

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DENGELENMİŞ
SONUÇ KARTI KULLANIMI: SIEMENS ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
EVREN SITKI GÜVENÇ**

**TEZDANIŞMANI
PROF.DR. DURSUN BİNGÖL**

ANKARA, 2012



ONAY

Evren Sıtkı Güvenç tarafından hazırlanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Dengelenmiş Sonuç Kartı Kullanımı: Siemens Örneği başlıklı bu çalışma, 01.11.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. DURSUN BİNGÖL (Başkan)

Prof. Dr. ENVER AYDOĞAN

Prof.Dr. DİLAVER TENGİLİMOĞLU

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde firmaların rekabette bir adım öne geçmeleri ancak etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Sürekli değişim gelecekte değil bugün yaşanmaktadır, bugün ise örgütsel performansın anahtarı insandır. Sadece ölçebildiğimizi iyileştirebileceğimizden hareketle bu çalışma da insan kaynakları yönetimi etkinliğinin ölçümlenmesi hedeflenmiştir. Uzun soluklu bu çalışmanın gerçekleştirilmesi sırasında benden hiçbir zaman desteğini, bilgeliğini ve hoşgörüsünü esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Dursun Bingöl'e sonsuz teşekkürlerimle.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

DENGelenmiş Sonuç Kartı (DSK)	4
1.1. DSK'NİN KAVRAMSAL ÇERCEVESİ	4
1.2. BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK DSK	9
1.3. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DSK	12
1.4. DSK BOYUTLARI	19
1.4.1 Finansal Boyut	21
1.4.2 Müşteri Boyutu	25
1.4.3 İçsel Süreçler Boyutu	27
1.4.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu	29
1.5. DSK TASARIMI	30

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DENGelenmiş Sonuç Kartı	37
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	37
2.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMLENMESİNDE DENGelenmiş Sonuç Kartı	42
2.3. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN DENGelenmiş Sonuç Kartı UYUMU	46
2.4. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN DENGelenmiş Sonuç Kartı BOYUTLARI VE ÖLÇÜTLERİ	48

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DENGelenmiş Sonuç Kartı UYGULAMASI	61
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	61
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	62
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	63
3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	63
3.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	64
3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI	65
3.7. TUTUM VE TATMİN FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZİ	66
3.7.1 Tutum Ölçeği Faktör Analizi	67
3.7.2. Tutum Ölçeği Güvenirlik Analizi	71

3.7.3. Tatmin Ölçeği Faktör Analizi.....	72
3.7.4 Minnesota Tatmin Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	77
3.8. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN İNCELENMESİ	77
3.9. ÖLÇEK MADDELERİNİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİNİN İNCELENMESİ.....	78
3.9.1. Tutum Ölçeği.....	78
3.9.2 Minnesota Tatmin Ölçeği	80
3.10. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAZINDA ANLAMLILIK TESTLERİNİN UYGULANMASI.....	81
3.10.1. Cinsiyet Bazında, Tutum ve Tatmin Puanları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi	82
3.10.2 Pozisyon Bazında Ölçekler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi	84
3.11 ANKET İLE İLGİLİ BULGULAR.....	85
3.12 DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI NETİCESİ.....	87
3.12.1. Öğrenme ve Gelişim Boyutu ve Ölçümü	91
3.12.2. Müşteri Boyutu ve Ölçümü	95
3.12.3. Süreçler Boyutu ve Ölçümü.....	100
3.12.4. Finansal Boyut ve Ölçümü.....	104

BÖLÜM IV

SONUÇ	110
KAYNAKÇA.....	114
EKLER	122
ÖZET	125
ABSTRACT	126

KISALTMALAR LİSTESİ

BSC	: Balanced Scorecard
DSK	: Dengelenmiş Sonuç Kartı
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)
MSQ	: Minnesota Satisfaction Questionnaire

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Genel DSK Ölçütleri	21
Tablo 2: Stratejiye Göre Finansal Amaçlar	23
Tablo 3: Müşteri Boyutu Ölçütleri	27
Tablo 4: İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler.....	28
Tablo 5: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Ölçütleri	29
Tablo 6: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları	30
Tablo 7: DSK Hedef Örnekleri.....	34
Tablo 8: İşgören Performansı aşamaları	43
Tablo 9: YPÇS Endeksi	54
Tablo 10: HR Scorecard örneği.....	58
Tablo 11: Tutum Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği	67
Tablo 12: Tutum Ölçeği Ortak Varyans.....	68
Tablo 13: Tutum Ölçeği Açıklanan Varyans Tablosu	69
Tablo 14: Tutum Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	71
Tablo 15: Tutum Ölçeği Faktör Maddelerin Güvenirlik Katsayıları	71
Tablo 16: Minnesota Tatmin Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği ..	72
Tablo 17: Minnesota Tatmin Ölçeği Ortak Varyans.....	73
Tablo 18: Minnesota Tatmin Ölçeği Açıklanan Varyans Tablosu.....	74
Tablo 19: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Yük Değerleri.....	76
Tablo 20: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Maddelerin Güvenirlik Katsayıları ..	77
Tablo 21: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı	78
Tablo 22: Tutum Ölçeği Madde Ortalamaları	79
Tablo 23: Minnesota Ölçeği Madde Ortalamaları.....	81
Tablo 24: Cinsiyet Bazında Varyansların Homojenliği	82
Tablo 25: Cinsiyet Bazında Bağımsız Örnekler için t Testi Sonuçları	83
Tablo 26: Pozisyon Bazında Varyansların Homojenliği.....	84
Tablo 27: Pozisyon Bazında Bağımsız Örnekler için t Testi Sonuçları.....	85
Tablo 28: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Ölçümü	91
Tablo 29: Müşteri Boyutu ve Ölçümü	96
Tablo 30: Süreçler Boyutu ve Ölçümü	100
Tablo 31: Finansal Boyut ve Ölçümü	104
Tablo 32: İKY Sonuç Karnesi.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dengelenmiş Sonuç Kartı ve Performans Ölçümleri İlişkisi.....	7
Şekil 2: DSK'nın Kavramsal Çerçevesi	11
Şekil 3: Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri.....	13
Şekil 4: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi.....	15
Şekil 5: Strateji Haritası ve DSK.....	18
Şekil 6: DSK Boyutları.....	20
Şekil 7: DSK Tasarımının Genel Çerçevesi	32
Şekil 8: Vizyondan Aksiyona DSK Tasarımı	33
Şekil 9: Dengelenmiş Sonuç Kartı Örneği.....	35
Şekil 10: İşletme Sonuç Kartı (Business Scorecard).....	49
Şekil 11: İnsan Kaynakları Sonuç Kartı (HR Scorecard)	50
Şekil 12: İnsan kaynakları Sonuç kartı (HR Scorecard) ile İşletme Sonuç Kartının İlişkisi.....	52
Şekil 13: GTE ilişkisel modeli (Walker ve McDonald (2001)	i
Şekil 14: Tutum Ölçeği Faktör Sayısının Belirlenme Grafiği	70
Şekil 15: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Sayısının Belirlenme Grafiği	75
Şekil 16: İKY Strateji Haritası	89

GİRİŞ

Türkçeye Dengelenmiş Sonuç Kartı şeklinde çevrilen Balanced Scorecard en genel ifade ile işletmelerin performans ölçüm sistemleri içerisinde bilgiye dayalı ve stratejik düşüncelerine olanak tanıyan bir kontrol uygulamasıdır. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Sonuç Kartı) şirket kaynaklarının akıllıca kullanılıp, işgörenlerin yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanılmasını, performans sonuçlarının süreçlerle yönetilmesini sağlayarak organizasyonun ve iş birimlerinin yatay ve dikey olarak düzenlenmesini, dengelenmesini ve gözlemlenmesini sağlayan bir modeldir; dolayısıyla başarıya yönelik detaylı bir plan olarak da tanımlanabilir.

Dengelenmiş Sonuç Kartı stratejik, taktiksel ve örgüte ait hedefleri, örgüt içerisinde her bölüm için özel performans ölçümleri haline getirebilir. Böylelikle her işgören neyin kendi kontrolünde ve sorumluluğunda olduğunu bilir. Dengelenmiş Sonuç Kartı sayesinde, bireyler kişisel başarılarını ayırt edebilir, kayıt altına alabilir ve gözlemleyebilirler, bir başka deyişle Dengelenmiş Sonuç Kartı sadece organizasyonun performansının ölçümünde değil aynı zamanda örgüt içindeki bölümlerin, uygulamaların etkinliğini ölçmekte de kullanılabilir. Dengelenmiş Sonuç Kartı yöntemi şirketlerin performansının ölçülmesinde kullanılmakla birlikte insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ölçümünde kullanımı konusunda literatürde yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada insan kaynakları alanında insan kaynakları yönetimi etkinliğinin ölçülmesi için Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulaması tartışılmıştır.

Örgütler sermayelerini en etkin şekilde kullanmaya odaklanmışlardır, o halde sermayenin önemli bir paydaşı olan insan sermayesini daha etkin kılabilirsek örgütlerin genel performansını ciddi anlamda artırabiliriz. İnsan sermayesinin daha etkin kılınabilmesi için işgörenlerin ihtiyaç duyduğu ya da işin gerektirdiği eğitimlerin, iyileştirmelerin örgütün stratejik hedeflerinden yola çıkılarak ve işgörenler tarafından adil olarak algılanılan bir performans

değerleme sistemi çerçevesinde, planlanması, takip edilmesi, uygulanması ve geri bildirim yapılması esastır. Yeni bilgiler ve yetenekler edinme fırsatını ertelemek çok kolaydır, fakat yeni bilgi ve yetenekler, özellikle günümüzde sürekli değişkenlik gösteren çevre şartları ile başa çıkmada yeni ürün ve çözümler, yeni yaklaşımlar için gereklidir. Kişisel gelişim ve katılım, diğer performans ölçüm kriterleri kadar önemli olmalıdır. Her ikisi de bireyin ve organizasyonun başarısı için gereklidir. İşte dengeli, kişisel gelişime önem veren bir performans değerlendirme sisteminin varlığı Kaplan ve Norton'un önermiş olduğu Dengelenmiş Sonuç Kartı sistemleri gibi, işgörenlerin kendilerini geliştirme beklentilerine cevap verecek ve motivasyonlarını artıracaktır. Doğru uygulanmış sistemler sadece bir organizasyonun başarısını ölçmekle sınırlı değildir aynı zamanda işgörenlerin kendi başarılarını ve etkili olma yeteneklerini de ölçer. İşgörenin başardığı işten gurur duymasını, organizasyon tarafından değer görmesini, katkısı için ödüllendirilmesini, yeni yetenekler elde etmesini ve mevcut yeteneklerini geliştirmesini sağlar. Sürekli değişim gelecekte değil bugün yaşanmaktadır, bugün ise örgütsel performansın anahtarı insandır. Ancak değişime hızlı bir şekilde adapte olabilen organizasyonlar başarılı olabilecektir bunu sağlamak, kolaylaştırmak ise İnsan Kaynakları Yönetiminin elindedir. Şu halde değişimi yönetmek ancak etkin insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Bu çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimin, uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi için İKY bölümüne uyarlanmış dengelenmiş sonuç kartı uygulama örneği tartışılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Dengelenmiş Sonuç Kartı ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiş ve bu kapsamda Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın anlamı ve gelişim süreci incelenmiş; konunun stratejik yönetim sistemi, yönetim ilkeleri ve ölçüm sistemleri açısından değerlendirmesi yapılmıştır. İkinci bölümde İnsan Kaynakları yönetimi kavramı tartışılmış ve insan kaynakları yönetiminde Dengelenmiş Sonuç Kartı ile ilgili literatür değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise uygulama çalışmasında oluşturulacak olan insan kaynakları yönetimi için

Dengelenmiş Sonuç Kartın da kullanılmak üzere tutum ve tatmin anketleri yapılarak güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmında ise Siemens Sanayi ve Ticaret AŞ firmasında Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın İnsan Kaynakları Yönetimine uygulanması gerçekleştirilmiştir. Son olarak araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular sonuç bölümünde tartışılmıştır.

BÖLÜM I

DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI (DSK)

1.1. DSK’NIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu bölümünde Dengelenmiş Sonuç Kartı’nın, yapısı, işleyişi ve çalışmanın amacına uygun niteliği üzerinde durulacaktır. DSK, belli bazı boyutlar üzerine oturtulmuş bir performans değerlendirme yöntemi olmasının yanında performans yazınında finansal olmayan göstergelerin önemini vurgulaması adına önemlidir. Bu sistemin en önemli başarısı performansın salt finansal göstergelerden oluşmadığını göstermesidir. DSK yapısının ortaya koyduğu bir diğer önemli katkı ise finansal olmayan ancak ölçülebilmesi performans açısından önemli olan farklı boyutların da varlığını göstermesidir. Söz gelimi işletmelerin müşteri, öğrenme ve gelişim, içsel süreçler boyutlarının da olması ve performans değerlendirme anlamında ölçülmeleri gerektiğini ortaya koymasıdır.

Kaplan ve Norton’ nun geliştirdikleri sistem çok boyutlu bir performans değerlendirme yöntemi olmakla beraber akademik yazında farklı alanlarda uyarlamaları yapılmış ve işletmelerin stratejik yol haritaları oluşturma ve denetleme süreçlerine katkıda bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında ele alınan akademik araştırmalar göstermiştir ki DSK, genel yapı itibarıyla işletmelerin stratejilerini belirleme ve uygulama yöntemi açısından da işlerlik kazanmıştır.

DSK yönteminin ortaya çıkışı, David Norton’un başkanlığını yaptığı Nolan Norton Enstitüsü’nün yaptığı “geleceğin örgütlerinde performans ölçümü” temalı bir araştırmaya dayanmaktadır. Robert Kaplan ise bu araştırmada akademik danışman olarak görev almıştır. Araştırma sonuçlarının Harvard Business Review adlı akademik dergide yayınlanması ile de DSK akademik yazına girmiştir (Güner, 2008:250) Sonrasında Kaplan

ve Norton 1993 yılında “Balanced Scorecard’ı Uygulama” ve 1996 yılında “Balanced Scorecard’ı Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanma” adlı makalelerini yayınlarak DSK’nın popüler bir stratejik yönetim aracı olmasını sağlamışlardır. Aynı yıl ikili çalışmalarını “The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action” adı altında kitap haline getirmişlerdir. Dengelenmiş Sonuç Kartı konusunda birçok kaynak, ilave çalışma ve uyarlama olmakla birlikte bu çalışmada ağırlıklı olarak orijinal kaynaklara atıfta bulunulacaktır.

Kaplan ve Norton (1992:71), klasikleşen makalelerinde “ne ölçebiliyorsan onu anlarsın” cümlesiyle ölçülebilirliğin sosyal bilimler açısından önemine vurgu yapmışlardır. Yöneticiler, örgütsel ölçümlerin alt yönetici ve işgörenlerin davranışlarını ciddi düzeylerde etkilediklerini anlamışlardır. Yöneticilerin anladıkları bir başka nokta da geleneksel finansal ölçüm tekniklerinden, sözgelimi, fiyat-kazanç oranı, yatırımın getirisi gibi ölçümlerin günümüz rekabet ortamında yanıltıcı, gelişim ve yenilikçiliği desteklemeyen bir yapıda olduklarıdır. Geleneksel finansal göstergeler, sanayi devriminde iyi çalışan ölçümler olmasına rağmen, günümüz koşullarında firmaların temel yetenek ve becerilerini arttırmaları neticesinde tek başlarına kullanılamaz duruma gelmişlerdir. Yinede DSK, geleneksel finansal ölçüm sistemlerinin rakibi değil, mevcut sistemlerin büyük bir eksiğini kapatan bir araçtır. Bu araç, geleneksel finansal ölçüm sistemini dışlamak yerine, onu temel dört boyuttan biri olarak kabul etmektedir (Umashankar ve Dutta, 2007: 56) Kaplan ve Norton bu noktada bazı temel yeteneklerin finansal performansa yansıtılmadan ölçülmeleri gerektiğini vurgularlar. Finansal göstergeler, belli bir dönemin faaliyetlerinin sonucunda hesaplanan göstergeler olup gelecek projeksiyonu için kullanılamayacak niteliktedirler. Bu göstergeler en iyi ihtimalle geçmiş dönem performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilir. Bu düşünceleri desteklemek adına Kaplan ve Norton (1992: 71), ‘finansal göstergeleri unut, dönüşüm oranı, hata oranı gibi faaliyetler göstergeleri geliştirmeye çalış, finansal performans sonra gelir’ vurgusunu yapanlara karşıda her iki yaklaşımın aslında dengeli bir biçimde

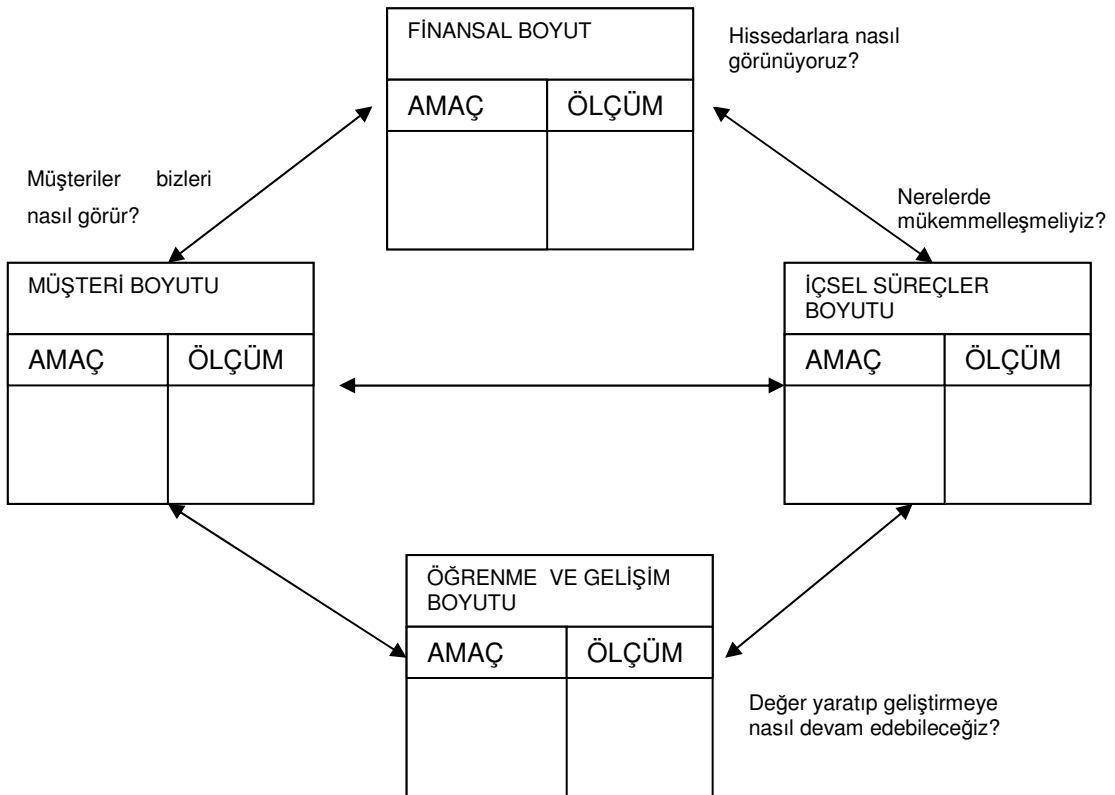
kullanılabileceğini göstermişlerdir. Dolayısıyla performans ölçümünün tek bir gösterge ile yapılamayacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, yöneticiler farklı performans göstergelerini dengelenmiş bir yapıda kullanmak istemektedirler. İşte Kaplan ve Norton, 12 firma üzerinde yaptıkları araştırma sonucu dengeli bir yapıda hazırlanmış, hızlı ve kapsamlı bir dizi performans göstergesi geliştirip buna Dengelenmiş Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) adını vermişlerdir. Bu dengelenmiş sonuç kartı o ana kadar faaliyetlerin neticelerini yansıtmaları adına finansal göstergeleri içermekle beraber, müşteri tatmini, içsel süreçler, öğrenme ve gelişimi de içeren faaliyetler göstergeleri de kapsamaktadır. Kaplan ve Norton, dengelenmiş sonuç kartlarını, uçaklardaki kokpit paneline benzetmektedirler. Tıpkı pilotların pek çok göstergiyi aynı anda kontrol ederek uçuşun güvenli bir şekilde tamamlanmasını sağladıkları gibi yöneticilerin de dengelenmiş sonuç kartı ile işletmenin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini sağlayabileceklerini vurgulamışlardır.

Dengelenmiş Sonuç Kartlarının yapısı temelde dört boyut üzerine oturtulmaya çalışılmıştır. Şekil 1, bu dört temel boyutun performans ölçümleri ile olan ilişkisini göstermektedir. DSK'nın boyutları özünde dört temel soruyu cevaplamak için geliştirilmişlerdir 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. Sözgelimi, bir kısım gösterge,

müşteri odaklı olmayı gerektirecekken, bir kısım gösterge de üretim süresinin kısaltılması, kalitenin artırılması, takım çalışmasına önem verilmesi, yeni ürün geliştirme süresinin kısaltılması gibi stratejiler gerektirebilecektir. İkinci olarak da bu farklı stratejilerin aynı anda uygulanması halinde optimizasyonun işletme performansı açısından sağlanamayabileceğidir. Birbiriyle ilişkili iki uygulama iyi olan bir noktanın daha iyiye diğer noktanın ise daha kötüye gitmesine sebep olabilir. Sözelimi, işletmeler, ürünlerin piyasaya çıkma sürelerini iki yöntemle kısaltabilirler: yeni ürün geliştirme yöntemini iyileştirerek veya sadece mevcut ürünlerden farklı ürünleri piyasaya sürerek. Bu iki yöntemin aynı anda uygulanamaması bu tür bir soruna örnek olarak gösterilebilir (Kaplan ve Norton, 1992: 73).



Şekil 1: Dengelenmiş Sonuç Kartı ve Performans Ölçümleri İlişkisi

Kaynak:Kaplan ve Norton (1992: 72)

Dengelenmiş Sonuç Kartı 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 DSK ile başlamasa da ortaya konan yeni fikir, bu tür farklı yapıdaki göstergelerin uyumlu bir yapı içerisinde kullanılabileceği fikridir. Firmalar daha önce de kalite oranları, müşteri tatmini gibi finansal olmayan göstergeleri kullanmışlardır. DSK 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 yazına İngilizce olarak tercüme edilmediğinden varlığı çok sonra anlaşılmıştır (Bontis vd., 1999:391).

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

1. DSK, tek bir raporla işletme performansını farklı boyutlar çerçevesinde sunar.
2. 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).
3. DSK, pek çok göstergeyi sıralamak yerine göstergeleri belli boyutlar üzerinde oturarak dengeli bir şekilde sunar.
4. DSK' nın en önemli özelliği ise performans göstergelerinin işletmelerin misyon ve stratejileri ile ilişkilendirilip uygulanmasıdır.

DSK' nın ortaya koyduğu en önemli işlev, işletmelerin performans ölçüm sistemlerinin misyon ve stratejileri ile uyumlu olarak çalışmasıdır. İsminden 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 ulaşılabileceği 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).

1.2. BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK DSK

DSK, en genel ifade ile stratejinin işler hale getirilmesi ve işletmede, belirlenen strateji doğrultusunda hareket yöntemlerinin belirlenmesidir. Bununla beraber performans ölçüm sistemi olarak da, örgütün strateji ve hedef odaklı bir yapıya kavuşturulması bakımından önemli bir fonksiyon görmektedir. Esas olarak DSK, işletmenin kritik başarı faktörleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan ölçülerden oluşan bir yapıdır. Yenilik ve değişiklik ifade eden husus, DSK 'nın 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. DSK ise, yöneticilere işletme bazında kapsamlı bilgileri hızlı bir şekilde sunan ölçülerin oluşturduğu bir yapıdır. DSK, hemen gerçekleştirilen işlemlerin sonuçlarını ifade eden finansal ölçüler içermektedir. Ancak aynı zamanda, müşteri tatmini, işletmenin iç süreci ve işletmenin yenilik ve gelişme faaliyetlerine ilişkin işlevsel ölçüler ile finansal ölçülerini de bütünleştirmektedir. Bu tür işlevsel ölçüler, geleceğe ilişkin finansal performansın belirleyicileridir (Kaplan ve Norton, 1992: 79). Başka bir ifade ile, DSK, tarihsel performans göstergeleri olan finansal göstergeler ile gelecek projeksiyonu yapılabilecek göstergeleri aynı yapıda sentezleştirmiştir. Bunun en önemli faydası her geçmiş dönem finansal

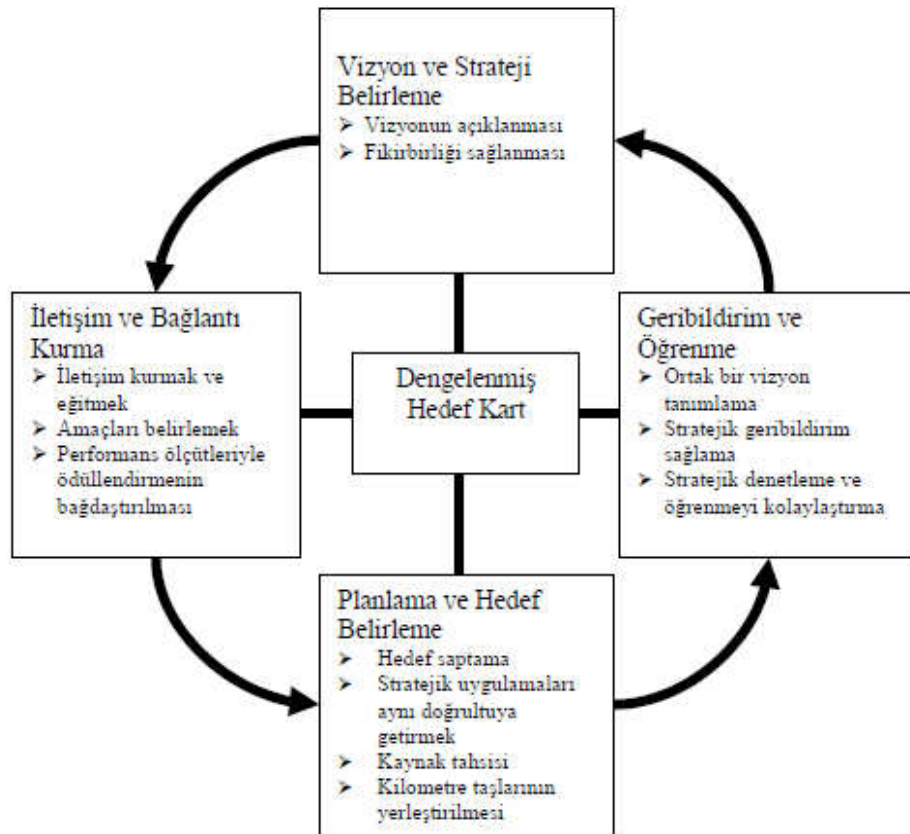
göstergesinin gelecek projeksiyonunda kullanılamayacak olmasıdır. Sözelimi, bir finansal gösterge olarak işletmenin hisse senedi getirisinin baz alınması ve bu getiri oranı üzerinden sermaye maliyeti hesaplanması kısmen doğru olmasına rağmen, o işletme için gelecekte büyüme performansının salt göstergesi olarak kabul edilmesi doğru olmayabilir. Finansal göstergelerin kullanımında teorik yapının dikkatli bir biçimde irdelenmesi ve söz konusu göstergelerin hangi varsayımlar altında geçerliliğinin olduğunun belirlenmesi gerekir. Şayet piyasalar etkin piyasa fonksiyonlarını taşıyorlar ise pek çok finansal gösterge önemini yitirebilir. Nitekim finansal göstergeler etkin ve etkin olmayan piyasalarda farklı yorumlanmalıdır (Fama, 1970:383).

Günümüz şirketleri çok karmaşık ortamlarda rekabet etmektedirler. Bu nedenle şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri doğru bir biçimde tanımlamaları ve anlamaları büyük önem taşır. DSK, bir şirketin misyon ve stratejisini performans ölçümleri şekline dönüştürerek ifade edilmesini ve stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. (Kaplan ve Norton, 1996b:2) DSK sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önüne alır.

Stratejilerin ölçülebilir amaç-hedef yapısına kavuşturulmasının gerekliliği belki de literatüre DSK'nın en önemli katkısıdır. Ölçülemeyen hiçbir strateji önem ya da önemsizlikle nitelendirilemez. Bundan dolayı, günümüz işletmelerinde hedef odaklılığın yanında amaçlara hangi süreçler ile ulaşılacağı ve ölçümleneceği de önem taşımaktadır.

DSK, 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 ölçümler 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 bulunmasıdır. 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 ölçüler 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: DSK'nın Kavramsal Çerçevesi

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

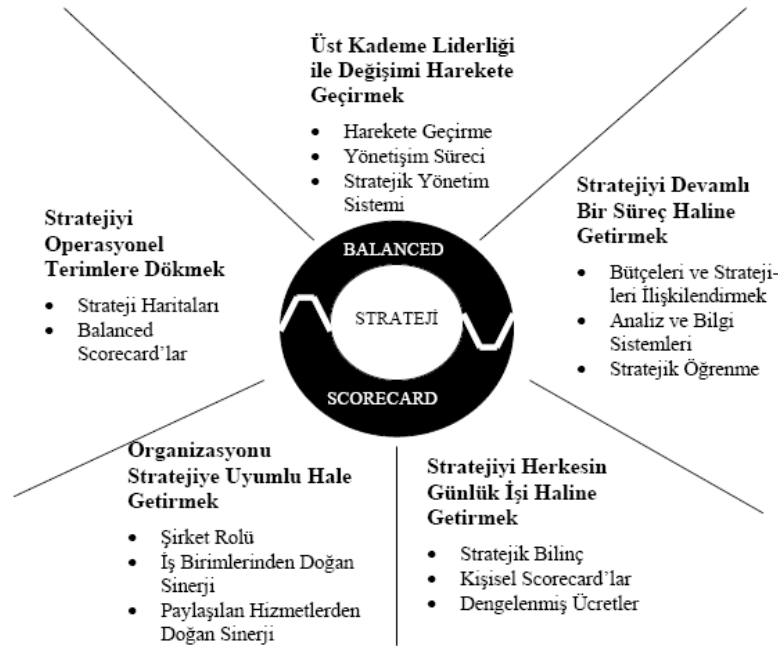
Şekil2, DSK'nın temel çerçevesini göstermektedir. Buna göre işletmelerin vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, iletişim ve bağlantı kurma, planlama ve hedef belirleme ile bu sürecin geribildirim aşamaları DSK uygulama süreçlerini tanımlamaktadır. Bu aşamalarda dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan bazıları ise doğru, ölçülebilir strateji ve hedeflerin belirlenerek, uygun kaynak ve zaman tahsis edilmesi ve bu işlemleri gerçekleştirecek işgörenlerin eğitim ve motivasyonunun sağlanmasıdır. Bunlarla beraber sistemin uygulama aşamasında karşılaşılabilecek olası problemlerin çözümü açısından, geribildirim mekanizmasının da etkin olması çok önemlidir.

Başlangıçta sadece kar amaçlı işletmeler düşünülerek tasarlanan DSK yöntemi zamanla yaygınlaşmış ve sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Cullen ve diğ., 2003: 7).

1.3. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DSK

Kaplan ve Norton (2001b:9), çalışmalarını derledikleri ve 2001 yılında yayınladıkları "The Strategy Focused Organisation" adlı kitapta DSK sisteminin başarıyla uygulanmasında belirledikleri strateji odaklı örgütlerin beş yönetim ilkesini açıklamışlardır. Bunlar:

- 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 3: Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri

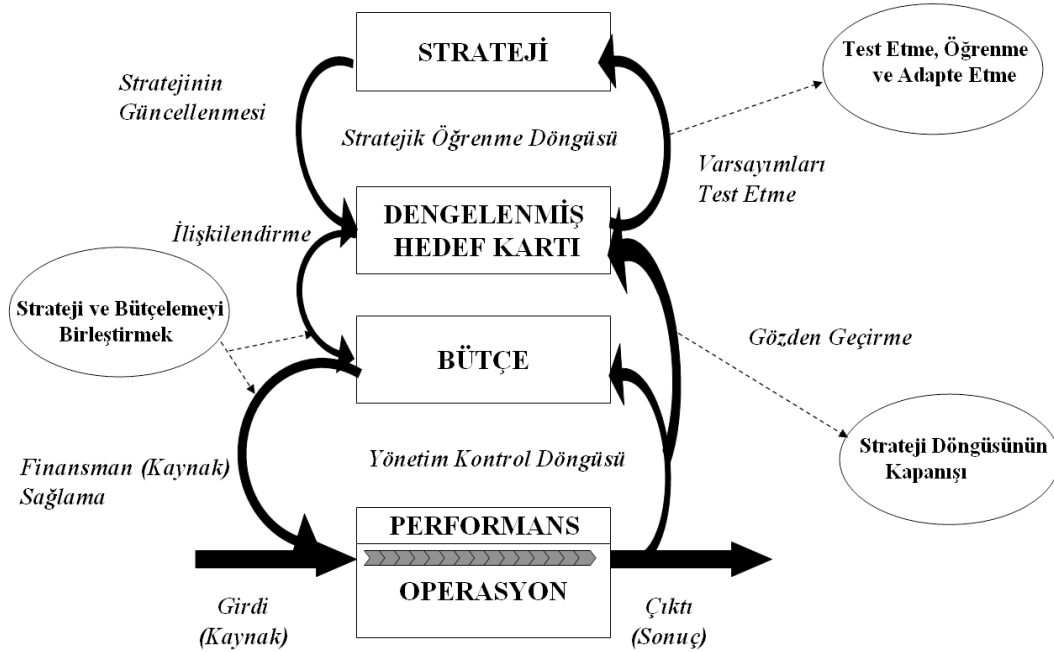
Kaynak: Kaplan ve Norton, (2001b:9, 2001a:148, çeviri Gürol s:321)

Şekil 3'te söz konusu beş yönetim ilkesi ile bu ilkelerin detaylarına yer verilmiştir. Buna göre, işletmenin örgüt kültüründe değişimi harekete geçirecek bir liderlik anlayışının ortaya konması gerekmektedir. Değişime açık bir yönetim anlayışı örgütlerin yeni strateji geliştirme ve uygulamaları için son derece gereklidir. Bu açıdan bakıldığında stratejik bir yönetim sistemine ihtiyaç duyulur. Geliştirilen stratejilerin niteliksel olarak ölçülebilmeleri gelişim açısından önemli olduğundan oluşturulacak hedeflerin kaynak, zaman ve mekan kısıtları çerçevesinde uyumlu olması beklenir. Bundan dolayı, stratejik bir hedefin uygulanabilirliği ölçülebilmesiyle özdeşleştirilmiştir. Bir başka 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 3' te stratejinin sadece üst yönetimin faaliyeti olmadığının 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 işgörenlerin 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 Dengelenmiş Sonuç Kartının oluşturulması gerekmektedir. Yönetim ilkelerinin Şekil 3'te verilmeyen 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.

Stratejik yönetim sistemi olarak DSK, işletmelerin finansal ve finansal olmayan değerleri kapsayan performans ölçüm sistemlerinin bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmesiyle ortaya çıkmıştır. İlk geliştirildiğinde stratejik bir yönetim sistemi olarak tasarlanmamış olmasına rağmen ortaya koyduğu ölçülebilir strateji-hedef-performans ilişkilendirmesi DSK'nın bu anlamda kabul edilebilir bir yaklaşım olarak değerlendirilmesine sebep olmuştur. DSK, yeni bir bakış açısı getirerek işletmelerin ölçülebilir, strateji odaklı çalışmalarını sağlayan bir yönetim felsefesi geliştirmelerine katkıda bulunmuştur. Klasik performans ölçümünün yanında getirdiği yenilik ortaya konan stratejilerin ölçülebilir bir nitelik kazanmaları, bu stratejilerin sadece üst yönetim endeksli değil tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi ve işgörenlerin bunu rutin bir iş haline getirmeleridir.

Stratejiyi Sürekli Sürece Dönüştürme



Şekil 4: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi

Kaynak: Kaplan ve Norton, (2001:153)

DSK, bir işletmenin faaliyetleri ile ilgili olarak içerisinde bulunduğu tüm çevreyi kapsayacak nitelikte finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin bir bilgi sistemi mekaniğinde çalışmasını ve raporlanmasını öngörür. Yöneticilerin uzun dönemli finansal başarı elde etme amaçları kapsamında, tüm işletmeye strateji-hedef-performans ilişkilendirmesini benimsetmeleri gerekmektedir. DSK da yer alması planlanan hedef ve ölçüler tek bir işleve hizmet etmek amacıyla oluşturulmuş finansal ve finansal olmayan bir dizi ölçüden ibaret değildir. Bu ölçümleme, şirketin misyon ve stratejisinin detaylı bir şekilde incelenmesi sonucunda ortaya çıkarılır. DSK, işletmelerin misyon, ve stratejilerinin ölçülebilir bir yönetim anlayışına kavuşturulmasını öngörür. Söz konusu ölçüler, şirket hissedarları ve müşterileri için olan dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçüler arasında bir dengeyi temsil eder. Bu noktada en

önemli işlev olarak ortaya çıkan nitelik ise DSK'nın geçmiş ile gelecek performansın dengeli bir yapıda ölçülebileceğini göstermesidir. Bir stratejik yönetim sistemi olarak, işletmeler, Dengelenmiş Sonuç Kartı'nı uzun dönemli stratejilerini yönetmek için kullanabilirler.

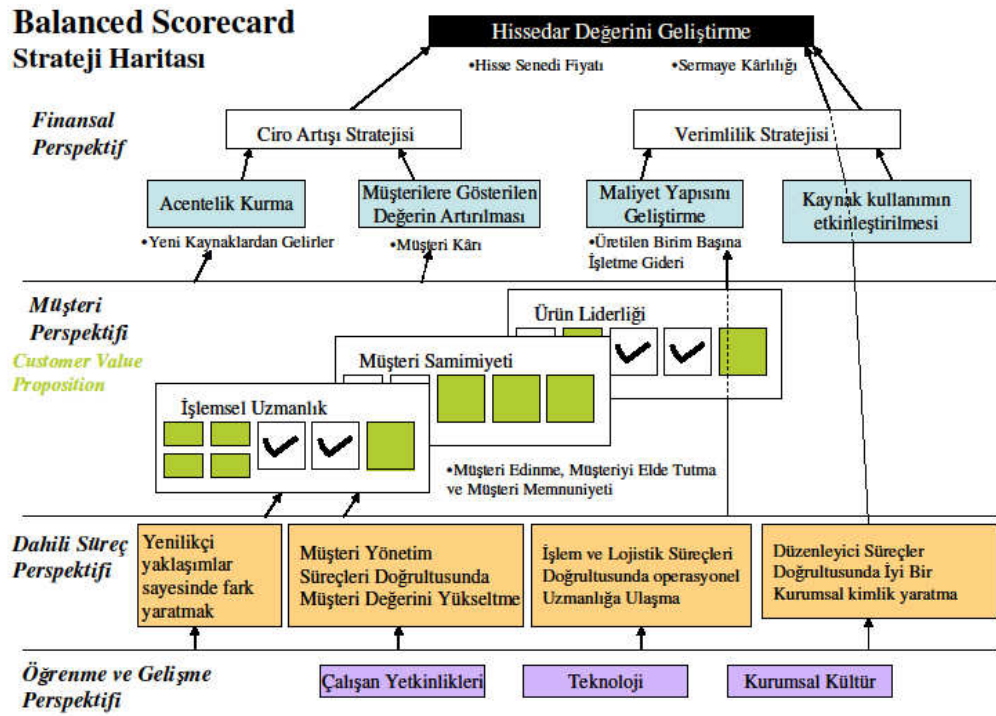
DSK yeni bir ölçüm sistemi olarak değil, stratejik bir yönetim sistemi olarak etkinliğini göstermektedir. Yeniliğe açık olan işletmeler DSK'yı yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyici bir çerçevesi olarak kullanmaktadır. DSK'nın etkinliği ise, sadece bir ölçüm sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı durumlarda ortaya çıkar. Kaplan ve Norton (1996a :85)'un ifade ettiği üzere, gün geçtikçe daha fazla sayıda şirket DSK sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladığını görmektedir:

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- Stratejinin tüm organizasyona yayılması
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık 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; fonksiyonel uzmanlaşmanın mutlaka müşteri bazlı iş yöntemleri ile birleştirilmesi gerektiği; 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 geliştirilmesi 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 denetilmesi için ise DSK yönteminin uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir

Stratejinin uygulanmasındaki en önemli faktör işgörenlerin stratejiyi ve Dengelenmiş Sonuç Kartı ile olan ilişkini anlamalardır. Bu ilişkiyi görsel olarak anlatmak için ise strateji haritaları kullanılabilir. Endüstri çağında firmalar belirli bir hammaddeyi ürüne dönüştürerek değer yaratmaktaydı oysa bilgi çağında firmalar müşteri memnuniyeti, işgörenlerin 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 Dengelenmiş Sonuç Kartı 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. Şekil 5 de görülebileceği üzere Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın dört boyutunun Hissedar değerini geliştirme örnek şirket stratejisine olan katkısı strateji haritası yardımıyla görselleştirilmiş ve herkesin anlayacağı bir biçimde ortaya konulmuştur.



Şekil 5: Strateji Haritası ve DSK

Kaynak: Kaplan ve Norton, (2000:168)

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).

Strateji haritalarından yola çıkılarak hazırlanması öngörülen DSK sistemi literatürde kendisine performans ölçümü için kullanılan hedefler bütünü olmaktan ziyade stratejik performans yönetim aracı olarak yer bulmuştur. 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 sıralaması içerisinde yer alan ve araştırmaya katılan 107 firma içerisinde sistemi

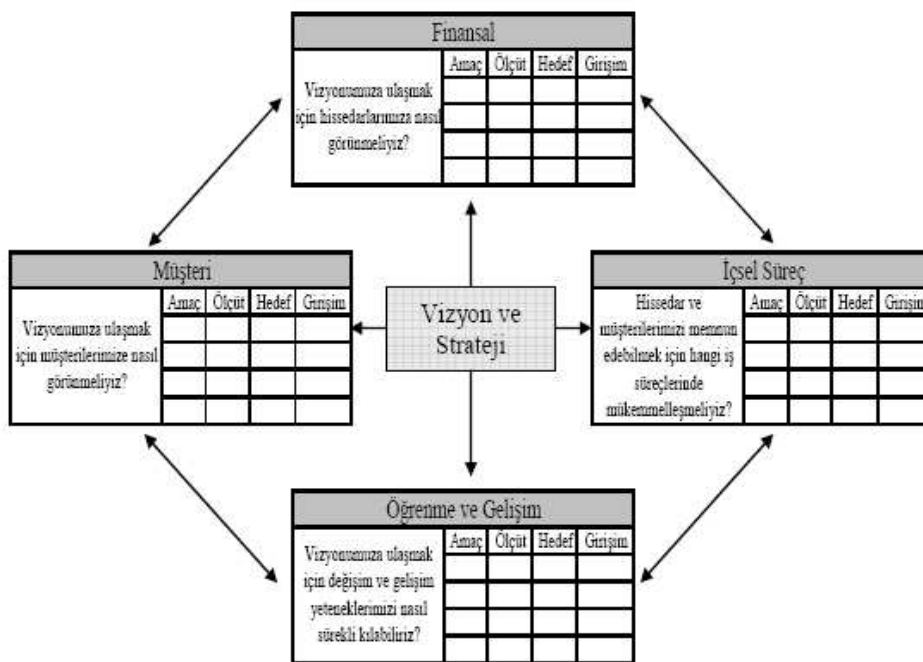
tamamen veya bazı birimlerinde kullanan veya kullanmayı planlayan farklı sektörlerden 23 firma belirlenmiştir (Coşkun 2006 s:135-138). Aynı çalışmada Balanced Scorecard teriminin Türkçeye 25 farklı şekilde çevrildiği tespit edilmiştir. Bir stratejik yönetim aracı olarak kabul gören Dengelenmiş Sonuç Kartı (Souissi ve Itoh, 2006:58) Gumbus ve Lussier'in gerçekleştirmiş olduğu (2006:407-425) bir başka araştırmaya göre ise Kuzey Amerika'da yaklaşık 1000 şirketten %50 sinde ve Avrupa'da %40'ında kullanılmaktadır

Şirket stratejisini odak alan DSK bu özelliği ile diğer tüm hedef, performans ölçümü sistemlerinden farklılaşmaktadır. Hızla değişen dünyamızda şirket yönetimleri; firma sahiplerine, hissedarlara ve menfaat sahiplerine daha fazla sorumlu, aynı zamanda işgörenler 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.

1.4. DSK BOYUTLARI

DSK temel olarak bünyesinde finansal, müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme olarak dört boyut bulundurmaktadır. Bir başka deyişle işletme vizyon ve stratejilerini bu dört temel boyutta inceler (Şekil 6). DSK'nın 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 boyutunun amacına ulaşılmasını sağlar. Hızlı teslim ve kaliteli ürün üretimi, müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri boyutunun amacına ulaştırır. Müşteri memnuniyeti de satışları dolayısıyla karlılığı arttırarak finansal boyutunun amacına ulaşılmasını sağlamaktadır (Tekeli, 2003: 55)

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. DSK'nın da asıl amacı bu dört boyut arasında dengeyi sağlayarak başarıya ulaşmaktır. Bunun da yolu belirlenen stratejilerin ölçütlere bağlanmasından geçmektedir.



Şekil 6: DSK Boyutları

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

DSK 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).

1. Finansal boyut
2. Müşteriler boyutu

3. İçsel süreçler boyutu
4. Öğrenme ve gelişme boyutu

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 1: Genel DSK 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)

1.4.1 Finansal Boyut

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

performans ölçüleri, 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 çalışmalarıdır bu ise temel olarak iki yöntem ile sağlanabilir satışları ve verimliliği artırmak (Kaplan ve Norton, 2001: 90)

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 DSK, finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir (Kaplan ve Norton, 1996 s:74, aktaran M. Güler, 2008 :33).

Tablo 2: Stratejiye Göre Finansal Amaçlar

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyet Azalması Ve Verimlilik Artışı	Varlıkların Değerlendirilmesi
İşletme Stratejisi	Büyüme	➤ Satış oranı ➤ Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	➤ Personel / Gelir	➤ Yatırımın satışlara oranı ➤ Yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	➤ Hedef müşteri payı ➤ Çapraz satışlar ➤ Yeni uygulamalardan elde edilen gelir ➤ Müşteri ve ürün kârlılığı	➤ Rakiplere oranla maliyetler ➤ Maliyet düşüş oranları ➤ Dolaylı giderlerin satışlara oranı	➤ İşletme sermayesi oranları ➤ Temel aktiflere göre sermayenin kârlılığı ➤ Aktiflerin değerlendirilme oranları
	Hasat	➤ Müşteri ve ürün kârlılığı ➤ Kâr getirmeyen müşterilerin yüzdesi	➤ Birim maliyetler (her birim, ürün ve işlem için)	➤ Geri ödeme ➤ Belirli sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: Güler (2008: 34)

Tablo 2, 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). DSK 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 kullanılabilecek bazı finansal ölçütleri M. Güler şu şekilde sıralamıştır (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

1.4.2 Müşteri Boyutu

DSK'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. (Kaplan ve Norton 1992:73) DSK'yı 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. Bu yüzden Chaudron (2003:2)'a göre, Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın müşteri boyutundaki ölçüler işletme performansının öncül göstergelerini oluşturmaktadır. Bir işletmenin DSK'nın bu boyutunda başarısız olması, mevcut finansal görünümü iyi olsa dahi, gelecekte finansal durumunun kötüleşeceğine dair öncül bir gösterge olarak kabul edilmelidir.

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)

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 işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2001a: 93).

Müşteri boyutunun genel sonuç ölçümleri, (1) müşteri tatmini, (2) müşteri devamlılığı, (3) müşterilerin kazanılması, (4) müşteri kârlılığı, (5) pazar payı olarak sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999 çeviren Egeli: 87). Tablo 3, müşteri boyutu ile ilgili amaç ve ölçütleri göstermektedir.

Tablo 3: Müşteri Boyutu Ölçütleri

Temel Müşteri Amaçları	Temel Müşteri Ölçütleri
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)

1.4.3 İçsel Süreçler Boyutu

İçsel süreçler boyutu, DSK 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 bir yapıda olmaları gerekir. Kaplan ve Norton (2001a: 93-94), içsel süreçlerden bazılarını şöyle sıralamaktadır: (i) Ayrıcılık 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) 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.

DSK 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 (Kaygusuz, 2005:81).

Tablo 4: 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)

içsel süreçler boyutunun amaç ve performans ölçülerinin, daha önceki iki boyutta belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyici özellikte olması, DSK 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 bulundurularak değerlendirildiğinden, DSK işletmelerin müşteri odaklı stratejiye uygun bir örgütsel yapı oluşturmalarını kolaylaştırmaktadır (Güner, 2006:44).

1.4.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme 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 (Akgül,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 öğrenme ve gelişmenin üç temel kaynaktan elde edildiğini savunan Kaplan ve Norton (1999:154), Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın öğrenme ve gelişme boyutunda da bu üç ana kaynağa yer vermektedir: i) Çalışanların yetenekleri, ii) Bilgi sistemlerinin yeterliliği iii) Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma. Tablo 5 te bu üç kaynak öğrenme ve gelişme boyutu amaç ve ölçütleri olarak özetlenmiştir.

Tablo 5: 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 halindekilerin 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), Weldeghiorgis (2004:67), Koçel (2003:457)

Güler (2008:42) ise Tablo 6 da bu üç kaynağı “Çalışanların Yetenekleri; Teknolojik Altyapı; Çalışma Ortamı” şeklinde çevirmiştir.

Tablo 6: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

Çalışanların Yetenekleri	Teknolojik Altyapı	Çalışma Ortamı
➤ Stratejik beceriler ➤ Eğitim seviyeleri ➤ Beceri düzeyleri	➤ Stratejik teknolojiler ➤ Stratejik veritabanları ➤ Deneyim ➤ Uygun yazılımlar ➤ Patent ve Telif Hakları	➤ Temel karar mekanizması ➤ Stratejik odaklanma ➤ Çalışanların yetkilendirilmesi ➤ Kişisel uyum ➤ Moral ➤ Takım çalışması

Kaynak: Güler (2008:42)

Ensari' ye (2005:60) göre ise, Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın öğrenme ve gelişme boyutu ile örgüt içi süreçler boyutları, örgütün mevcut insan, sistem ve prosedürlerinin yeterlilikleri ile amaçlanan örgüt performansı arasındaki farkları göstermektedir. Bu farkları kapatmak için işletmelerin, is görenlerini yeniden eğitmeye, bilgi sistemlerini geliştirmeye ve yöntemlerini düzenlemeye yatırım yapmaları gerekmektedir.

1.5. DSK TASARIMI

DSK'nın, 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

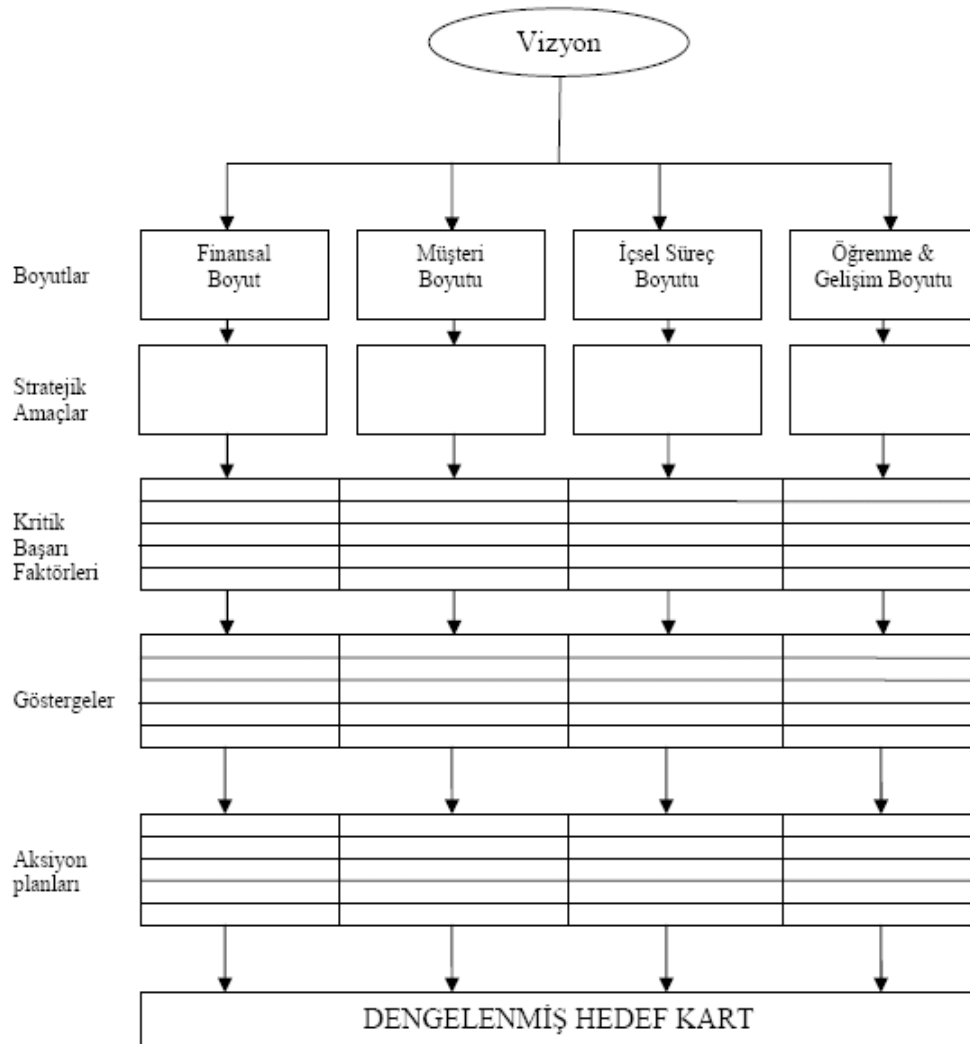
ilişkilendirmesi şeklinde ortaya konması beklenir. Bu aşamada, DSK yapısının en temel niteliklerinden olan ölçülebilirlik, uyum ve denge özellikleri göz önünde tutulur. İşletmenin vizyonu, hedefleri ve stratejisinin belirlenmesi noktasında ölçülebilirlik, DSK temelli bir performans sisteminin en önemli özelliklerinden biri olarak görülebilir. Daha sonra, dengelenmiş sonuç karnesinin 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 DSK'nın oluşturulması şu açılardan önemlidir (Kaplan ve Norton, 1999: 63)

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

Bu bağlamda şirketlerin DSK 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. Şekilde 7 de görüleceği üzere DSK tasarımı vizyondan aksiyon planlarına kadar detaylı bir biçimde yapılmalıdır aksi taktirde stratejik amaçlar ile aksiyonlar arasındaki bağlantı kopacak yada yeterince anlaşılamayacaktır.



Şekil 7: DSK Tasarımının Genel Çerçevesi

Kaynak: Güler (2008:69)

Şekil 8 ise vizyon aksiyon ilişkisini daha detaylı bir şekilde anlatmıştır. DSK tasarımı tüm adımlar titizlikle ele alınmalı ve aralarındaki bağlantılar

gözden kaçırılmamalıdır, böylelikle vizyondan aksiyon adımlarına kadar bir bütünlük sağlanmış olur.



Şekil 8: Vizyondan Aksiyona DSK Tasarımı

Konunun daha net anlaşılması ve uygulanabilecek hedeflere örnek olması açısından tablo 7 de her bir boyut için örnek verilmiştir, hedefler kriterlere uygun olduğu gibi vizyondan aksiyonlara kadar olan adımlar da somutlaştırılmıştır.

Tablo 7: DSK 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 9 da Siemens firmasında uygulanmış bir örneğe yer verilmiştir, firma bilgilerinin gizliliği nedeniyle bazı rakamsal büyüklükler xxxx olarak belirtilmiştir.

Sicil No	12890	İsim	EVREN SITKI GÜVENÇ	Scorecard No	81094	Bölüm:	SBT
Yıl - Dönem				2006/2007			
Hedef Giriş				2006/2007		Gerçekleşme Giriş 27.10.2007	

Parametreler		Dönem:4
Açıklama	Ağırlık	Yüzdesi
Sabit Gelir		70
Değişken Gelir		30
Toplam (Sabit + Değişken)		100
Bireysel Hedef	0	
Bölüm Hedef SBT, EVREN SITKI GÜVENÇ	30	
Siemens Hedef General Management, MARTIN DIETER KRAUSS	70	
Toplam Parametreler	100	

Bölüm Hedef Listesi					
Açıklama	Hedef Türü	Termin	Ağırlığı	Gerçekleşme Yüzdesi	Sonuç
Bütün çalışanlara compliance ile ilgili duyuruların iletimi ve bütün çalışanların planlanan eğitimleri tamamladığının teyidi	Çalışan	30.09.2008	10	100	2,5
Yaratılan ekonomik katma değer xxxx %1 artış/azalış xxxx	Finansal	30.09.2008	25	156,2	39,05
Yaratılan nakit değer: xxxxx %1 artış/azalış xxxx	Müşteri	30.09.2008	10	115,3	11,53
Yeni sipariş girişi: xxxx %1 artış/azalış xxxx	Müşteri	30.09.2008	7,5	126,1	9,458
Satışlar: xxxx %1 artış/azalış xxxx	Müşteri	30.09.2008	7,5	109,2	8,19
Proses yönetimi olgunluk testinden alınacak puan 4 üzerinden 3,4 100% 3,3 70%	Süreçler	30.09.2008	5	130	3,25
Doğru Satın Alma Oranı >90% (satınalma yöntem talimatına uygun)	Süreçler	30.09.2008	5	100	2,5
En az 5 yıl aynı pozisyonda devamlı yüksek performans gösteren çalışanlara, rotasyon ve yükselme imkanının hazırlanması	Çalışan	30.09.2008	5	100	2,5
Vergi öncesi kar(%): 100%=5,3 , 1%=0,031	Finansal	30.09.2008	25	128,3	32,075
Finansal Hedefler Toplamı:			50	142,25	71,12
Toplam:			100		111,053

Siemens Hedef Listesi					
Açıklama	Hedef Türü	Termin	Ağırlığı	Gerçekleşme Yüzdesi	Sonuç
Ekonomik Katma Değer,	Finansal	30.09.2008	25	121,4	30,35
Vergi öncesi kar, xxxx %1 artış/azalış xxxx	Finansal	30.09.2008	25	142,6	35,65
Toplam yeni sipariş girişi xxxxx %1 artış/azalış xxxx	Müşteri	30.09.2008	15	55,74	0
Toplam Satışlar, xxxx %1 artış/azalış xxxx	Müşteri	30.09.2008	15	114	17,1
kullanılan sermayeyi Nakde Dönüştürme Oranı,	Müşteri	30.09.2008	20	44,7	0
Finansal Hedefler Toplamı:			50	132	66
Toplam:			100		83,1

Şirket hedefinden etkilene oranı 10%
XXXX : Firma bilgileri gizliliği gereği rakam verilmemiştir

Hedef Onayları	
Çalışan Hedef Onayı	22.05.2007
1. Yönetici Hedef Onayı	22.05.2007
2. Yönetici Hedef Onayı	2. yönetici onayına gerek yok

Gerçekleşme Onayları	
Çalışan Gerçekleşme Onayı	27.10.2007
1. Yönetici Gerçekleşme Onayı	24.10.2007
2. Yönetici Gerçekleşme Onayı	2. yönetici onayına gerek yok

Şekil 9: Dengelenmiş Sonuç Kartı Örneği

Örnekte de görüldüğü üzere hedefler Finansal, içsel Süreçler, Müşteri ve Çalışanlar (öğrenme ve gelişim) boyutları çerçevesinde dağıtılmış şirketin içersinde bulunduğu dönem ve stratejileri doğrultusunda ağırlıklandırılmıştır. Bölümler bazında hedefler oluşturulduğu gibi aynı zamanda şirket toplam hedefleri ile de ilişkilendirilmiştir. Hedef gerçekleştirmeleri her bir çeyrekte

izlenmekte son değerleme ise yılsonu itibariyle yapılmaktadır. Gerçekleşmeler doğrultusunda bölüm performans primleri dağıtıldığı gibi aynı zamanda eğitim ihtiyaçları da tespit edilerek eğitim planları güncellenir, sapmaların sebepleri araştırılır. Dengelenmiş Sonuç Kartı 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 (Özgöl)

Measurable (Ölçülebilir)

Action oriented (Aksiyona yönelik)

Realistic (Gerçekçi)

Time-bounded (Zaman kısıtlı)

Konuyu bir örnekle somutlaştıracak olursak:

S
T
R

En zayıf 3 konuda müşteri memnuniyetini **09 Mali Yılı sonuna** dek **20%** oranında **arttırmak**. Başarı, müşteri memnuniyet anketi ile **ölçülecektir**.

A
M

Dengelenmiş sonuç kartı ile sadece bir örgütün performansı değil aynı zamanda bölümlerin performansını da ölçümlemek mümkündür bu bağlamda kurumsal başarının anahtarlarından olan İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğinin ölçülmesinde de Dengelenmiş Sonuç Kartından faydalanabiliriz sonraki bölümlerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulaması tartışılmıştır.

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Çalışmanın bu bölümünde Dengelenmiş Sonuç Kartının insan kaynakları yönetiminde uygulanabilirliği üzerinde durulacaktır. Bu amaçla insan kaynaklarının tanımı ve kapsamına değinilecek, DSK boyutlarının insan kaynakları yönetimi işlevleri çerçevesinde uyumlaştırılması, boyutlandırılması ve ölçümlerinin belirlenmesi gerçekleştirilecektir. Örnek insan kaynakları sonuç kartları üzerinde durulup bu yapının DSK kapsamında nasıl ele alınması gerektiği noktalarında çıkarımlar yapılacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, sürekli gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan birçok tanımı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütlerin en değerli varlıkları olan insan sermayesinin (ama bireysel ama örgütsel olarak) yönetimine stratejik ve bütünsel bir yaklaşımdır. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, örgütün, işlerliğini sağlamak, stratejik hedeflerini gerçekleştirmek, rekabet avantajı elde edebilmek adına insan kaynağını yönetme ve yönlendirme faaliyetleridir.

Örgütler sermayelerini en etkin şekilde kullanmaya odaklanmışlardır, sermayenin önemli bir paydası olan insan sermayesinin etkin kılınması bu sayede fark yaratacak işgörenlerin firmaya kazandırılması, mevcut işgörenlerin becerilerinin, etkinliğinin artırılması, performansa göre ödüllendirilmenin yapıldığı adil bir çalışma ortamının yaratılması, işgören motivasyonunun yüksek tutularak üretkenliklerinin, işyerlerine olan bağlılığın dolayısıyla yapılan işin kalitesinin artırılması, insan kaynakları yönetimin ana işlevidir. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetimi, örgütlerin stratejik

hedeflerine ulaşması için insan sermayesini etkin bir şekilde kullanarak rekabetin küresel boyutta yapıldığı günümüzde örgütün bir adım öne çıkmasını sağlayacak yaşamsal bir işlev görmektedir. Nitekim Porter (1985) ile Prahalad ve Hamel (1990) gibi strateji yazarlarının vurguladıkları noktalardan birisi de rekabet avantajının işletmeler içerisinde insan sermayesi temelli geliştirilebileceğidir (Aktaran M. Armstrong 2009:22). Rekabet avantajı ile beraber uzun dönemde yetenek geliştirilmesi süreçlerinde de İKY'nin önemli bir rolü olmaktadır. Başka bir ifade ile farkı yaratacak olan işgörenlerin kendileridir, bu işgörenleri seçmek ve yönlendirmek ise insan kaynakları yönetiminin görevidir.

İnsan kaynaklarının bilgi ve deneyimlerinin rekabette üstünlük sağlamada önem arz etmesinin nedeni; insanların örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratan ve uygulayanlar olmasındandır. Ancak insan kaynakları güçlendirilirse, örgüt de gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirebilir. Aksi taktirde örgüt, fiziksel kaynak ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremez. Bu bakımdan fiziksel, finansal ve beşeri kaynakların bütünleştirilmesi gerekir. (Bingöl, 2006:5)

Armstrong'un çalışmalarında da bahsettiği gibi İKY, ideolojik ve felsefi dinamikleri olan birbiriyle ilişkili bir uygulama dizisi olarak görülebilir. Bu fonksiyon, işletmeler açısından değerlendirildiğinde işin kendisiyle, gelişimiyle ve örgüt içerisindeki işgörenin ödüllendirilmesinin yanında yönetim ve işgörenler arasındaki ilişkilerin kurulması ve yönetilmesi ile ilgilidir. İKY, fonksiyonlarının işletmeler açısından önem taşıması günümüz bilgi çağında insan sermayesi değerinin artması ve stratejik olarak işletmelerin başarı ya da başarısızlıklarını etkilemelerinden ileri gelir. Rekabet avantajlarının veya temel yeteneklerin geliştirilmesi noktalarında insan sermayesinin vazgeçilmez katkısı yadsınamaz (Armstrong, 2009:4).

Örgüt stratejilerine paralel olarak hazırlanan insan kaynakları yönetim stratejileri insan kaynakları yönetimin ana hedeflerini oluşturmaktadır bu hedeflerden yola çıkarak İKY nin temel amaçlarını anlayabiliriz.

İKY İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları adına bir dizi hizmetle destek olur

- İşletmelerin, kalifiye, işin gerekliliklerine uygun, gelişme açık işgücü tahsis etmesini sağlar (seçim),
- Kişilerin yetenek bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılmalarını sağlar (yerleştirme),
- Eğitim ve geliştirme programları sunarak işgörenlerin mevcut kapasitelerini geliştirilmesini veya yeni bir işlevin öğretilmesini sağlar (gelişim),
- İşgörenlerin, maddi manevi gelişimlerinden haberdar olur ve iş ile olan becerilerinin artırılmasından öte bireysel, sosyal ve psikolojik gelişimlerini de destekleme mekanizmaları oluşturur (gelişim)
- İşgörenlerin değişen çevre koşullarına uyum yeteneği kazanmalarını amaçlar (gelişim),
- Tüm çevre koşullarını sürekli olarak analiz eder ve buna göre insan kaynakları planlamasını gerçekleştirir (planlama),
- İş analizlerini ve iş tasarımını yaparak güncel olduklarından emin olur (iş tasarımı),
- İşletme kültürü içerisinde, güvene dayalı bir iklim oluşturarak, yönetim ve işgören arasında sağlıklı bir ilişki tahsis eder, işgörenlerin motivasyon ve bağlılıklarının yüksek tutulmasını amaçlar (iş ilişkileri),
- İşletme paydaşlarının; işgörenler, yöneticiler, ortaklar, kamu ihtiyaçları arasında sağlıklı bir dengenin kurulmasını sağlar, (iş ilişkileri),
- Takım çalışması ve iş esnekliğinin oluşabileceği, bir çalışma ortamı yaratır (katılım),

- İşgörenlerin kararlara katkı sağlayabileceği bir çalışma ortamı yaratılmasını amaçlar (katılım),
- Performansa dayalı ödüllendirme mekanizmasını tahsis eder ve başarının ödüllendirildiğinden emin olur (değerlendirme),
- Ücretlendirme mekanizmalarını oluşturur ve adil olmasını sağlar (ücretlendirme),
- İş ortamında farklılıkların farkında olunması ve bu noktalarda işgören ilişkilerinin yönetilmesini sağlar (eşitlik),
- Herkese eşit fırsatların sunulmasını sağlar (eşitlik),
- Etik kurallar çerçevesinde işgörelere olan tutum ve davranışların, şeffaf ve adil bir şekilde olmasını amaçlar (adalet),
- Terfi ve kariyer planlarının yine işgörelerin yetenek bilgi ve becerilerine göre olmasını temin eder (yerleştirme, değerlendirme).

İKY bilgi ve becerilerine göre seçilmiş işgörelerin gelişimini sağlayarak, katılımcı, iş tatmini ve bağlılığı yüksek işgörelerin yaratılmasını, eşitlik ve adalet ilkelerine dayalı iş ortamının tesisini, performansa dayalı ödüllendirme, terfi sistemlerinin oluşturulmasını ve tüm bunların bir sonucu olarak verimliliğinin artırılması yolu ile örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını amaçlar. İKY uygulamaların dikey olarak örgüt stratejisi ile bütünleşmesini ve yatay olarak da uygulamalar arasındaki uyumu koordine etmeyi sağlar. Tüm bunları gerçekleştirmeye çalışırken İKY uygulamaları temelde:

- Karşılıklı saygı
- İşlevsel adalet
- Şeffaflık
- Çevreye saygı
- Eşitlik
- Çeşitliliğe saygı

gibi etik kurallar çerçevesinde oluşturulur (Winstanley ve Stuart-Smith (1996) ;(Armstrong, 2009:9).

Armstrong'a göre temel İKY faaliyetleri örgütsel yönetim, iş ilişkileri, kaynak tahsisi, performans yönetimi, insan kaynakları gelişimi, ödül yönetimi, iş gören ilişkileri, sağlık-güvenlik-işgören hizmetleri, kaynak tahsisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarından oluşmaktadır (Armstrong, 2009:4). :

İKY faaliyetleri ve amaçları daha bir çok farklı şekilde katagorize edilebilir ancak çağdas İKY anlayışında temel fonksyonlar ve amaçlar benzerdir.

İKY bir işletmenin en önemli varlıklarından olan insan sermayesinin seçilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi aşamalarını kapsamakla beraber, sadece bunlarla sınırlı değildir işletmenin devamlılığın sağlanması açısından da son derece önemlidir, zira devamlılık stratejik hedeflere ulaşmaya giden yolda büyük önem arz eder. Seçme, yerleştirme, doğru ücretlendirme, gelişim, hedefleri ne kadar sağlanırsa sağlansın devamlılık sağlanmadığı takdirde önemli bir bacak eksik kalmış olur, devamlılığın sağlanmasında en önemli unsurlar adelet ve eşitlik algısının artırılması, performansa bağlı ödüllendirme, etik değerlere uygunluk ve katılımın sağlanmasıdır. Bu bağlamda İKY uygulamaları bütünsellik arz etmektedir ve ancak tüm fonksyonların çalıştığı uygulamalarda etkin bir İKY uygulamasından bahsetmek mümkündür, dolayısıyla İKY uygulamalarının etkinliğinin ölçümlenmesinde farklı boyutları aynı anda ele alabilen değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Paydaşlar yaklaşımına göre de İKY uygulamaları sadece işletme amaçlarına ulaşılması adına insan sermayesinin stratejik hedeflerle ilişkilendirmesi yetmez, buna ilave olarak işgörenlerin kişisel hedeflerinin de gözetilmesi gerekir. Paydaşlar yaklaşımında işletme ile ilgili tüm grupların işletmenin hedeflerine ulaşmaları

açısından önem arz ettikleri belirtilir. Şu halde süreçler, eğitim ve gelişim hedefleri, paydaşlar ve finansal çıktıların birlikte ele alındığı Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulaması İKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirilmesinde de kullanılabilir ve doğru tasarlanmış bir İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı çalışan tatminini yükseltir

2.2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMLENMESİNDE DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında genel olarak DSK ve uygulamaları ile ilgili birçok çalışma bulunmasına rağmen DSK'nın İKY etkinliğinin ölçümlenmesine uyarlanmasına ilişkin çalışma yok denecek kadar azdır. İKY etkinliğinin değerlendirilmesinin yapabilmek için öncelikle İKY çıktılarının ele alınması ve bu çıktıların DSK mantığında ilgi boyutlara yerleştirilmesi gerekmektedir. İKY çıktıları olarak: (Bingöl 2006:12)

- İşyerine olan bağlılık
- İşgücü esnekliği
- İş tatmini
- İşgören yetkinliklerinin ölçümlenmesi ve geliştirilmesi
- Adalet ve eşitlik algısı
- Kişi başına düşen maliyetlerin minimize ve çıktıların maksimize edilmesi
- Performans

ve benzeri çıktıları sıralamak mümkündür, fakat sorun İKY çıktılarının DSK boyutlarına göre tasnif edilmesi, hedeflerin ölçümlenmesi için kritik performans ölçüm kriterlerinin (KPI) belirlenmesi ve her şeyden önce elde edilen sonuç kartının örgüt stratejisinden yola çıkılarak tasarlanmasıdır. Birinci bölümde de bahsedildiği üzere hedeflerin somut, zaman bağımlı, ölçülebilen, gerçekçi (ulaşılabilir) ve özgün olması gerekmektedir. Nitekim bu

durum sadece İKY DSK ile bağlantılı değil tüm DSK hedeflerinin belirlenmesinde çok önemlidir. Aksi takdirde şekilsel olarak çok iyi tasarlanmış bir DSK oluştursak dahi stratejik hedeflere ulaşmamıza faydası olmayacağı gibi İKY çıktıları ile doğru bağlantılar kurulsa dahi işgörenlerde arzu edilen algıyı yaratamayacaktır. Uygulamanın başarısız olması (istenilen algının yaratılamaması) İKY performansını ölçmekten öte İKY süreçlerimizi ölçme ve iyileştirmede çok değerli olan bilgilerden faydalanılamaması sonucunu da doğurabilir. O halde oluşturduğumuz modelde tüm paydaşlar göz önüne alınmalı ve İKY çıktıları hedeflere dönüştürerek somut ve önceden belirlenmiş KPI lar ile ölçümlenmelidir. İKY DSK'na ilişkin somut örneklerin çok az olmasına rağmen akademik yazında İKY stratejileri ve örgüt stratejileri arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğuna dair örnekleri incelememizde fayda olacaktır.

Örgütler, DSK'yı genel işletme performansını ölçmek için kullanmaktadırlar. Bu kullanım esnasında ölçülebilmesi en zor paydaş grubu ise işgörenler olarak ortaya çıkmaktadır. İşgören performans ölçümleri yatırımcı ve müşteri paydaş gruplarının ölçümlerine oranla daha az kesinliktedirler. Fakat işgören performansının ölçümü bir anlamda İKY etkinliğinin ölçümü ile de ilişkilidir. Ulrich'e göre "işgören performansı temelde üç aşamadan oluşur: verimlilik, insanlar ve süreçler" . (Ulrich, 1997:306).

Tablo 8: İşgören Performansı aşamaları

İşgörenler		
Verimlilik	İnsanlar	Süreçler
Oran: çıktı/girdi	Hisset, yap, bil	İşleri nasıl yapacağız
İşgören başına düşen gelir	Tatmin	Liderlik
İşgören başına düşen maliyet	Bağlılık	Yenilik
İşgören başına düşen üretim	Yetenek	Hız/döngü zamanı
İşgören başına düşen kar	İşten ayrılma oranı	Öğrenme
	Şikayet oranı	Birliktelik/ortak fikirler
	Yoksunluk	Eşitlik

Kaynak: Ulrich, (1997:307).

Verimlilik

Verimlilik göstergesi için işin doğasına uygun olarak genelde girdinin çıktıya oranı ele alınır. Çıktı, gösterge olarak farklı formlarda olabilir. Bunlara örnek olarak gelir, kar, üretim gösterilebilir. Genel girdi kalemleri ise zaman, işçi ve üretim için kullanılan diğer kaynaklar olabilir. Verimlilik göstergeleri, DSK yapısında genelde işgören başına düşen çıktılar olarak ölçümlenir. Tablo 8’de yer aldığı üzere bunlar işgören başına düşen gelir, kar, maliyet veya üretim şeklini alabilirler. Verimlilik ölçümlerinin DSK yapısında kullanılmasının bir avantajı ölçümlerin anlaşılır, kabul edilir ve rasyonel olmalarıdır. Sektör içerisinde karşılaştırılabilirlikleri de bir başka avantaj boyutudur (Ulrich, 1997:307). İKY yönetimin temel amaçlarından ve çıktılarından birinin de verimliliğin artırılması olmasından yola çıkarak verimlilik göstergelerinin İKY etkinliği ölçümünde de kullanılabileceğini düşünebiliriz. Verimlilik göstergeleri aslında, tek başına olmamakla birlikte İKY DSK’nın finansal boyutunu oluşturmaktadır

İnsanlar

İnsanların DSK yapısı içerisinde ölçülebilmeleri, ne yaptıkları, ne hissettikleri ve ne bildikleri noktalarının değerlendirilmesiyle sağlanabilir. Bu göstergeler, işgörenlerin, işletme içerisinde örgütün faaliyetleri, kararları ve politikalarına verdikleri tepkilerin bir sonucudur. Davranışlar, tutumları yansıtır. Bundan dolayı işgörenlerin davranışları birkaç yöntemle ölçülebilir. Bunlardan bazıları işten ayrılma oranı, işe gelmeme oranı ve zaman analizidir. Kavramsal olarak, işgörenler yaptıkları işten memnun olmadıkları zaman gönüllü olarak işten ayrılabilir veya devamsızlık yapabilirler. İşten ayrılma mülakatları sonucunda nedenler analiz edilerek önemli pozisyonların yetenekli işgörenler tarafından hızlı ve doğru bir şekilde doldurulması sağlanabilir. Yoksunluk ve işten şikâyetler de işe ve işletmeye olan tutumun bir göstergesi olarak görülebilir. İnsanların işleri için neler hissettikleri de son

derece önemli bir göstergedir. Hissetmenin doğru ölçülebilmesi sonucunda işletme adına çok önemli performans değerlemeleri söz konusu olabilir. (Ulrich, 1997:308). Şu halde işgören tutum analizleri de İKY etkinliğinin ölçümlemesinde kullanılabilir. Yaratılan algı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına işgörenlerin nasıl yaklaştıklarını ölçmemiz için son derece değerli bir bilgi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten ayrılma oranları İKY DSK'nın finansal boyutunda. İşgören algıları ise işgörenlerin İKY'nin iç müşterisi olması nedeniyle müşteri boyutunda ele alınabilir. Örgütün diğer departmanlarının da İKY 'nin iç müşterisi olduğunu düşünecek olursak bu bölümlerden verilen geri bildirimler, örneğin boşalan bir pozisyonun doldurulma hızı gibi veya işgören tatmin analizleri DSK'nın müşteri boyutunda ele alınabilir.

Süreçler

Süreçler boyutu, DSK yapısında insanlardan çok mevcut işletme yapısı ve sistemlerine odaklanır. Süreçler boyutunun ölçümü noktasında akademik yazında bazı uygulamalar mevcuttur. Bunlardan bazıları, ekonomik katma değer, müşteri katma değeri ve insan katma değeri ölçümleridir (Ulrich, 1997:309-310). Aynı şekilde İKY süreçlerinin de etkinliğinin ölçümlemesi eksiksiz bir İKY DSK'nı oluşturmamız için vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkinliğin ölçümü için: Örneğin kariyer planlama süreci ne kadar etkindir, Kariyer planı yapılmış işgören yüzdesi nedir, açılmış stratejik pozisyonların kaç tanesine kariyer planlamaları doğrultusunda atamalar yapılmıştır veya oluşturulmuş olan iş sağlığı işçi güvenliği süreçleri ne kadar etkindir? İş kazası oranları nedir, sorularına cevap bulunmalıdır.

Yukarıdaki örneklerden de görüleceği üzere işletme performansını ölçen klasik DSK uygulamalarında yer alan bazı ölçümleri İKY DSK' ına da adapte edebiliriz ancak bu ölçümler tek başına yeterli değildir. Önceki

bölümlerde de bahsedildiği üzere İKY DSK'ı mutlak suretle örgüt stratejik hedefleri ile ilişkilendirilmeli ve kendi içersinde uyumlu olmalıdır. Bunun sağlanması ise strateji haritaları yardımıyla mümkündür

2.3. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI UYUMU

Genel olarak İKY açısından performans ölçümü karmaşık, zor ve zaman alıcı olmasına rağmen yapılmalıdır. İşletme amaçlarının tam ve net bir biçimde anlaşılması ile birlikte, işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirmek için önemli performans göstergeleri çıkarılabilir. İşletme içerisindeki muhasebeciler çalıştıkları alandan kaynaklı olarak finansal değerleri ölçme ve değerlendirmeye yatkın olmalarına rağmen insan kaynakları temelli ölçümlerin de hesaba katılması gerekmektedir (Green ve Barrett, 1994; aktaran Turner, 2000: 32). DSK'nın İKY bağlamında kullanılması sürecinde görülmektedir ki insan kaynakları için göstergelerin belirlenmesi ve ölçümünün yapılması zorlaşmaktadır. Doğru performans göstergelerinin seçimi performans değerlemenin başarısını etkileyen en önemli faktör olarak görülür. Buna karşın performans göstergesi belirleme sürecinde pek çok zorluk bulunmaktadır örneğin performans göstergelerin ölçümü farklı düzeylerde tepkilerin ölçülmesine sebep olabilirler. Dolayısıyla işletme amaçlarıyla çelişebilecek hedefler belirleme riski her zaman mevcuttur. Bu durumun bertaraf edilmesi ve İKY DSK'nın örgüt hedefleri ile uyumlu olabilmesi için işe öncelikle Örgüt strateji haritasından yola çıkılarak İKY strateji haritası oluşturulması ile başlanmalıdır. Bu yukarıdan aşağı yayılan yaklaşım İKY hedeflerinin örgüt hedefleri ve kendi bölüm hedefleri ile uyum içersinde olmasını sağlayacaktır. Dengelenmiş Sonuç Kartı hazırlanmasına İKY hedeflerinden başlarsak özün önceliğini kaçırmayacağımız gibi çok değerli fakat temel stratejimize ulaşılmasına hiçbir katkı sağlamayacak hedefler oluşturabiliriz.

İşletme amaçlarının tam ve net bir biçimde anlaşılması ile birlikte, işletmenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirmek için tasarım, uygulama ve geri bildirim döngüsü içerisinde İKY için önemli performans göstergeleri çıkarılmalıdır. Aksi halde oluşturulacak DSK örgüt sonuç kartının yeniden yazılımından öteye geçemez. Oysa İKY DSK İKY uygulamalarını sürekli değişim ve gelişime yöneltmelidir. Tasarlanan İKY sonuç kartı dönem sonunda değerlendirilmeli ve nelerin daha iyi yapılabileceği konusunda insan kaynakları ve şirket yönetimine fikir vermelidir. Tek başına performans göstergelerinin belirlenip ölçülmesi, sadece ölçümleme adına yapılmış birer istatistik olarak kalacak herhangi bir fayda sağlamayacaktır. Bu bağlamda belirlenen performans ölçütlerinin de uygunluğunu her dönem sonunda değerlendirmek doğru ölçümleme yapılamayan veya ölçümlenebilen fakat ölçüm sonucunda herhangi bir düzeltici önleyici faaliyeti tetikleyemeyenleri değiştirmek gerekir. İKY sonuç kartı aynı zamanda örgüt stratejileri ile doğrudan ilişki içerisinde olduğundan strateji de yapılacak değişiklikler ölçümlenen İKY performans ölçütlerinin de değişmesine yol açabilir, dolayısıyla İKY DSK stratejideki değişikliklere göre adapte edilmelidir. İşletmeler, insan kaynakları temelli, devamlılık arz edecek performans göstergeleri kurmak durumundadırlar. Bu süreçte işletmelerin takip etmeleri gereken üç aşama mevcuttur. Bunlar; (i) insan kaynakları değerlemesinin yapılması (yetenekler, beceriler vb. değerlerin çıkarımı), (ii) Bu çıkarımların alternatif göstergelerle karşılaştırılması ve (iii) stratejik doğrultu açısından en sağlıklı göstergelerin seçimi. Bu süreçte üç temel ilke göz önünde bulundurulmalıdır (Stewart, 1997, aktaran Gürol, 2004: 316):

- Basitlik
- Entelektüel sermayeyi (serveti) artırıcı veya yaratıcı faaliyetlerin ölçülmesi
- Stratejik anlamda önemli olanın ölçülmesi

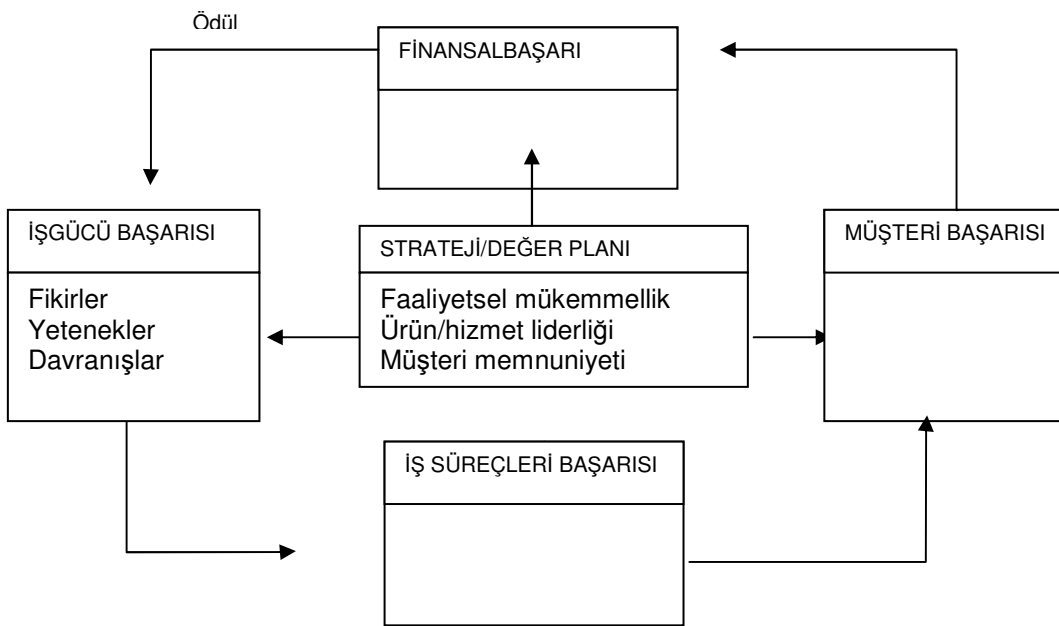
Basitlik, uygulama kolaylığı ve kolay anlaşılabilirlik DSK uygulamasının pozitif yönde algılanmasında katkı sağlayacağı gibi aynı zamanda ilave operasyonel işyükü de yaratmayacaktır. Gözden kaçabilen bir gerçek de aslında ölçülmesi en kolay temel performans göstergelerinin (örneğin işgücü devir oranı gibi) sistematik bir şekilde ölçümlenmesinin çoğu zaman elde etmek istediğimiz amaçlarımız için yeterli olduğudur. Örgütsel sermayenin önemli bir bileşeni de insandır o halde İKY sonuç kartı oluştururken işgören ve yaratılan katma değer odaklı hedeflerin tercih edilmesi gerekmektedir (örneğin bir dönem içerisinde verilen iyileştirme önerilerinin adedi ve parasal getirisi gibi). Stratejik anlamda önemli olan ise şüphesiz ki örgüt stratejisi ile uyumlu olan hedeflerdir. Örgüt stratejisi ile doğrudan veya dolaylı ilişki içerisinde olmayan hedefler konulması sadece ilave istatistiki bilgi vermekten öteye gidemeyeceği gibi öncelikli olan diğer hedeflere ayrılacak kaynağının da israf edilmesine yol açacaktır.

İK yönetiminin temel hedeflerinden birinin İKY uygulamalarının dikey anlamda örgüt stratejisi ile bağlantısının sağlanması yatay anlamda ise insan kaynakları uygulamaları arasındaki koordinasyonun sağlanması olduğundan bahsetmiştim işte İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı tasarlanırken de aynı hedef gözetilmelidir. Aksi halde birbiriyle uyumsuz hedeflerin olduğu, süreçler arası geçişler kopuk ve genel stratejiden uzak bir İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı tasarlamış oluruz ki buda gerçek anlamda İKY etkinliğini ölçme şansı vermez, adacıklar halinde birbirinden kopuk bir takım bilgiler vermekten öteye gidemez.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI BOYUTLARI VE ÖLÇÜTLERİ

Çalışmanın bu bölümünde İKY açısından DSK yapısındaki performans ölçüm boyutlarının çıkarımı ve boyutların genel ölçütleri üzerinde durulacaktır. Beatty, R.W., Huselid, M.A. ve Schneier, C.E. (2003:107-121)

geliştirdikleri yaklaşımla klasik DSK yapısında İK temelli bir sonuç kartının nasıl çıkarımının yapıldığını göstermişlerdir. Şekil 10 bu gösterimin öncelikle işletme sonuç kartı yapısında olması gerektiğini vurgulamaktadır. Klasik DSK yapısındaki boyutlarda ifade edilen kavramlar ciddi derecede farklılık göstermemelerine rağmen bu çalışmada “boyut” yerine “başarı” kavramı kullanılmıştır



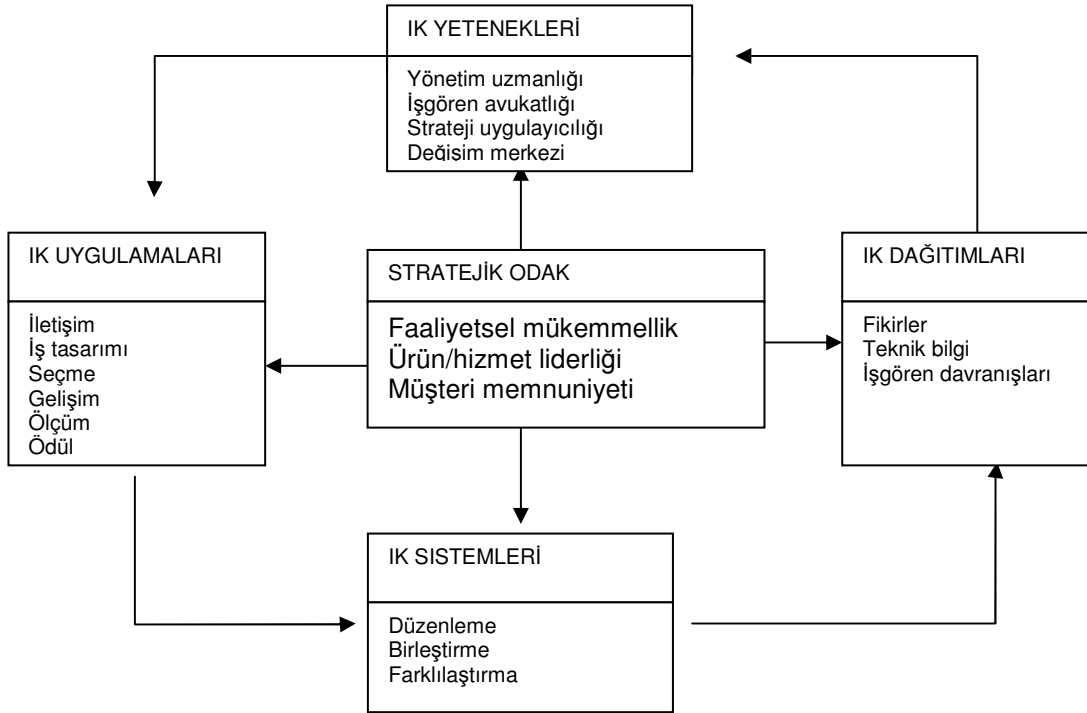
Şekil 10: İşletme Sonuç Kartı (Business Scorecard)

Kaynak: Beatty, R.W., Huselid, M.A. ve Schneier, C.E. (2003:108)

Beatty, Huselid, ve Schneier’ in yukarıda ortaya koyduğu çerçevede, vurgulanan yapının işgücü başarısı boyutu olduğu görülmektedir. Burada ortaya konan etkileşim, stratejik planlama doğrultusunda işgücü yapısının belirlendiği, belirlenen işgücü niteliklerinin iş süreçleri başarısında önemli derece etki ettikleri, bunun da müşteri boyutu çerçevesinde başarıyı getirdiği ve bunlarında finansal başarıya yansıdığıdır. Sürecin tamamlanması ise işgücüne ödül olarak dönmektedir. Süreçte geribildirim önemi çok açık bir şekilde resmedilmiştir. Nitekim geri bildirim sürekli iyileştirmenin temel taşıdır mükemmel bir İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı tasarlasak dahi geri bildirim

bacağı eksik kaldığında düzeltici önleyici faaliyetler yapılamıyacak, bütçe planları revize edilemeyecek, bir başka deyişle öğrenme gerçekleşmeyecek dolayısıyla uygulanan yöntem amacına ulaşamayacaktır.

Şekil 11, Beatty, Huselid, ve Schneier (2003:109) 'in ortaya koyduğu IK Sonuç Kartının boyutları ve genel ölçüm göstergeleridir.



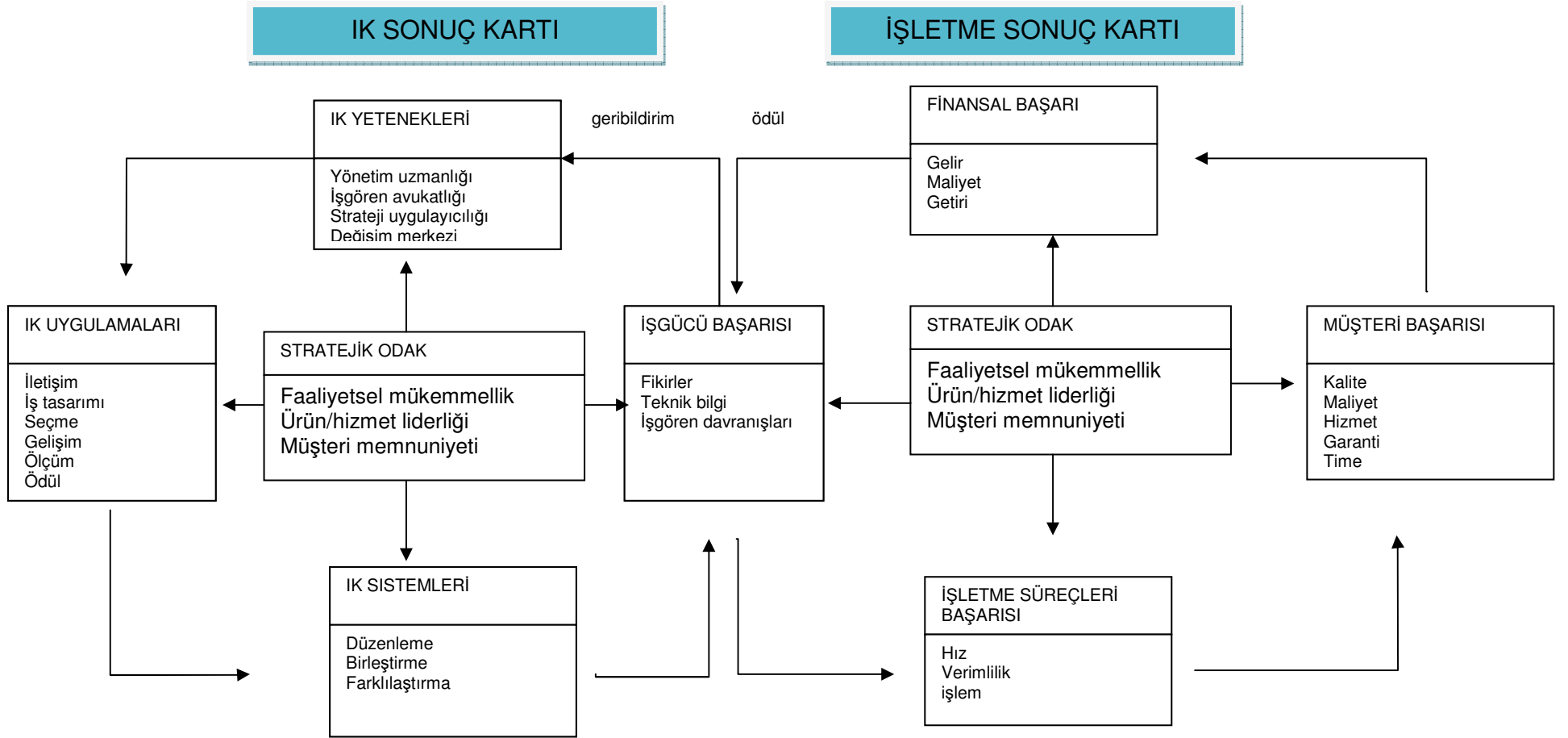
Şekil 11: İnsan Kaynakları Sonuç Kartı (HR Scorecard)

Kaynak: Beatty, R.W., Huselid, M.A. ve Schneier, C.E. (2003:109)

Bu yapı işgücü boyutunun bir yerde detaylandırılmış yapısı olarak da görülebilir. Bu noktada belirlenen boyutlar, İnsan kaynağının sahip oldukları yetenekler, faaliyetler, sistemler ve dağıtımlar olarak ortaya konmuştur. Bu boyutlandırma yapısı çerçevesinde her boyut için bazı göstergeler belirlenmiş olmasına rağmen bu göstergelerin somut ölçümleri her boyut için net değildir. İK uygulamaları boyutunu oluşturan elemanlara baktığımızda İletişim, İş tasarımı, Seçme, Gelişim, Ölçüm ve Ödül gibi etmenlerin yer aldığını

görmekteyiz. Şekil 11'deki yapı bu elemanların nasıl ölçüleceğine dair bir yol haritası çıkarmamakla beraber, İKY'ni boyutlandırması açısından önemlidir.

Şekil 12, Beatty, Huselid, ve Schneier (2003:110) 'in ortaya koyduğu yapının işletme sonuç kartı ile olan bağlantısını göstermektedir. Burada İK sonuç kartının işletmenin genel sonuç kartına ilişkilendirilmesi resmedilmiştir. Bu yapının etkileşimsel gösterimde belirtildiği üzere ortak boyutu olarak işgücü başarısı yer almaktadır. Bu gösterimin ana mantığı ise İK sonuç kartına belirlenen boyutlar çerçevesinde güdümlenen işgörenlerin, işletme içerisindeki süreçlerde başarılı olmaları halinde müşteri başarısının elde edileceği ve dolayısıyla bunun finansal başarıya yansıtacağı düşüncesidir. Bu yapı içerisinde İKY, yönettiği insan sermayesinin modelin kalbinde yer alması insan sermayesinin ne kadar önemli olduğunun bir başka göstergesidir.



Şekil 12: İnsan kaynakları Sonuç kartı (HR Scorecard) ile İşletme Sonuç Kartının ilişkisi

Kaynak: Beatty, R.W., Huselid, M.A. ve Schneider, C.E. (2003:110)

DSK yapısının İKY bünyesinde ölçeklendirilmesi konusunda en önemli araştırmacılardan olan Becker, Huselid ve Ulrich (2001), İK Sonuç kartlarını geliştirip temelde dört kavram üzerine oturtmuşlardır: (1) Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi, (2) İnsan Kaynakları Sistem Uyum, (3) İnsan Kaynakları Etkinliği ve (4) İnsan Kaynakları Sonuçları.

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi (High Performance Working Systems, YPÇS) bir kavram olarak, insan kaynakları yönetim sisteminin stratejik etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistem, işe alım prosedürlerini, performansa bağlı ücretlendirme sistemini ve işletmenin ihtiyaçları ile bağlantılı gelişim ve eğitim faaliyetlerini içerir (Becker vd., 1997:39).

İnsan kaynaklarının değer yaratabilmesi için işletmenin insan kaynakları sistemindeki unsurları sürekli olarak yüksek performanslı bir çalışma gücünü destekleyen, vurgulayan ve pekiştiren bir yapıya ulaştırması gerektiği iddia edilmektedir. Sonuç olarak YPÇS, işletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İşletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışları beraberinde karlılığı, büyümeyi ve işletmenin pazar değerinin artmasını getirecektir (Becker vd., 1997; aktaran Sevinç ve Yıldırım, 2004:154).

Bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarının YPÇS 'ye uygun olup olmadığını ortaya koyacak üzerinde uzlaşmış bir ölçek olmamakla birlikte Becker ve Huselid bu amaçla, hangi insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının yüksek performansa yol açtığını ortaya çıkarmak için yaptıkları araştırmada geliştirdikleri endeksten yararlanmaktadır. Becker ve Huselid 'ın söz konusu endeksi kullanarak yapmış oldukları araştırmalar sonucunda YPÇS 'ye sahip işletmelerin, insan kaynakları uygulamaları nitelikli olmayan işletmelerden çarpıcı bir şekilde daha yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Becker vd., 2001; Sevinç ve Yıldırım, 2004:154).

Araştırmacılar bu durumun işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları sürecinde olumlu katkıları olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9: YPÇS Endeksi

İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları	ALT %10	ÜST %10
Pozisyon başına nitelikli eleman sayısı Geçerli bir teste dayalı ise alınan çalışan oranı Kurum içerisinde pozisyon doldurma oranı Yeni gelen çalışanların 1 yıl içinde aldığı toplam eğitim saati Deneyimli çalışanların aldığı toplam eğitim saati Düzenli olarak performansı değerlendirilen çalışanların oranı Ücret artışını performansına göre alan çalışan oranı İnsan kaynakları bütçesinden dış kaynaklara ayrılan pay Çalışan başına düşen İK çalışan sayısı		
İnsan Kaynakları Çıktıları (Toplam 6 üzerinden)	ALT %10	ÜST %10
Firma stratejisinin açık bir şekilde anlaşılmış olma düzeyi Tepe yönetimin vizyoner liderliğe sahip olma düzeyi Firmanın katılımcı bir karar verme tarzına sahip olma düzeyi İK profesyonellerinin yönetsel uzmanlar olarak görülme düzeyi İK profesyonellerinin çalışanların sözcüsü olarak görülme düzeyi İK profesyonellerinin değişim öncüsü olarak görülme düzeyi İK profesyonellerinin iş ortağı olarak görülme düzeyi		
İşletme Performansı	ALT %10	ÜST %10
Çalışan Devir Oranı Çalışan Başına Satış Pazar Değeri / Defter Değeri		

Kaynak : B.Becker, M.Huselid ve D.Ulrich, (2001), The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance, Boston: Harvard Business School Press, s.16-17 (Sevinç ve Yıldırım, 2004:155).

İnsan kaynakları uygulamalarının nitelik yönünden iyi düzeyde olması, başka deyişle işletmenin YPÇS 'ne sahip olması, insan kaynaklarının işletme sonuçlarına etkiye bulunabilmesi için tek başına yeterli olamamaktadır. Burada önemli olan insan kaynakları sisteminin işletmenin stratejisinin uygulanma süreci ile söz konusu uygulamaların uyumlu hale getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle YPÇS 'ni stratejik bir varlık haline getirebilmek için insan kaynakları sisteminin işletmenin ihtiyaçlarına çözüm üretebilecek şekilde uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları

sistem uyumunun sağlanabilmesi için de işletmenin başarılı olmak adına ihtiyaç duyduğu insan kaynakları uygulamaları sonuçlarının (çalışan devir oranı gibi) doğru tespit edilip insan kaynakları sisteminin bu sonuçlara ulaşacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Becker vd., 2001; Sevinç ve Yıldırım, 2004:157).

İnsan kaynaklarının tepe yönetimin gözünde değer kazanabilmesi, işletmenin performansına olan katkısını açık bir şekilde ortaya koyabilmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda, neden-sonuç ilişkilerini açık bir şekilde görünür hale getiren bir sistem olan DSK uygulaması bu amaca hizmet edebilecek önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Nelson 2002:1). Başka bir deyişle, Dengelenmiş Sonuç Kartı insan kaynakları uygulamalarına uyarlanması ile insan kaynakları uygulamalarının işletmenin performansı üzerindeki etkisinin ortaya konması sağlanabilmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1996:8). Bununla birlikte İKY DSK uygulamasının amacı Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulamasına alternatif olmak ya da onu geçersiz kılmak değil tam tersine işletme genelinde oluşturulmuş Dengelenmiş Sonuç Kartı'na doğrudan bağlı ve odağında insana ilişkin değerlerin bulunduğu ek bir araç olarak işlev görmektir.

İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı ile tüm işletme çapında faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesi ve söz konusu faaliyetlerin işletmeyi başarıya doğru ilerletmesi konusunda inceleme yapılması sağlanmaktadır. İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı, yöneticilerin verilere hakim olup gelecekteki olası sorunları tahmin edebilmelerine ve söz konusu sorunların çözümlenmesine odaklanmalarına yol açmaktadır (Solomon, 2000:94). Böylece İKY sonuç kartı insan kaynakları yöneticilerini reaktif olmaktan proaktif olmaya yöneltmektedir.

İKY sonuç kartı işletme stratejisinin uygulanmasına odaklandığı için içereceği ölçüm araçları da işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Başka deyişle tek bir İKY sonuç kartından bahsetmek mümkün değildir. Modeller birbirinden farklı olabilmekle birlikte her İKY sonuç kartının iki temel amacı bulunmaktadır: (1) İnsan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak yönetmek ve (2) İnsan kaynaklarının firmanın finansal sonuçlarına katkılarını ortaya koymak (Becker vd., 2001).

Becker ve diğerlerinin ortaya koyduğu ve adını HR Scorecard olarak koydukları model, Kaplan ve Norton' un dengelenmiş sonuç kartı modelini temel almakla birlikte beş temel sorunun yanıtlanmasına odaklanmaktadır. Bu sorular insan kaynakları yönetim sistemini oluşturan profesyonellerin yetkinliklerinden başlamakta ve stratejinin uygulanmasına yardımcı olan çalışanların davranışları ile son bulmaktadır. Sorular neden sonuç ilişkisi dahilinde belirli bir sıra içerisinde sıralanmaktadır. Sorular şöyledir (Huselid ve Barnes, 2003: 9-10):

- i. Doğru İnsan kaynakları yöneticilerine sahip miyiz? İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak ve yerleştirmek için gerekli yetkinliklere sahip mi?
- ii. Doğru insan kaynakları uygulamaları, sistemleri oluşturulmuş ve yerleştirilmiş mi? (örneğin; firma geçerli işe alım yöntemleri kullanıyor mu? Bu yöntemlerin kullanımı çalışanların daha iyi performans göstermesine yol açıyor mu?)
- iii. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kendi içinde tutarlı mı? (iç tutarlılık) ve işletmenin ihtiyaçları ile uyumlu mu? (dış tutarlılık)

iv. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, etkin maliyet anlayışı çerçevesinde gerçekleşiyor mu? (Sadece İnsan kaynakları fonksiyonu bazında değil tüm işletme sürecinde)

v. Çalışanlar firma stratejisini hızlı bir şekilde uygulayabiliyorlar mı?

Boyutların farklılığına karşın her iki sonuç kartında da ilgili soruların yanıtları aşağıdaki kriterler doğrultusunda takip edilmektedir. Buna göre HR Scorecard ile dengelenmiş sonuç kartı benzer bir şekilde, kriterlerini izleme ve değerlendirme amacıyla birinci bölümde şekil 8 ve tablo 7 de bahsettiğim üzere aşağıdaki dört kriteri kullanmaktadır:

i. Amaç: Ölçülmesi arzulanan yapı

ii. Ölçütler: Ölçüm aracı ya da ne ile ölçüm yapılacağı

iii. Hedefler: Ölçüm aracının birimi cinsinden ulaşılması arzu edilen durum

iv. Aksiyonlar: Hedefe ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler

Her iki sonuç kartının farklı boyutlara sahip olmasının temel nedeni , Becker, Huselid ve Ulrich'in HR Scorecard'ı birebir Dengelenmiş Sonuç Kartı üzerine inşa etmemeleri; geçmişte yapmış oldukları stratejik insan kaynakları ölçümleri ile ilgili araştırmalar ile Dengelenmiş Sonuç Kartı yaklaşımı arasında bir sentez ortaya koyma çabalarıdır.

Tablo 10: HR Scorecard örneği

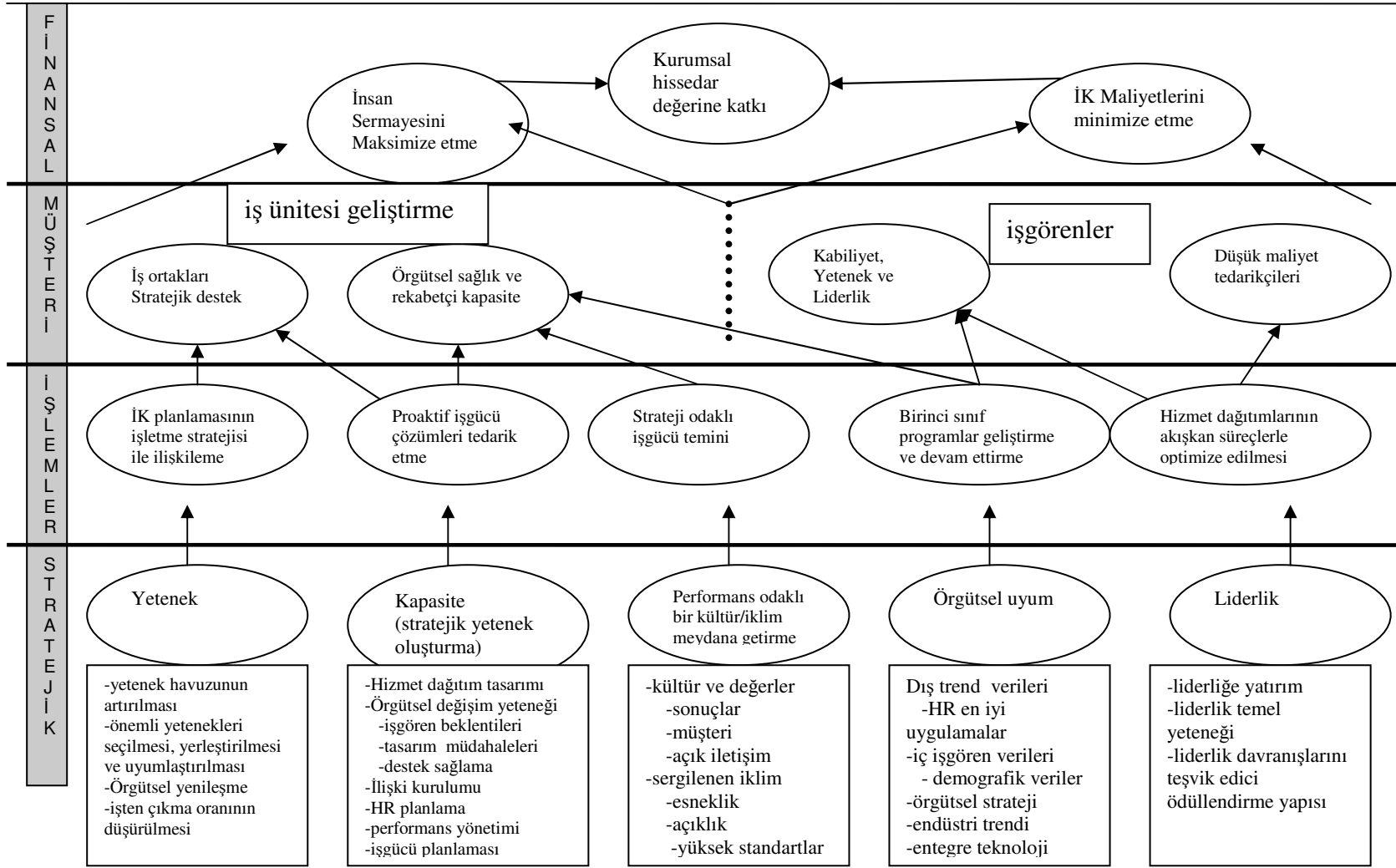
BOYUT	AMAÇ	ÖLÇÜM	HEDEF	FAALİYET
İnsan Kaynakları Sonuçları	Satış elemanlarının sıra dışı performans göstermesi	Meçhul Müşteri araştırması sonucu elde edilen -ürün bilgisi -müşteriye yardımcı olma -nezaket puanları	Ortalama puan %90 Hiçbir puan %70'in altında olmayacak	Satış Eğitimi
İnsan Kaynakları Etkinliği	Satış elemanlarının belirli bir süre içerisinde eğitimi; Eğitim maliyetinin sektör ortalamasının altında tutulması	Belirlenen süre içerisinde satış elemanlarının %kaçının eğitime tabi tutulduğu Gerçekleşen maliyet / sektör ortalaması	%100'ünün eğitilmiş olması Sektör ortalamasının %90-%100'ü	Satış Eğitimi
İnsan Kaynakları Uyumu	İK yapısının stratejik olarak öngörülen satış davranışını desteklemesi	Uyum indeksi	Negatif puan Olmaması; Ortalama puanın +50 olması	Hat yöneticileri ile ortaklık geliştirme Uygulamanın gelişimini izleme
Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi	Strateji amaçları Destekleyecek İK uygulamalarının oluşturulması ve uygulaması	Performans değerlemeye tabi elemanların %'si Belirlenen davranışlar için öngörülen risk payı	%100 %25	Hat yöneticileri ile ortaklık geliştirme Uygulamanın gelişimini izleme
İK Yöneticisi Yetkinlikleri	İK Yöneticilerinin işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip olması	Geçerliliğe sahip 360 derece yetkinlik değerlendirme aracıyla elde edilecek puan	Ortalama yetkinlik puanı 85'inci persentilde yer alacak	Kurum-İç ve kurum-dışı geliştirme programları Özel yetkinlik geliştirme projeleri

Kaynak : M.A.Huselid ve J.E.Barnes, "Human Capital Measurement Systems as a Source of Competetive Advantage", Working Paper, October 2002, s.6. (Sevinç ve Yıldırım, 2004:153)

Öte yandan Dengelenmiş Sonuç Kartı' nın Norton ve Kaplan'ın öngördüğü boyutları korunarak söz konusu boyutların insan kaynaklarına uyarlanmış versiyonları da kullanılabilmektedir nitekim örnek çalışmamız da DSK'nın dört boyutu korunarak yapılandırılacaktır.

Bu konuda bir başka örnek de Walker ve McDonald'ın (2001:365-367), GTE firması için önerdikleri İK sonuç kartı uygulamasıdır Şekil 13'te değinilen GTE firmasının İK Sonuç Kartı dört boyuttan oluşmakta olup kendi aralarında neden-sonuç ilişkisi içerisinde gösterilmektedir. Bu boyutlar Finansal, Müşteri, İşlemler ve Strateji'dir. Görüldüğü üzere DSK yapısında gösterilen model boyutlar itibariyle farklılık gösterebilmektedir. Bu tarz modeller, Dengelenmiş Sonuç Kartı'nın da olduğu gibi firmadan firmaya değişiklikler gösterebilir. Özellikle firmanın hangi aşamada olduğu başlangıç, gelişim, yükseliş vb. ardıl ve öncül göstergelerde farklılık yaratabilir. Buna karşın İK Sonuç Kartı için GTE Modelindeki yapı genel hatları ile kalabilir. Bunun temel nedeni ise İnsan kaynaklarının hemen hemen tüm fonksiyonlarını kapsıyor olmasıdır. Şekil 13'te gösterilen sebep sonuç ilişkisinin işletmelerin faaliyet alanına göre etki dereceleri değişebilir. Sözgelimi bir hizmet sektöründeki insan kaynağının işletme değerine etkisi ile bir üretim sektöründeki işletmede farklı oranlarda olabilir. Ancak yine de bu durum insan sermayesinin işletme değerine olan etkisinin önemini ortadan kaldırmaz.

Gerek Huselid ve arkadaşlarının HR scorecard çalışması gerekse Walker ve McDonald'ın GTE firması için önerdikleri modellerin birçok ortak noktası bulunmaktadır temelde her iki modeli de Kaplan ve Norton 'un önermiş olduğu Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulamasının insan kaynakları yönetimi etkinliğinin ölçülmesi amacıyla adapte edilmiş versiyonları olarak düşünebiliriz. Adına ister HR scorecard ister İnsan kaynakları Dengelenmiş Sonuç Kartı diyelim önereceğimiz model temel prensipleri aynı olmakla beraber firmadan firmaya değişiklik gösterecektir. Bir başka deyişle söz konusu model firmaların içlerinde bulundukları dönem, yapıları, stratejileri, olgunluk dereceleri farklı olacağından firmaya özgün olmak zorundadır.



Şekil 13: GTE ilişkisel modeli (Walker ve McDonald (2001))

Kaynak: Walker, G. and MacDonald, J. R. (2001), "Designing and Implementing An HR Scorecard" *Human Resource Management*, Winter, Vol. 40, No. 4, s: 372

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş, şirket stratejileri doğrultusunda etkin ve doğru uygulamaları hayata geçirebilen bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İşletmeler için insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin değerlendirmesi, problemin belirsiz ve yetersiz bilgiyle oluşturulması yüzünden karmaşık ve zaman alıcı bir işlemdir. Bu yüzden Dengelenmiş Sonuç Kartı yönteminin insan kaynakları bölümüne doğru bir biçimde uyarlanması hem işgören performansını, işgörenlerin iş tatminini, işgörenlerin insan kaynakları uygulamalarına olan inancını artıracak hem de insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini objektif bir biçimde ölçerek sürekli iyileştirme sağlayacaktır. Bu bölümde Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulaması İnsan kaynakları bölümüne uyarlanacak ve etkinliğinin ölçülmesinde kullanılacaktır. Bir başka deyişle öncelikle örnek bir uyarlama yapılacak daha sonra elde edilen netice puanlarının hesaplanması için, işgörelere anket soruları (tutum analizi ve Minnesota tatmin ölçeği) yönetilecektir.

Bu araştırmanın önemi, Dengelenmiş Sonuç Kartı yöntemi uygulanarak insan kaynakları etkinliğinin ölçülmesinin, işgören güvenliğini, işletme performansını ve çalışan ihtiyaçlarını incelemesidir. Dengelenmiş Sonuç Kartı yöntemi şirketlerin performansının ölçülmesinde kullanılmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ölçümünde kullanımı konusunda ise yok denecek kadar az çalışma bulunmaktadır. Bu

Çalışma ile İnsan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin DSK yardımı ile ölçömlenmesinin mümkün olduğu kanıtlanmaya çalışılacaktır. İnsan kaynakları sonuç kartı' nın müşteri boyutunun yine işęörenler olmasından hareketle işęörenlerinde insan kaynakları uygulamalarını değerlendirme imkanının olmasının faydaları ele alınacaktır.

3.2. ARAşTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın modelleme ve anket araştırması boyutu gerek üretim, gerek araştırma geliştirme, gerekse pazarlama dallarında ölke çapında faaliyet gösteren Siemens Sanayi ve Ticaret A.ř. firmasının beyaz yakalı çalışanlarını kapsayacak şekilde yapılacaktır. Söz konusu firma Dengelenmiş Sonuç Kartı tekniğini şirket performansının ölçölmesinde 1999 yılından beri kullanmaktadır bu alanda ölkemizde öncü kuruluşlardan bir tanesidir. Ölkemizde Kalite Derneği (Kalder), Etik ve İtibar Derneği (TEİD) gibi modern işletme alanında birçok derneğin kurulmasına öncölük etmiştir. Firma aynı zamanda Endüstri, Enerji, Elektrik, Elektronik, Sağlık, şehir şebekeleri ve altyapıları, Su arıtma, Raylı sistemler, Bina teknolojileri gibi sanayinin birçok farklı alanında imalat, satış, servis ve taahhüt hizmetleri vermektedir bu açıdan farklı sektörleri temsil gücünün yüksek olduğu düşünölmüştür. Araştırma için Siemens Sanayi ve Tic. A.ř' nin seçilmesinin bir diğer nedeni ise firmanın gerek şirket gerekse bölüm bazında stratejilerini Dengelenmiş Sonuç Kartı sistemini merkez alan bir yapıda strateji haritaları vasıtasıyla şekillendirmesi ve kontrol ediyor olmasıdır.

Öncelikle İnsan kaynakları strateji haritası çizilecek bu örnek harita baz alınarak uygulanabilir bir sonuç kartı geliştirilecek daha sonra belirlenen Dengelenmiş Sonuç Kartının neticelerinin özellikle iş tutumu ve iş tatmini boyutlarında, değerlendirilmesi için bir anket çalışması yapılacaktır. Anket alışması katılımcıların verilerini tamamen gizli tutacak ancak birden fazla cevap verilmesine imkan tanımayacak web tabanlı bir sistem yardımıyla gerçekleştirilecektir. Firma bilgilerinin gizliliği gereği şirket ana Dengelenmiş

Sonuç Kartı' na bilinçli olarak yer verilmemiştir. Aynı şekilde İKY sonuç kartının finansal boyutunda yer alan kişi başına İK maliyeti ve işe alma/masraflar kalemlerinin hedef ve gerçekleştirmelerine yer verilmemiş ancak toplam başarı puanında dikkate alınmışlardır. Bu çalışmada ana hedef yöntem ve İnsan Kaynakları Etkinliğinin Dengelenmiş Sonuç kartı yardımıyla ölçülebilirliğinin tartışılmasıdır dolayısıyla firmaya özel bilgilere birebir yer verilmemiştir.

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmanın anket bölümü, Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş' de çalışan kişiler ile insan kaynakları yönetimi ve işgören tutumu seviyeleri ölçülmek amacıyla yapılacak uygulamayı kapsamaktadır. Anket sonuçları daha sonra dengelenmiş sonuç kartında yer alan hedeflerin gerçekleştirme oranlarını tespit amacıyla kullanılacaktır.

Bu araştırmanın anket kısmı için betimleyici tarama modeli kullanılmıştır. Karasar'a göre: "Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır" (Karasar, 1994 : 77).

3.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş firmasının tüm çalışanları oluşturmaktadır ve hedeflenen bu çalışanlar ile görüşmelerin gerçekleşmesidir. Buna göre toplam beyaz yakalı çalışan sayısı 1563 olduğundan, ulaşılmak istenen kişi sayısı 1563 dür.

Araştırmamız için belirlediğimiz evrene ulaşmak maliyet ve zaman açısından çok zor olacağından ankete katılacak kişiler olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi yoluyla seçilecektir. Kolayda örnekleme yöntemi evrende bulunan elemanların belli bir olasılık ve eşit şansla seçilme olasılığı olmadan araştırma konusu için en uygun kişileri seçme işlemidir. Ancak verilerin dağılımının normal olması ve gruplar arasındaki farklılıkları görebilmek adına veri sayısının yeterli olması için çalışmanın örnekleme, Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş. firmasında çalışan kişiler tarafından oluşturulacaktır. Kolay örnekleme yöntemiyle seçilecek olan kişiler ile yapılacak görüşmelerle örneklem sayısı 213 olacaktır. Uygun örnekleme yoluyla seçilen bu 213 kişinin, tüm evreni temsil gücüne sahip olması beklenmektedir. Bir araştırmacı, örneklemin alınacağı evreni, ilgili özelliğin standart sapmasını kestirecek kadar tanıyorsa, kabul edilebilir hata payını kararlaştırabiliyorsa ve sonucun öngörülen hata aralığı içine düşme olasılığını veren güven düzeyini seçebiliyorsa, örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilir (Sencer, 1989:401). Bu bağlamda 1563 kişilik toplam evrende 5,24% hata payı ve 90% güvenilirlik ile ulaşılması gereken kişi sayısı 213 olarak hesaplanmaktadır

3.5. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın anket kısmı için gerekli verilerin toplanmasında oluşturduğumuz soru formu ile hedeflenen kişi sayısı ile web tabanlı anket programı yardımıyla yapılacaktır. Web yoluyla anket metodunun tercih edilmesinin sebebi çalışanlara kendilerine uygun olabilecek zaman dilimlerinde sorulara yanıt verme imkânı sağlayarak veri kaybını önlemektir.

Bu araştırmada kullanılacak soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Soru formunun ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, pozisyon, eğitim durumuna ilişkin araştırmacı tarafından hazırlanmış sorulara yer verilmiştir.

Formun ikinci bölümünde ise tutum ve tatmin düzeylerinin ölçülmesi için iki ayrı ölçeğe yer verilmiştir. Tutum ölçeğinde çalışanların işletme hakkındaki 12 maddeye katılım seviyeleri ölçülürken, tatmin ölçeğinde 20 maddelik Minnesota ölçeği (kısa form) kullanılarak ilgili ifadeler bazında memnuniyet seviyeleri ölçülmüştür. İki ölçekte de beşli Likert tipi bir derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Tutum ölçeği değerleri şu şekildedir; “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum”; Minnesota Tatmin ölçeği değerleri ise şu şekildedir; “1= Hiç memnun değilim, 2= Memnun değilim, 3= Kararsızım, 4= Memnunum, 5= Çok Memnunum”.

Araştırma verilerinin toplanmasındaki ilk aşama araştırmanın evren ve örnekleminin seçimi. İkinci aşama araştırma araçlarının hazırlanması. Bundan sonraki aşama ise öğrenci anket soru formunun ön çalışmasının yapılması ve soru formu son halini aldıktan sonra saha uygulamalarının başlatılması. Saha aşamasından sonraki aşama ise veri setinin oluşturulması ve istatistiksel testlerin / analizlerin yapılmasıdır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Öncelikli olarak soru formunun uygulanma aşamasından sonra araştırmada toplanılan veriler ilk başta Excel programına girilecektir. Daha sonra gerekli mantık kontrolleri, veri temizliği ve kodlamalar yapılarak SPSS programında veri seti oluşturulacaktır ve analizlerde SPSS programında yapılacaktır.

Tutum ölçeği ile işgörenlerin şirket algısı Minnesota tatmin ölçeği ile de işgörenlerin tatmin seviyeleri ölçümlenmiştir.

Ankete katılan çalışanların demografik özellikleri hakkında bilgiler verilecek, daha sonra ise, tutum ve tatmin ölçeklerine ilişkin sorulara verilen

cevapların betimsel istatistikleri belirtilerek, bu istatistikler aracılığıyla verilere ilişkin yorumlar yapılacaktır.

Çalışmamızda faktör analizi, güvenirlik analizi, ile ilişkisiz gruplar için t testi analizleri tercih edilecektir. Başlangıçta her iki ölçeğinde güvenirlik ve geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ve güvenirlik analizi uygulanacaktır. Son olarak çalışanların demografik değişkenlerinden cinsiyet ve pozisyon bazında ayrı ayrı, tutum ve tatmin ölçeği ortalama puanları arasında farklılık olup olmadıkları t testi yardımıyla incelenecektir.

3.7. TUTUM VE TATMİN FAKTÖR VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olara kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kleinbaum, Kuppre, Miller, 1998:28) Faktör analizi yöntemlerinden en yaygını ve çalışmamızda kullanacağımız yöntem temel bileşenler analizidir. Bu yöntemde, değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır. Kalan maksimum miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır. Bu durum böylece faktör sayısı kadar devam eder. Faktör analizindeki iki temel amaç; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmaktır başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktadır.

Güvenirlik analizi ise bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder. Güvenirlik analizi prosedürü ile toplam puanların söz konusu olduğu Likert Q tipi vb. ölçeklerin güvenilirliğini belirleyen katsayılar hesaplanır ve ölçekte yer alan sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi edilir. (2006, Şeref Kalaycı)

3.7.1 Tutum Ölçeği Faktör Analizi

Veri setinin uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde KMO testi veya Bartlett testi sonuçlarına bakılabilir. Kaiser-Meyer istatistiğinin 0.70'den büyük çıkması örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir (Tablo 11). Bartlett küresellik testi sonuçları da aynı şekilde verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir ($p < 0.05$).

Tablo 11: Tutum Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,907
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare değeri	1924,7
	Sd	66
	Sig.	,000*

Ortak varyans bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Yapılan faktör analizinde tüm değişkenlerin sahip olduğu ortak varyans 0,50'den büyük olduğu için analizden çıkartılmadan faktör analizine devam edilmiştir.

Her bir maddenin ortak varyans değeri Tablo 12'de gösterilmiştir ve tüm değerler 0,50'den büyüktür.

Tablo 12: Tutum Ölçeği Ortak Varyans

	Initial	Extraction
T1. İşgörenlerin, işletmenin vizyon ve misyonunu anlamalarını sağlar.	1,000	0.541
T2. Her seviyedeki çalışanlar için halef havuzunu oluşturur.	1,000	0.600
T3. İşgörenlerin işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1,000	0.803
T4. İşgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1,000	0.845
T5. İşgörenlerin fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır	1,000	0.686
T6. Kariyer gelişimi, rotasyon ve yükselme fırsatlarını destekleyen Politikalara sahiptir.	1,000	0.701
T7. Kariyer planları yapar ve uygular	1,000	0.819
T8. İşgörenlerin yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında Kendilerini yetkili hissetmelerine izin verir.	1,000	0.675
T9. Doğru işe doğru insanı yerleştirir	1,000	0.764
T10. İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	1,000	0.496
T11. İşin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi kullanır.	1,000	0.604
T12. Yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	1,000	0.712

Çalışmada kullanılan 12 maddelik tutum ölçeği toplamda 213 bireye uygulanmıştır. Uygulama sonunda ölçme aracının geçerliğinin araştırılmasında varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

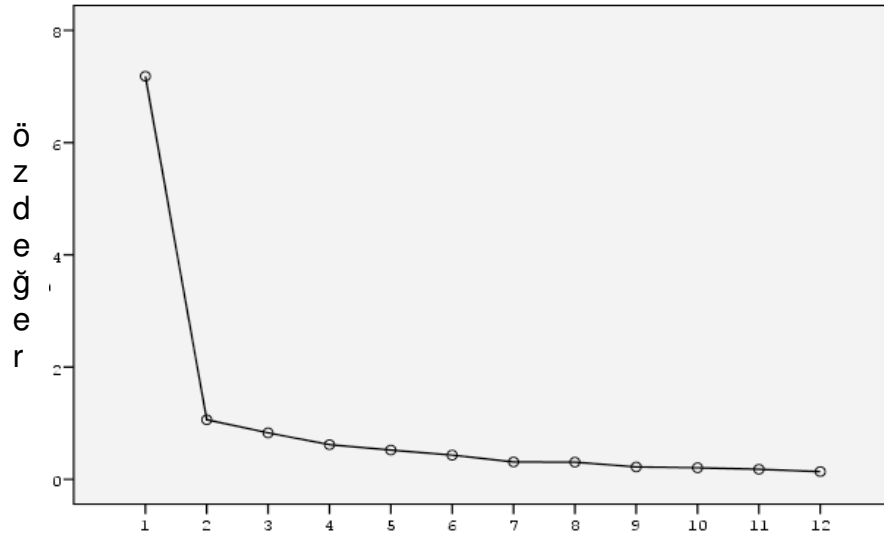
Tablo 13: Tutum Ölçeği Açıklanan Varyans Tablosu

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	7.183	59.858	59.858	5.580	46.497	46.497
2	1.061	8.845	68.703	2.665	22.206	68.703
3	0.828	6.900	75.603			
4	0.617	5.146	80.748			
5	0.522	4.349	85.098			
6	0.431	3.590	88.687			
7	0.309	2.578	91.265			
8	0.306	2.548	93.813			
9	0.221	1.841	95.654			
10	0.205	1.712	97.365			
11	0.179	1.494	98.860			
12	0.137	1.140	100.000			

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 12 madde için 1 özdeğerinden büyük 2 faktörün bulunduğu ve bu 2 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %68,7'sinin ölçüldüğü söylenebilir. Tabloya bakıldığında özdeğer istatistiklerin 1'den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlendiği ve faktör sayısının 2 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda 1. faktörün tek başına açıkladığı varyans %46.49 iken, 2. faktörün tek başına açıkladığı varyans %22.2'dir. İki faktörün beraber açıkladıkları toplam varyans ise %68,70 'dir.

Rotasyona tabi olacak faktör sayısını belirlerken özdeğer istatistiği dışında kullanılabilecek bir başka yöntem ise çizgi grafiğidir. Çizgi grafiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya işaret ettiği sayıda faktör belirlenir. Buna göre, grafikte ikinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını 2 ile sınırlayabiliriz



Şekil 14: Tutum Ölçeği Faktör Sayısının Belirlenme Grafiği

Faktör Analizi sonucunda faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri Tablo 14’de gösterilmiştir.

Faktör yük değerinin 0.45 ya da daha yüksek olması madde seçimi için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde elemesi için bu sınır değer 0.30’a kadar indirgenebildiği görülmektedir (Şener Büyükoztürk, 2006). Araştırmada faktör yük değerleri için sınır değer 0.50 alındığı düşünülürse 12 maddenin faktör yük değerlerinin 0.50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörler içindeki maddelerin dağılımına bakıldığında birinci faktörde 9 madde yer almaktadır, ikinci faktörde ise 3 madde yer almaktadır.

Tablo 14: Tutum Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Faktör 2
T7. Kariyer planları yapar ve uygular	0.852	
T6. Kariyer gelişimi, rotasyon ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	0.803	
T12. Yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	0.784	
T5. İşgörenlerin fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır	0.778	
T9. Doğru işe doğru insanı yerleştirir	0.773	
T11. İşin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi kullanır.	0.756	
T10. İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	0.700	
T8. İşgörenlerin yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında kendilerini yetkili hissetmelerine izin verir.	0.646	
T2. Her seviyedeki çalışanlar için halef havuzunu oluşturur.	0.638	
T4. İşgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		0.919
T3. İşgörenlerin işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.		0.738
T1. İşgörenlerin, işletmenin vizyon ve misyonunu anlamalarını sağlar.		0.544

3.7.2. Tutum Ölçeği Güvenirlik Analizi

Faktörlere düşen maddeler göz önüne alınarak faktör tanımlamaları yapılmış ve bu faktörlere düşen maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlilik katsayısı incelenmiştir. Faktör tanımlaması ve bu faktörlere düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlilik katsayıları Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Tutum Ölçeği Faktör Maddelerin Güvenirlilik Katsayıları

Faktörler	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Faktör 1	T7,T6,T12,T5,T9,T11,T10,T8,T2	9	0,934
Faktör 2	T4,T3,T1	3	0,777
Tüm Ölçek		12	0,937

Güvenirlilik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlilik katsayısının 1’e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler

arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir. Güvenirlik katsayısının madde sayısı 3 ve üzeri olan ölçeklerde 0,70'den yukarı, madde sayısı 2 olan ölçeklerde ise 0,60 ve üzeri olması istenen bir sonuçtur. Dolayısıyla ölçekteki iki alt boyutun da güvenilirliği istenilen şekildedir. Birinci alt boyutun güvenilirlik katsayısı 0,934 iken ikinci alt boyutun güvenilirlik sayısı 0,777'dir. Genel olarak ölçekteki tüm maddelerin güvenilirlik katsayısına bakıldığında 0,937 olduğu görülmektedir.

3.7.3. Tatmin Ölçeği Faktör Analizi

KMO testi veya Bartlett testi sonuçlarına bakıldığında Kaiser-Meyer istatistiğinin 0.834 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,70 den büyük olduğu için örneklem sayısının yeterli olduğunu sonucuna ulaşılır. Aynı şekilde Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu veri setinin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 16: Minnesota Tatmin Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,834
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare değeri	1874,1
	Sd	136
	Sig.	,000*

Yapılan faktör analizinde “M2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından” ve “M20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” maddelerinin ortak varyansı sırasıyla 0,343 ve 0,395 olduğu için analizden çıkartılarak faktör analizine devam edilmiştir. Her bir maddenin ortak varyans değeri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17: Minnesota Tatmin Ölçeği Ortak Varyans

	Initial	Extraction
M1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1,000	0.859
M3. Değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından	1,000	0.790
M4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1,000	0.727
M5. Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından	1,000	0.802
M6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1,000	0.748
M7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmaman açısından	1,000	0.548
M9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1,000	0.651
M10. Kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansım olması bakımından	1,000	0.717
M11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1,000	0.787
M12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından	1,000	0.638
M13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1,000	0.758
M14. Terfi olanağımın olması bakımından	1,000	0.677
M15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1,000	0.618
M16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1,000	0.723
M17. Çalışma şartları bakımından	1,000	0.658
M18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	1,000	0.555
M19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1,000	0.738

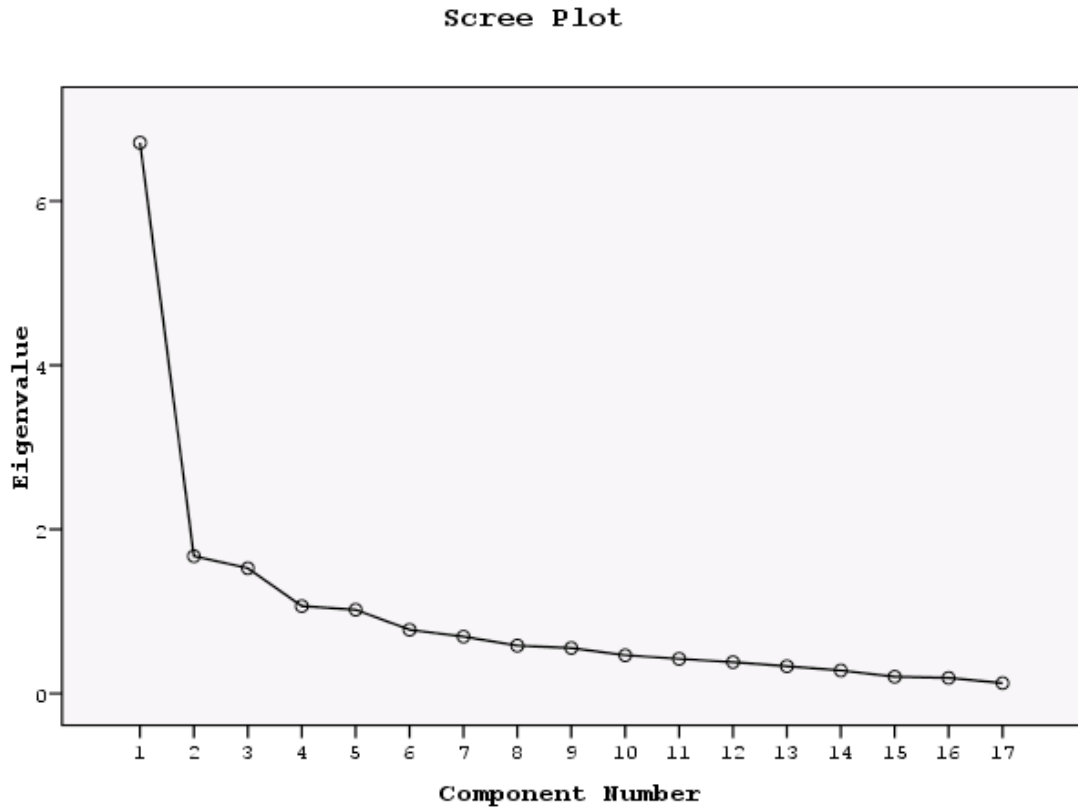
Çalışmada kullanılan Minnesota tatmin ölçeği 20 ölçekten oluşup toplamda 213 bireye uygulanmıştır. Ancak ölçekte bulunan 2 madde ortak varyansı 0,50'nin altında olduğu için, "M8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından" maddesi ise tek başına bir boyuta dâhil olduğu için çıkartılarak uygulama yapılmıştır. Sonuç olarak 17 maddeden oluşan Minnesota tatmin ölçeği için yapılan uygulama sonunda ölçme aracının geçerliğinin araştırılmasında varimax döndürme yöntemiyle faktör analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18: Minnesota Tatmin Ölçeği Açıklanan Varyans Tablosu

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	6.711	39.476	39.476	3.378	19.871	19.871
2	1.673	9.840	49.316	2.831	16.651	36.521
3	1.526	8.978	58.294	2.280	13.414	49.935
4	1.064	6.257	64.550	1.959	11.521	61.456
5	1.020	6.001	70.551	1.546	9.095	70.551
6	0.776	4.566	75.117			
7	0.693	4.075	79.192			
8	0.583	3.430	82.621			
9	0.554	3.260	85.881			
10	0.465	2.738	88.619			
11	0.422	2.480	91.098			
12	0.382	2.246	93.345			
13	0.332	1.953	95.297			
14	0.280	1.648	96.945			
15	0.204	1.199	98.145			
16	0.190	1.115	99.260			
17	0.126	0.740	100.000			

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 17 madde için 1 özdeğerinden büyük 5 faktörün bulunduğu ve bu 5 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %70,5'inin ölçüldüğü söylenebilir. Tabloya bakıldığında özdeğer istatistiklerin 1'den büyük olan faktörlerin anlamlı olarak belirlendiği ve faktör sayısının 5 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda 1. faktörün tek başına açıkladığı varyans %19.87, 2. faktörün tek başına açıkladığı varyans %16.6, 3. faktörün tek başına açıkladığı varyans %13.4, 4. faktörün tek başına açıkladığı varyans %11.5, 5. faktörün tek başına açıkladığı varyans ise %9'dur. Tüm faktörlerin beraber açıkladıkları toplam varyans ise %70,5'dir.



Şekil 15: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Sayısının Belirlenme Grafiği

Çizgi grafiğin bakıldığında eğimin kaybolmaya başladığı noktanın işaret ettiği sayı beş olarak görülmektedir. Buna göre, grafikte beşinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır ve faktör sayısı 5 ile sınırlanmıştır.

Faktör Analizi sonucunda faktörlere düşen maddelerin döndürülmüş faktör yük değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Yük Değerleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
M5. Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından	0.769				
M19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0.758				
M6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0.754				
M9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından	0.714				
M12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından	0.627				
M10. Kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansım olması bakımından		0.751			
M16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından		0.698			
M14. Terfi olanağımın olması bakımından		0.674			
M15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından		0.609			
M17. Çalışma şartları bakımından			0.724		
M7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmaman açısından			0.690		
M18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından			0.603		
M3. Değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından				0.804	
M4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından				0.732	
M11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından				0.615	
M1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					0.886
M13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					0.614

Tabloya bakıldığında ölçekte kullanılan tüm maddelerin faktör yük değerlerinin 0.50 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Faktörler içindeki maddelerin dağılımına bakıldığında; birinci faktörde 5 madde yer, ikinci faktörde 4 madde yer, üçüncü ve dördüncü faktörlerde 3 madde, beşinci faktörde ise 2 madde yer almaktadır.

3.7.4 Minnesota Tatmin Ölçeği Güvenirlik Analizi

Faktör tanımlaması ve bu faktörlere düşen maddeler ve maddelerin iç tutarlılık anlamındaki güvenirlilik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Minnesota Tatmin Ölçeği Faktör Maddelerin Güvenirlilik Katsayıları

Faktörler	Madde Numaraları	Madde Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Faktör 1	M5,M19,M6,M9,M12	5	0,849
Faktör 2	M10,M16,M14,M15	4	0,787
Faktör 3	M17,M7,M18	3	0,661
Faktör 4	M3,M4,M11	3	0,765
Faktör 5	M1,M13	2	0,575
Tüm Ölçek		17	0,898

Ölçekteki alt boyutların güvenirlilik katsayılarına ilişkin sonuçlara bakıldığında, madde sayısı 3 ve üzeri olan dört ölçekten 3. alt boyut dışında güvenirlilik katsayıları 0,70 değerinin üstündedir. 3. alt boyutunun güvenirlilik katsayısı ise 0,70'in altında olmasına rağmen çok düşük bir fark olduğu için güvenilir olarak yorumlanmaktadır. Aynı şekilde madde sayısı 2 olan beşinci alt boyutun güvenirlilik katsayısı 0,60 değerinin altında olmasına rağmen, farklılık çok az olduğu için bu alt boyut için de güvenilir olduğu söylenebilir. Genel olarak ölçekteki tüm maddelerin güvenirlilik katsayısına bakıldığında ise 0,898 olduğu görülmektedir.

3.8. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN İNCELENMESİ

Çalışmamıza katılan kişilerin cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon özellikleri hakkındaki görüşlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre çalışmamıza katılan kişilerin %56,8'inin Erkek, %43,2'sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında %68,5'lik büyük bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu, %16,4'ünün master ve üstü eğitim düzeyine sahip olduğu, %13,6'sının lise %1,4'ünün ise eğitim düzeyinin ilköğretim olduğu görülmektedir. Katılımcıların işyerindeki

pozisyonlarına bakıldığında, %66,2'lik büyük bir çoğunluğun eleman pozisyonunda çalıştığı, %29,1'inin uzman, %4,2'sinin orta kademe yönetici, sadece %0,5'inin üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde
		213	100
Cinsiyet	Kadın	92	43,2
	Erkek	121	56,8
Eğitim Durumu	İlkokul	3	1,4
	Lise	29	13,6
	Üniversite	146	68,5
	Master ve üstü	35	16,4
Pozisyon	Eleman	141	66,2
	Uzman	62	29,1
	Orta Kademe Yönetici	9	4,2
	Üst Düzey Yönetici	1	0,5

3.9. ÖLÇEK MADDELERİNİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLERİNİN İNCELENMESİ

Çalışmamızda kullanılan iki ölçeğe ait maddelerin her birinin ortalama ve standart sapmaya ilişkin betimsel istatistikleri incelenmiştir. Buna göre ortalama ve standart sapma değerleri birimlerin ortalamadan ne kadar uzakta olduğunu ve gözlemlerin “mean $\pm$ st. dev” sınırları arasında dağıldığını göstermektedir.

3.9.1. Tutum Ölçeği

Tutum ölçeği skalasına bakıldığında 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” dan 5 “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru sıralanmaktadır, dolayısıyla ortalama değer yükseldikçe çalışmamızda yer alan kişilerin ilgili maddeye katılım oranları daha yüksek olacaktır. Tutum ölçeğinde yer alan maddelerin her birinin ortalama değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de verilmiştir. Buna göre katılımın en yüksek olduğu “İşgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması” ifadesi olduğu ve ortalama değer 4,4

olduğu görülmektedir. İşletmenin vizyon ve misyonunu anlamalarını sağlaması ve kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi vermesi ifadelerinin ortalamasının ise birbirine eşit ve 4 olduğu görülmektedir. Diğer ifadelere katılım ortalamaların da oldukça yüksek olduğu en düşük katılım ortalamasının bile 3,5 olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında işletme hakkındaki tutum ölçeğinde bulunan tüm ifadelere katılım ortalamaları 3'ün üstündedir, bunun anlamı katılımcıların bu ifadelere katıldıkları ve olumlu düşüncelere sahip oldukları yönündedir. Ancak en belirgin olarak göze çarpan noktalar işletmede, işgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yarattığı ifadesine katılım oranının 4,4 ile en yüksek derecede olması ve diğer ifadelerden ayrışmasıdır. Bunun yanında çalışanların katılım düzeylerinin düştüğü ifade ise işin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi kullanılmasıdır. Sonuç olarak işletmenin en önemli farklılığının işgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratması, geliştirmeye açık kısmının ise ücretlendirme sisteminin işin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda geliştirilebileceğidir.

Tablo 22: Tutum Ölçeği Madde Ortalamaları

	Mean	St. Dev.
T4. İşgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	4,4	0,89
T1. İşgörenlerin, işletmenin vizyon ve misyonunu anlamalarını sağlar.	4,0	0,83
T10. İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	4,0	0,99
T3. İşgörenlerin işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	3,9	1,01
T12. Yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	3,8	0,92
T2. Her seviyedeki çalışanlar için halef havuzunu oluşturur.	3,7	0,91
T5. İşgörenlerin fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır	3,7	0,93
T8. İşgörenlerin yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında kendilerini Yetkili hissetmelerine izin verir.	3,7	0,91
T6. Kariyer gelişimi, rotasyon ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	3,6	1,02
T7. Kariyer planları yapar ve uygular	3,6	0,97
T9. Doğru işe doğru insanı yerleştirir	3,5	1,04
T11. İşin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi kullanır.	3,4	0,93

3.9.2 Minnesota Tatmin Ölçeği

Minnesota ölçeği skalasına bakıldığında 1”Hiç Memnun Değilim” den 5 “Çok Memnunum” a doğru sıralanmaktadır, dolayısıyla ortalama değer yükseldikçe çalışmamızda yer alan kişilerin ilgili hususta memnuniyet düzeyleri daha yüksek olacaktır. Minnesota tatmin ölçeğinde yer alan maddelerin ortalama değerlerine bakıldığında memnuniyet derecesinin en yüksek olduğu “vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından” ifadesi olduğu ve ortalamasının 4,6 olduğu görülmektedir. Kişiye sabit bir iş sağlaması, kanun yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması ve yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi maddeleri ise memnuniyet düzeyleri yüksek olup ortalama değerleri ise 4,4 olarak görülmektedir.

Minnesota tatmin ölçeğinde bulunan tüm ifadeler memnuniyet ortalamaları 3’ün üstündedir, bunun anlamı katılımcıların bu hususlarda memnun oldukları ve olumlu düşüncelere sahip oldukları yönündedir. Genel olarak bakıldığında, işletme çalışanların en çok vicdanlarına aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmamalarına memnun oldukları görülmektedir. Bu düşüncenin akabinde, sabit bir iş sağlaması, kanun yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması ve yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi hususlarında da memnuniyet düzeyi çok yüksektir. Bunun yanında çalışanların memnuniyet düzeylerinin en düşük olduğu ifadeler ise kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansının düşük olması ve yapılan iş karşılığında alınan ücretin yeterli olmamasıdır.

Tablo 23: Minnesota Tatmin Ölçeği Madde Ortalamaları

	Mean	St. Dev.
M7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmaman açısından	4,6	0,63
M8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	4,4	0,75
M12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından	4,4	0,72
M20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	4,4	0,72
M1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	4,2	0,70
M17. Çalışma şartları bakımından	4,2	0,82
M3. Değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından	4,0	1,00
M4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	4,0	1,02
M18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	4,0	1,02
M6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,9	0,99
M15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,9	0,98
M16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,9	0,97
M19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,9	0,92
M2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,8	1,22
M5. Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından	3,8	0,93
M11. Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	3,8	1,02
M9. Başkaları için birşeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,6	1,12
M14. Terfi olanağımın olması bakımından	3,4	1,13
M10. Kişilere ne yapmaları gerektiğini söylebilme şansım olması bakımından	3,2	1,29
M13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	3,2	1,12

3.10. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAZINDA ANLAMLILIK TESTLERİNİN UYGULANMASI

T testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını bir başka deyişle bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını araştırmak için kullanılır. Bağımsız iki örnek t testi iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırır, bu iki grubun üyeleri birbirinden farklıdır ve kesinlikle ortak üye yoktur.

3.10.1. Cinsiyet Bazında, Tutum ve Tatmin Puanları Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Cinsiyet bazında, Tutum ölçeği ve Minnesota Tatmin ölçeği skor ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı tespit etmek amacıyla yapılan t testlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre 121 Erkek katılımcının. tutum ölçeği ortalama puanlarına bakıldığında erkek katılımcıların ortalamasının 3,81 kadın katılımcıların ortalamasının ise 3,70 olduğu görülmektedir. Minnesota tatmin ölçeği ortalama puanlarına bakıldığında ise erkek katılımcıların ortalamasının 3,96 kadın katılımcıların ortalamasının ise 3,77 olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Cinsiyet Bazında Varyansların Homojenliği

Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tutum Ölçeği Ortalama Puan	1 Kadın	92	3,70	0,685	0,071
	2 Erkek	121	3,81	0,757	0,068
Minnesota Tatmin Ölçeği Ortalama Puan	1 Kadın	92	3,77	0,603	0,062
	2 Erkek	121	3,96	0,591	0,053

Erkek ve kadın gruplarının ilgili değişkenler bazında ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığına ilişkin analiz sonuçlarına geçmeden önce varyansların homojen olup olmadığının sınanması için kullanılan Levene testi sonuçlarına bakmak gerekir. Hipotezler şu şekilde kurulur;

H₀: Varyanslar homojendir

H₁: Varyanslar homojen değildir.

Tabloya bakıldığında Levene test istatistiğinin sig. değerinin tutum ölçeği için 0,259, Minnesota Tatmin ölçeği için 0,507 olduğu görülmektedir. 2 değişken bazında da Levene test istatistiği 0,05'ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu varsayımı kabul edilir ve t testi sonuçlarının

“Equal variances assumed” satırına bakılarak değerlendirilir. T testi hipotezleri şu şekilde kurulur;

H₀: Erkek ve kadın grup ortalamaları arasında farklılık yoktur.

H₁: Erkek ve kadın grup ortalamaları arasında farklılık vardır.

Tabloya bakıldığında tutum ölçeği ortalama skoru için sig. değeri (0,273) 0,05'ten büyük olduğu için erkek ve kadın tutum ölçeği skor ortalamaları arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Minnesota tatmin ölçeğine bakıldığında ise, sig. değeri (0,021) 0,05'ten küçük olduğu için erkek ve kadın gruplarının Minnesota tatmin ölçek skor ortalamaları arasında farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Grup ortalamalarına bakıldığında kadınların iş tatmin ortalamasının 3,77, erkeklerin iş tatmin ortalamasının ise 3,96 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak erkeklerin iş tatmin düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 25: Cinsiyet Bazında Bağımsız Örnekler için t Testi Sonuçları

Bağımsız örnekler için t testi								
		Varyanların eşitliği için Levene testi		t-testi for Equality of Means				
		F	Sig.	T	Df	Sig.	Mean	Std. Error
						(2-tailed)	Dif.	Dif.
Tutum Ölçeği Ortalama Puan	Esit varyanslar varsayılarak	1,3	0,3	-1,1	211	0,273	-0,11	0,1
	Esit varyanslar varsayılmadan			-1,1	204,6	0,267	-0,11	0,099
Minnesota Tatmin Ölçeği Ortalama Puan	Esit varyanslar varsayılarak	0,4	0,5	-2,3	211	0,021	-0,19	0,082
	Esit varyanslar varsayılmadan			-2,3	194,1	0,021	-0,19	0,082

3.10.2 Pozisyon Bazında Ölçekler Arasında Farklılık Olup Olmadığının İncelenmesi

Pozisyon değişkeninde orta kademe ve üst düzey yönetici sınıflarının frekansı çok düşük olduğundan uzman grubu ile birleştirilerek yeni “Uzman ve Yönetici” grubu olarak analize dahil edilmiştir.. Tutum ölçeği ortalama puanlarına bakıldığında eleman pozisyonunda çalışanların ortalamasının 3,75 uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanların ortalamasının ise 3,78 olduğu görülmektedir. Minnesota tatmin ölçeği ortalama puanlarına bakıldığında ise eleman pozisyonunda çalışanların ortalamasının 3,88 uzman ve yönetici pozisyonunda çalışanların ise 3,89 olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Pozisyon Bazında Varyansların Homojenliği

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tutum Ölçeği Ortalama Puan	1 Eleman	141	3,75	0,681	0,057
	2 Uzman ve Yönetici	72	3,78	0,815	0,096
Minnesota Tatmin Ölçeği Ortalama Puan	1 Eleman	141	3,88	0,572	0,048
	2 Uzman ve Yönetici	72	3,89	0,663	0,078

Eleman ile uzman ve yönetici gruplarının ilgili değişkenler bazında varyansların homojen olup olmadığına bakıldığında Levene test istatistiğinin sig. değerinin, Tutum ölçeği için 0,216, Minnesota Tatmin ölçeği için ise 0,440 olduğu görülmektedir. Buna göre Tutum ve Minnesota ölçekleri için Levene test istatistiğinin 0,05’ten büyük olduğu için varyansların homojen olduğu varsayımı kabul edilir ve t testi sonuçlarının “Equal variances assumed” satırına bakılarak değerlendirilir.

Ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı tespit etmek amacıyla yapılan t testlerinin sonuçlarına bakıldığında, tutum ölçeği ortalama skoru için sig. değeri (0,790), Minnesota tatmin ölçeği için ise sig. değeri (0,948) olduğu görülmektedir. Sig. değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük

olduğundan, analize dahil edilen 2 değişken için de pozisyon bazında grup ortalamaları açısından farklılık olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle pozisyon değişkeni, Tutum ve Minnesota tatmin değişkenleri için ayırıcı rol oynamamaktadır.

Tablo 27: Pozisyon Bazında Bağımsız Örnekler için t Testi Sonuçları

Bağımsız örnekler için t testi								
		Varyanların eşitliği için Levene testi		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Dif.	Std. Error Dif.
Tutum Ölçeği Ortalama Puan	Esit varyanslar varsayılarak	2,36	0,13	-0,27	211	0,79	-0,028	0,106
	Esit varyanslar varsayılmadan			-0,25	122,76	0,802	-0,028	0,112
Minnesota Tatmin Ölçeği Ortalama Puan	Esit varyanslar varsayılarak	0,6	0,44	-0,07	211	0,948	-0,006	0,088
	Esit varyanslar varsayılmadan			-0,06	126,14	0,951	-0,006	0,092

3.11 ANKET İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma kapsamında kullanılan anket ve ölçekler sonucunda elde edilen verilerle yapılan istatistiksel testler ve analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

- Araştırmaya katılan çalışanların %56,2'lik büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında ağırlıklı olarak %68,5'inin Üniversite, %16,4'ünün Master ve üstü olduğu görülmektedir. Çalışanların %66,2'sinin eleman, %33,8'inin ise uzman ve yönetici pozisyonlarında çalışmaktadır.
- Tutum ölçeğinde her bir madde için katılım düzeylerine bakıldığında işletmenin en önemli farklılığının işletmeye katılmak istemelerini

sağlayacak bir kültür yaratması, geliştirmeye açık kısmının ise ücretlendirme sisteminin işin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri doğrultusunda geliştirilebileceğidir.

- Minnesota tatmin ölçeğinde her bir madde için memnuniyet düzeylerine bakıldığında, işletme çalışanların en çok vicdanlarına aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmamalarına memnun oldukları görülmektedir. Bunun yanında çalışanların memnuniyet düzeylerinin en düşük olduğu ifadeler ise kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansının düşük olması ve yapılan iş karşılığında alınan ücretin yeterli olmamasıdır.
- Cinsiyet bazında, Tutum ve Tatmin puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde, sadece Minnesota tatmin için erkek ve kadın ortalamaları arasında farklılık olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Grup ortalamalarına bakıldığında ise kadınların iş tatmin ortalamasının 3,77, erkeklerin iş tatmin ortalamasının ise 3,96 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak erkeklerin iş tatmin düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.
- Pozisyon bazında, Tutum ve Tatmin puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde, 2 değişken için de eleman ile uzman ve yönetici pozisyonlar arasında farklılık olmadığı görülmektedir.

Tüm bu analizlerin neticesi olarak uygulamış olduğumuz anket sonuçlarının güvenilir ve geçerli olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla İnsan kaynakları dengelenmiş sonuç kartının neticelerinin belirlenmesinde kullanılabilecek değerlerdir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde İnsan kaynakları dengelenmiş sonuç kartı oluşturulacak ve elde edilen sonuçlar yorumlanacaktır.

3.12 DENGELENMİŞ SONUÇ KARTI NETİCESİ

Siemens Sanayi ve Ticaret AŞ'de bütçe/planlama döneminde bir sonraki yılın hedefleri belirlenmekte hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kaynaklar tartışılmakta ve karar bağlanmakta ve bu hedefler çerçevesinde dört ana boyutta şirket Dengelenmiş Sonuç Kartı oluşturulmaktadır. Bu bağlamda DSK genel şirket stratejisini ve iş süreçlerini düzenlemek için kullanılan bir işletme yönetim aracıdır. Birinci bölümde de özetlemeye çalıştığım üzere Şirket Dengelenmiş Sonuç Kartı Strateji-hedef-performans ölçümü- geri bildirim ve sürekli iyileştirme sarmalında çalışmaktadır. Tüm bu sürece paralel olarak İKY etkinliğini ölçmek için öncelikle İKY stratejisinin ne olduğu belirlenmelidir. Dolayısıyla ilk olarak İK yönetiminin stratejik bölüm hedefi “Mükemmel firma kültürü, mükemmel iletişim, mükemmel işgörenler yaratılması” olarak belirlenmiş buradan hareketle de İK yönetimi için DSK adapte edilmeye çalışılmıştır. Bölüm veya şirket stratejik hedefi belirlenirken şirket üst düzey yönetimi, şirketin stratejik planlama bölümü, satış pazarlama, üretim gibi bölümler ile birlikte çalışılmış öncelikle beyin fırtınası yardımıyla fikirler toplanılmış ve İK bölümü Dengelenmiş Sonuç Kartı tüm bölümlerin ihtiyaçları ve şirket stratejisine paralel olarak oluşturulmaya çalışılmıştır. Belirlenen kaynak ihtiyacı ise paralel olarak bütçe planlama çalışmaları sırasında öngörülmüştür. Hedefler, uygunluk, fırsatlar, riskler ve gerekli ek kaynaklar için sürekli olarak gözlemlenmelidir. Stratejinin sürekli bir süreç haline getirilmesi Şekil 4’de de görüldüğü üzere: stratejik hedef belirlenmesi, Dengelenmiş Sonuç Kartı, bütçe planlaması ve operasyonel planlar birbirleriyle uyumlu hale getirilmeli ve eş zamanlı olarak nihayetlenmelidir. Bir başka deyişle firmanın bir sonraki yılın bütçesi, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gereken aksiyonlar ve gerekli kaynaklar daha önce belirlenen stratejik hedeflere uygun olacak şekilde ticari yıl başlamadan belirlenir. Bir önceki yılın değerlendirilmesi yapılır ve gerekirse stratejik hedefler ve ayrılan kaynaklar revize edilir. Bu düzen hiçbir zaman bitmeyecek bir süreç olarak

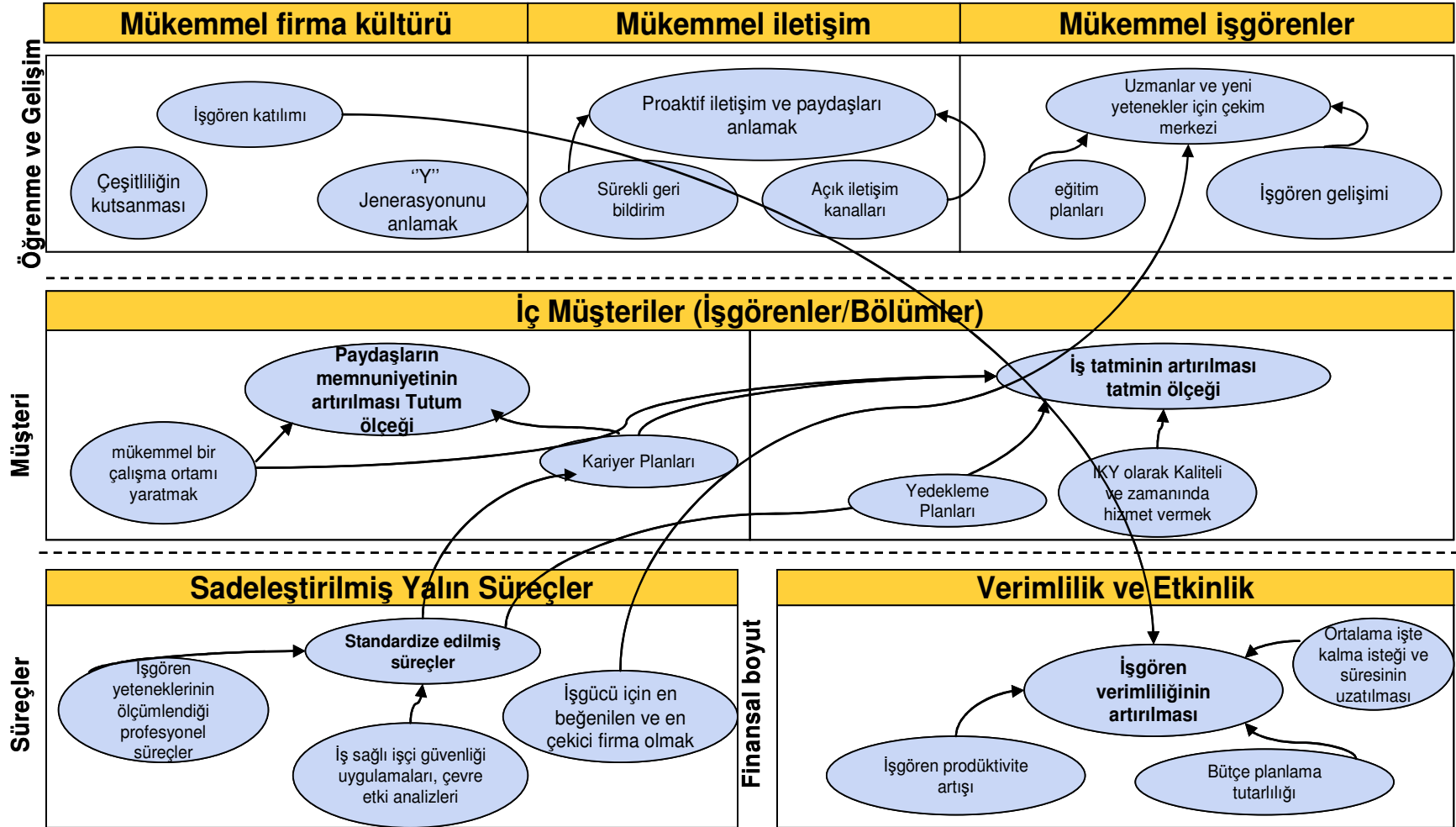
sürekli kendini düzeltme amacıyla çalışırken belirlenen şirket Dengelenmiş Sonuç Kartına ulaşma durumu sene içersinde de gözden geçirilir ancak hedefler revize edilmez.

Belirlenen strateji haritası doğrultusunda IK bölümü DSK klasik DSK formatı korunarak dört ana boyutta düzenlenmiştir.

- **Finansal Boyut**
- **İçsel süreçler Boyutu**
- **Müşteri Boyutu**
- **Öğrenme ve Gelişim Boyutu**

Bu dört boyutta şart olmamakla birlikte yapılan bu çalışmada eşit olarak ağırlıklandırılmıştır boyut içi dağılım ise strateji haritası çalışması sırasında tüm katılımcıların ortak kararı olarak ilgili hedefe verilen önem derecesine göre şekillendirilmiştir. Bölüm DSK başarı oranı hesaplanırken aynı zamanda Şirket Dengelenmiş Sonuç Kartı ile de ilişkilendirilmiştir. İkinci bölümde de İnsan kaynakları Sonuç kartı (HR Scorecard) ile Dengelenmiş Sonuç Kartı ilişkisi şemasında (Şekil 12) de aktarıldığı gibi şirket ana hedeflerinden ve stratejisinden kopuk bir insan kaynakları bölümü Dengelenmiş Sonuç Kartı düşünülemez. Şekil 16 da yer alan İKY strateji haritası yapılan beyin fırtınası çalışması neticesinde yukarıda belirtilen tüm bölümlerin ve şirket üst yönetiminin katılımı ile belirlenmiş, ortaya çıkan fikirler başlıklarına göre gruplandırılmıştır. Hedefler belirlenirken birçok fikir ortaya çıkabilir ancak öncelikli olan stratejiye uygun olan hedeflerin seçilmesidir.

Şekil 16: İKY Strateji Haritası



İKY Dengelenmiş Sonuç Kartı çalışması işte bu harita baz alınarak oluşturulmuştur bir başka deyişle bölüm ve şirket stratejisine uygun ve bu hedefe ulaşmak için alt hedefler, araçlar ve ölçüm kriterleri belirlenmiştir. Her boyut içerisinde yer alan hedeflere yüz üzerinden ağırlıklar verilmiş gerçekleşmeye göre her hedef için alınan puanlar belirlenmiştir. Aksi belirtilmedikçe pozitif veya negatif gerçekleştirmeler doğrusal olarak değerlendirilmiştir örneğin hedef 100 almak iken gerçekleştirme 110 olmuş ve bu hedefin ağırlığı %10 olarak belirlenmiş ise: gerçekleştirme puanı 11 olarak hesaplanacaktır, aynı şekilde gerçekleştirme 80 olmuş ise alınan puan 8 olarak hesaplanacaktır. Ölçüm kriteri evet/hayır olarak belirlenmiş ise bu hedefe ait ilave veya eksik puan hesaplanmaz örneğin ağırlık %10 olarak belirlenmiş ise alınan puan 10 veya 0 olacaktır. Değerlendirmenin doğrusal olması istenmediği durumlarda her ilave %1 puan artış/azalış için hedefin ne olacağı belirtilmelidir, örneğin ağırlık 10 ise 11 puan almak için doğrusal değerlendirmede %110 başarı gerektirirken her %1 puan artış/azalış için beklenen başarı ilave %2 olarak tanımlanırsa 11 puan almak için %120 başarı göstermek gerekir. Bir başka deyişle bu uygulama ile hedef gerçekleştirme puanı açısı belirlenmiş olur (doğrusal değerlendirmede gerçekleştirme çizgisi açısı 45 derecedir) teorik olarak her iki yöne farklı açılar belirlenebilse de adalet algısına zedelememek adına artı ve eksi değerlere tek bir açı tanımlanmasında fayda vardır.

Her bir hedefe ilişkin gerçekleştirmeler incelenip alınan puanlar belirlendikten sonra aynı boyut içerisinde yer alan hedeflerin puanı toplanarak boyut neticesi bulunur. Boyut neticelerinin ağırlıklı ortalaması ise (bu çalışmada her boyuta eşit ağırlık verilmiştir) İKY sonuç karnesi neticesini verecektir. Hedefler seçilirken birinci bölümde bahsedildiği üzere stratejik hedefe ulaşılmasına yönelik hedeflere öncelik verilmiş, hedeflerin somut, zaman bağımlı, ölçülebilen ve gerçekçi (ulaşılabilir) olmasına dikkat edilmiştir. İKY karnesi toplam neticesi önemli olmakla birlikte tek, tek bütün hedef gerçekleştirmeler incelenerek sapmaların nedenleri belirlenir ve bir sonraki yıl hedefleri değerlendirilir.

3.12.1. Öğrenme ve Gelişim Boyutu ve Ölçümü

Öğrenme ve Gelişim boyutu genel olarak uzun dönem başarı için ihtiyaç duyulan işgören gelişimine, eğitimine, farklılıkların zenginliğinden faydalanmasına odaklanmıştır. Aynı şekilde iletişim kanallarının iyileştirilmesi kişisel farkında lığın artırılması da örgütün uzun dönemli başarısına katkıda bulunacaktır. Bu çalışmada öğrenme ve gelişim boyutu için aşağıdaki tabloda yer alan altı konuda yedi hedef belirlenmiştir:

Tablo 28: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Ölçümü

BOYUT	Konu	ÖLÇÜM KRİTERLERİ	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
ÖĞRENME VE GELİŞİM	İşgören Gelişimi	Yetenek havuzunun artırılması- önemli yetenekleri seçilmesi, yerleştirilmesi ve uyumlaştırılması için Koçluk ve mentorluk programına başvuru adedinin artırılması	Geçen yılki başvuruya göre 10% luk artış. +/- 5% = 1%	12%	20%	20
	Eğitim planları	Tutum anketi 10 numaralı ifadeye katılım oranı >3 "İşletmem işgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarını imkan tanıyacak uygun eğitimi verir (evet/ hayır)"	>3 puan	4	20%	20
	Y Jenerasyonunu anlamak	Y Jenerasyonuna ilişkin yapılan eğitici aktivite sayısı (katılım > 90% hedef kitle)	Yıl içerisinde minimum 2 aktivite yapılması	3 aktivite gerçekleştirilmiş 2 adedinde katılımcı sayısı > 90% kriteri sağlanmıştır	10%	10
	İşgören Katılımı	Tatmin ölçeği 16.ifade Yıl içerisinde verilen ve kabul edilen iyileştirme önerileri	5	3	10%	6
	Açık İletişim	360 derece geri bildirim uygulama oranı	30%	25%	20%	16
	Çeşitlilik	Çeşitlilik bildirgesi imzalama oranı, (E/H)	50%,	60%	10%	10
		Engelli işgören oranı (E/H)	>3%	>3%	10%	10
Boyut ağırlığı: 25%			Boyut	Neticesi	100%	92

İşgören gelişimi: Bu başlıkta ölçülmek istenen; Yeteneklerin tespiti ve yetenek havuzunun oluşturulması için uygulanan Mentorluk ve koçluk

programına başvuruda bulunan işgören sayısı, bu programlara katılan işgörenlerin gözlemlenmesidir. Ölçüm kriteri ise bu programlara yapılan başvuru adedinin bir önceki döneme göre artırılmasıdır. Bir yıl içerisinde başvuru oranının %10 artırılması hedeflenmiş artı eksi her 5% ilave gerçekleşmenin sonuç puanını %1 artırması öngörülmüştür. Bu başlığın boyut içerisindeki hedef ağırlığı 100 üzerinden 20 olarak belirlenmiştir. Hedef neticesi geçen yıla göre %12 artış olarak gerçekleşmiş gerçekleşme hedefin üzerinde olmasına rağmen belirlenen kriter ilave 1 puan için %5 fazla gerçekleşme kriteri uyarınca alınan puan 20 olarak hesaplanmıştır.

Eğitim Planları: Eğitim planları işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri yeni beceriler edinmeleri, kariyer planları doğrultusunda yeni görevlere hazırlanmaları açısından İKY süreçlerinin arasında en kritik olanlarından bir tanesidir. Kişinin ihtiyacına uygun doğru eğitimlerin planlanması gerekli bütçenin ayrılması alınan eğitimlerden sonra geri bildirimlerin toplanarak değerlendirilmesi ve bu sayede eğitim kataloglarının revize edilmesi İK yönetiminin görevidir. Bu süreçte bölümler, işgörenler ile birlikte çalışılsa da İK süreç sahibi olarak eğitim kataloglarının güncel tutulmasından, eğitimlerin düzenlenmesinden, eğitimler sonrasında alınan geribildirimlerin değerlendirilerek gerekli düzeltmelerin yapılmasından, işgörenler için öngörülen eğitimlere katılımın takip edilmesinden sorumludur. İK işgörenlerin değerlendirme toplantılarında ortaya çıkan ve kayıt altına alınan eğitim ihtiyaç ve taleplerinin planlanmasının da takipçisi olur bir anlamda İşgören adına gerek eğitim planları, gerek kariyer planları olsun kendisi için alınmış kararların uygulanmasında işgörenin sesidir. Sürecin uygunluğu ve iyileştirmeye açık yönler belirli dönemlerde düzenlenen anket yardımıyla tespit edilir ve işgörenlerde ki algı ölçülür. Gerçekleştirilen eğitimlerin etkinliği, yapılacak olan eğitim çıkışı anketleriyle de takip edilebilir bu anketlerde katılımcılara alınan eğitimin yapılan işe uygunluğu, planlaması gibi bir çok boyutta sorular yöneltilebilir. Bu çalışmada hedef, işgören tutum anketinde 10 numaralı ifade olarak yer alan “İşletmem işgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarını imkan tanıyacak uygun eğitimi

verir” ifadesine katılımın 3’ün üzerinde gerçekleşmesi olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilmiş olan tutum anketinde 10 numaralı ifadeye ortalama katılım 4 olarak gerçekleşmiştir alınan bu sonuç 11 soruluk anket içerisinde en olumlu ilk 3 sonuç arasındadır ve işgörenlerin olumlu algılarını göstermektedir, dolayısıyla bu başlıkta gerçekleşme tam puan olan 20 puan ile değerlendirilmiştir.

Y Jenerasyonunu anlamak: Bu konuda ölçüm kriteri Y kuşağı ve takip eden kuşakları anlamaya ilişkin yapılmış aktivite adedi, bu konuda İK işgörenlerinin ve şirket yöneticilerinin aldıkları eğitim, seminer adedi, İKY biriminin konuya ilişkin çalışmaları ve tavsiye etmiş olduğu yayın adedidir. Y kuşağını anlamak mevcut Şirket yönetici ve çalışanlarının yeni işgörenlerin hayata bakış açılarını isteklerini, beklentilerini anlayabilmeleri açısından önemlidir bu sayede iletişim güçlendirilir ve çalışma ortamından memnuniyet artırılmış olur. Bu hedef için yıl içerisinde en az iki adet aktivite yapılması ve bu aktiviteye hedef kitle katılım oranının %90 büyük olması istenmiştir. Toplamda üç adet aktivite yapılmasına rağmen katılım kriteri sadece iki aktivitede sağlanabilmiş yinede hedefe ulaşıldığı için 10 tam puan hesaplanmıştır. Bu hedef daha önce de örneğini gördüğümüz üzere kendi kendini değerlendirme hedefidir bir başka deyişle İKY bir yıl önce ulaşmak istediği noktayı kendi belirlemiş, ilan etmiş ve bu hedefe ulaşılıp ulaşılmadığını ölçümlenmiştir.

İyileştirme önerileri: Yıl içerisinde verilen ve sonucunda parasal bir değer getirdiği tespit edilmiş olan iyileştirme önerisi sayısı. Verilen iyileştirme önerisi öncelikle uygulanabilirlik açısından ilgili bölümdeki uzman tarafından incelenir uygulanabilir nitelikte olanlar finansal getirisinin hesaplanması için ilgili uzmana yönlendirilir ve neticeler takip edilir önerinin sağlamış olduğu getirinin belirli bir oranında öneri sahibi işgörene prim ödenir. Ayrıca tüm ilk aşamayı geçmiş önerilere de küçük bir teşvik edici ödeme yapılır. Sene içerisinde verilen öneri adedi bu uygulamaya olan güvenin bir göstergesi, sağlanan tasarruf ise direk olarak finansal bir hedeftir. Bu uygulamada hedef olarak

ise işgörenlerin yeni öneriler getirmede kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri araştırılmıştır. Nitekim Minnesota tatmin ölçeği anketinde yer alan 16. ifade de “İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından” ifadesinde tatmin düzeyi ortalama 3,9 olarak gerçekleşmiştir. Bu bağlamda işgörenler yeni yöntemler öneriler getirme bakımından herhangi bir problem olmadığını beyan etmiş olsalar da getirilen öneri adedinin artırılması hedeflenenden aşağıda olduğu için hedef 10 üzerinden 6 puan ile değerlendirilmiştir

Açık iletişim: Bu hedefle ölçülmek istenen açık iletişimin sağlanması için uygulanan 360 derece geri besleme programına katılım oranıdır. 360 derece geri besleme programında kişiye varsa kendisine bağlı çalışanlar, şirket içersinde kendisiyle aynı seviyede çalışanlar ve üstleri isim belirtilmeksizin değerlendirmede bulunurlar aynı zamanda işgörenden kendi değerlendirmesini de yapması istenir ve bu değerlendirme uzman psikologlar ve/veya eğitimciler yardımıyla beraberce incelenir. İşgörenin kendini geliştirmesi için gerekli adımlar beraberce kararlaştırılır ilgili adımlar atıldıktan sonra kişi kendisindeki gelişimi anlayabilmesi maksadıyla tekrar 360 derece değerlendirme sürecine tabi tutulur. Bu uygulama kişinin kendisi hakkında tarafsız bir bilgi edinmesini sağladığı gibi başkalarının kendisini nasıl gördüğü ile kişinin kendisini nasıl gördüğü arasındaki farkları da göstermesi açısından önemlidir. Özellikle aradaki bu farklar incelenerek işgörene çok değerli bir geri besleme sağlanmış olur. IK Dengelenmiş Sonuç Kartı da ölçüm kriteri olarak ilgili dönemde 360 derece değerlendirmeye tabi tutulan kişi sayısı / toplam işgören sayısı kullanılmıştır. Hedef tüm çalışanların %30'u olarak belirlenmiştir burada hedef ancak kurumların ilgili süreçleri uygulama derinliklerine ve hedef kitleye göre firma özel olarak belirlenebilir. Bu uygulamayı ilk defa yapacak bir firmada hedefin çok yüksek belirlenmesi gerçek dışı olacak, düşük belirlenmesi ise amaca hizmet etmeyecektir. Gerçekleşme %25 olmuş hedefin altında kalmıştır, nedenleri incelenmeli, uygulama haritası gözden geçirilmeli zaman içersinde ulaşılması beklenen hedefler gözden geçirilmelidir.

Çeşitlilik: Bu başlıkta hedef tüm çalışanların, yöneticilerin hangi ırk, millet, dil, din, mezhepten geldiğine, hangi fiziksel kusuru bulunduğu, cinsel tercihin, geçmişine, aile bireylerine ve aile yapısına bakılmaksızın eşit olduğunu ve eşit muamele görmesi gerektiğini ifade eden firma çeşitlilik bildirgesini gönüllü olarak imzalamış ve imzaladığını da tüm paydaşlara duyurmuş işgören adedi/toplam işgören oranıdır. Nitekim firmalarda çok kültürlülüğün artırılması hoşgörünün özendirilmesi, önyargıların azaltılması ve yaratıcı bir çalışma ortamı sağlanması açısından önemlidir. Çeşitliliğe saygı iletişimi güçlendireceği gibi çalışma ortamından genel memnuniyeti de artıracaktır. Bu başlıkta bir diğer ölçüm kriteri ise engelli çalışan sayısı olarak belirlenmiştir. Her iki başlıkta da gerçekleştirmeler hedeflenenin üzerinde olduğu halde hedef değerlendirme kriteri evet/hayır olduğu için 10 'ar puan hesaplanmıştır.

Tüm hedeflerden alınan puanlar toplanarak öğrenme ve gelişim boyutu puanı 92 olarak bulunmuştur. Bir başka deyişle İKY bu boyutta hedeflerine %92 oranında ulaşmıştır, ancak gerçekleşmenin yüksek olması sonuçların tek, tek incelenmesi gerekmediği anlamına gelmez en yüksek puan alınan hedef dahi incelenmeli düzeltici tedbirler belirlenmelidir; istenen olgunluk seviyesine ulaşıldığı düşünülürse bir sonraki yıl hedeflerinden çıkarılabilir.

3.12.2. Müşteri Boyutu ve Ölçümü

İK bölümünün iç müşterisi şüphesiz ki işgörenler ve diğer bölümlerdir. Dış müşteri olarak da diğer tüm paydaşlar düşünülebilir ancak çalışmamızda hedefler ağırlıklı olarak iç müşterilere yönelik konulmuştur tezimizin önemli savlarından birisi de etkin insan kaynakları yönetiminin önemli bir göstergesi İK yönetiminin müşterisi olan işgörenlerin tatmin ve olumlu tutum seviyelerinin yüksekliğidir. Aslında tüm İKY sonuç kartı temel olarak bu amaca hizmetle düzenlenmiştir. Bu boyutta 4 ana başlıkta 5 hedef belirlenmiş gerçekleştirmelere göre puanlar hesaplanmıştır.

Tablo 29: Müşteri Boyutu ve Ölçümü

BOYUT	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
MÜŞTERİ	İç Müşteri memnuniyeti (tüm çalışanların İKY den memnuniyet oranları)	Tutum anketi sonuçları. Tüm sonuçlar > 3 =100	>3	>3,	20%	20
	İyi bir çalışma ortamı yaratılması Minnesota tatmin ölçeği	Tatmin anketi sonuçları. Tüm sonuçlar > 3 =100	>3	>3	20%	20
	Kariyer planları	Tutum anketi "İşletmem kariyer planları yapar ve uygular" ifadesi	>3,3	3,6	20%	24
		Stratejik pozisyonlara kariyer planı uyarınca yapılan atama yüzdesi (atama/açılan pozisyon)	60%	30%	30%	15
	Yedekleme planları	Tutum anketi 2 numaralı ifade "İşletmem her seviyedeki çalışanlar için halef havuzu oluşturur"	>3,5	3,7	10%	10
	Boyut ağırlığı: 25%		Boyut neticesi :		100%	89

İç müşteri memnuniyeti: iç müşteri memnuniyetinin geliştirilmesinin ölçülmesinde kullanılabilecek en önemli kıstas iç müşteri tutum anketi sonuçlarıdır. Belirli dönemlerde (örneğin yıllık) tekrar edilen anketler aracılığıyla diğer bölümlerin, işgörenlerin tutumlarının ölçülmesidir. Bu sayede verilmekte olan hizmetlerin kalitesi ve yaratılan algı her seferinde gözden geçirilir ve diğer bölümlerde çalışan işgörenlere kimlikleri açıklanmaksızın geri bildirimde bulunma sansı tanınmış olur. Bir önceki bölümde uyguladığımız ve detaylı olarak incelediğimiz tutum anketi neticeleri bu başlıktan hesaplanacak olan puanın belirleyicisidir. Etkin bir insan kaynakları yönetiminden bahsetmek için İşgörenlerin genel olarak tutumlarının olumlu olması gerekir. Anket soruları tek tek incelenmeli ve iyileştirmeye açık yönler tespit edilmelidir ancak bir bütün olarak memnuniyetten bahsedebilmek için hedef olarak tüm ifadelere katılım oranının 3 den büyük olması belirlenmiştir. Dolayısıyla gerçekleşmenin 3'den küçük olması durumunda bu hedeften alınacak puan 0 olarak

hesaplanmalıdır. Alınabilecek maksimum puanın 5 olmasından hareketle örneğin 5 puanın karşılığına %200 3 puanın karşılığı %70 olarak değerlendirilerek bir doğru çizilebilir bu formüle göre de her %1 lik artış/azalış için gerekli olan ilave puan hesaplanabilir. Ancak konulan hedef tüm algıların 3 puanın üzerinde olması olarak belirlendiğinden netice 0 veya %100 olarak gerçekleşecektir, çünkü burada ölçülmek istenen ortalama değer değil tüm ifadelerde tatmin seviyesinin yüksekliğidir. Aksi halde katılımın çok yüksek olduğu ifadeler ortalamayı yükseltecek ve hedefin doğru bir şekilde ölçülmesini engelleyecektir, aynı durum katılımın düşük olduğu ifadeler için de geçerlidir. Bu anket yardımıyla iyileştirilmesi gereken noktalar belirlendikten sonra atılması gereken somut adımlar belirlenir ve aksiyon planları yapılır. Döngü sürekli iyileştirme ve değişen koşullara göre değişen algılara uyum sağlama şeklinde devam ettirilir. Sonraki yıllarda yapılacak olan anket çalışmalarında kullanılacak ifadelerin yıllar içerisinde değişip değişmediğine dikkat edilmelidir. Her yıl farklı ifadeler kullanılacak olur ise gelişimin takibi karşılaştırma yapılması zorlaşacaktır. Anket neticesinde tüm ifadelere ortalama katılım oranı 3'ün üzerinde gerçekleşmiştir dolayısıyla bu hedeften alınan puan 20 olarak hesaplanmıştır.

İyi bir çalışma ortamı yaratılması: Çalışma ortamının fiziki koşullarından olan memnuniyet genel işgören memnuniyetini de etkilemektedir. Yapılan anketler yardımıyla çalışma koşulları hakkında geri bildirim almak mümkündür. Ancak çalışma ortamından kasıt sadece fiziki koşullar değildir o halde memnuniyetin ölçülmesi için ortalama kıdem de bir fikir verebilir. İKY DSK' ına koyabileceğimiz bir diğer kriter ise kendi isteği ile isten ayrılan işgören yüzdesidir ayrılma kararının tüm faktörler göz önüne alınarak verilmiş bir karar olduğu düşünülürse bu oran daha net bir fikir verecektir. Fakat her iki ölçümde sadece sonucu işaret eden ölçümler olduğundan neyin daha iyileştirilebileceği bilgisini vermez. Bu yüzden tamamlayıcı bilgi olabilmekle beraber hedef olarak düşünülmemiştir. Hedef olarak çalışma ortamından duyulan genel tatmin Minnesota tatmin ölçeği veya benzeri anketler ile ölçülerek bu oranı artırmanın yolları araştırılmalı düşük neticelerde temel

sebeup analizi yapılarak gerçek nedenlerin ortaya konması sağlanmalıdır. Bu anlamda İKY adına koyacağımız kriter Minnesota iş tatmin leği kullanılarak gerçekleştirilmiş olan anket sonuçları olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin görevi bu algıları ölçecek yöntemler geliştirmek, etkili bir şekilde uygulamak ve çıkan zayıf ynlerin iyileştirilmesi için yapılan çalışmaların takipçisi olmaktır. Yapılmış olan Minnesota iş tatmin leği anketinde hesaplanan iş tatmin ortalamaları bayanlarda 3,77 erkeklerde 3,96 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak erkeklerin iş tatmin düzeyleri kadınlara göre daha yüksektir ve 3. bölümde de ispat edildiği üzere bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Her ne kadar gerçekleşmeler hem erkekler hem de bayanlarda yüksek olsa da aradaki farkın sebepleri araştırılmalıdır. Bu boyutta konulmuş olan hedef, cinsiyet ayırımından bağımsız olarak tüm ifadelere katılım oranının 3 den büyük olması şeklinde belirlendiğinden alınan puan tatmin anketi neticeleri doğrultusunda 20 olarak hesaplanmıştır.

Kariyer Planları: Kariyer planları iřėörenlerin performans değerlendirmesi yapılırken orta veya uzun vadede görev alabilecekleri pozisyonların belirlenmesidir. Bu planlar kişinin istekleri yetenekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda bir st yöneticisi ile beraberce kararlaştırılır ve İKY tarafından kayıt altına alınır, gerektiği durumlarda bu sürece varsa iki st yöneticisi de dâhil edilir. Her bir iřėrenden aynı zamanda kendi yerini alabilecek bir ast ve bir aynı seviyedeki çalışan tavsiye etmesi beklenir. Bu planlar doğrultusunda alınması gereken, gerek mesleki, gerek yönetsel, gerekse beceri eğitimleri planlanır, kariyer planı denilince akla sadece dikey planlama gelmemelidir, iřėren için dikey ve yatay planlar yapılır bu planlar çalışma yeri, şehri bölgesi vb. değişikliği olabileceği gibi yatay rotasyon veya terfide olabilir. Aynı başlıkta İKY iřėrenlerinin de geleceği de dşnlmelidir. İKY alışanları kendi planları olmadan diğer çalışanların planlarını yapmakta zorlanacakları gibi sisteme olan inançları da sarsılacaktır dolayısıyla önce kendi kariyer planlarının yapılması farkındalığın yaratılması açısından önemlidir. İřėren algısının yanında kariyer planı yapılmış alışanlar / Toplam beyaz yakalı çalışanlar oranı da sürekli olarak izlenmelidir. Bu oran

hesaplanırken sene sonu kümülatif değerler baz alınır. Anket neticesi hedeflenenden %10 daha iyi gerçekleşmiş olup bu başlıktan 24 puan alınmıştır.

Stratejik oran ise stratejik pozisyonlara kariyer planı doğrultusunda yapılan atama / ilgili dönem içerisinde açılan stratejik pozisyon, şeklinde hesaplanır ve kariyer planlaması sürecinde önemli bir göstergedir. Bu oranın yüksekliği işgörenlerin İKY uygulamalarına olan güvenlerini artıracak gibi kendileri için yapılmış planlara ve bu planların gerektirdiklerinin yerine getirilmesine de destek olacaktır. Kurumsal bütünlük kurulabilmesi açısından bu tarz hedefler sadece İK yönetimine değil aynı zamanda bölüm yöneticilerine de konulmaktadır bu sayede İKY'nin desteği, takibi, yöneticilerin sahiplenmesi sayesinde işgörenlerin somut kariyer planlarının oluşturulması sağlanır. İKY tüm şirket ihtiyacını görebilmesi ve planlaması açısından bu süreçte en önemli rolü oynar ve sürecin sahibidir. Stratejik oranda gerçekleşme hedeflenin altında kalmış 30 puan değerindeki bu hedeften 15 puan alınabilmektedir.

Şekil 17 de görüleceği üzere kariyer planlarına müşteri boyutu içerisinde %50 gibi önemli bir ağırlık verilmiştir verilen ağırlık ile ilgili hedefe biçilen önem gösterilmektedir. Kariyer planları başlığından işletme toplam olarak 50 puan üzerinden 39 puan almıştır. Nitekim Tutum ölçeği anketi sonuçları bu neticeyi desteklemektedir. Tablo 22' de görüleceği üzere İşgören tutum ölçeği anketinde 6 numaralı "İşletmem kariyer gelişimi, rotasyon ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir" ve 7 numaralı "kariyer planları yapar ve uygular" ifadelerine katılım ortalaması 3.6 olarak belirlenmiştir. Stratejik pozisyonlar başlığında ki neticenin nedenleri ise araştırılmalı mutlak değer olarak kaç stratejik pozisyonun açıldığına bakılmalı, gerekli düzeltici önleyici faaliyet adımları, bölümler ve üst yönetim ile belirlenmelidir.

Yedekleme Planları: Yedekleme planları ise kariyer planlarından farklı olarak günlük işleyiş sırasında meydana gelebilecek beklenmedik durumlar

karşısında işgücü kaybının nasıl telafi edileceğinin belirlendiği planlardır. İşgücü kaybı izin, hastalık, iş kazası gibi kısa süreli durumlarla olabileceği gibi işten ayrılma şeklinde uzun dönemli etkileri olabilecek şekilde de gerçekleşebilir. Beklenmedik şekilde işten ayrılmalar neticesinde oluşabilecek boşluk işletme neticelerini doğrudan etkileyebilecek sonuçlar doğurabilir, aynı şekilde ayrılan işgörenin yapmakta olduğu görevlerinin, ilgili pozisyon doldurulana dek, aksamasına yol açabilir. Bu yüzden yedekleme planlarının yapılması ve kayıt altına alınması oldukça önemlidir. Beklenmedik bir durumda bu planlar yardımıyla açılacak olan pozisyon hızlı bir şekilde doldurulabilir veya kalıcı çözüm oluşturulana dek bulunacak ara çözümler için bu planlardan yararlanılabilir. Hangi pozisyonlar için yedekleme planı yapılması gerektiğine İKY ve bölümler ortaklaşa karar verirler. Yedekleme planı yapılmış işgören yüzdesi = yedekleme planı olan çalışanlar / toplam çalışanlardır ve sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada işgören tutumu anketinde yer alan 2 numaralı “işletmem her seviyedeki çalışanlar için halef havuzu oluşturur” ifadesine katılım ortalama 3.7 olarak gerçekleşmiştir bu sonuca göre de hedefe ulaşıldığı gayet açık bir şekilde tespit edilebilmektedir, bu nedenle hedef gerçekleşmesi 10 tam puan ile değerlendirilmiştir.

Müşteri boyutunda yer alan tüm hedeflerden elde edilen puanlar toplandığında bu boyutun toplam puanı 89 olarak hesaplanmıştır. Bir başka deyişle İKY müşteri boyutunda belirlenen hedeflere göre %89 luk bir başarı elde etmiştir.

3.12.3. Süreçler Boyutu ve Ölçümü

Süreçler boyutunda üç ana başlıkta toplam altı hedef belirlenmiştir. Bu boyutta genel olarak süreç standardizasyonu ve uygulamalar ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 30: Süreçler Boyutu ve Ölçümü

BOYUT						
	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
SÜREÇLER	Genel süreçler	Proses olgunluk derecesi ölçümleri (denetlemeleri) her 0,1 puan = +/- 10%	Denetim neticesi 2,4 puan almak	2,2	20%	16
	İş sağlığı işçi güvenliği uygulamaları	İş hastalığı vaka adedi	0	2	20%	0
		İş katagorilerine göre iş kazası oranları	<0,01/yıl	<0,01/yıl	10%	10
		Normal Hastalık sebebiyle devamsızlık günü	< ortalama 5 gün	4 gün	10%	10
	Beğenilen ve çekici bir firma olmak. Tutum ölçeği	“İşletmem işgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır”	3,5	4.4	20%	25
		Teklif edilen işi kabul etme oranı (bir yıl içerisinde) (evet/hayır)	İlk teklifte kabul oranı > 90%	98%	20%	20
	Boyut ağırlığı: 25%			Boyut neticesi :		100%

Süreç Yönetimi olgunluk değerlendirmesi: Süreç yapısı süreç ve bilgi yönetimi konularında ilkeler tanımlayan, kurumsal süreç yönetiminde yön belirleyen, düzenli değerlendirme ve kıyaslama fırsatları sağlayan bir yaklaşımdır. Bağlayıcı prensipleri ve süreç yönetimini çevreleyen tanımlarıyla tek bir süreç yönetimi uyarlamasına temel oluşturur. Süreç yönetimi metodolojisi, bölümlerdeki süreç uyarlamaları ve operasyon için gerekli olan tüm araç, kavram, yaklaşım, prosedür ve kılavuzları içerir. Doğru bir şekilde uyarlandığında süreç standardizasyonu, sinerji sağlanmasını ve operasyonel mükemmelliği tetikler. Süreç Yönetimi programının uygun bir şekilde uygulanması, yüksek güvenilirlik ve uygunsuzlukların azalması ile süreçlerin mükemmelleştirilmesi ve böylelikle hem süreç maliyetlerinde hem de süreç çevrim sürelerinde azalma ve kalitenin artmasıyla sonuçlanır. Süreç yönetimi müşteri ve iş ortaklarına, standart süreç uygulaması aracılığı ile tek bir görünüm sunar, aynı zamanda standart hizmet seviyesi ve firma içerisinde ortak bir iş lisanı sağlar. Tüm iş birimleri arasında en iyi uygulama paylaşımını mümkün kılar. Dikey ve yatay süreç standardizasyonu ile iyileştirilmiş güvenilir IT altyapısı ve paylaşılan hizmetler için imkân sağlar.

Organizasyonun değer oluşturan tüm sreğlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttırır.

Bu hedef ile lęmlenmek istenen İKY sreğlerinin tamamıdır örneğin işe alma süreci, eğitim planlama süreci vb. Bu sreğlerinin standardizasyonun sağlanması, dokümantasyonun hazırlanması ve organizasyon iğersindeki bilgi yayılımının bir başka değişle tüm İK ęalıřanların kendisiyle ilgili sreğlerden bilgi sahibi olmasının sağlanmasıdır. İnsan kaynakları sreğlerinin değerlendirilmesi için her yıl Sreğ yönetimi olgunluk değerlendirmesi denetimi yapılır. Bu değerlendirme ile tüm İKY sreğleri gözden geçirilmiş olur ve aynı zamanda organizasyon iğersindeki bilginin yayılım düzeyi de test edilmiş olur, test neticesi bir zincirin ancak en zayıf halkası kadar kuvvetli olabileceğinden hareketle İK alt sreğlerden alınan en düşük puan olarak belirlenir. İKY Dengelenmiş Sonuç Kartın da alınan bu puan ile ilgili hedef değerler belirlenir ve her yıl iyileştirilmesi beklenir. Bu hedef bir anlamda şirket Dengelenmiş Sonuç Kartın da bulunan EFQM mükemmellik modeli stratejik hedefinin alt kırılımı olarak da düşünülebilir. Yapılan değerlendirmede hedefe tam olarak ulaşılamadığı belirlenmiş dolayısıyla 20 puan üzerinden 16 puan alınabilmiştir.

İş sağlığı iřęi güvenliği uygulamaları: Kurumlar, geręekleřtirdikleri faaliyetleri sırasında ortaya ęıkan sağlık/güvenlik riskleri ve ęevre boyutlarıyla bağlantılı yasal sorumlulukları yerine getirmek ve oluşabilecek sağlık, güvenlik ve ęevresel riskleri önleyecek şekilde tedbirler almak ile ykmldrlar. Kurumlar aynı zamanda ęevre kirliliğinin azaltılması, ęalıřanların bireysel sağlıklarını koruyarak, ęalıřma ve ortam şartlarını sağlıklı hale getirerek iş kazası ve meslek hastalıklarının engellenmesi, tüm işgören ve tedarikęilerin bilgi ve bilinę düzeylerinin geliştirmesi yönünde ęalıřmalar yapmaktan da sorumludurlar. Esasen kurumların ęevre, sağlık ve güvenlik risklerini belirleyerek önlemler geliştirmesi ve tehlikeleri tamamen ortadan kaldıracak yöntemleri uygulamaları kendi devamlılıklarının sağlanması açısından da kağınılmazdır. Olası iş kazaları, yangın, mesleki

hastalık gibi durumların işverenlere maliyetleri oldukça yüksek olabilmektedir. İş sağlığı işçi güvenliği uygulamaları eğitimler, makine bakımları, koruyucu malzemeler, tatbikatlar, levhalar, risk analizleri, yangın güvenliği, süreç denetimleri gibi çok geniş konuları kapsamaktadır ancak İKY etkinliğinin ölçülmesinde en sık kullanılan oran iş kazası oranı ve mesleki hastalıklar oranıdır. Bu uygulamada üç kriter sorgulanmıştır kaza adedi, iş hastalığı vaka adedi ve tespit süresi, normal hastalıktan kaybedilen işgünü; nitekim salgın hastalıklara karşı işgörenlerin aşılmasının sağlanması, dezenfektanların konulması, çalışma ortamının sağlık ve güvenlik şartlarına uygun olmasının sağlanması yine insan kaynakları yönetiminin görevlerindendir ve burada oluşacak zafiyet İK yönetimi etkinliğini azaltır, kaynak israfına yol açar ve işgörenlerin moral motivasyonun düşmesine yol açabilir. İş hastalığı vaka adedinin 2 olarak gerçekleşmesi 0 hata hedefine ulaşamadığını gösterdiği için bu hedeften hiç puan alınamamıştır. Her ne kadar rutin kontrollerin düzenli şekilde yapılması vakaların zamanında tespitine yol açmış olsa da hedef gerekli düzenlemelerin yapılarak 0 iş hastalığı vakası olduğundan hedefe ulaşamamıştır. Bu sistemde her türlü iyi niyet, tedbir alınmış olsa dahi değerlendirme sonuç üzerinden yapılmalı kanaat notu kullanılmamalıdır. Normal hastalık nedeni ile devamsızlık ve iş kazası hedefleri tutturulmuş her iki hedeften de tam puan olan 10 puan alınmıştır.

Beğenilen ve çekici bir işveren olmak: Mevcut işgörenlerin tavsiyesiyle işe başvurma oranı yeni açılmış pozisyonlara çeşitli kanallar vasıtasıyla başvuran adaylardan kaçının mevcut çalışanların tavsiyesi üzerine başvurduğunu ölçer. Mevcut çalışanların çalıştıkları işyerini tavsiye etmeleri aynı zamanda çalıştıkları yerden memnuniyetler ininde göstergesidir dolayısıyla önemli bir göstergedir. İşgören tutum ölçeği anketi sonuçları da bu hedefi ölçmek için kullanılabilir ankette 4 numaralı ifade olarak yer alan “İşletmem işgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ifadesine katılım oranı tüm anket sonuçları içerisinde yer alan en yüksek ortalama ile 4.4 olarak belirlenmiştir. . Bu başlıkta gerçekleşme

büyük bir başarı ile hedeflenen değerin üzerine çıkmış ve bu hedeften 25 puan alınmıştır. Bu kapsamda bir diğer ölçüm kriteri ise teklif edilen işi kabul eden aday yüzdesidir bu oranın yüzde 90'nın üzerinde olması hedeflenmiştir. Bu yüzde aynı zamanda bir işveren olarak firma algısının da bir göstergesidir.

Her iki oranı da müşteri boyutunda ele almak mümkündür, ancak bu çalışmada her iki neticenin de süreçlerdeki uygulama başarısının bir çıktısı olduğu yorumu yapılarak süreç boyutuna dahil edilmiştir.

Toplam süreç boyutu puanı tüm hedef puanlarının toplanması ile 81 olarak hesaplanmıştır. Bu netice genel olarak olumlu olsa da iyileştirmeye açık alanlarında bulunduğunu işaret etmektedir.

3.12.4. Finansal Boyut ve Ölçümü

Gerek klasik Dengelenmiş Sonuç Kartında gerekse İnsan kaynakları yönetimi etkinliğinin ölçülmesi için oluşturmuş olduğumuz çalışmada finansal boyutun var olmadığı dengelenmiş sonuç kartı düşünülemez. Bu boyutta iki ana başlıkta toplam altı hedef belirlenmiştir.

Tablo 31: Finansal Boyut ve Ölçümü

BOYUT	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
FİNANSAL	İşte kalma sürelerinin iyileştirilmesi	İşgücü dönüşüm oranları	< 5%	3%	15%	21
		Devamsızlık Oranı (ortalama)	<2gün/yıl	1,7 gün	15%	17
		Stratejik pozisyonlardaki işgören devir hızı	< 2%	<2%	30%	30
	Bütçe, maliyet yönetimi ve plan kalitesi	Kişi başına İK Maliyeti			20%	15
		İş alma masrafları / süresi			10%	10
		Bölüm bütçesi gerçekleşme oranı, plan kalitesi (puanlama evet/hayır)	+/- 5% sapma	-3%	10%	10
	Boyut ağırlığı: 25%		Boyut neticesi :		103	

İşgücü dönüşüm oranları: İK yönetiminin bir başka hedefi de işgücü dönüşüm oranlarının iyileştirilmesidir. İşgücü dönüşüm oranı = bir çalışma döneminde (bu uygulamada çalışma dönemi bir mali yıl olarak alınmıştır ancak 1 ay 3 ay gibi dönemlerde kullanılabilir) işten kendi isteği ile ayrılanlar / Ortalama işgören x 100 olarak hesaplanmaktadır. Bu oranın yüksek olması işgücü tedarik, eğitim, oryantasyon maliyetleri gibi direk maliyetlerinin yüksek olmasının yanı sıra yeni alınacak kişinin adaptasyonu sırasında kaybedilen sürenin üretime, satışlara yansması gibi dolaylı fakat çok önemli maliyetler de doğurmaktadır. İşgücü dönüşüm oranının yüksek olması bölüm içersinde huzursuzluğa yol açacağı gibi mevcut çalışanların motivasyonunu da düşürebilecektir. Bilindiği gibi işgücü değişim oranlarının en fazla ilişkili olduğu iki değişken iş tatminsizliği ve ekonomik koşullardır. (Bingöl, 2006 :576). Siemens Sanayi ve Ticaret firmasında işgörenler yaptıkları işlerin yanı sıra bulundukları masa itibariyle de ölçümlenir bir başka deyişle işin gerektirdikleri, kişinin kıdem eğitim ve yetkinliklerine bağlı olarak kişinin getirdiklerine göre değerlendirilir ve bu değerlendirmenin neticesi olarak seviyeler tespit edilir. Araştırmamızın konusu her ne kadar bu sınıflandırma yöntemi olmasa da bu sınıflandırmaya göre tespit edilen stratejik seviyede çalışanların devir hızı da büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu seviyede olan çalışanların devir hızı ayrıca hesap edilir ve İKY Dengelenmiş Sonuç Kartın da ağırlığı daha yüksek olarak yer alır. Genel işgücü değişim oranında sektör ortalaması baz alınarak ortalamanın altında olan <5% hedefi belirlenmiş, sonuç ise < 3% olarak gerçekleşmiştir dolayısıyla bu hedefte gerçekleşme 100% üzerine çıkmış ve alınan puan doğrusal oranlama ile 15 yerine 21 puan olarak hesaplanmıştır. Stratejik pozisyonlarda ki devir hızı ise hedefe uygun olarak <2% nin altında gerçekleşmiş ve bu hedeften 30 tam puan alınmıştır. Stratejik pozisyonlardaki devir hızı belirlenirken mutlak sayı da dikkate alınmalı tüm hedefler için geçerli olduğu gibi kurallar, hesaplama yöntemleri (örneğin hangi pozisyonların stratejik olduğu) önceden detaylı şekilde tarif edilmelidir. Müşteri boyutunda ele aldığımız boşalan stratejik pozisyonlara kariyer planları doğrultusunda atama yapılabilmesi örneğinde de görüldüğü gibi hedefler birbiriyle ilintilidir. İşgücü dönüşüm oranlarına

toplam 60 puanlık ağırlık verilmiş olup gerek finansal boyutta gerekse karnenin tamamında verilen en yüksek ağırlıktır, bu durumda bu oranlara verilen önemin göstergesidir.

İşgören tutum anketinde yer alan “İşletmem işgörenlerin işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır” ifadesine katılım ortalama 3,9 gibi oldukça yüksek bir oran olarak neticelenmiştir, bu durum yukarıdaki neticeyi destekler niteliktedir.

Devamsızlık Oranı: Devamsızlık, programlanmış bir işte, mazeretsiz olarak hazır bulunmamaktır. Bu anlamda devamsızlık, işgören, işletme, ekonomi ve toplum için maliyetlere sahip önemli bir sosyal sorundur. (Bingöl, 2006 577). Devamsızlık işletme için önemli bir maliyet kalemidir, imalatın gecikmesine veya birbirine bağlı birçok süreçte aksamalara yol açabilecektir. Devamsızlık aynı zamanda iş ortamından duyulan memnuniyetsizlik ile de ilişkilidir dolayısıyla İK Dengelenmiş Sonuç Kartında yer verilmiştir Siemens’in kendi iş kolunda tespit etmiş olduğu standart yıl içerisinde toplam 2 iş günüdür. Dolayısıyla hedef ortalama 2 iş günün altında kalınması, kalınmayan bölümlerde sebeplerin detaylı olarak araştırılmasıdır. Her ne kadar ölçümler ilgili bölüm bazında yapılsa da hedef hem İK bölümüne hem de ilgili bölümlere konmalıdır. Bu sayede sadece ölçümler değil oluşan değerlerin nedenleri de araştırılmış olur ve ortak hedefler belirlenmiş olur. Genel olarak İKY sonuç kartında yer alan birçok hedef aynı zamanda bölüm hedeflerinde de yer almalıdır bu sayede hedef birliği sağlanır. Bu hedef gerçekleşmesi 1.7gün ile %100’ün üzerinde olduğu için 15 üzerinden 17 puan hesaplanmıştır.

Kişi Başı İK Maliyeti: İşgören başına İK maliyetidir ve insan kaynakları bölümü faaliyetlerini gerçekleştirmek için ne kadar bir bütçeye ihtiyaç duyduğunun bir göstergesidir, aynı zamanda diğer şirketler ile kıyaslama yapılmasına olanak sağlar. Kişi başı ik maliyeti tek başına yeterli bilgi vermemekle beraber bütçe ve maliyet yönetimi hedefinin bir bileşenidir.

İşe alma masrafları/süresi: Boşalan bir pozisyonun yeniden doldurulması maliyeti ve süresidir, belirlenen hedefin ölçümlenmesi kıyaslama ile yapılabilmektedir. Ancak ihtiyaç sahibi bölümlerin talep ettikleri sürede işe uygun bir aday bulunması olarak da ölçümlenebilir. Zaman aşımının nedenleri, alternatif çözümlerin varlığı değerlendirilir. Firma finansal değerlerinin gizliliği nedeniyle rakamlara yer verilememiş toplam karne puanının hesaplanabilmesi için sadece gerçekleşme puanları yazılmıştır.

İK Bütçesi: Planlama döneminde öngörülen insan kaynakları bölümü ve uygulamaları için ayrılan bütçenin kullanılma oranıdır. Burada hedef daha az veya daha çok yapılmasından ziyade yapılan planın kalitesi, planlama döneminde yıl içersinde çıkabilecek çok özel durumlar ve koşullar hariç doğru bir planlama yapılması ve öngörülen iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilmesidir. Hedef +/- %5 sapma olarak belirlenmiştir. İK bütçesi sadece maliyet anlamında değil çalışan sayısı, öngörülen faaliyetler olarak da doğru bir biçimde planlanmalıdır. Bu sayede önceden duyurulan programların iptal edilmesinin önüne geçilir işgörenlerde tutarlılık ve süreklilik algısının oluşmasına yol açar.

Finans boyutunda yer alan hedef puanların toplanması neticesinde boyut neticesi 103 olarak hesaplanmıştır. Bir başka deyişle bu boyutta İKY başarılı olmuş ve %103 oranında başarı elde etmiştir.

Tablo 32: İKY Sonuç Karnesi

BOYUT	Konu	ÖLÇÜM KRİTERLERİ	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
ÖĞRENME VE GELİŞİM	İşgören Gelişimi	Yetenek havuzunun artırılması-önemli yetenekleri seçilmesi, yerleştirilmesi ve uyumlaştırılması için Koçluk ve mentorluk programına başvuru adedinin artırılması	Geçen yılki başvuruya göre 10% luk artış. +/- 5% = 1%	12%	20%	20
	Eğitim planları	Tutum anketi 10 numaralı ifadeye katılım oranı >3 "İşletmem işgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarını imkan tanıyacak uygun eğitimi verir (evet/ hayır)"	>3 puan	4	20%	20
	Y Jenerasyonunu anlamak	Y Jenerasyonuna ilişkin yapılan eğitici aktivite sayısı (katılım > 90% hedef kitle)	Yıl içerisinde minimum 2 aktivite yapılması	3 aktivite gerçekleştirilmiş 2 adedinde katılımcı sayısı > 90% kriteri sağlanmıştır	10%	10
	İşgören Katılımı	Tatmin ölçeği 16.ifade Yıl içerisinde verilen ve kabul edilen iyileştirme önerileri	5	3	10%	6
	Açık İletişim	360 derece geri bildirim uygulama oranı	30%	25%	20%	16
	Çeşitlilik	Çeşitlilik bildirgesi imzalama oranı, (E/H)	50%,	60%	10%	10
		Engelli işgören oranı (E/H)	>3%	>3%	10%	10
Boyut ağırlığı: 25%				Boyut neticesi : 92		
MÜŞTERİ	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
	İç Müşteri memnuniyeti (tüm çalışanların İKY den memnuniyet oranları)	Tutum anketi sonuçları. Tüm sonuçlar > 3 =100	>3	>3,	20%	20
	İyi bir çalışma ortamı yaratılması	Tatmin anketi sonuçları. Tüm sonuçlar > 3 =100	>3	>3	20%	24
	Minnesota tatmin ölçeği	Tutum anketi "İşletmem kariyer planları yapar ve uygular" ifadesi	>3,3	3,6	30%	15
	Kariyer planları	Stratejik pozisyonlara kariyer planı uyarınca yapılan atama yüzdesi (atama/açılan pozisyon)	60%	30%	10%	10
	Yedekleme planları	Tutum anketi 2 numaralı ifade "İşletmem her seviyedeki çalışanlar için halef havuzu oluşturur"	>3,5	3,7	20%	20
Boyut ağırlığı: 25%				Boyut neticesi : 89		

	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
ŞÜREÇLER	Genel süreçler	Proses olgunluk derecesi ölçümleri (denetlemeleri) her 0,1 puan = +/- 10%	Denetim neticesi 2,4 puan almak	2,2	20%	16
	İş sağlığı işçi güvenliği uygulamaları	İş hastalığı vaka adedi	0	2	20%	0
		İş katagorilerine göre iş kazası oranları	<0,01/yıl	<0,01/yıl	10%	10
		Normal Hastalık sebebiyle devamsızlık günü	< ortalama 5 gün	4 gün	10%	10
	Beğenilen ve çekici bir firma olmak. Tutum ölçeği	“İşletmem işgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır”	3,5	4.4	20%	25
		Teklif edilen işi kabul etme oranı (bir yıl içerisinde) (evet/hayır)	İlk teklifte kabul oranı > 90%	98%	20%	20
	Boyut ağırlığı: 25%		Boyut neticesi :			81
	Konu	Ölçüm kriterleri	Hedefler	Sonuç	Ağırlık	Puan
FİNANSAL	İşte kalma sürelerinin iyileştirilmesi	İşgücü dönüşüm oranları	< 5%	3%	15%	21
		Devamsızlık Oranı (ortalama)	<2gün/yıl	1,7 gün	15%	17
		Stratejik pozisyonlardaki işgören devir hızı	< 2%	<2%	30%	30
	Bütçe, maliyet yönetimi ve plan kalitesi	Kişi başına İK Maliyeti			20%	15
		İş alma masrafları / süresir			10%	10
		Bölüm bütçesi gerçekleştirme oranı, plan kalitesi (puanlama evet/hayır)	+/- 5% sapma	-3%	10%	10
	Boyut ağırlığı: 25%		Boyut neticesi :			103

Karne Neticesi : (96*25+89*25+81*25+103*25) /100 = 91,3

BÖLÜM IV

SONUÇ

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmaların farklılaşmak için kendilerine uygun stratejiler belirlemesi gerekmektedir. İşletme literatürüne 1990'lı yılların başında giren Dengelenmiş Sonuç Kartı da firma stratejilerinin, işletmenin misyon ve stratejisine uygun bir biçimde ölçülebilir bir şekilde anlamlandırılmasını ifade etmekte ve stratejilerin ölçülebilir amaç-hedef şekline dönüştürülebilmesini sağlamaktadır. Bu haliyle amaçlara hangi süreçler ile ulaşılabileceği büyük önem kazanmaktadır.

Bu nedenle insana yani işgörenlere yatırım, çalışanların gelişimleri dolayısıyla işletme içi çalışmalarda artı değer üretmelerini sağlayıcı eğitim programları geliştirilmesi, işletmenin verimliliği, üretim sürecindeki ve daha sonrasındaki kaliteyi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve son olarak da hissedar ve yatırımcılara işletmenin sahip olduğu kapasitenin ortaya konulması bakımından oldukça önemlidir. Bundan dolayı işletmeler sahip oldukları insan gücünü, etkin İnsan Kaynakları Yönetimi ile stratejilerine uygun biçimde planlamak durumundadırlar.

Bu çalışma kapsamında İnsan Kaynakları yönetimi etkinliği ölçümünde DSK uygulaması değerlendirilmiştir. En genel ifade ile insan kaynakları olgusu sadece işgörenlerin iş ortamındaki faaliyetleri ya da eğitim süreçlerine indirgenemeyecek ölçüde çok boyutludur. Yeni ekonomik süreçlerde nitelikli işgücüne, işletmelerin daha fazla ihtiyaç duyduğu bir ortam söz konusudur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi günümüzde nitelikli işgücünün işletmeye katılımının sağlanmasının yanı sıra, görev alan işgücünün de korunmasını hedeflemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve

performans arasındaki pozitif ilişki de göz önüne alındığında insan kaynaklarında DSK uygulamasının başarısı büyük önem kazanmaktadır. İnsan kaynaklarında DSK uygulamasının en önemli sonucu kuşkusuz işletme stratejilerinin uygulanması amacını taşıması, bunların uzun dönemli olarak da takip edilmesini sağlamasıdır ve diğer analizlerde yer almayan bu durum Dengelenmiş Sonuç Kartının önemli bir avantajıdır. Genel bir değerlendirme ile İnsan Kaynakları Dengelenmiş Sonuç Kartı işletme bünyesinde faaliyetleri düzenli olarak izlenmesi ve ölçülmesi ile ilgili önemli faydalar sağlamaktadır.

Anket çalışması Siemens firması çalışanları ile insan kaynakları yönetimi ve işgören tutum ve tatmin seviyeleri ölçümlemek ve oluşturulan İnsan kaynakları Dengelenmiş Sonuç Kartı neticelerini değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür. Çalışmada hazırlanan anket formu 213 çalışana uygulanmıştır. Ankete katılanlar % 85 oranında üniversite ve üzeri eğitim görmüş çalışanlardır. Ankete katılan kadın ve erkek çalışan oranları açısından ise, % 56 oranında erkeklerin üstünlüğü vardır.

Katılımcılar en önemli farklılık olarak işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak kültürün yaratılmasını belirtmişlerdir. İşletme çalışanları vicdanlarına aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmamalarından memnuniyet duyduklarını; bununla beraber kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şanslarının düşük olması ve ücretlerin yetersiz olmasından daha az memnuniyet duyduklarını belirtmişlerdir. Cinsiyet temelinde tutum ve tatmin puan ortalamaları değerlendirildiğinde ise; erkeklerin iş tatmin düzeyleri kadınlardan yüksek bulunmuştur. Pozisyon temelinde ise elemanlar, uzman ve yönetici pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya konulmamıştır. Genel bir değerlendirme ile işletmelerin günümüzde en büyük sermayesi kabul edilen insan kaynakları alanında yürütülecek etkin faaliyetlerin, çalışanların iş tatminleri ve tutumları üzerinde olumlu etkiler doğurması beklenmektedir.

Yukarıda tartışılmış olan uygulamada Dengelenmiş Sonuç Kartı yöntemi İnsan Kaynakları uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi için adapte edilmiş ve başarıyla uygulanmıştır. Bu çalışmada öncelikle İK strateji haritası hazırlanmış ve bu haritadan yola çıkılarak klasik Dengelenmiş Sonuç Kartı boyutlarında insan kaynakları Sonuç Kartı hazırlanmıştır. Burada yeni olan yöntem değil klasik Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulamasının insan kaynakları bölümüne uyarlanmasıdır. Belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumları sene içerisinde bir kez gözden geçirilmiş ve yılsonunda gerçekleştirmeler hesaplanmıştır. Tablo 32’de görüldüğü üzere gerçekleştirmeler tüm boyutlar ve hedefler için ayrı, ayrı hesaplanmış ve toplam karne neticesi olarak 100 üzerinden 91,3 gibi yüksek bir netice elde edilmiştir. Bir başka deyişle Firma insan kaynakları yönetimi için strateji haritası doğrultusunda belirlemiş olduğu hedeflerine %91,3 oranında erişmiştir. Elde edilen bu puan neticesinde İnsan kaynakları uygulamalarının etkin olduğu sonucunu çıkarabiliriz. İnsan kaynakları uygulamalarının etkin olduğu firmalarda işgören memnuniyeti ve tatminin de yüksek olmasını beklenir nitekim gerçekleştirilmiş olan tutum ve tatmin anketleri de bu sonucu destekler niteliktedir.

Bu çalışmada İnsan kaynaklarının etkinliğinin belirlenmesinde:

- İşgören tutumu,
- Çalışanların tatmini,
- işgören dönüşüm oranları,
- iş kazaları,
- Bütçe performansı

temel alınmakla birlikte İK Dengelenmiş Sonuç Kartı neticesi bir diğer anlamıyla İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği diğer birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin İK kaynakları yönetimi etkinliği ile olan ilişkisi ilerideki çalışmalarda ele alınabilir ve neticeler bu çalışma ile karşılaştırılabilir. Aynı zamanda bu çalışma ileride yapılacak olan akademik araştırmalar için

İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğin ölçülmesinde farklı yöntemlerden bir tanesi hakkında bir uygulama örneği sunmaktadır. Bu araştırma sadece akademik çalışmalar için değil aynı zamanda Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulamak isteyen veya uygulanmakta olan yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi özeline indirgemek isteyen uygulayıcılar için de yol gösterici bir çalışmadır. Ancak her Dengelenmiş Sonuç Kartı uygulaması içeriği örgüte özel olmak zorunda olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

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

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

ARMSTRONG, M. , **The Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page Ltd, 2009. s. 4, 9, 22

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**, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2008.

BEATTY, R.W. , HUSELİD, M.A. , SCHNEİER, C.E. , “**New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard**” **Organizational Dynamics**, Vol: 32/2, 2003, s. 107–121.

BECKER, B.E. , HUSELİD, M. , ULRİCH D. , “**The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**” , Boston: Harvard Business School Press, 2001, (Aktaran Sevinç ve Yıldırım, 2004). s. 16, 17

BECKER, B.E. , HUSELİD, 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.

BECKER, B.E. , HUSELİD, M.A. , "Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", **Human Resource Management Journal**, Vol: 38/4, 1999, s. 287–302.

BİNGÖL, D. , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bası, İstanbul Arıkan, 2006. s. 5, 12, 576- 577

BONTİS, N. , DRAGONETTİ, 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.

BOUDREAU J.W. , RAMSTAD P.M., "**Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History**", Human Resource Management, Vol:36/3, 1997, s. 343–356.

CHAUDRON, D. , "**The Balanced Scorecard and Performance Improvement**", <http://www.organizedchange.com/balancedscorecard.htm>, 2003, Erişim Tarihi: 12.02.2011

CHEN, C.C. , JONES, K., "**Are Employees Buying the Balanced Scorecard?**" Management Accounting Quarterly, Vol: 11, No:1, 2009, s. 36-44

COSKUN, A. , "**Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı Türkiye de ki Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**" , 2006, s.135-138

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.

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

ENSARİ, H. ; **21. y.y. Okulları için Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı:Balanced Scorecard**, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.S. , 2005, s. 60

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.

FAMA, E. , "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work". **Journal of Finance**, Vol. 25, No. 2, 1970, s. 383–417.

FREEDMAN, E. , "**Strategic management: A stakeholder Approach**". Boston, MA: Pitman, 1985, (aktaran ULRICH, 1997)

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.

GREENE R., BARRETT K., "Auditing The Accounting Firms", **Financial World**, 27th September, 1994, s. 30-34. (Aktaran, Turner, 2000).

GUMBUS, A and LUISER, N. R. , "Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures", **Journal Of SmallBusiness Management**, 2006, 44: 407- 425

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

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.

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. s. 42-44, 250

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

HAUSER J. ve KATZ G. , “Metrics: You Are What You Measure”, **European Management Journal**, 1998, Vol:16 No:5, s. 517-528.

HUSELID M. A., BARNES J. , **Human Capital Measurement Systems As a Source of Competitive Advantage**, 2003, s.1-27

JASHAPARA, A. , “**Knowledge Management, An Integrated Approach**” Prentice Hall, Second Edition, Essex, England, 2004.

KALAYCI, Ş. , **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 5. Baskı, 2010.

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., “Putting The Balanced Scorecard To Work”. **Harvard Business Review**, September-October, 1992a, s. 134–147.

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”. **Harvard Business Review**, January-February, 1992b, s. 71-79.

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.

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., “**Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**”, Harvard College Publications, 1996b, s. 2, 21

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., **Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999. s. 10, 21

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., Having Trouble With Your Strategy Then Map It **Harvard Business Review** , September – October, 2000, s.167-176

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

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

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.

KAPLAN, R.S. , NORTON, D.P., “**The Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**”, Harvard Business School Publishing, 2004.

KARASAR, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: 3A Araştırma Eğitim ve Danışmanlık, 5. Basım, 1994, s.77.

KAYGUSUZ, S.Y. , “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Boyutunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, Ocak, 2005, s. 81–103

KIRIM A. , **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem, 2004, s.34-45.

KOÇEL, T. , **İşletme Yöneticiliği**, 9. Bası, İstanbul: Beta, 2003, s.456-457

MILKOVICH, G.T. ve J.W. BOUDREAU. , **Human Resource Management**, 8th Edition, US: McGraw-Hill, 1996, s.8

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>. Erişim tarihi 7.4.2012

NİVEN, P.R., **Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, USA, John Wiley & Sons Inc. , 2002. s. 15

OLVE, N.G., ROY J., and WETTER M. , “**Performance Drivers: A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard**”, Wiley, New York, 1996

PORTER, M.E. , **Competitive Advantage**, Free Press, New York, 1985, (aktaran Armstrong, 2009). S. 79-91

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., “The Core Competence Of The Corporation”, **Harvard Business Review**, Volume: 68, No. 3, 1990, s. 79–91.

SEVİNÇ, L., YILDIRIM, O., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması” **Journal of Faculty of Business**, Vol. 5, No. 2, 2004. s.154-157

SOHN, M., YOU, T., LEE, S., LEE, H., “Corporate Strategies, Environmental Forces and Performance Measuers: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neihghbor Technique”, **Expert Systems with Applications**, Vol.25, 2003.

SOUISSI, M. and ITOH, K. , “Implementing the Balanced Scorecard”, **TheJournal Of Corporate Accounting & Finance**, 2006, 57-61.

STOREY, J., **Human Resource Management : A Critical Text**, Blackwell, 1995 (aktaran Armstrong, 2009)

TEKELİ, B. , “Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2003, s.55

TURNER, G. , “Using Human Resource Accounting to bring Balance to the Balanced Scorecard” **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, 2000, Vol. 5, Num. 2, Autumn, s. 31-44

ULRICH, D. , “Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results” **Human Resource Management**, Fall 1997, Vol. 36, No. 3, s.303-320

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.

WALKER, G., MACDONALD, J. R., “Designing and Implementing An HR Scorecard”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 4, 2001, s. 365–377.

WELDEGHIORGIS, K.Y. , “Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises”, Republic of South Africa, University of Free State, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2004, s. 66-67

WINSTANLEY D. ve STUART-SMITH K. , ‘Policing performance: the ethics of performance management’, **Personnel Review**, 1996, Vol. 25, No. 6, s. 66–84.

YILMAZ, 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.

YÜREĞİR, O.H. ve NAKİBOĞLU, G. , “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış” **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2007, s.545-562

EKLER

EK I

Demografik bilgiler

Cinsiyetiniz				
? Kadın		? Erkek		
Yaşınız				
? 18 – 25	? 26 – 35	? 36 – 45	? 46 ve üstü	
Eğitim Durumunuz				
? ilköğretim	? Lise	? Üniversite	? Master	? Doktora ve üstü...
Firmadaki çalışma süreniz:		 Yıl		

1. Aşağıda yer alan ifadelere hangi derecede katılıyor veya katılmıyorsunuz?
(Her ifade için bir tane işaret koyunuz)

İşletmem :	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşgörenlerin işletmenin vizyon ve misyonunu anlamalarını sağlar.					
2. Her seviyedeki çalışanlar için halef havuzunu oluşturur.					
3. İşgörenlerin işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
4. İşgücünün işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.					
5. İşgörenlerin fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır					
6. Kariyer gelişimi, rotasyon ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.					
7. Kariyer planları yapar ve uygular					
8. İşgörenlerin yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında kendilerini yetkili hissetmelerine izin verir.					
9. Doğru işe doğru insanı yerleştirir					
10. İşgörenlerin kendilerini geliştirebileceği ve işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.					
11. İşin gerektirdiği ve işgörenin özellikleri					

doğrultusunda bir ücretlendirme sistemi kullanır.					
12. Yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.					

2. Minnesota İş Tatmini ölçeği (kısa sürüm)

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İşinizle ilgili aşağıda belirtilen ifadelerden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz

Şimdiki işimden	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin kişileri idare tarzı açısından					
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
10. Kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyebilme şansım olması bakımından					
11.Yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12 Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulanmaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. Terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire):

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Tatmini lğidir. Minnesota İş tatmini lğİ 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir (Kantarı, 1997: 21). MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167; Riggio, 2003: 219).

ÖZET

Kaplan ve Norton'un 1990 yıllarından başlayarak işletmelerin performans ölçümünde kullanılmak üzere geliştirdikleri Dengelenmiş Sonuç Kartı sistemi bugün stratejik bir yönetim sistemi halini almıştır. Dengelenmiş Sonuç Kartı sistemi şirketlerin kaynaklarını, insan sermayesini verimli bir şekilde kullanmalarını ve performans sonuçlarının süreçlerle yönetilmesini sağlar, aynı zamanda başarıya yönelik detaylı bir plan olarak da tanımlanabilir. Stratejileri aksiyon adımları haline dönüştüren bu sistem aynı zamanda bir sürekli iyileştirme metodu olarak da görülebilir. Dengelenmiş Sonuç Kartı strateji- hedef- performans ölçümü ve geri bildirim şeklinde çalışmaktadır. Günümüz zorlu ekonomik koşullarında rekabet etmek için insan sermayesi çok önemli bir faktördür. Dengelenmiş Sonuç Kartı hakkında birçok araştırma bulunmasına rağmen insan kaynakları yönetimi etkinliği ölçümü konusunda literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma ile Dengelenmiş Sonuç Kartı yöntemi kullanılarak İnsan kaynakları yönetimi etkinliğinin ölçülmesi çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında öncelikle bir İnsan kaynakları strateji haritası oluşturulmuş daha sonra insan kaynakları Dengelenmiş Sonuç Kartı yaratılmış ve neticeler ölçümlenmiştir. Düzenlenmiş olan İnsan kaynakları Dengelenmiş Sonuç Kartı neticelerinin belirlenmesi ve etkin insan kaynakları uygulamaları ile işgören tatmini ve olumlu işgören tutumu arasındaki ilişkiler incelenmek üzere anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma Dengelenmiş Sonuç Kartı sisteminin insan kaynakları yönetiminin etkinliğinin ölçümünde de kullanılabileceğini ve iş tatmini, işveren tutumu ile etkin insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir bağ olduğunu tartışmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dengelenmiş Sonuç Kartı, Minnesota tatmin ölçeği, İnsan kaynakları yönetimi, HR Scorecard, Performans

ABSTRACT

Today, the Balanced Scorecard system that Kaplan and Norton started to develop as a new methodology to measure company performance in 90's became a strategic management system. Balanced Scorecard enables the companies to use their resources, human capital wisely and drive performance results from processes. Balanced scorecard can also be described as a detailed plan for success. Taking strategies into actions, balanced scorecard triggers continuous improvement. The system works in the loop of Strategy-Target-Performance measurement and Feedback. In today's harsh economical competition environment human capital is vital for success. Although a lot of academic work has been done about Balanced Scorecard there is very limited research about the adaptation of the BSC to human resources management. This work tried to utilize BSC methodology to measure the performance of the Human resources process and methodologies. Within the scope of this work, first a strategy map is designed than a HR scorecard established in order to measure the efficiency of the HR management systems. The results were very satisfactory, in order to test the results and further investigate the relation between successful HR systems and employee satisfaction and positive attitude a survey was conducted. This work argues that BSC methodology can also be adapted to measure the efficiency of HR systems and there is a positive link between employee satisfaction and efficient HR systems.

Keywords: Balanced Scorecard, Minnesota satisfaction survey, Human Resources Management, HR Scorecard, Performance