işyerindeki iletişime önemli katkılar sağlayabilmektedir.

2.4. Uygunluk: Uygunluk, hangi çalışanların ve ne zaman planın üyesi olacakları konusundaki yaklaşımı ifade etmektedir. Uygunluk kriteri için genel uygulama, çalışanın kar paylaşım programına katılmadan önce 3 ay ile 2 yıl arasında bekletilmesi yönünde olmaktadır. Bu uygulama tekniği işletmelerin yüksek işgücü devrini aşağı seviyelere çekmesine ve işten ayrılmaların optimum düzeye indirilmesine imkan vermektedir.

2.5. İşletmenin Katkısı: İşletme yönetiminin ilgili döneme ilişkin olarak uygulayacağı kar paylaşım formülasyonunda, karın ne kadarlık bir yüzdesinin ve bunun hangi sıklıklarla çalışanlara ödeneceği konusu planın özünü oluşturmaktadır. İşletme yönetimi hangi formülasyonun kullanılacağına ilişkin olarak kararını vermeden önce geçmiş dönemlerin bir analizini yapması doğru olacaktır. Sanayileşme sürecini tamamlamış, enflasyon oranları çok düşük olan ülkelerde, işgörenlerin yıllık faaliyet karlarından %5'inin altındaki ikramiye ödemelerinin çalışanlar üzerinde hedeflenen amaçların gerçekleşmesini önlediği görülmektedir. Araştırma bulguları bu tezi doğrular niteliktedir. Bu yüzden yönetimlerin, işletmenin finansman yapısına zarar vermeden %5'in üzerinde kar

payı ödemelerine imkan verecek formülasyonlar üzerinde çalışma yapmaları uygun olacaktır. Örneğin California merkezli çok uluslu bir şirket olan The Scott Valley aylık satışlarına bağlı olarak doğan karlardan %19.61'lik bir kısmın kar paylaşımına konu olacağını çalışanlarına duyurmuştur (New Straits Times, 2002). Kardan verilecek olan payın yüksek seviyelerde olması planların sağlayacağı faydaların maksimize edilmesine önemli katkılar sağlayabilir.

İfade edilenler çerçevesinde A İşletmesi için kar paylaşım planının nasıl uygulanabileceği örnek üzerinde aşağıda verilmiştir:

A İşletmesi yönetimi, vergilerden önceki karının %15'ini nakit dağıtım tekniği ve çalışanların yıllık ücretleri ile orantılı olarak dağıtılmasını öngörmüş olsun, buna göre;

A İŞLETMESİ 2004 YILI KAR PAYLAŞIM PROGRAM PLANI

Yıllık periyotta elde edilen toplam kazançlar:	300 Milyar
Yıllık İşçilik (dolaylı ve dolaysız) Ödemeleri:	120 Milyar
Vergi Öncesi Kar:	60 Milyar
İşletmenin Vergi Öncesi Kar Paylaşım Planı Havuzuna Katkısı:	60 Milyar x 0.15 = 9 Milyar



Kar Paylaşım Planı Çerçevesinde Dağıtım Yapılacak İkramiye Yüzdesi: (çalışanlara dağıtılacak kar miktarı / yıllık işçilik ödemeleri) yani 9 Milyar / 120 Milyar = 0,075



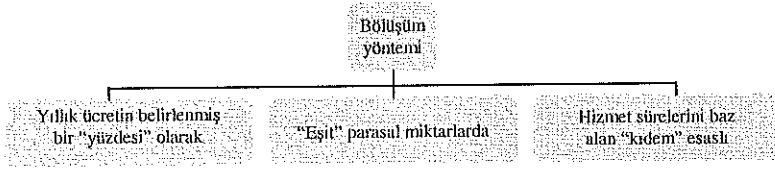
6 Milyar x 0,075 = 450 Milyon TL olacaktır.

Çalışanlara, aldıkları yıllık ücretin belirlenmiş bir yüzdesi olarak ödeme yapılması öngörüsü altında, A İşletmesinde çalışan ve yıllık kazancı (500 milyon x 12 ay) 6 Milyar olan Bay K.'nın plan çerçevesinde alacağı ikramiye tutarı 450 milyon lira olacaktır.

2.6. Çalışanların Katkısı: Daha çok ertelenmiş kar dağıtım planlarında görülen bu uygulama tekniğinde işletme, şirket veya holding için özel bir emeklilik sistemi oluşturulmakta ve bu sisteme dahil olmak veya olmamak çalışanların isteğine bırakılmaktadır. Sistem içerisinde yer almak isteyenler belirli bir oranda bu fona katkıda bulunmaktadırlar. Ülkemizde özellikle

bankacılık sektöründe faaliyet gösteren pek çok kuruluş bu yöntemi uygulamaktadır.

2.7. Bölüşüm: Kar paylaşım havuzundaki parasal meblağın çalışanlar arasında hangi metoda bağlı kalınarak bölüştürüleceği sistemden faydalananları önemli ölçüde ilgilendirmektedir. Bu konuda yönetim gerekli özen ve dikkati göstermediği takdirde işletme içerisinde çekişmelerin çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bölüşümde yaygın olarak üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar:



Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı işletme yönetimleri tarafından önceden belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır.

2.8. Hak Sahipliği: Ertelenmiş dağıtım yönteminin kullanıldığı planlarda havuzda tutulan paylar, çalışanların durumlarına bağlı olarak farklı ödeme tekniklerine konu olmaktadır. İki farklı uygulama bu konuda dikkat çekmektedir:

- Belirli bir dönem sonrasında (genellikle 1 yıl) havuzdaki paranın tamamının ödenmesi,
- Derecelendirilmiş ödeme yöntemi kullanılması. Daha çok uzun süreli çalışma ilişkilerinin geçerli olduğu işletmelerde kullanılan bu yöntemde çalışanın kara dayalı ikramiyesinin ilk yılın sonunda %10'u, ikinci yılın sonunda %20'si, üçüncü yılın sonunda %30'u..... onuncu yılın sonunda ise tamamı ödenmektedir.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan iki farklı ikramiye hak sahipliği tekniklerinden birincisinin, yani tüm kar payının bir seferde çalışana ödenmesinin çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir.

2.9. Hakkın Kaybedilmesi: Çalışanın işletme ile hizmet ilişkisi sona erdiğinde planlardan yararlanma imkanı da ortadan kalkmaktadır. Ertelenmiş dağıtım planlarında ise yönetimler farklı uygulamalar sergileyebilmektedirler. Çalışanın hesabında tutulan paranın tamamı kendisine ödenirken bazılarında ise bu tutar ortak kar dağıtım fon hesabına aktarılabilir.

2.10. Kar Paylaşım Planı Fonlarının Yönetilmesi: İşletme içerisinde, plandan yararlanan tüm çalışanlar kar paylaşım havuzundaki ikramiyelerinin ne şekilde değerlendirileceğini bilmek isterler. Doğru yatırım kararlarının alınması ve uygulanabilmesi için yatırım danışmanları veya uzmanlardan yararlanılması doğru bir davranış olacaktır. Ayrıca planlarda, havuzdaki paranın nasıl değerlendirilebileceği konusunda çalışanların da tercihleri dikkate alınabilir. Fakat bu tür kararların günümüzün karmaşık, değişken ve spekülasyonlara açık iktisat ve finans dünyası içerisinde uzmanlara bırakılması en doğru davranış olarak görünmektedir.

2.11. Değerlendirme ve Geri Bildirim: Kar paylaşım planları içerisinde geniş çaplı ve etkin bir katılım sistemi genellikle kullanılmaz veya kullanımı çok sınırlandırılmıştır. Bu konuya ayrı bir önem veren ve planları uygulayan işletmeler ise aylık, üç aylık, altı ayda bir veya yıllık olarak çalışanları ile toplantılar düzenlemektedirler. Bu toplantılarda karlar, ikramiyeler, verimlilik gelişimleri ve bazı stratejik konular konuşulmakta gelecek dönemler için karların nasıl arttırılabileceği taraflarca tartışılmaktadır. Bu tür yöntemleri uygulayan işletmeler, işçi-yönetim komitelerini ve kalite çemberlerini oluşturmakta ayrıca tüm çalışanlarını içerisine alan eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlemektedirler. Bu uygulamalar kar paylaşım planlarının başarısına önemli derecede katkılar sağlamanın yanında ortak bir organizasyon kültürünün oluşumunu da desteklemektedir.

3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE KAR PAYLAŞIM PLANLARININ UYGULANMASI

Geleneksel örgüt ve yönetim felsefelerinin bir ürünü olarak doğan ve yakın zamana kadar geniş bir alanda uygulanma imkanı bulmuş klasik ücretlendirme modellerinden, günümüzün hızla değişen dinamik yapısıyla uyumlu, esneklik kabiliyetli yeni ücret modelleri, kalkınmış veya kalkınma sürecinde olan ülkelerde, işgücü verimliliğinin ve işletme performansının arttırılması, çalışanlarla işverenler arasındaki çatışmaların en aza indirilmesi vb

amaçlara ulaşılması için daha yoğun olarak kullanılmaktadır. Finansal ödüllendirme tekniklerinden birisi olarak kabul edebileceğimiz “kara katılma sistemi” de ifade edilen amaçlara ulaşmada bir araç olarak kalkınmışlık düzeyleri birbirinden farklı ülkelerde, değişik işkollarında, büyük-orta veya küçük ölçekli işletmelerde uygulanmalara konu olmaktadır.

1998’te İngiltere’de planları uygulayan kuruluşlar ve bunların istihdam ettikleri ve planlardan yararlanan çalışanlar incelendiğinde karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

	<u>Kuruluş (%)</u>	<u>Çalışanlar (%)</u>
Nakit kar paylaşım planları	31.8	37.4
Ertelenmiş kar paylaşım planları	5.8	6.4

Ayrıca planların uygulandığı yerlerde çalışanların işyerlerine olan bağlılıkları üzerinde %10 civarında pozitif bir etki gücü ve işgören başına %17’lik bir katma değer artışı yaşandığı belirlenmiştir. Çalışanların kendi istekleri ile işlerinden ayrılmaları konusunda caydırıcı bir etki gücüne sahip olan kar paylaşım planlarından “nakit kar paylaşım planlarının” %3, ertelenmiş kar paylaşım planlarının ise çok daha büyük %35 civarında bir etkiye sahip olması dikkat çekicidir (Freeman, 2001). Özellikle yüksek işgücü devrinin olduğu işletmelerde, ertelenmiş kar paylaşım planlarının uygulanması işgücü devir oranının makul seviyelere çekilmesinde önemli bir rol oynayabilecektir.

Konu 1996 yılı için Avrupa Birliğine üye ülkeler açısından ele alındığında özellikle Fransa, İngiltere, İsveç, Almanya ve Hollanda’nın bu konuda planları yaygın olarak kullandıkları dikkat çekmektedir.

Ülkelere Göre Kar Paylaşım Planları Uygulamaları(%)

Danimarka	Fransa	Almanya	İrlanda	İtalya	Hollanda	Portekiz	İspanya	İsveç
9	51	12	7	4	13	7	6	19

Kaynak: Freeman, 2001

İşletmelerin finansal performanslarının bireysel ödemelerle ilişkilendirildiği kar paylaşım planları ABD’de de yaygın olarak kullanılmakta, 400.000 işyerinde 20 milyon çalışanın yaklaşık olarak %20’si bu planlardan

yararlanmaktadır. 1970'ten bugüne değin kar paylaşım planlarındaki uygulamalar %19000'lik bir artış göstermiştir. Amerika'da kar paylaşım planlarını uygulayan işletmelerin %70'i ilk yıl %5 ile %15 arasında bir verimlilik artışı sağlamışlardır. Bunun yanında iş tutumunda iyileşmeler, ürün kalitesinde dikkate değer gelişmeler gibi istenir sonuçlara da ulaşılabilmiştir (Yang, 2001:346). Bir çok şirket kar paylaşım planları ile önemli başarılar yakalamıştır. Önceleri yalnızca üst düzey yöneticilerine ödemeler yapan Hewlett-Packard günümüzde orta düzey yöneticilerini ve beyaz yakalı çalışanlarını kar paylaşım planlarından yararlandırmaktadır. Amerika Alüminyum Şirketi planı uygulayan diğer bir şirket örneği olarak verilebilir. Şirket programdan olumlu sonuçlar elde etmiş 5 milyon dolar olarak gerçekleşen karının %6'sını ayırmış ve bu miktarı çalışanlarına paylaşmıştır. Bu finansal ikramiye sayesinde her bir çalışan, yıllık ücretinin yaklaşık olarak %7'lik bir oranında ödüllendirilmiştir (Antony, Perrew & Kacmar 1996:403).

Peak Marwick ve Stevenson Kellog'un Kanada için yapmış oldukları bir çalışmada ise ulaştıkları veriler gayet dikkat çekici bir özelliğe sahip görünmektedir. 274 işverene ait 641 bin çalışanın istihdam edildiği işletmelerin incelendiği araştırmada, işverenler genel olarak finansal ikramiye yöntemlerini sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %55'inin üst yönetimin altında çalışanlar için ikramiye planlarını kullandıkları ve %42'sinin bunu 3 yıldan daha uzun bir zamandan beri uyguladıkları belirlenmiştir. Kar paylaşım planları için söz konusu işletmelerin %20'sinin bunu kullandığı (%12'si bunu 4 yıldan daha uzun bir zamandan beri kullandığını belirtmiş) tespit edilmiştir. Planlara ilişkin olarak üst kademe yöneticiler yıllık ücretlerinin %24 ile %35'lik bir oranında kar paylaşım planı ikramiyeleri ile ödüllendirilirken, yönetici dışındaki çalışanların ise yıllık ücretlerinin %5-9'u oranında ödüllendirildikleri görülmüştür (Appelbaum & Mackenzie 1996:34).

Kar paylaşım sistemi esnek ücretlendirme özelliğine bağlı olarak istihdam üzerinde potansiyel bir istikrar etkisi meydana getirmektedir. İstikrar etkisinin en canlı örneği olarak Japonya'daki uygulamalar gösterilebilir. Japonya'da çalışanların ücretlerinin önemli bir kısmı karlarla ilişkilendirilmiş olup ödeme nakit bazlı olarak yılda iki defa yapılmaktadır. Bu ikramiye tutarı bir işçinin/çalışanın yıllık ücretinin ortalama %25'ine karşılık gelmektedir. Çok fazla sayıda uzman Japonya'da uygulanan kar paylaşım sisteminin düşük işsizlik oranının korunmasında önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde ortak bir görüş birliğine sahiptir. Fakat 1995 yılı OECD Raporuna göre planın işsizliği

azaltıcı etkisinin Amerika ve Almanya’da, Japonya’da olduğu kadar etkili olmadığı belirtilmektedir. Fakat planların istihdamın istikrarı üzerindeki pozitif etkileri bu ülkelerde de görülmektedir (<http://Inweb18.worldbank.org>).

Gelişmiş pek çok ülkede kar paylaşım programlarını cazip hale getiren temel ortak faktörün, devletin uyguladığı vergi kolaylıkları olduğu söylenebilir. Konu bu açıdan incelendiğinde Türk vergi mevzuatı şirketlere, kazançlarının bir kısmını çalışanlarına dağıtma imkanı vermektedir. “Temerrüt İkramesi” olarak adlandırılan karın bir kısmının personele dağıtılması, ücret gideri olarak değerlendirilmekte, vergilendirilecek kazancın tespitinde dönem kazancından indirim yapılabilmektedir. Kazancın bir kısmının çalışanlara dağıtılabilmesi için, Anonim şirketlerde genel kurulun, Limited şirketlerde ise ortaklar kurulunun karar alması gerekmektedir (Sarısu, 2003:10). Türk vergi kanunları ile sağlanan bu kolaylığın Türkiye’de faaliyet gösteren pek çok işletme için teşvik edici bir rol oynayacağı düşünülebilir. Fakat uygulama sonuçları incelendiğinde, sanılanın aksine Türkiye’de bu tür ücretlendirme tekniğinin çok kısır kaldığı dikkat çekmektedir.

Genellikle tam gün çalışan personelin ücretlerine ek olarak ve işletmenin karına bakılarak peşin yada ertelenmiş ödemeler yapılmasını öngören kara katılma sisteminin (Uğur, 11) Türkiye’deki uygulamaları hakkında inceleme ve araştırmalara dayalı kaynaklar açısından büyük bir sıkıntı yaşanmaktadır. Bu konuda KalDer 2001 yılında “İnsan Kaynaklarında Teşvik Sistemleri” isimli 36 kuruluşun incelendiği bir çalışma raporunu yayınlamıştır. Rapor bu konuda bazı ipuçları vermektedir.

Raporda belirtildiğine göre inceleme konusu olan 36 kuruluşun 12 tanesi kendi içerisinde özel emeklilik programlarını, 5 tanesi ise çalışanlarını işletme karlarından faydalandırıldığını belirtmiştir (KalDer 2001:27). 1999 yılında Bolu, Çayırova ve Çerkezköy’de kurulu beyaz eşya üretimi alanında faaliyet gösteren ve sendikalı üç farklı işletmede Nichols, Sugur ve Demir tarafından yapılan çalışmada kar paylaşım planlarının uygulanmadığı görülmüştür (Nichols & Sugur, Demir 2002:69-76). Beyaz eşya üretiminde yüksek standartlara sahip bu tür işletmelerde, kara katılma planları gibi teşvik sistemlerinin uygulanmıyor olması gayet dikkat çekicidir.

Kısıtlı veriler ışığında özel emeklilik programları ve kardan pay verme genel olarak “Kara Katılım Programı” içerisinde değerlendirildiğinde sistemin Türkiye’de diğer sanayileşmiş ülkelere oranla yaygın olarak kullanılmadığı görülmektedir.

4. KAR PAYLAŞIM PLANLARININ AVANTAJLARI

Kar paylaşım planları hem işletme yönetimlerine hem de çalışanlara önemli avantajlar sunmaktadır. Amerikalı bir ekonomist olan Martin WEITAMAN kar paylaşımının yaygın olarak kullanılmasının makro ekonomik faydalar sağlayacağını belirtmektedir. Weitaman kar paylaşımının bir teşvik unsuru olarak ekonomide tam istihdama yönelik bir hareketlilik başlatacağını, bu süreç içerisinde kısa süreli işçilik maliyetlerinin azalacağını, beklenilmedik durumlarda bile çalışanların sayısında bir indirimle gidilmeksizin işletmenin fonksiyonlarını devam ettirmesine imkan tanıyacağını belirtmektedir. Eğer kar paylaşımı verimlilik artışları ile birleştirilebilirse işçilik maliyetlerinde bir artış olmaksızın çalışanların finansal açıdan desteklenmeleri bu yolla mümkün olabilecektir (Cahil, 2000:18).

1993 yılında Kruse tarafından farklı teknikler kullanılarak kar paylaşımı ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulguların sonuçları arasında dikkate değer bir tutarlılık gözlemlenmiştir. Kar paylaşım programlarını uygulayan işletmelerin hemen hemen hepsinde kar paylaşımı ile verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir (Cahil, 2000:21). Bu yönüyle sistem, ekonominin gelişimine, endüstriyel demokrasi konsepti içerisinde çalışanlarla iletişim ve danışarak yönetim gibi temel konulara verdiği önemden dolayı verimlilik artışına dikkate değer katkılar sağlayabilecektir (Canyon & Freeman 2001:33).

Kar paylaşım planlarında formülasyon basit ve anlaşılması kolaydır. İşletme kar elde ettiği zaman bir ödeme yapılabileceğinden dolayı ücretler değişkenlik gösterecektir. Bu nedenle plan, hem yöneticiler hem de çalışanlar için işletmenin finansal açıdan olumlu bir pozisyonu yakalaması ve devam ettirmesi için ortak bir anlayışın kazanılmasına destek olur.

Planlar yolu ile kara katılan işgören, kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlamakla aynı zamanda işletmenin amacı ile aynı noktada buluşmaktadır. İşgören karın artırılmasına çaba harcarken üretim ve verimlilikte bir artış meydana gelmektedir. Ortak bir amaç birlikteliği taşıması nedeni ile işgören ve işletme yönetimi arasındaki işbirliği daha kolaylıkla sağlanabilmektedir. İşgörenin işe olan ilgi ve başarısı artarken işe giriş ve çıkışlar azalmakta işgücü devir oranı düşmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:236).

Planlar işgörenleri, çalıştıkları işletmenin başarısından bir yarar elde etmelerine imkan vermektedir. Bunun çalışanları teşvik edeceği, daha yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşmasına katkı sayılabileceği umulabilir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında kar paylaşım programının potansiyel faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Cahil, 2000:20):

- Yüksek motivasyon ve katılım,
- İşe devamsızlıklarda azalma,
- İşçi devrinde düşüş,
- Çalışanların işletme kimliği ile bütünleşmeleri,
- İşletme içi çatışmalarda azalma,
- İş organizasyonunda dikkate değer bir değişim ve gelişim,
- İşletme içerisinde varolan katılım biçimlerinin tamamlanması veya desteklenmesi.

Kısmi veya geniş tabanlı olarak finansal teşvik programı uygulayan işletmelerde (uygulamayanlara göre) finansal konular ve ortak stratejiler üzerinde iletişim kanallarının daha açık olduğu görülmektedir. Kar paylaşım planlarını dar alanda (örneğin planlardan sadece yöneticilerin faydalandırılması gibi) uygulayan işletmelerde iletişim kanalları, planları geniş tabanlı olarak uygulayan (tüm çalışanların planlardan faydalandırılması) işletmelere göre daha sınırlı olarak işlemektedir (Poutsma, 2001:2). Örneğin İngiltere de 900'den fazla işletmede yapılan çalışmalar sonrasında, kar paylaşım programlarını uygulayan işletmelerin uygulamayanlara oranla formel iletişim ve danışma kanallarını daha yaygın olarak kullandıkları ayrıca verimlilik ve finansal performans açısından da daha iyi bir durumda oldukları tespit edilmiştir (Conyon & Freeman, 2001:5). Ayrıca çalışanların performanslarının arzu edilir düzeyin altında gerçekleşmesi durumunda kar paylaşım ödemelerinin yapılması, çalışanın işletmeye karşı hissedecekleri duygusal soğukluk probleminin çözümüne katkılar sağlayabilecektir.

1990 yılında Kar Paylaşım Araştırmaları Vakfının 200'ü aşkın şirkette yapmış olduğu araştırmalar sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Kar paylaşım planları sonrasında şirket yönetimlerinin ifadeleri şöyledir (Bernolak, 2000:35):

Unsurlar	Evet %	Hayır %
<i>Çalışanların işletmelerine olan ilgileri artmıştır</i>	89	11
<i>İşçi-işveren arasındaki ortaklık duygusu gelişmiştir</i>	89	11
<i>Verimlilik artışı için motivasyon etkisi oluşturmuştur</i>	77	23
<i>Planlar anahtar personelin işe alınmasında etkili bir rol oynamıştır</i>	77	23
<i>Planlar karlarda artış veya istikrar kazandırmıştır</i>	67	33
<i>Planlar sonrasında maliyetlerde düşüşler yaşanmıştır</i>	54	46
<i>Planlar sonrasında iş güvenliği artmıştır</i>	63	37

5. KAR PAYLAŞIM PLANLARININ DEZAVANTAJLARI

Kar paylaşım programlarının başarıyı her zaman beraberinde getirdiğini belirtmek abartılı bir iyimserlik olacaktır. Çünkü işletmelerin karlılıklarını çok farklı nedenler etkileyebilmektedir. Ayrıca çalışanlar organizasyonun performansı ile kendi performansları arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir şekilde görmek ve değerlendirmek konusunda yetersiz kalabilirler. Ödemeler uzun bir süre sonrasına ertelendiğinde ise performans ile ödül arasındaki ilişki netliğini yitirmekte bu ise istenir sonuçların doğmasını engelleyebilmektedir

Makro bazda konuyu ele alan uzmanların kar paylaşım planlarına yönelttikleri en büyük eleştirilerden bir tanesi bu planların yatırımları azalttığı yönündedir. Buna sebep olarak da işletme yönetimin karlarından belirli kısmını çalışanları ile paylaştığı taktirde yeni yatırımlara girişmek konusunda daha az istekli davranacaklarını ileri sürmektedirler. Bu eleştiri karşısında programın taraftarları ise planların dengeleyici özelliğine dikkat çekmekte, dağıtılan karların istikrarlı bir talep unsuru olarak piyasada etkili olmasının yatırımları olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedirler (Cahil, 2000:18).

Kar paylaşım planlarında karşılaşılan sorunlardan bir diğeri işverenlerin karların belirli bir oranını çalışanlarına vermek konusunda gösterdikleri isteksizliktir. Çalışanların özellikle verimlilikteki artışlarla orantısız bir şekilde ödüllendirilmesine de imkan veren bu tür planlar ve bu planların sunmuş olduğu kazançlar çalışanlardan çok üst kademe yöneticilerin hakkı olduğu yönündeki düşünce özellikle yönetim kademelerince yoğun olarak dile getirilmektedir.

Kar paylaşım planlarında ödemeler yıllık olarak yapıldığı için uzun dönemli hedefler ihmal edilebilmekte, kısa dönemli amaç ve hedefler ön plana çıkabilmekte, çoğu zamanda karlar şirket çalışanlarının kontrolleri dışında

gerçekleşebilmektedir (Werther, Davis, 1993:454). Yanlış alınan yönetsel kararlar, talepte yaşanan ani değişimler, yoğun rekabet baskısı, girdi fiyatlarında meydana gelebilecek değişimler, çalışanların verimlilikleri artsa bile işletme karları üzerinde olumsuz etkilerde bulunacaktır. Bu nedenle çalışanların, verimliliği arttırmak için sarfettikleri çabalar her zaman yüksek kar oluşumlarının bir garantisi olarak değerlendirilemez. Fakat kar oluşumlarında çalışanların katkısı olduğu gerçeği hiçbir zaman inkar edilemez. İşte böyle bir durumda çalışanlara ödeme yapılmaması, program çerçevesinde daha disiplinli ve verimli çalışmaları istenen işgörenlerde aldatılmışlık duygusunun doğmasına neden olabilir.

Ödülün parasal karşılığı ile performans arasındaki zaman bazlı kopuk ilişki, geri bildirim sürecindeki gecikmeler nedeni ile programın teşvik edici yönü ciddi bir yara almaktadır. Kar paylaşım planlarında, performans ve ödül arasındaki ilişkinin kurulmasında yaşanan zorluk nedeni ile belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda yeterli motivasyon gücüne sahip olmadığı ileri sürülmektedir (Appelbaum & Mackenzie, 1996:35, Bingöl 1998:404). Bunun sonucu olarak çalışanların ücretlerine esneklik kazandıran kar paylaşım planlarının sınırlı bir etki gücüne sahip olduğu, güçlü bir verimlilik artış aracı olarak kullanılamayacağı belirtilmektedir.

Karın oluşumu ile çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi yada başarıları arasında bir ilişkinin kurulması bazen mümkün olmayabilir. Dönem sonunda elde edilen karlardan bir kısmının çalışanlar arasında eşit olarak paylaşılması çalışan işçilerin yanında tembel ve verimsiz olan çalışanların da ödüllendirilmesi demektir. Bu durum işletme içerisinde verimlilik düzeyleri yüksek çalışanlar arasında bir huzursuzluğa neden olabilecektir. Ayrıca dönem sonlarında dağıtılacak bir kar yoksa bu durum kar dağıtım yolu ile ekonomik ihtiyaçları düzenli olarak karşılanan çalışanların tepkisine de neden olabilir. Ortaya çıkan moral bozukluğunun bir uzantısı olarak kötü sonuçlardan yöneticiler sorumlu tutulabilirler veya yönetimin karları sakladığı düşüncesi oluşabilir. Bu durum çalışma barışı üzerinde istenmeyen gelişmelerin yaşanmasına da neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:236).

İşletme içerisinde çalışanların, planların bir sonucu olarak sadece karlılık hedefine odaklanmaları, üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin göz ardı edilmesi gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu ise işletmenin geleceğe dönük politikaları açısından arzu edilmeyen bir durumdur.

Kar dağıtımının sadece yılda bir kez yapılması veya emeklilik planları ile geleceğe ertelenmesi, ödemeler yoluyla kazandırılmak istenen motivasyon etkisinin ortadan kalkması demektir. Ertelenmiş ödeme planları veya emeklilik planları çalışanlar arasında hoşnutsuzluk meydana getirmekte bu durum ise çalışanların işlerine olan ilgilerinin azalmasına ve motivasyonların bozulmasına neden olmaktadır (Ünal, 1998:33). Bu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için dönem sonu nakit ödeme planları tercih edilmektedir.

6. KAR PAYLAŞIM PLANLARI, SÜREÇ VE SONUÇLARI

Kar paylaşım planlarına yönelik programın başarılı olabilmesi için işletme yönetimi açık stratejik hedefler ortaya koymalıdır. Daha sonra işe odaklanılmalı, performans en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılmalıdır. Yönetim, çalışanlarına özel durumlarına uygun olarak bağımsız bir biçimde hareket etmelerine imkan vermeli, programın revizyonu için gerekli olan çalışmaları zamanında yerine getirmelidir. Teşvikler belirgin olarak temel ücretten ayrılmalıdır, bu sayede çalışanlar performansları ile bunun karşılığında elde ettikleri ödüller arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı olarak algılayabileceklerdir (Antony, Perrew & Kacmar 1996: 404). İfade edilmeye çalışılan ve yönetimin yapması gerekenler, programın başarısını garantilemez ama başarı ihtimalini önemli derecede artırıcı bir rol oynayacaktır.

Kar paylaşım planları ile eğitim arasında önemli bir ilişki vardır. Plan, iş görenlerin sürekli eğitimi ile desteklendiğinde çalışanların etkileyebileceği unsurlar açısından karlarda istikrarlı bir devamlılık ve artışın sağlanması temin edilebilecektir.

Avrupa'da faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde, planları uygulayan işletmelerin çalışanlarının profili planları uygulamayanlara göre bir farklılık taşıdığı dikkat çekmektedir. Örneğin yapılan çalışmalar üniversite mezunlarının, planları uygulayan işletmelerde %25, uygulamayanlarda ise %21 civarında istihdam edildiğini göstermektedir (Poutsma, 2001:3).

Kar paylaşım planı gibi finanssal ödüllerin kullanılması işletme içerisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde yürütülmesine de imkan sağlayabilecektir. Ayrıca yöneticilerin bu tür planları kullanarak işletme içerisinde faaliyet gösteren fonksiyonel birimler arasında başarıya odaklı eşgüdümü sağlamaları da mümkün olabilecektir (Allen, Kilmann, 2001:14). Ayrıca kar paylaşımı gibi ödeme planları, katılımcı bir yönetim anlayışının

oluşturmasında önemli bir rol üstlenebilir. Çünkü katılımcı yönetim konsepti içerisinde konuya aynı derecede önem veren toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim teknikleri ile kar paylaşımı gibi finanssal ödüllendirme teknikleri ulaşılmak istenen hedefler açısından ortak bir paydada buluşmaktadırlar (Yang, 2001:350).

Çalışanların, karların oluşumunda dışsal faktörlerden çok (bunlar çalışanların kontrollerinin dışında olan etmenlerdir) kendilerinin gösterdikleri performansın sonucunda meydana geldiğini görmeleri durumunda, kar paylaşım planları çalışanlar üzerinde daha güçlü pozitif bir etki sağlayabilecektir. Bu durum işgörenlerin sadece aldıkları ücretler üzerine değil kar kavramı üzerine ilgilerinin doğmasına ve gelişmesine de yardımcı olabilecektir (Appelbaum & Mackenzie, 1996:33). İşletme yöneticileri, çıktı sonuçlarındaki dikkate değer iyileşmelerin (bunun karlara yansımaları şartı ile) direkt olarak çalışanların eforları veya işgücü verimliliği sonucunda meydana geldiğini belirlediklerinde, kar paylaşım oranını yükseltmeleri uygun bir davranış olacaktır (Conyon & Freeman 2001:11).

Finansal teşviklerin genel olarak çalışanlarla işverenleri birbirine daha çok yaklaştırarak çalışanların sendikalara olan ilgilerini azalttığı, sendikaların toplu pazarlık güçlerini zayıflattığı yönünde görüşler ileri sürülmektedir. İmalat sektöründe istihdam edilenlerin sayılarındaki hızlı düşüşe rağmen hizmetler sektöründe istihdamın hızla büyümesi, bu alanda daha çok bilgi teknolojilerinin kullanılıyor olması ve bunun ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar bu tezi doğrular niteliktedir. Fakat Avrupa Çalışma Ve Hayat Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı'nın Avrupa'da faaliyet gösteren sendikalı 2500 işletmeyi içerisinde alan çalışmasında, kar paylaşımı, çalışanlara hisse senedi verilmesi gibi finanssal katılım modellerinin sendikaların gücünü azalttığı yönünde somut gerçekliklere rastlanılmadığı belirtilmektedir (Poutsma, 2001:1). Gerçekte bu olgunun sendikalar için kendi güçlerindeki azalışa neden olan diğer somut nedenleri arayıp bulma ve bunlar için çözümler üretme konusunda zorlayıcı bir etki yapacağı düşünülebilir.

SONUÇ

Kar paylaşım planlarının amacı, işletmenin yıl sonunda elde etmiş olduğu karlardan önceden belirlenmiş olan bir kısmının farklı yöntemler kullanılarak paylaşılması yolu ile finansal bir teşvik sağlanması ve bu yolla işletmenin

amaçlarının gerçekleştirilmesine çalışanlar açısından bir katkının temin edilerek çalışanların motivasyonlarının, işletmeye olan bağlılıklarının artırılması, çalışanlar ile işverenler arasındaki gerginliklerin ortadan kaldırılmasıdır.

Belirlenen amaçlara ulaşılmasının temininde uygulamalara konu olmuş ülkelerde yapılan çalışmalar programın başarılı sonuçlar ortaya çıkardığını göstermektedir. Planların sunmuş olduğu avantaj ve dezavantajlar karşılıklı bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda avantajlarının daha ağırlık kazandığı dikkat çekmektedir.

Çalışanların verimlilikleri işletmelerin karlılıklarını belirleyen önemli unsurlardan bir tanesi olmasına karşın, rakip firmaların stratejileri, piyasadaki yaşanan değişimler, üretim girdi fiyatlarındaki değişikliklerin karlar üzerinde daha belirleyici bir etki gücüne sahip olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Ayrıca kalite ve kantite olarak üretilen mal ve hizmetler üzerinde çalışanların önemli bir etkisi olmasına rağmen, üretilen mal ve hizmetlerin satışı ile gerçekleşen karların oluşumunda yönetim kademesinin rolü ve etkisi daha fazladır. Bu temel farklılık dikkate alınarak çalışanlar ve yöneticiler arasında, planların uygulanması ve dağıtım tekniklerinin belirlenmesi süreçlerinde yöneticilere daha yüksek oranlarda ödemeler yapılması planların başarılı sonuçlar üretmesini önemli ölçüde destekleyici bir rol oynayacaktır.

Finansal bir teşvik aracı olarak kar paylaşım planlarının dünyada ve Türkiye'deki uygulamaları karşılaştırıldığında, nakit ödeme ve özel emeklilik planları şeklindeki uygulama formlarının dış dünyada yaygın olarak kullanılması rağmen ülkemizdeki uygulamaların çok yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca Türkiye'deki konu ile ilgili bilimsel çalışma ve araştırmaların azlığı da diğer bir dikkat çekici noktayı oluşturmaktadır.

Klasik üretim, yönetim ve ücretlendirme tekniklerinin değişen dünya ile birlikte hızla terk edilerek yeni uygulamaların işletmelerde uygulamalara konu olması, dönüşümü yakından takip eden, süreçleri izleyen değil sürecin bir parçası olmayı hedefleyen ülkemiz işletmeleri açısından da stratejik bir önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- ALLEN Richard S., Kilmann Ralph H.;** (2001), "The Role of The Reward System for a Total Quality Management Based Strategy" *Journal of Organizational Change Management*, Volume 14, Number 2, MCB University Press
- ANTHONY William P., PERREWE Pamela L., KACMAR K. Michele;** (1996) "Stratejic Human Resource Mngement" The Dryden Press, Second Edition
- APPELBAUM Steven H., MACKENZIE Loring;** (1996), "Compensation in the Year 2000: Pay for Performance?" *Healt Manpower Management*, Volume 22, Number 3, MCB University Press
- ARMSTRONG Michael;** (1995), "A Handbook of Personnel Management Practice" Fifth Edition, Kogan Page
- BERNOLAK C.;** (2000), "Productivity Gainsharing", *Enterprise and Management Development Working Paper*, (www.ilo.org)
- BİNGÖL Dursun;** (1998), "İnsan Kaynakları Yönetimi" IV. Baskı Beta Yayınları, İstanbul
- CAHILL Noel;** (May 2000) "Profit Sharing, Employee Ownership and Gainsharing: What Can They Achieve?" *National Economic and Social Council Research Series Papers No 4*
- CONYON Martin J., FREEMAN Richard B.;** (Aug. 2001), "Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence" *National Bureau of Economic Research*, Cambridge
- FREEMAN Richard B.;** (September 2001), "When Employees Have a Stake The Impact on Productivity, Employee Involvement and Retention" *Harward University Centre For Economic Performance*, (www.proshare.org/presentations/policy/freeman.pps)
- KalDer;** (2001), "Kıyaslama Projesi, İnsan Kaynaklarında Teşvik Sistemleri Sonuç Raporu"
- NEW STRAITS TIMES-MANAGEMENT TIMES;** (04/15/2002), "Profit Sharing for Seagate Employees"
- NICHOLS Theo, SUGUR Nadir, DEMİR Erol;** (2002), "Globalised Management and Local Labour: The Case of the White-Goods Industry in Turkey" *Industrial Relations Journal*, 33: 1, Blackwell Publishers
- OGDEN Stuart G.;** (1995), "Profit Sharing and Organizational Change" *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Volume 8, No 4, MCB University Press
- POUTSMA Eric;** (2001), "Employee Share Ownership and Profit Sharing in The EU" *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*
- SABUNCUOĞLU Zeyyat;** (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi" Ezgi Kitabevi, Bursa
- SARISU Ekrem;** (11 Mart 2003), "Şirket Karından Çalışanlara Pay", *Finansal Forum*
- UĞUR Adem;** "Endüstriyel Demokrasi" *Yayınlanmamış Ders Notları*, Sakarya Univ, İ.İ.B.F
- ÜNAL Ayşe;** (1998), "Performansa Dayalı Ücret" *Kamu-İş Ankara*

WERTHER William B., DAVIS Keith; (1993), "Human Resources And Personnel Management" McGraw-Hill International Editions, Fourth Edition

YANG Helio Y.; (2001), " Setup Cost Improvement in Just-in-Time Production Using Profit Sharing" Production Planning&Control, Vol 12, No 4

<http://Inweb18.worldbank.org/External/lac/lac.nsf/c3473659f307761ec0054ec>