

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

Canan COŞKUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
DOÇ.DR. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL, Eylül 2016

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

Canan COŞKUN
(142001126)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

DANIŞMAN
DOÇ.DR. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

İSTANBUL, Eylül 2016

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANSI

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ
BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

Canan COŞKUN
(142001126)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ahmet Tuğrul SAVAŞ

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Kadir TUNA
(İstanbul Üniversitesi)

: Yrd. Doç. Dr. Turgay MÜNYAS



İSTANBUL, 2016

ÖNSÖZ

Günümüzde yüksek rekabet ortamında, farklılık yaratabilmeyi başaran ve rakiplerinden öne geçebilen kurumlar stratejik yönetim esaslarına göre faaliyet gösteren ve odaklanmayı başarabilen kurumlardır. Katma değer yaratan aktivitelere odaklanması performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi, sermayenin ve çalışanların performanslarının artırılması, tüm kurum ve kuruluşların üzerinde yoğunlaşması gereken alanlardır.

Stratejilerin şirketlerde oluşturulmasından çok uygulamaya aktarılmasındaki başarı, şirketlerin mevcut konumlarını ve rekabetteki üstünlüklerini belirleyen temel faktördür. Yapılan araştırmalar oluşturulan stratejilerin % 10 undan azının etkin bir şekilde hayata geçirildiğini ve belirli bir stratejik yönetim süreci olan şirketlerin diğer şirketlere göre daha iyi performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Kurumlar, strateji uygulama yetkinliklerini artırmak için strateji yönetimi, finans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri yönetimi ve süreç yönetimi, olmak üzere beş ana yönetim sürecine ihtiyaç duyarlar. Söz konusu bu beş temel süreç merkezde yer alan stratejiyi sarmalamaktadır. Bu beş prensip, stratejiyi operasyonel terimlere tercüme etmek, organizasyonu strateji ile uyumlandırmak, stratejiyi tüm çalışanların işi yapmak için motive etmek, stratejiyi süregelen bir süreç haline getirmek için yönetmek ve değişimi harekete geçirmektedir.

Bu çalışmamın ilk fikir olarak ortaya çıkışından tezi tamamlama kadar geçen süreçte destekleriyle bana yön veren ve görüşleriyle önemli katkılarda bulunan Değerli Danışman Hocam Sn. Doç. Dr. A. Tuğrul Savaş'a, bugünlere gelmemde her türlü fedakarlığı gösteren, beni daima destekleyip yüreklendiren rahmetli babam Mehmet Coşkun'a ve annem Behiye Coşkun'a, ve kızlarım Zeynep ve Derin'e sonsuz teşekkürlerim ve sevgilerimle...

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
BÖLÜM 1 PERFORMANS YÖNETİMİ	1
1.1. P.Y.S KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	1
1.2. PERFORMANS MODELİ VE PERFORMANS	
ÖLÇÜTLERİ	3
1.2.1. Genel Performans Ölçütleri.....	5
1.2.1.1. Verimlilik	5
1.2.1.2. Etkinlik	6

1.2.1.3.	Etkililik	6
1.2.1.4.	Ekonomiklik-Karlılık.....	7
1.2.1.5.	Kalite ve Yenilikçilik.....	8
1.2.1.6.	Müşteri Memnuniyeti	8
1.2.1.7.	Karlılık.....	9
1.2.1.8.	Çalışan Memnuniyeti	9
1.3.	PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	10
1.4.	PERFORMANS YÖNETİMİNİN YARARLARI	11
1.4.1.	Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları	12
1.4.2.	Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları;.....	13
1.4.3.	Organizasyon için Yararları	13
1.5.	PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNİN EVRELERİ.....	14
1.6.	PYS' DE DEĞERLENDİRME TARAFLARI.....	15
1.6.1.	İlk Üst Tarafından Yapılması	16
1.6.4.	Astlar Tarafından Yapılması	17
1.6.5.	Müşteriler Tarafından Yapılması.....	18
1.6.6.	Bilgisayarlı Değerleme	18

1.7.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	18
1.7.1.	360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı	19
1.7.2.	Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım	19
1.7.3.	Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım	20
1.7.4.	Geleneksel Değerlendirme Skalaları,.....	20
1.7.5.	Kritik Olay Yöntemi	20
1.7.6.	İşaretleme Listesi Yöntemi.....	20
1.7.7.	Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives-MBO).....	21
1.7.8.	Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme	21
1.8.	P.Y.S. İŞLETMELERDE KULLANIM ALANLARI.....	23
1.8.1.	Stratejik Planlama	23
1.8.2.	Ücret-Prim-Maaş Yönetimi	24
1.8.3.	Kariyer Yönetimi	25
1.8.4.	Eğitim ihtiyacının Belirlenmesi.....	25
1.8.5.	İşten Ayırma Kararları.....	26
1.9.	GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNİN EKSİKLİKLERİ.....	26

1.10.	BALANCED SCORECARD	28
BÖLÜM 2 BALANCED SCORECARD		30
2.1.	BSC’NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	30
2.2.	BSC KULLANIMININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	41
2.3.	BSC KULLANIM YAYGINLIĞI ARAŞTIRMASI	42
2.4.	TÜRKİYE’DE BSC KAVRAMI.....	43
2.5.	BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK BSC	45
2.6.	STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK BSC.....	48
2.7.	BSC BOYUTLARI.....	53
2.7.1.	Finansal Boyut	57
2.7.2.	Müşteri Boyutu	60
2.7.3.	İçsel Süreçler Boyutu	62
2.7.4.	Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	64
2.8.	BSC TASARIMI	66
BÖLÜM 3 P.Y.S BALANCED SCORECARD UYGULAMASI.....		70
3.1.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	70
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	70

BÖLÜM SONU	82
SONUÇ VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA.....	84
ÖZGEÇMİŞ	100



ÖZET

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

İşletmenin amaçlara ulaşma düzeyini anlatan performans, bir işletmenin başarısını tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. İşletmenin başarı durumu ve sürekliliğinin sağlanması ise performans ölçümü ile değerlendirilmektedir. Performans ölçümünün amacı ise işletmenin temel stratejilerinin daha ekonomik ve daha rasyonel bir biçimde hayata geçirilmesidir.

Performans ölçümü, işletmenin birçok paydaşı için önemlidir. Bu paydaşlar; işletmelerin hissedarları, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletmenin dahili ve harici birçok tarafın, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir.

İşletmeler, şu yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve modern yönetim tekniklerine bağlı olarak, kullandıkları performans yönetim sistemlerinde yeni düzenlemeler yapma gereksimi hissetmektedirler. İş dünyası, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan ve performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getiren Balanced Scorecard ile 1990'lı yıllardan itibaren tanışmıştır.

Dünya çapında kabul gören Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla birlikte finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayarak dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtan bir performans ölçme yöntemidir.

Balanced Scorecard misyon, vizyon ve değerlerle betimlenen ve ulaşılmak istenen stratejik düşünce gelecek hipotezine dayalıdır, buna karşın günlük iş yapış şeklini oluşturan operasyonlar ve bütçeleme geçmiş verilerin analizine dayalıdır. Birbirine ters veri sistematiği ile çalışan gelecek hipotezi ile günlük işleyişin entegre olması için bir arayüze ihtiyaç duyulmaktadır. İşte Balanced Scorecard metodolojisi söz konusu bu boşluğu doldurmakta ve stratejinin etkin bir şekilde uygulamaya aktarılmasını sağlamaktadır.

Çalışmamın ilk bölümünde performans kavramı ve performans yönetim sistemi irdelenecek, ikinci bölümde ise Balanced Scorecard yöntemi ele alınacaktır. Üçüncü bölümde Performans Yönetim Sisteminin Balanced Scorecard Uygulamasından ve Prim Sistemine etkisinden bahsedilecektir. Son Bölüm ise Sonu ve Önerilerden oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Performans Ölçümü, Balanced Scorecard, Prim Sistemi



SUMMARY

BALANCED SCORECARD APPLICATION IN PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

Performance measurement affects on decisions of business owners, executives, investors, lenders and business inside and outside of many side related businesses. Therefore, whether it is fully in a systematic way, whether temporarily or for a specific purpose, it is necessary to make every business performance measurement.

Businesses, due to technological advances and modern management techniques in recent years, they need to make new arrangements for performance measurement and management systems they use. Business, bringing the concept of an integrated approach to performance since the 1990s, they met with the Balanced Scorecard performance management and it became an important turning point.

The balanced scorecard which is recognized by worldwide with its management accounting tool correlates the company's short and long term objectives and non-financial and financial performance indicators, explaining reason-result relationship. it is a performance measurement method that reflects the corporate strategy in a balanced way.

Balanced Scorecard uses company resources effectively. it provides a big opportunity to utilize skills of the employees at highest level by ensuring an well designed processes management in both horizontal and vertical direction throughout the organization of company. so it is a model which serves to stabilize and monitoring easily .we can describe it a detail a plan for success.

Balanced Scorecard is based on the vision, mission and values depicted by the required strategic thinking and future hypothesis to be achieved, whereas budgeting is based on the operation and analysis of historical data that make up the way we stick to day job. the hypothesis of future systematic data that is working

with the opposite are needed to integrate an interface for daily operation. Here Balanced Scorecard methodology is to fill this gap and provide an effective way of delivering applications strategy.

The concept of performance and performance management measurement are discussed in the first part of study. In the second part , the Balanced Scorecard method will be discussed. In the third part, Balanced Scorecard Application In Performance Management System, last part conclusions and recommendations.

Keywords: Performance Management, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Premium System

KISALTMALAR LİSTESİ

- BSC** : Balanced Scorecard
- HPWS**: High Performance Working Systems (Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi)
- HR** : İnsan Kaynakları (Human Resources)
- HRS** : İnsan Kaynakları Sonuç Kartı (Human Resources Scorecard)
- İK** : İnsan Kaynakları
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- KPI** : Key Performance Indicators (Kritik Performans Ölçüm Kriterleri)
- PY** : Performans Yönetimi

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1.1 : Performans Modeli	4
Şekil 2.1 : BSC ve Performans Ölçümleri İlişkisi	34
Şekil 2.2. : Strateji Haritası Örneği	38
Şekil 2.3. : BSC Kavramsal Çerçevesi	47
Şekil 2.4. : Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri	49
Şekil 2.5. : Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi	50
Şekil 2.6. : Strateji Haritası ve BSC	52
Şekil 2.7. : BSC Neden Sonuç İlişkisi	54
Şekil 2.8. : BSC Boyutları	55
Şekil 2.9. : BSC Tasarımının Genel Çerçevesi	67
Şekil 2.10.: Vizyondan Aksiyona BSC Tasarımı	68
Şekil 3.1. : Yıllık Performans Primi Hesaplaması	78
Şekil 3.2. : Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Yönetici İçin)	79
Şekil 3.3 : Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Uzman İçin)	80
Şekil 3.4. : Uzun Vadeli Prim Sistemi Hesaplama Yöntemi	81

TABLolar LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 1.1 PYS deki Rol ve Sorumluluklar.....	15
Tablo 2.1. BSC Boyutlarının Ağırlıkları.....	40
Tablo 2.2 BSC Kullanım Yaygınlığı.....	43
Tablo 2.3. Genel BSC Ölçütleri	57
Tablo 2.4. Stratejiye Göre Finansal Amaçlar	58
Tablo 2.5. Müşteri Boyutu Ölçütleri	62
Tablo 2.6. İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütleri	63
Tablo 2.7. Öğrenme ve Gelişim Boyutu Amaç ve Ölçütleri.....	65
Tablo 2.8. Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları.....	65
Tablo 2.9. BSC Hedef Örnekleri.....	68
Tablo 3.1.: İK Bölümü BSC Uygulaması	73
Tablo 3.2.: Yetkinlik Başlıklarından Örnekler.....	75
Tablo 3.3.: Genel Şirket Hedef Kartı Puanı Hesaplama	77

BÖLÜM 1 PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Performans yönetimini detaylı olarak anlatmadan önce konuyu daha iyi anlamamızı sağlayacak kavramları tanımlamak aydınlatıcı olacaktır. “Performans” ve “performans yönetimi” şeklindeki bu kavramların detayları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.1.1. Performans Kavramı

Bayram, tarafından Performans kavramı şöyle tanımlanır;

“Şirketlerde tüm düzeyde çalışan yöneticiler açısından önemli bir konu olan performans, çalışanın çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilme; çalışanın yada çalışma grubunun bölüm ve şirket amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir. (Bayram, 2006:48)

“Çalışanın işini oluşturan görevlerini ne derece başarıyla yerine getirdiğini belirtmekte ve çaba, beceriler ve rol (görev) algılamaları gibi faktörler tarafından etkilenmektedir.”(Byars ve Rue, 2003:251)

Milli Prodüktivite Merkezinin sitesinde ise *“performans, bir işi yerine getiren bir bireyin, bir grubun yada bir örgütün belirlenmiş bir zaman diliminde o iş ile amaçlanan ve planlanan noktaya ne kadar varılabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır”.*(web.1)

Performans; *“Çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır”* (Özgen ve Yalçın’2010:213)

“Şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların

değerlendirilmesidir” (Özutku, 2010:31) diye tanımlar.

“Çalışanların performansı üzerinde; yetenek, motivasyon, deneyim gibi kişisel faktörler; yönetimin konuya ilişkin bakış açısı ve çalışma koşulları etkili olabilmektedir. (Özgür, 2008:39) diye ifade eder.

Performans, işletme faaliyetlerinin ne ölçüde yerine getirildiği, işletme amaçlarının ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Stratejik amaçların gerçekleşme derecesini gösterir. Bu nedenle işletmenin bir bütün olarak tüm faaliyetlerinin belirlenen başarı faktörleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekir. (Akal,2000; s.2.)

Performans kavramı, işletmelerin benimsemiş oldukları vizyon, misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilir. Amaçlar için belirlenen kritik başarı faktörlerine göre hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, faaliyetlerin ve kaynak kullanımının verimliliği, etkinliği, karlılığı gibi finansal göstergeler ile müşteri memnuniyeti, kaliteli mal ve hizmet sunumu, teknolojik yenilik, yaratıcılık gibi finansal olmayan göstergeler arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (V. Ağca ve e. Tuncer, 2006;165-168)

1.1.2. Performans Yönetim Kavramı

Performans Yönetimin tanımını şöyle yapmaktadır. *“gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir”.*(Barutçugil, 2002: 125)

“çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme, ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem” olarak tanımlamıştır. (Turgut, 2004:30)

Daha kapsamlı bir ifade ile performans yönetimi; *“performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın bu ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilmesi, bu ölçütlerden birisi olarak Kabul edilen yetkinliklerin ölçülmesi, geliştirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme, işe alıştırma, kariyer planlama gibi*

alanlarda kullanılmasına ilişkin bir süreç” olarak da tanımlanır (Özgen ve Yalçın, 2010:215)

“Performans Yönetimi Sistemi, çalışanları belirli dönemlerde değerlendirip, onların performanslarının belirlenmesinden daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşır. Performans Yönetimi sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin sağladığı destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri-besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yaptığı bir sistemdir” (Uyargil, 2013: 211) olarak tanımlar.

1.2. PERFORMANS MODELİ VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

İşletmelerde çalışanların performansının değerlendirilmesine ilk Amerika Birleşik Devletleri’nde 1900’lü yılların başlarında kamu kurumlarında yapıldığı belirtilmektedir. Zaman içerisinde gelişim göstererek çalışan performanslarının değerlendirilmesine finansal boyut ve müşteri boyutundaki değerlendirmelerinde eklenmesi ile performans değerlendirme kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de performans değerlendirme uygulamalarına yaklaşık 1930 lu yıllarda kamu kesiminde başladığı ifade edilmektedir. Özel sektördeki uygulamaları ise modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması ile son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir (Tunçer, 2006:24).

Performans ölçümü ile organizasyonlarda işlerin ne kadar iyi yapıldığı, hedeflere ulaşılabilme düzeyinin belirlenmesi, gerçekleştirilen işin şirketin amaçlarına katkısının olup olmadığı sorularına cevap aranır. Ölçmek, bilgiyi sağlamak amacıyla nesnelere, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden sembelleri bulma sürecidir. Ölçümler, nitel ya da nicel olup sonuçları karşılaştırılabilir. Performans göstergeleri ise ölçüm sonucunda belirlenen değerlerdir.

Performans ölçümünün ana unsuru performans hedeflerinin konulmasıdır. Performans hedeflerinin ortaya konulmasında bazı standartlardan yararlanır. Bu standartlar, öncelikle miktar, kalite, maliyet veya zaman terimleriyle konulmaktadır.

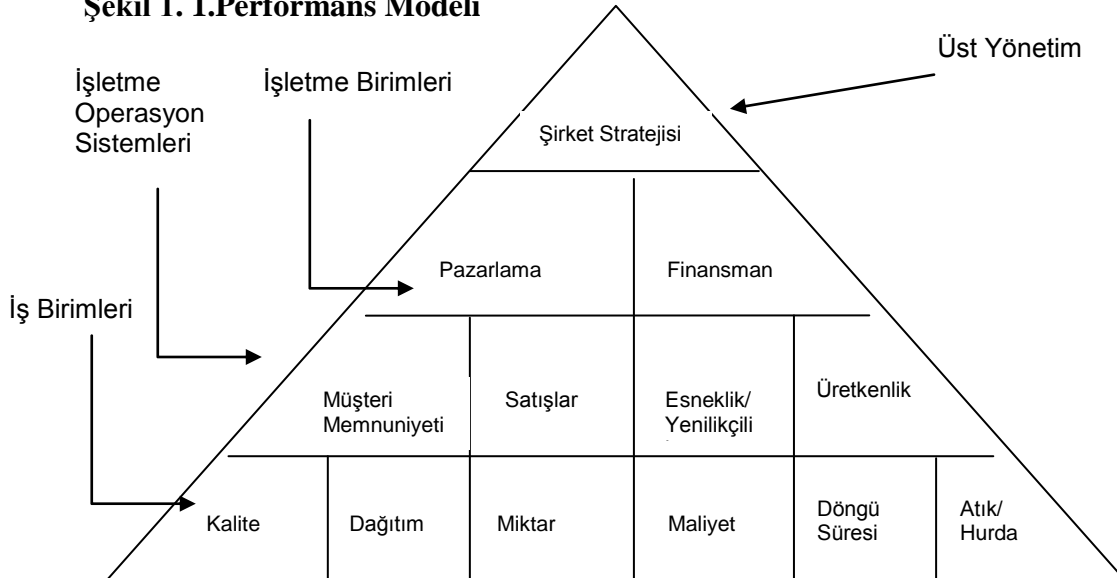
Performans ölçümünde performans ölçütlerinden yararlanır. Stratejik

yönetim sürecinde yöneticilerin, amaçları belirlemeleri, planlama ve kontrol faaliyetleri işletmenin verimliliğini belirlemelerine ve faaliyetleri amaçlara ulaşmayı sağlayacak şekilde yönlendirmelerini sağlar. Performans ölçümünde öncelikle mevcut durum ortaya konur daha sonra da hedeflenen durum için performans göstergeleri belirlenir. (Dhavale, 1996:59)

“Bir standart önceden belirlenen mükemmellik seviyeleri olup performansın en yüksek durumunu ifade eder. Belirli bir zamanda üretilen ürünlerin miktarı, hizmet sunulan müşteri sayısı, bütçede belirli bir sapma yüzdesi, belirlenmiş bir hata oranı yüzdesi, kural ve süreçsel işleyişlere uyma, işe bağlılık vb hep bu standartları oluşturur. Bu standartların en az 4 özelliğe sahip olması gerektiğini iletir bunlar; Uygunluk, Değişmezlik veya güvenilirlik, Ayırtedicilik, Pratiklik (Ivancevich, Donnely ve Gibson 1983:120)

Yüksek Performanslı Organizasyonu gerçekleştirmek için “Performans Modelini” önermektedir. Bu modelde performansın sonuç ve süreç yönlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Bu modelle çalışıldığı zaman organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap verilebilmektedir. (Barutçugil, 2002: 15)

Şekil 1. 1.Performans Modeli



Kaynak: Barutçugil, Performans Yönetimi 2002: 15

Piramidin sol tarafında bulunan süreçler dış müşteri bazlı ölçütleri temsil

ederken, piramidin sağ tarafında buluanan süreçlerden elde edilen bilgiler şirket odaklı içsel ölçütleri temsil etmektedir.

Piramidin en üstünde şirket stratejisi yer almaktadır. Strateji, organizasyonu vizyona ulaştıracak ve misyonu gerçekleştirecek ana yolun tanımlanmasıdır. Stratejide, kendi gerçekleştirme düzeyini ölçmek amacı ile organizasyondan elde edilmek istenen sonuçların neler olduğuna ve bu sonuçların nasıl ölçülebileceğine karar verilmelidir. (Barutçugil, 2002: 15)

İşletme birimi seviyesinde kullanılan ölçütler, finansal performansı ve pazarın performansını ölçen ticari ve mali ölçütlerdir.

Piramitte aşağıya doğru inildiğinde, organizasyon içinde yapılan işlere yani operasyonlar sistemde birbirini izleyen adımlara gelinir. Bunlar bir departmandan diğerine aktararak yapılan işlerdir.

İş birimi (work unit) düzeyinde müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir. Yani müşterinin kalite beklentileri karşılanmalı zamanında teslimat gerçekleştirilmelidir.

1.2.1. Genel Performans Ölçütleri

1.2.1.1. Verimlilik

Birbirinden farklı verimlilik tanımlamaları vardır. Verimlilik, Güran'ın tarifıyla, *“üretilebilir mallar ya da sunulan hizmetler açısından, kullanılan her birim girdi ile üretilebilir çıktı miktarı arasındaki ilişkidir”* (Güran 2005:112).

Lawlor'a (1985:290) göre, *“verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etkin ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür”*.

“Doğru olan işleri doğru biçimde ve en az maliyetle gerçekleştirmektir. Amaç, en yüksek kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktır.” (Akal, 2002:50.)

Verimlilik, sadece işletmelerle ilgili olmayıp bireyden topluma kadar her düzeyde öneme sahiptir. Maddi ve yaşamsal kaynakları yeterli olmayan ülkelerin emek, sermaye, makine, malzeme, zaman, bilgi ve teknoloji gibi üretmek için zorunlu olan kaynaklarını en iyi biçimde kullanmaları, bir verimlilik sonucudur. (Akal 2002:26)

Verimlilik, çıktıların girdilere oranlandığında elde edilen sonuç olarak aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$\text{Verimlilik} = \text{Fiziksel Çıktı} / \text{Fiziksel Girdi}$$

1.2.1.2. Etkinlik

Etkinlik, işletmelerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin neticesinde elde edilen sonuçlara göre önceden belirlenmiş olan amaçlarına ne ölçüde ulaştıklarını gösteren bir performans göstergesidir.

“Etkinlik, yönetim alanında işlerin doğru yapılmasıdır.” (R. Kök ve E. Deliktaş, 2003. s.44.)

Etkinlik, verimliliği de içeren daha geniş bir kavram olup aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir (U.S. Treasury, 2000)

$$\text{Etkinlik} = \text{Çıktının Değeri} / \text{Fiziksel Çıktı}$$

Sonuçların ve kaynakların birarada değerlendirilmesini gerektiğini ileten *“Elde edilen her birim çıktıya ne kadar girdi kullanılarak ulaşıldığı sorusu sorulması gerekir. Etkinlik hem ulaşılan sonuç hem de kullanılan kaynak önem arz eder”* (Gürcan, 2005:27).

1.2.1.3. Etkililik

Etkililik, çıktının ya da ortaya çıkan sonucun, planlanan çıktı / planlanan sonuca oranlanmasıdır..

“Etkinlik ile etkililik birbirleriyle oldukça fazla karıştırılan kavramlardır. Etkinlik kaynakların kullanımı ile araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşılık, etkililik amaçlarla ilgili bir kavramdır.” (Baş ve Artar, 1991:34)

Yine Baş ve Artar'a (1991:34) Etkililik kavramı “Çıktı üretiminde ne sağlanmak isteniyorken ne sağlanmıştır? Sorusuna cevap arar. Hedefe ulaşma derecesi olarak tanımlanan etkililik kavramı aşağıdaki gibi ifade edilir.

$$\text{Etkililik} = \text{Gerçekleşen Çıktı} / \text{Planlanan Çıktı}$$

Schermerhorn'a göre, “Kaynak kullanımı iyi fakat hedef eşiği düşük ise; etkin, fakat etkili değildir. Hedeflere ulaşamıyor fakat kaynak kullanımı iyidir. Tam tersi durumda, yani kaynak kullanımı kötü ve hedef eşiği yüksek ise; etkili fakat etkin değildir, bazı kaynaklar boşuna harcanmaktadır. Her ikisi de yüksek ise, yani kaynaklar iyi kullanılıyor ve hedef eşiği yüksek ise bu durumda hem etkinlikten hem de etkililikten bahsedilebilir. Bu durumda yüksek performans söz konusudur. (Schermerhorn'a 1984:19)

1.2.1.4. Ekonomiklik-Karlılık

Ekonomiklik “genel olarak satış hasılatı ile maliyet arasındaki ilişkidir”. (OECD, 2000:8) Aşağıdaki gibi ifade edilir:

$$\text{Ekonomiklik} = \text{Satış Hasılatı} / \text{Maliyetler}$$

$$\text{Ekonomiklik} = 1 + (\text{Kar} / \text{Maliyetler})$$

Oranın 1'den büyük olması hasılatın maliyetleri aştığını; yani, başa baş noktasının artmış olduğunu başka bir ifadeyle işletmenin karda olduğunu anlarız. Oranın 1'den küçük olması ise zararı yani maliyetlerin hasılatı aştığı anlamına gelir.

Belirli bir dönemde elde edilen karın, o dönemde işletmede kullanılan sermaye oranına karlılık (rantabilite) denir. Buna göre karlılık aşağıdaki gibi ifade edilir;

$$\text{Karlılık} = \text{Kar} / \text{Sermaye}$$

Akal'a göre “Karlılığın bir performans boyutu olarak ele alınması oldukça eleştirilen bir konudur. Karlılık konusunda genel görüş, karlılığın sadece kısa dönemli bir performans göstergesi olacağı, uzun dönemde ise böyle bir göstergenin kullanılmayacağı yolundadır.

Bu görüşün altında yatan neden ise kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık verirken uzun dönemli başarıları ihmal etme olasılığıdır.” (Akal, 2002:39)

1.2.1.5. Kalite ve Yenilikçilik

Kalite, müşterilere sunulan hizmet ya da üretilen ürünün, müşteri isteklerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını gösteren bir kavramdır. Üretilen mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte olmasını ifade eder.

Sunulan ürün/hizmetin teknik standartlara ne ölçüde uygun olduğunu gösteren bir kavramdır.” (Akal, 2002:27.)

Yenilik, gereksinmelere yanıt verebilmek için daha iyi ve daha işlevsel sonuçlar veren uygulanabilir bir yaratıcılık olarak tanımlanabilir.

“İşletmelerin sürekliliği açısından büyük öneme sahip yenilikçilik, kritik başarı faktörlerinden biridir. Müşteri odaklı yaklaşım, sürekli gelişme ve yaratıcılık gibi unsurları gerektirir.” (Akal, 2002:28.)

Değişen dünya ve artan rekabet koşulları, işletmelerin sürekli bir biçimde değişen dış çevreyi yakından izlemeleri ve eğilimlere göre organizasyonlarında gerekli değişiklikleri ve yenilikleri gerçekleştirmelerini, yeni fikirleri ürün ve hizmetlere dönüştürmelerini, içsel süreçlerine, faaliyetlerine yansıtılmalarını zorunlu kılmaktadır. Değişimin nasıl yönetileceği ve başarılacağı ise Değişim Yönetimi, Değişim Mühendisliği gibi kavramlarını gündeme getirmiştir.

Değişim Mühendisliği, herhangi bir organizasyonda mevcut yapı, teknolojik altyapı, ve içsel süreçlerde dış çevrede meydana gelen değişiklikler de dikkate alınarak geliştirmeler yapılması böylece işletmenin performansını ve rekabet gücünü artırmasını sağlayan bir yönetim tekniğidir. (Mangenelli And Klein: 1994:8,)

1.2.1.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti kavramı, işletmenin başarısının ve varlığını devam ettirebilmesinin bir koşuludur. Müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını ifade eder. Müşteri memnuniyeti ürün veya hizmetin kalitesiyle yakından ilgilidir ve müşterinin aldığı ürün ya da hizmetten duyduğu tatminin derecesini gösterir bir sonraki mal/hizmet tercihinde etkili olur. (TÜRK, M.,)

Bu nedenle işletmelerin stratejilerini belirlerken müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri başarı oranını hiç kuşkusuz önemli derecede artıracaktır.

Müşterilerin almayı arzuladıkları hizmet düzeyi, müşterinin alması gerektiğini düşündüğü hizmet seviyesinden her zaman için daha üst bir seviyedir. Müşterinin alması gerektiğini düşündüğü hizmet seviyesi yeterli hizmet aşaması olarak adlandırılır ve bu aşama kabul edilebilir hizmet düzeyini ifade eder. (Woodruff, 1987:385)

“Müşterilerin hizmet beklentileri müşterilerin arzuladıkları hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşamalarından oluşur.” (Brown 1989:95)

Müşteri memnuniyeti işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacak olan en temel koşuldur ve bunun bir sonucu olarak günümüzde artık işletmeler müşteri odaklı çalışma prensibini benimseyerek sadık müşteri sayısının artırılmasını ve yeni müşteri kazanımlarını amaçlamaktadırlar.

1.2.1.7. Karlılık

Kar, işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen kazançtan, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için üstlenilen maliyetler düşüldükten sonra kalan kısımdır. Diğer bir ifadeyle satışlar ve maliyetler arasındaki pozitif farktır. Bu farkın eksi olması durumunda zarar söz konusudur. Kar, işletme faaliyetlerinin sonucunu gösterir ve karlılık, yönetimin kontrolü dışında çevre koşullarından etkilenir. (Akal, 2002:37.)

Bu nedenle karlılık işletme performansının önemli bir göstergesi olmakla birlikte işletme performansını tam olarak yansıtmaz.

1.2.1.8. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan memnuniyeti genel anlamda çalışma ortamından ve çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyet olarak tanımlanabilir. Çalışma ortamı ise fiziksel koşulların kalitesi, işletme kültürü, iletişim, işbirliği, iletişim, kariyer olanakları, motivasyon, ödüllendirme, gibi çok sayıda faktörü kapsamaktadır. (Akal, 2002:32)

Çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi ve tüm çalışanların ortak bir amaç etrafında faaliyette bulunmasını sağlamak için her şeyden önce çalışan beklentilerinin doğru bir biçimde saptanması gereklidir.

Çalışan beklentilerine ve piyasa koşullarına göre belirlenecek ücret politikası da çalışan memnuniyetini artıran diğer bir etkidir ancak tek başına hiçbir zaman yeterli değildir. Çalışma ortamının kalitesi ve çalışanlara sağlanan sosyal olanaklarla birlikte bir anlam ifade eder. Bu yönüyle bakıldığında çalışan memnuniyeti işletme performansı açısından önemli bir göstergedir.

1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

“Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar, yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir.” (Barutçugil, 2002: 126)

Yönetsel amaçlar, yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır bunlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi.

Geliştirmeye yönelik amaçlar, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, kariyer planlaması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, öne çıkan faktörlerdir.

Araştırmaya yönelik amaçlar ise hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerde, iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

“Yönetim Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir: (Uyargil, 2013: 216)

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici ve çalışanların işbirliği içinde olmaları,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.
- Önceden belirlenen ölçüleme kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,

- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için çalışan ile üstü (değerlendirilen ile değerlendiren) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,

Performans Yönetim Sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanlarını ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki şekilde ele almaktadır. *“Performans yönetiminin genel olarak amacı örgütte yüksek performans kültürü yaratarak birey ve ekiplerin iş süreçlerinde ve kendi beceri ve katkılarında sürekli gelişim sağlamak için etkili bir liderlik eşliğinde sorumluluk almaları olarak tanımlanabilir.”* (Uyargil, 2013: 216)

Performans sistemin temel amacını şöyle tarifler, *”bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.”* (Barutçugil, 2002: 125)

Performans sistemleri ile ilgili şöyle bir uyarıda bulunur; *“uygulamalardan da gördüğümüz ve davranış bilimleri kuramlarının da belirttiği gibi, kişinin çabası ile elde edeceği ödülleri arasındaki ilişkinin varlığı performansın artmasında önemli bir faktördür ve bu nedenle de kişilerin başarıları performans değerlendirmesi sonuçlarına göre ödüllendirilmelidir.*

İşletmeler Performans Yönetimi Sistemleri ile ödül sistemleri arasında ilişki kurarak, çalışanlar için bu süreci daha etkili hale getirmeyi amaçlarlar. Günümüzde işletmelerde genellikle hem çalışanları geliştirme (yetkinlik)- hem de ödüllendirme (prim-terfi) amaçlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir. (Uyargil, 2013: 216)

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN YARARLARI

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler, değerlendirenler ve organizasyonlar için yararlar sağlamaktadır.

1.4.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Performans değerlendirme kavramının organizasyonlarda uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da iş yaşamında iyi seviyede işleyen performans yönetiminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine de yöneticiler olacaktır.

“Performans Değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece çalışanlarının ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astarları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hâle dönüştürler
- Astarlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astarlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar
- Astarlarını daha yakından tanıdıkça, daha kolay yetki devri devrederler
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.” (Uyargil, 2013:217)

Etkin bir performans yönetim sistemini Barutçugil, 2002: 243, şu şekilde açıklamaktadır;

- “Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki denetimini artırır;
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır;
- Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurar, katkıda bulunmuş olma motivasyonu yaratır;
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir;
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak, iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler;
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır;
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı

objektif kriterler sağlar;

- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları yönetim biriminde tutulmasını sağlar.”

1.4.2. Performans Yönetimi Sisteminin Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları;

PYS nin değerlendirilenler için yararlarını şu şekilde açıklar;

- *“Astlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,*
- *Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar,*
- *İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,*
- *Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.”* (Uyargil, 2013:217)

PYS nin değerlendirilenler için yararlarını şu şekilde açıklamaktadır;

- *“Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar.*
- *Performans planlarını tasarlar ve yönetirler.*
- *Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler.*
- *Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler.*
- *Sürekli iyileştirme ve gelişimin, işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler.*
- *Bireysel performansları ile örgüt amaçlarını ilişkilendirirler.*
- *Sonuçların ve yeterliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler.*
- *Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler.”* (Barutçugil, 2002: 243,)

1.4.3. Performans Yönetimi Sisteminin Organizasyon için Yararları

Yöneticiler ve astlar için özetlenen yararlarına ek olarak, performans değerlendirme organizasyonun bütünü için olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Bunlardan önemli olanlarını Uyargil, Cavide, 2013:217 şöyle açıklamıştır;

- “Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli insan kaynakları ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerde ortaya çıkan)”

Barutçugil, İsmet, 2002: 243, ise Organizasyonlar için yararlarını şu şekilde açıklar “dört noktada net ve açık yararlar beklenebilir

1. En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlayabilmek.
2. İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirleyebilmek.
3. Örgütün fiziksel ve insani kaynaklarını daha etkili şekilde kullanabilmek.
4. Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performansın değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmek.”

1.5. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNİN EVRELERİ

Performans yönetimi sisteminin başarısı, insan kaynakları biriminin çabalarına bağlı ise de, en az insan kaynakları birimi kadar bölüm yöneticilerinin de konuya verdikleri önem ve çabayla da ilişkilidir.

Tablo 1.1.de Performans Yönetim Sisteminin çeşitli aşamalarında İnsan Kaynakları Departmanı ve diğer departman yöneticilerinin üstlendikleri başlıca sorumluluklar özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Performans Yönetim Sistemindeki Rol ve Sorumluluklar Tablosu

PY Sisteminin Evresi	İnsan Kaynakları Dept.	Diğer Dept. Yöneticileri
PYS' nin Kurulması	<ul style="list-style-type: none">• PYS Çalışma Ekibinin oluşturulmasına yardımcı olur• Sistemin genel ilke ve politikalarını önerir• Performans standartlarının belirlenmesinde ilgililerle işbirliği yapar• Uygulanacak değerlendirme yaklaşımını önerir• Kesinleşen PYS nin dokümanlarını hazırlar	<ul style="list-style-type: none">• PYS Çalışma Ekibinde kendisi ya da görevlendireceği kişi yer alır.• Sistemin ilke ve politikalarını onaylar<ul style="list-style-type: none">• Standartları onaylar• Değerlendirme yaklaşımını onaylar
PYS' nin Uygulanması	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendiren ve değerlendirilenler için gerekli eğitimleri düzenler	<ul style="list-style-type: none">• Eğitim programlarına kendisi katılır ve diğer çalışanların katılımını sağlar• Değerlendirmekle sorumlu kişilerin değerlendirmelerini yapar, değerlendirme görüşmelerini gerçekleştirir, koçluk rolünü üstlenir.
PYS' nin Sonuçlarının İzlenmesi	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendiricilerden gelen ya da sisteme girilen değerlendirme formlarını inceler, sistemsel açıdan eksikleri varsa tamamlar, hataları düzelttirir• Değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çeşitli analizler yapar ve raporlamaları gerçekleştirir.	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirme sonuçlarını İK Departmanına gönderir ya da PYS bilgi sistemine girer.

Kaynak: Uyargil Cavide: 2013:222

1.6. PYS' DE DEĞERLENDİRME TARAFLARI

Uyargil, Performans Değerlendirme taraflarını şöyle ifade etmektedir; *“Performans Yönetimi Sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendirmeleri yapacak kişi*

ya da kişilerin çalışanları yeterli bir süre gözleme olanağını ve performanslarına ilişkin gerekli bilgiyi edinebilmiş olmalarıdır”

1.6.1. Performans Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması

Çalışanın, işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğunu, hangi konularda nasıl gelişmesi gerektiğini en iyi bilen, çalışanın ilk üstüdür. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim sözkonusudur.

“Değerlendirme sonucunda kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk üst en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk üstü ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme sağlamanın ilk üst tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur. (Uyargil, 2013:223)

“Performansın üstü tarafından değerlendirme konusunu şu şekilde ifade etmektedir *“Organizasyon içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk üstünün etkili olabilmesi de formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk üst objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de daha gelişecektir.” (Uyargil, 2013:223)*

1.6.2. Kişinin Kendi Performansını Değerlendirmesi

“Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendini değerlendirmesi, amaçlara/hedeflere göre yönetimin bir gerekliliğidir. (Uyargil, 2013:224)

“Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.” (Palmer,S:54)

1.6.3. Performans Değerlendirmenin Eşitleri-İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

“Aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceğini. Ancak sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. (Knight, 1988:108)

“Terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir. Kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, eşitlerden görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler. (Uyargil, 2013:225) şeklinde yorumlar.

1.6.4. Performans Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Yöneticilerastlarınınkendilerini nasıl değerlendirdiğini merak etse de, genel olarak astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamaktadırlar.

“Bir astın üstünün yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast üstünün, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitime, kararlara katılmalarını sağlama vb.). (Uyargil, 2013:226)

“Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerde astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse astlar, üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır. (Uyargil, 2013:34) ifadesini kullanır.

1.6.5. Performans Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Bazı organizasyonlar müşterilerinden çalışanlarının performansına dair değerlendirmelerini alarak terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda yararlanabilirler.

“Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumda da, müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Örneğin, General Electric’de müşterilerle yapılan formel ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır.” (W.F.Cascio, 1992, s286)

“Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir. (Uyargil, 2013:226) ifadesini kullanır.

1.6.6. Bilgisayarlı Değerleme

“Bilgisayarlar, teknolojindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır” (Sabuncuoğlu, 2012:193)

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş, pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş / modern yöntemler de diğer değerlendirme yöntemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. .

Çalışmamızın bu bölümünde söz konusu yöntemler klasik/çağdaş ayırımdan farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılacak ve ana hatları ile açıklanacaktır.

1.7.1. 360 Derece Geri-Besleme Yaklaşımı

“360 derece geri-besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir. (Uyargil, 2013:226)

“Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Her iki boyutta da 360 derece geri-besleme sürecinin başarısını etkileyecek kritik noktalar vardır. Bu nedenle bu süreci uygulamak isteyen işletmelerin öncelikle etkin bir değerlendirme aracı belirlemesi/geliştirmesi , geri-besleme sürecini iyi anlaması, bu doğrultuda belirli politikalar uygulaması ve örgütsel iletişim stratejilerinden yararlanması gerekecektir. (Uyargil, 2013:226) ifadesi kullanılır.

“360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst düzey yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. (Alma M. McCartney 2001 s.6).

1.7.2. Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yaklaşım

“Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Amaç bu sırlamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntem aşağıda kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır”. (Uyargil, 2013:226)

“Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir” (Sabuncuoğlu, a.g.k s:200)

1.7.3. Ortak Performans Kriter ve Standartlara Dayalı Yaklaşım

“Her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır.” (Uyargil, 2013:226)

1.7.4. Geleneksel Değerlendirme Skalaları,

“Grafik değerlendirme skalaları (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Günümüzde oldukça popüler bir yaklaşım olarak yaygın uygulama alanı bulan Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme ile temel ilkeleri açısından benzerlik göstermektedir” (Uyargil, 2013:226)

1.7.5. Kritik Olay Yöntemi

“Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri besleme sağlar. Değerlendiren skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük vb.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur. (Uyargil, 2013:226)

1.7.6. İşaretleme Listesi Yöntemi

Uyargil; *“Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden, bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak*

geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. (Uyargil, 2013:226)

“Bir grup iş tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler (Sabuncuoğlu,s:215) ifadesini kullanır.

1.7.7. Hedeflerle Yönetim (Management by Objectives-MBO)

“Organizasyonun temel hedefleri doğrultusunda işgörenlerin üstleri ile biraraya gelerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi ve dönem sonunda da gene tarafların birlikte kişinin hedeflere ulaşma derecesini gözden geçirmeleri süreci olarak tanımlayabileceğimiz Hedeflerle Yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. (Uyargil, 2013:227)

“Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdümlenme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir”. (Graham & Bennett, S: 239)

“Bazı yazarlar performans değerlendirme yöntemlerini, yukarıdaki sınıflandırmadan farklı olarak klasik (geleneksel) ve modern (çağdaş) değerlendirme yöntemleri adı altında gruplandırır. Bu tür bir gruplandırmada Amaçlara Göre Yönetim modern yöntemler grubunda yer alır.” (Uyargil, 2013:227)

“Amaçlara göre yönetim uygulamalarında hedef belirleme ve dönem sonunda da hedeflerin değerlendirilmesi oldukça kritik ve özenle gerçekleştirilmesi gereken iki evredir. Bu iki evre ast ve üst arasında formel görüşmeler olarak ve belirli ilkeler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.” (Uyargil, 2013:227)

1.7.8. Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme

Yetkinlikler “bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır.” (Uyargil, 2013:228)

Yetkinlikler “birey, ekip ve örgüte ilişkin aşağıdaki yetenekleri temsil ederler: (Uyargil, 2013:228)

- *O andaki iş performansı ile ilgili bilgi ve beceriler*
- *Gelecekteki başarı için gerekli bilgi ve beceriler*
- *Üstün başarı gösteren birey ve ekiplerin zihinsel ve davranışsal başarı örnekleri*
- *Örgüt ya da iş performansını geliştiren süreçlere ilişkin yetenekler*
- *Belirgin bir rekabet avantajı sağlayan yeni düşünme ve davranış biçimleri*

“Kişinin işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkan veren kişisel özellikler” olarak tanımlamaktadır. (Savaş, 2006 s:89)

İşler için Yetkinliklerin Belirlenmesini şöyle tanımlar; “İnsan kaynakları departmanları işletmelerde çeşitli insan kaynakları süreçlerinin işleyişinde farklı işleri ve bireyleri dikkate almak suretiyle faaliyetlerini sürdürürler. İşlerin gereklerini tanımlayıp bireyin profili ile karşılaştırırlar. Geleneksel olarak bu karşılaştırmayı yapabilmek için işletmeler işleri analiz edip, işlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneği tanımlarlar. Yapılan bu çalışma işe alma-yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ücretleme gibi süreçler ve sistemlerinde temel alınır.” (Uyargil, 2013:228)

“İşletmeler geleneksel İKY uygulamalarına alternatif olarak aşağıda belirtilen İK süreçlerinde yetkinlik modellerinden yararlanabilirler: (Uyargil, Cavide, 2013:228)

- *Personel temin, seçim ve oryantasyonu*
- *Eğitim ve geliştirme*
- *Kariyer yönetimi*
- *Performans değerlendirme*
- *Ücretlerne (Ücret yapısının oluşturulması)*
- *İşten ayırma”*

1.8. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İŞLETMELERDE KULLANIM ALANLARI

1.8.1. Stratejik Planlama

”Günümüzde işletmelerin çoğu tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel Performans Yönetimi Sistemleri oluştururlar. (Uyargil, 2013: 216) ifadesini kullanmaktadır.

Örneğin, bir işletme stratejik planında ilerdeki üç yıl içinde müşteri memnuniyet oranını yüzde yüze çıkarmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda yer alan finansman, satış ve pazarlama, insan kaynakları vb. birimlerde çalışan birçok kişinin de bu faaliyete katkısı gerekmektedir.

“Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır” (Uyargil, 2013: 216)

Bir işletmenin yüksek performans göstererek misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi faaliyetlerinin stratejik plan ve politikalarıyla uygun yürütülmesine bağlıdır. Bunu için de işletmeyi oluşturan tüm birimlerin ve çalışanların bu stratejik planlar çerçevesinde davranması değişim ve yenilikleri algılayarak rekabet gücünün ve dolayısıyla performansın geliştirilmesine katkıda bulunmaları gereklidir. (Akal, 2000, s.45.)

“Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır. (Uyargil, 2013: 216)

“Değişim için işletmelerin uyguladıkları stratejilerde, organizasyonel ve yönetsel sistemlerinde günün koşulları ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda kalıcı değişikliklerin yapılması gerekmektedir.” (web.2.)

1.8.2. Ücret-Prim-Maaş Yönetimi

“Performans yönetiminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.” (Uyargil, 2013: 218)

“Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performans katkılarına orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir.” (Barutçugil, 2002: 242)

“Performans yönetiminin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.” (Uyargil, 2013: 216)

“Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayarak, çekici ve özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır”. (Barutçugil, 2002: 243)

“Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için ya da daha sonra değerlendirme hataları bölümünde açıklanacak olan diğer bazı nedenlerle, değerlendirmelerinde yüksek puan/ derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.” (Uyargil, 2013:217)

1.8.3. Kariyer Yönetimi

“Kariyer yönetimi sistemi içerdği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, yöneticisi tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.” (Uyargil, 2013:217)

1.8.4. Eğitim ihtiyacının Belirlenmesi

“Organizasyonlarda eğitim-geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunun belirlenmesinde yararlı olacaktır.” (Barutçugil, 2002: 243)

“İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir veya, yönetici çalışanların hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirirebilir.”(Uyargil, 2013:218)

“Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.” (Uyargil, 2013:218)

1.8.5. İşten Ayırma Kararları

“Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim-geliştirme yolu ile organizasyona yararlı hâle getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır” (Uyargil, 2013:218)

Uyargil’ e göre; *“Sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlarada doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda tek bir döneme ait performansın değerlendirilmesi ile iş görenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım, ancak kötü niyetli ve hatalı bir insan kaynakları politikası olarak nitelendirilebilir.”* (Uyargil, 2013:219)

Uyargil’ e göre; *“Yukarıda da açıklandığı gibi sistem dönemsel olarak başarısız kişinin, başarısız olduğu konuları ve başarısızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut insan kaynakları politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tüm çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenemiyorsa bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanır.”* (Uyargil, 2013:219)

1.9. GELENEKSEL PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİNİN EKSİKLİKLERİ

“Geleneksel performans ölçüm yöntemleri sanayi çağındaki üretim işletmelerine olumlu katkılarda bulunmuş olsada günümüzde özellikle hizmet endüstrisinde yaşanan önemli büyüme ve artan küresel rekabet, işletmelerin alternatif performans ölçüm yöntemleri arayışına girmelerine neden olmuştur. 1980’li yılların başından itibaren akademisyenler tarafından geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı vurgulanmaya başlanmış ve geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine eleştiriler getirilmiştir” (Tanış ve Güner, 2008: 24).

“Finansal ölçümlere dayanan geleneksel performans ölçüm sistemleri üzerine getirilen önemli eleştiriler şunlardır; (Neely, 1999: 206):

- *Sermaye yatırımının kârlılığı gibi kısa vadeli sonuçlara önem vermektedir.*
- *Stratejik odaklanma eksiktir ve kalite, müşteri memnuniyeti, esneklik, hızlı cevap verebilme gibi önemli performans göstergeleri hakkında veri sağlamada yetersiz kalmaktadır.*
- *Yöneticileri sürekli gelişim için yönlendirmekten çok standartlardan sapmama konusunda yönlendirmektedir.*
- *Müşterilerin işletmeden ne bekledikleri hakkında ve rakip işletmelerin performansı hakkındaki verileri sağlamada yetersiz kalmaktadır”*

Kaygusuz’ a göre; “Geleneksel performans sistemlerinin eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır (Kaygusuz, 2005: 84):

- *İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur.*
- *Geleneksel performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.*
- *Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilmektedir.*
- *İşletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme verilen bu hatalı kararlar nedeniyle işletmeler için olumsuz bir son hazırlayacaktır. Çünkü bir işletmenin kısa ve uzun vadeli performans ölçüleri yönetimin temel amaçları ile uyumlu değilse, işletmenin başarılı olma olasılığı düşüktür.”*

“Günümüzde de birçok işletme, performansını sadece finansal boyutu ile değerlendirmektedir. Oysa finansal ölçümler temelde geçmişi ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin kritik performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklayamaz. Bu nedenle finansal amaçlı geleneksel performans ölçme yöntemlerinin eksik yönleri fark edilmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiği anlaşılmıştır. Bu gelişme örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında “dengeli sonuç kartı” yönteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3)”

“ İşletmelerin uzun yıllardır kullandıkları geleneksel muhasebe sistemine dayanan performans ölçütleri tarihi ve geriye dönük, önceden tahmin edilemeyen, standart, değişiklikleri çok çabuk algılayamayan, toplu ve özet olarak sunulan ve

maddi olmayan varlıkların değerini tam olarak yansıtmayan ölçütler olduğu için işletme yönetiminde sorun yaratmaktadır. Günümüz işletmeleri artık salt finansal ölçütleri kullanmanın eksikliklerini gidermek üzere, finansal olmayan ölçütler üzerinde de durmaktadırlar.” (Akgül, 2004: 74).

“Günümüzün ağır rekabet koşullarında finansal olmayan veya direkt olarak ölçülemeyen değerlerin önemi artmıştır. Rekabet ortamında finansal verileri dolaylı olarak etkileyen ve işletmelerin başarısında önemli bir paya sahip olan gayri maddi unsurların da dikkate alınması ve bu unsurların analiz edilmesi gerekir. Bu unsurların etkisinin doğru olarak ölçülmesi sayesinde performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler daha doğru sonuçlar verecektir” (Saban ve Vargün, 2011: 40).

Gayri maddi unsurların birçoğunun ölçümü ancak nitel yollarla yapılabilmektedir. Nicel olarak ölçülen değerler karşılaştırma yapmaya uygun olduğu için bazı yöneticiler tarafından daha yararlı gibi görülmektedir. Fakat işletmenin performansında kilit etkisi olan bazı faktörler ancak nitel olarak ölçülebilmektedir. Entelektüel sermaye olarak adlandırılan çalışanların yaratıcılığı, bilgisi, yetenekleri gibi bazı varlıkların ölçümü işletmelerin başarısında önemli hale gelmiştir ve bunlar gelecekteki başarı için kilit noktalar olarak görülmektedir. Bunların geleneksel performans göstergeleriyle ölçülmesi mümkün değildir (CIMA:2003:s65)

1.10. BALANCED SCORECARD

“Balanced Scorecard, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.” (Kaplan ve Norton, 1996a: 2)

“Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan Balanced Scorecard birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır”. (Kaplan ve Norton, 1996a:2)

“Balanced Scorecardın diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının (intangible assets) değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır.”
(Kaplan ve Norton, 2004b: 61-64)

Balanced Scorecard kavramı II. Bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.



BÖLÜM 2 BALANCED SCORECARD

2.1. BSC'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yirminci yüzyılın son dönemlerinde yaşanan değişimler, performans karnesinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Balanced Scorecard yönteminin ortaya çıkmasına neden olan en önemli gelişmeler şunlardır:

- “Teknolojik gelişmelerle birlikte, iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik bir yönetim muhasebesi sistemi kurulması gereksinimi.” (Burns ve Vaivio, 2001: 389-402; Butler, Letza ve Neale, 1997: 242-253)
- “Johnson ve Kaplan’ın 1987’de yazdıkları “Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting” kitabından sonra yönetim muhasebesi alanında yaşanan değişimler”. (Johnson ve Kaplan, 1991; Brewer, 2000: 211236; Otley, 2001: 243-261; Burns ve Vaivio, 2001: 389-402; Latshaw ve Choi, 2002: 27-30)
- “İşletmelerin, kalite, müşteri ilişkileri gibi uzun vadeli stratejik konulara daha fazla önem vermeye başlaması.” (Butler, Letza ve Neale, 1997: 242253)
- “Finansal performans ölçütlerinin işletmenin performansını tam olarak ölçmekte yetersiz kalması.” (Ittner ve Larcker, 1998: 205-238)
- “İşletmelerin toplam varlıkları içinde, maddi olmayan duran varlıkların önem kazanması.” (Kaplan ve Norton, 1996a: ; Lövingsson, Dell'Orto ve Baladi, 2000: 147-154; Ratnatunga, 2002: 1-15)
- “Balanced Scorecard, 1997’de HBR dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmiştir”. (Sibbet, 1997)

İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard; “finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra, yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek esasına göre tasarlandığından, Balanced Scorecardın tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur”. (Kaplan ve Norton, 1996a: 9)

“Balanced Scorecard modeli ilk olarak 1992 yılında Harvard Business Review”da yayınlanan bir makale ile tanıtılmış olup, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance ”” başlığı ile literatüre girmiştir.” (Ali Şahin ÖRNEK: 2000:65)

“David Norton’un başkanlığını yaptığı Nolan Norton Enstitüsünün yaptığı “geleceğin örgütlerinde performans ölçümü” temalı bir araştırma sonucu BSC yöntemi ortaya çıkmıştır. Robert Kaplan ise bu araştırmada akademik danışman olarak görev almıştır. Harvard Business Review adlı akademik dergide araştırma sonuçlarının yayınlanması ile de BSC akademik yayına girmiştir” (Güner, 2008:250)

Sonrasında *“Norton ve Kaplan 1993 yılında “Balanced Scorecard’ı Uygulama” ve 1996 yılında “Balanced Scorecard’ı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma” adlı makalelerini yayınlamaları BSC’nin en yoğun kullanılan bir stratejik yönetim aracı olmasını sağlamışlardır. Yine 1996 yılında Norton ve Kaplan çalışmalarını “The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action” adı altında kitap haline getirmişlerdir.” (Güner, 2008:250)*

Norton ve Kaplan (1992:71), *“ne ölçebiliyorsan onu anlarsın”* ifadesiyle ölçülebilirliğin sosyal bilimler açısından önemine vurgu yapmışlardır. Yöneticiler, örgütsel ölçümlerin alt yönetici ve çalışanların davranışlarını ciddi düzeylerde etkilediklerini anlamışlardır. Yöneticilerin anladıkları bir başka nokta da geleneksel finansal ölçüm tekniklerinden, sözcelimi, fiyat ve kazanç etki oranı, yatırımın getirisi gibi ölçümlerin günümüz rekabet ortamında yanıltıcı, gelişim ve yenilikçiliği desteklemeyen bir yapıda olduklarıdır.

Ülkemize ilk olarak Arçelik tarafından 1997 yılında getirilen Balanced Scorecard. 2002 ve 2004 yılları arasında birçok türk şirketi bu uygulamaya geçmiştir. (Web-4)

“Geleneksel finansal göstergeler, sanayi devriminde başarılı ölçümler olmasına rağmen, günümüz koşullarında firmaların temel yetenek ve becerilerini arttırmaları neticesinde yalnız başlarına kullanılamaz duruma gelmişlerdir. Yinede BSC, geleneksel finansal ölçüm sistemlerinin alternatifi değil, mevcut sistemlerin büyük bir açığını kapatan tamamlayıcı bir araçtır. Bu araç, geleneksel finansal ölçüm sistemini dışlamak yerine, onu temel dört boyuttan biri olarak kabul etmektedir (Umashankar ve Dutta, 2007: 56) Norton ve Kaplan bu noktada bazı

temel yeteneklerin finansal performansa yansıtılmadan ölçülmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.”

*“Belli bir dönemin faaliyetlerinin sonucunda hesaplanan göstergeler finansal göstergeler olup gelecek projeksiyonu için kullanılmayacak niteliktedirler. Finansal göstergeler en güçlü şekilde geçmiş dönem performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilir. Bu düşünceleri desteklemek adına Kaplan ve Norton (1992: 71), ‘finansal göstergeleri unut, hata oranı, dönüşüm oranı gibi operasyonel göstergeleri geliştirmeye çalış, finansal performans sonra gelir’ vurgusunu yapanlara karşıda her iki yaklaşımın aslında dengeli bir biçimde kullanılabileceğini göstermişlerdir. Dolayısıyla performans ölçümünün tek bir gösterge ile yapılamayacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yöneticiler farklı performans göstergelerini dengelenmiş bir yapıda kullanmak istemektedirler. İşte Kaplan ve Norton, 12 firma üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde dengeli bir yapıda hazırlanmış, hızlı ve kapsamlı birbirine entegre edilmiş performans göstergelerini geliştirerek buna *Balanced Scorecard* adını vermişlerdir.”* Kaplan ve Norton (1992: 71),

Balanced Scorecard o ana kadar faaliyetlerin neticelerini yansıtılmaları adına finansal göstergeleri içermekle beraber, müşteri tatmini, içsel süreçler, öğrenme ve gelişimi de içeren faaliyetler de kapsamaktadır.

“Balanced Scorecard kullanan bir çok işletmede bu dört boyut değiştirilmeden kullanılmakla birlikte, bazı işletmeler kendi yapısal özellikleri veya yaptıkları işin özelliği nedeni ile, bu boyutlara ek olarak performans karnesini oluştururken daha farklı boyutlar da kullanmaktadır.” Kaplan ve Norton (1992: 71),

Nitekim, her işletmenin kendine özgün kurum kültürü ve yapısı vardır ve performans karnesi uygulamasında kendine özgün olarak bir yol izlemesi gerekmektedir.

“Balanced Scorecard, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. 1980’li yıllarda Fortune dergisinde yapılan bir araştırmaya göre, etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10’u geçmemektedir.” (Kaplan ve Norton, 2001: 1)

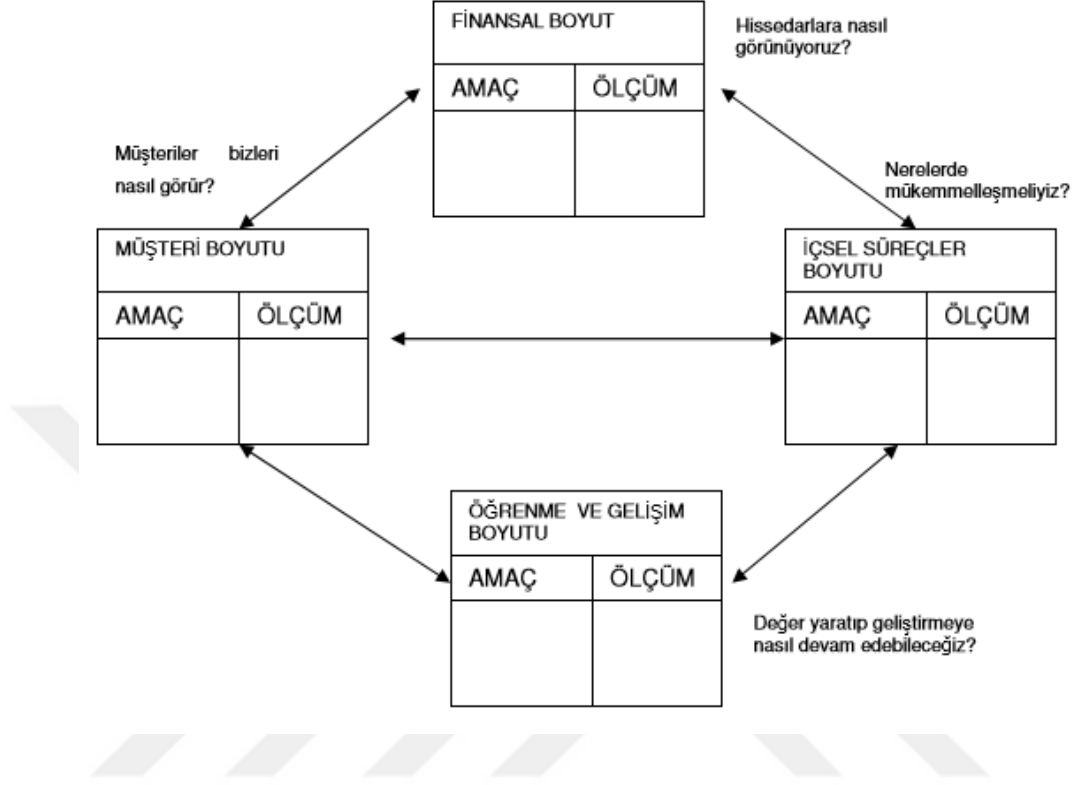
“1999’da yine Fortune dergisi tarafından yapılan araştırmaya göre, yaşanılan başarısızlıkların yaklaşık %70’inin yanlış stratejilerin seçilmesinden kaynaklanmadığı, stratejilerin uygulanamamasından kaynaklandığını belirlenmiştir.” (Kaplan ve Norton, 2001: 1)

Balanced Scorecard, bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmaktadır; *“birey ve süreçlerin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. Stratejik kontrol sisteminin altyapısı olan performans karnesi, stratejileri dört aşamada harekete geçirmektedir:*

- 1) *İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması,*
- 2) *Stratejik amaçların işletme içinde çalışanlara duyurulması,*
- 3) *Planlamanın ve hedef belirlemenin yapılması*
- 4) *Stratejik geribildirim sağlanması.”* (Kaplan ve Norton, 1996a: 10-18)

“Balanced Scorecard, finansal ölçütlerin yanında, finansal olmayan ltleri de kullanmasından dolayı, sadece kr amacı olan işletmelerde değil; kr amacı olmayan işletmelerde de performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Kâr amacı olmayan işletmelerin performans boyutlarında farklılıklar olmakta ve performans karnesinde pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi finansal olmayan boyutlar da yer almaktadır.” (Kaplan ve Norton, 2004:9)

Şekil 2.1: Balanced Scorecard ve Performans Ölçümleri İlişkisi



Kaynak: Kaplan ve Norton (1992: 72)

Balanced Scorecard'ın yapısı temelde dört boyut üzerine oturtulmaya çalışılmıştır. Şekil 2.1, bu dört temel boyutun performans ölçümleri ile olan ilişkisini göstermektedir. BSC'nın boyutları özünde dört temel soruyu cevaplamak için geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton (1992: 72) :

- Müşteriler bizleri nasıl görür? (Müşteri Boyutu)
- Nerelerde mükemmelleşmeliyiz? (İçsel Süreçler Boyutu)
- Değer yaratıp geliştirmeye nasıl devam edeceğiz? (Öğrenme ve Gelişim Boyutu)
- Finansal neticelerimizi nasıl iyileştiririz? Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (Finansal Boyut)

Birçok boyutu aynı anda ele alan bu sistem, yönetsel becerileri kullanmayı gerektirmektedir. Bunun nedeni ise tek bir raporda farklı yapıdaki ölçümlerin farklı stratejiler gerektirebilmesidir.

İkinci olarak bu birbirinden farklı stratejilerin aynı zaman diliminde uygulanması halinde optimizasyonun işletme performansı açısından sağlanamayabileceğidir. Birbiriyle ilişkili iki uygulama iyi olan bir noktanın daha iyiye doğru gitmesine, diğer noktanın ise daha kötüye gitmesine sebep olabilir. Sözgelimi, işletmeler, ürünlerinin piyasaya sunulma sürelerini iki yöntemle kısaltabilirler; mevcut ürünlerden farklı ürünleri piyasaya sürerek veya yeni ürün geliştirme yöntemini iyileştirerek. Bu iki yöntemin aynı anda uygulanamaması bu tür bir soruna örnek olarak gösterilebilir (Kaplan ve Norton, 1992: 73).

“Günümüzde artık yönetim anlayışında da değişiklikler olmuştur. Bunlardan en önemlisi insan kaynağına yapılan yatırımın ileri vadede işletmeye art değer katacağının anlaşılması olup, çalışanlara verilen değer ve çalışan memnuniyetinin öneminin artmış olmasıdır. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, kalite gibi faktörleri içermemekte, sadece Geçmişe dönük finansal bilgilere dayanmaktadır. Günümüzde ise artık kısa dönemde sağlanan başarılar yeterli olmamakta, uzun dönemde başarıyı ve kalıcılığı sağlayacak faktörler ön plana çıkmaktadır.

Performans Karnesi bu bakımdan farklı bir Yaklaşımla işletmelere finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutundaki performans göstergeleri yardımıyla yeni bir performans ölçme, işletme faaliyetleri ile organizasyonun vizyon ve stratejilerini ilişkilendirme ve organizasyonun performansını stratejik amaçlar doğrultusunda izleme imkanı sunmaktadır.” (E. Eren, s.32.)

“Performans Karnesi işletmenin misyonu belirlendikten sonra uygulanacak stratejinin, stratejik yönetim sürecinde kullanılmak üzere ölçülebilir performans göstergeleri olarak ortaya konulmasını sağlar.” (Ölçer, “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 38, Sayı 2, s.89-134.)

İşletmenin stratejik planını, günlük periyotlarda raporlanabilir hale getiren Performans Karnesi aynı zamanda yöneticilere işletme performansının nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda yol göstermekte stratejik yönetim sürecinin başarıyla yürütülmesini sağlamaktadır.

“Balanced Scorecard, bir performans ölçme yöntemi olmakla beraber aynı zamanda stratejilerin hayata geçirilmesini sağlayan bir yönetim tarzıdır. Stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır, rehberlik eder. Stratejilerle uyumlu performans göstergeleri ve hedefler belirlenir, böylece işletmenin stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yönetim sistemi kurulmuş olur”. (Kasnaklı, 2002, S:52)

Balanced Scorecardda tüm sonuçlar belirlenen periyotlarda üst yönetime raporlanır. Raporlamalarda her bir boyut için performans ölçütleri, mevcut durum, hedefler ve gerçekleşen bilgileri yer alır.

“Balanced Scorecard, işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda belirlenen boyutlar ve bu boyutlarda yer alan performans ölçütleri ve hedeflerin gerçekleşme durumları bakımından işletme yönetimine işletme faaliyetleri hakkında çok boyutlu bilgi sağlar. İşletmenin gelecekte nerede olabileceği hakkında fikir verir. Performans Karnesi ayrıca işletmenin stratejik hedeflerinin çalışanlara aktarılmasına, süreçlerin netlik kazanmasına, problemlerin ve ihtiyaçların belirlenmesine yardımcı olarak, stratejik yönetimin etkinliğini artırır.” (Ritter, 2003, s.59.)

İşletmeler finansal olmayan pek çok göstergeyi raporlamalarına rağmen, Kaplan ve Norton bize BSC yapısında bu göstergelerin uyumlu bir şekilde kullanılabileceğini göstermiştir. Bu yapının dört önemli niteliğini (Epstein ve Manzoni, 1998:193) aşağıdaki gibi vurgulamaktadır:

- BSC, tek bir raporla işletme performansını farklı boyutlar çerçevesinde sunar.
- Bu rapor, kısa ve işletme bilgi sistemine bağlı olması neticesinde detaylı bilgiye hızlı bir şekilde ulaştırır (bu açıdan işletmelerin hali hazırda yayınladıkları zaman ve emek isteyen yıllıklardan farklıdır).
- BSC, pek çok göstergeyi sıralamak yerine göstergeleri belli boyutlar üzerinde oturarak dengeli bir şekilde sunar.
- BSC’ nin en önemli özelliği ise performans göstergelerinin işletmelerin misyon ve stratejileri ile ilişkilendirilip uygulanmasıdır.

BSC' nin ortaya koyduğu en önemli işlev, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinin misyon ve stratejileri ile uyumlu olarak çalışmasıdır. isminden anlaşılacağı üzere finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında bir denge kurmak ister. Bu noktada belli bazı finansal olmayan göstergeler öncül göstergeler olarak kabul edilip, uzun dönemli performans göstergesi olarak görülürler.

Kaplan ve Norton önerdikleri dört temel boyut üzerine oturtulan performans göstergelerini, daha sonra strateji haritalarına dönüştürmüşlerdir. En başta tespit edilen uzun dönemli finansal hedefler belirlendikten sonra bu hedeflere nasıl ulaşılacağı noktasında müşteri değeri yaratma, alt yapı sistemlerinin geliştirilmesi gibi süreçler belirlenir. Bu amaçlar çerçevesinde öğrenme ve gelişme gereksinimleri de karşılanmaya çalışılır (Chen ve Jones, 2009: 36-44).

Balanced Scorecard firmaların geçmişten ziyade geleceğe odaklanmalarını sağlamaktadır (Kaplan Ve Norton1992: 79).

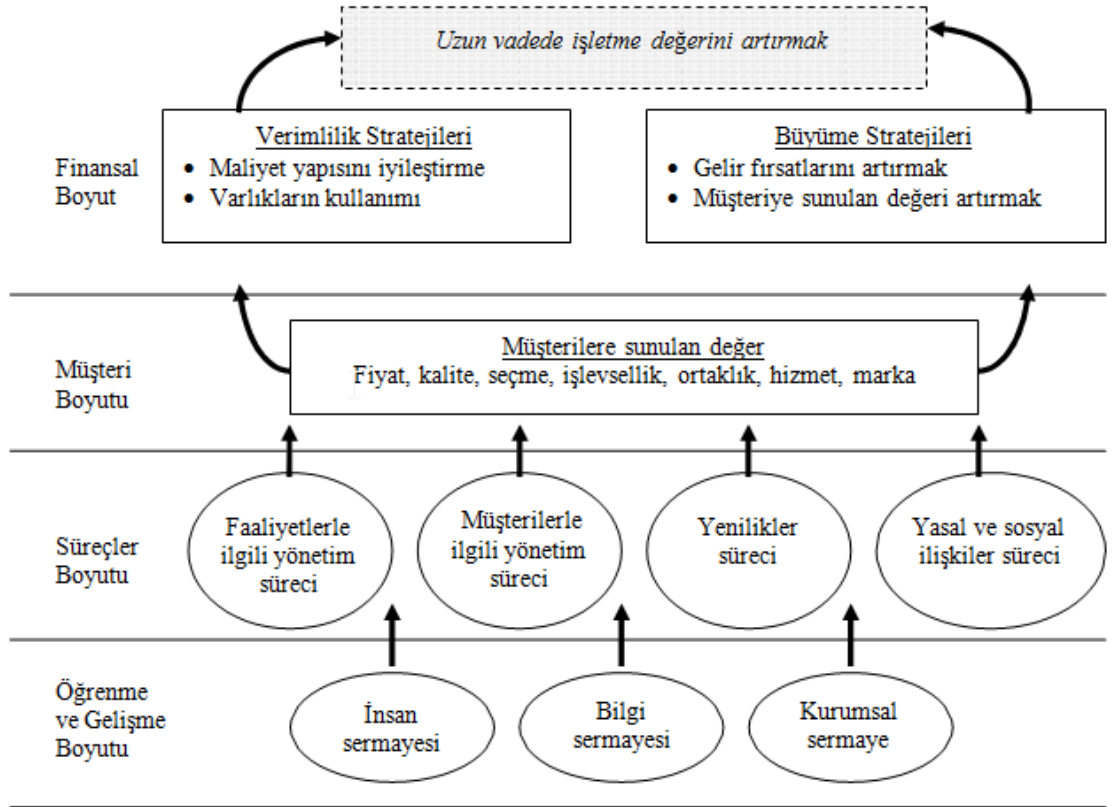
Bu göstergelerin sadece firmanın içsel temelli niteliklerini kapsamayıp dışsal faktörleri de barındırmalarını gerektiğini vurgulamışlardır. Her ne kadar finansal olmayan göstergelerin kullanılması BSC ile başlamasa da ortaya konan yeni fikir, bu tür farklı yapıdaki göstergelerin uyumlu bir yapı içerisinde kullanılabilceği fikridir. Firmalar daha önce de kalite oranları, Müşteri tatmini gibi finansal olmayan göstergeleri kullanmışlardır. BSC yapısına çok benzediği iddia edilen bir başka yapı da 1950 ve 1960'larda Fransa'da uygulanmış olan Tableau de Bord adındaki sistemdir. Bu sistem akademik yayına İngilizce olarak tercüme edilmediğinden varlığı çok sonra anlaşılmıştır (Bontis vd., 1999:391).

“Balanced Scorecard modeli, zaman içinde gelişmiş ve kısmen değişime uğramıştır. Balanced Scorecard boyutlarının birbiri ile olan neden-sonuç ilişkisine ve tüm boyutların işletme stratejisi ile bağlanmasına daha fazla vurgu yapılmıştır. Balanced Scorecardın, diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı olan performans boyutlarının birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlanması, yapısal olarak güçlendirilmiştir.” (Kaplan ve Norton, 2001: s.77)

“Balanced Scorecardta boyutlar arasında sebepsonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır. (Kaplan ve Norton, 2004a)

Performans karnesinin performans boyutlarının neden sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlanmasını ve tüm boyutların sonuç olarak uzun vadede işletmenin değerini artırmak amacına bağlanmasını gösteren strateji haritasının bir örneği, Şekil 2.2’de yer almaktadır.

Şekil 2.2. Strateji Haritası Örneği



Kaynaklar: Robert Kaplan, David Norton, “Plotting Success With 'Strategy Maps'”, Optimize, Şubat 2004 (b), s.62; Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004 (a), s.11.

“Balanced Scorecardın boyutlarının her bir boyutuna uygun olan stratejik amaçlar tanımlanmıştır. Balanced Scorecarddaki stratejik amaçların performanslarını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiş ve her bir

performans ölçütü için hedef performanslar oluşturulmuştur. Performans karnesinde ayrıca, her performans ölçütünün hedefine ulaşabilmesi için yapılması gerekenler belirtilmiş ve gerçekleşen performans sonuçları ile hedef performans karşılaştırılmaktadır.” (Hornngren, Datar ve Foster, 2003, 449-450)

“Balanced Scorecard, işletme performansının sadece kısa vadeli finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesini öngörmektedir. Balanced Scorecard, özellikle uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya verimlilik gibi finansal olmayan performans ölçütlerini ön plana çıkarmaktadır. Balanced Scorecard kavramında yer alan “dengeli (balanced)” ifadesi, performans karnesinin finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir çalışma içerisinde dengeli bir şekilde içerdiğini anlatmaktadır. Bu nedenle, işletme performansı ölçülürken BSC’nin tüm boyutlarında yer alan performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmelidir” (Hornngren, Datar ve Foster, 2003: 447-449)

“Balanced Scorecard kavramının özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine “dengeli” bir şekilde bakılması gerektiğini önermesi yer almaktadır.” (Sanger, 1998: 197-200)

“Finansal olmayan performans ölçütlerindeki iyileşme, kısa vadede finansal sonuçları etkilemese bile, uzun vadede işletmenin finansal performansında iyileşmeye neden olacağı varsayılmaktadır. Performans karnesi, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerin birleştirilmesi ile, hem kısa vadedeki hem de uzun vadedeki işletme performansına yöneticilerin dikkatini çekmektedir.” (MacStravic, 1999: 64;)

“Balanced Scorecardın boyutlarının ağırlıkları her işletme için farklı olmaktadır. Kaplan ve Norton (2000:13-14), performans karnesinin dört boyutuna, finansal boyut %22, müşteri boyutu %22, süreçler boyutu %34 ve öğrenme ve gelişme boyutu %22 olmak üzere, perspektiflere dengeli bir şekilde ağırlık verilmesini önermiştir. Balanced Scorecard performans ölçüt sayısının dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyutta 5, müşteri boyutunda 5, süreçler boyutunda 8-10 ve öğrenme ve gelişme boyutunda 5 olmak üzere, toplam 23-25 arasında performans ölçütü olması gerektiği vurgulanmıştır.” David P. Norton (2000:13-14)

Tablo 2.1.: Balanced Scorecarddaki Boyutların Ağırlıkları

Firma Adı	Finansal Boyut	Müşteri boyutu	Süreçler boyutu	Öğrenme ve gelişme boyutu	Toplam Ölçüt sayısı
Brown & Root	% 24	% 19	% 33	% 24	21
Chemical Bank	% 22	% 22	% 34	% 22	23
Cinga P&C	% 17	% 26	% 35	% 22	23
Mobil USM&R	% 21	% 16	% 59	% 13	24
Norton'un önerisi	% 22	% 22	% 34	% 22	23-25

Kaynak: David P. Norton, "Beware: The Unbalanced Scorecard", Balanced Scorecard Report, C: II, No:2, 2000, s.13-14.

Kaplan ve Norton (2004c: 40-45), daha sonra yaptığı çalışmalarda, "performans ölçütlerinin 20-30 arasında olmasının normal karşılanacağı belirtilmişlerdir".

"Balanced Scorecardı uygulayan dört işletmenin performans boyutlarına verdiği ağırlıklar ve Norton'un önerisi ile karşılaştırılması Tablo 2.1'de verilmiştir. Bu işletmelerdeki ağırlıkların, bazı perspektiflerinde kısmen yüksekse de, genel olarak dengeli bir şekilde dağıldığı gözlemlenmektedir". (Norton, 2000: 13-14)

"Performans karnesi ile stratejileri eyleme dönüştürmek, sadece üst düzey yöneticilerin değil, işletmedeki tüm çalışanların katılımı ile olabilir. Bu sebeple, en üst düzey yöneticilerden, en alt düzeyde çalışan bireylere kadar her düzeydeki bireyler tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmelidir." (Rousseau ve Rousseau, 1999: 25-29)

"Bu nedenle, işletmelerde sadece üst düzey yöneticilere ait tek bir performans karnesi bulunmamakta, süreçler ve bireyler için de ayrı ayrı karneler oluşturulmaktadır. Balanced Scorecard, bireysel süreçlerle ilgili performans karnelerinden başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı süreçler için her düzeyde farklı performans karnelerinden oluşmaktadır. Bütün performans karneleri, en tepedeki vizyonu ve misyonu desteklemektedir." (Ritter, 2003: 46)

“Bir çok işletmede kurumun tamamına ait, süreçlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı performans karneleri hazırlanmaktadır. Örneğin, General Electric Lightning Business Group’a ait performans karnesi, kurumsal performans karnesi, grup performans karnesi, birim performans karnesi, fabrika performans karnesi ve çalışan performans karnesi olmak üzere farklı düzeylerden oluşmaktadır. Her düzeyin kendi içinde belirlenen performans ölçütleri ve hedefleri olmakla birlikte, her düzey bir üst düzeyin hedeflerini desteklemekte ve sonuç olarak işletmenin en tepesinde yer alan stratejik hedeflere ulaşılması sağlanmaktadır.” (Davis, 1996: 14-18)

2.2. BSC KULLANIMININ İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

“Balanced Scorecard, işletme stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesini sağlamaktadır. Balanced Scorecard sayesinde, işletmeler performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır. Böylece, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Performans karnesi, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejilerin belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüşmesine ve dolayısıyla işletmenin performansının artmasına yardımcı olmaktadır. Balanced Scorecard bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, işletmelerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta ve bireysel ve birimsel hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir.” (Kaplan ve Norton, 1996a:10-18)

“Balanced Scorecard, işletmenin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamakta ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır.” (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 46)

“Balanced Scorecard, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. Sadece finansal hedeflere göre oluşturulan bir kontrol sistemi, stratejik amaçların uzun vadedeki gelişimini gösterememektedir.

İşletmeler performans karnesi ile, bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken, aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir". (Zaim, 2002: 190-191)

"Finansal olmayan göstergeler, işletmelerin mali tablolarında yer almayan ancak işletme açısından rakiplerine göre bir üstünlük veya zayıflığı ifade eden, bir anlamda işletme değerini ve gelecekte de varlığını sürdürebilme olasılığını yansıtan göstergelerdir. Balanced Scorecard, teknolojik gelişmelerle birlikte iş dünyasının bilgi gereksinimini karşılamaya yönelik yönetim muhasebesi sistemi kurulmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, karar vericilere kullanacakları bilgileri, daha anlaşılır, sade ve özet olarak sunmaktadır. Performans karnesi, kurumun birçok birimindeki raporları tek bir yönetim raporu haline dönüştürmekte ve bu sayede yöneticiler işletmenin performansına hızlı ama kapsamlı bir şekilde bakabilmektedir." (Latshaw ve Choi, 2002: 27-30)

"Performans karnesi kullanan işletmelerde kullanılan bilgiler, stratejik odaklıdır ve çalışanların verdikleri kararların performans hedeflerine uygun olmasına yardımcı olmaktadır. Performans karnesi, ayrıca bilgi işlemeyi kolaylaştırmakta ve karar vericilerinin değişik kaynaklardan gelen bilgi yükü yoğunluğunu azaltmaktadır." (McWhorter, 2003: 23-27)

2.3. BSC KULLANIM YAYGINLIĞI ARAŞTIRMASI

"Bir stratejik yönetim aracı olarak kabul gören Balanced Scorecard, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın bir çok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren bir çok işletme tarafından kabul görmüştür." (Souissi ve Itoh, 2006:58)

Coşkun, tarafından yapılan araştırmaya göre; *"Balanced Scorecardın, performans yönetiminde yaygın olarak kullanıldığını gösteren araştırmaların bir bölümünün sonuçları Tablo 2.2'de verilmiştir.;*

Tablo 2.2: Balanced Scorecard Kullanım Yaygınlığı

Yıl	Bölgesi	Kullanım Oranı %	Kaynak
2003	ABD	43,00	Ernstt& Young,2003
2003	Hindistan	45,28	Anand,Sahay ve Saha,2005
2002	Dünyanın Değişik Bölgeleri	62,00	Rigby, 2003
2001	ABD	40,00	Frigo, 2001
2001	Yeni Zelanda	65,00	Blundell, Sayers ve Shanahan, 2003
2001	Malezya	4,00	Yan, 2001
2001	Finlandiya	22,00	Lönngvist, 2001
2001	Almanya, Avusturya, İsviçre	26,00	Speckbacher, BisehofPfeiffer, 2003
2000	Danimarka, Norveç, İsveç, Finlandiya	27,00	Kald ve Nisson, 2000
1999	ABD	30,00	Malmi, 2001
1998	İngiltere	45,00	Broody, Preston ve Preston,1999

Kaynak: Coşkun, A., “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı; Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, MODAV, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl:8, Sayı:1, Mart 2006, s:127-153

2.4. TÜRKİYE’DE BSC KAVRAMI

“Dünyadaki eğilimlere paralel olarak, Türkiye’de de gerek iş dünyası gerekse de akademik dünya ilgi göstermiş ve Balanced Scorecard uygulamaları başlamıştır. Ancak, Balanced Scorecardın yaygınlaşmasına rağmen, “balanced scorecard” kavramının Türkçe’ye tercüme edilmesinde bir karmaşa yaşanmaktadır. “Balanced scorecard” kavramı tercüme edilmeden aynen kullanıldığı (Argüden, 1999; Kaplan ve Norton, 1999; Argüden ve Sağdıç, 2000; Aydın, 2000; Arpaç, 2000; Sağmanlı ve Ersen, 2001; Arpaç, 2002; Ergun, 2002; Zaim, 2002; Yüksel, 2003; Yetgin, 2004; Erensal, 2004; Akgün, 2004; Pakdoğan, 2004; Genç, 2004) gibi, bu kavrama karşılık olarak, bir Türkçe ifadenin kullanıldığı da görülmektedir. Ancak, gerek akademisyenler, gerekse uygulayıcılar ortak bir Türkçe karşılık bulamamış ve bir kavram birliğine varamamışlardır. Bu nedenle, Türkiye’de “balanced scorecard” kavramına karşılığı olarak, aşağıdaki 25 farklı kavramın kullanıldığı belirlenmiştir.” (Coşkun 2006 s:135-138).

- “Başarı Karnesi” (CRM Institute, 2005)
- “Denge Kontrol Paneli” (Örnek, 2000)

- “Dengeli Çetele” (MCV, 2005)
- “Dengeli Değerleme Kartı” (Erden, 2003; Erden, 2004)
- “Dengeli Not Defteri” (TESEV, 2005)
- “Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Özbirecikli ve Ölçer, 2002)
- “Dengeli Performans Ölçüm Cetveli” (Granit, 2005)
- “Dengeli Puan Cetveli” (Tarım, 2004)
- “Dengeli Puan Kartı” (Ertuğrul, 2004)
- “Dengeli Skor Kartı” (Boğaziçi, 2005)
- “Dengeli Skor Kartı” (Yörüker, v.d., 2003)
- “Dengeli Sonuç Kartı” (Kasnaklı, 2002; RCBA&DOOR)
- “İşletme Karnesi” (Elsys, 2005)
- “İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi” (Akgül, 2004)
- “Kurum Karnesi” (Kobidesk, 2005)
- “Kurumsal Karne” (Özer, 2004; Siemens, 2005; Meteksan, 2005)
- “Kurumsal Performans Karnesi” (Toker, 2005)
- “Kurumsal Performans Yönetimi” (Erederdi, 2004)
- “Ölçüm Kartı Tekniği” (Kaygusuz, 2005)
- “Performans Karnelemesi” (KeySoft, 2005)
- “Performans Kontratları” (Otokoç, 2005)
- “Puankartı” (Bayraktar, 2002)
- “Strateji Karnesi” (Yavuz, 2000)
- “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi” (Gürol, 2004)
- “Verimlilik ve Başarı Karnesi” (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004)

Bu çalışmada “Balanced Scorecard” adının kullanılması tercih edilmiştir.

Nitekim Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun'un 2006 tarihli "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı Türkiye de ki Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasında İstanbul sanayi odası tarafından hazırlanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi firması sıralamasındaki araştırmaya katılan 107 firma içerisinde sistemi tamamen veya bazı birimlerinde kullanan veya kullanmayı planlayan farklı sektörlerden 23 firma belirlenmiştir" (Coşkun 2006 s:135-138).

"Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin %18,69'u Balanced Scorecard yöntemini kullanmakta; %15,89'u ise, Balanced Scorecard kullanmayı planlamaktadır. Balanced Scorecard kullanan işletmelerin %65'inin bu yöntemi son 3 yıl içinde kullanmaya başlamış olması, Türkiye için çok yeni olmasına rağmen, Balanced Scorecard kullanımının hızlı bir şekilde artmakta olduğunu göstermektedir." (Coşkun 2006 s:135-156)

2.5. BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK BSC

"BSC, en genel ifade ile stratejinin işler bir sistem haline dönüştürülmesi ve işletmede, belirlenen strateji doğrultusunda hareket yöntemlerinin belirlenmesidir. Ayrıca performans ölçüm sistemi olarak da, örgütün strateji ve hedef odaklı bir yapıya kavuşturulması bakımından önemli bir fonksiyon görmektedir." (Kaplan ve Norton, 1992: 79).

"Esas olarak BSC, işletmenin kritik başarı faktörleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan ölçütlerinden oluşan bir performans ölçüm sistemidir. Yenilik ve değişiklik ifade eden husus, BSC'nin temel unsurlarının işletmenin mevcut ve gelecek durumunu göstererek bir uyum ve denge içerisinde yapılandırılmasıdır. Belli bir gruba ait ölçüler, anlaşılır performans hedefleri oluşturamayabilir ya da işletmelerin kritik alanlara odaklanmasını engelleyebilirler. BSC ise, yöneticilere işletme bazında kapsamlı bilgileri hızlı bir şekilde sunan ölçütlerin oluşturduğu bir yapıdır. BSC, hemen gerçekleştirilen işlemlerin sonuçlarını ifade eden finansal ölçütler içermektedir. Ancak aynı zamanda, müşteri tatmini, işletmenin iç süreci ve işletmenin yenilik ve gelişme faaliyetlerine ilişkin işlevsel ölçütler ile finansal ölçütleri de bütünleştirmektedir. Bu tür işlevsel ölçütler, geleceğe ilişkin finansal performansın belirleyicileridir" (Kaplan ve Norton, 1992: 79).

“Günümüzde şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmektedirler. Bu nedenle şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemeleri kullanacakları yöntemleri doğru bir biçimde tanımlamaları ve anlamaları büyük önem taşımaktadır. BSC, bir şirketin misyon ve stratejisini performans ölçütleri şekline dönüştürerek sonuçların değerlendirilmesini ve stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar.” (Kaplan ve Norton, 1996b:2)

“BSC sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önüne alır. Finansal göstergeler, şirketin müşterileri, çalışanları ve tedarikçileri ile olan ilişkilerinin niteliğini ve derinliğini göstermediği gibi, bir firmanın gelecekteki gelir ve karının temelini oluşturan ürün yaratıcılığına da çok az ışık tutuyor. Ayrıca, finansal göstergeler yönetim kurulu ve üst yönetimin ne derece etkin olduğunu, idari ve yönetim süreçlerinin verimli olup olmadığını ortaya koymakta yetersiz kalmaktadırlar. İşletmeler sürekli gelişme için, amaçlarını, stratejilerini ve performans ölçüm sistemlerini değişen koşullara uygun olarak belirlemelidirler ve bu aşamada Balanced Scorecard modeli bu amaca uygun bir teknik olarak karşımıza çıkmaktadır” (web-3)

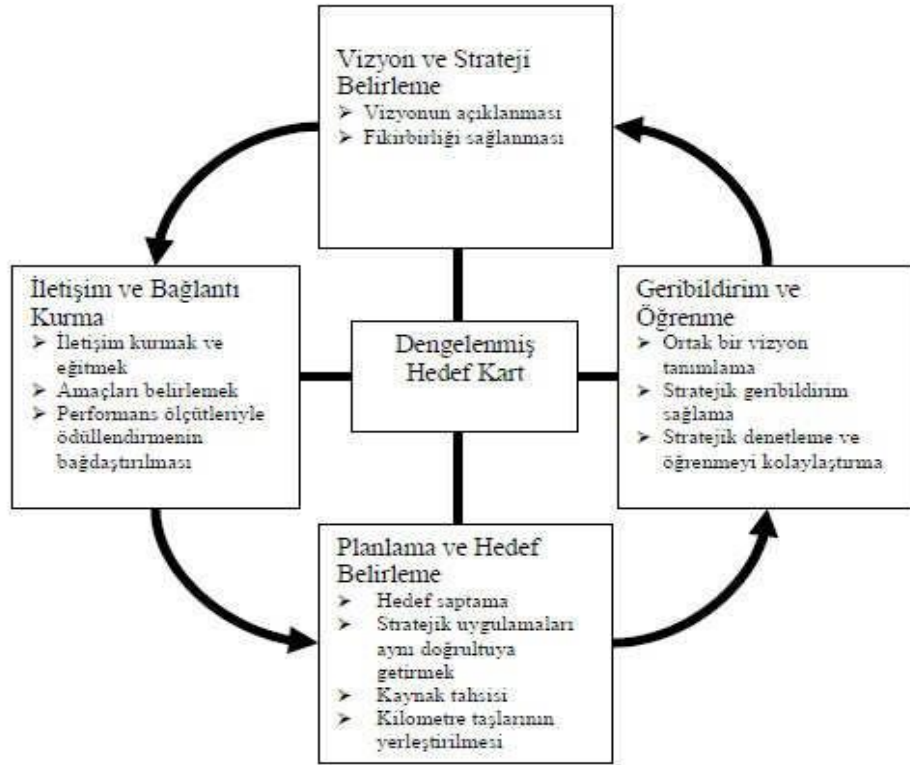
Literatüre BSC'nin en önemli katkısı; Stratejilerin ölçülebilir amaç-hedef yapısına kavuşturulmasının gerekliliğidir. Ölçülemeyen hiçbir strateji önem ya da önemsizlikle nitelendirilemez. Bundan dolayı, işletmelerde hedef odaklılığın yanında amaçlara hangi süreçler ile ulaşılacağı ve ölçümleneceği de önem taşımaktadır.

“BSC, geleneksel finansal ölçümleri içermekle beraber, finansal ölçülerin sadece geçmişte gelişen olaylarla ilgili bilgileri içerdiğini ve bunların değer yaratıcı nitelikte olamayabileceklerini de göz önünde bulundurur. Geleneksel finansal ölçütleri günümüz endüstri yapısında değer yaratıcı faaliyetlerin ölçülebilmesinde yetersiz kalmaktadır. Bunun en önemli nedeni, Şirketlerin başarılı kapasite ve Müşteri ilişkilerine sahip olması için yapılması gereken uzun dönemli yatırımlarının bulunmamasıdır. Daha açık bir ifade ile bilginin en önemli kaynak olduğu günümüzde, Müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, Şirket içi

süreçlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışan şirketlere bu ölçütler yeterli olmamaktadır” (Kaplan ve Norton, 2004:10-17).

Bu noktanın vurgulamak istediği en önemli çıktı, işletmelerin özellikle geçmiş veriler ışığında ki bunlar finansal göstergeler aracılığı ile yapılır, geleceği öngörmek istemeleridir. Oysa salt geçmiş faaliyetlere dayalı performans ölçümü eksik yapılmış olur, örneğin geçmiş zaman diliminde yapılmış olan bir yatırımın getirisi çok daha uzun dönemli olabilmektedir.

Şekil 2.3: BSC'nın Kavramsal Çerçevesi



Kaynak: Kaplan ve Norton (1996:77); (aktaran Güler (2008:60))

Şekil 2.3, BSC'nin kavramsal çerçevesini göstermektedir. Buna göre BSC uygulama süreçleri; ilk olarak işletmelerin vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, iletişim ve bağlantı kurma, daha sonra planlama ve hedef belirleme ile bu sürecin geribildirim aşamalarını tanımlamaktadır.

Bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan bazıları ise şunlardır; doğru, ölçülebilir strateji ve hedeflerin belirlenerek, uygun kaynak ve zaman tahsis edilmesi ve bu işlemleri gerçekleştirecek çalışanların eğitim ve motivasyonunun sağlanmasıdır. Ayrıca sistemin uygulama aşamasında karşılaşılabilecek olası problemlerin çözümü açısından, geribildirim mekanizmasının da oluşturulması çok önemlidir.

2.6. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK BSC

2001 yılında yayınladıkları “The Strategy Focused Organisation” adlı kitapta Kaplan ve Norton (2001b:9), BSC sisteminin başarıyla uygulanmasında belirledikleri strateji odaklı örgütlerin beş yönetim ilkesini şu şekilde açıklamışlardır.

- Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek
- Organizasyonu, strateji doğrultusuna getirmek
- Stratejiyi, herkesin günlük işi haline getirmek
- Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek
- Yönetici liderliği ile değişimi harekete geçirmek

Şekil 2.4’te söz konusu beş yönetim ilkesi ile bu ilkelerin detaylarına yer verilmiştir.

İlk yönetim ilkesine göre, işletmenin örgüt kültüründe bir liderlik anlayışının ortaya konması değişimi harekete geçirmesi gerekmektedir. Değişime açık bir yönetim anlayışı örgütlerin yeni strateji geliştirme ve uygulamaları için son derece gereklidir. Öncelikle stratejik bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulur. Geliştirilen stratejilerin niteliksel olarak ölçülebilmeleri gelişim açısından önemlidir. Belirlenen hedeflerin kaynak, zaman ve mekan kısıtları çerçevesinde uyumlu olması beklenir. Bundan dolayı, stratejik bir hedefin uygulanabilirliği ölçülebilmesiyle özdeşleştirilmiştir.

Şekil 2.4: Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri



Kaynak: Kaplan ve Norton, (2001b:9, 2001a:148, çeviri Gürol s:321)

Bir diğer yönetim ilkesi ise işletme örgütünün geliştirilip hedeflenen stratejilerle uyumlu hale getirilmesi sürecidir. Bu noktada örgüt içerisinde doğru iş tanımlamalarının yapılması ortak hizmetlerden doğan sinerjinin en üst düzeyde kullanılması gereklidir. Şekil 2.4' da stratejinin sadece üst yönetimin faaliyeti olmadığını ve işletme içerisinde tabana yayılması gerektiğinin vurgulanması da bir başka yönetim ilkesi olarak belirtilmiştir.

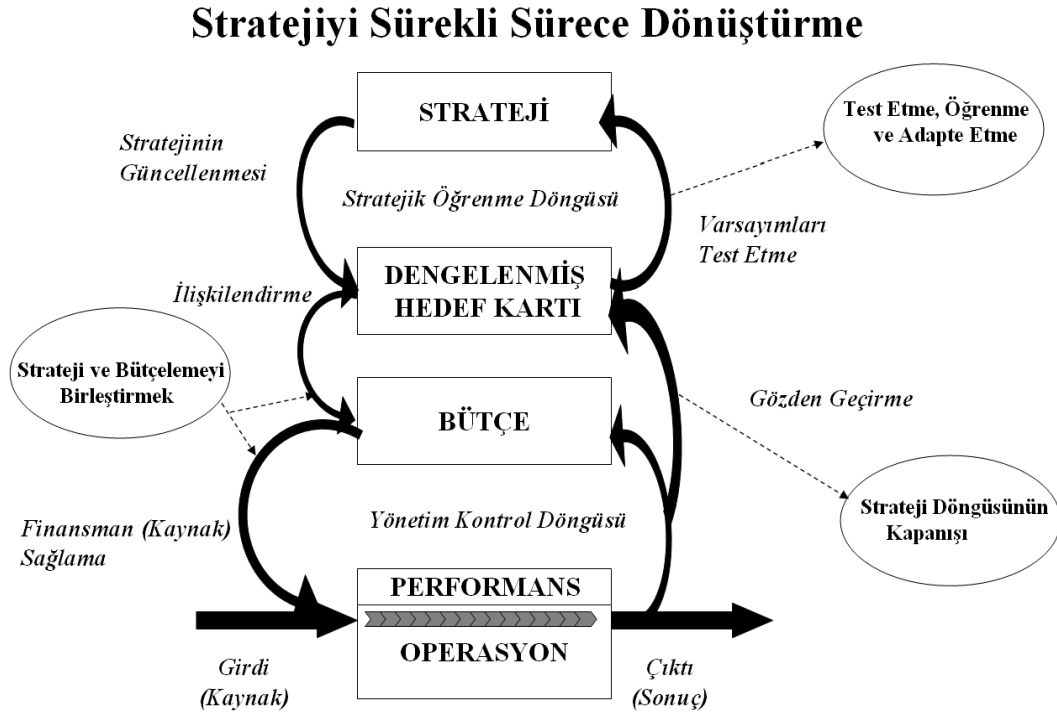
Benimsenmeyen stratejilerin başarıya ulaşmasının neredeyse imkansız olması sebebiyle bir bütün olarak çalışanların ortaya konan stratejileri benimsemeleri ve günlük işlerinin bir parçası olarak algılamaları önemlidir. Bunun bir örgüt kültürü olarak benimsetmek ise son aşama olarak vurgulanmaktadır.

Örgüt kültürünün bir parçası olan stratejiyi bir süreç olarak benimsetmek devamlılık adına son derece önemlidir. Bu bağlamda bütçe planlarını mutlak suretle stratejiler ile ilişkilendirmek, Stratejiyi operasyonel terimlere dökmek içinse strateji haritalarının oluşturulması ve nihayetinde Balanced Scorecard'ının oluşturulması gerekmektedir.

Yönetim ilkelerinin Şekil 2.5’da verilen ana dinamiği ise bu ilkelerin birbiriyle bir bütün olması gerektiğidir. Üst yönetimden alt yönetime geçişin belli bir sistematik içerisinde dengeli bir şekilde ayarlanması son derece önemlidir. Başka bir ifade ile üst yönetimin ortaya koyduğu bir stratejik hedefin alt yönetimler tarafından da benimsenip uygulanabilirliğinin olması gerekir.

“BSC yeni bir ölçüm sistemi olarak değil, stratejik bir yönetim sistemi olarak etkinliğini göstermektedir. Yeniliğe açık olan işletmeler BSC’yi yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyici bir çerçevesi olarak kullanmaktadır. BSC’nin etkinliği ise, sadece bir ölçüm sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı durumlarda ortaya çıkar. Kaplan ve Norton (1996a:85)

Şekil 2.5: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi



Kaplan ve Norton (1996a:85)’un ifade ettiği üzere, “gün geçtikçe daha fazla

sayıda Şirket BSC sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladığını görmektedir: Kaplan ve Norton (1996a:85)

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- Stratejinin tüm organizasyona yayılması
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve bütçe ile bağlantılarının sağlanması
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması”

Kaplan ve Norton (1996b:2-5) “The Balanced Scorecard Translating strategy into action” adlı eserlerinde “entelektüel sermayenin önemine vurgu yaparak, bilgi çağı şirketlerinin sahip oldukları entelektüel sermayeye yatırım yaparak başarıya ulaşmaları gerektiği; fonksiyonel uzmanlaşmanın mutlaka müşteri bazlı iş yöntemleri ile birleştirilmesinin gerektiğini; Standart ürün ve hizmetlerin toplu üretimi ve sevkiyatı yerine hedef müşteriler bazında özelleştirilebilen yeni ürün ve hizmetleri esnek, müşteriye uygun ve yüksek kalitede sevk edilmesi anlayışına bırakmaları; Ürün, hizmet ve yöntemlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesinin ise, yeni yetenek ve beceriler kazandırılmış çalışanlar, üstün bilgi teknolojisi, kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve hizmetlerin hızlı bir şekilde pazara sunulması sayesinde gerçekleşeceği gibi iddialarda bulunmuşlardır. Bu süreçlerin geliştirilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi için ise BSC yönteminin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir”

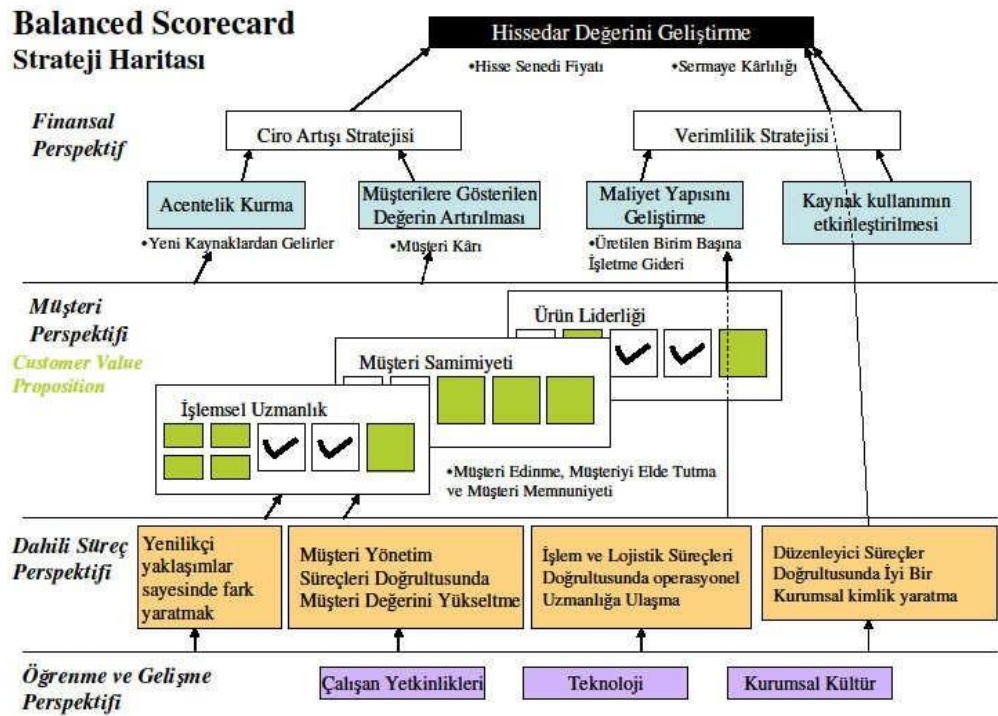
“Stratejinin uygulanmasındaki en önemli faktör çalışanların stratejiyi ve Balanced Scorecard ile olan ilişkisini anlamalarıdır. Bu ilişkiyi görsel olarak en iyi anlatacak araç ise strateji haritalarıdır. Endüstri çağında firmalar hammaddeyi ürüne dönüştürerek değer yaratmaktaydı oysa bilgi çağında firmalar müşteri memnuniyeti, çalışanların kabiliyetleri, şirket kültürü, problem çözme becerileri gibi elle tutulamayan entelektüel sermayeyi kullanarak değer yaratmak zorundadır.” (Kaplan Norton 2000: 168-169)

Rekabette bir adım öne geçebilmek için firmalar sürekli olarak entelektüel sermayeyi yaratmak ve geliştirmek zorundadırlar. Kaplan ve Norton Balanced Scorecard çalışmasını yayınladıkları 1992 yılından 2000 yılına kadar yüzlerce firma ile çalışmış ve entelektüel sermayenin şirket stratejisine ulaşmakla olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için strateji haritalarını yaratmışlardır.

“Strateji haritaları işletmelerin, stratejilerinin hangi yönünde başarılı veya başarısız olacaklarını hızlı bir şekilde gösterebilmesi için bir yapı sağlamaya çalışır. Bu çerçevede strateji haritaları, yöneticilere stratejilerinin geçerli olup olmadığını test edebilme imkânı da sağlamaktadır” (Yılmaz, 2006:545).

Şekil 2.6 da görülebileceği üzere Balanced Scorecard’ın dört boyutunun hissedar değerini geliştirme örnek Şirket stratejisine olan katkısı strateji haritası yardımıyla görselleştirilmiş ve herkesin anlayacağı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Şekil 2.6: Strateji Haritası ve BSC



Kaynak: Kaplan ve Norton, (2000:168)

Strateji haritalarından yola çıkılarak hazırlanması öngörülen BSC sistematığı literatürde kendisine performans ölçümü için kullanılan hedefler bütünü olmaktan ziyade stratejik performans yönetim aracı olarak yer bulmuştur.

Şirket stratejisini odak alan BSC bu özelliği ile diğer tüm hedef, performans ölçümü sistematiklerinden farklılaşmaktadır. Hızla değişen dünyamızda şirket yönetimleri; firma sahiplerine, hissedarlara ve menfaat sahiplerine daha fazla sorumlu, aynı zamanda çalışanlar de üretilen iş için daha fazla sorumluluk sahibi olmuştur. Teknoloji, Müşteri istekleri, değişen pazarlar, daha rekabetçi fiyat politikaları, global politika ve hissedarların artan kazanç beklentisi, organizasyonların mutlak suretle stratejik bir yönetim yaklaşımına sahip olmalarını zorunlu hale getirmiştir.

2.7. BSC BOYUTLARI

“İşletme performansının temelde dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar; Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutudur. Faaliyette bulunulan sektörün koşullarına veya işletmenin stratejik amaçlarına göre bunlara başka boyutlar da ilave edilebilir.” (Kaplan Norton 2000: 168-169)

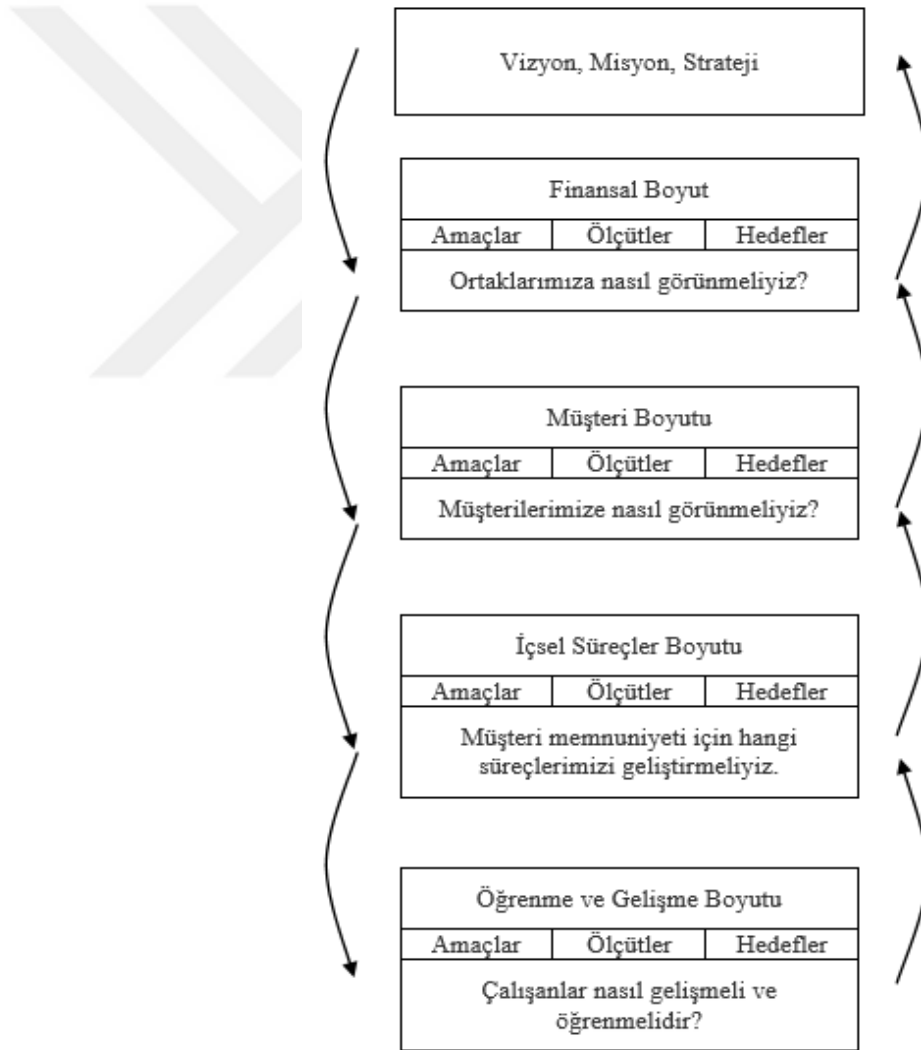
“Balanced Scorecardın her bir boyutu birbirine neden- sonuç bağı ile bağlanmıştır. Öğrenme ve Gelişme boyutundaki amaçların gerçekleştirilmesi çalışan motivasyonunu sağlayacak, motive olmuş olan personel daha verimli ve kalite prensiplerine uygun çalışarak içsel süreçlerin etkinliğini artıracak, bu da müşteri boyutunda yer alan amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Müşteri tatmini ve memnuniyeti ise finansal amaçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. (Tekeli, 2003:55)

“Finansal boyutta yer alan göstergeler hissedar memnuniyetini sağlamaya yönelik olup, büyüme ve karlılıkla ilgilidir. Müşteri boyutundaki göstergeler müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlamaya yönelik müşteri beklentilerine uygun fiyatlandırma, kalite gibi işletme faaliyetlerinde diğerlerine nazaran fark yaratan göstergelerdir. İçsel süreçler boyutunda ise hem hissedarlar hem de müşteriler açısından memnuniyet yaratacak süreçlerle ilgili göstergeler

yer alır. Öğrenme ve gelişme boyutundaki göstergeler ise çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin artırılmasına ilişkin organizasyonel düzenlemeleri içerir.” (Crabtree 2008 s.8)

Balanced Scorecardın boyutları ve boyutlarda yer alan amaçlar, ölçütler ve stratejiler arasında neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.7 de Balanced Scorecardın boyutları ile stratejik amaçlar arasındaki ilişkiyi ortaya konmaktadır.

Şekil 2.7: Balanced Scorecard Neden – Sonuç İlişkisi



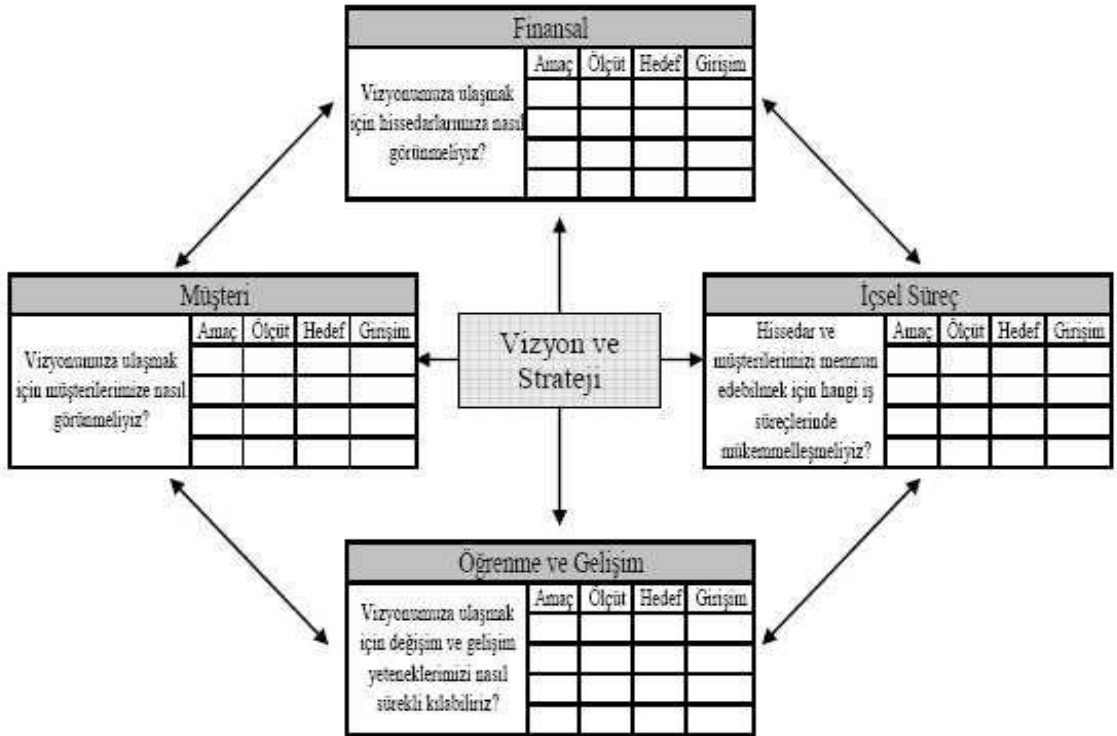
Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. / Feb, s.77

Balanced Scorecard modeli stratejik amaçların boyutlara yansıtıldığı ve

boyutlar arasında nedensellik bağı kurularak açıklandığı bir sistemdir. Her boyut bir üstteki boyutta belirtilen amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.

Örneğin; öğrenme ve gelişme boyutundaki çalışanların eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, çalışanlara sağlanan kariyer olanakları gibi faaliyetler, teknolojik yapıyla ilgili yatırımlar bir üst boyutu, içsel süreçler boyutunu etkiler, süreçlerin daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. İçsel süreçler boyutundaki düzenlemeler, iyileştirmeler ise daha hızlı, kaliteli mal/hizmet üretimi sayesinde bir üst boyuttaki müşteri memnuniyeti ile ilgili sonuçlar doğurur, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması, kalite gibi müşteri boyutundaki amaçların gerçekleşmesi ise karlılık, pazar payının büyümesi gibi finansal sonuçları doğurur. Boyutlar arasında aşağıdan yukarıya doğru bir zincirleme ilişki söz konusudur.”

Şekil 2.8: BSC Boyutları



Kaynak: Kaplan ve Norton (1996 s:76, çeviren Egeli 1999: 10)

“BSC’nin da bulunan boyutlar kendi aralarında bir neden sonuç ilişkisi içindedirler. Örneğin; personelin yeteneklerini arttıracak eğitim verilmesi, öğrenme ve gelişme boyutunun personel tatmini amacına ulaşılmasını sağlar. Tatmin olmuş personel, kaliteli ürün üreterek ve hızlı teslim sağlayarak içsel süreçler boyutun amacına ulaşılmasını sağlar. Hızlı teslim ve kaliteli ürün üretimi, Müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri boyutunun amacına ulaştırır. Müşteri memnuniyeti de satışları dolayısıyla karlılığı arttırarak finansal boyutun amacına ulaşılmasını sağlamaktadır.” (Tekeli, 2003: 55)

Gerçek verilere dayalı, işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde tasarlanan Balanced Scorecard, İşletmenin tüm stratejisini yansıtır. İşletmenin stratejisi, amaç ve hedefleri ile performans ölçüm sistemi çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılır, çalışanlar, faaliyetlerinin finansal sonuçlara nasıl etki ettiğini görebilirler.

"BSC sisteminde bir şirketin kurumsal performansının ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır: (Kaplan ve Norton, 1992: 72) Bu dört boyut, işletmelerin performanslarını kontrol etmek ve geliştirebilmeleri için yapılması gereken faaliyetleri kapsamaktadır" (Koçel, 2003: 456).

En öncelikli boyut olan finansal boyut ardıl (lagging) ölçüt olarak değerlendirilir ve soyut değerler içeren diğer üç boyuttan beslenmektedir. Bu sebeptendir ki bu üç finansal olmayan boyuta, performans ölçütleri (performance drivers) veya öncül (leading) ölçütler denmektedir. BSC’nin da asıl amacı bu dört boyut arasında dengeyi sağlayarak başarıya ulaşmaktır. Bunun da yolu belirlenen stratejilerin ölçütlere bağlanmasından geçmektedir.

Bu yapı esnek bir nitelik taşımaktadır. Her işletme için farklı boyutlar çıkartılabilir. Sözgelimi, devlet faktörü işletme değerine etki edecek bir yapı taşıyor ise devletle olan ilişkilerin farklı bir boyutta değerlendirilebilir. İlaç üretimi sanayisinde devlet önemli bir faktördür yada inşaat sektöründe ortaya konan çok farklı bir boyut söz konusu olabilir.

Tablo 2.3: Genel BSC Ölçütleri

Perspektif	Ölçü
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel süreç	Ürün/hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve gelişme	Beceri Bilgi paylaşımı BT altyapısı BT uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: You, Lee ve Lee (2003) (aktaran Gürol, 2004:318)

2.7.1. Finansal Boyut

“Geçmiş dönemlerde firma performansı genellikle sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, kar marjı gibi finansal göstergelerle değerlendirilmekteydi. BSC, geçmiş dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını değerlemede kullanılan finansal bakış açılarını olduğu gibi muhafaza etmektedir bu bağlamda BSC finansal göstergelerin yerini alan bir yaklaşımdan öte tamamlayıcı bir yöntemdir.” (Kaplan ve Norton, 1996a: s75).

“Finansal performans ölçütleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir” (Kırım 2004: 34).

“Kar amaçlı kuruluşların en temel özelliği firma hisse değerini maksimize etmeye çalışılmalarıdır bu ise temel olarak iki yöntem ile sağlanabilir satışları ve verimliliği artırmak (Kaplan ve Norton, 2001: 90)” ifadesini kullanır.

Finansal amaçlar, işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen firma değerini artırmak ile ilgili amaçları oluşturmaktadır. Alternatif finansal amaçlar ise strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlere yönelik amaçları içermektedir. Bu amaçlara ulaşma derecesi, firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir.

“Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olduğu için BSC, finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir” (Kaplan ve Norton, 1996 s:74, aktaran M. Güler, 2008 :33).

Tablo 2.4: Stratejiye Göre Finansal Amaçlar

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyet Azalması Ve Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İşletme Stratejisi	Büyütme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satış oranı ➤ Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personel / Gelir 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yatırımın satışlara oranı ➤ Yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hedef müşteri payı ➤ Çapraz satışlar ➤ Yeni uygulamalardan elde edilen gelir ➤ Müşteri ve ürün kârlılığı 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rakiplere oranla maliyetler ➤ Maliyet düşüş oranları ➤ Dolaylı giderlerin satışlara oranı 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ İşletme sermayesi oranları ➤ Temel aktiflere göre sermayenin kârlılığı ➤ Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Müşteri ve ürün kârlılığı ➤ Kâr getirmeyen müşterilerin yüzdesi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geri ödeme ➤ Belirli sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: Güler (2008: 34)

Tablo 2.4, işletme stratejilerinin finansal açıdan boyutlandırılması göstermektedir.

“Bir şirket, yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olabilir. . Bu döngüde üç önemli evre vardır: Büyüme, Sürdürme ve Hasat (sonuçlandırma). BSC yaklaşımı, işletmenin yaşam sürecine uygun düşen finansal ölçütleri belirlemesine yardımcı olacak bir araç olarak ortaya çıkmaktadır (Akman, 2003: 50).

Bu aşamalardan büyüme aşamasında, işletmeler ürün veya hizmet geliştirme ve büyüme potansiyellerini ortaya çıkarma amacı gütmektedirler. Bu amaca uygun olarak da mevcut potansiyelden yararlanmak için, yeni ürün ve hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesisleri kurmak ve genişletmek, operasyon imkanları yaratmak, global ilişkileri güçlendirecek sistem, altyapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak, Müşteri ilişkileri kurmak ve geliştirmek gibi hususlara önemli oranda kaynak aktarmaları gerekmektedir.

Bu aşamanın önemli bir özelliği karlılığın düşük olmasıdır. Bu açılarından bakıldığında, finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasını gerektirir. Yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturarak satış hacminin artırılma çabası buna yöneliktir. Bu aşamada ağırlık verilen finansal göstergeler; satış oranı, personel giderinin gelirlere oranı, yatırımın satışlara oranı gibi göstergelerdir.

Sürdürme aşaması, işletmelerin karlılık durumlarının iyileştiği ve hedef pazarlarının çeşitlendiği aşamadır. Bu aşamada işletmeler, yatırımcılar tarafından cazip görülüp yatırım yapılabilir bir nitelik kazanırlar. Sürdürme aşamasındaki finansal boyut, sermayenin karlılık oranı, işletme geliri ve brüt kar gibi geleneksel finansal ölçülere ağırlık vermektedir.

Hasat aşaması olarak görülen aşamada işletmelerin belli bir büyüklük düzeyine ulaşması neticesinde mevcut durumlarından kaynaklı gelir elde etme stratejileri geliştirirler. Şirketler önceki aşamalarda yapılan yatırımların getirisini almak isterler. Bu aşamada yatırım harcamaları kısmen azalır. Şirketin güç ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni beceri ve yetenekler yaratmak yerine, sadece mevcut donanım ve güçlerini korumayı sağlayacak kadar yatırım yaparlar.”

“İşletmelerde kullanılacak bazı finansal ölçütler; (Güler 2008:34-35)

- ✓ *Net Gelir*
- ✓ *Ekonomik katma değer*
- ✓ *Yatırımın geri dönüş oranı*
- ✓ *Piyasa değeri*
- ✓ *Toplam varlıklar*
- ✓ *Çalışan başına düşen toplam varlık*
- ✓ *Çalışan başına düşen gelir*
- ✓ *Gelirler / Toplam varlıklar*
- ✓ *Satışların yüzdesi olarak karlılık*
- ✓ *Çalışan başına düşen kar*
- ✓ *Kar payları*
- ✓ *Hisse senedi fiyatı*
- ✓ *Nakit akışı*
- ✓ *Toplam maliyetler*
- ✓ *Alacak devir oranı*
- ✓ *Stok devir oranı”*

2.7.2. Müşteri Boyutu

“BSC'nın öncül göstergelerinin yer aldığı Müşteri boyutu, firmanın büyüme ve karlılığının müşteri tatminine bağlı olduğuna vurgu yapar ve işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusuna cevap arar. Müşteriler genel olarak dört temel konuya önem verirler zaman, ürün kalitesi, performans ve hizmet kalitesi

BSC'yi işler hale getirebilmek için firmalar müşteri boyutunda bu dört konuda hedefler belirlemeli sonra belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için somut eylem planları geliştirmelidirler. Geçmiş döneme ait finansal göstergeler ne kadar iyi olursa olsun şayet müşteriler alınan ürün ve hizmetten memnun değillerse kendilerine bu ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri başka firmalar bulacaklardır.” (Kaplan ve Norton 1992:73)

Bu yüzden Chaudron (2003:2)'a göre, “Balanced Scorecard'nın Müşteri boyutundaki ölçüler işletme performansının öncül göstergelerini oluşturmaktadır. Bir işletmenin BSC'nın bu boyutunda başarısız olması, mevcut finansal görünümü iyi olsa dahi, gelecekte finansal durumunun kötüleşeceğine dair öncül bir gösterge olarak kabul edilmelidir”.

Stratejik açıdan değerlendirildiğinde Kaplan ve Norton İşletmelere Müşteri boyutu temelli olarak farklılaşma stratejileri önermektedir. Bunlardan bazıları; Müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak; faaliyet mükemmelliği (operational excellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda), ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) gibi stratejilerdir. Bu stratejik yaklaşımlar işletmelerin müşteri odaklı hedef-strateji-performans ilişkilendirmesi kurmalarına yardımcı olur.

Bu stratejilerini kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar. Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun, yani kişiye özel olması gerekir.

“Ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin içlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar” (Kaplan ve Norton, 2001a: 93).” ifadesini kullanır.

Müşteri boyutunun genel sonuç ölçümleri, Müşteri tatmini, Müşteri devamlılığı, Müşterilerin kazanılması, Müşteri kârlılığı, pazar payı olarak sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999 çeviren Egeli: 87). Tablo 6, Müşteri boyutu ile ilgili amaç ve ölçütleri göstermektedir.

“Hedeflerin belirlenmesi esnasında finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için müşteriler bazında neler yapılabilir sorusuna cevap aranmalıdır. Böylelikle müşteri boyutundaki faaliyetler işletmenin finansal boyuttaki hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilecektir” (Güner, 2006: 42)

Tablo 2.5: Müşteri Boyutu Ölçütleri

Temel Müşteri Amaçları	Temel Müşteri Ölçüleri
Yeni Müşteriler Kazanmak	- Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar - Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti - Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
Mevcut Müşterileri Muhafaza Etmek	- Ayrılan müşteri sayısı - Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları - Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	- Şikayet sayısı - Memnun müşteri sayısı
Müşteri Karlılığını Arttırmak	- Müşteri başına toplam karlılık - Müşteri ve işlem başına maliyet

Kaynak: Niven (2002:15), Koçel (2003:456)

2.7.3. İçsel Süreçler Boyutu

İçsel süreçler boyutu, BSC yapısı içerisinde işletmenin iç dinamiklerinin hedef-strateji-performans ile ilişkilendirilmesidir. Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Şirket içi süreçler kapsamında ele alınan göstergeler müşteri ve finansal boyutu destekler nitelikte olmaları gerekir.

Kaplan ve Norton (2001a: 93-94), içsel süreçlerden bazılarını şöyle sıralamaktadır; “

- (i) *Ayrıcalık Oluşturma (Building Franchise): yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.*
- (ii) *İşletmenin müşteri gözündeki değerini artırma (Increasing Customer Value): mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.*
- (iii) *(iii) Faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi (Achieving Operational Excellence): tedarik zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.*
- (iv) *İyi bir kurumsal kimlik yaratarak (Becoming a Good Corporate Citizen): dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma”*

Kaygusuz’ a göre; “BSC yapısı içerisinde, içsel süreçler boyutunun iki temel farklılık gösterdiği görülür. Bunlardan ilki müşteriler ve finansal beklentiler odaklı içsel süreçlerin geliştirilmesi; ikincisi de gelecekte müşteri ihtiyaçlarına yönelik mal/hizmet geliştirilmesidir”

Tablo 2.6, İç Süreçler boyutu ile ilgili amaç ve ölçütleri göstermektedir.

Tablo 2.6: İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler

Temel İş Süreci	Temel Amaçlar	Temel Ölçüler
Yenileme/Tasarım	Yeni Ürünler Geliştirmek	-Yeni ürünler -Yeni pazara ulaştırma süresi -Başa baş durumu
Üretim	-Üretim Süresini Kısaltmak -Hata Oranını Azaltmak	-Hata oranı -Üretim (süreç)süresi -Üretim maliyeti
Teslimat	Mal ve Hizmetleri Zamanında Teslim Etmek	-Zamanında teslimat yüzdesi -Satılacak ürünün olmaması durumu
Satış sonrası hizmet	Satış Sonrası Hizmetlerde Müşteri Tatminini Artırmak	-Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin toplam müşteri sayısına oranı -Müşteri tatmini

Kaynak: Weldeghiorgis (2004:66), Koçel (2003:457)

“ İçsel süreçler boyutunun amaç ve performans ölçülerinin, daha önceki iki boyutta belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyici özellikte olması, BSC yapısının denge ve uyum niteliklerine uygun olması gerekmektedir. Bu amaçla, finansal boyutta ve müşteri boyutunda belirlenen hedefleri gerçekleştirilmek için ne tür içsel dinamiklere gereksinim olduğunun belirlenmesi gerekir. Böylelikle işletmenin içsel süreçleri işletme stratejisine uygun olarak yeniden şekillendirilmiş olmaktadır. Bunun yanı sıra, içsel süreçler müşteri ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurulurak değerlendirildiğinden, BSC isletmelerin müşteri odaklı stratejiye uygun bir örgütsel yapı oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır” (Güner, 2006:44).

2.7.4. ğrenme ve Gelişme Boyutu

“ğrenme ve gelişme boyutu işletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim elde edebilmesi için gerekli alt yapıyı tanımlar. Bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Diğer boyutlar neyin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılması gerektiğini tanımlarken, öğrenme ve gelişim boyutu, bu operasyonların gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulacak insan gücü ve niteliklerini, araç-gereçleri, teknolojiyi tanımlar ve tanımlanan alt yapı gereklerinin elde edilme sürecini açıklar” (Akgl,2006:21).

“İşletmelerin hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olması veya Müşterilerinin yeni ve kaliteli ürün gibi beklentilerini karşılayabilmesi öğrenme ve gelişme yeteneğine bağlıdır. Örgütsel ğrenme ve gelişmenin üç temel kaynaktan elde edildiğini savunan Kaplan ve Norton (1999:154), Balanced Scorecard'nın öğrenme ve gelişme boyutunda da bu üç ana kaynağa yer vermektedir”:

- i) alışanların yetenekleri,
- ii) Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- iii) Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma.

Tablo 2.7 de bu üç kaynak öğrenme ve gelişme boyutu amaç ve ltleri olarak özetlenmiştir.”

Tablo 2.7: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri

Temel Amaçlar	Ölçü Grubu	Temel Ölçüler
Çalışanların yeteneklerini artırmak	Çalışanların yetenekleri	-Çalışanların tatmini -Çalışanların elde tutulabilirliği/Personel devir oranı -Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kar
Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Oranını Artırmak	Bilgi teknolojileri	-Yeni ürünler -Müşteri ile doğrudan ilişki halindeki müşterilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi -Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı
Motivasyon ve yetki kullanımını artırmak	Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma	-Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayıları -Uygulanan önerilerin sayısı -Personele verilen ödüllerin çeşidi ve sayısı -Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Kaynak: Kaplan ve Norton (1999:154), Weldegiorgis (2004:67), Koçel (2003:457)

Güler (2008:42) ise Tablo 2.8 da bu üç kaynağı “Çalışanların Yetenekleri; Teknolojik Altyapı; Çalışma Ortamı” şeklinde çevirmiştir.

Tablo 2.8: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

Çalışanların Yetenekleri	Teknolojik Altyapı	Çalışma Ortamı
<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejik beceriler➤ Eğitim seviyeleri➤ Beceri düzeyleri	<ul style="list-style-type: none">➤ Stratejik teknolojiler➤ Stratejik veritabanları➤ Deneyim➤ Uygun yazılımlar➤ Patent ve Telif Hakları	<ul style="list-style-type: none">➤ Temel karar mekanizması➤ Stratejik odaklanma➤ Çalışanların yetkilendirilmesi➤ Kişisel uyum➤ Moral➤ Takım çalışması

Kaynak: Güler (2008:42)

2.8. BSC TASARIMI

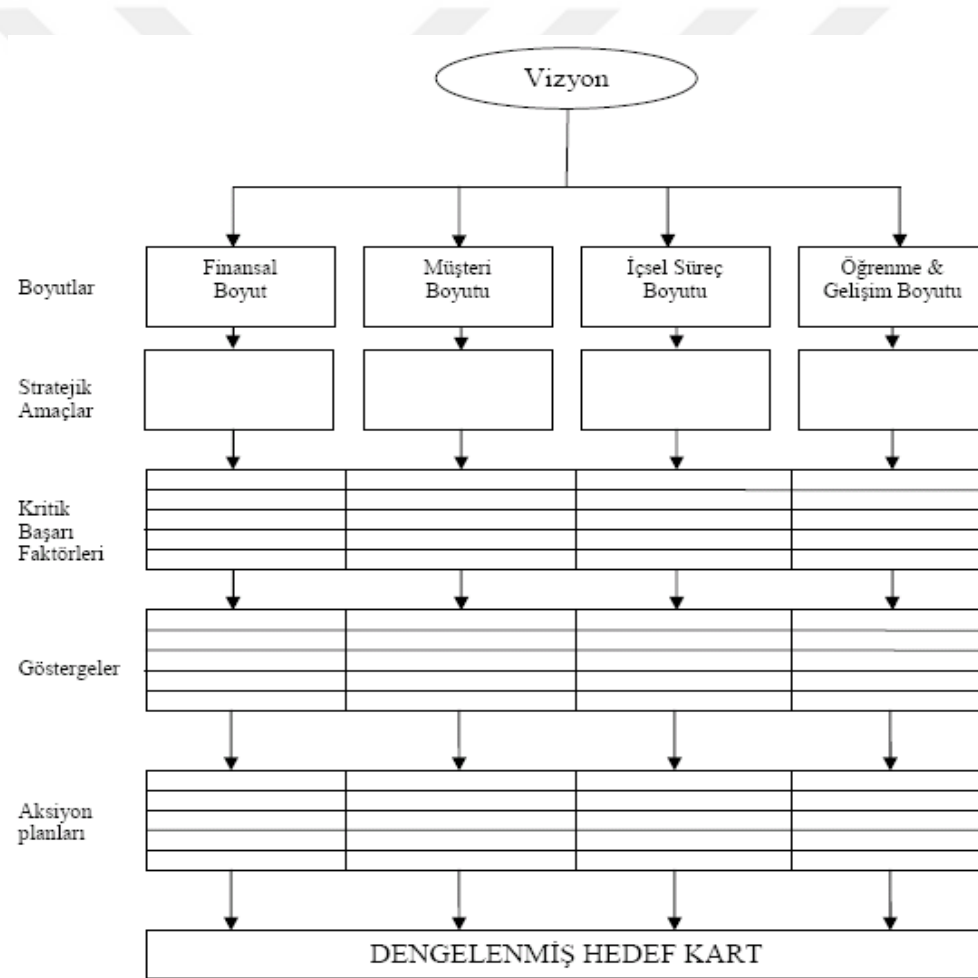
“BSC’nin, stratejik bir yönetim sistemi olarak tasarımı öncelikle söz konusu işletmenin mevcut dinamiklerinin değerlendirilmesini gerektirir. Bu aşamadan sonra, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve müşteri kitlesi analizinin yapılarak, stratejik yol haritasının hedef-strateji-performans ilişkilendirmesi şeklinde ortaya konması beklenir. Bu aşamada, BSC yapısının en temel niteliklerinden olan ölçülebilirlik, uyum ve denge özellikleri göz önünde tutulur. İşletmenin vizyonu, hedefleri ve stratejisinin belirlenmesi noktasında ölçülebilirlik, BSC temelli bir performans sisteminin en önemli özelliklerinden biri olarak görülebilir. Daha sonra, BSC kurulması safhasına geçilerek, işletmenin vizyonu performans boyutlarına göre alt konulara ayrılmakta ve stratejik amaçlar oluşturulmaktadır. Bu aşamada işletme stratejileri, ölçülebilir hedefler olarak tanımlanmaktadır” (Olve, Roy ve Wetter, 1999:8).

“Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur; o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirdiği özgün stratejisi ve bu stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre, "etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı % 10'u bile geçmemektedir." Bu noktadan hareketle, Şirket stratejisini açıklayan bir BSC'nin oluşturulması şu açılardan önemlidir (Kaplan ve Norton, 1999: 63)

1. BSC, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır; Şirkette ortak bir anlayış yaratır.
2. BSC, şirket stratejisinin, tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar.
3. BSC değişim çabalarına önem verir. Eğer amaç ve ölçütler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.”

Şirketlerin BSC tasarlama amaçları şu şekilde sıralanabilir; Vizyon ve stratejinin fikir birliği içerisinde sağlanarak açıklanması, stratejinin iletilmesi, anlatılması, stratejik amaçların belli bir ödüle değerlendirilmesi, stratejik hedeflerin belirlenmesi, kaynaklar ve uygulamalar arasında uyum sağlanması, şirketin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi, stratejik öğrenme için kaynak yaratılması. Şekil 2.9 de görüleceği üzere BSC tasarımı vizyondan aksiyon planlarına kadar detaylı bir biçimde yapılmalıdır aksi takdirde stratejik amaçlar ile aksiyonlar arasındaki bağlantı kopacaktır.

Şekil 2.9: BSC Tasarımının Genel Çerçevesi



Kaynak: Güler (2008:69)

Şekil 2.10: Vizyondan Aksiyona BSC Tasarımı



Tablo 2.9: BSC Hedef Örnekleri

Finansal Veriler		Öğrenme ve Gelişim	
Finansal olarak başarılı olmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?		Vizyona ulaşmak için yeteneklerimizi nasıl geliştirmeliyiz?	
Başarı Fak.	Genel yönetim giderlerini azaltmak	Başarı Fak.	İşgören motivasyonunu ve bağlılığını arttırmak
Ölçütler	Maliyet-harcama rasyosu	Ölçütler	10 adet anket sonucu
Hedefler	Maliyet-harcama rasyosunu mali yıl sonuna kadar 10% oranında azaltmak	Hedefler	En zayıf 3 konunun puanının 3.çeyrek (Q3) sonuna kadar 1 puan artırılması
Aksiyonlar	Daha fazla elektronik doküman, daha az kağıt kullanmak	Aksiyonlar	Takım ile düzenli olarak feedback toplantıları yapmak
Müşteri / Pazar		Süreçler	
Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?		Müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için hangi süreçlerde mükemmel seviyede olmalıyız?	
Başarı Fak.	Müşterilerin beklentilerinin karşılanması	Başarı fak.	Dönüş süresini kısaltmak
Ölçütler	Müşteri memnuniyet yüzdesi ve şirketin yanıt verebilme süresi	Ölçütler.	Kusurlu sevkiyatların oranı
Hedefler	Memnuniyet ve yanıt verebilme seviyesini 4.çeyrek (Q4) sonuna dek 8% arttırmak	Hedefler	Kusurlu sevkiyat oranını 3.çeyrek (Q3) sonuna dek 2% kadar azaltmak
Aksiyonlar	Tüm müşteri taleplerine 24 saat içinde cevap verebilmek	Aksiyonlar	Kusurlu sevkiyatın ana sebeplerini araştırmak

Şekil 2.10 ise vizyon aksiyon ilişkisini daha detaylı bir şekilde anlatmıştır. BSC tasarımında tüm adımlar titizlikle ele alınmalı ve aralarındaki bağlantılar gözden kaçırılmamalıdır, böylelikle vizyondan aksiyon adımlarına kadar bir bütünlük sağlanmış olur.

Balanced Scorecard sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için belirlenen tüm hedefler SMART olmalıdır şöyle ki: SMART hedefler kavramı ilk olarak Management review dergisinin kasım 1981 sayısında George T. Doran tarafından kullanılmıştır (Doran 1981:35)

- Specific (Özgül)
- Measurable (Ölçülebilir)
- Action oriented (Aksiyona yönelik)
- Realistic (Gerçekçi)
- Time-bounded (Zaman kısıtlı)

Konuyu bir örnekle izah edecek olursak:

S

T

R

En zayıf 3 konuda müşteri memnuniyetini **2016 Mali Yılı** sonuna dek **20%**

A

M

oranında **arttırmak**. Başarı, müşteri memnuniyet anketi ile **ölçülecektir**.

Tablo 2.9' da BSC Hedef Örneklerine yer verilmiştir.

BÖLÜM 3 PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ BALANCED SCORECARD UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın önemi, Performans Yönetim Sisteminin bir uygulaması olan Balanced Scorecard kullanılarak A Şirketinde kullanılan İnsan Kaynakları Yazılımı olan bir X yazılımı üzerinde, şirket çalışanlarına dönem başında verilen hedeflerin, dönem sonu değerlendirmelerinin yapılarak Ücret-Prim sistemine etkisi ölçümlenmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın modelleme ve araştırması boyutu gerek üretim, gerek araştırma geliştirme, gerekse pazarlama dallarında uluslararası boyutta faaliyet gösteren A firmasında tüm çalışanların performansının ölçülmesi faaliyetini kapsamaktadır. Söz konusu firma Balanced Scorecard tekniğini İşletme performansının ölçülmesinde 2005 yılından beri kullanmaktadır bu alanda ülkemizde öncü kuruluşlardan bir tanesidir. Araştırma için A firmasının seçilmesinin bir diğer nedeni ise teoride belirtildiği gibi firmanın gerek Şirket gerekse bölüm bazında performansını Balanced Scorecard sistemini merkez alan bir yapıda ölçmesidir.

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada özellikle Balanced Scorecard uygulamasının X yazılımı üzerinde nasıl yapıldığına yer verilmektedir. Çünkü çalışmaya konu olan A Şirketi Performans Prim sisteminin kurgusunu BSC sonuçlarını baz alarak Genel Şirket Kartında ve Çalışanın Bireysel Kartındaki performansına göre değerlendirme yapmaktadır.

Çalışmanın I. ve II. Bölümünde teorik kısımda da detaylı bir şekilde anlatılan BSC ve Performans Yönetim Sistemlerinde A şirketinde aşağıdaki modüller uygulanmaktadır.

3.3.1. Balanced Scorecard Modülü

Robert Kaplan ve David Norton BSC teorilerine göre genel olarak Finansal Süreçler Müşteri Süreçleri, İç Süreçler, Öğrenme Gelişim perspektifleri üzerine değerlendirme yapılmaktadır. İşletmede talebe göre perspektif sayısı istenilen perspektif sayısına göre hatta süreç bazında hedefler ve KPI lar bile belirlenebilmektedir.

İlk olarak sistemin nasıl çalıştırılacağı kurgulanmaktadır. Firmanın departman yapısına göre genel tanımlamada hedef perspektif ağırlıkları belirlenmektedir.

Perspektif ağırlıkları Unvan-Görev ve pozisyon bazında ağırlıkları farklılaştırılabilmektedir. Ağırlıklar belirlenirken çalışan grubu bazında örneğin Satış Personelinin ağırlığı Finansal Hedefler Boyutunda %25 den % 40 a çekilebilmektedir.

Genelde Satış Hedefleri BSC modulunde Finansal Süreçlerde veya Müşteri ile İlgili Süreçlerde takip edilmektedir. Örneğin: Satış Hedefi belirlenirken hedefin içeriğine göre BSC nin Müşteri yada Finansal Süreçler modülünde yer alabilmektedir. Ciroal bir hedefse “Finansal Süreçler” ölçeğinde, hedef eğer müşteri sayısını artırmaksa “Müşteri” ölçeğinde yer alabilmektedir.

Hedefler belirlenirken; her yıl Kasım ayında bütçe planlandıktan sonra, Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Yönetim onayından sonra bütçe tüm birimlere

yayınlanmaktadır. Bütçenin yayınlanmasına müteakibi Şirketin Üst Düzey Yöneticilerinin yer aldığı, Stratejik Planlama Kurulu tarafından Stratejik Amaç ve Hedefler belirlendikten sonra, İnsan Kaynakları Yazılımı olan X sistemi üzerinde “Kurumsal Hedefler” oluşturulmaktadır. Her departman, Kurum Hedeflerine ulaşmak için yapması gereken Departman Hedeflerini “Kurumsal Hedef” başlığı altında belirlemektedir.

Tüm yöneticiler İK bölümü ile birlikte, yöneticiden-uzmana kadar Bireysel Hedef kartlarını oluşturmaktadırlar. Çalışanlar dönem başlarında “Kurumsal Hedef” kütüphanesinden hedeflerini seçmekte. Yöneticiler-Uzmanlara workshoplar düzenleyerek hedefleri çalışanlarına dağıtmaktadırlar.

Hedef dağılımı yapılırken (Yönetici=> Uzmana) Yöneticinin hedeflerinden çalışanlara oranlanarak dağıtılabilmektedir. Altına ulaşılması istenen hedefler KPI'lar oluşturulur. KPI'lar artan/azalan olarak belirlenir. Değerlendirme dönemleri aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak belirlenmektedir.

Hedefler “Bireysel Hedef” kartlarına tek tek seçilip alınmaktadır. Yöneticide, çalışanda aynı anda aynı hedefi yazabilir. Yöneticisinin hedeflerinden uzmanlara verilen hedefler olduğu gibi, direkt uzmana da verilen üstüne bağlı olmayan hedefler de mevcuttur. Belirlenen bölümlere/ünvanlara zorunlu hedefler de oluşturulabilir. Örnek vermek gerekirse; Müşteri memnuniyetini artırırılması gibi.

Yönetici Departman hedeflerini astlara KPI larla dağıtabilmektedir. Yönetici ve çalışan birlikte KPI'ları belirleyebilmekte, belirlenen KPI'lar ya Yönetici, ya da Çalışan tarafından X sistemine girilebilmektedir. Çalışan sisteme girerse Bağlı Yöneticisinin onayına sunulmaktadır. Hedefler sistem üzerinden girilirken min-max ulaşılması belirlenen aralık değerleri X sistemi üzerinden girilmektedir.

Her bölüm X sistemine girdiğinde, İlgili perspektifin altında, o departmanın Kurumsal Hedeflerini görebilmektedir, hedeflerin altına ilgili KPI'lar seçilmektedir. Örneğin Satış Hedefi Beklenen 10 birim sisteme girilir. Sistem otomatik olarak min ve max değerleri verebilir veya çalışanın aralığı değiştirip değiştirmeyeceğinin yetkisi İK tarafından X sistemi üzerinden belirlenebilmektedir. Örneğin Min:8 Max: 12, aralığını çalışan kendisi de İK tarafından yetki verildiği takdirde X sistemine girebilmektedir.

Tablo: 3.1 İK Bölümü BSC Uygulaması

STRATEJİK BOYUT	HEDEF ADI	BAŞARI ÖLÇÜTÜ	PLAN DETAYLARI	ÖLÇÜT BİRİMİ	HEDEF YÖNÜ (+/-)	HEDEF AĞIRLIKLARI				MİN	Hedef Değer	MAX
						Y	Ç-1	Ç-2	Ç-3			
Müşteriler ve Paydaşlar	Marka imajı/itibarı	Kalite Değerlendirmesi	50: Ön hazırlıkların yapılması, araştırma çerçevesinin belirlenmesi 100: Algı/itibar araştırmasının bütçe ve termin planına uygun olarak yapılması, paylaşımının yapılması 150: Paydaş bazında Gelişim için Yol Haritası'nın oluşturulması	PUAN	(+)	10%	10%	-	-	50	100	150
Süreçler	"2016 İK Planlama ve Bütçe Sürecinin Etkin Bir Şekilde Yönetilmesi	Kalite Değerlendirmesi	50: Bütçe takvimine uyum 100: Headcount bütçesinin hazırlanması 150: Personel bütçesinin Sistem üzerinde hazırlanması	PUAN	(+)				%5	50	100	150
Müşteriler ve Paydaşlar	Marka imajı/itibarı	Kalite Değerlendirmesi	50: Ön hazırlıkların yapılması, araştırma çerçevesinin belirlenmesi 100: Algı/itibar araştırmasının bütçe ve termin planına uygun olarak yapılması, paylaşımının yapılması 150: Paydaş bazında Gelişim için Yol Haritası'nın oluşturulması	PUAN	(+)	10%	10%	-	-	50	100	150
Süreçler	İK bilgilerinin kurumsal hafıza haline getirilmesi	Kalite Değerlendirmesi	50: Arşiv taramasının yapılması 100: Firma bazında sgk işyerlerinin şirket tarihçesinin oluşturulması 125: Intranette görünür hale getirmek	PUAN	(+)	-	5%	10%	15%	50	100	150
Gayrimaddi Varlıklar	'Kişisel gelişim planı'nın tamamlanması	Kalite Değerlendirmesi	50: Kendi gelişim planının hazırlanması 75: Gelişim planını Akademi faaliyetleriyle entegre etmesi: 100: İlgili takvim yılı içerisinde yetkinlikleri geliştirmeye yönelik 'Akademi Eğitimleri'ni %100 tamamlamış olması 125: İlgili takvim yılı içerisinde iş performansına yönelik 'Teknik Eğitim' ve diğer gelişim aksiyonlarını %100 tamamlamış olması 150: Gelişim planında yer alan gelişim aktivitelerinin davranışa ve işe olan yansımalarının ölçülmesi (Gözlem sonucu yönetici değerlendirmesi)	PUAN	(+)	-	5%	-	10%	50	100	150

Y:Yönetici Ç-1: Çalışan-1, Ç-2: Çalışan-2, Ç-3: Çalışan-3

Kaynak: A Şirketi İK Bölümü BSC Uygulaması

İK Bölümü hedeflerin ve KPI ların tüm bölümler ve tüm çalışanlar tarafından sisteme sağlıklı girilip girilmediğini kontrol etmektedir. Kurum tarafından uygulama örneği Tablo 3.1' da anlatılmaktadır;

Projeye göre de hedef değerlendirilmesi yapılabilmektedir.Çalışana hedef olarak proje hedefi de verilmektedir. X Sistemi üzerinde proje kodu tanımlanmıştır.

Tüm hedeflerin ara değerlendirmesi yapılabilmektedir. Beklenen ile gerçekleşme arasında sıkıntılar var ise hedef revize edebilmekte, yanlış giden ne ise sebepleri araştırılmakta gerekli aksiyonlar alınmaktadır. Aksiyonlar KPI ise X sistemine de girilebilmektedir.

Nihai gerçekleştirme, dönem sonunda yapılmaktadır. Kullanılan Performans değerlendirme şekillerine göre değerlendirme notu hesaplaması değişmektedir. Örneğin BSC ve Yetkinlik Değerlendirme notu çalışan nihai karne notu olabilmekte yada sadece BSC notu baz alınabilmektedir. İstenirse ardından Potansiyel Değerlendirmeye de çalışan tabi tutulabilmektedir.

Hedefler belirlenen dönem sonunda şu şekilde değerlendirilmektedir; Hedefler onaylandıktan sonra belirlenen kontrol periyodunda (3 ay, 6 ay ve yıllık olarak) gerçekleşen değerlerin X sistemine girilmesi veya sistemin başka bir entegre sistemden (ERP) very alması sağlanmaktadır. Kişi hedefinin gerçekleşme durumunu X sistemine kendisi girebilmektedir

3.3.2. Yetkinlik Bazlı Değerlendirme

A firmasında X sisteminde, Yetkinlik değerlendirmesi yapılmadan önce de sistemin nasıl işleyeceği kurgusu yapılmaktadır. Öncelikler yetkinlik değerlendirmesinin sadece yetkinlikler üzerinden mi yoksa yetkinliğe bağlı davranış setleri üzerinden mi yapılacağı belirlenmektedir. Bundan sonra yetkinlik ve davranış setleri firmanın yapısına göre belirlenip, görev, unvan ve görevler bazında ayrıştırılmaktadır.

Yetkinlikler 3 kategoride değerlendirilmektedir, istenirse kategori sayısı değişebilmektedir. Yine çalışanın görev, ünvan ve pozisyonuna görev değerlendirileceği kategorilerle ağırlıkları belirlenmektedir. Değerlendirme kaçlı

skala üzerinden olacağı da yine belirlemesi gereken en önemli konulardan birisidir.

Yetkinlik başlıkları ve açıklama örnekleri Tablo 3.2’de verilmektedir. İstenirse bu yetkinlikleri ölçümleyebileceğimiz davranışlar da belirlenebilmektedir. Her görev, unvan ve pozisyon için aynı yetkinlik setleri farklı davranış setleri oluşturulabileceği gibi, ayrı ayrı da oluşturulabilmektedir.

Tablo: 3.2 Yetkinlik Başlıklarından Örnekler

Yetkinlik Başlıkları	Yetkinlik Açıklama Örnekleri
FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	<ol style="list-style-type: none">1. Araştırma Teknikleri2. Kontrol ve Denetim3. Teknolojik Analiz4. Proje Planlama5. Analitik Yaklaşım6. Risk Yönetimi
LİDERLİK YETKİNLİKLERİ	<ol style="list-style-type: none">7. Karar verme8. Değişimi arama ve başlatma9. Koçluk Yapma10. Çalışanları yetkilendirme11. Delege etme12. Motive etme13. Takım Ruhu Oluşturma
TEMEL YETKİNLİKLER	<ol style="list-style-type: none">14. Gelişime ve Değişime Yatkınlık15. Belirsizlik, Değişim ve Stresle Baş Etme16. Müşteri Odaklı Düşünme17. Ekip / Takım Çalışması18. İletişim19. Sürekli Gelişim ve Öğrenme20. Sonuç Odaklılık

Yetkinlik değerlendirmesi sonucunda sonuçları düşük olan çalışanlar yetkinliklerini geliştirmek amacı ile eğitim planlaması yapılabilmektedir. Sistemde mutlaka her yetkinliği geliştirecek eğitimler olmaktadır.

3.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme

Aslında literatürde 360 derece geri bildirim olarak geçmektedir. Bu da yine X sisteminde bir çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, üstleri, dış müşterileri ve iç müşterilerinin yaptıkları yetkinlik değerlendirmesidir. Yetkinlik bazlı değerlendirmedeki gibi yetkinlik ve/veya yetkinliğe bağlı davranış setleri üzerinden değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Burada ki en önemli özellik birlikte çalıştığı kişilerin bu değerlendirmeleri yapmasıdır. Değerlendirmeleri yapacak olan kişi veya çalışanların sistem tarafından otomatik ve random olarak seçilmesi güvenilirliğini artırmaktadır. Böylece değerlendirilen kişiler kimlerin onu değerlendirdiğini bilmeden performans notunu görmektedir.

3.3.4. Potansiyel Değerlendirme

Tüm performans değerlendirmeleri tamamlandıktan sonra çalışan X sistemine girip kendi mobilitesini değerlendirebilmektedir. Bu değerlendirme yapılırken; şehir dışına çalışma esnekliği, fazla mesai esnekliği gibi değerlendirmeler yapılmaktadır. Aynı zamanda çalışmak istediği görevlerle çalışmak istemediği görevleri belirlenmekte. Daha sonra Yönetici çalışan için Swot analizi yapmakta çalışanın bulunduğu ünvana ve hangi ünvanlara uygunsa uygunluğunu değerlendirilmektedir. Bunun akabinde yönetici çalışanın kariyeriyle ilgili görüşlerini bildirmektedir.

3.4. YILLIK PRIM UYGULAMA ESASLARI

A firmasında, Genel Şirket Kartı ve Bireysel Kart olmak üzere şirkette İki kart kullanılmaktadır;

3.4.1. Genel Şirket Kartı

A Firmasında X sisteminde tüm çalışanları ve tüm bölümleri kapsamaktadır. Genel Şirket Kartı açılımı şöyle yapılmaktadır;

- a) Bütçedeki net satış tutarı (TL) %40
- b) Amortisman ve faiz öncesi faaliyet kari (TL) (Ebitda) %60

Hedeflerin değerlendirmeye alınması için Min. %80 gerçekleşme ve Max. %125 Gerçekleşme aralığında olması istenmektedir. Sonuç max aralığı geçse dahi % 125 aralığında değerlendirmeye alınmaktadır. a. ve b. hedefleri birbirinden bağımsız düşünülmemektedir.

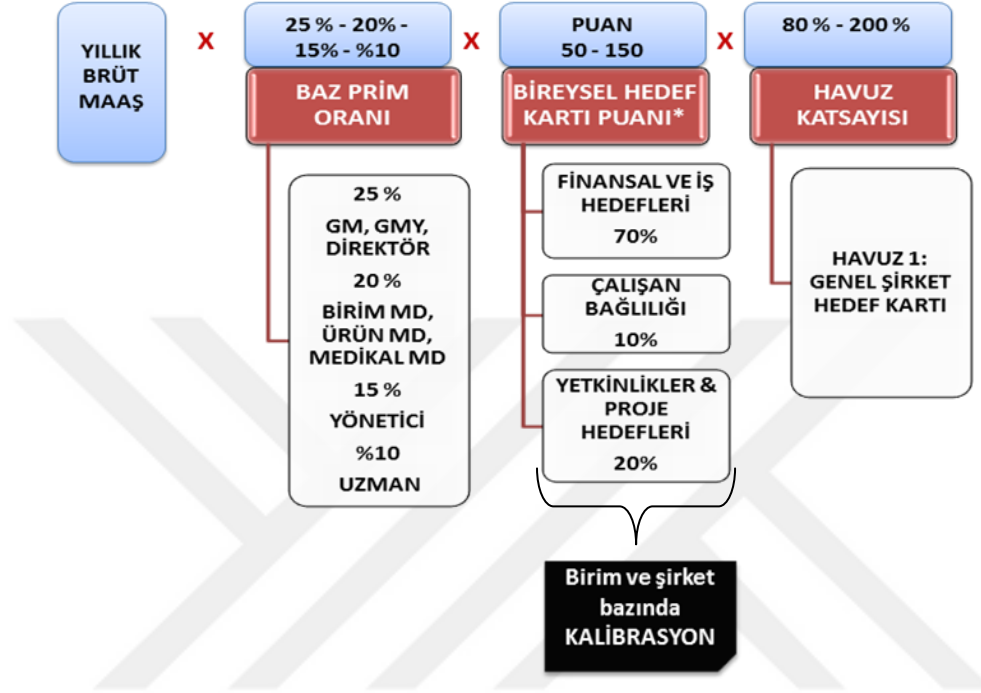
Genel Şirket Hedef Kartı Puanı Hesaplaması Tablo 3.3'e göre hesaplanmaktadır;

Tablo 3.3 : Genel Şirket Hedef Kartı Puanı Hesaplaması

Hedef Kartı Gerçekleşme Yüzdesi	Şirket Hedef Kartı Katsayısı
80%	0,80
85%	0,85
90%	0,90
95%	0,95
100%	1,00
101%	1,04
102%	1,08
103%	1,12
104%	1,16
105%	1,20
110%	1,40
115%	1,60
120%	1,80
125%	2,00

Yıllık Performans Primi Hesaplaması Şekil 3.1.deki şekilde yapılmaktadır;

Şekil 3.1. : Yıllık Performans Primi Hesaplaması



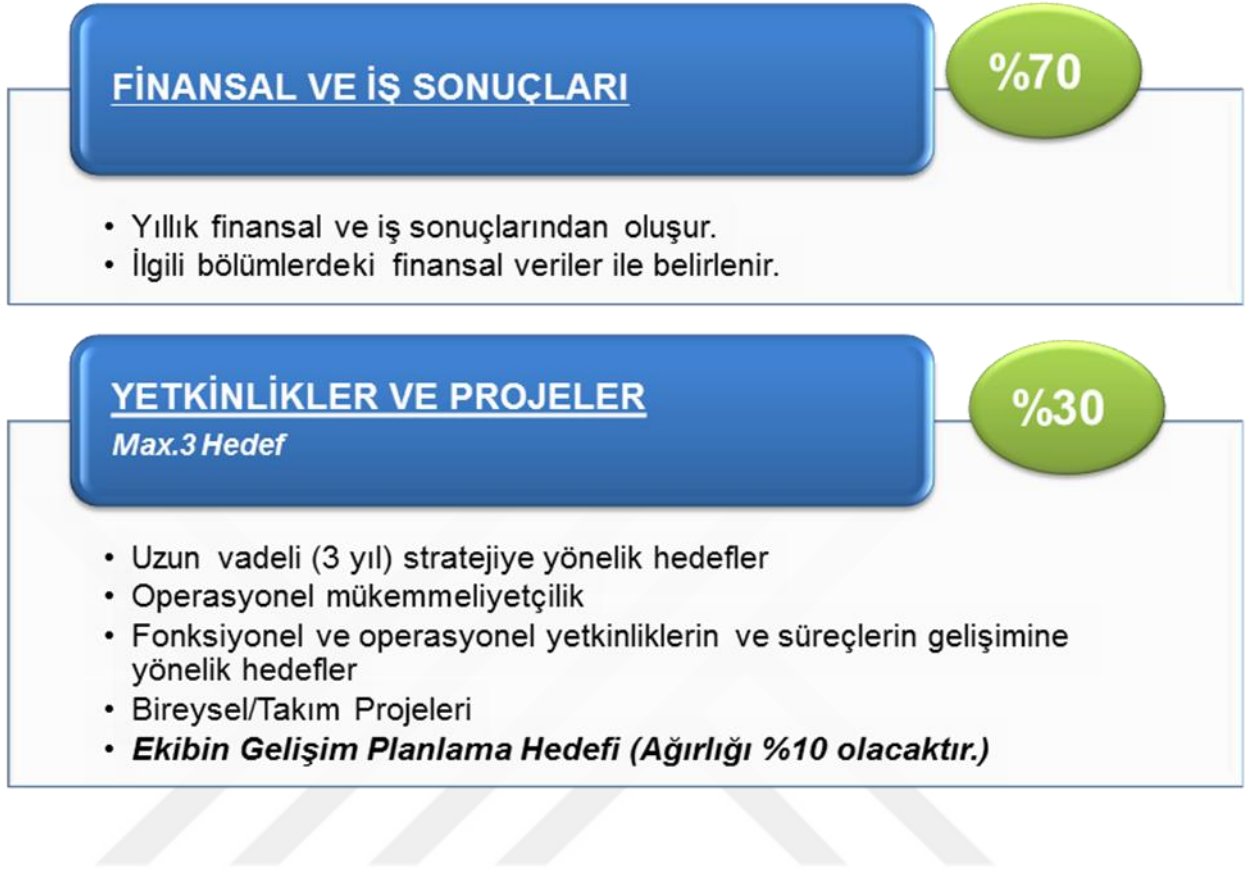
Ayrıca değerlendirme sonucunda İK bölümü tarafından birim ve şirket bazında kalibrasyonda yapılmaktadır. Kalibrasyon => her bölümün puanını 100 e bölünerek hesaplanmasdır.

3.4.2. Bireysel Hedef Kartı

3.4.2.1. Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Yöneticiler için)

Hedef Ağırlıklarının Dağılımı Şekil 3.2.ye göre yapılmaktadır.

Şekil 3.2.: Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Yöneticiler için)



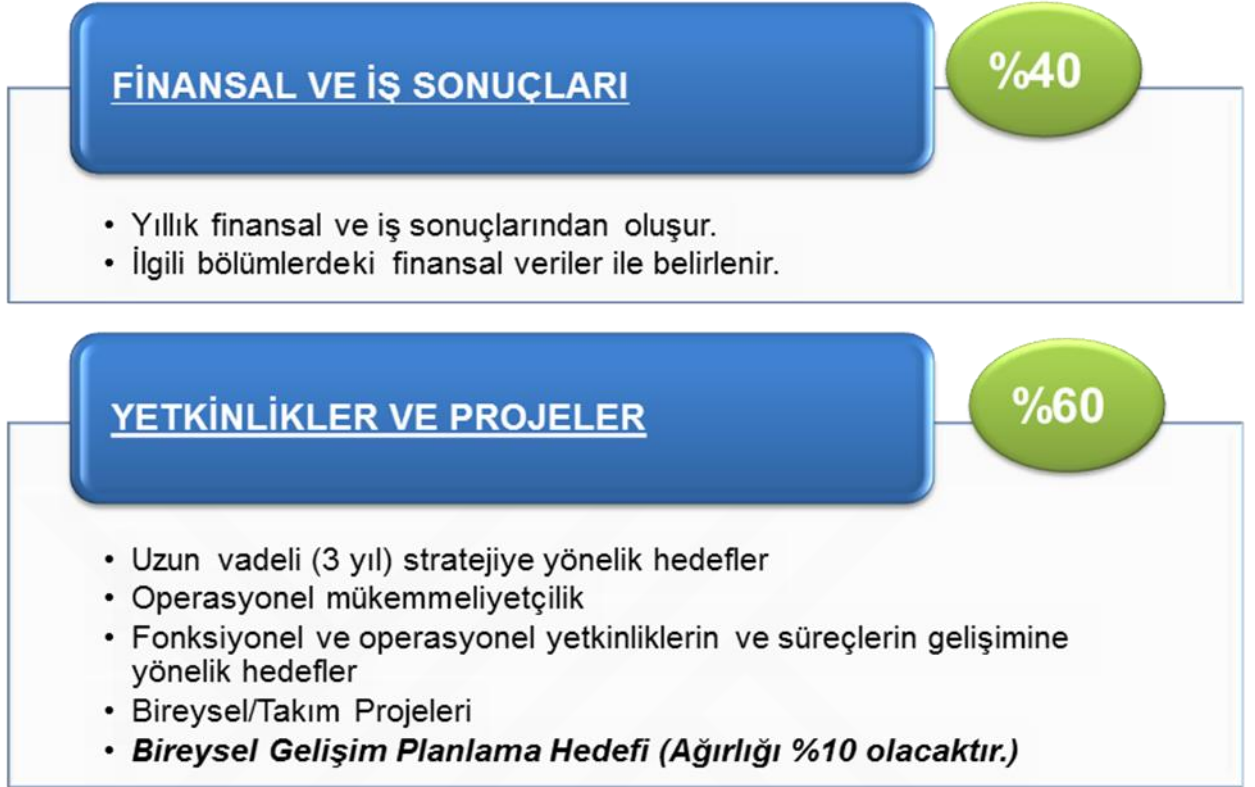
Projelerde başarı kriterleri net tanımlanmaktadır. Faaliyet planı ve alınacak aksiyonlar belirlenmektedir. Oranlarda 50 -75 -100- 125-150 (Min-Hedef-Max) karşılıkları ve tanımları yazılmaktadır.

3.4.2.2. Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Uzmanlar için)

3.4.2.2.1. Hedef Ağırlıklarının Dağılımı

Uzmanlar İçin Hedef Ağırlıklarının Dağılımı Şekil 3.3'e göre yapılmaktadır.

Şekil 3.3: Bireysel Hedef Kartı Yapısı (Uzmanlar için)



Çalışan hedefini gerçekleştirdiğinde min ve max hedef gerçekleştirme yaklaşımı uygulanmaktadır. Çalışan %80'nin altında hedefini gerçekleştirirse prim alamama durumu bulunmaktadır. Burada amaç hedefin min rakamın üstünde gerçekleşmesini sağlamak ve çalışanı da gerçekleştirdiği hedefin başarısı doğrultusunda prim sistemi ile desteklemektir. Hedefin max rakamı geçmesi doğrultusunda max sınıra göre katsayı ile çarpılmaktadır.

Hedefleri %100 üzerinde yapıldığında 100 den sonra matris başlamaktadır. 100 e kadar sabit katsayı esas alınmaktadır. Tablo 12 de katsayı hesabı aktarılmaktadır.

Bireysel Hedef Kartı üzerinde Satış ve Pazarlama ile Üretim bölümleri arasındaki adaleti sağlamak için birim ve şirket bazında kalibrasyon yaklaşımı uygulanmaktadır.

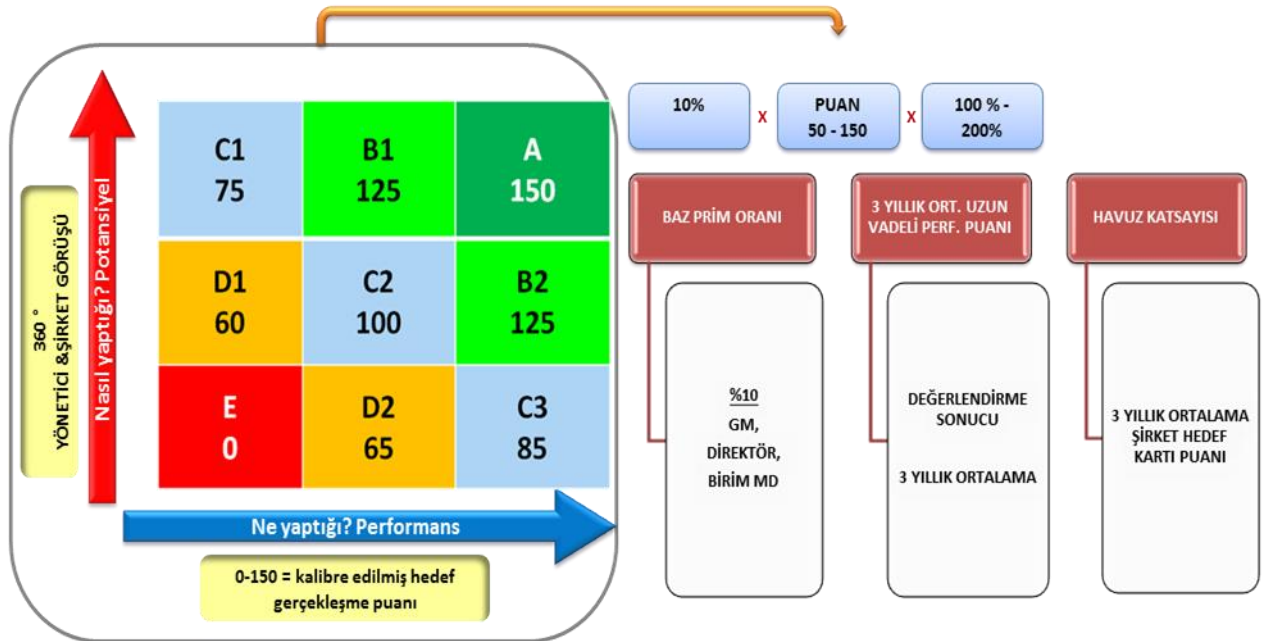
3.5. UZUN VADELİ PRIM SİSTEMİ

Aşağıdaki kriterleri karşılayan yöneticiler, Uzun Vadeli Prim Sistemine dahil olabilmektedir;

- Şirkette min. 2,5 yıl çalışma süresi
- En az geriye dönük 3 performans notu
- Sadece ne yaptığı değil nasıl yaptığının da etki ettiği bir sistem (360' Değerlendirme ve Bireysel Hedef Kartı kombinasyonu)
- Uzun Vadeli Hedef = Cari yıl Şirket Hedef Kartı

Ana Kural; 3 yıllık şirket hedef gerçekleşmesi ortalaması %100'ün üzerinde gerçekleştiği takdirde, bireyin uzun vadeli prim tutarı bu gerçekleşme yüzdesi ile çarpılarak hesap edilir. Şirket hedef kartı gerçekleşme matrisi burada da geçerlidir. Uzun Vadeli Prim Sistemi - Hesaplama Yöntemi Şekil 3.4'de açıklanmıştır.

Şekil 3.4.: Uzun Vadeli Prim Sistemi - Hesaplama Yöntemi



BÖLÜM SONU

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada A İşletmesinde X İnsan Kaynakları yazılımında Performans Yönetimi uygulaması olan, Balanced Scorecard sistemini ve değerlendirme yapılırken kullanılan yine X yazılımı içinde gerçekleştirilen “Yetkinlik Değerlendirilmesi” ve gerektiği zaman devreye alınan “360 derece değerlendirme” ve yönetici-çalışan tarafından yapılan “Potansiyel Değerlendirme” çalışmaları üzerinde durulmuştur. Balanced Scorecard bu değerlendirmelerin toplam sonuçlarından oluşmaktadır.

En son olarak Balanced Scorecard çalışan ve değerlendirenlerin yorumları ve imzalarıyla bitirilmektedir. Değerlendirmeler neticesinde performans notları bireysel kart notu olarak çıkartılmaktadır. Ardından bireysel kart değerlendirmelerine göre kişinin prim sistemi hesaplaması yapılmaktadır.

Prim sistemi uzmandan-tüm yönetim kadrosuna kadar tüm çalışanları etkilemektedir. Prim sisteminde iki türlü prim sistemi modeli kullanılmaktadır. Birincisi, dönem sonu yapılan (yıllık) değerlendirmeler, diğeri ise üç yılda bir yapılan uzun vadeli prim sistemi değerlendirmeleridir.

Burada amaç kurumun hedeflerinin, çalışanlar tarafından doğru algılanıp hem bölüm hedeflerinin sağlıklı olarak belirlenmesi, hem de bölümlerde çalışanların bu hedefe ortak olarak dönemsel iş sonuçlarına katkılarını ölçmektir. Çalışanlar nihayetinde hedefe olan katkıları ölçüsünde prim sisteminden faydalanmaktadır.

Önemli olan değerlendirme sonuçlarının değerlendirilip prim sisteminin haricinde de çalışan açısından da Kariyer planı, Eğitim planı gibi gerekli aksiyonların alınmasıdır.

Çalışmanın 3. Bölümü Uygulama kısmında A işletmesinde ve X yazılımında yapılan Performans Yönetim Sistemi Balanced Scorecard uygulamasının, I. Bölüm de ve II. Bölümde detaylı bir şekilde ele aldığım literatur ve kavramsal taraflarla örtüştüğü ve herhangi bir çelişki yer almadığı görülmektedir.



KAYNAKÇA

Kitap, Dergi ve Makaleler

- [1] **Akal, Z.** İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, Yayınları, No: 473, 2000, s.45.
- [2] **Akgül, Başak Ataman,** “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, No:24, 2004, s.73-82.
- [3] **Akgül, E. ,** İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam- Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 21
- [4] **Akman, Ö.** Bir Stratejik Yönetim Sistemi olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulanmasına Ait Bir Örnek Olay, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 50
- [5] **Anand, Manoj, B. S. Sahay ve Subhashish Saha,** “Balanced Scorecard in Indian Companies”, Vikalpa: The Journal for Decision Makers, C: XXX, No: 2, 2005, s.17.
- [6] **Argüden, Yılmaz ve Engin Sağdıç,** “Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, Balanced Scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000, s.9-16.
- [7] **Argüden, Yılmaz,** “The Balanced Scorecard”, Active, Nisan-Mayıs 1999.
- [8] **Arpaç, Erhan,** “Eczacıbaşı Vitra Performans Yönetim Sistemi”, 9. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 21-22 Kasım 2000.
- [9] **A.Neely,**” The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next”, International Journal of Operations and Production Management, 1999,

19:2, s.205-228.

- [10] **Aydın, İpek**, “Bankacılık ve Finans Sektöründe Kalite”, 9. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 21-22 Kasım 2000.
- [11] **Barbak, A.** , Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı) ile Altı Sigma'nın Bütünleştirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığında Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- [12] **Barutçigil, İsmet**, “Performans Yönetimi” İstanbul 2002 s14-19
- [13] **Bayraktar, Berat Bir**, "Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli", İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2002, C: IV, No: 2.
- [14] **Bayram, L (2006)**; Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece performans değerlendirme, Sayıştay Dergisi, 62:47-65
- [15] **Beatty, R.W., Huselid, M.A., Schneder, C.E.** , “New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard” Organizational Dynamics, Vol: 32/2, 2003, s. 107–121.
- [16] **Becker, B.E. , Huselid, M. , Ulrich D.** , “The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance” , Boston: Harvard Business School Press, 2001, (Aktaran Sevinç ve Yıldırım, 2004). s. 16, 17
- [17] **Becker, B.E. , Huselid, M., Pickus, P., Spratt, M.** “HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations”. Human Resources Management Journal, Vol31/1, 1997, s. 39–47.
- [18] **Becker, B.E. , Huselid, M.A.** , “Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms”, Human Resource Management Journal, Vol: 38/4, 1999, s. 287–302.
- [19] **Bingöl, D.**, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. baskı, İstanbul Arıkan 2006. s. 5, 12,

- [20] **Bingöl, Dursun**, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım 2013
- [21] **Bontist, N. , Dragonetti, N.C. , Jacobsen, K., Roos, G.**, “The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources” European Management Journal, Vol. 17, No. 4, 1999, s. 391–402.
- [22] **Boudreau J.W. , Ramstad P.M.**, “Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History”, Human Resource Management, Vol:36/3, 1997, s. 343–356.
- [23] **Blundell, Benjamin, Hannah Sayers ve Yvonne Shanahan**, “The adoption and use of the balanced scorecard in New Zealand: A survey of the top 40 companies”, Pacific Accounting Review, C: XV, No: 1, 2003, s.49- 74.
- [24] **Brewer, Peter C.**, “An approach to organizing a management accounting curriculum”, Issues in Accounting Education, C: XV, No: 2, 2000, s.211- 236.
- [25] **Broady-Preston, Judith ve Hugh Preston**, “Demonstrating quality in academic libraries”, New Library World, C: C, No: 1148, 1999, s.124–129.
- [26] **Burns, John ve Juhani Vaivio**, “Management accounting change”, Management Accounting Research, C: XII, No: 4, 2001, s.389-402.
- [27] **Butler, Alan, Steve R. Letza ve Bill Neale**, Linking the balanced scorecard to strategy”, Long Range Planning, C: XXX, No: 2, 1997, s.242-253.
- [28] **Byars, L.L ve L.W. Rue**, Human Resource Management, Singapore: McGrawHill, 2004
- [29] **Chen, C.C. , Jones, K.**, “Are Employees Buying the Balanced Scorecard” Management Accounting Quarterly, Vol: 11, No:1, 2009, s. 36- 44
- [30] **Coskun, Ali.**, “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı Türkiye de ki Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” , 2006, s.135-138

- [31] **Coşkun, Ali**, İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2005.
- [32] **Coşkun, Ali**, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayınları İstanbul, 2007
- [33] **Cullen, J., Joyce, J., Hassal, T. ve Broadbent, M.**, “Quality in Higher Education: From Monitoring to Management”, Quality Assurance in Education, Vol. 11 No: 1, s. 5-14.
- [34] **Çukurçayır, M. Akif ve H. Tuğba Eroğlu**, “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı bir Yaklaşım:Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), Sayıştay Dergisi, No:53, 2004, s.41-67.
- [35] **Doran, G. T.** (1981), ”There's a S.M.A.R.T. Way To Write Management's Goals And Objectives”. Management Review, Volume 70, Issue 11 s. 35-36
- [36] **D. G. Dhavale**, Problems With Existing Manufacturing Performance, 1996, s.59. DEÜ İ. İ. B. F Yayınları, İzmir, 2003. s.44.
- [37] **Davis, Tim R.V.**, “Developing and employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives”, Management Decision, C: XXXIV, No: 4, 1996, s.14-18.
- [38] **Erden, Selman Aziz**, “Yatırım Merkezi Başarı Değerlemesinde Kullanılan Ekonomik Katma Değer Ölçüsü ile Dengeli Değerleme Kartı (Balanced Scorecard) Uygulaması”, Muhasebe ve Finans Dergisi, Sayı:20, Ekim 2003, s.87-94.
- [39] **Erden, Selman Aziz**, Üretim Ortamları, Maliyet Yönetimi Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2004.
- [40] **Erensal, Yasemin**, “Eğitim Yatırımlarının Performansı: Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranının Hesaplanmasında Yöntemsel bir Yaklaşım”, Yöneylem Araştırması/ - XXIV.Ulusal Kongresi, Gaziantep – Adana, 15-18 Haziran 2004.

- [41] **Ergun, Ülkü**, “Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, C: IV, No: 1, 2002, s.1-19.
- [42] **Ensari, H.**, 21. y.y. Okulları için Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı:Balanced Scorecard, İstanbul Sistem Yayıncılık A.Ş., 2005, S.60
- [43] **Epstein, M.J., Manzoni, J.F.**, “Implementing Corporate Strategy: From Tableaux De Bord To Balanced Scorecard”, European Management Journal, 16(2), 1998, s. 190–203
- [44] **Fama, E.** , "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work". Journal of Finance, Vol. 25, No. 2, 1970, s. 383–417.
- [45] **FREEDMAN, E.** , “Strategic management: A stakeholder Approach”. Boston, MA: Pitman, 1985, (aktaran ULRICH, 1997)
- [46] **Frigo, Mark L.**, “2001 CMG survey on performance measurement: Trends and challenges in performance measurement”, Cost Management Update, No: 115, 2001, s.1-3.
- [47] **Genç, Özlen**, “Performans Yönetiminde Balanced Scorecard Uygulaması”, www.kalder.org.tr, Performans Yönetimi Deneyim Paylaşım Sempozyumu, İzmir, 17 Haziran 2004.
- [48] **Ghalayini, A. M. ; Noble, J.S. ; Crowe, T.J.** , “An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness”. International Journal of Production Economics, 1997, 48: s. 207-225.
- [49] **Greene R., Barrett K.**, “Auditing The Accounting Firms”, Financial World, 27th September, 1994, s. 30-34. (Aktaran, Turner, 2000).
- [50] **Gumbus, A and Luisser, N. R.** , “Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures”, 2006, 44: 407- 425

- [51] **Güler, M.** Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008. s. 33, 34, 42 60
- [52] **Güner, M.F.** “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol:10 No:1, 2008, s. 247 – 265.
- [53] **Güner, M.F.,** Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s42-44,250
- [54] **Gürol, Y.D.** “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 2004. s.321
- [55] **Günther, Thomas ve Michael Grüning,** Performance System in Germany: A Descriptive Evaluation Report, Dresden Papers of Business Administration, No: 44/00, Dresden University of Technology Department of Economics, Almanya, 2000.
- [56] **Gürol, Yonca Deniz,** “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004.
- [57] **Hauser J. ve Katz G. ,** “Metrics: You Are What You Measure”, European Management Journal, 1998, Vol:16 No:5, s. 517-528.
- [58] **Horngren, Charles T., Srikant M. Datar ve George Foster,** Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11. bs., Prentice Hall International, New Jersey, 2003.
- [59] **Huselid M. A., Barnes J. ,** Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage, 2003, s.1-27

- [60] **Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker**, “Innovations in performance measurement: Trends and Research Implications”, *Journal of Management Accounting Research*, No: 10, 1998, s.205-238.
- [61] **Ittner, Christopher D., David F. Larcker ve Taylor Randall**, “Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms”, *Accounting, Organizations and Society*, C: XXVIII, No: 7-8, 2003, s.715-741.
- [62] **Jashapara, A.** , “Knowledge Management, An Integrated Approach” Prentice Hall, Second Edition, Essex, England, 2004.
- [63] **Johnson, H. Thomas ve Robert S. Kaplan**, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, 2.bs., Harvard Business School Press, Boston, 1991.
- [64] **Kald, Magnus ve Fredrik Nilsson**, “Performance measurement at Nordic companies”, *European Management Journal*, C: XVIII, No: 1, 2000, s.113- 127.
- [65] **Kalayci, Ç.** SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, 5. Baskı, 2010.
- [66] Kaplan, R.S. , Norton, D.P., “Putting The Balanced Scorecard To Work”. *Harvard Business Review*, September-October, 1992a, s. 134–147.
- [67] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**, “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, January-February, 1992b, s. 71-79.
- [68] **Kaplan, R.S., Norton, D.P.**, “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol: 74 No: 1, 1996a, s. 75-85.
- [69] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**, “Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action”, *Harvard College Publications*, 1996b, s. 2, 21
- [70] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**, *Balanced Scorecard, Çirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek Sistem Yayıncılık İstanbul,1999, s10,21*

- [71] **Kaplan, R.S., Norton, D.P.**, Having Trouble With Your Strategy Then Map It Harvard Business Review , September – October, 2000, s.167-176
- [72] **Kaplan, R.S., Norton, D.P.**, “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management” , Accounting Horizons, 2001a, Vol:15, No: 1-2, s. 87-104, 147-160
- [73] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Pres, 2001b s.9
- [74] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**, “The Strategy Map: Guide To Aligning Intangible Assets”, Strategy and Leadership, 2004, Vol:32, No:5, s.10-17.
- [75] **Kaplan, R.S. , Norton, D.P.**,”The Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes”, Harvard Business School Publishing, 2004.
- [76] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, Harvard Business Review, C: LXX No:1, 1992, s.72.
- [77] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996 (a).
- [78] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, “Strategic Learning & the Balanced Scorecard”, Strategy and Leadership, 1996(b), C: XXIV, No:5, s.20.
- [79] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, (Çev: Serra Egeli), Aura Kitapları, İstanbul, 2015.
- [80] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, “Having trouble with your strategy? Then map it”, Harvard Business Review, C: LXXVIII, No: 5, 2000, s.167-176.
- [81] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

- [82] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, Strateji Haritaları: Gayrimaddi varlıkları maddi sonuçlara dönüştürmek, 2014.
- [83] **Kaplan, Robert ve David Norton**, “Plotting Success with 'Strategy Maps'”, Optimize, Şubat 2004 (b), s.61-64.
- [84] **Kaplan, Robert S. ve David P. Norton**, “How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives”, Financial Executive, XX, No: 2, 2004 (c), s.40-45.
- [85] **Karasar, N.**, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. Basım, 1994, s.77.
- [86] **Kasnaklı, Burcu**, “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, Verimlilik Dergisi, No.2, 2002, s.131-152.
- [87] **Kaygusuz, S.Y.** , “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Boyutunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, İç,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, 2005, s. 81–103
- [88] **Kırım A.**, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, İstanbul: Sistem, 2004, s.34- 45.
- [89] **Kaygusuz, Sait Yüksel**, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard”, İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: VII, No:1, 2005, s.81-103.
- [90] **Kidwell, Linda A., Shish-Jen Kathy Ho, John Blake, Philip Wraith, Raafat Roubi ve A. William Richardson**, “New management techniques: An international comparison”, The CPA Journal, C: 72, No: 2, 2002, s.63- 66.
- [91] **Koçel, T.** , İşletme Yöneticiliği, 9. Bası, İstanbul: Beta, 2003, s.456-457
- [92] **Lönnqvist, Antti**, “How Employees Use Performance Measurement”, International Business and Economic Research Conference (IBERC) 2001. 8-12 Ekim 2001, Reno, A.B.D.

- [93] **Lövingsson, Fredrik, Stefano Dell'Orto ve Peter Baladi**, “Navigating with new managerial tools”, Journal of Intellectual Capital, C: I, No: 2, 2000, s.147-154.
- [94] **MacStravic, Scott**, “A really balanced scorecard”, Health Forum Journal, C: XLII, No: 3, 1999, s.64.
- [95] **Mangenelli & Klein**, 8 Expansive Visibilization of Work: An Activity-Theoretical Perspective, 1994, s.8.
- [96] **Malmi, Teemu**, “Balanced scorecards in Finnish companies: A research note”, Management Accounting Research, C: XII, No: 2, 2001, s.207-220.
- [97] **McWhorter, Laurie Burney**, “Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?”, Management Accounting Quarterly, C: IV, No: 4, 2003, s.23-27.
- [98] **Milkovich, G.T. ve J.W. Boudreau.** , Human Resource Management, 8th Edition, US: McGraw-Hill, 1996, s.8
- [99] **Niven, P.R.**, Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results, USA, John Wiley & Sons Inc. , 2002. s. 15
- [100] **Norton, David P.**, “Beware: The Unbalanced Scorecard”, Balanced Scorecard Report, C: II, No:2, 2000, s.13-14.
- [101] **Olve, N.G., Roy J., and Wetter M.** , “Performance Drivers: A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard”, Wiley, New York, 1996
- [102] **Otley, David**, “Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management”, The British Accounting Review, C: 33, No: 3, 2001, s.243-261.
- [103] **Özbirecikli, Mehmet ve Ferit Ölçer**, “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 31, No: 2, Kasım 2002.

- [104] **Özgür, B (2008)** Kamuda Yönetici Performansının bütüncül değerlendirilmesi (Yeni Bir Model Önerisi), Maliye Dergisi, 154:38-51
- [105] **Porter, M.E.** , Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985, (aktaran Armstrong, 2009). S. 79-91
- [106] **Prahalad, C.K., Hamel, G.,** The Core Competence of The Corporation, Harvard Business Review, Volume: 68, No.3, 1990, s 79-91
- [107] **R. Kök ve E. Deliktaş,** Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle), DEÜ İ. İ. B. F Yayınları, İzmir, 2003. s.44.
- [108] **Ratnatunga, Janek,** “The Valuation of Capabilities: A New Direction for Management Accounting Research”, The Journal of Applied Management Accounting Research, C: I, No: 1, 2002, s.1-15.
- [109] **Rigby, Darrell,** “Management tools and techniques: A survey”, California Management Review, C: XLIII, No: 2, 2001, s.139-160
- [110] **Ritter, Micheal,** “The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication”, Corporate Communications: An International Journal, 2003, C:VIII, No:1, s.44-59.
- [111] **Rousseau, Yvon ve Paul Rousseau,** “Turning strategy into action in financial services”; CMA Management, C: LXXIII, No: X, 1999, s.25-29.
- [112] **Sağmanlı, Metin ve Çağla Ersen,** “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, Öneri, C: IV, No: 16, 2001, s. 127-132.
- [113] **Sanger, Mark,** “Supporting the Balanced Scorecard”, Work Study, C: XLVII, No: 6, 1998, s.197-200.
- [114] **Savaş, A.Tuğrul,** 360 Derece Performans Değerlendirilmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi İstanbul:2005 s:3-11

- [115] **Sevinç , L., Yıldırım, O.**, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması” Journal of Faculty, Vol. 5, No. 2, 2004. s.154-157
- [116] **Sibbet, David**, “75 Years of Management Ideas and Practice 1922-1997: A Supplement to the Harvard Business Review”, Harvard Business Review, C: LXXV, No:5 1997.
- [117] **Souissi, M. and Itoh, K.** , “Implementing the Balanced Scorecard”, TheJournal Of Corporate Accounting & Finance, 2006, 57-61.
- [118] **Speckbacher, Gerhard, Juergen Bischof ve Thomas Pfeiffer**, “A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries”, Management Accounting Research, C: XIV, No: 4, 2003, s.361-387.
- [119] **Storey, J.**, Human Resource Management : A Critical Text, Blackwell, 1995 (aktaran Armstrong, 2009)
- [120] **Tarım, Mehveş**, “Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli (Balanced scorecard)”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C: VII, No: 2, 2004, s.231-245.
- [121] **Tekeli, B.** “Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği”,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2003, s.55
- [122] **Türk, M.**, “Perakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, Cilt 10, Sayı 1, s.198.
- [123] **Uyargil, Cavide**: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilenmiş 6. Baskı Beta Yayıncılık 2013, s: 211-265
- [124] **Yau, Foong Soon**, “Awareness of the Balanced Scorecard Concept and Corporate Management Reporting Practices: Evidence from Companies in Malaysia”, Paper presented at Seminar FEP, Cherating-Pahang, Malezya, 1- 5 Ekim 2001.

- [125] **Yavuz, Fatih**, “Garanti’de Balanced Scorecard Uygulamaları”, 9. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 21-22 Kasım 2000.
- [126] **Yetgin, Feyzullah**, “Gayrimenkul yatırım ortaklıklarının performans değerlemesi”, Active, Mart-Nisan 2004.
- [127] **Yılmaz, R.** , “İşletme İçi Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi Ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) Ve Bir Uygulama Örneği”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 2006, 86, s.545.
- [128] **Turnet, G.**, “Using Human Resource Accounting to bring Balanca to the Balanced Scorecard” Journal of Human Resource Costing and Accounting, 2000, Vol.5, Num. 2, Autumn, s.31-4
- [129] **Umashankar, V. ve Dutta, K.** , “Balanced Scorecard in Managing Higher Education Institutions: An Indian Perspective”, International Journal of Educational Management, 2007, 21(1), s.54-67.
- [130] **Ulrich, D.** , “Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results” Human Resource Management, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, s.303-3
- [131] **Yüksel, Hilmi**, “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, C:II, No: 6, 2003, s.85-99.
- [132] **Yüreğir, O.H. ve Nakiboğlu, G.** , “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.545-562
- [133] **Walker, G., Macdonald, J. R.**, “Designing and Implementing An HR Scorecard”, Human Resource Management, Vol. 40, No. 4, 2001, s. 365–377.

- [134] **Woodruff, B. R., E. R. Cadotte and E. R. Jenkins**, “Expectations and Norms In Models of Consumer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 24, 1987, s.385.
- [135] **W.Werther, K.Davis** 1981-281
- [136] **W. S. Brown and A. T. Swartz**, A Dyadic Evaluation of the Professional Services Encounter, *Journal of Marketing*, 1989, s.95.
- [137] **Weldeghiorgis, K.Y.** , “Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises”, Republic of South Africa, University of Free State, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 66-67
- [138] **Winstanley D. ve Stuart-Smith K.** , ‘Policing performance: the ethics of performance management’, *Personnel Review*, 1996, Vol. 25, No. 6, s. 66–84.
- [139] **Zaim, Selim**, “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, C: III, No:12, 2002, s.189-201.

İnternet Kaynakları

- [1] (web-1) <http://www.mpm.org.tr>, Erişim Tarihi: 10.09.2016
- [2] (web-2) A. ARSLAN, 2002, <http://www.akfel.com.sg/forum>, Erişim Tarihi: 11.08.2016
- [3] (web-3), Deloitte, <http://www2.deloitte.com/tr/tr.html> Erişim Tarihi: 11.08.2016
- [4] (web-4) (<https://eksisozluk.com/balanced-scorecard--717936-21.09.2016>)
- [5] **Akgün, Murat**, “Şirket Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Rolüne Bir Örnek: Katma Değer Yönetimi”, www.kalder.org.tr, 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi, İstanbul, 2004. Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [6] **Arpaç, Erhan**, “Eczacıbaşı Vitra Süreç Yönetim Sistemi”, www.kalder.org.tr, Süreç Yönetimi Paneli, Ankara, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [7] **A.d. Crabtree, .K. Debusk**, “The Effects of Adopting The Balanced Scorecard on Shareholder Returns”, Advances in Accounting, No.24, (2008), s.8–15A. ARSLAN, “Değişime Meydan Okumak: Korkuları Yenmek, Kendine Güvenmek ve Gelecek İçin Yeniden Yapılanmak”, 2002, <http://www.akfel.com.sg/forum>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [8] **Chaudron, D.**,”The Balanced Scorecard and Performance Improvement”,<http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [9] **Elsys Consulting Services**, <http://www.elsys.com.tr>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [10] **Ererdi, H. Cemal**, "Türk sigorta sektörü serbest rekabete pek yatkın değil", ARME Soruyor Dergisi, No:5, <http://www.makalem.com>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [11] **Ernst & Young LLP**, The State of Management Accounting: The Ernst & Young and IMA Survey (2003), www.ey.com, Erişim Tarihi: 01.05.2016

- [12] **Ertuğrul, Murat**, “Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması”, Bilgi Yönetimi Web Sayfası, <http://www.bilgiyonetimi.org>,. Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [13] **Granit Yönetim Danışmanlığı**, <http://www.granitgroup.com.tr>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [14] **KeySoft Yazılım Hizmetleri**, <http://www.keysoft.com.tr>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [15] **Nelson, P.** , Is the Balanced Scorecard HR’s Ticket to the Board Personnel Today, March2002 <http://www.personneltoday.com/Articles/04/03/2002/11507/Is-the-balanced-scorecard-HR39s-ticket-to-the-board.htm>.
- [16] **Özer, Mehmet Y.**, “BT Projeleri ve Organizasyonlar”, Bilişimde Proje Yönetimi Paneli, İstanbul, www.ce.yildiz.edu.tr/getfile.php?id=33. Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [17] **Pakdoğan, Hüseyin**, “Er-Bakır: Elektrolitik Bakır Mamulleri”, www.kalder.org.tr, Performans Yönetimi Deneyim Paylaşım Sempozyumu, İzmir, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [18] **Rigby, Darrell**, Management Tools 2003, Brain & Company, www.bain.com, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [19] **Tesev**, <http://www.tesev.org.tr/index>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [20] **Toker, Ayşegül**, Kişisel Web Sayfası, “Yönetim Kavram ve Yöntemleri Açıklamaları”, <http://www.mgmt.boun.edu.tr/toker/>, Erişim Tarihi: 01.05.2016
- [21] **Yörüker, Sacit, Levent Kayaberli, Safiye Kaya ve Baran Özeren**, Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, <http://www.sayistay.gov.tr>, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ankara, Erişim Tarihi: 01.05.2016

ÖZGEÇMİŞ

Canan COŞKUN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yüksek Lisansı

Eğitim

Y. Lisans 2016 Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü- İstanbul

Lisans 2013 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü- Eskişehir

Önlisans 1997 Erciyes Üniversitesi Tekstil Bölümü- Kayseri

Lise 1993 Mehmet Akif Ersoy Lisesi Fen Bölümü-Kayseri

Yıldız Teknik Üniversitesi-PMI Sertifika Programı-2014

BSI-British Standart Institution-K.Yönetim Sistemi Uluslararası Baş Denetçi-2014

BSI-British Standart Institution-Ç.Yönetim Sistemi Uluslararası Baş Denetçi-2015

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Kayseri, 1977

Cinsiyet: Bayan

Yabancı Dil: İngilizce