

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK
DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ
VE BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

Burak ERSOY

Danışman
Doç. Dr. Hüseyin AVUNDUK

İZMİR – 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedef Kartı Modeli ve Bir Seramik İşletmesinde Uygulanması*” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..... / /

Burak ERSOY

İmza



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedef Kartı Modeli ve Bir
Seramik İşletmesinde Uygulanması
Burak ERSOY**

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı

Bu çalışmada stratejik performans yönetiminde kullanılan yöntemlerden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli incelenmiştir. İşletmenin başarısını tüm yönleri ile değerlendirmeyi amaçlayan performans değerlendirme sistemlerinin finansal boyutun yanı sıra finansal olmayan boyutları da dikkate almaları gerekmektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı modeli; bir işletmenin performansını finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört grup gösterge ile ölçüldüğünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde performans kavramı, performans yönetimi ve performans ölçme yöntemleri açıklanmıştır. İkinci bölümde Dengelenmiş Hedef Kartı modeli detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Üçüncü bölümünde ise modelin bir seramik işletmesinde nasıl uygulanması gerektiği gösterilmiştir.

Seramiksın A.Ş.'ye ait Karo Fabrikasında Dengelenmiş Hedef Kartı modelinin uygulama sonuçlarını incelediğinde; finansal boyutta, müşteri boyutunda ve şirket içi işlemler boyutunda sonuçların başarılı olduğu, öğrenme ve gelişme boyutunda da iyileştirilmesi gereken alanlar ile ilgili çalışmalar yapılarak daha etkin sonuçların alınacağı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dengelenmiş Hedef Kartı, Performans Yönetim Sistemi, Seramik İşletmesi.

ABSTRACT

Master's Thesis

Balanced Scorecard Model as a Performance Management System and an Application in a Ceramic Plant

Burak ERSOY

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business

Production Management and Industry Operations Program

This study reviews the Balanced Scorecard model which is a strategic performance management tool. It is necessary that performance evaluation systems aiming to evaluate the success of companies within all respects consider the non-financial dimensions, as well as the financial dimensions too. Balanced Scorecard model which is one of the multi-dimensional performance evaluation methods, shows that a company's performance can be measured with four indicators, namely in the dimensions of finance, dimensions of customer, intra-company dimensions, dimensions of learning and development. In chapter one of this study, the concept of performance, performance management and performance measurement methods were explained. In chapter two, Balanced Scorecard model was described in detail. In chapter three, applicability of Balanced Scorecard model in the ceramic plant was shown.

When the results of Balanced Scorecard model application at the Ceramic Tile Factory which is owned by Seramiksan are examined, it is observed that the results are successful in financial, customer and intra-company dimensions. Studies on the areas that need to be improved in learning and development dimension will be carried out and more effective results will be obtained.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance Management System, Ceramic Plant.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ VE BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ

1.1.PERFORMANS KAVRAMI	4
1.2.PERFORMANS BOYUTLARI	5
1.2.1. Etkenlik	6
1.2.2. Verimlilik	6
1.2.3. Kalite	6
1.2.4. Yenilik	7
1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi	7
1.2.6. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	7
1.3.PERFORMANS YÖNETİMİ	8
1.4.PERFORMANS YÖNETİMİNİN KULLANIM ALANLARI	8
1.4.1. Stratejik Planlamada Kullanım	9
1.4.2. Ücretlendirmede Kullanım	9
1.4.3. İş İlişkilerinde Kullanım	10
1.4.4. Eğitim ve Geliştirmede Kullanım	10

1.5.İŞLETMELERDE PERFORMANS ANLAYIŞI VE GELİŞİMİ.....	11
1.6.PERFORMANS ÖLÇME KAVRAMI.....	15
1.7.PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN FAYDALARI.....	16
1.8.PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	18
1.8.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemi	18
1.8.2. Üretim Esaslı Performans Ölçümü.....	19
1.8.3. Kalite Esaslı Performans Ölçümü	20
1.8.4. Pazarlama Esaslı Performans Ölçümü.....	21
1.8.5. Stratejik Esaslı Performans Ölçümü.....	22
1.8.6. Yönetim Muhasebesindeki Performans Ölçümü.....	25
1.8.7. Performans Piramidi Yöntemi (The Performance Pyramid).....	26
1.8.8. Paydaş Temelli Performans Modeli (The Stakeholder Scorecard)	28
1.8.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Modeli.....	29
1.8.10. Dengelenmiş Hedef Kartı Modeli	30

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ

2.1.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ TANIMI VE GELİŞİMİ	31
2.2.DENGELNMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN BOYUTLARI VE KULLANILABİLECEK PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ.....	33
2.2.1. Finansal Boyut.....	34
2.2.2. Müşteri Boyutu.....	35
2.2.3. İç Süreçler Boyutu.....	36
2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	37
2.3.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR.....	38
2.4.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN İŞLEYİŞİ	40
2.4.1. İşletmenin Vizyonunun ve Stratejilerinin Belirlenmesi	40
2.4.2. Stratejik Amaçların İşletme İçinde Çalışanlara Duyurulması	41
2.4.3. Modelin Planlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	41
2.4.4. Stratejik Geri Bildirimin Sağlanması	41

2.5.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER	42
2.5.1. Yapısal Problemler	42
2.5.2. Organizasyonel Problemler	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

3.1.UYGULAMANIN AMACI.....	45
3.2.UYGULAMANIN YÖNTEMİ.....	46
3.3.ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	47
3.4.SERAMİKSAN A.Ş. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI	48
3.5.PERFORMANS BOYUTLARI VE ÖLÇÜTLERİ	49
3.5.1. Finansal Boyut	49
3.5.2. Müşteri Boyutu	51
3.5.3. Şirket İçi İşlemler (İç Süreçler) Boyutu	52
3.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	54
3.6.ETKİ DÜZEYİ VE ÖLÇÜT AĞIRLIKLANDIRMA	55
3.7.PERFORMANS PUANLAMA	66
3.8.SONUÇLARIN ANALİZİ.....	69
 SONUÇ	 72
KAYNAKÇA.....	74

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri	s. 14
Tablo 2: Bir İşletmenin Stratejik Denetim Basamakları	s. 24
Tablo 3: Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri	s. 35
Tablo 4: Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	s. 36
Tablo 5: İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	s. 37
Tablo 6: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	s. 38
Tablo 7: Performans Boyutları ve Ölçütleri	s. 56
Tablo 8: Etki Yüzdesi	s. 58
Tablo 9: Etki Düzeyi	s. 59
Tablo 10: Boyut Ağırlıklandırma	s. 59
Tablo 11: Ölçüt Ağırlıklandırma	s. 61
Tablo 12: Boyutlar/Ölçütler Ağırlık Oranı	s. 62
Tablo 13: Başarı Faktörleri ve Puanlama Esası	s. 64
Tablo 14: 2015-2016 Yılı Değerlendirmesi	s. 66
Tablo 15: 2016 Yılı Nihai Puanı	s. 67
Tablo 16: 2016-2017 Yılı Değerlendirmesi	s. 68
Tablo 17: 2017 Yılı Nihai Puanı	s. 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Piramidi	s. 27
Şekil 2: 360 Derece Performans Değerlendirme Modeli	s. 30
Şekil 3: Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Modeli	s. 32
Şekil 4: Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Modelinin İşleyişi	s. 40



GİRİŞ

Performans ölçme ve değerlendirme faaliyeti, şirketler için stratejik öneme sahip yönetim süreçlerinden biridir. Artmakta olan rekabet ortamı, değişen iş koşulları, bilişim teknolojilerinin gelişimi ve bu durumun toplumun yapısında gerçekleştirdiği değişim, iş dünyasının dinamiklerinde de köklü değişikliklere neden olmuş, işletmeler için kurumsal performansın gözlemlenmesi, stratejilerin ve hedeflerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve performans sürecine entegre edilmesi zorunlu hale gelmiştir.

İşletmeler belirli bir vizyon doğrultusunda bazı amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulumlar ve faaliyetlerini sürdürürler. Çalışanların temel görevleri arasında da işletmenin hedeflerini mümkün olan en iyi şekilde yerine getirmek yer alırken, işletmenin yönetimini üstlenenlerin temel görevleri arasında da işletmenin hedeflerini en başarılı şekilde yönetme anlayışına göre belirlemek yer alır. Bu kapsamda kaynakların etkin ve verimli kullanılması, müşteri beklentilerine kalite anlayışı içerisinde cevap verilmesi, çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltilmeye çalışılması ve kar merkezli bir yönetim anlayışı içerisinde olunması gerekmektedir.

Performans ölçme ve değerlendirme süreci, işletmelerde yürütülen faaliyetlerin verimli, etkin, karlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği ve hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı konularının değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle başarılı bir performans değerlendirme yönetimi için sistemin; işletmenin vizyonuna ve amaçlarına uygun olarak, stratejik hedefleri doğrultusunda, çalışanlar tarafından anlaşılır, öğrenme ve gelişme odaklı, objektif kriterlere göre, faaliyetlerin stratejik hedeflere uygunluğunu denetleyen, geri bildirim sağlayan bir anlayış içerisinde kurulması gerekmektedir.

Günümüze kadar değişen ve gelişen birçok performans değerlendirme sistemi olmuştur fakat sadece finansal göstergelere dayalı ölçme ve değerlendirme sistemlerinin uzun dönemde yetersiz kaldığı ve işletmelerin stratejik hedeflere uygun olmadığı anlaşılmıştır. Finansal göstergelere dayalı sistemlerin eksik yönleri tespit edilmiş ve sonucunda çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ortaya çıkmıştır. “Performans Piramidi Yöntemi”, “Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli”, “360 Derece Performans Değerlendirme Modeli” ve “Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Modeli” çok yönlü performans değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır.

Bu çalışma özellikle performans yönetimi sistemi olarak, çok yönlü performans değerlendirme modellerinden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı modeline odaklanmaktadır. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli uygulanan işletmelerde performans değerlendirme süreci finansal boyuta ilave olarak “müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutu” ile değerlendirilmektedir. Alışagelmiş performans ölçme yöntemleri yerine, modelin parasal boyutlarının yanı sıra finansal olmayan boyutlar “müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutu” düzeyinde performans ölçümüne dengeli bir şekilde katkı sağlaması, işletmenin uzun dönemli başarısı adına oldukça büyük öneme sahiptir. Bu yönüyle sistem sadece performans ölçüm yöntemi değil bununla birlikte stratejik bir kontrol aracı olarak da kullanılmaktadır.

Modelin işletmeyi tüm bu boyutlar ve boyutlarda yer alan ölçütler ile değerlendirdiği göz önünde bulundurularak yapılan bu çalışmanın temel amacı; Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin bir seramik işletmesinde uygulamasının yapılmasıdır.

Bu hedefler yönünde yapılan çalışmada üç bölüm yer almaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, performans ve boyutları ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konmuş, performans yönetimi ve performans yönetiminin işletmelerde hangi alanlarda kullanıldığı detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bağlamda işletmelerde performans anlayışının tarihsel gelişimi de incelenmiştir. İşletmeler için stratejik öneme sahip performans ölçme faaliyeti ve işletmeye sağladığı yararlar belirtilmiş ayrıca geleneksel ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili literatür paylaşılmıştır.

Sonraki bölümünde, çok yönlü performans değerlendirme modellerinden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı modeli detaylı olarak incelenmiş, modelin tanımı yapılmış ve gelişimi ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Modelde yer alan performans boyutları ve her performans boyutu için kullanılabilecek performans ölçütleri belirtilmiştir. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin işletmelere sağladığı faydalar, modelin işleyiş sistemi ve bu süreçte karşılaşılan engeller de bu aşamada ayrıntılı bir şekilde ifade edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin “Seramiksan Turgutlu Seramik San. ve Tic. A.Ş.” ye ait Karo Fabrikasında uygulamasına yer verilmiştir. Finansal, müşteri, şirket iç işlemler (iç

süreçler), öğrenme ve geliştirme boyutları ile Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli oluşturulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans, bir bireyin hedeflerine ve beklentilerine ulaşabilmek adına, kendi içerisinde var olan potansiyel ya da gerçek bilgi, beceri ve yeteneklerini, hangi derecede ortaya çıkarabildiğini belirleyen bir tanım olup kişinin tanımlanmış bir işi belirli bir zaman aralığı içerisinde başarı ile tamamlamak için sahip olduğu kapasiteyi kullanma yüzdesi olarak ifade edilir.¹ Kökeni Fransızca olup “performance” kelimesine dayanan performans sözcüğünün anlamı ise “başarım” dır.²

İş sistemindeki performans, takip edilen bir zaman neticesinde elde edilen çıktı veya çalışmanın bir sonucudur. Kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına yapılan tüm çalışmaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu sebeple performans, kurumun durumunu ve kaynaklarını örgüt düzeni çerçevesinde inceleyerek bilgi verirken, aynı zamanda kurumun bulunulan koşullar içinde potansiyel gücünden faydalanabilme düzeyini de ortaya koyar. Bunun sonunda da kurumun gelecekte hedeflerine nasıl ve ne oranda ulaşabildiği göstergesi oluşur.³

İşletmeler belirlenen amaçlara ulaşabilmek ve görevleri gerçekleştirebilmek amacıyla kurulmaktadır. Bu nedenle de çalışanların ya da birimlerin, işletmenin stratejik amaçlarını en başarılı şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Kurumların temel amaçlarını, misyonlarını ve stratejik planlarını gerçekleştirebilmesi için işletme performanslarının belirlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların veya birimlerin, içerisinde yer aldıkları örgütün hedeflerine katkıları da çalışanların performansının belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı içerisinde performans, bir kurumun amaçlarına ulaşma düzeyini ve başarısını

¹ Prof. Dr. Mustafa Kurt ve Doç. Dr. Metin Dağdeviren. **İş Etüdü**, 2. Baskı, YESD Yayınevi, Ankara, 2011, s.179.

² Türk Dil Kurumu,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55df2c77b95b17.67790229, (27.08.2015)

³ Yrd. Doç. Dr. Mehveş Tarım, “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2004, s.234

tanımlayan çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴ İnsan kaynakları yönetiminde ise performans; bireysel ya da ekipsel başarı olarak değerlendirilmektedir ve bu kavram çalışanların iş ile ilişkili tutum, davranış ve hedefleri çerçevesinde ölçümlenmektedir.⁵

Günümüz işletmeleri hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde ve bu süreç içerisinde başarılı olabilmek için insan kaynaklarının kalitesi ve bu kaynakların etkili kullanılması önem arz etmektedir. Söz konusu olgu da ancak etkili bir performans yönetim anlayışıyla gerçekleştirilebilir. İşletmelerin türü, hedefi ve görevi ne olursa olsun, en önemli özelliklerinden biri olan performans, işgücünün en etkili biçimde kullanılabilmesi olarak da tanımlanabilir.⁶

Bu tanımlar neticesinde performans; sosyal hayatta ve iş hayatında, planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkın bir göstergesidir. Çalışanların, birimlerin ya da işletmelerin nerede olduğunu, önceden belirlenmiş olan hedeflere ne derecede ulaştığını ve yeteneklerin geliştirilmesi için neler yapılabileceğini gösteren en önemli belirleyici performanstır.

1.2. PERFORMANS BOYUTLARI

İşletme performansı, geniş bir boyut içerisinde değerlendirilen ve işletmenin şimdi hangi konumda olduğu, en iyi nerelere gelebileceği ve nerede olması gerektiği sorularına cevap verebilecek bir kavram olarak düşünülmektedir. Maliyet ve karlılık üzerine odaklanmış boyutlar ilk dönemlerde işletme performansını belirleyen boyutlar olmakla birlikte zaman içerisinde verimlilik, kalite, müşteri memnuniyeti de bu boyutlar arasındaki yerini almıştır. Son dönemlerde ise ürün liderliği ve pazar payı gibi boyutlar da işletme performansı içerisinde değerlendirilmektedir. Performans boyutları olarak en yaygın kullanılan kavramlar; Etkenlik, Verimlilik, Kalite, Yenilik, Çalışma Yaşamı Kalitesi, Karlılık ve Bütçeye Uygunluk.⁷

⁴ Yrd. Doç. Dr. Rıfat Karaman, “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 16, 2009, s.413

⁵ Uğur Dolgun (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, Mart 2011, s.166.

⁶ Doç. Dr. Temel Çalık, **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.8-9

⁷ Oğuz Enis Peru, **İşletmelerde Performans Ölçümlemesi ve Bir Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, 2010, ss.4-5.

1.2.1. Etkenlik

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

Kurumun gerçekleştirmek istediği hedefler ile bunun sonucunda ortaya çıkanlar arasında yapılan bir karşılaştırma ölçümü olan etkenlik; işletmelerde belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen unsurların neticesinde gerçekleştirilmek istenen amaca ulaşma derecesini belirleyen bir boyuttur, diğer bir ifade ile planlanan bir faaliyetin gerçekleşme düzeyidir.⁸

1.2.2. Verimlilik

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

Verimlilik, belirli bir dönem içerisinde tamamlanan ürün veya hizmetler (çıktı) ile onları elde etmek amacıyla aynı dönem içerisinde kullanılan kaynaklar (girdi) arasındaki oranı ifade eder.

Üretim miktarı, yapılan hizmet miktarı, işlem sayısı veya süresi çıktı olup adet, zaman veya para cinsinden ifade edilebilir. Üretim faktörleri (işçilik, sermaye, malzeme, enerji) ve bunların dışında kalan faktörler girdi olup çalışan sayısı, çalışılan saat, kullanılan malzeme miktarı, harcanan enerji, makine zamanı, amortisman miktarı, sermaye maliyeti, kullanılan alan miktarı cinsinden ifade edilebilir.⁹

1.2.3. Kalite

Kalite, elde edilen ürünlerde kullanım uygunluğunu belirleyen, müşterinin istek ve gereksinimlerine göre üretim ve hizmet felsefesini benimseyen, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan ve işletmelerin kamuyu ilgilendiren sorumluluklarını da olumlu şekilde gerçekleştirmelerini amaçlayan önemli bir boyuttur. Bu yönü ile işletmenin performansına da katkısı fazla olan kalite, bugünün rekabet ortamında ve alıcıya yönelik işletme anlayışı içinde üretkenlik ve verimlilik gereksinimleri ile entegre olan bir ihtiyaç olarak, performans zinciri içinde bulunmaktadır.¹⁰

⁸ Doç. Dr. Hilmi Yüksel, *Üretim / İşlemler Yönetimi Temel Kavramlar*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak 2009, s.51.

⁹ Doç. Dr. Mehmet Tanyaş, *Endüstri Mühendisliğine Giriş*, Cilt 1, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.31.

¹⁰ Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara 2005, s.49.

1.2.4. Yenilik

Yenilik, işletmeler açısından günümüzde rakiplere fark yaratmak ve geleceğine sürekli artı değer ilave etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle rekabette mutlak üstünlük yeniliktedir.¹¹ İşletmelerde yeni gereksinimlere yanıt verebilen, eski gereksinimleri daha iyi karşılayabilen işlevsel bir sonuç olan yenilik kavramı yaratıcılığın uygulanabilmesidir. Değişim, yaratıcılık, risk alabilme, girişimcilik vb. hususlara önem veren yenilikçi yaklaşımlar, bu yenilikçiliğin işletmelerin performansına ve karlılığına olumlu etkisi olması için çalışmaktadırlar. Yeniliklerin maliyet-zaman tasarrufu sağlaması, üretim sürecindeki yeniliklerin verimliliğe ve kaliteye olan olumlu etkisi, pazarın büyümesi, yeniliklerin sayısı gibi göstergeler yeniliğin performansa katkısını ölçmek için kullanılabilir.¹²

1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Çalışma hayatının kalitesi, çalışan kişiyi doğrudan veya dolaylı olarak etkisi altına alan unsurları içeren bir durum olarak değerlendirilmekte olup işin yapısı, çalışılan ortam ve çalışma koşulları, teknoloji, endüstriyel ilişkiler, istihdam güvencesi, ücret, sosyal haklar, sosyal güvenlik, eğitim, iş doyumu veya motivasyon gibi etkenler de çalışma yaşamı kalitesini belirleyici etkenlerdir.¹³

1.2.6. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk

Karlılık ve bütçeye uygunluk genel bir ifade ile planlanan faaliyetlerin en az maliyet ve en uygun sürede, belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesidir. Amaçların gerçekleştirilmesinde gerekli olandan fazlasını harcamamak, kaynak kullanımında tasarruf sağlamak, üretim sürecinin en uygun üretim ölçeğinde, amaçların en düşük maliyetle planlanmış bütçe içerisinde gerçekleştirilmelerini sağlamak karlılık ve bütçeye uygunluk açısından büyük önem taşımaktadır.¹⁴

¹¹ Dr. Seyfi Top, **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul, Haziran 2008, s. 212.

¹² Gülşah Atağan, **Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması**, Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2010, s.54.

¹³ İhsan Yüksel, **Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, s.48.

¹⁴ Doç. Dr. Hatice Özutku ve diğerleri, **Belediyeler İçin Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 2014/425, Ankara, 2014, s.4.

1.3. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi; gerçekleşmesi beklenen hedeflere ve bu alanda işi yapanların sergilemesi beklenen performansa yönelik bütüncül bir anlayışın kurumlarda benimsenmesi ve iş görenlerin, hedefleri gerçekleştirebilmek amacıyla verilen emeklere yönelik katkıları destekleyici bir şekilde idare edilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu yönüyle performans yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışıyla özdeştir ve çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi, hedeflerin tespit edilmesi ve bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesidir.¹⁵ İşletmenin amaçlarına ulaşması doğrultusunda çalışanlarının performansını belirlenen standartlarla, kurum ve departman kontrolleriyle uyum içerisinde çalışmasını sağlamak performans yönetimi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶

İşletmelerde stratejik planlama, ücretlendirme sistemi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş ilişkileri ile ilgili kararların alınabilmesinde performans yönetim sisteminin çok büyük ve önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerde doğru ve etkin kararlar alınabilmesi için performans yönetimi sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Etkin performans yönetimi ile işletmelerde insan kaynaklarıyla alakalı görevlerin planlanması, standart ölçütlerinin belirlenmesi, geri bildirimin yapılması, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin belirlenmesi, etkili iletişim sistemlerinin kurulması gibi konularda güvenilir bilgiler sağlanarak, stratejik yönetimin belirlenmesinde etkin bir yapı oluşturulabilir.¹⁷

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN KULLANIM ALANLARI

İşletmelerde performans yönetim sistemi genel anlamda üç amaç için kullanılmaktadır; stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve gelişim faaliyetleri. Stratejik kararlarda performans sistemi işletmelerin hedeflerine ulaşmaları aşamasında faydalı olmaktadır. Yönetsel kararlarda ise etkili bir performans yönetimi ile

¹⁵ Prof. Dr. İsmet Barutçigil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004, ss.334-335.

¹⁶ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)**, çev. Dr. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.101.

¹⁷ Cesur Uzunoğlu, **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi**, T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2011, s.5.

Çalışanların cretlendirme ve iş ilişkileri düzenlenmektedir. Çalışanların bilgi ve becerilerinin artırması amacıyla da gelişim faaliyetlerinde performans yönetim sisteminin önemi büyüktür.¹⁸

1.4.1. Stratejik Planlamada Kullanım

Organizasyonlar, st yönetimin koyduğu temel hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirecek olan yönetici ve alt kademe çalışanlara iletilmesi doğrultusunda performans yönetim sistemi meydana getirirler. İşletmelerde genel hedeflerin gerçekleştirilmesi için birçok çalışanın ortak etkinliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Temel amaçlar stratejik planlarla tespit edildikten sonra gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır ve her fonksiyonda görev dağılımları yapılarak hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi süreci yürütülür. Sonuç olarak da işletmelerin stratejik hedefleri, bireysel hedeflere dönüştürülmüş olur ve genel amaçlar bir bütünlük içerisinde yürütülür. Performans yönetim sisteminin en kritik aşaması olan bireysel etkinlik hedeflerinin belirlenmesi, kurumların stratejik planlamaları ile doğrudan ilişkilidir ve her iki sistemin karşılıklı bağlı olmasını sağlar.¹⁹

1.4.2. Ücretlendirmede Kullanım

Performans yönetim sisteminin temel hedeflerinden biri de sonuçların ücretlendirmede kullanımıdır. İşletmelerde alışanların cretlendirmelerinde performansın doğrudan veya dolaylı olarak etkisi olmaktadır. Performans yönetiminin çalışan bireyleri motive edebilmesi için, performans ve ödülün arasında sıkı bir bağlantı sağlanması ve iş görenlerin de bu ilişkiyi net görebilmesi önemlidir. Bu ilişkinin iyi olabilmesi için parasal ödüllerin belirlenmesi ve cretlendirme sistemlerinin başarılı kurulması gerekir. Fakat bu aşamada da diğer amaçlar, çalışanların nazarında değerini yitirmekte ve tüm alaka ücret sistemi üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle performans sonuçlarının ücretlendirmede kullanımı

¹⁸ Raymond A. Noe ve diğerleri (et al.), **Fundamentals of Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, International Edition, 2004, s.242.

¹⁹ Prof. Dr. Ömer Sadullah ve diğerleri (et al.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbül, Mart 2013, ss.216-217.

konusunda işletmeler oldukça dikkatli davranmalı, çözüm yolları geliştirmeli ve performans yönetiminin diğer amaçlarını da önemli hale getirmelidir.²⁰

1.4.3. İş İlişkilerinde Kullanım

İşletmelerde performans yönetimi, çalışan bireylerin işin tanımında ve analizlerinde tanımlanmış ölçütlere ne oranda yaklaştığına dair geri bildirim almasıdır. Olumlu yaklaşımlarla çalışanlara verilen bu geri beslemeler çalışanların iş ilişkilerinde oldukça faydalı olmaktadır. Çünkü birçok birey bu tarz yapıcı ve özgüvenini yükselten geri beslemelerden tatmin olur. Bu yönde alınan geri beslemeler çalışan kişilerin işletme içerisindeki performanslarının ne şekilde geliştiğini anlamalarını sağlamaktadır. Ek olarak performans yönetimi ile yöneticilerin çalışanlarını tanıması, önerilerde bulunarak liderlik edilmesi ve organizasyonun daha iyi işlemesi için çalışanlarla birlikte olması gerekmektedir. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi iletişimin olduğu iş ortamının kurulması, beklentilerin belirlenmesi, bilgi, değer ve amaçların oluşturulması ile gerçekleşmektedir.²¹

İş ilişkileri kapsamında performans yönetiminin bir diğer faydası da çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarını objektif bir şekilde ölçebilmesidir. Bilimsel bir yol ile başarısız olduğu ölçülen çalışanlar belirli bir gelişim süreci içerisinde işletme için faydalı hale getirilmeye çalışılır. Ancak başarılı olamayan çalışanların da finansal kriz ortamlarında, maliyet düşürülmesi gereken ya da hedeflere ulaşma çabasında beklenen verimin alınmadığı gibi durumlarda iş ilişkisinin sonlandırılması performans yönetim sistemi ile gerçekleştirilir.²²

1.4.4. Eğitim ve Geliştirmede Kullanım

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri; iş görenlerden hangisinin ne tür bir konuya ne zaman ve ne düzeyde ihtiyacının olduğunun belirlenmesi ve doğru bir şekilde planlanması ile başarılı olur. Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla işletmeler performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından faydalanırlar. Performans yönetim sisteminin çıktıları, eğitim

²⁰ Prof. Dr. Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Basım, 2. Baskı, İstanbul, Ocak 2008, s.7.

²¹ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993, ss.10-12.

²² Uyargil, s. 10.

ihtiyacının belirlenmesi aşamasında işletmeleri destekler. Özellikle performans değerlendirmenin geri bildirim aşamasında çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçları ileri düzeyde bir objektiflikle ortaya çıkacaktır.²³

1.5. İŞLETMELERDE PERFORMANS ANLAYIŞI VE GELİŞİMİ

İşletmeler kar sağlamak, müşteriye hizmet etmek, var olmasını sağlamak gibi genel amaçları ile birlikte yenilikçi olmak, sosyal sorumluluk üstlenmek, uluslararası işletme olmak, büyümek ve gelişmek gibi özel amaçlar ve beklentilerle kurulurlar. Ekonomik bir birim olarak işletmeler sosyal amaçlı kuruluşlardan farklı karın maksimizasyonunu hedeflerler ve kar işletmelerde sürdürülebilirliği sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. En az maliyet, en çok üretim dolayısıyla en fazla kar anlayışı başlarda temel performans anlayışı iken, idarenin performans konusundaki beklentisi ve belirlemiş olduğu ölçüm kriterleri devamlı olarak değişim göstermiştir. Günümüz rekabet koşullarında bir ihtiyaç olarak zamanla kalite, müşteri tatmini, inovasyon ve benzeri performans ölçütleri geleceğin yönetim felsefesine ve kurum yapısına geçişe neden olmuştur.²⁴

Bu alanın anlayış ve gelişiminde tarihsel süreçler incelendiğinde, önceleri üretilen ürünlerin maliyetlerinin hesaplanmasına dayalı prosedür ve tekniklerin performans ölçüm sistemlerinin temelini oluşturduğu görülmektedir. Maliyetlere dayalı performans ölçüm sistemleri uzun süre etkinliğini de korumuştur. Günümüzde ise işletmelerin performans anlayışı genellikle finansal ölçütlere göre düzenlenmekte olup bu bağlamda işletmeciler müşteri memnuniyeti, rekabet koşulları ve işletmenin kapasitesi doğrultusunda stratejiler geliştirmektedirler. Finansal oranlar ile bir kuruluşun performansının tespit edilmesi eski Mısır'a kadar görülmektedir. Mısırlılar, Finikeliler ve Sümerler ticari alandaki faaliyetlerini kolaylaştırabilmek adına kayıtlar tutmakta, 18.yüzyıl'da ticaret yapan işletmelerin faaliyetlerini çift kayıtlı defter tutarak ölçtüğü ve bu şekilde takip ettiği bilinmekte olup bazı muhasebe kavramlarının M.Ö. 3600'lü yıllara dayandığı ve eski Roma dönemlerinde muhasebe kayıtlarının yapıldığı öne sürülmektedir. 19. yüzyıl endüstri çağıdır ve tekstil, demiryolu, çelik, makine gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. "II. Dünya

²³ Sadullah ve diğerleri (et al.), ss.218-219.

²⁴ Peiu, ss. 16-17.

Savaşı” ndan sonra farklı ticari kurumları aynı çatı altında toplamak isteyen işletmeler artmış, bu nedenle ayrı ticari birimlerin performansını değerlendirmek için kullanılabilecek yöntemler geliştirilmiştir. “II. Dünya Savaşı” yıllarından sonra ürünlere talebin artması ve az sayıda üretimin yapılabilmesi sonucu verimlilik kavramının önemi artmıştır.²⁵

“Verimlilik” ve “Kalite” performans kavramının kapsamını belirleyen iki ögedir. 18.yy’da rekabet gücünün göstergesi olan üretim üstünlüğü verimlilikle sağlanmıştır. Sanayi devriminin beraberinde makinenin kullanılması işgücünden tasarruf edilmesini sağlamış, kitlesel üretimin artması ile de geniş pazarlara açılma olasılığı artmış ve verimlilik kavramı sürekli olarak gelişim göstermiştir. 19.yy’da ürün toplam maliyeti, farklı yetenekleri olan işçilerin çalıştırılarak ve bu işçilerin tecrübelerine göre ücretlendirilmesiyle azaltılacağı belirtilmiştir. Böylece maliyet ile verimlilik ilişkisinin ilk görüşleri ortaya çıkmaya başlamıştır. 20.yy. döneminde düşük orandaki süreçler verimlilik yönünden incelenmiş, süre ve hareket etütleri ortaya konmuştur. 1920 yılına kadar iş gücü ile üretim modeli önem kazanmış, daha sonra rekabet azalmış ve gelişmiş makineler ile yapılan üretim yerini, ölçek ekonomisi ile birim maliyetleri düşürmeyi ve müşterinin beğeneceği kalite ile bir ürünü pazara sürmeyi amaçlayan, seri üretime bırakmıştır. Tüketilenin fazlası bir üretim ortaya çıkmasına sebep olan seri üretim, kalite anlayışının öne çıkmasına neden olmuştur. 1980’li yıllarda ulaşım ve bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim sonucu ticaretteki engeller ortadan kalkmış, işletmeler gereksinimi olan ürün ve hizmeti en makul olan yerden satın alma özgürlüğüne kavuşmuşlardır. Bu nedenle de kalite kavramına daha fazla önem verilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.²⁶

1970-1980 yıllarında birim düzeyinde performans ölçülmeye başlanmış ve araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişlerdir. 1980’li yıllarında, “Tam Zamanında Üretim” felsefesi ile üretim planlaması ve kontrol sistemleri performans ölçümünün bu yöne kaymasına neden olmuştur. Tüm bu yapılanlar sonucunda bilgisayar destekli üretim ve esnek üretim sistemlerinde artış

²⁵ Muammer Zerenler, “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2005, ss. 3-4.

²⁶ Aydın Kayabaşı, **İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2007, ss. 102-104.

ortaya çıkmıştır. Çalışmalar çoğunlukla fabrikaların işletme performansı ile bu performansı nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu konuda bir yandan kalite, maliyet, süre ve esnekliğin çeşitli boyutları stratejik açıdan incelenirken bir diğer yandan da işletmenin genel performansı ile ilgili fonksiyonel ya da bilimsel performans için yapılar geliştirilmiştir. Farklı bir yaklaşım olarak 1980 öncesi ve sonrası, performans kavramının gelişiminde ayrı olarak incelenmiştir. 1980 öncesi dönemde; kar, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal değerlemeler ön plandayken, 1980 yıllarında ise yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi sonucu dönüşüme uğrayan müşteri isteklerinin karşılanması öne çıkmıştır. 1980 sonrasında ise ortaya çıkan yenilik ve değişiklikler geleneksel olan performans ölçütlerinin sınırlarının üzerine çıkmıştır. Bu sebeple işletmeler varlığını devam ettirebilmek ve başarılarını arttırabilmek için yeni ölçütler geliştirme ile karşılaşmışlardır.²⁷

²⁷ Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 62.

Tablo 1: Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Performans Ölçütleri
Skinner	1963	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi / güvenilirlik, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet=değerleme mal. + koruma mal. + hatalı mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı / yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwajkowski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmeti

Kaynak: Kabadayı, s. 63.

İşletmelerde gelişimin tarihsel süreci içerisinde performans anlayışı, en az maliyet ile üretim ve kar maksimizasyonunu amaçlayan bir anlayış olmuştur. Fakat günümüzün rekabetçi koşulları sebebi ile bu anlayış yerini ekonomik ölçütlerin yanında; yenilik, müşteri doyumu ve kalite gibi ölçütlerin yer aldığı bir performans

anlayışına bırakmıştır. Performans sistemi, üretkenlik ve kalitenin haricinde müşteri doyumunu, güvenilirlik vb. finansal olmayan unsurları da içerisine alarak daha rasyonel bir ölçme ve değerlendirme sisteminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.²⁸

1.6. PERFORMANS ÖLÇME KAVRAMI

Performans ölçme kavramı; malların, üretimin ya da işlerin yapılmasında, görev dağılımının nasıl yapıldığının sistematik biçimde, tarafsız olarak ölçülmesini sağlayan analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır.²⁹ İşletmelerin faaliyetlerinde amaçlanan sonuçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği, hizmetlerin verimli, etkili ve karlı bir şekilde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetimdir. Performans ölçümü; işletmelerin yürütülmesinin ekonomik olup olmadığı, etkinlik ve verimlilik düzeyi gibi ilkelere ne şekilde uyulduğunun ölçülmesi, problemlerin tespit edilip önlemlerin alınmasına olanak sağlayan bir yaklaşımdır. Bu sebeple performansın sistemli ve düzenli olarak ölçülmesi ve sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Belirlenen hedeflerin, performans göstergelerinin karşılaştırılması, objektif değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde olması, verilerin toplanabilmesi ve toplanan veriler ile ölçme işleminin yapılabilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle performans ölçümü önceden kabul edilen performans ölçütlerine göre, verimliliği sağlamaya yarayan hedeflere erişmek için işletmenin kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmede kullanılan bir yönetim aracıdır.³⁰

Rekabet ortamlarında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, etkili performans ölçüm sistemi ile yakından ilişkilidir. Uygun bir performans ölçüm sistemi, işletmeleri potansiyel risk ve zararlardan korur, etkinliği ve verimliliği artırır. Bu nedenle performans ölçümü yalnız denetim amaçlı olmayıp ayrıca geliştirmeye yönelik bir durum olarak da değerlendirilmelidir.³¹ Geleneksel yaklaşımlarda kar ve verimlilik kavramları performans ölçümünün odak noktası olurken fırsatları görme gücü, kalite, yenilikçilik ve güvenilirlik gibi unsurlar daha çok

²⁸ Kayabaşı, s. 104.

²⁹ Amerika Birleşik Devletleri Hazine Bakanlığı Mali Yönetim Dairesi, **Performans Ölçüm Rehberi**, çev. Hülya Demirkaya, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2000, s. 3.

³⁰ Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, s. 346.

³¹ R. Şebnem Yaşar, “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 70, Nisan 2016, s. 195.

önem arz etmiştir. Bu sebeple bireysel ve kurumsal performans hedeflerinin buna göre tasarlanması, performans ölçme sisteminin bu ölçütleri ele alarak düzenlenmesi gerekmektedir.³²

Performans ölçümleri esnasında iş analizlerinin ele alınması, iş ile ilgili performans düzeylerinin belirlenmesini sağlar. Performans standartları, çalışanlara ulaşmak için çaba harcadıkları amaçları gösterirken aynı zamanda başarının ölçülmesi için gerekli ölçütleri belirler.³³

Performans ölçümünün başarılı olabilmesi için görev ayrımının yapılmış olması ve işin nasıl yapılacağına belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu durum sonucunda değerlendirilen performans ile olması gereken standartların farkı belirlenmiş olur. Performansın standartları, hedefleri, kriterleri nicel veya nitel olabilirler. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. SMART özellikler;³⁴

- **S – Specific** : Amaçlar önceden uzlaşmış ve işle ilgili olmalıdır. Çalışanlar kendilerinden ne beklediği bilmeli, hedefler belirli olmalıdır.
- **M – Measurable** : Hedefler ölçülebilecek nitelikte olmalı, başarının ne şekilde ölçüleceği belirlenmelidir.
- **A – Achievable** : Hedefler başarılamayacak zorlukta ya da çok kolay başarılabilecek kolaylıkta olmamalıdır, standartlar zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir olmalıdır.
- **R – Reasonable** : Hedefler yapılabilecek şekilde ve uygunlukta olmalıdır.
- **T – Time Bound** : Hedeflerin yapılacağı zaman sınırlandırılmalıdır.

1.7. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN FAYDALARI

Performans ölçümü, bir işin belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını anlayabilmek için yapılan bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı hedefleri

³² Müh. Murat Güler, **Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul, Haziran 2008, s. 18.

³³ Doç. Dr. M. Akif Özer, “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 73, Nisan 2009, s. 11.

³⁴ Prof. Dr. Erkan Işığçık, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Ölçümü”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı: 7, 2008, s. 3.

değerlendirmek, başarılı performansa teşvik etmek, yapıcı eleştiriler yapmak ve etkili gelişmeler için gerekli ortamı oluşturmaktır.³⁵ Performans ölçümü işletmelerde hem çalışan hem de işletme performansı üzerine yoğunlaşan, işletmenin hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesini sağlayan, çalışanların bireysel ya da takım olarak işletmeye sağladıkları faydanın ayrılması yönünde kritik kararlar alınmasını sağlayan bir yönetim sistemidir. Çalışan boyutunda, amaçlara ulaşabilmek adına neler yapması gerektiğini, ilerideki gelişimini ve ne tür konularda eğitime gereksinimi olduğunu ortaya çıkararak, kendisini değerlendirme imkânı sağlar. Performans yönetimi, işletmenin çalışanından görevleri doğrultusunda beklentilerinin net bir şekilde farkında olması, daha yapıcı geribildirimler yapılması, gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının daha etkin planlanması ve kişiler arası iletişimin verimli olması yönünde katkılar sağlar.³⁶

Performans ölçümünün faydaları çalışanlar, yöneticiler ve işletme için aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

❖ Çalışanlar için;

- Çalışanların motivasyonunu yükseltir ve bu şekilde iş verimliliği sağlar,
- Çalışanların hedefleri ve yaptıkları iş ile ilgili güvenilir verilere ulaşmasını sağlar, belirsizlikleri ortadan kaldırır,
- Çalışanların işe konsantre olmasını ve ilgisini bu yönde toplamasını sağlar,
- İyi performansa sahip olan çalışanların ödüllendirilmesini sağlarken, beklenen performansın altında kalan çalışanlar için nedenlerin belirlenmesi ve bu yönde iyileştirme yapılmasına olanak sağlar,
- Çalışanların ilgi alanlarının belirlenmesine yardımcı olur, sorumluluk almaları yönünde teşvik eder,
- Çalışanların kariyer gelişimlerine yardımcı olur.³⁷

³⁵ Richard Luecke, **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 3. Baskı, 2015, s.101.

³⁶ Araş. Gör. M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, ss. 156-157.

³⁷ Ali Şahin ve Sibel Çalışkan, “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 36, Ekim 2018, s. 119.

❖ Yöneticiler için;

- Terfi, ödüllendirme ve işten çıkma konularında objektif davranılmasını sağlar, yasalara temel oluşturur,
- Kadrolama sürecinde eksiklik ve yetersizliklerin giderilmesine yardımcı olur,
- İnsan kaynakları ile ilgili kararlarda hata yapılmasını engeller,
- İş ortamındaki yanlış durumları tespit eder,
- Çalışanlar ile ilişkiler ve iletişimin olumlu hale gelmesine yardımcı olur, kariyer planlamada rehberlik sağlar.
- Yönetmel becerilerin gelişmesini sağlar. ³⁸

❖ İşletme için;

- İşletme, takım ve birey hedeflerinin düzenli hale gelmesine, temel değerlerin tabana yayılmasına yardımcı olur,
- Gelişim ve geliştirmede süreklilik sağlar, uzmanlığın artmasına olanak sağlar,
- Organizasyonel verimi artırır,
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasının farklı birimler bakımından izlenebilir olmasına yardımcı olur,
- Bireysel ve takım çalışmasına olumlu yönde katkı sağlar,
- Yetenekli çalışanların gelişimine destek olur, eğitim ve gelişim ihtiyaçları için girdi sağlar, insan kaynakları sisteminin denetimine yardımcı olur,
- Stratejik kararların alınması bakımından doğru kararların verilmesine destek sağlar. ³⁹

1.8. PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ

1.8.1. Finansal Performans Ölçüm Yöntemi

Finansal Performans Ölçüm Yöntemi, klasik ölçüm yöntemlerinden olup, genellikle verimlilik ve karlılık esasları ile muhasebe verilerine dayalı olarak yürütülen yöntemdir. Muhasebe verilerine ve işletmeye yönelik olarak yazılan raporlar ile bu raporların analizi finansal performans ölçüm yöntemlerin esaslarını oluşturmaktadır.

³⁸ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 88, 2013, ss. 92, 95.

³⁹ Vildan Kayalı, *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, ss. 7-8.

Finansal yöntemlerde ana konu, yalnızca parasal özellikteki olguları önemsemesidir. Fakat finansal araçların işletmenin bütün olarak kesinleşmiş performansının değerlendirilmesinde kullanılması, sübjektif değerlendirmelerden uzak olması ve sonuçlar üzerinde tartışmaları azaltıcı etki yaratması, bu yöntemlerin vazgeçilmezliğine neden olmaktadır.⁴⁰

Finansal performans değerlendirmelerinin genel anlamda geleneksel ve modern şeklinde ifade edildiği ve değişik şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Finansal performans ölçüm yöntemleri; “Muhasebe Esaslı Finansal Performans Ölçütleri” ve “Piyasa Esaslı Performans Ölçütleri” olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir.

Muhasebe esaslı finansal performans ölçütleri, belirli bir dönem sonucu oluşan faaliyet unsurlarını ele alır. Muhasebe faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan kar rakamlarının hesaplanmak istenen değere bölünmesi ile ortaya konan ölçütlerdir. Varlık Karlılık Oranı (AKO), Öz sermaye Karlılık Oranı (OKO), Hisse Başına Kar Oranı (HBK), Yatırılan Sermaye Getirisi Oranı (YKO) bu grupta bulunan performans göstergelerinin başında gelir.

Piyasa esaslı performans ölçütleri, piyasa katılımcılarının ulusal, bölgesel niteliklerini kaybederek heterojen bir nitelik kazanması ve bu nedenle finansal piyasaların derinleşmesine paralel olarak piyasa performansını esas alan, yatırımcılar ve analistler tarafından yaygın şekilde kullanılan ölçüm ve değerlendirme yöntemleridir. Tobin’s Q Oranı, Piyasa Değeri/Defter Değeri (PD/DD), Fiyat/Kazanç Oranı (F/K), Piyasa Katma Değeri (PKD) piyasa esaslı performans ölçütlerinin başında gelen ölçüm yöntemlerindendir.⁴¹

1.8.2. Üretim Esaslı Performans Ölçümü

Üretim bir işletmenin performansını arttırmada ve rekabet sağlamada en önemli fonksiyonlardan biridir. Bu sebeple yüksek performansa ulaşmak isteyen işletmeler, üretim fonksiyonuna önem vermelidir. Üretim faaliyetleri çok sayıda süreci

⁴⁰ Yard. Doç. Dr. Mustafa Çanakçıoğlu ve Öğr. Gör. Dr. Mahmut Demirbaş, “Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 59, Sayı: 2, 2009, ss. 217-218.

⁴¹ Zekai Şenol ve Alptekin Ulutaş, “Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri ile Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı: 641, Temmuz 2018, ss. 86-90.

ve eylemi kapsamaktadır. Faaliyetlerin doğru seçimi ve etkin uygulanması işletmenin üretim kabiliyetini arttırmakta, güçlü rekabetçi üretim öncelikleri de işletmenin rekabetçi konumunu güçlendirmektedir. Üretim verimliliğinin yükselmesi, maliyet düşüşü, kalite artışı, teslimat hızı ve güvenilirliğinin artması ve üretim süreçlerinde esneklik, işletmelerin rekabet avantajı sağlığı üretim önceliklerinin en önemlileridir.⁴²

Üretim performansı ölçütleri; maliyet, kalite, teslimat ve esneklik olarak 4 temel başlıkta değerlendirilmekte olup bu ölçütler rekabet öncelikleri olarak da tanımlanabilir. Maliyetin, üretim performans ölçütü olarak belirlendiği işletmelerde amaç; işçilik, bakım, işletme, hammadde ve yatırım maliyetlerini minimale indirerek rekabet olanağı sağlamaktır. Üretim esaslı performans ölçütlerinden bir diğeri olan kalite, üretici açısından uygunluğu ve ürünün tasarımına göre üretilmesi anlamına gelmektedir. Kalitenin performans ölçütü olarak belirlendiği işletmelerde amaç; hammadde ve üretimin istatistiksel olarak kontrolü ve süreçlerin standardizasyonu ile önceden belirlenmiş oranda ürünün kalitesini arttırarak rekabet avantajı sağlamaktır. Teslimat, siparişin alındığından itibaren müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen zamanı azaltma ile ilgili olup teslimatın güvenli ve hızlı olması piyasada üstünlük sağlamaktadır. Esneklik kavramı, müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için işletmelerin üretim kaynaklarını yönetme becerisidir. Üretimde esneklik çalışanların daha merkezi bir rol oynamasını sağlar. İşlerin sınıflandırılması, çalışanların analitik becerilerinin geliştirilmesi ve çalışanların kalite sistemine dahil edilmesi rekabetçi piyasada avantaj sunmaktadır.⁴³

1.8.3. Kalite Esaslı Performans Ölçümü

Kalite Esaslı Performans Ölçüm yöntemlerinin temelinde toplam kalite yönetimi bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi, ürünlerin üretilmesinde oluşan hataları tespit ederek, kusursuz bir üretim amaçlamakta ve işletmenin performansının artmasını sağlamaktadır. Kaliteli ve kusursuz ürünler elde etmek için, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi ve kullanım kalitesi gibi aşamalarda belirli bir kalite seviyesine

⁴² Arzu Karaman Akgül, “İmalat Performansının Değerlendirilmesi”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 35, 2011, s. 174.

⁴³ Yeliz Yılmaz ve Mine Ömürgönülşen, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanmasının Üretim Performansı Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı: 2, 2013, ss. 200-203.

ulaşmak gerekir. ⁴⁴ Kalite, müşterinin memnuniyetinin artırılmasını amaçlamaktadır. Müşterinin memnuniyetinin sağlanması ise, sistemin devamlı olarak gelişmesine, hizmet standardının artırılmasına ve rekabette önde olmaya bağlıdır. ⁴⁵

Toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan performans ölçümü, öz değerlendirme şeklinde yapılır. İşletme organizasyonlarında süreçlerin ve sonuçların iş görenler veya dış gözlemciler aracılığı ile periyodik ve düzenli olarak gözden geçirilmesi öz değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. ⁴⁶ En yaygın öz değerlendirme modelleri;

- “Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)”
- “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)”, “Avrupa Kalite Ödülü” (EFQM) (Türkiye’de Kalite Derneğince “Ulusal Kalite Ödülü” adı ile verilmektedir ve kriterleri aynıdır)

1.8.4. Pazarlama Esaslı Performans Ölçümü

Pazarlama performansının ölçülmesi, işletmenin kaynaklarını hangi şartlarda sağladığının ve ne şekilde kullandığının; yeteneklerini nasıl geliştirdiğinin, ürünleri ve hizmetleri diğer işletmelere göre ne fiyattan ne maliyet ile ne şekilde müşterilere sunduğunun; yapılan faaliyetlere müşterilerin ve diğer işletmelerin ne şekilde tepkiler verdiklerinin ve pazarlama faaliyetlerinden maliyet ve faydalar açısından ne sonuçlar elde edildiğinin incelenmesini içermektedir. ⁴⁷ Pazarlama esaslı performans ölçümünde kullanılan ölçütler, pazarlamanın kurumsal performans ile olan ilişkisine dair finansal ya da pazardan elde edilen içsel ve dışsal ölçümler olup, üstteki yöneticilerin sıklıkla incelediği çoğunlukla nicel performans ölçütleri olarak kabul edilebilir. Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak iki grupta incelenebilir.

⁴⁴ Yusuf Kaldırım, **Kurumsal Karne Ve Bir İşletme Uygulaması Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Sakarya, Haziran 2009, s. 9.

⁴⁵ V. M. Rao Tummala ve C.L. Tang, “Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Award and ISO 9000 Certification”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 13, Sayı: 4, 1996, s. 16.

⁴⁶ Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 13-14.

⁴⁷ Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi Ve Performans Karnesi**, 2. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, Nisan 2007, s.24.

Pazarlama esaslı performans ölçümünde kullanılan finansal ölçütler çoğunlukla pazarlama performansını belirlemede kullanılan ölçütler arasında ilk sırada yerini alırlar. “Karlılık”, “Nakit Akışı”, “Satış Analizleri” ve nakit akışı ile karlılığın öncüsü olarak kabul edilen “Pazar Payı” işletmeler tarafından sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerdendir. Performans ölçütlerinin finansal muhasebeye dayanmasına karşı, pazarlama başarısının değerlendirilmesinde finansal olmayan ölçüm araçlarına olan ilgi de giderek artmaktadır. “Müşteri Memnuniyeti”, “Ekonomik Katma Değer”, “Marka Değeri”, “Kanal Memnuniyeti”, “Müşteri Hatboyu Değeri”, “Yeni Ürün Geliştirme Başarısı” gibi ölçütler de işletmeler tarafından kullanılmakta olan finansal olmayan ölçütlerin başında gelir. Özellikle ürün odaklı anlayışın yerini müşteri odaklı anlayışların alması pazarlama şeklinde ve pazarlama esaslı performans ölçümünde değişimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle pazarlama esaslı performans ölçümü tek bir yöntem ya da iş süreci olarak değil işletmelerin zaman içerisinde ulaşabileceği bir süreç olarak değerlendirilmelidir.⁴⁸

1.8.5. Stratejik Yönetim Esaslı Performans Ölçümü

Stratejik planlama ve yönetim sistematik bir yaklaşım olup işletmelerdeki faaliyetlerin, bu faaliyetlerin gerçeğe dönüştürülebilme olanaklarının belirlendiği, girişim odaklı kararların alınıp uygulandığı ve sonuçların kontrolünün sağlandığı bir süreçtir. İşletmelerde amaçlara ulaşılması amacıyla stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi de bu sürecin içerisinde yer alır. Bu yaklaşım işletmelerin uzun dönemli performansını etkileyen kritik faktörlere odaklanır ve bu faktörleri yönetmesi ile klasik planlama anlayışından ayrılmaktadır.⁴⁹

İşletmelerde stratejik planlama ve yönetimini kontrol eden, faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini sistemli bir şekilde analiz eden, çeşitli alanlarda oluşan sorunlara genel anlamda çözüm sağlayan süreç stratejik denetim sürecidir. Stratejik denetim; mevcut durum, işletmenin içindeki yönetim, olanaklar ya da tehditler, güçlü

⁴⁸ Araş. Gör. Güngör Hacıoğlu, “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, ss. 60, 61, 62, 70.

⁴⁹ Sumru Oyman, **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, Haziran 2009, ss.25-26.

veya zayıf yönler, stratejik unsurların analiz edilmesi, alternatifler ve öneriler, uygulama, değerlendirme ve kontrol olmak üzere sekiz aşamada gerçekleştirilir. Basamakların her birinin alt bölümleri vardır ve bu alt bölümler için de farklı sorular sorulmaktadır. Örneğin birinci basamak olan mevcut durum, mevcut performans ve stratejik duruş olmak üzere iki alt basamaktan oluşur. İşletmenin karlılığı, piyasa payı gibi genel konularda geçmiş yıllarda işletmenin nasıl olduğu ile ilgili sorular mevcut performans basamağı ile ilgili sorulardır. İşletmenin kurumsal misyonu, hedefleri, stratejileri ve politikaları ile ilgili sorular da stratejik duruş basamağı ile ilgili sorulardır. Stratejik denetim sekiz basamağın her biri için sorulan onlarca soruyu içerir ve süreç bu soruların cevapları incelenerek tamamlanır.⁵⁰

⁵⁰ Coşkun, s.30.

Tablo 2: Bir İşletmenin Stratejik Denetim Aşamaları

1. Mevcut durum
i. Performans
ii. Stratejik durum
2. Şirket içi yönetim
i. Yönetim kurulu
ii. Tepe yönetimi
3. Dış çevre: Fırsatlar veya korkular
i. Toplumsal çevre
ii. Endüstriyel çevre
iii. Dış unsurlar
4. Dış çevre: Güçlü veya zayıf yönler
i. Şirketin yapısı
ii. Şirketin kültürü
iii. Şirketin olanakları
iv. İç unsurlar
5. Stratejik unsurlar
i. Durum analizi
ii. Misyon ve amaçların belirlenmesi
6. Stratejik alternatifler ve öneriler
i. Stratejik alternatifler
ii. Önerilen stratejiler
7. Uygulama aşamaları
i. Stratejilerin uygulanabilmesi adına izlenecek yollar
ii. İzlenecek yolların parasal yönden uygulanabilirliği. Bütçenin hazırlanması. Programın öncelikleri ve zamanlaması ile birimlerin programlarının uyumu.
iii. Standart yeni faaliyet prosedürleri geliştirmenin gerekliliği
8. Değerlendirme ve kontrol aşaması
i. Mevcut faaliyetlerin uygulaması ve performans ile ilgili geribildirim sağlayabilme yeterliliği.
ii. Kontrol ölçüleri ile stratejilerin uyumu

Kaynak: Coşkun, s. 31.

1.8.6. Yönetim Muhasebesindeki Performans Ölçümü

İşletme ile ilgili konularda, maliyet muhasebesi ve genel muhasebe uygulamaları neticesinde sağlanan bilgileri, sistematik ve sayısal hale getirerek bilgi sağlayan muhasebe bölümü Yönetim Muhasebesi olarak tanımlanmaktadır.⁵¹ İşletmelerde kararların alınması, koordinasyon ve kontrol unsurlarını yapabilmede yönetimin gereksinim duyduğu bilgi akışı ve sistemleri sağlamak üzere yönetim muhasebesi geliştirilmiştir. Yönetim muhasebesi amaçları bakımından finansal muhasebeden ayrılmaktadır. Yönetim muhasebesi karar alma sürecinde kullanılacak işletme içi bilgiye odaklanır ve işletme performansının artırılması için odaklanması gereken temel konuları işaret ederken finansal muhasebe uyulması zorunlu kurallara bağlanmış ve işletme dışı raporlamaya odaklanmıştır.⁵² Bütçeleme Yöntemi, Standart Maliyetler Yöntemi, Sorumluluk Merkezleri Yöntemi, yönetim muhasebesindeki performans ölçüm yöntemlerinin başında gelmektedir.

Bütçe, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için gelecekte izleyeceği politikaların ve yapılacak işlerin, sayısal ve finansal olarak gösterildiği belirli bir döneme ait rapor veya raporlar dizisidir. Bütçeler işletmelerin gelecek konusundaki beklenti ya da endişelerine göre tasarladığı programın, yönetim grubuna aktarılan bölümü olarak da değerlendirilebilir. Bütçeler konularına göre gider bütçeleri, gelir bütçeleri, problemleri ele alışına göre proje bütçeleri, dönem bütçeleri; hedeflerine göre program bütçeleri, faaliyet bütçeleri; teknik niteliklerine göre statik bütçeleri karşılaştırmalı statik bütçeler dinamik bütçeler; başlangıç fiyatlarına göre klasik bütçeler, sıfır tabanlı bütçeler; içeriklerine göre kısım bütçeleri ve genel bütçeler olmak üzere gruplandırabilir.⁵³

Standart Maliyetler Yöntemi, maliyetlerin önceden belirlenmiş standart değerlere dayanarak hesaplandığı yöntem olarak tanımlanmaktadır. Üretim faaliyetlerinin performansı ölçülürken, birim maliyetler fiili tutarlara göre değil, önceden belirlenen ürün maliyetlerinin olması gereken düzeyine göre hesaplanmaktadır. Standart birim maliyet, bir birim mamulün üretilmesi için gerekli olan

⁵¹ Mahmut Kalenderoğlu, **Genel Muhasebe ve Mali Tablolar Analizi**, Agon Bilgi Akademisi, Ankara, Mayıs 2006, s. 24.

⁵² Gary Cokins, A Management Accounting Framework, **Journal of Corporate Accounting and Finance**, 2001, ss. 73-82.

⁵³ Ahmet Tokaç, **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler için Muhasebe ve Finans**, Tunca Kitabevi, İstanbul, Temmuz 2006, ss. 229-233.

direkt madde ve ürün, işçilik ve üretim giderlerinin toplanması ile hesaplanmaktadır. Standart maliyet bütçelenmiş maliyetten farklı olarak bilimsel ve analitik hesaplamalara dayanmaktadır.⁵⁴

Sorumluluk Merkezlerinde, işletmenin bölümlerinde oluşacak, bölümsel alanda faaliyet ve başarısının ölçülmesinin sağlanması, performansın izlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla muhasebenin kayıt düzeninin beraberinde işletmenin yapısı ve sorumluluk bilincine göre hareket edilmesi sorumluluk muhasebesi olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemde temel fikir; işletmenin alt bölümlere ayrılarak yönetilmesi, her bölümün bir sorumluluk merkezi olarak ele alınması ve bölüm faaliyetlerinin tamamından o bölüm yöneticisinin sorumlu tutulmasıdır. Sorumluluk merkezleri; gelir merkezi, maliyet merkezi, kar merkezi ve yatırım merkezi adı altında 4 grupta ele alınmıştır.⁵⁵

1.8.7. Performans Piramidi Yöntemi (The Performance Pyramid)

Performans Piramidi Yöntemi, Lynch-Cross tarafından 1991 yılında, çok yönlü performans değerlendirme modellerinden ilk geliştirilen modellerin başında yerini almaktadır. Bu yöntem; işletme, operasyon birimi ve işleyiş birimi alanındaki temel unsurları tanımlamaktadır.⁵⁶ Literatürde adı “Lynch-Cross Piramidi” olan bu yöntemin orijinal adı “Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique” olup geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin verimlilik, üretkenlik, yararlılık, etkililik gibi kavramları işletmeler açısından yeterli olmayınca yeni arayışlar sonucu ortaya çıkmıştır.⁵⁷

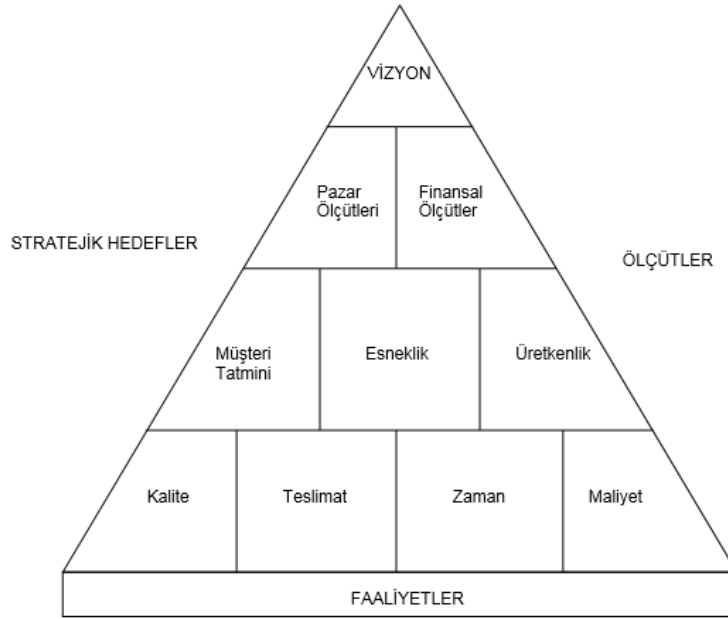
⁵⁴ Fahir Bilginoğlu, **İşletmelerde Maliyet – Karın Planlanması ve Kontrolü**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 117-133.

⁵⁵ Prof. Dr. Mehmet Özkan, “Yönetim Muhasebesi Açısından Sorumluluk Muhasebesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, ss. 158, 162, 164.

⁵⁶ İsmail Ünler, **Yönetimde Yeni Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, 2010, s. 9.

⁵⁷ Alaa M. Ghalayini ve James S. Noble, “The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 16, Sayı: 8, 1996, s. 74.

Şekil 1: Performans Piramidi



Kaynak: Kocaman, s. 80

Performans piramidinin sol tarafı müşteri odaklı oluşturulan stratejik hedefleri, sağ tarafı ise işletme odaklı performans ölçütlerini göstermektedir. Piramidin tepesinde üst düzey yönetim tarafından açıklanan ve işletmenin stratejisine temel oluşturan şirket vizyonu yer alır. Piramidin ikinci seviyesinde işletmenin finans ve pazarlama alanındaki hedefleri belirlenir ve sonrasında bu hedefler ile ilgili stratejiler oluşturulur. Pazar payı, toplam satışlar, pazara çıkarılan yeni ürünlerin toplam satıştaki payı vb. ölçüler pazar ile ilgili ölçülere; kar, nakit, bilanço ve gelir tablosu gibi ölçüler ise finansal ölçülere örnek olarak gösterilebilir. Piramidin üçüncü seviyesinde firma stratejilerini destekleyen; müşteri memnuniyeti, esneklik ve üretkenlik ölçütleri belirlenir. Performans piramidinde de görüleceği gibi aşağıya doğru inildikçe işletme içindeki operasyon sistemleri veya işletmenin yapılanabilmesi için birbirini takip eden adımlar gelmektedir. İşletmeler pazarlama hedeflerine ulaşabilmek için müşteri memnuniyeti, esneklik ve üretkenlik gibi alanlarda performansın arttırılmasına odaklanmıştır. Piramidin dördüncü aşamasında kalite, teslimat, süre ve maliyet bulunmaktadır. Kaliteli ürün ve teslimat müşteri tatminini sağlarken, esneklik hedefi ise faaliyet sisteminin tepki verme becerisinden etkilenir. Üretimdeki sürenin az olması ve zamanında teslimatın yapılabilmesi, üretim esnekliğinin sağlanmasında çok önemlidir. Süre, üretim hızı, düşük maliyet kavramları ise üretkenlik hedefi ile

bağlantılıdır. Bu sistemde amaçlar planlama evresinde belirlenir ve müşterinin beklentisini karşılamayı hedefler. Çok boyutlu ve strateji odaklı olan bu sistemde performans yönetiminin temelinde müşteri tatmini yer alır.⁵⁸

1.8.8. Paydaş Temelli Performans Modeli (The Stakeholder Scorecard)

Paydaş Temelli Performans Modeli, Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen, çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden biri olup işletme paydaşlarını temel alarak geliştirilmiştir. Bu performans modelinde işletme performansını paydaşlar temelinde ölçmeye yönelik bir yaklaşım bulunmaktadır.⁵⁹ Bu model yalnızca finansal ve finansal olmayan performanslar arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta işletmenin beklentilerini başarılı olarak karşılamaya, ne şekilde gerçekleştireceğini ölçmeye, işletme ile kilit paydaşlar arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaya odaklanmaktadır.⁶⁰ İşletmeden çıkarı olan ya da işletmenin performansını etkileyebilen, işletme içerisinde ya da dışarısındaki birey veya grup “paydaş” olarak adlandırılır ve “müşteriler”, “çalışanlar”, “tedarikçiler”, “ortaklar” ve “toplum” beş önemli paydaş grubudur. Paydaşlardan her birinin tatmin seviyesi işletme performansını oluşturmaktadır ve paydaşların performanslarının toplamı işletme performansı olarak değerlendirilir.

Paydaş temelli performans modeline göre işletmenin paydaşlardan bekledikleri birincil, işletmenin paydaşlara vermeyi planladıkları ise ikincil amaçları ifade etmektedir. Bu nedenle paydaşların performansı, işletmenin temel amaçlarının oluşturulmasında etkilidir. İşletme, sonuçlara ve bu sonuçları etkileyen faktörlere odaklandığı için performansın ölçümü finansal unsurların beraberinde finansal olmayan unsurları da kapsamaktadır.⁶¹

⁵⁸ Nazlı Gönül Kocaman, **Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2006, ss. 81-82.

⁵⁹ Yrd. Doç. Dr. Veysel Ağca, “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55504>, (12.02.2019), s. 3.

⁶⁰ Yrd. Doç. Dr. Veysel Ağca ve Arş. Gör. Ender Tunçer, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 1, 2006, s. 178.

⁶¹ Barış Özkan, **Performans Yönetim Yöntemi Olarak Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Ve Bir İşletmede Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Konya, Şubat 2011, ss. 16-17.

1.8.9. 360 Derece Performans Değerlendirme Modeli

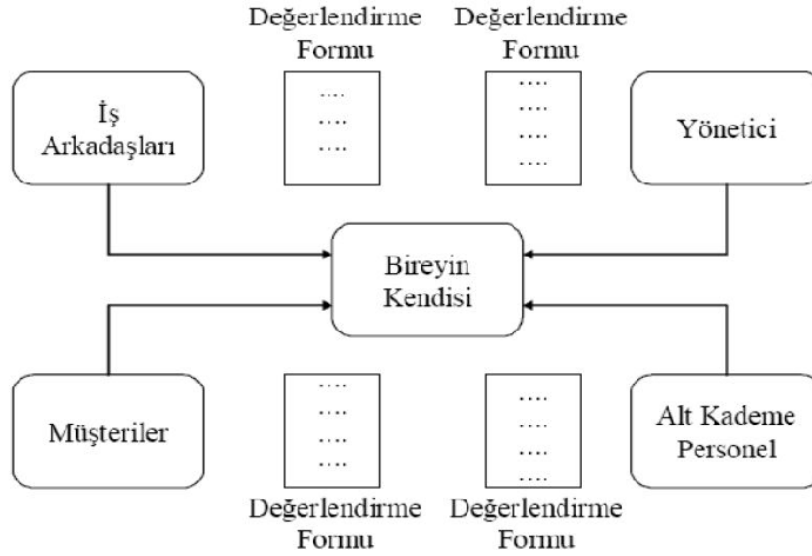
360 Derece Performans Değerlendirme Modeli çalışanların performansını değerlemeye yönelik çok boyutlu bir değerlendirme modeli olup çalışanların performansı hakkında üstlerinden, astlarından, eş değer çalışma arkadaşlarından, müşterilerinden ve tedarikçilerinden, yanı sıra kendisinden geri bildirim alınması olarak tanımlanmaktadır. Model literatürde “360 Derece Geri Bildirim”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi” ve “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme” olarak da adlandırılmaktadır.⁶² 360 derece performans değerlendirme modeli çalışmalara ve çalışanlara geri bildirim verebilmesi bakımından önemli bir kaynaktır. Bu model uygun bir şekilde kullanıldığında işletmelere olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bu yönüyle model çalışanın işine odaklı performansını yalnız yönetici bakımından değil, meslektaşları, astları, müşterileri vb. kaynakların da görüşlerini akarak ölçmektedir.⁶³ 360 derece performans değerlendirme modeli, tüm çalışan ve işverenlere kendilerini ve birbirlerini değerlendirme imkânı oluşturur. Yöntem iş görenlerin değerlemesinin yanında işverenlerin de iş görenler, astlar ve amirlerce değerlendirilmesine olanak sağlar. Ayrıca bu yöntem kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine alır. 360 derece performans değerlendirme modelinde sekiz temel yetenek alanında çalışan performansı izlenmektedir; iletişim, yöneticilik, değişikliklere uyum, kişiler arası ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve yapılan işin sonuçları, yeni elemanların yetiştirilmesi ve çalışanın geliştirilmesidir.⁶⁴

⁶² Doç. Dr. Akyay Uygur ve Dr. Sevgi Sümerli Sarıgül, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 33, 2015, s. 192.

⁶³ Araş. Gör. Selin Metin Camgöz ve İ. Nurten Alperten, “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmeliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, ss. 194-195.

⁶⁴ Mehmet Kaba, **İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2009, s. 21.

Şekil 2: 360 Derece Performans Değerlendirme Modeli



Kaynak: <http://ikmania.blogspot.com/2016/09/360-derece-performans-degerlendirme.html>

1.8.10. Dengelenmiş Hedef Kartı Modeli (The Balanced Scorecard)

Dengelenmiş Hedef Kartı Modeli (Balanced Scorecard) işletmelerde geleneksel performansın yeterli olmaması durumunda etkin çözüm önerileri sunarak işletmelerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan bir performans değerlendirme modelidir. İşletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir ortam sunarak işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları sorunları çözmeyi hedeflemektedir.⁶⁵

İşletmenin şimdiki ve gelecekteki halini öne süren bu yöntem işletmelerin muhasebe kayıtlarından ve finansal göstergelerinden oluşan finansal verilere, finansal olmayan verileri belirli göstergelerle ölçen, her iki tür veri kaynağı arasındaki dengeyi sağlamak için stratejik geri bildirimde bulunan, verilerden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi kullanılabilir hale getirmeyi hedefleyen bir yöntemdir.⁶⁶

⁶⁵ M. Fatih Güner, “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/1, 2008, ss. 249-250.

⁶⁶ Yrd. Doç. Dr. Tayfun Deniz Kuğu ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa Kırılı, “İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2013, s. 302.

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ

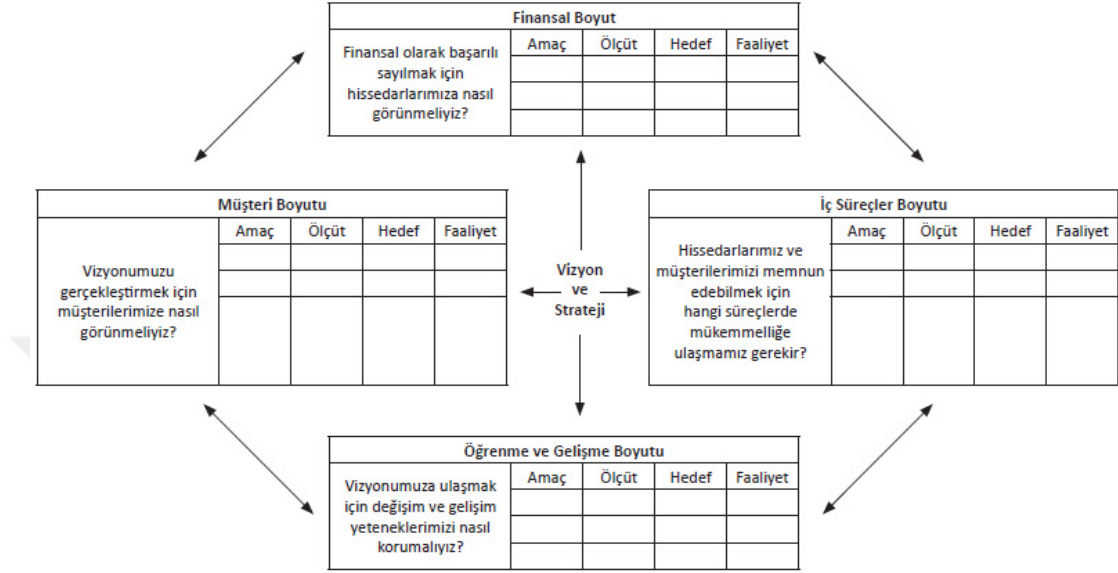
2.1. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİ TANIMI VE GELİŞİMİ

Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) kavramı, Harvard Business School'da çalışan Robert Kaplan ve Arthur Howes Dickinson ve bir teknoloji şirketinin kurucusu ve başkanı olan David Norton tarafından, 1992 yılında ortaya atılmış ve performans ölçme aracı olarak geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton, “geleceğin örgütünde performans ölçme” başlığı altında, kısa sürede karar vermeye yardımcı olacak finansal ölçümlerin zorlukları ile süreci iyileştirme veya çalışanların yetenek düzeylerini artırma gibi maddi olmayan varlıklardaki düşük yatırımları ele alan bir çalışma yürütmüş ve sonrasında ortaya çıkan bulgular sonucunda bu modeli sistematik olarak kullanmışlardır.

Geleneksel olarak birçok işletme, performansını finansal boyutlar ile incelemektedir. Ancak temel olarak finansal ölçümler geçmiş ölçmeye eğilimli oldukları için tek başına temel başarı faktörlerinde bir denge sağlamamaktadır. Ayrıca temelde finansal ölçütler üzerine odaklanan geleneksel performans ölçme sistemlerinin örgütsel büyümeyi ve başarıyı engellediğine inanılmaktadır. Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) geleneksel finansal ölçütleri tamamlama ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Kaplan ve Norton bu model ile gelişme stratejisini işlevsel / operasyonel konulara çevirmek amacıyla kullanılan yenilikçi bir yönetim perspektifi sunmaktadırlar. 1992 yılında ortaya atılan bu model ile performans ölçme geleceğe odaklanmıştır. Bu yönüyle Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) modeli işletmenin stratejisinden kaynaklı performans ölçütlerini içine alan “strateji odaklı bir performans yönetimi yaklaşımı” olarak değerlendirilmektedir. Sisteminde temelinde bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde hiçbir tekil ölçütün yeterli olmadığına anlaşılmaması düşüncesi yatar ve sistem işletmenin bütün seviyelerinde faaliyet gösteren iş görenler ile finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bilgi sisteminin parçası olması gerekliliğini vurgular. Dengelenmiş Hedef Kart Modeli, bir işletmenin misyonunun fiziksel ölçüler şeklinde ifade edilmesi anlamına gelmektedir. Bu sistem ile ortaya çıkan ölçütler, paydaşlar ve müşteriler adına

planlanan dış ölçütler ile önemli çalışma yöntemleri, yenilenme, öğrenme ve gelişme vb. iç ölçütler arasındaki dengeyi ifade etmektedir.⁶⁷

Şekil 3: Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Modeli



Kaynak: Kaplan ve Norton, s. 10.

Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) ilk olarak *Harvard Business Review*’da, Profesör Robert Kaplan ve danışman David Norton tarafından 1992 yılında yayınlanan “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” isimli makalede yer almış ve işletmelerde stratejik yönetim sisteminin faaliyete dönüştürülmesi, şirket stratejilerinin sonuçlarının izlenmesi, faaliyetlerin şirketin stratejileri etrafında şekillenmesi ile ilgili fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sistemin ilk kullanımlarında stratejiler ve ölçümler ile ilgili yapılan hatalar nedeniyle bazı problemler ile karşılaşmıştır. 2000 yılında, Kaplan ve Norton tarafından *Harvard Business Review*’da, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It” isimli bir makale yayınlanmış ve makalede stratejik hedefleri ve stratejilerin uygulanması için gerekli yöntemleri içeren stratejik yol haritalarının nasıl hazırlanacağı belirtilmiştir. Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard), şirket stratejilerini faaliyetlere dönüştüren bir ölçüm modeli olup dengeli bir şekilde

⁶⁷ Prof. Dr. Hoşcan Ensari, **21. Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005, s.49.

oluşturulmuş dört stratejik boyut ile başarı için gerekli hedefleri içermektedir. Dengeli bir şekilde oluşturulmuş olan dört boyut, sadece finansal olarak değil müşteri ve pazar, şirket içi süreçler, öğrenme ve gelişim faaliyetlerini de kapsamaktadır.⁶⁸

Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) modelinde yer alan ve şirketin performansını dört farklı açıdan değerlendiren boyutlar şirketin vizyon ve stratejilerini göz önüne alınarak belirlenmektedir. “Finans”, “Müşteriler”, “İç Süreçler”, “Öğrenme ve Gelişme” sistemin ana çerçevesini oluşturan boyutlardır.

Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) sistemi, işletmelerde tüm seviyedeki çalışanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin sistemin bir parçası olması gerekliliğini öne sürer ve sistem şirketin misyonunun fiziksel ölçüler haline getirilmesini sağlar. İşletmelerde vizyon ve stratejilerin belirlenmesi, stratejik hedefler ve ölçüler ile ilgili iletişimin oluşması, girişimlerin planlanması, amaçların belirlenmesi, stratejik geribildirimlerin ve öğrenmenin artması amacıyla Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) sisteminden yararlanılmaktadır.⁶⁹

2.2. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN BOYUTLARI VE KULLANILABİLECEK PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinde stratejik kararlar 4 boyutta değerlendirilir. Bu boyutlar; “Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İç Süreçler Boyutu, Öğrenme ve Gelişme Boyutu” dur. Finansal boyuta ek olarak 3 boyutun ilave edilmesi geleneksel ölçüm sistemlerinin büyük eksikliğini kapatmış olur. Finansal ölçüm kurumun geçmişte olan performansını ortaya çıkarmakta olup, bu modelde bulunan finansal olmayan 3 boyut kısa dönemde finansal sonuçları etkilemese dahi, uzun dönemde işletmenin finansal performansında önemli ölçüde iyileşme sağlar.⁷⁰

⁶⁸ Ron Person, **Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel**, Wiley Publishing, Indianapolis, 2009, ss. 5-6.

⁶⁹ Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1999, ss. 8-12.

⁷⁰ Mustafa Bekmezci, “Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)’nin Türkiye’nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, 2010, ss. 208-209.

2.2.1. Finansal Boyut

Finansal perspektifi vurgulayan bu boyut, yürütülen işlerin ölçülebilen ekonomik sonuçlarını inceler. Finansal boyut; karlılık, somut ve soyut nesnelerin getirileri, yeni yapılan yatırımlar, maliyetlerdeki düşüşler ve gelirdeki artışla ilgili geleneksel finansal amaçların kullanımına teşvik eder. Belirlenen amaçlar karlılık veya ekonomik katma değer ile ilgilidir. Finansal sağlığın iyi ve sürdürülebilir olması, işletmelerin işlerini başarılı yapabilmesine, kar sahiplerinin memnuniyetine ve işletmenin misyonunun geliştirilmesine olanak sağlar. Bu sebepten dolayı işletmelerde tek belirleyici neden olmamakla birlikte, finansal performansa etki eden unsurları saptamak ve ölçmek gerekmektedir.⁷¹

Finansal boyutlar diğer boyutların ana ve ölçüler için odak noktası özelliğindedir. Seçilen ölçülerin, finansal performansı olumlu yönde etkileyecek sebep – sonuç ilişkisinin bir parçası olması gerekmektedir.⁷²

Finansal boyutta yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 3’de verilmiştir.⁷³

⁷¹ Ensari, ss. 57-59.

⁷² Kaplan ve Norton, s. 61.

⁷³ Coşkun, s. 114.

Tablo 3: Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri

* Geliler	* Karın satışlara oranı
* Kar	* Karın çalışan sayısına oranı
* Faaliyetin karı	* Katma değer çalışan sayısına oranı
* Gelirdeki artma miktarı	* Büyüme oranları
* Piyasaya yeni çıkan mallardan alınan gelir	* Dağıtılan kar oranları
* Brüt kar	* Pazar payları
* Brüt kar oranı	* Hisse senedi fiyatları
* Kilit noktalarda oluşan maliyet azalması	* Paydaşların bağlılığı
* Katma değer	* Nakit akışı
* Piyasa katma değeri	* Maliyetler
* Yatırımların getirisi	* İşletmenin kredi derecesi
* Sermaye getirisi	* Borçlar
* Toplam varlıkların getirisi	* Borç oranı
* Toplam varlıklar	* Alacakların oranı
* Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	* Satıcılara borçların ödeme süresi
* Karın toplam varlıklara oranı	* Stokların devir hızı

Kaynak: Coşkun, s. 114.

2.2.2. Müşteri Boyutu

Bu boyutta, kurumlar rekabet içinde gördükleri müşteri ve rakipleri belirlerler. Müşteri boyutu, işletmelerin müşteri stratejilerinin ana ölçülerini, hedef müşteri ve pazar piyasası ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Ayrıca müşteri boyutu, firmaların hedef müşteri ve pazar piyasasına götürecekleri değer önerilerini de tanımlamalarına ve ölçmelerine olanak sağlar. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini belirleyen unsurlardır. İşletmelerin uzun vadede başarılı bir finansal performansa ulaşmaları için, müşterilerin beklediği ürünleri ve hizmetleri üretmeleri ve teslim etmeleri gerekmektedir. Hedef müşteriye verilecek değer önerilerini saptamak sistemin müşteri boyutlu amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtarıdır. Böylece müşteri boyutu, işletmenin misyon ve stratejisini, hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek, tüm işletmeye yayılmasını sağlar.⁷⁴

⁷⁴ Kaplan ve Norton, ss. 81-82.

Müşteri boyutundaki amaçlara ulaşip ulaşamadığını belirlemek için kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 4’de verilmiştir.⁷⁵

Tablo 4: Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

* Satış miktarı	* Müşterilerin toplam sayısı
* Pazar payı	* Müşteri başına yıllık satış miktarı
* Müşteri memnuniyeti	* Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı
* Müşteri sadakati	* Müşterilerin işletmeyi ziyaret sayısı
* Müşteri şikayetleri	* Her bir müşterinin karlılığı
* Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi	* Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri
* İlk görüşmede çözölen şikâyet sayısı	* Pazarlama giderlerinin satışlara oranı
* Satış iadelerinin oranı	* Verilen reklam ilanlarının sayısı
* Ürün / hizmet fiyatı	* Markaların tanınmışlığı
* Ürünün / hizmetin müşteriye toplam maliyeti	* Müşterilerle geçirilmiş zaman
* Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı	* Çalışan başına düşen müşteri sayısı
* Kaybedilen müşteri sayısı	* Her bir satış kanalının satış miktarı
* Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı	* Satış işlem sayısı
* Katıldığı ticaret fuarı sayısı	* Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi

Kaynak: Coşkun, s. 115

2.2.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutu; finansal ve müşteri boyutu oluşturulduktan sonra geliştirilen, “müşterilerimizi tatmin edebilmemiz için hangi süreçlerde mükemmel olmalıyız?” sorusuna cevap arayan boyuttur. Bu boyutta sadece maliyetlerdeki ve kalitedeki gelişmeleri izlemek değil, değişen beklentileri karşılamak için gerekli yeni süreçleri belirlemek de çok önemlidir. İç süreçler boyutu, farklı müşteri gruplarına arzu edilen değer sunumunda ve diğer hedefleri başarmada en önemli süreçleri tanımlar. Etkili iç süreçler, mali olarak sorumlu bir tarzda müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün ve hizmet sağlamada önemlidir. İçsel iş süreçleri boyutu için hedefler ve ölçütler çıkarma / bütünleşmiş değer zinciri yaklaşımı, Dengelenmiş Hedef

⁷⁵ Coşkun, s. 115.

Kart (Balanced Scorecard) ve performans ölçme sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birini temsil eder.⁷⁶

İç süreçler boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçütlerine örnekler Tablo 5’de verilmiştir.⁷⁷

Tablo 5: İç Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

* Ürünlerin / hizmetlerin müşterilere ulaştırılma süresi	* Kusurlu ürün oranı
* Zamanında ulaşan teslimatların oranı	* Yeniden işlenen ürün sayısı
* Siparişlerin ortalama üretim süresi	* Kurulum zamanları
* Müşteri tekliflerine cevap verme süresi	* Başa baş noktasına ulaşma zamanı
* Müşteri bilgi sisteminin olup olmayışı	* Sürekli iyileşme
* Araştırma-Geliştirme giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti	* Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi
* Stokların devir hızı	* Ürünün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi
* Toplam teklifler içindeki yeni ürün / hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı	* Garanti taahhütleri
* Yeni ürün / hizmet sayısı	* Yoldaki ürünler / hizmetler
* Yeni ürün / hizmet geliştirme süresi	* Yeni projelerin iç getiri oranı
* Yeni patent sayısı	* Kapasite kullanımları
* Elimizdeki patent sayısı	* Alım iadelerinin sıklığı
* Patentlerin ortalama yaşı	* Makinaların boş durdukları zaman

Kaynak: Coşkun, s. 117

2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmenin uzun vadede gelişmesi ve ilerlemesi için gereken unsurları tanımlar. Bu boyut şirketlerin vizyonuna ulaşmaları adına geliştirme unsurlarını ne şekilde arttıracakları ve geliştirecekleri sorusu ile tanımlanmaktadır. Değişiklik gösteren başarı hedefleri ve sürekli olarak artan rekabet ortamı, işletmelerin sürekli olarak gelişme faaliyetleri içerisinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilikçi olması, gelişme hedefleri ve öğrenme yeterliliği bu işletmenin değerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Öğrenme yeterliliği ve geliştirme konusundaki hedefleri işletmeye gelecek için

⁷⁶ Ensari, s. 125.

⁷⁷ Coşkun, s. 117.

hazırlıklı olması bakımından yardım sağlayacaktır. Bu boyuttaki amaçlar diğer 3 boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına olanak sağlar.⁷⁸

Öğrenme ve gelişme boyutun için yaygın bir şekilde kullanılan performans ölçütleri örnekler Tablo 6’da verilmiştir.⁷⁹

Tablo 6: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

* Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri	* Çalışanların memnuniyeti
* Eğitim yatırımlarının müşteri sayısına oranı	* İşletmenin hisse sahibi yapma programlarına çalışanların katılımı
* Çalışanların ortalama hizmet süreleri	* İş kazaları
* Yüksek seviyede çalışanların oranı	* Çalışan başına düşen katma değer
* Kendi bilgisayarı olan çalışan sayısı	* İş başvuruları
* Çalışanların verimliliği	* Çalışma çevresi kalitesi
* Birden çok işlev için eğitim almış çalışan sayısı	* İç iletişim oranları
* İşe gelmediği gün sayısı	* Yetki endeksi
* Çalışanların önerileri	* Eğitim için harcanan zaman
* Lider geliştirme	* Rapor edilen iş kazaları

Kaynak: Coşkun, s. 118

2.3.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN İŞLETMEYE SAĞLADIĞI FAYDALAR

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin işletmeye sağladığı faydalar, ölçü sistemi özelliğinin yanında yönetim sistemi olarak da kullanıldığında ön plana çıkmaktadır. Zaman içerisinde bu modeli kullanan işletmelerin sağladığı yararlar;

- İşletmenin stratejisinin açık bir şekilde belirtilmesi ve fikir ayrılığının giderilmesi,
- Stratejinin bütün organizasyon birliklerine yaygınlaştırılması,
- Stratejik hedeflerin uzun süreli amaçlar ve yıllık bütçe ile olan bağlantılarının kurulması,
- Stratejik planların yapılması ve uygun hale getirilmesi,

⁷⁸ Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Ocak 2005, ss. 96-97.

⁷⁹ Coşkun, s. 118.

- Stratejik denetmelerin sistematik bir şekilde yapılabilmesi,
- Stratejiyi denetlemek ve geliştirmek için gerekli bilgi akışının sağlanması.

Dengelenmiş Hedef Kartı modeli, sistemdeki eksiklikleri belirlemeye ve stratejiyi uygulayıp geri bildirimde bulunmaya yardımcı olan sistematik bir yöntemdir. Bu yönüyle model; yönetim işlemlerini, işletmenin uzun süreli stratejileri kullanan, uyumlu bir yöntem haline getirir ve teknoloji işletmelerinde yönetimin temel direği haline gelir.⁸⁰ Ayrıca modelin bölüm amaçları ya da bireysel amaçlar ile işletmenin amaçları ve stratejileri arasındaki uyumu geliştirmesi, yıllık ya da kısa dönem çalışma planlarını uzun dönem stratejilerle uygun hale getirmesi ve bu sayede performans değerlendirme ölçümlerini ve uzun dönem stratejilerini uyumlulaştırması da işletmelere sağladığı faydalar arasında belirtilmektedir.⁸¹

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmelerin bilgi ihtiyacını karşılamak için gerekli yönetim muhasebesi sistemi oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede karar merciine anlaşılır, net ve özet bilgi akışı sağlanır. Bu model sayesinde işletmelerde birçok bölümdeki raporlar tek yönetim raporu haline dönüştürülmekte ve bu şekilde yönetimde söz sahibi olan bireyler işletme performansını net ve kapsamlı olarak inceleyebilmektedir.⁸²

Finansal amaçlar doğrultusunda oluşturulan yönetim sistemi, stratejik hedeflerin uzun süredeki gelişmesini göstermemektedir. Dengelenmiş Hedef Kart (Balanced Scorecard) modeli ile işletmeler şu anki gidişatını gösteren finansal neticeleri bilirken, ayrıca gelecekte yapılabilecek yenilikler için gereken finansal olmayan unsurları sağlamakta ve gereken beceri ve yetenekleri de geliştirebilmektedir. Model, tüm performans boyutlarını dengeli olarak ölçmeye yardımcı olurken geçmişin verilerine odaklanmak yerine şirketin stratejik vizyon koymasını sağlayarak geleceği hedef alır. Ayrıca model yönetimin ihtiyacı olan bilginin en optimal şekilde sağlanmasına sebep olur, gereksiz bilgi akışını engeller, karar almalarda gerekli ve yeterli bilgiyi sağlar.⁸³

⁸⁰ Kaplan ve Norton, s. 24.

⁸¹ Ensari, s. 95.

⁸² Coşkun, s. 82.

⁸³ Peru, ss. 54-55.

2.4.DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN İŞLEYİŞİ

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin uygulanması bütün kurumların yapısal niteliklerine ve süreci devam ettiren uzmana göre farklılık göstermektedir. Kaplan ve Norton, modelin uygulanmasında dört aşamanın izlenmesini önermektedir.⁸⁴

Şekil 4: Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Modelinin İşleyişi



Kaynak: Coşkun, s. 58.

2.4.1. İşletmenin Vizyonunun ve Stratejilerinin Belirlenmesi

İşletmenin vizyonunun ve stratejilerinin belirlenmesi yönetim düzeyinde işletmenin vizyonu ve stratejisi adına bir uzlaşma oluşturma olasılığı sağlar. Çalışan bireylerin vizyon ve strateji adına söyledikleri sözlerin, yöneticilerin birçoğu tarafından kabul edilmesi, uzun vadedeki başarı unsurlarını etkileyen bir hedef ve ölçütler bütünü olarak ifade edilmesi gerekmektedir.

⁸⁴ Coşkun, s. 144.

2.4.2. Stratejik Amaçların İşletme İçinde Çalışanlara Duyurulması

Modelin bu aşaması, yöneticilerin stratejileri işletme içerisinde aşağıya ve yukarıya iletmelerini; işletme stratejileri ile bölüm ve bireylerin hedefleri arasındaki uyumu sağlar. Genellikle bölümler finansal performanslarına göre değerlendirilir ve bireyin motivasyonunu etkileyen etkenler de kısa vadeli finansal amaçlarla ilişkilendirilir. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli ise yöneticilere işletmedeki her çalışanın uzun süreli stratejisi ile bölümün amaçları ve bireysel amaçların, bireyin strateji ile uyumlu olup olmadığını anlamalarını sağlamasına yarar sağlar.

2.4.3. Modelin Planlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi

Bu aşama işletmeye iş planları ile finansal planları ve stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik birbirinden farklı çalışmalarını bütünleştirme olanağı sağlar. Modelin bu boyutunda amaçlar ve kritik öneme sahip çalışmalar arasında uyumluluk sağlar hedefler belirlenir, kaynakların dağılımı ve öncelikler belirlenmesi gerçekleşir ve uygulamada izlenecek aşamalar belirlenir.

2.4.4. Stratejik Geri Bildirimin Sağlanması

Stratejik geri bildirimin sağlanması aşamasında geri bildirimler sayesinde stratejik öğrenme kavramı hayata geçer. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli ile dengeli tüm boyutlar açısından gerçekleşen izlenebilirlik, stratejilerin gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak biçimde değiştirilebilmesini sağlar. Stratejik geri bildirimler ile elde edilen sonuçlar daha sonraki uygulamalara örnek olması açısından kullanılmaktadır.⁸⁵

⁸⁵ Dr. Yılmaz Argüden ve diğerleri, **Balanced Scorecard**, 1. Baskı, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul, Kasım 2000, ss. 19-20.

2.5. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin uygulanması aşamasında işletmelerin tüm girişimlerinin başarılı olduğunu söylemek mümkün değildir. Başarısızlıkla sonuçlanan girişimler üzerinde yapılan analizler sonucunda bazı nedenler tespit edilmiştir. Bu nedenleri, ölçütlerin yapısında ve seçimindeki eksiklikler ile geliştirilmesi ve kullanımındaki organizasyonel eksiklikler olacak şekilde iki grupta değerlendirmek mümkündür.⁸⁶

2.5.1. Yapısal Problemler

Modelin uygulanması aşamasında ölçütlerin yapısında ve seçimindeki eksiklikler yapısal problemler olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerde kullanılacak performans ölçütleri tanımlanırken, belirlenmesi gereken hedefler yerine, ölçme açısından kolay olan hedefler kullanılmamalıdır. Bazı işletmeler finansal ölçütlere hala çok fazla önem verdiği ve performans boyutlarına dengeli bir ağırlık vermediği de karşılaşılan problemler arasındadır. Performans ölçütlerinin strateji ile bağının nitelikli bir şekilde sağlanamaması, boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisinin yeterince kurulamaması, doğru performans hedeflerinin seçilmemesi ve ölçümlerde yapılan yanlışlar da en önemli yapısal sorunlar arasında yer almaktadır.⁸⁷

Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin tasarlanması ve uygulanması aşamalarında karşılaşılan ölçüm dirençleri, ölçümlerin hayata geçirilmesi aşamasında oluşan bilgisayar sistemi sorunları, planların ve kaynakların temin edilmesi ile uzun vadeli kritik önem taşıyan öncelikler arasında bağlantının kurulmamış olması ve şirketlerin rekabet ortamı oluşturmak için finansal özelliklerden çok fiziki olmayan, varlıklara öncelik verilmesi ve değerlendirilmesi ile geri bildirim eksiklikleri temel yapısal sorunlardan diğerlerini oluşturmaktadır.⁸⁸

⁸⁶ Vesile Esra Aldur, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya 2008, s. 53.

⁸⁷ Coşkun, ss. 83-84.

⁸⁸ Kaba ss. 38-39.

2.5.2. Organizasyonel Problemler

Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin başarılı olabilmesi için işletme stratejilerinin anlaşılır ve eyleme dönüştürülebilir olması gerekmektedir. Bunun için de bu konuda görüş ayrılıklarının olmaması ve işletmenin paydaşlarının işletmenin vizyonu üzerinde fikir birliğine varmış olması gerekir. Organizasyonel problemlerden biri de işletmenin stratejisinin, ihtiyaçlarının bölüm ve bireylerin hedefleri haline getirilemediği olaylarda ortaya çıkmaktadır. İşletmenin önemli noktaları içinde uyum olmadığı zaman iyi planlanan stratejilerin çalışan bireylere benimsetilebilmesi mümkün olmayacaktır. Stratejilerin sadece üst yönetim tarafından belirlenebileceğini savunan klasik anlayışın dışında bu aşamada tüm çalışanların fikir ve önerilerinin alınması iletişim problemlerinin de ortadan kalkmasına sebep olacaktır. Uygulamada üst yönetimin önemli kararlarda dikkatinin dağılarak hatalara neden olması da diğer organizasyonel problemler arasında yer almaktadır.⁸⁹

⁸⁹ Ender Tunçer, **Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, Ağustos 2006, ss. 72-73.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI MODELİNİN BİR SERAMİK İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

Araştırmanın bu bölümünde, birinci ve ikinci bölümde açıklamaya çalışılan, işletmelerde performans ölçümlemesine ilişkin örnek bir uygulamaya yer verilmiştir. Örnek uygulama olarak Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin kullanıldığı bir seramik işletmesine ait Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) geliştirme süreci ve uygulama sonuçlarının analizine yer verilmiştir.

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) yöntemi, başlangıçta sadece performans ölçüm yöntemi olarak sunulmuştur. Gerek akademik çevrede gerekse endüstriyel uygulamalarda edinilen tecrübelerle ilerleyen dönemlerde daha da geliştirilerek bir stratejik yönetim sistemi haline gelmiştir. Genellikle bazı büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanılıyor olmasına rağmen modelin orta ölçekli firmalar tarafından da kullanılmasının şirketlerin kurumsal yapılarının güçlendirilmesinde ve sağlam organizasyonlara dönüşmelerinde önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma spesifik olarak çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden olan ve ikinci bölümde anlatılan teorik bilgiler doğrultusunda, Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeline odaklanmıştır. İşletme finansal boyutuyla birlikte, müşteri boyutunda, iç süreçler boyutunda, öğrenme ve gelişme boyutunda değerlendirilmiştir. Sistemin en güçlü yanlarından birisi oluşturulan modelin işletmenin alt kademelerine doğru yayılmasıdır. Modelde işletme kısa ve uzun dönemli hedefleri arasında, içsel ve dışsal boyutlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında denge kurularak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Model ile dört boyut açısından kritik başarı faktörleri ve bu başarı faktörlerinin nasıl ölçüleceği belirlenmektedir.

Çalışmanın bu bölümü; uygulamanın amacı, yöntemi, uygulama yapılan şirket hakkında bilgiler, Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) geliştirme sürecinin aşamaları ve uygulama sonuçlarının analizi bölümünden oluşmaktadır. Uygulama kapsamında işletmenin ticari sır niteliği taşıyan özellikteki bilgileri kullanılmamıştır.

3.1. UYGULAMANIN AMACI

Rekabetin giderek arttığı ve şiddetlendiği endüstrilerde işletmelerin performansının ölçülmesi ve başarısının değerlendirilmesi her geçen gün önem kazanmaktadır. Hızla gelişen ve büyüyen günümüzün ekonomik dünyasında yaşanan yoğun rekabet ortamında beklenti ve gereksinimleri tam olarak karşılayabilen bir performans değerlendirme modelinin gerekliliği her geçen gün kendini hissettirmektedir. Sadece finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme modellerinin yetersiz kalması ve geleneksel performans değerlendirme modellerindeki başarısızlıklar çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin gelişmesine neden olmuştur.

Şirket yönetimini üstlenenlerin temel görevi; şirketin hedefleri ve ilkeleri doğrultusunda, şirket kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak, müşteri beklentilerine kalite anlayışı içerisinde cevap vermeye, çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeye çalışmak ve kâr merkezli bir yönetim anlayışı içerisinde olmaktır. Bu doğrultuda uygulanacak performans değerlendirme sisteminde; şirketin finansal hedeflerine ek olarak müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan perspektifleri esas alan, bu perspektifleri ölçen, stratejik geri bildirim sağlayan, dinamik bir performans ölçüm sistemi uygulanması gerekmektedir.

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin uygulanmasındaki temel amaçlar özetle;

- Şirketin stratejik hedefler düzeyinde başarılı olup olmadığını ölçmek,
- Şirketin müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek ve onların talep ettikleri ürün ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek,
- Dar boğaz ya da israf gibi sorunlu faaliyetleri ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek,
- Kararların ve faaliyetlerin duygusal, sezgisel inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- Planlanan işlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmek.

Uygulamanın amacı işletmede Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelini geliştirme sürecinin aşamaları hakkında bilgi vermek, uygulama sonuçlarını analiz etmek, modelin işletme faaliyetlerinin sonuçlarına etkisi ile stratejik amaçlarına

ulaşmadaki katkısını ortaya koymaktır. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) uygulamasının işletmenin faaliyet sonuçlarına, kısa ve uzun vadeli stratejik hedefleri gerçekleştirmesine katkısı olup olmadığının sorusuna cevap aranmıştır.

3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada ilk olarak işletmenin yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda çok boyutlu performans değerleme modellerinden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli bütün boyutları ile incelenmiş ve seramik sektörü ile ilgili ürünlerin üretimini ve satışını sürdüren Seramiksan Turgutlu Seramik San. ve Tic. A.ř.'nin Karo Fabrikasında Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) uygulaması ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusunun belirlenmesinde sonra birinci ve ikinci bölümler için literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Uygulama aşaması olan üçüncü bölümde ise Seramiksan A.ř. Yönetim Kurulu yeleri ile görüşülerek uygulama konusunda onay alınmış, şirketin yapısı ile ilgili değerlendirme yapılmış ve çalışma için yol haritası oluşturulmuştur. Uygulamada ilk olarak Seramiksan A.ř. ve Karo Fabrikası ile ilgili genel bilgi verilecek ve ardından şirkete ait Karo Fabrikasında uygulanan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli ortaya konulacaktır.

Uygulamada Yönetim Kurulu tarafından belirlenmiş stratejik hedeflere göre performans boyutları ve ölçütler oluşturulmuştur. Bu boyutlar için başarı faktörleri ve bu faktörlerin takibi için performans göstergeleri belirlenmiştir. şirketin st yönetimi ile toplantılar gerçekleştirilmiş ve tüm paydaşların ortak kararı ile performans boyutlarının ve ölçütlerin etki düzeyi ve ağrılıklandırılması yapılmıştır. Bu aşamada stratejik hedefler, performans boyutları, başarı faktörleri, performans göstergeleri ve verilerin ulaşılması ile ilgili tüm süreçleri kapsayan bilgilendirme görüşmeleri yapılarak sistemin tüm çalışanlara iletilmesi sağlanmıştır. Performans değerlendirmesi yapılırken şirkete ait veriler 2015 yılından itibaren incelenmeye başlanmış ve model ilk aşamada test edilmiştir. şirketin geçmiş verilerinden yararlanılarak performans göstergelerinin mevcut değerleri dikkate alınarak bu göstergeler için hedef değerler ortaya konmuştur. Birden çok yıla ait verinin incelenmesinin ve modelin test edilmesinin nedeni tesadüfi olarak performans ölçmekten kaçınmak, karşılaştırma

olanağı bulabilmek, mevsimsel ve benzeri etkilere arınmak ve güvenilirlik sağlamaktır.

Model ile ilgili test uygulamaları başarı ile sonuçlandıktan sonra Yönetim Kurulu ve şirket üst yönetimine sunum yapılarak model hakkında nihai durum aktarılmıştır. Ardından şirket çalışanlarından oluşan çalışma grupları ile stratejik hedeflerin ve modelin çalışanlara aktarımı yapılmıştır. Uygulamanın sonunda şirket için oluşturulan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli ile ilgili verilerin analizi ve gözden geçirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.

Uygulama süresince planlama ve değerlendirme toplantıları, birebir görüşmeler, beyin fırtınası uygulamaları, verilerin bilgi teknolojileri sistemine aktarımı ve analizi işlemleri gerçekleştirilmiş, sistemin uygulanabilirliği anlaşılmıştır.

3.3. ŞİRKET HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Seramiksan Turgutlu Seramik San. ve Tic. A.Ş., sanayi geçmişi 1910 yılına dayanan ve Bloksan A.Ş.'nin sahibi olan Demirdöver Ailesi tarafından 1990 yılında Manisa ili Turgutlu ilçesinde kurulmuştur. Yıllık 33 milyon m² seramik karo ve 1 milyon adet vitrifiye üretim kapasitesi ile Türk seramik sektörünün ilk üç firması arasında yer almaktadır. Yer karosu, duvar karosu, sırlı granit, teknik granit, dış cephe kaplaması, yapı kimyasalları ve vitrifiye ürünleri ile sayılı üreticiler arasında yerini alan Seramiksan, Türkiye geneline yayılmış 215 bayisi ve 1000'in üzerinde tali bayisi ile inşaat sektörüne hizmet etmeye devam etmektedir. Seramiksan başta İsrail, Kanada ve İngiltere olmak üzere 55 ülkeye de ihracat yapmaktadır. Büyük toptancılar, yapı marketler perakendeciler ve yurtdışında projeler yürüten inşaat şirketlerinden oluşan yurtdışı müşteri portföyü ile üretiminin yaklaşık %30'unu kendi markası ile yabancı pazarlara sunmaktadır.

Seramiksan 1.400'e yakın istihdam kapasitesi ile Turgutlu Organize Sanayi Bölgesi içerisinde toplamda 5 ayrı üretim alanında faaliyet gösteren, bölgenin en büyük şirketlerin biridir. Şirket Yönetim Kuruluna bağlı 11 bölümden oluşan bir yönetim sistemi ile yönetilmektedir. Bu bölümler sırasıyla;

- ArGe ve İnovasyon Merkezi Müdürlüğü
- Granit Fabrikası Müdürlüğü
- Kalite Kontrol Müdürlüğü

- Karo Fabrikası Müdürlüğü
- Mali ve İdari İşler Müdürlüğü
- Mimari Grup Müdürlüğü
- Satın Alma Müdürlüğü
- Satış Müdürlüğü
- Seramik Sağlık Gereçleri Fabrikası Müdürlüğü
- Yapı Kimyasalları Fabrikası Müdürlüğü
- Yatırım Planlama ve Uygulama Müdürlüğü

Seramiksın A.Ş.'ye it ait Karo Fabrikası, şirketin kurulan ilk işletmesidir ve 1994 yılında üretim faaliyetlerine başlamıştır. Seramiksın Karo Fabrikası 270.000 m² alan üzerine kurulmuş toplamda 80.000 m² kapalı alanı olan 3 ayrı üretim tesisi olarak faaliyet göstermektedir. Seramiksın Karo Fabrikasında yer karosu ve duvar karosu ürünleri üretimi yapılmakta olup toplam 531 kişilik istihdam kapasitesi bulunmaktadır.

3.4. SERAMİKSAN A.Ş. DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI

Şirketin büyüyen yapısı ve rekabetin giderek artması sonucu Seramiksın yapmış olduğu yatırımlar ve geliştirdiği projeler ile tüketicinin beğenisini giderek artan bir şekilde kazanmış, bu nedenle kurumsallaşma ve içinde bulunduğu piyasa gereği stratejik yönetim çalışmaları hız kazanmıştır.

Şirketin sürdürülebilir büyüme anlayışı içerisinde olması nedeniyle mevcut performans değerlendirme sistemleri yetersiz kalmış ve çoklu performans değerlendirme sistemlerine geçiş konusunda Yönetim Kurulu'ndan onay alınmıştır. Üst yönetim ile yapılan toplantılar, birebir görüşmeler, beyin fırtınası uygulamaları ve literatür taramaları sonucunda Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin şirket için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) ile ilgili çalışmalar ilk olarak 2016 yılı haziran ayında, İnsan Kaynakları Müdürü liderliğinde, proje konusunda istekli, sonuçların şirkete başarı sağlayacağına inanan çalışanlardan oluşan bir proje ekibi ile başlamıştır.

Uygulamanın ilk aşamasında Yönetim Kurulu ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş, şirketin vizyonuna, ilkelerine ve stratejik hedeflerine uygun olarak Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) performans boyutları ve ölçütleri belirlenmiştir.

Uygulamanın ikinci aşamasında şirketin üst düzey yöneticileri ile toplantılar ve beyin fırtınası uygulamaları gerçekleştirilmiş, şirketin stratejik hedefleri ve model ile ilgili bilgilendirme yapılarak, yöneticilerin görüş ve önerileri alınmış ve sonrasında Yönetim Kurulu ile yeniden birebir görüşmeler gerçekleştirilerek boyutların ve ölçütlerin nihai hali oluşturulmuştur.

Uygulamanın üçüncü aşamasında Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile toplantı gerçekleştirilmiş, yapılan toplantıda boyutların etki düzeyi belirlenmiş, her boyut ve performans ölçütü için ağırlıklandırmalar yapılmıştır. Bu aşamada kritik başarı faktörleri ve performans göstergeleri de belirlenmiştir.

Uygulamanın dördüncü aşamasında geçmiş dönem verileri kullanılarak model test edilmiştir. Test aşamalarında gerek Yönetim Kurulu gerekse üst düzey yöneticiler sürece dahil edilerek modelin güvenilirliği kanıtlanmıştır. Verilerin bilgi teknolojileri sistemine entegrasyonu ve ödüllendirme ile ilgili kurallar da bu aşamada gerçekleştirilmiştir.

Uygulamanın beşinci ve son aşamasında model Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve uygulama resmi olarak başlamıştır. Bu aşamadan itibaren İnsan Kaynakları Bölümü tarafından modelin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve öğrenilmesi amacıyla çalışma grupları ile modelin sunumu yapılmıştır.

3.5. PERFORMANS BOYUTLARI VE ÖLÇÜTLERİ

3.5.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, modelde yer alan diğer tüm boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir ve genellikle yatırımların getirisi, faaliyet karı gibi işletmenin karlılığını ölçmeye yöneliktir. Bunun anlamı diğer boyutlar için seçilen ölçütlerin neden-sonuç ilişkisi içerisinde finansal boyutta bir gelişim meydana getirmesidir. Finansal boyutta yer alan performans ölçütleri şirket stratejisinin başarısını gösterir.

Finansal boyuttaki stratejik hedefler, gelirleri arttıracak, maliyetleri düşürecek ve aktiflerin kullanımını arttıracak doğrultuda belirlenmiştir. Bu kapsamda şirket içi ve dışında, şirketin kabiliyetleri ile ilgili analizler yapılmış ve finansal boyut ile ilişkili stratejik amaçlardan uyarlanarak aşağıdaki yer alan ölçütler belirlenmiştir;

➤ Gerçekleşen Ciro-Hedeflenen Ciro Oranı (F1)

$$F1 = \frac{\text{Gerçekleşen Ciro}}{\text{Hedeflenen Ciro}}$$

Değerin sonucunun 1 olması şirketin ciro hedefine tam olarak ulaştığını, 1'den büyük bir değer olması ise ciro hedefini aştığını gösterir.

➤ Pos Satış Ciroosu Değişim Oranı (F2)

$$F2 = \frac{\text{Son Dönem Pos Ciroosu} / \text{Son Dönem Ciro}}{\text{Önceki Dönem Pos Ciroosu} / \text{Önceki Dönem Ciro}}$$

Değerlendirme yapılan dönemler itibariyle hesaplanan değişim oranının 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)

$$F3 = \frac{\text{Son Dönem Mamul Stok Devir Hızı}}{\text{Önceki Dönem Mamul Stok Devir Hızı}}$$

$$\text{Mamul Stok Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Malın Maliyeti}}{(\text{Dönem Başı Stok Tutarı} + \text{Dönem Sonu Stok Tutarı}) / 2}$$

Stokların ne kadar çabuk satışa dönüştüğünü ifade eder ve devir hızı yükseldikçe kısa sürede satışa dönüştüğü anlaşılmaktadır. Bu nedenle değer 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)

$$F4 = \frac{\text{Önceki Dönem Bölüm Giderleri} / \text{Önceki Dönem Ciro}}{\text{Son Dönem Bölüm Giderleri} / \text{Son Dönem Ciro}}$$

Bölüm giderlerinin toplam ciro içerisindeki oranını değerlendirir, değişim oranının 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)

$$F5 = \frac{\text{Önceki Dönem Sorunlu Alacak Tutarı}}{\text{Son Dönem Sorunlu Alacak Tutarı}}$$

Tahsilat tarihine göre 30 günden fazla -vade sonu itibariyle- gecikmiş alacaklar toplamı sorunlu alacak olarak değerlendirilir. Değişim oranının 1 ve 1'den büyük bir değer olması sorunlu alacak tutarının bir önceki döneme göre azaldığını gösterir.

3.5.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, müşterilere sunulan değeri artırmaya yönelik faaliyetler, ürünün veya hizmetin özellikleri, müşterilerle ilişkiler ve firma imajı ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu nedenle müşteri boyutu, şirketin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini, hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirilmesini sağlar. Müşteri boyutunda kullanılan performans değerlendirme ölçütleri;

➤ Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)

$$M1 = \frac{\text{Önceki Dönem Müşteri Şikayetleri Sayısı}}{\text{Son Dönem Müşteri Şikayetleri Sayısı}}$$

Müşteri şikayetleri ile ilgili ölçümlerde geçerli müşteri şikayetleri esas alınmaktadır ve bu değer 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyet Değişim Oranı (M2)

$$M2 = \frac{\text{Önceki Dönem Müşteri Şikayetleri Maliyeti} / \text{Önceki Dönem Ciro}}{\text{Son Dönem Müşteri Şikayetleri Maliyeti} / \text{Son Dönem Ciro}}$$

Müşteri şikayetlerinin maliyetinin düşürülmesinin şirketin karı üzerinde olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle bu değerin 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)

$$M3 = \frac{\text{Son Dönem Müşteri Memnuniyeti Oranı}}{\text{Önceki Dönem Müşteri Memnuniyeti Oranı}}$$

Müşteri memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda elde edilen değerlerin karşılaştırılmasıdır. Bu değerin 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)

$$M4 = \frac{\text{Son Dönem Aktif Müşteri Sayısı}}{\text{Önceki Dönem Aktif Müşteri Sayısı}}$$

Aktif müşteri; aksiyon ve özel ürünler hariç, dönem sonu listelerinde yer alan net tutar üzerinden, en düşük seramik fiyatına karşılık gelen tutarın 25.000 m² ile çarpılması sonucu ortaya çıkan değeri aşan tutarda yıllık ciro yapan müşteri olarak tanımlanır. Bu değerin 1 ve 1'den büyük bir değer olması beklenir.

3.5.3. Şirket İçi İşlemler (İç Süreçler) Boyutu

Performans değerlendirme sisteminde şirket içi işlemler boyutu, müşteri beklentilerini tatmin etmek ve finansal hedeflere ulaşabilmek için hangi iş süreçlerinin mükemmelleşmesi gerektiğini öngörmektedir. Bu nedenle şirket içi işlemler boyutu,

şirketin kritik içsel süreçleri ile ilgilenmektedir. Müşteriler için değer oluşturmak ve finansal kar elde etmek amacıyla kullanılan performans değerlendirme ölçütleri;

➤ Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)

$$S1 = \frac{\text{İdeal Üretim Miktarı}}{\text{Talep Edilen Üretim Miktarı}}$$

Üretim programlarının oluşturulması sürecinde kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ve üretim verimliliğinin sağlanması amacıyla oluşturulmuş bir ölçüttür. Değerin 1 olması programın verimli bir şekilde oluşturulduğunu gösterir bu nedenle 1'e yakın bir değer olması beklenir.

➤ Üretim Programının Gerçekleşmesi-Kapasite Kullanımı (S2)

$$S2 = \frac{\text{Üretim Programının Gerçekleşme Oranı} \times 1,15}{\text{Kapasite Kullanım Oranı} \times 0,87}$$

Üretim programının gerçekleşmesi; değerlendirme dönemi içerisinde planlanan üretim programının yüzdesel olarak gerçekleşme oranını yani planda gerçekleşen üretim oranını ifade eder ve hedef %100 planda gerçekleşen olmalıdır. Kapasite kullanımı; üretim programına göre planlanan üretim miktarı ile gerçekleşen üretim miktarının karşılaştırılmasını ifade eder. Kapasite kullanımında hedef üretim programının gerçekleşme oranına paralel olarak planlanan üretim miktarını gerçekleştirmektir. Bu değer uygulamada 1'e yakın bir değer olması beklenir.

➤ Üretim Kalitesi Değişim Oranı (S3)

$$S3 = \frac{\text{Son Dönem 1.Kalite Üretim Miktarı} / \text{Son Dönem Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Önceki Dönem 1.Kalite Üret. Miktarı} / \text{Önceki Dönem Toplam Üret. Miktarı}}$$

1.Kalite üretim miktarının toplam üretim miktarı içerisindeki oranının değerlendirme dönemlerine göre karşılaştırılmasını ifade eder. Bu değerin 1 ve 1’den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S4)

$$S4 = \frac{\text{Önceki Dönem Yasal Cezalar Toplamı} \times \text{Güncelleme Çarpanı}}{\text{Son Dönem Yasal Cezalar Toplamı}}$$

Güncelleme çarpanı; TÜİK tarafından yayınlanan “Yurtiçi Üretici Fiyat Endeksi” verisinin dönemlere göre oranını ifade eder ve önceki dönem yasal ceza tutarlarının güncel ceza tutarlarına göre karşılaştırılmasının doğru bir şekilde yapılması için kullanılır. Bu değerin 1 ve 1’den büyük bir değer olması beklenir.

3.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, insan kaynakları yönetimini doğrudan ilgilendiren bir boyuttur ve üç temel kaynaktan oluşmaktadır; çalışanlar, sistemler ve organizasyonel prosedürler. Öğrenme ve gelişme boyutu, şirketin müşterilerini memnun etmek için hangi alanlarda gelişim göstermesi gerektiğini tanımlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda kullanılan performans değerlendirme ölçütleri;

➤ Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)

$$G1 = \frac{\text{Son Dönem Çalışan Memnuniyeti Oranı}}{\text{Önceki Dönem Çalışan Memnuniyeti Oranı}}$$

Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda elde edilen değerlerin karşılaştırılmasıdır. Bu değerin 1 ve 1’den büyük bir değer olması beklenir.

➤ Personel Devir Değişim Oranı (G2)

$$G2 = \frac{\text{Önceki Dönem Personel Devir Oranı}}{\text{Son Dönem Personel Devir Oranı}}$$

Personel devir oranı, değerlendirme dönemi içerisinde işten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına oranın yüzdesel karşılığı olarak hesaplanmaktadır. Bu değerin 1 ve 1’den büyük bir değer olması beklenir.

➤ İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)

$$G3 = \frac{\text{Önceki Dönem İş Kazası Sayısı}}{\text{Son Dönem İş Kazası Sayısı}}$$

Dönemler arasında iş kazası sayısındaki değişimleri ifade eder, genel itibariyle iş kazası hedefi 0 olarak belirlenmiştir.

3.6. ETKİ DÜZEYİ VE ÖLÇÜT AĞIRLIKLANDIRMA

Performans boyutlarındaki ölçütler ve hesaplama yöntemleri belirlendikten sonra Yönetim Kurulu onayı ile boyutlar ve ölçütlerin nihai hali oluşturulmuştur. Her boyut için kullanılan ölçütler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Performans Boyutları ve Ölçütleri

FİNANSAL BOYUT
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)
MÜŞTERİ BOYUTU
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)
Üretim Kalitesi Değişim Oranı
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)
Personel Devir Değişim Oranı (G2)
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)

Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile yapılan toplantıda her boyut için belirlenen ölçütlerin etki düzeyi belirlenmiştir. Bu aşamada Karo Fabrikasının faaliyetlerinin belirlenmiş olan ölçütleri “doğrudan” ya da “dolaylı” yoldan etkileyip etkilemediği sorusunun cevabı aranmıştır.

Karo Fabrikasının faaliyetleri ölçüt değerini doğrudan etkiliyorsa 1 puan, dolaylı olarak etkiliyorsa 0 puan verilmiştir. Bu aşamada Yönetim Kurulu ve tüm bölümlerin üst düzey yöneticileri arasında mutabakat sağlanmıştır.

Boyutlarda yer alan ölçütlerin etki düzeyleri doğrudan ya da dolaylı olarak belirlendikten sonra her boyutta yer alan toplam ölçüt sayısı içerisindeki doğrudan etki düzeyi yüzdesi hesaplanmış ve “Etki Yüzdesi” olarak belirlenmiştir.

- Finansal Boyut - 5 ölçüt – 2 doğrudan – %40
- Müşteri Boyutu - 4 ölçüt – 3 doğrudan – %75
- Şirket İçi İşlemler Boyutu - 4 ölçüt – 3 doğrudan – %75
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu- 3 ölçüt – 3 doğrudan – %100

Boyutlarda yer alan ölçütlere göre doğrudan etki yüzdesi Tablo 8’de gösterilmiştir.



Tablo 8: Etki Yüzdesi

Boyut/Ölçütler	Ölçüt Etki Düzeyi	
FİNANSAL BOYUT		
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	1,00	Doğrudan
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,00	Dolaylı
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,00	Dolaylı
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	1,00	Doğrudan
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,00	Dolaylı
Etki Yüzdesi	40,00	
Boyut/Ölçütler	Ölçüt Etki Düzeyi	
MÜŞTERİ BOYUTU		
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	1,00	Doğrudan
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	1,00	Doğrudan
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	1,00	Doğrudan
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,00	Dolaylı
Etki Yüzdesi	75,00	
Boyut/Ölçütler	Ölçüt Etki Düzeyi	
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU		
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,00	Dolaylı
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	1,00	Doğrudan
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	1,00	Doğrudan
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	1,00	Doğrudan
Etki Yüzdesi	75,00	
Boyut/Ölçütler	Ölçüt Etki Düzeyi	
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU		
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	1,00	Doğrudan
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	1,00	Doğrudan
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	1,00	Doğrudan
Etki Yüzdesi	100,00	

Ölçütlerin etki yüzdesine göre her boyutun etki düzeyi ve ağırlık oranı belirlenmiştir. Ölçütlerin etki yüzdesine göre doğrudan etki düzeyi dağılımı Tablo 9’da etki düzeyine göre boyutların ağırlıklandırılması ise Tablo 10’da belirtilmiştir.

Tablo 9: Etki Düzeyi

Ölçütlerin Doğrudan Etki Düzeyi	
0 - %20	1,00
%21 - %40	2,00
%41 - %60	3,00
%61 - %80	4,00
%81 - %100	5,00

Tablo 10: Boyut Ağırlıklandırma

Boyutlar	Boyut Etki Düzeyi	Ağırlık Oranı
Finansal Boyut	2,00	0,13
Müşteri Boyutu	4,00	0,27
Şirket İçi İşlemler Boyutu	4,00	0,27
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	5,00	0,33
Toplam		1,00

Yukarıdaki tabloya göre Karo Fabrikası için performans değerlendirme ile ilgili işlemlerde Finansal Boyut %13, Müşteri Boyutu %27, Şirket İçi İşlemler Boyutu %27, Öğrenme ve Gelişme Boyutu %33 ağırlıkta hesaplanacaktır.

Boyutların ağırlık oranları hesaplandıktan sonra boyutlarda yer alan ölçütlerin de boyut içerisinde ağırlık hesapları yapılmıştır. Bu aşamada her boyutta yer alan her ölçütün, 5’li Likert Ölçeğine göre Karo Fabrikası ile ilişki düzeyi sorgulanmıştır. Etki düzeyinde olduğu gibi bu aşamada da Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticiler arasında mutabakat sağlanmış ve ortak karar alınmıştır. İlişki düzeyinin hiç olmadığı ölçütler için 0 puanı kullanılmış olup diğer değerlendirmelerde kullanılan Likert Ölçeğine göre;

- 1 - Çok Düşük ilişki düzeyi
- 2 - Düşük ilişki düzeyi
- 3 - Orta ilişki düzeyi
- 4 - Yüksek ilişki düzeyi
- 5 - Çok yüksek ilişki düzeyi

Bu aşamada puanlama yapanlardan beklenen, Karo Fabrikasının faaliyetlerinin doğrudan etkilediği ölçütler için 3, 4, 5 olarak, dolaylı olarak etkilediği ölçütler için de 0, 1, 2 olarak puanlama yapılmasıdır. Karo Fabrikası faaliyetlerinin doğrudan etkilediği ölçütlerin ilişki düzeyinin de orta ve üzeri, dolaylı olarak etkilediği ölçütlerin de düşük ilişki ve altı olması gerekmektedir.

Her ölçüt için ilişki düzeyi belirlendikten sonra her boyut için ölçütlerin toplam puanlarına göre ağırlıkları hesaplanmıştır. Ağırlık hesaplamalarında ortak mutabakat sonucu ilişki düzeyi 0 olan ölçütlerin ağırlık oranı 0,02 olarak belirlenmiştir. Ölçütlerin ilişki düzeyi ve bu düzeye göre hesaplanmış ağırlık oranı Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Ölçüt Ağırlıklandırma

FİNANSAL BOYUT		
Ölçütler	Verilen Puan	Ağırlık Oranı
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	4,00	0,38
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,00	0,02
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	2,00	0,19
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	4,00	0,38
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,00	0,02
Toplam	10,40	1,00
MÜŞTERİ BOYUTU		
Ölçütler	Verilen Puan	Ağırlık Oranı
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	5,00	0,38
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	4,00	0,30
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	4,00	0,30
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,00	0,02
Toplam	13,20	1,00
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU		
Ölçütler	Verilen Puan	Ağırlık Oranı
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	2,00	0,13
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	4,00	0,27
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	4,00	0,27
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	5,00	0,33
Toplam	15,00	1,00
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU		
Ölçütler	Verilen Puan	Ağırlık Oranı
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	5,00	0,33
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	5,00	0,33
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	5,00	0,33
Toplam	15,00	1,00

Karo Fabrikası Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinde boyut ve ölçütler için nihai ağırlıklandırma oranları Tablo12’de belirtilmiştir;

Tablo 12: Boyutlar/Ölçütler Ağırlık Oranı

Boyut/Ölçütler	Ağırlık Oranı
FİNANSAL BOYUT	0,13
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	0,38
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,02
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,19
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	0,38
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,02
Ara Toplam	1,00
MÜŞTERİ BOYUTU	0,27
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	0,38
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	0,30
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	0,30
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,02
Ara Toplam	1,00
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU	0,27
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,13
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	0,27
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	0,27
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	0,33
Ara Toplam	1,00
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	0,33
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	0,33
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	0,33
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	0,33
Ara Toplam	1,00

Boyutları ve ölçütlerin ağırlıklandırma işlemlerinin ardından Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticiler ile kritik başarı faktörleri ve performans göstergeleri

belirlenmiştir. Bu aşamada boyutlar ve ölçütler arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve stratejik hedefler göz önüne alınmıştır. Başarı faktörleri, performans göstergeleri ve puanlama ile ilgili özel durumlar Tablo 13’de belirtilmiştir;



Tablo 13: Başarı Faktörleri ve Puanlama Esası

FİNANSAL BOYUT			
F1	Oran 0,8'den küçük ise Finansal Boyutta tüm ölçütler 0 olarak puanlanır.	Oran 1 ve 1'den büyük ise ölçüt 150 olarak puanlanır.	Oran 0,8 ile 1 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.
F2	F1 puanı 0 ise otomatik 0 olarak puanlanır.	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.
F3	F1 puanı 0 ise otomatik 0 olarak puanlanır.	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.
F4	F1 puanı 0 ise otomatik 0 olarak puanlanır.	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.
F5	F1 puanı 0 ise otomatik 0 olarak puanlanır.	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.
MÜŞTERİ BOYUTU			
M1	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
M2	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
M3	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
M4	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU			
S1	Oran 0,9'dan küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 0,9 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
S2	Oran 0,8'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 0,8 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
S3	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
S4	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU			
G1	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
G2	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0, 1,25 ve 1,25'den büyük ise 125 olarak puanlanır.	Oran 1 ile 1,25 arasında ise 100 ile çarpılarak puanlanır.	
G3	Oran 1'den küçük ise ölçüt 0 olarak puanlanır.	Oran 1'den büyük ise ölçüt 100 olarak puanlanır.	

Karo Fabrikası Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modelinin boyutlarının ve ölçeklerinin ağırlıklandırılması, başarı faktörleri ve puanlama esasları ile ilgili süreçler tamamlandıktan sonra model geçmiş dönem verileri ile test edilmiştir. Bu aşamada verilerin kaynağı ve bilgi teknolojileri sistemine aktarımı da tamamlanmıştır. Yapılan testler sonucu Yönetim Kurulu önerisi ile model sonucu ölçütler için hesaplanan nihai puanın “Karlılık Katsayısı” ile çarpılmasına karar verilmiştir.

$$\text{Karlılık Katsayısı} = \frac{\text{Son Dönem Kar} / \text{Son Dönem Ciro}}{\text{Önceki Dönem Kar} / \text{Önceki Dönem Ciro}}$$

Karlılık katsayısı hesabında kar değeri olarak faiz, amortisman ve vergi öncesi kar değeri kullanılmaktadır. Bu katsayıdaki amaç karlılık hedefinin etkisinin artırılmasıdır. Dolayısıyla karlılık rakamlarının 1’den büyük olduğu durumlar nihai performans puanı için olumlu etki yaratacaktır.

Geçmiş dönem verileri ile yapılan testler sonucunda modelin uygulanabilir olduğuna karar verilmiş ve modele dayalı bir ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir. Bu sistemdeki amaç model sonucu ortaya çıkan nihai performans puanına göre, bölümdeki her düzeyde çalışana, performans primi ödenmesidir. Değerlendirme takvim yılı sonunda, puanlara göre yapılacak prim ödemeleri;

- ✓ 110 puan ve üzeri - brüt maaşın %200’ü
- ✓ 108 puan ve üzeri - brüt maaşın %180’i
- ✓ 106 puan ve üzeri - brüt maaşın %160’ı
- ✓ 104 puan ve üzeri - brüt maaşın %140’ı
- ✓ 102 puan ve üzeri - brüt maaşın %120’si
- ✓ 100 puan ve üzeri - brüt maaşın %100’ü
- ✓ 90 puan ve üzeri - brüt maaşın %90’ı
- ✓ 80 puan ve üzeri - brüt maaşın %80’i
- ✓ 70 puan ve üzeri - brüt maaşın %70’i
- ✓ 60 puan ve üzeri - brüt maaşın %60’ı

Yönetim Kurulu tarafından onaylanan, üst düzey yöneticiler tarafından da uygun görülen model resmi olarak faaliyete geçmiş ve çalışma grupları oluşturularak sistem hakkında tüm çalışanlara bilgilendirme yapılmıştır.

3.7. PERFORMANS PUANLAMA

Uygulama 2016 yılı Ocak döneminden itibaren resmi olarak kullanılmaya başlanmıştır ve 2016 yılı sonunda 2015-2016 yılı değerlendirmesi Tablo 14’de, 2016 yılı nihai puanı Tablo 15’de, 2017 yılı sonunda 2016-2017 yılı değerlendirmesi Tablo 16’da 2017 yılı nihai değerlendirmesi de Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 14: 2015-2016 Yılı Değerlendirmesi

Hedeflenen - Gerçekleşen Puanlama				
Ölçütler	Oran	Puan	Karlılık Katsayısı	Puan
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	0,9072	90,72	0,8985	81,52
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,9742	0,00	0,8985	0,00
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,7418	0,00	0,8985	0,00
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	1,0037	100,37	0,8985	90,18
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,5319	0,00	0,8985	0,00
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	1,1875	118,75	0,8985	106,70
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	0,5783	0,00	0,8985	0,00
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	0,9300	0,00	0,8985	0,00
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	1,0297	102,97	0,8985	92,52
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,9505	95,05	0,8985	85,40
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	0,8000	80,00	0,8985	71,88
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	1,0000	100,00	0,8985	89,85
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	1,0000	100,00	0,8985	89,85
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	1,0000	100,00	0,8985	89,85
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	1,8510	125,00	0,8985	112,31
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	1,2500	100,00	0,8985	89,85

Tablo 15: 2016 Yılı Nihai Puanı

Boyut/Ölçütler	Ağırlık Oranı	Puan	AO Puanı
FİNANSAL BOYUT	0,13	66,04	8,80
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	0,38	81,52	31,35
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,02	0,00	0,00
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,19	0,00	0,00
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	0,38	90,18	34,68
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,02	0,00	0,00
Ara Toplam	1,00		66,04
MÜŞTERİ BOYUTU	0,27	41,82	11,15
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	0,38	106,70	40,42
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	0,30	0,00	0,00
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	0,30	0,00	0,00
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,02	92,52	1,40
Ara Toplam	1,00		41,82
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU	0,27	84,47	22,52
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,13	85,40	11,39
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	0,27	71,88	19,17
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	0,27	89,85	23,96
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	0,33	89,85	29,95
Ara Toplam	1,00		84,47
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	0,33	97,34	32,45
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	0,33	89,85	29,95
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	0,33	112,31	37,44
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	0,33	89,85	29,95
Ara Toplam	1,00		97,34
2016 YILI PUANI			74,93

Tablo 16: 2016-2017 Yılı Değerlendirmesi

Hedeflenen - Gerçekleşen Puanlama				
Ölçütler	Oran	Puan	Karlılık Katsayısı	Puan
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	0,9463	94,63	1,0819	102,38
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,9783	0,00	1,0819	0,00
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,9786	0,00	1,0819	0,00
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	1,1517	115,17	1,0819	124,60
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,7231	0,00	1,0819	0,00
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	1,7333	125,00	1,0819	135,24
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	5,2243	125,00	1,0819	135,24
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	0,9286	0,00	1,0819	0,00
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,9506	0,00	1,0819	0,00
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,9950	99,50	1,0819	107,65
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	0,8031	80,31	1,0819	86,88
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	1,0130	101,30	1,0819	109,60
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	1,0000	100,00	1,0819	108,19
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	1,0000	100,00	1,0819	108,19
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	0,9490	0,00	1,0819	0,00
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	1,5830	100,00	1,0819	108,19

Tablo 17: 2017 Yılı Nihai Puanı

Boyut/Ölçütler	Ağırlık Oranı	Puan	AO Puanı
FİNANSAL BOYUT	0,13	87,30	11,64
Gerçekleşen Ciro - Hedeflenen Ciro Oranı (F1)	0,38	102,38	39,38
Pos Ciroosu Değişim Oranı (F2)	0,02	0,00	0,00
Mamul Stok Devir Hızı Değişim Oranı (F3)	0,19	0,00	0,00
Bölüm Giderleri Değişim Oranı (F4)	0,38	124,60	47,92
Sorunlu Alacak Değişim Oranı (F5)	0,02	0,00	0,00
Ara Toplam	1,00		87,30
MÜŞTERİ BOYUTU	0,27	92,20	24,59
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Değişim Oranı (M1)	0,38	135,23	51,22
Geçerli Nihai Müşteri Şikayetleri Maliyeti Değişim Oranı (M2)	0,30	135,23	40,98
Müşteri Memnuniyeti Değişim Oranı (M3)	0,30	0,00	0,00
Aktif Müşteri Sayısı Değişim Oranı (M4)	0,02	0,00	0,00
Ara Toplam	1,00		92,20
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU	0,27	102,81	27,42
Üretim Programının Verimlilik Oranı (S1)	0,13	107,65	14,35
Üretim Programının Gerçekleşmesi - Kapasite Kullanımı (S2)	0,27	86,88	23,17
Üretim Kalitesi Değişim Oranı	0,27	109,59	29,22
Yasal Mevzuata Uyum Değişim Oranı (S3)	0,33	108,19	36,06
Ara Toplam	1,00		102,81
ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	0,33	72,12	24,04
Çalışan Memnuniyeti Değişim Oranı (G1)	0,33	108,19	36,06
Personel Devir Değişim Oranı (G2)	0,33	0,00	0,00
İş Kazası Sayısı Değişim Oranı (G3)	0,33	108,19	36,06
Ara Toplam	1,00		72,12
2017 YILI PUANI			87,69

3.8. SONUÇLARIN ANALİZİ

Seramiksax Karo Fabrikasında gerçekleştirilen Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) uygulaması ile birlikte işletmede uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin sistemli bir şekilde yürütülmediği, işletmenin stratejik

hedeflerini ve vizyonunu yansıtmadığı ve sistemin çalışanların çoğu tarafından bilinmediği ve benimsenmediği anlaşılmıştır. Bu nedenle model ile birlikte işletme stratejileri güncellenmiş, stratejik hedefler açıkça ve her düzeyde çalışana bildirilmiş, uygulanması sağlanmıştır. Ayrıca model ile birlikte işletme içerisinde özellikle hedefler ile ilgili iç iletişimin geliştiği de gözlenmiştir. Stratejilerin güncellenmesi ile birlikte bölüm ve birey amaçları ile işletmenin amaçları da uyumlu hale gelmiştir. Modelin yıllık değerlendirme süreci içerisinde üçer aylık süreleri kapsayan dört dönemde takip edilmesi kısa dönemli çalışma planlarının uzun dönemli stratejilerle uyumlu hale gelmesine katkı sağlamıştır.

Modelin en önemli sonuçlarından biri de performans değerlendirme sistemine olan güvenin artması konusunda olmuştur. Sistemin ölçülebilir, objektif değerler üzerine kurulması ve sürecin sistematik olarak tüm çalışanlar tarafından takip edilebilir ve sorgulanabilir olması bunun en önemli nedenlerinin başında gelmektedir. Model ile ilgili Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ödüllendirme sisteminin de katkısı ile model tüm çalışanlar tarafından hızlı bir şekilde benimsenmiş, anlaşılmış ve sonuçları için mücadele edilir bir hale gelmiştir.

2016 yılı Ocak ayından itibaren kullanılmaya başlanan ve kullanımı devam eden sistemin kurulum aşamasından bu yana her çalışanın yapacağı her faaliyetin sonucunun başka bir bölümün faaliyetini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyeceği ve bu nedenle modelde yer alan her performans göstergesinden sorumlu olduğu düşüncesi sayesinde ve özellikle boyutlar ve ölçütler düzeyindeki ağırlıklandırma neticesinde çalışanların kritik konularda ve etkilerinin yoğun olduğu faaliyetlerde daha fazla sorumluluk aldığı tespit edilmiştir.

2016 ve 2017 yıllarına ait Karo Fabrikası Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) sonuçları incelendiğinde modelin ilk aşamada şirketin karlılığına olan etkisi gözlenmektedir. Karlılık katsayısının bir çarpan olması, boyutlar ve ölçütlerin uzun dönemde karlılığa olan etkisinin fazla olması bunun en önemli nedenlerindendir. Finansal hedefler düzeyinde yıllar içerisinde “Gerçekleşen Ciro-Hedeflenen Ciro” oranındaki olumlu gelişme ve toplam ciro içerisindeki bölüm giderleri oranının düşmesi karlılığın yükselmesine olumlu etki yaratmıştır.

Müşteri boyutunda ise müşteri şikayetleri ve müşteri şikayetlerinin maliyetinin azaltılması ile ilgili koyulmuş doğru hedefler sayesinde çalışanların ürün ve hizmet

kalitesine olan katkısı ciddi oranda artmış bu da şirketin marka değerine ve müşteri algısına olumlu yönde katkı sağlamıştır.

Şirket içi işlemler boyutunda finansal ve müşteri boyutundaki hedeflere ulaşabilmek için mükemmelleşmesi gereken iş süreçlerinin doğru tanımlanması bu aşamada çok önemli bir avantaj yaratmıştır. İşletmenin üretim verimliliği, üretimin doğru programlanması, kapasitenin doğru kullanımı, kalite anlayışı ve tüm süreçlerin yasal mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi hem finansal boyutta hem de müşteri boyutunda başarıyı sağlamıştır.

İşletme faaliyetinin ağır ve tehlikeli işler kapsamında girmesi nedeniyle öğrenme ve gelişme boyutunda özellikle iş kazalarındaki olumlu gelişmeler işletmeye özellikle psikolojik olarak olumlu bir etki yaratmıştır.

Uygulanmakta olan model ile birlikte şirket periyodik olarak bölüm ve genel düzeydeki faaliyetler ile ilgili gerçek veriler elde edebilmektedir. Bu sayede sistem ile birlikte tespit edilen başarısızlıklar ile ilgili de çalışmalar hız kazanmıştır. Genel olarak işletmenin finansal boyutta, müşteri boyutunda ve şirket içi işlemler boyutunda performans sonuçlarının başarılı olduğu, bu durumun şirketin karlılığına olumlu yönde etki ettiği, öğrenme ve gelişme boyutunda da işletmenin hedeflenen performans değerlerine ulaşmak için çalışması gerektiği tespit edilmiştir.

SONUÇ

Günümüzün artan rekabet ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için, işletmelerin modern insan kaynakları yaklaşımlarını benimsemesi ve işletmelerde etkin bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması kaçınılmazdır. Bu nedenle çalışmamızda, modern insan kaynakları yönetimi kapsamında, işletme performansının değerlendirilmesinde etkin sistemlerden biri olan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli incelenmiştir.

Geleneksel performans ölçüm modellerinde, işletmelerin performansını değerlendirmek için daha çok finansal göstergeler kullanılmaktadır. Fakat işletme finansal düzeyde çok iyi durumdayken müşteri ya da iç süreçler düzeyinde beklenen seviyenin altına kalabilir. İşletmelerin bu kapsamdaki ihtiyaçlarını, çoklu performans değerlendirme modellerinden biri olan ve finansal ölçütlerin yanı sıra finansal olmayan ölçütlerin de bir arada kullanıldığı Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli karşılamaktadır.

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli işletmenin değer sistemi ile stratejisi arasında dinamik bir uyum sağlar ve bölüm ya da çalışanların performansını şirket performansına göre dengeli bir şekilde değerlendirerek çalışanları şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik eder. Model işletmenin ilkelerini, hedeflerini ve stratejisini, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin yer aldığı dört boyutta toplayarak hem işletmede daha sağlıklı bir performans değerlendirme sistemi uygulanmasını hem de işletmenin stratejik yönetim süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan stratejik uygulamaların sonuçlarının sistematik olarak izlenebilmesini sağlar. Bu yönüyle Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli, performans değerlendirme sisteminin ötesinde stratejik bir yönetim sistemi olarak değerlendirilmektedir. Modelin uygulanması ile birlikte birbirine entegre olmuş, şirketin stratejik hedeflerine yönelik hem uzun hem de kısa dönemi kapsayan finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanılmakta, müşteri, çalışan ve ortak gibi işletmenin tüm paydaşlarını dengelenmektedir.

Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) şirketin geleceği hakkında uzun dönemli değerlendirme yapılmasına, işletme faaliyetleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri ile stratejik hedeflerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasına, gelecek stratejilerinin yön verilmesine imkân sağlar. Bu yönüyle model stratejik bilgi ve

öğrenme aracı olarak kullanılmaktadır. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli kullanılırken yeni hedefler ve amaçlar eklenebilir, boyutlar ve ölçütler değiştirilebilir. Bu durum modelin işletmenin büyümesi ve gelişmesi ile birlikte güncellenebileceğini göstermektedir.

Çalışmamızın uygulama bölümünde seramik sektöründe faaliyet gösteren Seramiksın Turgutlu Seramik San. ve Tic. A.Ş.'ye ait Karo Fabrikasında uygulanan Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli incelenmiştir. Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeli uygulanmadan önce performans, şirket yöneticileri tarafından sadece finansal göstergelere dayanan bir şekilde ölçülmekteydi. Modelin uygulanması ile birlikte performans, stratejik hedeflere uygun olarak finansal ve finansal olmayan boyutlar düzeyinde, dengeli olarak belirlenmiş ve tüm paydaşlar tarafından kabul edilen ölçütler kullanılarak sistematik olarak ölçülmeye ve raporlanmaya başlanmıştır.

Sonuç olarak şirket ve bölüm faaliyetleri sonucu ortaya çıkan verilerle değerlendirme sürecinde kullanılan hedefler karşılaştırılıp değerlendirildiğinde performans yönetim sistemi olarak Dengelenmiş Hedef Kartı (Balanced Scorecard) modeline göre Karo Fabrikasının başarılı olduğu, modelin başarıya olumlu yönde etki ettiği ve model sayesinde hedeflenen performans seviyesinin altında kalan ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğu görülmüştür. Rekabet koşullarının ve hedeflerin değişmesi, işletmenin gelişmesi ile birlikte zaman içerisinde model güncellenerek ve iyileştirilmesi gereken alanlar ile ilgili çalışmalar yapılarak daha etkin sonuçlar alınacaktır.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel. “Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55504>, (12.02.2019).

Ağca, Veysel ve Ender Tunçer. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: VIII, Sayı: 1, 2006, s. 178.

Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi**, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, Ankara 2005.

Akgül, Arzu Karaman. “İmalat Performansının Değerlendirilmesi”, **Öneri Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 35, 2011, s. 174.

Aldur, Vesile Esra. **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Konya 2008.

Amerika Birleşik Devletleri Hazine Bakanlığı Mali Yönetim Dairesi, **Performans Ölçüm Rehberi**, çev. Hülya Demirkaya, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara, Şubat 2000.

Argüden, Yılmaz ve diğerleri. **Balanced Scorecard**, 1. Baskı, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul, Kasım 2000.

Atağan, Gülşah. **Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması**, Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2010.

Barutçigil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Mart 2004.

Bekmezci, Mustafa. “Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)’nin Türkiye’nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 8, Sayı:2, 2010, ss. 208-209.

Bilginoğlu, Fahir. **İşletmelerde Maliyet – Karın Planlanması ve Kontrolü**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1996.

Camgöz, Selin Metin ve İ. Nurten Alperten. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, 2006, ss. 194-195.

Clayton, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)**, çev. Dr. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Cokins, Gary. A Management Accounting Framework, **Journal of Corporate Accounting and Finance**, 2001.

Coşkun, Ali. **Stratejik Performans Yönetimi Ve Performans Karnesi**, 2. Basım, Literatür Yayınları, İstanbul, Nisan 2007.

Çalık, Temel. **Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

Çanakçıoğlu, Mustafa ve Mahmut Demirbaş. “Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 59, Sayı: 2, 2009, ss. 217-218.

Dolgun, Uğur (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, Mart 2011.

Elitaş, Cemal ve Veysel Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, s. 346.

Ensari, Hoşcan. **21. Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım 2005.

Ghalayini, Alaa M. ve James S. Noble. “The Changing Basis of Performance Measurement”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 16, Sayı: 8, 1996.

Güler, Murat. **Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul, Haziran 2008.

Güner, M. Fatih. “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/1, 2008, ss. 249-250.

Hacıoğlu, Güngör. “Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, ss. 60, 61, 62, 70.

Helvacı, M. Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, ss. 156-157.

Işığışok, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Ölçümü”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**, Sayı: 7, 2008, s. 3.

Kaba, Mehmet. **İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2009.

Kabadayı, Ebu Tümer. “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 62.

Kaldırım, Yusuf. **Kurumsal Karne Ve Bir İşletme Uygulaması Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı, Sakarya, Haziran 2009.

Kalenderoğlu, Mahmut. **Genel Muhasebe ve Mali Tablolar Analizi**, Agon Bilgi Akademisi, Ankara, Mayıs 2006.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1999.

Karaman, Rıfat. “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 16, 2009, s.413

Kayabaşı, Aydın. **İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Doktora Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2007.

Kayalı, Vildan. **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2012.

Kaygusuz, Sait Yüksel. “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, Ocak 2005, ss. 96-97.

Kocaman, Nazlı Gönül. **Performans Ölçümüne Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım: Kurumsal Karne Yöntemi**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2006.

Kuğu, Tayfun Deniz ve Mustafa Kırılı. “İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2013, s. 302.

Kurt, Mustafa ve Metin Dağdeviren. **İş Etüdü**, 2. Baskı, YESD Yayınevi, Ankara, 2011.

Luecke, Richard. **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 3. Baskı, 2015.

Noe, Raymond A. ve diğerleri (et al.). **Fundamentals of Human Resources Management**, McGraw Hill, New York, International Edition, 2004.

Oyman, Sumru. **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara, Haziran 2009.

Özer, M. Akif. “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 73, Nisan 2009, s. 11.

Özkan, Barış. **Performans Yönetim Yöntemi Olarak Dengeli Hedef Kartı (Balanced Scorecard) Ve Bir İşletmede Uygulanması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Konya, Şubat 2011.

Özkan, Mehmet. “Yönetim Muhasebesi Açısından Sorumluluk Muhasebesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, ss. 158, 162, 164.

Özutku, Hatice ve diğerleri. **Belediyeler İçin Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması**, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 2014/425, Ankara, 2014.

Palmer, Margaet J. **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993.

Person, Ron. **Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel**, Wiley Publishing, Indianapolis, 2009.

Sadullah, Ömer ve diğerleri (et al.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, Yenilenmiş 6. Baskı, İstanbul, Mart 2013.

Peru, Oğuz Enis. **İşletmelerde Performans Ölçümlenmesi ve Bir Uygulama Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, 2010.

Şahin, Ali ve Sibel Çalışkan. “Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 36, Ekim 2018, s. 119.

Şenol, Zekai ve Alptekin Ulutaş. “Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri ile Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Sayı: 641, Temmuz 2018, ss. 86-90.

Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

Tanyaş, Mehmet. **Endüstri Mühendisliğine Giriş**, Cilt 1, İrfan Yayımcılık, İstanbul, 1995.

Tarım, Mehveş. “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, 2004, s.234

Tokaç, Ahmet. **Uygulamacı Gözüyle Yöneticiler için Muhasebe ve Finans**, Tunca Kitabevi, İstanbul, Temmuz 2006.

Top, Seyfi. **İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul, Haziran 2008.

Tummala, V. M. Rao ve C.L. Tang. “Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Award and ISO 9000 Certification”, **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 13, Sayı: 4, 1996.

Tunçer, Ender. **Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, Ağustos 2006.

Tunçer, Polat. “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, 2013, ss. 92, 95.

Türk Dil Kurumu (TDK),
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55df2c77b95b17.67790229, (27.08.2018)

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Basım, 2. Baskı, İstanbul, Ocak 2008.

Uygur, Akyay ve Sevgi Sümerli Sarıgül. “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 33, 2015, s. 192.

Uzunoğlu, Cesur. **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi**, T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara, 2011.

Ünler, İsmail. **Yönetimde Yeni Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa, 2010.

Yaşar, R. Şebnem. “Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 70, Nisan 2016, s. 195.

Yılmaz, Yeliz ve Mine Ömürgönülşen. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Algılanmasının Üretim Performansı Algısı Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı: 2, 2013, ss. 200-203.

Yüksel, Hilmi. **Üretim / İşlemler Yönetimi Temel Kavramlar**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak 2009.

Yüksel, İhsan. **Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi**, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004. s.48.

Zerenler, Muammer. “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2005, ss. 3-4.

