

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

**PERFORMANS YÖNETİMİ VE DENGELİ ÖLÇÜM
KARTININ BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE
UYGULANMASI**

Zeynep ÖNER

Danışman

Prof.Dr. Hilmi YÜKSEL

İZMİR – 2018

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Zeynep ÖNER
Öğrenci No : 2008800034
Tez Başlığı : Performans Yönetimi ve Dengeli Ölçüm Kartının Bir Üretim İşletmesinde
Uygulanması

Savunma Tarihi : 08/05/2018
Danışmanı : Prof.Dr.Hilmi YÜKSEL

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Hilmi YÜKSEL	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Dr.Öğr.Üyesi Nurcan Hakan ÇIRAKLAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mustafa GERŞİL	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	

Zeynep ÖNER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Performans Yönetimi ve Dengeli Ölçüm Kartının Bir Üretim 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

..../..../.....

Zeynep ÖNER

İmza



ÖZET
Yüksek Lisans Tezi

**Performans Yönetimi ve Dengeli Ölçüm Kartının Bir Üretim İşletmesinde
Uygulanması**

Zeynep ÖNER

**Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı**

Bu çalışmanın amacı, Dengeli Ölçüm Kartı'nın (BSC) performans ölçüm sistemi olarak bir üretim işletmesine uygulanmasını göstermektir. Bu amaç kapsamında, çalışmanın birinci bölümünde performans ve performans yönetimi açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, BSC modelinin gelişimi ve uygulama aşamaları anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde, BSC uygulamasının gerçek veriler ışığında bir üretim işletmesine nasıl uygulanması gerektiği gösterilmiştir. Buna göre, incelenen firmanın misyon ve vizyonunun işletme nitelikleri bağlamında belirlenmesi, BSC modelinin boyutlarının tespit edilerek kritik başarı faktörlerinin tespiti, kritik başarı faktörlere ilişkin ilgili değişkenlerin belirlenmesi, bu değişkenlerin mevcut, hedeflenen ve alt-üst seviye değerlerinin hesaplanması, ilgili değişkenlerden sorumlu kişilerin belirlenmesi, ve değişkenlere ilişkin eylem planlarının ve bütçelemelerinin yapılması gerektiği önerilmiştir. Çalışmanın akademik yazına katkısı, BSC uygulamasının bir üretim işletmesinde gerçek veriler ve ilgili analizler kullanılarak nasıl uygulandığının gösterilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Dengeli Ölçüm Kartı (BSC), performans ölçümü, üretim işletmesi.

ABSTRACT
Master's Thesis

**An Application of Performance Management and Balanced Scorecard in a
Manufacturing Firm**

Zeynep IŞIK

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business
Production Management and Industry Operations Program**

The purpose of the present study is to show how to conduct Balanced Scorecard in a manufacturing firm as a performance measurement system. In doing this, related literature on performance was given in chapter one. In chapter two, the development and instruction of BSC was explained. In chapter three, applicability of BSC in a manufacturing firm with real data was demonstrated. According to this, vision and mission statement of the firm were determined with respect to firm dynamics, critical success factors were identified in the context of BSC model, Variables that represents critical success factors were determined, current and expected value of these variables in the line with their upper and lower bounds were calculated, responsible personnel were assigned to each of these variables, action plans and budgeting planning were proposed per each variables. The main contribution of the present study is to show how to conduct BSC in a manufacturing firm by using appropriate analyses and real data.

Key words: Balanced Scorecard (BSC), performance measurement, manufacturing firm.

PERFORMANS YÖNETİMİ VE DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULANMASI

İÇİNDEKİLER

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

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.2.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	3
1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	4
1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	5
1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları	5
1.2.3.1 Çalışanlar için Faydaları	5
1.2.3.2. Yöneticiler için Faydaları	6
1.2.3.3. Organizasyon için Faydaları	6
1.3. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ	7
1.4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİNİN GELİŞİMİ.....	7
1.5. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİNİN AMACI	8
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN HATALAR	9

1.6.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	10
1.6.2. Merkezi Eğilim Hataları	10
1.6.3. Yakın Zaman Etkisi Hataları	10
1.6.4. En Son Ölçüme Bağlı Kalma	11
1.6.5. Baskın Özellik	11
1.6.6. Tek Yönlü Ölçüm	11
1.6.7. Taraflı Ölçüm	12
1.6.8. Aşırı Hoşgörölü Veya Aşırı Katı Olmak	12
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	12
1.7.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar	13
1.7.1.1. Basit Sıralama Yöntemi	13
1.7.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi	14
1.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	15
1.7.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	16
1.7.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri	16
1.7.2.2. Kritik Olaylar Yöntemi	18
1.7.2.3. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi	19
1.7.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	21
1.7.3.1. Doğrudan İndeks Yöntemi	21
1.7.3.2. Amaçlara Göre Yöntemi	22
1.7.3.3. Alan İncelemesi	23
1.7.3.4. Kompozisyon Yöntemi	24
1.7.3.5. Değerlendirme Merkezi	24
1.7.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme	25

İKİNCİ BÖLÜM

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI

2.1. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	30
2.2. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK KULLANIMI	31
2.3. DENGELİ ÖLÇÜM KARTINA İLİŞKİN YÖNETİM İLKELERİ	37

2.3.1. Stratejinin Operasyonel Terimlere Dönüştürülmesi.....	38
2.3.2. Organizasyonu Strateji Doğrultusuna Getirmek	40
2.3.3. Stratejinin Herkesin Günlük İş Haline Getirilmesi	41
2.3.4. Stratejiyi Sürekli Bir Süreç Haline Getirmek.....	42
2.3.5. Değişim için Harekete Geçmek.....	42
2.4. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI ...	44
2.5. BSC KAPSAMINDA STRATEJİ HARİTASININ OLUŞTURULMASI.....	47
2.6. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BOYUTLARI.....	50
2.6.1. Finansal Boyut.....	52
2.6.2. Müşteri Boyutu.....	55
2.6.3. Şirket İçi Süreçler Boyutu	57
2.6.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu	58
2.7. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ TASARIMI	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN GENEL ÇERÇEVESİ	63
3.2. BSC UYGULAMASININ ÖN HAZIRLIKLARI	66
3.2.1. İç Analiz	66
3.2.2. Dış Analiz.....	68
3.2.3. Vizyon ve Misyon Tanımlaması	69
3.3. BSC UYGULAMASI	70
3.3.1. BSC Yol Haritası.....	70
3.3.2. BSC Boyutları	71
3.3.3. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi	73
3.3.4. Eylem Planları ve Bütçe Entegrasyonu	77
SONUÇ	79
KAYNAKÇA.....	82

KISALTMALAR

BSC Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)

SWOT Güçlü Yanlar-Zayıf Yanlar-Fırsatlar-Tehlikeler
(Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats)

A.B.D. Amerika Birleşik Devletleri

TDB Tableau du Bord

EVA Ekonomik katma değer (Economic Value Added)

MVA Piyasa katma değeri (Market Value Added)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İkili Karşılaştırma Yöntemi	s.14
Tablo 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi	s.15
Tablo 3: Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri	s.17
Tablo 4: Ağırlıklı Kontrol Listesi	s.20
Tablo 5: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Ölçüm Sistemleri	s.36
Tablo 6: Müşteri boyutu ölçütleri	s.56
Tablo 7: İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler	s.58
Tablo 8: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları	s.59
Tablo 9: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Amaç ve Ölçütleri	s.59
Tablo 10: Firmanın SWOT Analizi	s.68
Tablo 11: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları	s.72
Tablo 12: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları	s.73
Tablo 13: Kritik Başarı Faktörleri Arasındaki Etkileşim	s.74
Tablo 14: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları	s.75
Tablo 15: BSC Genel Şablon	s.76
Tablo 16: BSC Eylem Planı	s.78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımı	s.26
Şekil 2: BSC Kavramsal Çerçeve	s.35
Şekil 3: Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri	s.38
Şekil 4: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi	s.43
Şekil 5: Stratejinin Yayılımı ve Uygulanması	s.43
Şekil 6: Strateji Haritası	s.49
Şekil 7: BSC Boyutları	s.50
Şekil 8: Genel BSC Ölçüleri	s.51
Şekil 9: Stratejiye göre finansal amaçlar	s.54
Şekil 10: BSC Tasarımı Genel Çerçevesi	s.62
Şekil 11: Porter (Beş Güç) Modeli	s.69
Şekil 12: BSC Yol Haritası	s.71
Şekil 13: BSC Boyutları	s.72

GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı, Dengeli Ölçüm Kartı (BSC), performans ölçümü bağlamında bir üretim işletmesinde gerçek veriler ışığında uygulamasının yapılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda, birinci bölümde, ilgili performans yazını incelenmiş ve performans kavramının genel çerçevesi çizilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde BSC modelinin tarihsel gelişimi, evreleri ve uygulamaya yönelik akademik yazın tahlil edilerek verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve uygulama bölümünde de BSC modeli aşama aşama bir üretim firmasında nasıl uygulanması gerektiği detaylı bir inceleme sonucunda gösterilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, performans kavramının genel çerçevesi, performans yönetim sistemleri, performans ölçüm yöntemleri, performans ölçümünün faydaları ve karşılaşılan sorunları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, performans ölçümünün bir ölçme işleminden daha ileri bir uygulama olduğunun tarihsel gelişim süreci içerisinde görülmektedir. Bununla beraber, performans ölçümünün örgütsel yapılar içerisinde uygulama başarılı bir şekilde geçmesinin zaman aldığı söylenebilir. Başarılı organizasyonlarda, performans ölçümünün olabildiğince güncel piyasa uygulamaları bağlamında revize edilmesi gerektiği gösterilmiştir. Performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakla beraber ilgili yazında, performansın işlevine göre "*etkinlik*", "*verim*", "*çıktı*" kavramlarıyla da ilişkilendirmiştir. Bireysel düzlemde de, performansın, kişinin yetenek ve motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya çıkardığı sonuç olarak algılandığı belirtilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde BSC'nin yapısı, işleyişi ve çalışmanın amacına uygun niteliği üzerinde durulmuştur. BSC, belli bazı boyutlar üzerine oturtulmuş bir performans değerlendirme yöntemi olmasının yanında performans literatüründe finansal olmayan göstergelerin önemini vurgulaması adına önemli bir yöntemdir. Bu sistemin en önemli başarısı performansın salt finansal göstergelerden oluşmadığını göstermek adına önemlidir. BSC, yapısının ortaya koyduğu bir diğer önemli katkı ise finansal olmayan ancak ölçülebilmesi performans açısından önemli olan farklı boyutların da varlığını göstermesidir. Söz gelimi işletmelerin müşteri boyutunun, içsel süreçler

boyutunun ve öğrenme ile gelişim boyutlarının da olması ve performans değerlendirme anlamında ölçülmeleri gerektiğini ortaya koymasındır. BSC sistemi, 1990 yılının başlarında Renaissance Solutions Inc.'in Başkanı David Norton ve Harvard Business School profesörlerinden Robert Kaplan tarafından Nolan Norton Institute'un sponsorluğunda gerçekleştirilen ve "Geleceğin organizasyonunda performans ölçümü" adı verdikleri uluslararası çalışma ile ortaya çıkmıştır. BSC sistemi, işletmenin uzun dönemli hedeflerini başarabilmeleri amacıyla işletmede bulunan çalışanların yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini bütünleştiren bir yönetim sistemi şeklinde ifade edilmektedir.

Çalışmanın üçüncü ve uygulama bölümünde, BSC modelinin bir yönetim sistemi olarak nasıl uygulanacağı önerilmektedir. Bu yönetim sisteminde, işletmenin belirlenen misyonu ve vizyonu bağlamında geliştirilen stratejilerin nasıl uygulanıp hedeflere ulaşılması gerektiği sağlanmaktadır. Tam kapsamlı bir BSC uyarlaması firmanın niteliğine göre bir yıllık bir süreyi bulabilmektedir. Bu süreçte, işletmenin hem iç dinamikleri hem de dış çevre faktörlerinin en kapsamlı şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, işletmenin sahip olduğu güçlü yönler, zayıf yönler veya varsa temel yeteneklerinin neler olduğu doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Bu çalışmada SWOT analizi ile bu durum ortaya konmaya çalışılacaktır. Diğer taraftan, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sektör ve sektördeki konumu doğru bir tahlil ile ele alınmalıdır. Dış çevre analizi, bu çalışmada, Porter (Beş Güç) Modeli ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalardan sonra işletmenin misyon ve vizyon tanımlamaları yapılmıştır. Bu tanımlamalar çerçevesinde BSC modelinin boyutları işletme bağlamında belirlenerek uygulama aşamaları anlatılmıştır.

Bu çalışmanın akademik yazın ve ilgili sektör uygulayıcıları açısından önemi, BSC modelinin gerçek veriler ışığında nasıl uygulandığının gösterilmesi olarak görülebilir. BSC uygulamasının salt bir performans yönetim sistemi olmayıp bunun bir yönetim sistemi olduğunun uygulamalı ve gerçek veriler kullanılarak gösterilmesi önem taşımaktadır. Sektör uygulayıcıları, burada ifade edilmeye çalışılan sistemin tasarımı ve işleyişini kendi işletmeleri için kullanabilirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

İşletmeler, günümüzde klasik yönetim anlayışından çağdaş işletme anlayışına geçmektedir. Çağdaş işletme anlayışında kişiler maliyet unsuru olmak yerine işletmelere değer sağlayan sermaye unsuru olmaktadır. Böylece işgörenler mercek altına alınmıştır. Yapılan incelemeler beraberinde tanımlanması zor bir kavramı ortaya çıkarmıştır. Kavramlardan biri performanstır (Görür, 2005).

Performans, belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmaktadır. Literatürde performansın tanımı, işlevine göre "*etkinlik*", "*verim*", "*çıktı*" kavramlarıyla ilişkilendirilir. Ayrıca, performans kişinin yetenek ve motivasyonu arasındaki ilişkinin ortaya çıkardığı sonuçtur (Kalkandelen, 1997: 154).

Performans kişinin, grubun veya işletmenin planlanmış hedeflerine belirli bir dönem sonunda, sayısal ve niteliksel olarak ulaşılmasıdır. Örgüt performansı ise, belirli bir dönem sonundaki ulaşılmış sonuca göre işletmenin amacının gerçekleştirilmesidir¹.

Performans, birey ile işletme hedeflerinin etkileşime geçmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Bireyin performansı, örgütün performansını da doğrudan etkiler. Bundan dolayı işgörenlerin performans düzeyini artırmak örgüt yöneticileri için önemli işlevlerden birisidir (Çalık, 2003: 8).

1.2.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetimi, hedeflenen amaçlarla birlikte performansın incelenmesinin ve geri bildirimin önemini vurgulayan, bir yönetim bilimi alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını açıklamak, değerlendirmek ve değiştirmek açısından birleşik bir süreçtir (Armstrong, 1996: 262; Cumming ve Worley, 1997: 370).

¹ Akal,http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performansyonetimi.html,2005.

Performans yönetiminde amaç, örgüt ve işgörenlerin daha verimli hale gelmesidir. Bilgi, yetenek, çalışma ve geliştirme planları konularıyla ilgilenir. Bu konular performansın sürekli olarak incelenmesini kapsayarak, öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Armstrong, 1996: 261; Canman, 1995).

Performans yönetim sürecinde örgüt içerisinde bulunan bütün bireyler takım arkadaşları olarak görülerek, yöneticiler ve takımda bulunan bireyler arasında var olan iletişimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Armstrong, 1996: 261).

1.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetimi, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için, bireylerin ve takımların sorumluluk üstlenecekleri bir kültür oluşturmayı amaçlamaktır (Cemaloğlu, 2002:154.)

Performans yönetim sisteminin amaçları aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002:126):

- I. Organizasyonel hedefleri kişisel hedeflere dönüştürmek,
- II. Hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan performans kriterlerinin belirlemek,
- III. Belirlenen kriterleri dikkate alarak işgörenlerin vaktinde adaletli değerlendirmek,
- IV. Beklenen işgören performansı sonuçları ile ulaşılan başarıyı karşılaştırmak ve değerlendirmek,
- V. Yöneticiyle işgören arasındaki iletişimin etkinliği ve anlayış ortamını yaratmak,
- VI. Performansı geliştirmek için yönetici ve işgörenin birlik olarak çaba harcamak,
- VII. İşgörenlerin başarılarının ödüllendirilmesi,
- VIII. Organizasyon ile işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlamak,
- IX. Geri dönüşlerle işgörenleri desteklemek ve motivasyonlarını artırmak,
- X. İnsan kaynakları yönetimi alanında “*sürekli gelişme*” felsefesini yaygınlaştırmak gibi amaçlar sıralanabilir.

1.2.2. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

Performans değerlendirme süreci için aşağıdaki yedi adım dikkate alınır (Aktan, 1999):

- I. Organizasyon için performans değerlendirme sistemini çalışma takımları organize etmelidir.
- II. Organizasyon ile ilgili genel bir bilgi toplama çalışmaları yapılmalıdır.
- III. İşgörenlerin performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili eğitim alması gereklidir.
- IV. Organizasyonda ‘*performans ölçme sistemi*’ geliştirilmelidir.
- V. Performans ölçme sistemlerini hesaplamak gereklidir.
- VI. Performans ölçme sistemlerini uygulayıp raporlama yapılmalıdır.
- VII. Yapılan çalışmalarla ilgili genel bir değerlendirme yapılarak, organizasyonda performans sisteminin geliştirilmesi ile ilgili eksiklikler bulunmalı ve süreç devam etmelidir.

1.2.3. Performans Yönetim Sisteminin Faydaları

Performans yönetimi; işgörenler için kendilerinden ne beklediğini, istenilen hedeflere ulaşmada neler yapılması gerektiği ile ilgili katkı sağlar. Ayrıca işgörenin eğitim ve gelişim ihtiyacının tespit edilmesini, yönetimdekilerle daha etkin bir iletişim kurulmasını sağlamak için önemli katkı sağlamaktadır. Bundan dolayı performans yönetim sistemi doğru amaçlar için kullanıldığında yönetici, işgören ve organizasyon için çok yarar sağlamaktadır. Bunlar;

1.2.3.1 Çalışanlar için Faydaları

Performans yönetim sisteminin çalışanlar için faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Uyargil, 1994:9);

- I. Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini öğrenmesi
- II. Örgüt içinde yönetime daha fazla katılma oluşturmaları
- III. Güçlü, zayıf, geliştirilmesi gereken bilgisini ve yeteneklerini tanıması,

- IV. Almış oldukları geri dönüşler kendilerini cesaretlendirip, iş tatminlerini yükselterek, özgüven duygusunu güçlendirmektedir.
- V. Objektif kriterleri dikkate alarak kendi performansını değerlendirebilmesi,
- VI. Bütün işgörenlerle aynı şartlarda adaletli olarak değerlendirilmesi,

1.2.3.2. Yöneticiler için Faydaları

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Germirli, 2002:21-25.);

- I. Yöneticiler işgörenden ne beklediğini açık bir şekilde ifade eder.
- II. Yöneticiler, işgörenin performansı hakkında daha yapıcı geri dönüş verir.
- III. Yöneticiler, işgörenin becerilerini en etkili şekilde kullanması için yol gösterirler.
- IV. Yöneticiler, işgörenin ihtiyaç duyduğu kişisel gelişimi ve eğitimi planlar.
- V. Yöneticiler, işgörenler ile birlikte güvene ve saygıya dayalı iş ilişkisi kurar.

1.2.3.3. Organizasyon için Faydaları

Performans yönetim sisteminin organizasyon için faydalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002:125) ;

- I. Yönetimin kontrolünü güçlendirmektedir.
- II. Yönetimin sorunları önceden belirlemesini ve önlem almasını sağlamaktadır.
- III. İşgörenlerin kendi hedefleri ile organizasyon için olan hedefler arasında ilişki kurarak, işgörenlere katkı duygusu oluşturmaktadır.
- IV. İşgörenlerin hedef ve performans standartlarını belirlemede katkıda bulunmalarını sağlayarak işgörenlerin motivasyonunu sağlar ve ortak sahiplenme duygusunu geliştirmektedir
- IV. Yönetimin sonuçlar hakkında beklentilerini açık bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Bu sayede iletişim gelişir
- VI. İyileştirici ya da disiplin sağlayıcı etkinlikleri desteklemektedir.
- VII. Geri dönüşler işgörenlere yönetimin objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratmaktadır.

1.3. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin iş başarısı ile ilgili genel bir sonuca vararak, örgüt performansını geliştirmek için oluşturulmuş ve birincil astların sahiplenip sürdürdüğü bir süreç, işgörenlerin yeteneklerinin, potansiyelinin, davranışlarının ve niteliklerinin başkalarıyla karşılaştırılmasıdır (Ergin, 2002:136).

Performans değerlendirme, örgütteki işgörenlerin belirlenmiş bir zaman içinde çalışmalarının ya da becerilerinin belirlenen bir ölçüte göre farklı yönlerden sistematik ölçülmesidir (Bingöl, 2006:217).

Performans değerlendirme, organizasyon açısından önemli olduğu kadar, işgören açısından da önemlidir. Her işgören çalışmalarının sonucunu almak ister. Tüm çalışma isteği ve gücüyle çalışan bir birey, kendisinden düşük performanslı çalışan ve yaptığı işe ilgisiz olan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirilmemelidir. Değerlendirildiği durumlarda işgörende moral bozukluğu ve çalışma isteksizliği olacaktır. Yapılacak bir değerlendirme ile işgören eksiklerini görme fırsatı bulacağı için eksiklerini giderme ve yeteneklerini geliştirme fırsatı bulacaktır. Bu şekilde performans değerlendirmek işgöreni işe yönelten ve özendiren bir araçtır (Barutçugil, 2002:179).

1.4. PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİNİN GELİŞİMİ

Performans değerlendirme çalışmaları ilk olarak ABD kamu hizmeti kuruluşlarında görülmüştür. Sonralarda F.Taylor verimlilik ve etkinlik üzerine iş etütleri yapmıştır. Bu etütler ile performans değerlendirme çalışmaları işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994:1).

Başarı değerlendirme çalışmaları öncelikle Birinci Dünya Savaşı'nda Amerika Deniz Kuvvetleri'nde uygulanmaya başlanmıştır. Bu Walter Dill Scott'un "*adam adama karşılaştırma*" ölçeği ile olmuştur. 1920 - 1930'lu yıllarda, saatlik ücret alanlar için işleme konulacak ücretleri rasyonel biçimde ele alıp uygun bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Bu sayede, ilk kez işgören değerlendirme planlarında gelişim kaydedilmeye başlanmıştır. Yapılan değerlendirmeye de "*liyakat değerlendirme*" ismi verilmiştir (Ataay, 1990:235).

Performans değerlendirme teknikleri 1950'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanmış, yönetici ve iřęörenler için değerlendirme teknikleri oluşturulmuştur. Bu sayede performans değerlendirme biçimsel olarak işletmelerde yer almaya başlamıştır. Buna bağlı olarak benzer iş yapan iřęörendere, gösterdikleri performansa göre ücret ödenmesi gündeme gelmiştir. Bu da performansa dayalı ücretin ilk adımları olarak sayılmaktadır (Erdoğan, 1991:168).

A.B.D.'deki organizasyonlarda 1950'lerden sonra iřęörenin yaptığı iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan tekniklerin uygulanması yaygınlaşmıştır. 1950'li yıllarda yönetici ile beyaz yakalı olarak iřęörenlerin performans değerlendirilmesi gittikçe önem kazanmaya başlamıştır (Uyargil, 2002:1).

Performans değerlendirmenin Türkiye'de de uzun bir geçmişi vardır. İlk olarak kamu kesiminde uygulanmıştır. Özel kesimin modern yönetim anlayışına geçmesiyle birlikte performans değerlendirme bu kesimde de uygulanmaya başlanmıştır. Son yirmi yıldan bu yana gittikçe gelişme göstermektedir. Performans değerlendirme sisteminin gelişmesini ölkemize giren yabancı sermayeler, ölkemizde faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin artması ve bu işletmelerin her birinin kendi değerlendirme sistemlerini uygulamaları hızlandırmıştır. 2003 yılında da çıkartılan, 4857 sayılı iş kanunuyla birlikte, 30 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde performans değerlendirme uygulamaları zorunlu bir hale getirilmiştir.

Bunun sonucu olarak birçok özel eğitim kurumu işletmelerin performans değerlendirme sistemleri hakkında özel eğitim programları hazırlamaya başlamıştır. Bu programlar ise performans değerlendirme sistemini uygulayan tecrübeli yöneticiler tarafından seminerler verilerek başlanmıştır. Böylece performans değerlendirmenin ölkemizdeki işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından biri olmasında önemli katkı sağlamaktadır.

1.5. PERFORMANSIN DEğERLENDİRİLMESİNİN AMACI

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirilmesi, yöneticilerin iřęören performansını ile ilgili bilgi edinmesini sağlamaktadır. Bu bilgiler, yöneticiler için yönetsel kararlar alınırken önemlidir. Ücret artışları, ikramiyeler, terfiler, diğer yönetsel etkinler için kararlar alınırken yaygın olarak performans değerlendirme ile elde edilen sonuçlar dikkate alınmaktadır. Performansın değerlendirme sonuçları

işgörenlerin iş tanımları, iş analizlerinde belirlenen standartların ne kadarının gerçekleştiği ile ilgili saptamalara aracılık yapmaktadır (Palmer, 1993:10).

Performans değerlendirme sisteminin amaçlarını temel olarak üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; yönetsel amaçlar, araştırmaya ve geliştirmeye yönelik amaçlardır.

Ücret, görevde yükseltme, rotasyon, işten çıkartma gibi yönetsel kararlar yönetsel amaçları oluşturmaktadır. Eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanması, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin geri bildirimle öne çıkması geliştirmeye yönelik amaçları oluşturmaktadır.

Yapılan işin tatmini ve kişinin motivasyon düzeyinin belirlenmesi, ileride olması gereken hedeflerin belirlenmesi, performans düzeyini etkileyen nedenlerin saptanması araştırmaya yönelik amaçları oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002:196).

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNDE KARŞILAŞILAN HATALAR

Performans değerlendirme çalışmaları öznel olup birçok faktörden etkilenmektedir. Yöneticiler, performans değerlendirmelerini adaletli olarak yürütmek ve eksiksiz bir şekilde gerçekleştirmek için bu hataları tanımaları gerekmektedir. Bu tür hataları artıran faktörleri tanıyarak hataların minimize edilmesi gerekir (Woods, 1997:193).

Performans değerlendirmesi, işgörenlerin iş başarılarıyla ilgili bilgilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsanlara yönelik değerlendirmeler yanılı oluşmasını da beraberinde getirir. Bundan dolayı performans değerlendirme sürecinde pek çok sorunla karşılaşmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar aşağıda sıralanmış, açıklanmıştır (Torrington ve Hall, 1995:381; Schermerhorn, 1989:432; Woods, 1997:194; Fındıkçı, 2000:302):

1.6.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Değerlendirilecek performansa göre performans değerlendirmek için kullanılan araçlar çeşitlilik gösterir. Somut öğelerden oluşup değerlendirilen işler değerlendirmeyi kolay kılar. Ayrıca soyut öğelerden oluşup işlerin değerlendirilmesi güç olabilmektedir. Örneğin, makine başında çalışan bir işgörenin yaptığı ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayanır ve bu işi değerlendirmek kolaydır. Fakat bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayanır bu yüzden bu soyut verileri değerlendirmek güç olmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme araçlarının içeriği çok önemlidir. İçerik sorularının ölçülmek istenen özelliği ne derecede ölçtüğü ve ölçümün tekrar etmesi sonucu aynı değerleri alıp almadığına başka ifadeyle ölçme aracının güvenilirlik ile geçerlik düzeyine dikkat edilmelidir. Çünkü ölçme aracının geçerlik ile güvenilirlik düzeyi doğrudan performans değerlendirme sonucunu etkilemektedir. Düzeyin düşük olması sonucun hatalı olduğu anlamına gelir (Schermerhorn, 1989:432 ve Woods, 1997:193).

1.6.2. Merkezi Eğilim Hataları

Merkezi eğilim hataları, yöneticilerin işgörenleri değerlendirme sırasında işgörenlerin performansını dikkate almadan ölçeğin orta noktasına yakın olarak değerlendirmesidir. Böylece işgörenler beş'li ölçeğin (1=mükemmel, 5=çok kötü) orta noktasında yani 3 aralığında olarak değerlendirilmiş olmaktadır. Kişilere yönelik ölçümlerde çoğunlukla karşılaşılabilecek sorundur.

İşgöreni, farklı olmasına rağmen ortalama bilgiler ışığında düşünmek ve işgöreni ortalama değere yakın görmek hatalı sonuçlar verebilmektedir. Bütünü ortalama ya da vasat ölçüde görme eğilimi, standart ölçüm hatasını oluşturur. Bu nedenle çok sakıncalı durumlara sebep olur. Çünkü işgörenlerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmek performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaçtır.

1.6.3.Yakın Zaman Etkisi Hataları

Yakın zaman etkisi hataları yöneticinin, işgörenin sadece son zamanlarda olan iş başarısını değerlendirmesi sonucunda karşımıza çıkar. Yakın zaman etkisi

hatası sebebiyle daha önce iyi çalışmış ve başarısız olmuş, fakat son zamanlarda çok çalışmış olan bir işgören çok başarılı olarak, daha önce çok başarılı olmuş ve çok çalışmış fakat son zamanlarda başarılı olamamış bir işgören de çok başarısız olarak değerlendirilir.

1.6.4. En Son Ölçüme Bağlı Kalma

En son ölçüme bağlı kalma hatası, yöneticilerin işgörenlerin performansını daha önce yapılmış değerlendirmeye benzeyen bir şekilde değerlendirme eğilimi nedeniyle kaynaklanmış hatalardır. Örneğin; işgören yapılan son değerlendirmede aldığı puan yüksekse tekrar yüksek düzeyden puanlanmasıdır.

1.6.5. Baskın Özellik

Baskın özellik hataları, yöneticinin işgören için sadece bir tek olumlu kişilik özelliğini ya da davranışını dikkate alarak değerlendirmesidir. Özetle, yöneticinin değerlendirmeyi kişinin tek bir özelliğine göre yapmasıdır. Baskın özellik hataları hale etkisi olarak da isimlendirilmektedir. Hale etkisi, yöneticinin, işgören hakkındaki ilk izlenimleri, işgörenin bir özelliğinin etkisi altında kalması gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bunun sonucu olarak işgörenin olması gerektiğinden daha yüksek ya da daha düşük bir performansa sahipmiş gibi görülmektedir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları işgörenlerin gelişmesini de engellemektedir (Palmer, 1993:19; Uyargil, 1994:74).

1.6.6. Tek Yönlü Ölçüm

Tek yönlü ölçüm hataları, işgörenin yalnızca bir yönden değerlendirilmesi sonucu oluşmaktadır. Örnek olarak, yöneticilerin görüşlerinin ya da müşterilerin görüşlerinin kullanılması, performans belirlenirken tek yönlülüğün oluşmasının nedenidir. Kısaca, işgörenin tek bir yönünün, sadece bir kişi tarafından değerlendirilmesine ve değerlendirme sonucu elde edilen verilerin yanlış olmasına neden olabilmektedir. Performansı değerlemek de amaç, işgöreni bütün olarak ele almak ve bütün yönleri ile değerlendirerek çok çeşitli görüş sağlamaktır.

1.6.7. Taraflı Ölçüm

Taraflı ölçüm hataları, değerlendirmenin taraflı olarak yapılmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticinin değerlendirdiği işgörenden hoşlanması ya da hoşlanmaması, kendine yakınlık derecesine göre karar vererek değerlendirmesine yansıtması taraflı ölçümün nedenidir. Böylece, yapılan bu performans değerlendirme çalışmaları, işgörenlerce güvenilir bulunmayarak sisteme duyulan güvenin sarsılmasına sebep olabilir.

1.6.8. Aşırı Hoşgörölü Veya Aşırı Katı Olmak

Yöneticilerin işgörenlerin performansını değerlendirirken en sık karşılaştığı sorunların başında aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmak gelmektedir. İnsan davranışını değerlendirirken bu değerlendirmeyi bir insanın yapmış olması sebebiyle bu tip sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu yüzden, aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmak işgörene hak etmiş olduğundan daha farklı puanlar verilerek değerlendirilmesine neden olmaktadır (Woods, 1997:194).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşletmelerdeki her bir işgörenin başarı düzeyleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar biçimsel değerlendirme sistemine bağlı olarak belirlenerek başarı düzeylerinin ortaya koymaktadır. Aksi halde gerçekleştirilecek değerlendirmeden yetersiz ve yanlış sonuçlar elde edilir. Bu sonuçlar performans değerlendirmenin tüm avantajlarını da ortadan kaldırır. Değerlendirme sonuçları objektif olmalıdır. Değerlendirme, değerlendirenin kişisel fikirlerine ve önyargılarına bağlı olarak yapılması halinde işgörenlerin yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirilmemesine sebep olacaktır. Böyle bir durum yöneticinin yapacağı değerlendirmeyi farklı yapmasına yol açabilir. Değerlendirme bölüm işlerinin başarıma derecesine göre değerlendirilemeyebilir. İşin niteliğine ve işletmenin yapısına uygun bir değerlendirme yöntemi seçilir ve biçimsel bir değerlendirme sisteminin oluşturularak yanlış değerlendirmenin önüne geçilir (Erdoğan, 1991:178).

İşletmeler örgüt yapısı içerisinde mevcut işgörenlerinin performansını değerlendirmek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntemlerini uygulamalıdır (Bilgin, 2003:28). Performans değerlendirme yöntemini seçerken kuruma, kurumun kültürüne, işin alanına göre farklılıklar göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, mobilya üretimi yapan bir işletmede iş gücü yoğundur ve buradaki performans değerlendirmesi istenilen üretim hedefine ulaşılması olarak belirlenmelidir. Performans değerlendirme yöntemi belirlenirken yapılan işi etkileyen faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Fındıkçı, 2002:307).

Performans değerlendirme sisteminde başarı değerlendirme tekniklerinin farklı amaçları vardır. Örneğin işletmelerde ödemeler için alınacak kararları kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirme tekniğinin işletmelerde kullanımının en önemli amacı işgörenlerin işteki performanslarının geliştirilmesinde gerekli bilgilerin ulaşımına kolaylık sağlamasıdır. İşletmenin hedeflediği her amaç için performans değerlendirme tekniği de değişecektir (Erdoğan, 1991:178).

Performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sonuçları kullanılacağı alandan alana değişim gösterir. Performans değerlendirme yöntemlerini şu şekilde gruplandırabiliriz; kişilerarası karşılaştırmalara dayalı olarak, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı olarak ve bireysel performans standartlarına dayalı olarak (Beach, 1980: 288, Schermerhorn, 1989: 432).

1.7.1.Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımları işgörenin performansının bir ya da daha fazla işgörenle karşılaştırılarak elde edilmesidir. İşgörenleri birbirleriyle karşılaştırarak, kimlerin terfi etmesi gerektiği, belirli iş için en uygun adayın kim olacağı gibi sorulara cevap bulmak için kişilerin başarı düzeyine göre sıralanmasıdır (Uyargil, 1994:37).

1.7.1.1.Basit Sıralama Yöntemi

Performans değerlendirme için kullanılan en eski ve basit yöntem olan basit sıralama yöntemi, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Basit sıralama yönteminde işgören, yalnızca genel başarı durumu ölçütüne göre karşılaştırılır. Böyle

olması, işgörenleri niceliksel olarak değerlendirememesi ve başarı farklılıklarının ne ölçüde olduğu bilinemediğinden dolayı eleştirilmektedir ve kullanım alanı sınırlı bulunmaktadır (Artan, 1979:160, Aksoy, 1986: 43).

1.7.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemini, basit sıralama yöntemi ile karşılaştırsak daha verimli bir yöntem olduğunu görürüz. Her bir işgöreni birbiriyle tek tek karşılaştırarak belirli bir işaret verilmektedir. Herkes birbiriyle karşılaştırıldıktan sonra bu işaretler toplanmaktadır ve işgörenler iyiden kötüye doğru sıralanmaktadır (Uyargil, 1994:37).

Çok sayıda karşılaştırma işlemi yaparken bu yöntem kullanılmaktadır. Karşılaştırma sayısı " $n.(n-1) / 2$ " formülü ile belirlenmektedir. Karşılaştırılacak olan kişi sayısı " n " ile ifade edilmektedir. İkili karşılaştırma yönteminde işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir tablo kullanılmaktadır. Tabloda ilk satıra ve sütuna değerlendirilenlerin isimleri herhangi bir sıra ile yazılmaktadır. Daha sonra isimlerden oluşturulan satır ve sütunlar bir matris haline getirilerek her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. Karşılaştırılan işgörenlerden performansı yüksek olan işgörenin numarası tablodaki birleştiği noktaya yazılır. Birinci başarılı olarak en çok seçilen işgören kabul edilir. Örnek olarak;

Tablo 1: İkili Karşılaştırma Yöntemi

Hilal, Hande, Pelin, Didem, Dilek
Hilal, Hande'den daha başarılıdır.
Hilal, Pelin'den daha başarılıdır.
Hande, Didem'den daha başarılıdır.
Pelin, Hande'den daha başarılıdır.
Dilek, Hilal'den daha başarılıdır.
Dilek, Didem'den daha başarılıdır.
Hilal, Didem'den daha başarılıdır.
Hande, Dilek' den daha başarılıdır.
Dilek, Pelin' den daha başarılıdır.
Sonuç olarak;
Hilal' in sıralamadaki yeri 1
Dilek' in sıralamadaki yeri 2
Hande' nin sıralamadaki yeri 3
Pelin' in sıralamadaki yeri 4
Didem' in sıralamadaki yeri 5

Sıralama yöntemlerinde genellikle tek bir genel kriter dikkate alınır. Bunlar; işgörenin başarısı, organizasyonda taşıdığı önem ya da organizasyona olan katkısı gibi genel kriterlerdir bundan dolayı kullanım alanı sınırlıdır (Erdoğan, 1991:205).

1.7.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinden biri de, zorunlu dağılım yöntemidir. Bu yöntemde, organizasyon içerisinde yer alan tüm işgörenler, önceden belirlenmiş olan yüzdesel kategorilere yerleştirilmektedir. Bu yerleştirme zayıftan iyiye doğru yapılmaktadır. Zorunlu dağılım yönteminde işgörenlerin sahip oldukları performans boyutlarına göre kategorilere yerleştirilmesinde normal dağılım eğrisi kullanılmaktadır (Ronald E. Riggio, 2003:133).

Bunun için işgörenlerin aşağıda tablodaki gibi bir beşli ölçeğe yerleştirilmeleri gerekmektedir;

Tablo 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çok Yüksek	% 10
Yüksek	% 20
Orta	% 40
Düşük	% 20
Çok düşük	% 10

Tablo 2'deki ölçek göz önünde bulundurularak 100 kişilik bir grup değerlendirildiğinde, değerlendirmeyi yapan yöneticinin, bu gruptan on kişiyi en yüksek, yirmi kişiyi yüksek, kırk kişiyi orta, yirmi kişiyi düşük ve on kişiyi de çok düşük gruplarına yerleştirmesi gerekmektedir. Bu yerleştirme işleminde tıpkı sıralama yönteminde olduğu gibi tek veya genel bir kriterin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Uyargil, 2004:39).

1.7.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımları, tüm işgörenlerin performansının başka işgörenlerden bağımsız bir şekilde kendi iş tanımı çerçevesinde ele alıp değerlendirmesidir. Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı ise birden fazla değerlendirme ölçütü kullanılıyor olmasıdır.

1.7.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal değerlendirme ölçekleri yöntemi, işgörenlerin seçili davranışlarındaki başarıyı analiz etmek için kullanılan bir ölçektir. 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan bu teknik, grafik değerlendirme yöntemi ile işgören davranışlarının belirlenen yönlerinin bileşiminden oluşturulmuştur. Bu teknikteki ana amaç geleneksel değerlendirme ölçeklerinin olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaktır (Erdoğan, 1991:192).

Davranışsal değerlendirme ölçekleri yönteminde, işgörenlerin kişilik özellikleri ön planda değildir. Bu yöntem, işin gereklerini etkinlikle gerçekleştirecek davranışları ne ölçüde yerine getirilebileceğine göre değerlendiren bir analiz yöntemidir (Uyargil, 1994:48). Bu da yöntemin sonuçlarının diğer yöntemler ile karşılaştırıldığında daha tutarlı ve objektif sonuçlar verdiği görülmektedir.

Davranış değerlendirme ölçeği yönteminde aşağıdaki beş temel adım yerine getirilirse değerlendirme çalışmaları etkin bir şekilde kullanılabilir (Erdoğan, 1991,192);

1. İlk adımda iş için önemli durumlar belirlenir: Yöneticiler, işin özel yönlerini ve işgörenin yapacağı özel davranışları belirlerler. Bu analiz ile işgörenler ve yöneticiler önemli davranışları belirleyecektir.
2. İkinci adımda başarı için aralıklar belirlenir: Yöneticiler bu adımda kritik olayları başarıyı etkilemesine göre sıralar. Sıralama beşli ve onlu gruplar şeklinde olmaktadır. Önce bir işi etkileyen benzer davranışlar tespit edilir, daha sonra her bir kritik davranış diğerine göre tanımlanır.

3. Üçüncü adımda başarı faktörleri ve iş yeniden düzenlenir. Bu adımda bir başka grup tarafından önceki düzenlenen işin önemli başarı yönleri yeniden düzenlenir. Düzenleme sonucu sıralanan davranışlar derecelendirilir.

4. Dördüncü adım ölçekleme aşamasıdır. İkinci grup özel davranışları belirleyerek yedili ya da dokuzlu ölçek oluşturur. Belirlenen ölçeğin özel davranışların performansı ne şekilde etkileyeceği tespit edilir.

5. Son adımda, kullanılacak ölçek geliştirilir. Son adımda altı ya da yedi dereceli olarak geliştirilen ölçek her bir belirlenen davranış için değerlemeyi yapmada kullanılır. Bu da işin belirli yönleriyle ilgili davranışları belirlememize ve her davranışı istenenden istenmeyene doğru sıralamamıza olanak sağlar.

Tablo 3: Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Çok iyi	7	Müşteriler ile kurallara uygun iletişim kurar.
İyi	6	Müşterilere özenli davranır.
Kısmen iyi	5	Yabancı müşteri geldiğinde yardım alır.
Orta	4	Belirli müşteri ile ilgilenir.
Kısmen kötü	3	Müşterileri bekletir.
Kötü	2	Müşteriler ile tartışır.
Çok kötü	1	Mesai saatinin dolmasına yakın gelen müşterileri dikkate almaz.

Tablo 3’de oluşturulan ölçek müşteriye anlamak ve ona yardımcı olmak düşüncesiyle oluşturulmuştur. Bu ölçekte kritik değerlendirme faktörü müşteriye anlamaktır. Tabloda yedili ölçeklendirme kullanılarak ölçekte yer alan davranışlar iyiden kötüye doğru sıralanmıştır. Ölçekte değerlerin karşılığı olan davranışlar yazılmıştır.

Davranışsal değerlendirme ölçeklerinde her konuya ait davranışların tanımları vardır. Yönetici işgörenlerin performanslarına "Çok iyi"’den "çok kötü"’ye kadar uzanan puanlar verir. Yönetici bu puanlamayı ölçekte yer alan davranışlar ve bu

davranışların karşısındaki tanımlarından faydalanarak yapar. Tablo 3’te görüldüğü gibi ölçekte temel görev ve sorumluluklar yazılmıştır (Palmer, 1993:42).

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin, yanlılığın minimum seviyede olması, belirgin standartlarının olması ve tutarlılığı, sonuçların işgörene kolay bir şekilde bildirilebilmesi ve işgörenlerin başarılarını arttırabilmeleri için ölçek sonuçlarını kullanabilmeleri için bu yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır diyebiliriz (Akgün, 1998:178).

Yöneticilerin değerlendirmeye ilgili eğitimden geçmesi bu yöntemin daha etkin bir şekilde uygulanabilmesine olanak sağlar.

1.7.2.2. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yönteminde yönetici işgöreni çalışırken gözlemler ve işgörenin etkili ve etkisiz yönlerini tespit eder, yapmış olduğu tespitleri tutar. Bu kayıtlar, işgörenin çalışması esnasında gösterdiği başarı ya da başarısızlığını belirleyen olaylardır. Kayıt altına alınan tespitler kritik olay olarak adlandırılmaktadır. Kayıtlar işgörenin iş davranışlarının ve çalışma koşullarının değerlendirme süresi boyunca tanımlamalarını içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin iş davranışlarına dayanarak gerçekleştirilmektedir (Palmer, 1993:47; Erdoğan, 1991:202).

Kayıtlar belirli zaman aralıklarında değerlendirilmektedir. Çoğunlukla değerlendirme sonucu yönetici ile işgören arasında yapılan görüşmeler ile gerçekleşmektedir.

Kritik olaylar yönteminin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Yöneticiler ile işgörenlerin performans hakkında faydalı tartışmalar yapabilecekleri kayıtlara ulaşılmasına olanak sağlar,
- Geçerli niteliksel veriler temin edilmiş olur,
- Performans üzerine tartışma konuları ortaya çıkararak işgörene önerilerde bulunmayı kolaylaştırır (Palmer, 1993:48).
- Gerçekleştirilen gözlemlerin değerlendirilmesinin sonuna kadar sürmesi, değerlendirme sonuçlarında işgörenin sadece son zamanlardaki performansını yansıtmasını engellemektedir (Dessler, 2000:329).

Bu yöntemin üstün yönleri olduğu kadar zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Bu yöntemi bütün işgörenlere uygularken özen gerektirdiği için uzun zaman oluşturan bir yöntemdir.
- Sübjektif olarak değerlendirme yapılacağı için yöneticinin önyargılarından ayrılması güçtür.
- Kritik bir olay gerçekleştiği zaman bu olayın, ilgili işgörenle hemen tartışılması gerekmektedir. Üzerinden belirli bir zaman geçtiğinde bu olayla ilgili durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi güçleşir (Palmer, 1993:48).
- Yönetici işgöreni, sürekli olarak takip edip, işgörenin davranışlarını not alan biri olarak görülmesine sebep olabilir. Bu da sürekli gözlemlendiğini düşünen işgörenin gerçek davranışlarını sergilememesi gibi bir sonuca sebep olabilir.
- Kritik olaylar her kişide farklı oranlarda performansını etkileyeceği için işgörenin performansı sağlıklı bir şekilde belirlenemez. Bu yüzden kişilerarası performans farklılıklarını bu yöntem ile tespit etmek kolay değildir (Uyargil, 1994:49).

Kritik olaylar yönteminin kullanım alanı fazla geniş değildir.

1.7.2.3. Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi

Ağırlıklı kontrol listesi yöntemi, işin çeşitli davranış şekillerini tanımlayan birçok ifadelerden oluşur. İfadeler uzman kişiler tarafından oluşturulur. Bu ifadelere puanlar verilerek puan aralığı oluşturulur. Genellikle 0 ile 10 arasında değişim göstermektedir. En yüksek puan örgütsel etkililiğe en çok katkısı bulunan davranışa verilir ve diğer davranışlara da örgütsel etkililiğe katkı derecesine göre puanlanır.

İşgören davranışlarını gösteren ifadelerin oluşturulmasında aşağıdaki kurallara dikkat edilmelidir (Benardin ve Beatty, 1984:65).

- a) Ölçek tek bir düşünceyi temsil etmelidir.
- b) Açık ve anlaşılır bir söylem kullanılmalıdır.
- c) Fikirler basit bir şekilde söylenmelidir.
- d) Belirsiz olan ve özellik belirten ifadeler olmamalıdır.

Tablo 4: Ağırlıklı Kontrol Listesi

Ürünleri kalitelidir.	10
Üretimi zamanında gerçekleştirir.	9
Maliyete dikkat eder.	8
İşgörenden beklentisi yüksektir.	5
Müşterilerle ilişkisi güzeldir.	4
Dengesiz davranışları vardır.	2
Üstlerine sorarak iş yapmaz.	1
Üretimi temiz tutar.	7
Kısa dönemli planlama yapar.	3
İşgörenlere çok fazla sorumluluk yüklemeyiz.	6

İşgören, listedeki ifadelerden kendisine uygun gelenleri işaretler, bu işlemi listedeki ifadelerin değerlerini bilmeden yapar. Bu, işle ilgili davranışların ifadelerinin göreceli önemi hakkında bilgi sahibi olmamalarını sağlar. İşaretlenen ifadelerin karşılığı olan puan tespit edilir. Bu puanlar toplanarak değerlendirilen işgörenin performansı bulunur (Beach, 1985:301).

Ağırlıklı kontrol listesi yönteminin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Aşağıda güçlü yönleri verilmiştir (Eraslan, 2005:97; Akgün, 1998:73).

- Faaliyetler açıklayıcı olduğu için işgören işaretleme yaparken zorluk çekmez.
- Ağırlık kontrol listesi yöntemi tutarlı sonuçlar sağlamaktadır.
- Gözlenen davranışlar üzerinde durularak öznel yargıları içermez. Bu da değerlendirme hatalarının giderilmesi ya da azaltılmasına olanak sağlar.

Ağırlık kontrol listesi yönteminin zayıf yönleri ise aşağıda sıralanmaktadır (Eraslan, 2005:87);

- Hale etkisi görülebilir.
- Ağırlıklı puanlar dikkatli ve iyi atanmalıdır.
- Farklı departmanlar bazı faaliyetlerde farklı ağırlığa sahiptirler. Bazen aynı departmanlar da farklı ağırlığa sahip olabilirler. Bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.

1.7.3.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşım yöntemlerinde, kişilerin her türlü özelliklerine bağlı olarak daha önceden belirlenmiş standartlara göre performans değerlendirmesi yapılmaktadır, bireysel performans standartlarına dayalı performans değerlendirme yöntemlerinde ise kişisel standartlara göre performans değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirme yapılırken kişilerin gerçekleştirdikleri hedefler, bu hedeflerin sonuçları dikkate alınmaktadır. Bu yöntemler, işgörenlerin çeşitli özellikleri, ilgi alanları ve içinde bulundukları koşullara bağlı olarak tespit edilmiş kişisel standartlara dayalı değerlendirme yapmaktadır (Uyargil, 1994:50).

1.7.3.1.Doğrudan İndeks Yöntemi

Doğrudan indeks yönteminde performans standartları, işin gerektirdiği sonuç, nitelik ve objektif kriterler dikkate alınarak değerlendiren yönetici tarafından ya da yönetici ile işgörenin beraber uzlaşmaları sonucunda belirlenmektedir. Verimlilik ve devamsızlık, performans standartlarına örnek olarak verilebilmektedir. Yöneticiler ile işgörenler için kriterler farklı olmaktadır. Yöneticiler için işgörenlerin işlerindeki verimlilik bir kriter oluştururken, astlar için ise işin kalite standartlarına göre değerlendirilmektedir.

Kalite standartları ile hatalı ürün miktarı ve üretilen parça adedi ifade edilmektedir. Hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri kriterlere uygun olarak puanlarla ifade edilmiş ve sonuçta elde edilen puanlarla kişilerin performans değerlendirme sonuçları oluşturulmuştur (Uyargil, 1994:41).

1.7.3.2. Amaçlara Göre Yöntemi

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin hedeflerini belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için eylem planı hazırlamada yardımcı olur. Bu yönetim faaliyetleri arasında koordinasyon sağlayarak faaliyetleri denetler ve denetleme sonucu elde edilen çıktıları değerlendirmeye imkân sağlar (Özdemir, 2002).

Amaçlara göre yönetim de, yöneticiler ve astlar amaçlarını ve sorumluluk alanlarını birlikte belirler. Daha sonra belirledikleri amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte incelerler (Akgün, 1998:178).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımında önemli olan nokta, her bir işgörenin ya da yöneticinin performansını ileriki bir dönemde sorumlu tutulacağı işe göre geliştirerek işletmede amaçların objektif yöntemlerle ölçülebilir olmasıdır. Bu yaklaşımın amacı işgörenleri bireysel olarak cesaretlendirmektir. Bu da işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlayarak ya da istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vererek yapılır (Erdoğan, 1991:200).

Amaçlara göre yönetim süreci dört aşama oluşturmaktadır.

1. Hedefler belirlenir.
2. Faaliyetler planlanır.
3. Oto kontrol yapılır.
4. Periyodik olarak değerlendirmeler yapılır.

Etkili amaçlara göre yönetim programı, yönetici ile işgörenin belirli zaman aralıklarında başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde birlikte fikir alışverişini yaparak sağlanır (Erdoğan, 1991:201). Bu yöntem, yönetime katılmaya olanak sağlar

Amaçlara göre yönetim sisteminin olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Olumlu yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Amaçlarına göre yönetim uygulaması amaçlara ulaşılması üzerine odaklanır ve bunu yaparken işgörenin kişiliği, tutumları ve diğer kişisel özellikleri

değerlendirmenin dışında tutulmaktadır. Tüm işgörenleri bir tutmak yerine her bir işgöreni tek başına değerlendirmektedir.

- Amaçlarına göre yönetim işgörenlerin ileri zamanda başarısına odaklanmaktadır. Yönetici ve işgörenin başarısının yükseltilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlamaktadır (Palmer, 1993:50).
- İşgörenlerin kendilerine hedef koymasını sağlamaktadır.
- Performansın nasıl ölçüleceğini anlatmaktadır.
- Hedeflere ulaşırken geribildirimler sağlamaktadır (Hodgetts, 1999:591).

Amaçlara göre yönetim sisteminin bazı olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²:

- Bölümler arası dikey ilişki sağlarken yatay ilişkiyi zorlaştırmaktadır,
- Bölümün ve işgörenlerin amaçlarının farklılığı dikey ilişkiyi zorlaştırmaktadır,
- Bölümler arasında yapılan sık görüşmeler ve raporlamalar zaman kaybettirmektedir.

1.7.3.3. Alan İncelemesi

Bazı kaynaklarda “*yerinde inceleme ve gözlem yöntemi*” olarak da adlandırılmaktadır. Alan incelemesi yöntemi ismi, işgöreni temsil eden bir personelin işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi edinmek için, değerlendirilen işgörenin görev alanına gitmesinden alınmaktadır. İşgöreni temsil eden personel, yöneticiye bütün işgörenlerin başarısı ile ilgili ayrıntılı sorular sormaktadır ve daha sonra bu soruların cevaplarına göre değerlendirme raporlarını hazırlamaktadır (Bingöl, 1997:238).

Alan incelemesi yöntemi form doldurulmadan uygulanmaktadır. Hiç bir etken ölçek olarak alınmamaktadır. Değerlendirici, yöneticiye işgörenin başarısı ve işi konusunda sorular sormaktadır. Bu sorular ile birlikte işgörenin hatalı davranışlarının nedenleriyle ilgilenmektedir. Yapılan hataların düzeltilmesi için nelerin gerekli

² “Amaçlara Göre Yönetim”, http://www.insankaynaklari.com/x/files/bireyle/makale/amaç_yönetimi Nisan 2005.

olduğu öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu yöntem hem yöneticinin hem de işgörenin gelişimine yardımcı olmaktadır (Ataay, 1990:261).

1.7.3.4. Kompozisyon Yöntemi

Kompozisyon yönteminde, değerlendiriciden değerlendirilecek olan işgörenin nitelikleri, kişiliği, güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili kompozisyon yazması istenir. Bu yöntem, işgöreni iyi tanıyan bireylerden yazılı ya da sözlü bir şekilde açıklayıcı bilgiler olmasına dikkat edilerek alınmasıyla gerçekleştirilir. Kompozisyonun uzunluğu ve içeriği ile ilgili oluşabilecek farklılıklar ve değerlendirilecek olan işgörenin kişiliğine ve başarılarına ilişkin büyük ölçüde öznellik taşıyacağından bu yöntemin sakıncalıdır. Ölçümler niteliksel yapılmaktadır bu da karşılaştırma gücünü ortaya çıkarmaktadır (Akgün, 1998:172).

1.7.3.5. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yöntemi, başarı değerlendirmek için yararlanılan ve işgörenin ileri zamanlardaki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Başarı değerlendirmesinin uzman kişiler tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi yöntemi standart hale getirilmiş müracaat formlarını dikkate almaktadır. Değerlendirme merkezinde adaylar, girmiş oldukları mülakatların sonuçlarına, gerçekleştirilen yetenek testi uygulamalarına göre gruplara ayrılırlar.

Değerlendirme merkezinde var olan grubun üyeleri birbirlerini ilk defa değerlendirme merkezinde görmektedirler. Var olan grupların lidersiz olarak çalışılmasına imkân sağlanmaktadır. Grup üyeleri işletmenin birçok sorunları ile karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaşılan sorunları çözmeleri ve işlerine ilişkin belirli kararlar almaları istenmektedir. Bu şekilde işgörenlerin gerçekçi iş ortamı şartları ile karşı karşıya getirilmektedir. Grup üyelerinden birlikte geçirdikleri zaman içerisinde kendilerini gerekli kolaylıklar geliştirmeleri istenmektedir (Ataay, 1990:272).

Değerlendirme çalışması birkaç gün süreyle düzenleme işini yapan kişi tarafından gözlemlenerek değerlendirilen grup üyelerinin gelişimlerine, birbirleriyle olan ilişkilerine dikkat edilmektedir. İşgörenlerin stres yönetimi, birbirleriyle ilişkileri ve iletişimlerinin değerlendirilmesine uygun bir ortam sağlanmaktadır. Bu

yöntem etkin iletişime olanak sağlayarak çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Değerlendirme merkezi yöntemi çoğu kez ileriye yönelik bir başarı değerlendirmesi olarak görülmektedir. Bu yöntem, işe yeni alınan işgörenleri yönlendirmede ya da iş ile ilgili bilgilerin ileride işe alınacak işgörelere kazandırılması için uygun bir yöntemdir. Değerlendirme merkezi yönteminin sağlayacağı avantajlara karşın organizasyonun özel amaçlarına göre düzenlenmesinden dolayı çok zaman alması ve maliyetinin yüksek olması gibi dezavantajları vardır (Erdoğan, 1991:202).

Değerlendirme merkezi yönteminin uygulanabilecek amaçları şunlardır (Yılmaz, 2004:39);

- Yöneticinin değerlendirme biriminden sorumlu olması,
- Değerlendirmelerin doğruluğunu test etmek,
- İşletme için yönetici seçmek olarak sıralanmaktadır.

1.7.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme

Performansı değerlendirme yöntemlerinden 360 derece performans değerlendirme yönteminin önemi son yıllarda gittikçe artmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi iş akışlarının düzenlenmesi ve organizasyonların hedeflerinin gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahiptir.

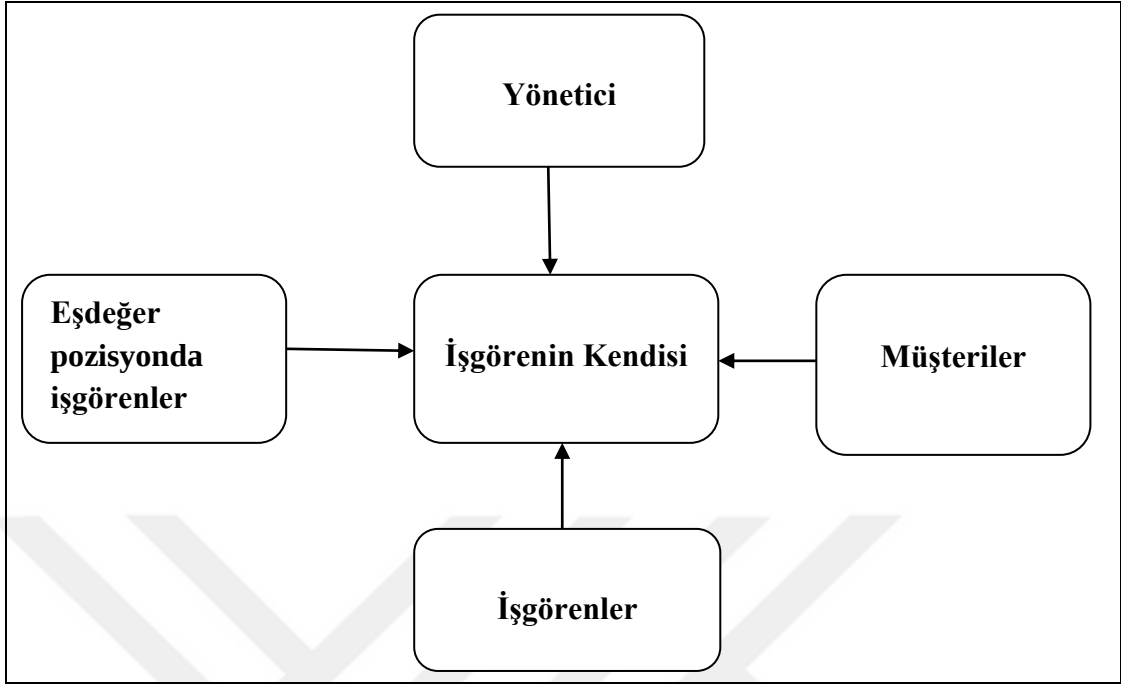
360 Derece performans değerlendirme yöntemi önceki yöntemlerinin eksiklerini tamamlayan ve organizasyonlarda verimliliği arttıran etkiye sahip bir sistemdir (Turgut, 2002:66).

360 Derece performans değerlendirme sisteminde işgören kendi davranışları ve etkileri ile ilgili olarak iş arkadaşlarından, müşterilerden ve tedarikçilerden kendi hakkında bilgi topladığı bir süreçtir³

360 Derece performans değerlendirme sisteminde aşağıdaki Şekil 1’de gösterilmektedir.

³ "360 Derece Performans Değerleme Sistemleri", [http://www.makalem.com/search/article/details.asp?b.where=true&n article Id=2116](http://www.makalem.com/search/article/details.asp?b.where=true&n%20article%20Id=2116), Eylül 2005.

Şekil 1: 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımı



360 Derece performans değerlendirme yaklaşımı işgörenlerin temel yetenek alanlarında izlenmesidir. Bu yaklaşımda ki amaç işgörenlerin performansını, iletişimini, yeniliklere uyum sağlamasını, insanlarla ilişkilerini, personelin eğitilmesini çok yönlü olarak izlemektir (Turgut, 2002:67).

360 Derece performans değerlendirmenin temel amacı, işgörenin çok yönlü yetenek alanlarından geribildirim alarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. Bu alınan geribildirim ile tüm işgörenler güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmektedir. Böylece 360 derece performans değerlendirmesi yaklaşımı, işletmelerde formal yapıda kullanılan performans değerlendirme sistemini tamamlayan bir araç niteliği taşımaktadır (Aytaç, 2003).

360 Derece değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelere; ücretlendirme, işgören performansında olumlu gelişmeler, işgörenlerin kendilerinin geliştirmesi gibi birçok olumlu katkısı bulunmaktadır. İşletmelerde performansın değerlendirilmesi için bir sistem oluşturmadan 360 Derece değerlendirme sistemi kullanılmamalıdır. Önceden alt yapı oluşturulmadan bu yaklaşımın uygulanması işletmeye fayda

sağlamayacaktır. Dolayısıyla 360 Derece değerlendirme sistemini sindirerek uygulamaya geçilmelidir.

360 Derece değerlendirme sisteminin güçlü yönlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- 360 Derece performans değerlendirme sürecinde bulunan takım üyelerinin performans değerlendirme çalışmalarında birbirleri hakkında düşüncelerini paylaşmaları, takımda sorumluluk duygusunu artırır ve bu da verimliliğinin artmasını sağlar⁴.
- Bu yöntem sayesinde yönetici, işgöreni ile ilgili elde etmek istediği bilgileri farklı kişilerden elde edebilmektedir. Elde ettiği bilgiler ışığında yönetici işgöreni daha iyi tanımaktadır ve yöneticinin işgörenler tarafından nasıl değerlendirildiğini de öğrenmesine olanak sağlamaktadır (Turgut, 2002:63).
- Bu yöntem işletmenin iç ve dış müşterilerini performans değerlendirme sürecine katar. Bu süreç, işletmenin hızla artan rekabet ortamında piyasa beklentilerini rakiplerinden daha önce bulmasına imkân sağlamaktadır.
- 360 Derece performans değerlendirme sistemi sayesinde elde edilen geribildirimler, kişilere gelecek için nasıl bir yol izlemesi gerektiğiyle ilgili fikir vermektedir.
- Geri bildirimler farklı pozisyonlarda, farklı özelliklere sahip insanlardan geldiği için değerlendirme esnasında ayrımcılık oluşturmamaktadır.
- İşgörenler arasında iletişimi güçlendirmektedir.

360 Derece performans değerlendirme sisteminin en büyük avantajı, değerlendirmenin birçok kişi tarafından yapılmasıdır. Bu avantaj değerlendiren kişinin arkadaşlarından aldığı geribildirim sayesinde, kişiyi olumlu olarak yönlendirir. Yöneticiler değerlendiricilerin sayıca fazlalığı sayesinde üzerindeki değerlendirme yükünü hafifletmiş olmaktadır. Bu sayede işgören daha rahat değerlendirilebilir. Değerlendirecek kişilerin sayısı arttıkça değerlendirmenin güvenilirliği ve geçerliliği artmaktadır.

⁴ "360 Derece Performans Değerleme Sistemleri", [http:// www.makalem.com/search/article details.asp?b. where=true&n article Id=2116](http://www.makalem.com/search/article/details.asp?b.where=true&n.articleId=2116), Eylül 2005

360 Derece performans değerlendirme yönteminin güçlü yönleri olduğu kadar zayıf yönleri de mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Performans değerlendirme süreci bittikten sonra elde edilmiş bilgileri aktarmak zaman almaktadır.
- Değerlendiren kişi sayısının artması performans değerlendirme sürecinin maliyetini arttırmaktadır.
- Otokratik yönetimin olduğu organizasyonda yöneticiler işgörenler tarafından değerlendirilmek istememektedir. Böyle yönetim anlayışına sahip aile şirketlerinde uygulanması kolay olmayacaktır (Turgut, 2002:65)
- Değerlendiren kişi sayısı fazla olduğu zaman değerlendiren kişilerden kaynaklanan hatalar oluşmaktadır. Değerlendiren kişi sayısı az olduğu zaman hataları tespit etmek daha kolay olmaktadır. Fakat değerlendiren kişi sayısındaki artışlar bu hataları tespit etmeyi zorlaştırır ve gözden kaçırma olasılığını artırır (Turgut, 2002:64).

360 Derece performans değerlendirme sisteminde olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için uygulanması sırasında düşülebilecek hataları minimize etmek gerekmektedir. Hataları engellemek için öncelikle tanımlamak gerekmektedir (Aytaç, 2003).

•***Bu süreçle ilgili gerçekleşmesi mümkün olmayan beklentiler:*** 360 derece performans değerlendirme sisteminin, sistemin bir parçası olarak düşünüldüğü zaman kişilerde büyük beklentiler oluşturmayacaktır. Yoksa oluşabilecek büyük beklentilerden dolayı katılımcılar kaybedilebilir.

•***Süreci oluşturma sırasındaki hatalar:*** 360 derece performans değerlendirme sistemini oluştururken sisteme tüm katılacak bireylerin düşüncelerine önem verilmelidir. Bu sistemi şirkete uygularken mutlaka bir uzmandan yardım alınmalıdır.

•***Geribildirim sürecine bütünlük kazandırmadaki eksiklik:*** 360 derece geribildirim sürecinde arzu edilen verime ulaşılması için şirketin stratejileriyle uyumlu olması sağlanmalıdır.

•***Eğitim eksikliği ve süreç bilgisi:*** 360 derece performans değerlendirme sisteminin şirkete uygulamadan önce sürece katılacak bireylere uygulama ile ilgili bilgilendirme yapılmalıdır.

•**Eksik bilgi:** Değerlendirenler çoğunlukla gizli tutulmaktadır. Bu belirsiz yorumlara sebep olmaktadır ve yanlış değerlendirmelere yol açarak değerlendirmeler ile ilgili bilgileri engellemektedir. Değerlendirmelerin düzgün değerlendirilmesi ve yorumlanması için insan kaynakları çalışanlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

•**Aşırı kâğıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükü:** 360 derece performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen kişi sayısının artması değerlendirme çalışmalarını karmaşık hale sokmaktadır.

360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında kültürel farklılıklar olmaktadır ve bu sistemin Türkiye’de uygulanması için aşağıdaki öneriler dikkate alınmalıdır⁵

- 360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye’de kullanılmadan önce, kültürel olarak incelenmelidir.
- Uygulama için ilişkilerin profesyonel bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Evrensellik standartları ve ilkeleri benimsenmelidir. Böylelikle kişilere özel istisnalar uygulanmayacaktır.
- Sorular genellenerek hazırlanmalıdır. Genel hazırlanmış sorular kişilere karşı ön yargıyı engellemektedir.
- Değerlendirmesi yapılan kişilerin durumunu ve eksikliklerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmalıdır.
- Değerlendiren kişilerin bilgileri gizlenmelidir. Bu değerlendirmenin daha gerçekçi olmasını sağlar.
- Değerlendirmedeki kriterler gözleme dayalı olmalıdır. Yoruma açık bırakılan kriterler değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilir.
- Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar objektif olmalıdır.

⁵"Performans Değerlendirmesinde Türkiye'ye Uygun Kültürel Yaklaşım", www.insankaynaklari.Com/cn/contentbody.asp?bodyID=249, Kasım 2005.

BÖLÜM II

DENGELİ ÖLÇÜM KARTI (BSC)

2.1. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tezin bu bölümünde Balanced Scorecard (BSC) (Dengeli Ölçüm Kartı), yapısı, işleyişi ve çalışmanın amacına uygun niteliği üzerinde durulacaktır. BSC, belli bazı boyutlar üzerine oturtulmuş bir performans değerlendirme yöntemi olmasının yanında performans literatüründe finansal olmayan göstergelerin önemini vurgulaması adına önemli bir yöntemdir.

BSC sistemi, 1990 yılının başlarında Renaissance Solutions Inc.'in Başkanı David Norton ve Harvard Business School profesörlerinden Robert Kaplan tarafından Nolan Norton Institute'un sponsorluğunda gerçekleştirilen ve “Geleceğin organizasyonunda performans ölçümü” adı verdikleri uluslararası çalışma ile ortaya çıkmıştır. BSC sistemi, işletmenin uzun dönemli hedeflerini başarabilmeleri amacıyla işletmede bulunan çalışanların yeteneklerini, bilgi ve deneyimlerini bütünleştiren bir yönetim sistemi şeklinde ifade edilmektedir. Söz konusu sistem, işletmenin performansını değerlendirmede yararlanılan bir modeldir (Uniworld Conference, 2000). Bu sistemin en önemli başarısı performansın salt finansal göstergelerden oluşmadığını göstermek adına önemlidir. BSC, yapısının ortaya koyduğu bir diğer önemli katkı ise finansal olmayan ancak ölçülebilmesi performans açısından önemli olan farklı boyutların da varlığını göstermesidir. Söz gelimi işletmelerin müşteri boyutunun, içsel süreçler boyutunun ve öğrenme ile gelişim boyutlarının da olması ve performans değerlendirme anlamında ölçülmeleri gerektiğini ortaya koymasıdır.

BSC sistemi, 1997 yılında American Accounting Association tarafından yılın en iyi teorik katkı sağlayan çalışması ödülüne layık görülmüştür (Norreklit, 2003). Bununla birlikte, teorisyenlerin bir kısmı söz konusu sistemin 1930 yıllarında Fransa’da ortaya çıkan (TDB) Tableau du Bord’a dayandığını ileri sürmüşlerdir (Bessire ve Baker, 2004). BSC, performans ölçümünde kullanılması gereken göstergelerin sadece finansal göstergelerden ibaret olmadığını göstermiştir. Performansın finansal göstergelerin yanında müşteri boyutunun, içsel süreçler boyutunun ve öğrenme ile gelişme boyutlarının olduğunu ve en önemlisi boyutlar

arasında dengeli bir ölçümün yapılabilirliğini göstermesi adına, BSC, önemli bir uygulama aracı olarak görülebilir.

İşletmenin durumunu daha iyi bir şekilde yansıtabilecek bir tablo elde edilmesini sağlamak amacıyla, Koçel (2003) finansal göstergelerin yanında işletmenin tüm alanlarına ilişkin göstergelerin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir. BSC sisteminin amacı maddi olmayan varlıkları ölçmekten ziyade, performansını ölçmek amacıyla geliştirilmiş bir modeldir. Bu noktada eklenmesi gereken bir başka nokta ise BSC'nin aynı zamanda işletmeleri bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği üzerinedir. Finansal göstergeler işletmenin fonksiyonlarının bir çıktısı olarak gösterilse de ölçülemeyen ve en az finansal göstergeler kadar önemli olan başka boyutların olması bu iddiaya güçlendirmektedir.

Kaplan ve Norton (1992), işletmelerin sonuç kartına ilişkin dört gösterge ortaya koymuşlardır. Ancak bu dört gösterge işletmeden işletmeye veya sektörden sektöre farklılıklar gösterebilir. Ana çatı itibarıyla BSC temel boyut üzerine oturtmuş ise de başka boyutların da eklenmesi son derece doğaldır.

Söz konusu göstergeler, entelektüel sermaye faktörlerinin gruplandırılması ile benzerlik gösterdiğinden dolayı, BSC sistemi entelektüel sermaye faktörlerini ölçmede etkin sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ertuğrul, 2000). Geleneksel ölçüm sistemlerinden farklı olarak, BSC modeli müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve gelişme, finansal olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Ferrier ve McKenzie, 1999). Söz konusu boyutlar işletmelerin performanslarını değerlendirmede ve işletmenin gelişimleri amacıyla yapması gerekenleri net bir şekilde ortaya konulmasını sağlamaktadır (Koçel, 2003). Bu sistem, işletmenin stratejisini uygulanabilir ve ölçülebilir hale getiren bir modeldir.

2.2. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BİR ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK KULLANIMI

BSC sistemi, en temel tanımıyla, işletmenin sahip olduğu stratejiyi uygulanabilir hale dönüştüren ve işletmenin söz konusu strateji doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir süreçtir. Bu sistem, işletmenin başarılı olmasında kritik öneme sahip olan finansal ve finansal olmayan ölçümleri içermektedir. BSC

sisteminin ana boyutları işletmenin şu andaki ve gelecekteki durumları arasında bağlantı kurarak işletmenin yenilenmesini sağlamaktadır. Söz konusu sistem, tek tip ölçümlerin aksine, yöneticilere işletme ile ilgili ayrıntılı bilgiler sağlamaktadır. BSC, operasyonel ve finansal ölçüleri birleştirmektedir. Müşteri tatmini, işletmenin iç süreci, yenilik ve gelişme faaliyetleri gibi operasyonel ölçüler, işletmenin geleceği ile ilgili finansal performansı göstergeleridir (Kaplan ve Norton, 1992:71). Bir başka deyişle, BSC, tarihsel performans göstergeleri olan finansal göstergeler ile gelecek projeksiyonu yapılabilecek göstergeleri aynı yapıda sentezleştirmiştir. Bunun en önemli faydası her geçmiş dönem finansal göstergesinin gelecek projeksiyonunda kullanılamayacak olmasıdır. Sözelimi, bir finansal gösterge olarak işletmenin hisse senedi getirisinin temel alınması ve bu getiri oranı üzerinden sermaye maliyeti hesaplanması kısmen doğru olmasına rağmen, o işletme için gelecekte büyüme performansının salt göstergesi olarak kabul edilmesi doğru değildir. Finansal göstergelerin kullanımında teorik yapının dikkatli bir biçimde irdelenmesi ve söz konusu göstergelerin hangi varsayımlar altında geçerliliğinin olması irdelenmelidir. Şayet piyasalar etkin piyasa fonksiyonlarının taşıyorlar ise pek çok finansal gösterge önemi yitirebilir.

Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için hedeflerini ve söz konusu hedefleri başarabilmek amacıyla yararlandıkları yöntemleri doğru bir şekilde ortaya koymaları gerekmektedir. BSC sistemi, işletmelerin gelecekte başarılı olabilmeleri için ihtiyaç duydukları araçları açık bir şekilde ortaya koymaktadır. BSC sistemi, aynı zamanda işletmenin misyon ve stratejisini performans ölçümleri haline getirir ve bu sayede stratejik ölçüm için uygun çerçevenin ortaya çıkmasını sağlar. Söz konusu sistem, belirlenen finansal hedeflerin performansa dayalı yönlerini dikkate alır. Scorecard'da işletmenin performansını değerlendirmek amacıyla dört boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme olmak üzere sıralanabilir. Scorecardlar, işletmenin mevcut finansal durumunu takip eder ve gelecekte başarılı olabilmeleri için gerekli olan kapasite ve maddi olmayan değerleri de açık bir şekilde ortaya koyar (Kaplan ve Norton, 1999:2). Stratejilerin ölçülebilir amaç-hedef yapısına kavuşturulmasının gerekliliği belki de BSC'nin en önemli katkısıdır. Ölçülemeyen hiçbir strateji önem ya da önemsizlikle nitelendirilemez. Bundan

dolayı, günümüz işletmelerinde hedef odaklılığın yanında amaçlarını hangi ölçülerde yapılandırılmaları hayati önem taşımaktadır.

Endüstri çağının işletmeleri tarafından sıkça kullanılan geleneksel finansal ölçümler, yalnızca geçmişte gerçekleşen olayları dikkate almaktadırlar. Bu dönemde işletmelerin kapasite ve müşteri ilişkilerinin başarılı olmasında uzun dönemli yatırımlar dikkate alınmamıştır. Günümüz bilgi çağında ise, işletmeler çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, işletme içi işleyişe, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak rekabet üstünlüğünü ele geçirmeye çalışmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 2003:9). Bu noktanın vurgulamak istediği en önemli çıktı, işletmelerin salt geçmiş veriler ışığında ki bunlar finansal göstergeler aracılığı ile yapılır, geleceği tahminlemektir. Performans göstergelerinde ise salt geçmiş faaliyetlere dayalı performans ölçümü eksik yapılmış olur. Bunun nedeni geçmiş zaman diliminde yapılan bir yatırımın daha uzun dönemli getirisinin olabileceğidir.

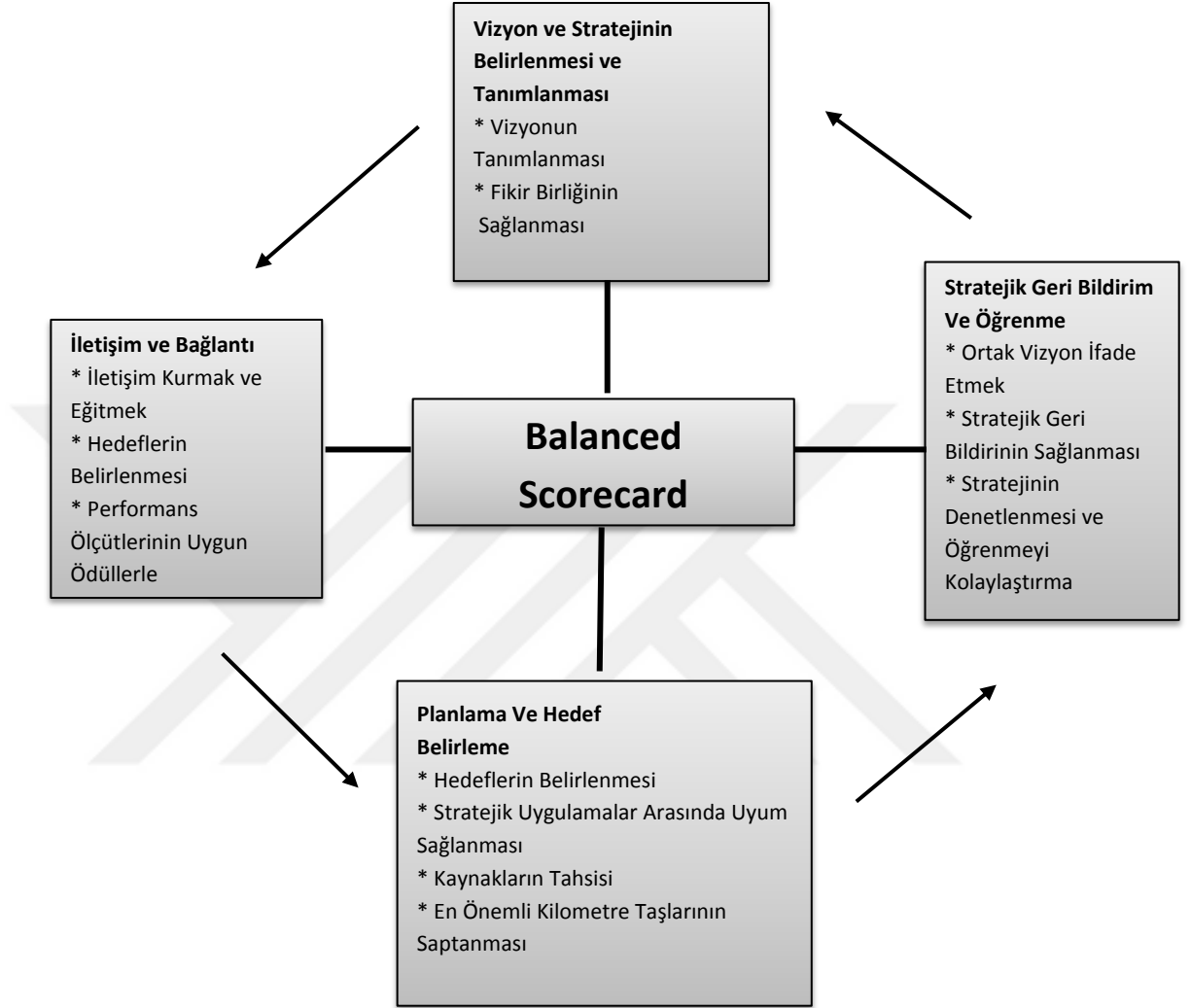
İşletmelerin çoğu, gösterdikleri performans değerlendiren yalnızca geçmiş verilere dayanan finansal boyutu dikkate almaktadır. Bununla birlikte, yalnızca bu boyutun kullanılması işletmenin hayati önem taşıyan performansları arasındaki ilişkiyi açıklamada yetersiz kalmaktadır. BSC sistemi, finansal boyutun anında maddi olmayan unsurları da göz önünde bulundurmaktadır. Bu açıdan, söz konusu sistem işletmenin performans ölçümünü yenileştirmekte ve birbirinden farklı stratejik ölçümler arasında dengenin kurulmasına olanak sağlamaktadır. BSC sistemi, stratejik ölçümleri sınıflandırırken aşağıdaki faktörleri dikkate almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:2):

1. Çıktı veya Girdi Ölçütleri: Çıktı ölçütleri, işletmenin stratejilerini başarılı olarak gerçekleştirebilme derecesini göstermektedir. Bu tür ölçütler; Geri Kalan Göstergeler (Lagging Indicators) olarak da adlandırılmaktadır. Girdi ölçütleri, çıktıyı en son etkileyen değişkendeki değişimi göstermektedir. Bu tür ölçütler Öncül Göstergeler (Leading Indicators) olarak da adlandırılmaktadır.
2. Finansal veya Finansal Olmayan Ölçütler: Eskiden işletmelerin performansını değerlendirmede sermaye karşılığı, kar marjı gibi finansal ölçütler dikkate alınmaktaydı. Zamanla işletmeler, alternatif ölçütler geliştirmişlerdir.

Bununla birlikte, finansal olmayan performans ölçümünü başaramamışlardır. 1970 yıllarına PanAm, IBM ve Xerox işletmelerinin finansal performansı oldukça yüksekti ve piyasada liderliği ele geçirmişlerdi. Bununla birlikte, bu üç işletme 1980 yıllarının ortalarında liderliklerini kaybetmişlerdir. Bunun nedeni, bu yıllarda söz konusu işletmelerin sadece finansal göstergelere, diğer işletmelerin ise kalite, müşteri tatmini, inovasyon gibi finansal olmayan konulara odaklanmalarıdır.

3. İçsel veya Dışsal Ölçütler: İşletmeler içsel ve dışsal ölçümler arasında bir uyum kurmak zorundadırlar. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki ölçütü de göz önünde bulundurmalarıdır. İçsel ölçütler, işletmenin performansının başarılı bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini, dışsal ölçütler ise işletmenin düşük performans sergileyip sergilemediğini ortaya koymaktadır. Müşteri tatmini dışsal ölçütlere, çalışan tatmini ise içsel ölçütlere örnek olarak verilebilir. İçsel ölçütler işletmenin başarısını, dışsal ölçütler ise başarısızlığını değerlendirmektedir.

Şekil 2: BSC Kavramsal Çerçeve



Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., 1999, Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.s.13

Geleneksel ve maliyet muhasebesine dayalı ölçüm sistemleri ile ilgili tüm bu eleştirilerin üstesinden gelebilmek için, daha dengeli bir bakış açısına sahip performans ölçüm yapıları geliştirilmiştir. Örneğin Bourne vd. (2000)'nin belirttiğine göre, Keegan vd. (1989), iç ve dış ölçütler ile finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında denge kurulmasını önermiş; Cross ve Lynch (1988/89) organizasyon hiyerarşisi boyunca performansı ölçecek bir piramit tanımlamış; Fitzgerald vd. (1991) sonuçlar ve onların belirleyicilerini göstermiş; Kaplan ve Norton (1992) Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)'nin dört perspektifini belirlemişlerdir.

Böylece bu yapılar çok boyutlu hale gelmiş ve dengeyi kurmak için finansal olmayan kaynaklara daha odaklı olmuşlardır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:548).

Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçümlerine ilişkin özellikler Tablo 5'te yer almaktadır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007:549). Bununla birlikte, geleneksel ölçümlere yapılan eleştirilerden yola çıkılarak geliştirilen geleneksel olmayan ya da finansal olmayan ölçümler ile ilgili de çok sayıda sınırlama mevcuttur. Ancak, işletmeler ile ilgili finansal bilgilerden yararlanan geleneksel sistemler şeffaf, güvenilir ve objektif olmalarından dolayı günümüzde çoğu işletmeler tarafından yaygın olarak tercih edilmektedir (Toumela, 2005).

Geleneksel ölçümler, işletmelere yararlı özet bilgilerini başarılı bir şekilde sağlamaktadır. Bununla birlikte, bu ölçütler işletmenin performansı ile ilgili oldukça sınırlı bilgi vermektedir. Kimi zaman ise bu bilgiler yanıltıcı olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığında, geleneksel ölçümler kötü yöntemler olarak da adlandırılabilir de denebilir (Medori ve Steple, 2000). Ayrıca, riskten kaçınması, çok geç yapılması, çok fazla kümelenmiş olması nedeniyle karar vermede etkili rol oynayamaması bu ölçümlerin dezavantajları olarak sıralanabilir (Toumela, 2005).

Tablo 5: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Ölçüm Sistemleri

Karakteristik	Geleneksel Performans Ölçütleri	Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı(saat, gün vb.)
“Gerçeklik” ile bağlantısı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik- yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik- yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme
Yeni gelişim yaklaşımlarına (JIT, TQM, CIM vb.) desteği	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici

Kaynak: Yüreğir, O.H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2):545-562.

Geleneksel ölçütler ile geleneksel olmayan ölçütlerin farklılık özelliklerine baktığımızda göze çarpan en önemli unsurun geleneksel olmayan performans ölçütlerinin yapı gereği dinamik, uygulanabilirlik gereği daha kapsamlı ve gerçeklik gereği daha anlamlı olmalarıdır. Geleneksel performans ölçütlerinin en önemli dezavantajı geçmiş belli bir dönemin çıktıları üzerinden sonuç göstermeleridir. Ancak bu dönemde yapılan tüm işin getirisinin söz konusu dönemde gerçekleşmemesi ölçümün eksik olmasına sebep olur. Muhasebe temelli her hangi bir performans ölçümünün doğru bir gösterge olabilmesi son derece zordur. Geleneksel ölçütlerin faydalı olabilmesi için, muhasebe standartlarının son derece iyi uygulanması, piyasaların etkin olması ve işletmelerde temsilci sorununun olmaması akla gelen üç varsayımdır. Bu şartlar sağlanamadığı takdirde muhasebe temelli herhangi bir gösterge yanıltıcı olur. Sözelimi işletmelerde temsilci sorununun olması yöneticilerin kendi menfaatleri doğrultusunda finansal tabloların hazırlanmasına sebep olur. Muhasebe standartları manipülasyona açık olduklarından dolayı bunun önüne geçilememektedir.

2.3. DENGELİ ÖLÇÜM KARTINA İLİŞKİN YÖNETİM İLKELERİ

Kaplan ve Norton, çalışmalarını derledikleri ve 2001 yılında yayınladıkları kitapta BSC sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla beş yönetim ilkesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar:

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

Şekil 3: Strateji Odaklı Örgütlerin İlkeleri



Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, (2001:9). The Strategy Focused Organization, Harward Business School Pres, (aktaran Gürol, 2004:321).

Şekil 3’de bu beş yönetim ilkesi ile bu ilkelerin detaylarına yer verilmiştir. Yönetim ilkelerinin Şekil 3’de verilmeyen ana dinamiği ise bu ilkelerin birbiriyle bir bütün olması gerektiğidir. Üst yönetimden alt yönetime geçişin belli bir sistematik içerisinde dengeli ayarlanması son derece önemlidir. Başka bir ifade ile üst yönetimin ortaya koyduğu bir stratejik hedefin alt yönetimler tarafından da benimsenip uygulanabilirliğinin olması gerekir. Bu nedenle, sözgelimi, kişileştirilmiş Hedef Kartların oluşturulması istenmektedir. Bu yönetim ilkelerine daha yakından bakılacağı bir sonraki bölümde bu ilkelerin genel hatları çizilecektir.

2.3.1. Stratejinin Operasyonel Terimlere Dönüştürülmesi

İşletmelerde ilk başlarda sağlanan başarının nedeni, yeni ürün veya hizmet sunumu, yeni yatırımlar veya entelektüel sermayenin gelişiminden ziyade, işletmenin bünyesinde açığa çıkarılmamış mevcut sermaye ve becerilerin keşfiyle gerçekleşmektedir (Serdar, 2001). BSC’nin de gücü, işletmenin elinde olan yetkinliklerle farklı bir görevdeşlik yaratarak sadece üst yönetim değil

organizasyonun tüm kademelerine ulaşarak sağladığı yarardan gelmektedir (Kaplan ve Norton, 2001).

İşletmelerde elde edilen başarıların sebebi, önceleri yeni ürün ya da hizmet sunumu, yeni yatırımlar ya da entelektüel sermaye gelişim gibi hususlar yerine, işletmede açığa çıkmamış olan mevcut sermaye ve yeteneklerin keşfedilmesi idi (Serdar, 2001). BSC sisteminin önemi, işletmenin sahip olduğu yetkinlikler sayesinde üst yönetimin yanında işletmenin tüm kademelerine erişmesidir (Kaplan ve Norton, 2001). Bunun en önemli yansıması tüm işgörenlerin işletme amaç-hedef yol haritasından haberdar olmaları ve benimsemeleridir. Bu şekilde izlenilecek bir yol haritası tüm işgörenler tarafından benimseneceği için başarıya ulaşılması nispeten daha kolay olacaktır.

Stratejinin bütün işletmelerde uygulanabilir olmasını sağlayan BSC sistemi, bunu başarabilmek için stratejik haritalara sahiptir. Sahip olduğu haritalar işletmenin somut ve soyut değerleri arasında mevcut olan ilişkiyi açık bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Bu sayede çalışanlar BSC sistemini kolaylıkla benimsemektedirler. İşletmeler, stratejik haritalar ve hedef kartlar aracılığıyla belirledikleri stratejilerini operasyonel terimler haline dönüştürmektedirler. Böylelikle, bütün işletmelere yönelik referans noktası meydana gelmektedir (Serdar, 2001). Ancak ifade edildiği üzere referans noktasının sadece belirlenmesi ve tüm işgörelere iletilmesi yetmeyecektir. Bu noktanın tüm işgörelere tarafından benimsenmesi ve kabul edilebilir ve/veya ulaşılabilir olması gerekmektedir. Sözgelimi stratejik bir hedef olarak ortaya konan bir hedefin mevcut işletme kaynakları tarafından gerçekleştirilmesinin zor olduğu durumlarda işgören bağlılığı hedefin erişebilirliği adına düşecektir.

Stratejinin belirlenmesinde başlangıç noktasını oluşturan misyon, organizasyonun niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Süreçte misyonla birlikte ona eşlik eden değerlerin de tanımlanması gerekmektedir. Değerlerden vizyon söz konusu süreci izleyerek işletmenin takip etmesi gereken rotayı ortaya koyan bir gelecek resmi çizmektedir. Strateji operasyonel terimlere aktarılırken yararlanılan strateji haritası adı verilen yeni çerçeve, stratejiyi ifade etmek amacıyla ayrıntılı bir yapı oluşturmaktadır. Kaplan ve Norton tarafından, finansal raporlama ve planlama için kullanılan gelir, bilanço ve nakit akım tablosunun sağladığı avantaj kadar yararlı

olması amacıyla geliştirdikleri strateji haritası oluşturulmuştur. Bu harita sayesinde işletmeler stratejilerini etkin bir şekilde tanımlayabilmektedir. Ayrıca, bu harita, işletmelerin gelişimi için genel bir çerçeve ortaya koymaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002). Bu noktadan hareketle, geliştirilen strateji haritalarının en önemli niteliği ölçülebilir hedeflerden oluşmalarıdır ki bu, BSC'ın en önemli vurgusudur.

2.3.2. Organizasyonu Strateji Doğrultusuna Getirmek

İşletmelerde birbirinden farklı iş birimleri bulunmaktadır. Söz konusu iş birimleri arasında zaman zaman anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada üzerinde durulması gereken husus, işletme bünyesinde bulunan bütün birimlerin işletmenin hedef ve stratejilerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için çalışması gerektiğidir. Bu, sağlıklı bir yönetim sistemi için en önemli koşuldur. Aynı hedefe hizmet eden birimler yaratarak işletmede etkin bir görev dağılımı oluşur (Kaplan ve Norton, 2001). Özellikle, yalın organizasyon tarzı örgütlenmelerde en önemli vurgunun karmaşık ve zaman alıcı yönetim yapılarının dezavantajlarından kurtulmak olması buna bir örnek taşımaktadır. Yalın örgütlerde, yönetim nispeten daha hedef odaklı ve dağılmadan hedefin peşinde koşan bir nitelikte hareket eder. Bu prensip gerçekte tüm örgütler için en azından teorik olarak gerçekteştirilebilir. Bu noktada örgütü bir bütün olarak ortaya konan stratejinin doğrultusuna getirmek son derece önemlidir.

Bu ilke örgütsel performansın başarılı bir şekilde gerçekteşebilmesi amacıyla bağımsız stratejilerin birbirine bağlanması ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır. İşletmeler genellikle finans, üretim, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel birimlerden meydana gelmektedir. Fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklardan dolayı, stratejinin uygulanması aşamasında önemli bir engel oluşturabilmektedir. Bu engellerin aşılması için BSC uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye başlanılması ve örgüt şemalarında kademenin azaltılması yoluna gidilmesi önerilmektedir (Tuncer, 2006).

2.3.3. Stratejinin Herkesin Günlük İşi Haline Getirilmesi

BSC sistemini kullanarak strateji hedefli yönetim felsefesini işletme için örgütsel kültür haline dönüştürmek amacıyla üzerinde durulması gereken en önemli noktalardan biri, işletmedeki tüm çalışanların söz konusu stratejiyi benimsemesi ve günlük yaşamlarının bir parçası haline getirmeleridir. Çalışanların bunu başarabilmeleri amacıyla işletmede yapılması gereken hususlar aşağıdaki gibidir (Kaplan ve Norton, 2001):

- İletişim ve eğitim
- Bireysel hedefleri ve takım hedeflerini geliştirmek
- Motivasyon ve ödül sistemi

Yukarıda belirtilen hususlar sayesinde stratejiler, işletmenin en alt kademesine kadar inmekte ve böylece bireysel boyuta ulaşabilmektedir. İşletmenin geneline yönelik ortaya konulan hedef kartın, kişisel göstergeleri kapsayan hedef karta uygulanması ile birlikte; bütün çalışanların işletmenin sahip olduğu stratejiye yönelik olarak hareket etmeleri sağlanmaktadır (Serdar, 2001). Bu izlenim tabandan tavana giden iletişimin son derece etkin bir uygulaması ile gerçekleştirilebilir. Başka bir ifade ile her işgörenin kendi hedeflerine ulaşmasının önemi işletmenin geneli adına ne kadar önemli olduğunun vurgulanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Organizasyonlarda üst düzey yöneticiler çoğu kez organizasyon kültürünü tam olarak kavrayamadıklarından yeni stratejileri uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, organizasyonda yeni bir stratejinin kabulü için tüm çalışanlarının bilgilerine başvurmak gerekmektedir. Strateji odaklı organizasyonlarda stratejinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve işlerin bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütülmesi istenmektedir (Gürol, 2004). Tepe yöneticileri açısından BSC organizasyonlarda yeni stratejilerin iletilmesi için, kişisel Scorecard'lar ise bireysel hedeflerin belirlenmesi için bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır (Tuncer, 2006). Bu yapının yönetim bilgi sistemleri tabanıyla gerçekleştirilmesi üst yönetim ile işgörenlerin her an kontrol edebildikleri bir

platform haline getirecektir. Bunun en önemli yararı ise her işgörenin işletme hedeflerine olan farkındalıklarının olmasıdır.

2.3.4. Stratejiyi Sürekli Bir Süreç Haline Getirmek

BSC sisteminden etkin bir stratejik yönetim aracı olarak faydalanmak amacıyla bu sistemi çift döngüye sahip süreç şeklinde ele alınmak gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2001).

- Strateji ve bütçenin bir bütün haline getirilmesi ve bu sayede amaç ve hedeflerin esnek hale getirilmesi
- Strateji döngüsünü tamamlayarak stratejik geribildirim sağlanması
- Deneme, öğrenme ve uyarlama yoluyla stratejilerin güncellenmesi

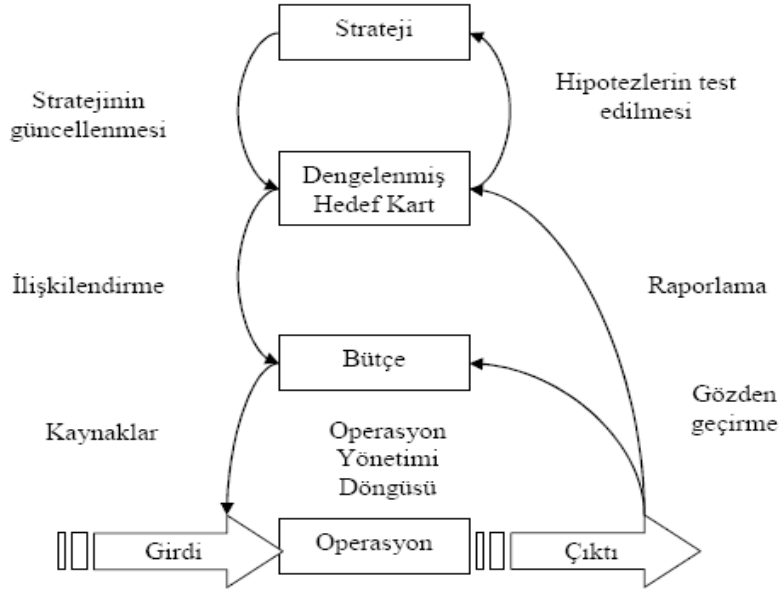
Stratejinin ayda bir kez ele alınacak bir konu olmaktan çıkıp, bütçe sürecine eklenen ve sürekli yapılan bir iş olması gerekmektedir. Böylece yapılan tüm etkinlik ve yatırımlar BSC’de görülüp değerlendirilebilecektir.

2.3.5. Değişim için Harekete Geçmek

BSC sistemi, işletmede değişim sürecini zorunlu kılmaktadır. Değişim sürecinde işletme değişime hazır olmalıdır. Bu amaçla mobilizasyona gereksinim vardır. Mobilizasyon projenin başlangıç aşamasında projeye ivme kazandıran bir kavramdır. Bir sonraki aşama yönetime düşmektedir (Serdar, 2001). Yönetimi bu aşamada yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir (Gürel, 2008:67).

- Durumun aciliyetinin ve öneminin vurgulanması
- Yönlendirici koalisyonun kurulması
- Vizyon ve stratejinin belirlenmesi

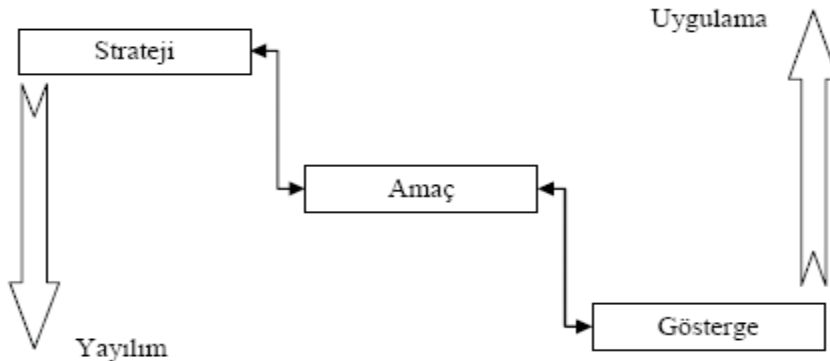
Şekil 4: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi



Kaynak: Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, s.68.

İlk aşamanın başlamasından itibaren yönetim süreci yönetmeye başlar. Söz konusu süreçte yeni kültürel değerler oluştur, desteklenir ve tanıtılır. Bu aşamada örgütsel iletişim ve örgütsel yayılım ön plana çıkar. Süreç ilerledikçe, yapılan değişimler mevcut olan sisteme uygulanır ve bu sistemin değişimlere uyum göstermesine çalışılır (Gürel, 2008:68). İşletmede mevcut olan her bir birim için söz konusu süreçler stratejiye dayalı olarak oluşturulur. Böylece işletme stratejik odaklı bir anlayışa sahip olur (Serdar, 2001; Kaplan ve Norton, 1996).

Şekil 5: Stratejinin Yayılımı ve Uygulanması



Kaynak: Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, s.68.

Diğer ilkelerin başarısı bu sonuncu ilkeye bağlı olmaktadır. İşletmelerde geliştirilen her türlü yöntemin ve sahip olunan insan kaynaklarının iyi bir işbirliği ve eşgüdümü için işlevsel bir liderliğe ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Liderler, örgütte değişimin gerekli olduğuna örgütü inandırarak, örgüt için bir misyon ve vizyon geliştirmektedirler (Çukurçayır ve Eroğlu, 2006).

Bu yönetim ilkelerinin genel niteliği işletmede ortaya konan stratejilerin üst yönetimden işgörenlere kadar herkesin amaç-hedef noktasında benimsetilip bu referans noktasının ölçülebilir bir stratejik yol haritasıyla aşılmasının sağlanmasıdır. Bu amaçla ensek bütçeleme, etkin liderlik ve çoklu katılım kaçılmaz özelliklerdir.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ OLARAK DENGELİ ÖLÇÜM KARTI

İşletmelerin çoğunda hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm sistemleri kullanılmaktadır. İşletmelerin çoğunda söz konusu iki ölçüm sistemi işletmede müşteri ile doğrudan ilişki kurmak amacıyla kullanılan yöntemlerin oluşturulması için kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). İşletmede üst yönetimde bulunanların yararlandığı finansal ölçümler, orta ve alt kademede çalışanların yaptıkları işlemlerin sonuçlarını doğru bir şekilde kaydederek bilgi kümesi oluşturmaktadırlar. İşletmeler bahsi geçen performans ölçümlerini, sadece strateji geliştirmede yardımcı bilgi elde etmek ve kısa dönemdeki işlemlerini kontrol ve takip edebilmek için kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). BSC, başka bir bakış açısıyla bakıldığında işletmelerin ölçülebilir stratejiler odaklı çalışmalarını sağlayan bir yönetim felsefesinin de geliştirilmesine katkıda bulunur. Klasik performans ölçümünün yanında getirdiği yenilik ortaya konan stratejilerin ölçülebilir bir nitelik kazanmaları, bu stratejilerin sadece üst yönetim endeksli değil tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi ve işgörenlerin bunu rutin bir hale getirmeleridir. BSC sistemi, bir işletmenin her basamağında çalışan bireylerin hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümlerindeki bilgi sisteminin bir ögesi olmasını zorunlu hale getirmiştir. Çalışanlar verdikleri kararların ve yaptıkları davranışların finansal sonuçlarının ne olacağını düşünerek hareket etmelidirler. Üst kademedeki yöneticiler de uzun vadede finansal olarak başarılı bir işletme yaratabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan faktörlerin ne olacağını iyi bir şekilde analiz etmelidirler. BSC sisteminde bulunan hedef ve performans ölçümleri sadece tek bir amaca yönelik

olarak bir araya gelmiş finansal ve finansal olmayan ölçümlerden oluşmamaktadır. Bunlar, işletmenin misyonunun ve stratejisinin kapsamlı olarak analiz edilmesi sonucunda elde edilmektedir. BSC, işletmenin sahip olduğu misyonun ve belirlediği stratejisinin fiziksel ölçümler şekline getirilerek tanımlanmasıdır. Ortaya çıkan ölçümler, hem dış hem de iç ölçümleri kapsamaktadır. Dış ölçümler, hissedar sahipleri ve müşterilere ilişkin iken, içsel ölçümler kritik öneme sahip iş metotlarına, işletmenin yenilenme, öğrenme ve büyümesi gibi unsurlar ile ilişkilidir. Geçmiş çalışmalardan elde edilen çıktıları açıklayan ölçüler ile işletmenin gelecekteki performansını etkileyen ölçüler arasında denge bulunmaktadır. Scorecard, sadece taktik gösteren ya da işleme yönelik olan sistemden daha fazla avantaja sahiptir. Yenilikçi özelliğe sahip olan işletmeler, uzun dönemli amaç ve stratejilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla Scorecard'ları kullanmaktadırlar. Söz konusu işletmeler önemli yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla aşağıdaki Scorecard ölçümlerinden faydalanmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 2003).

- İşletmenin amaç ve stratejilerini ortaya koymak
- İşletmenin sahip olduğu strateji ile performans ölçümleri arasında ilişki kurmak
- Stratejik faaliyetleri planlamak, hedefler ortaya koymak ve bunları birbiri ile uyumlu olmasını sağlamak
- Stratejik geri bildirimin artmasını sağlamak

Günümüz bilgi çağında, işletmeler zihinsel varlıklara yatırım yaparak başarılı bir işletme olmayı başarabilmektedirler. Bu noktada, fonksiyonel temelli uzlaşma ile müşteri temelli iş metotlarının bir araya getirilmesi önem kazanmaktadır. Geçmişte mevcut olan standart ürün ve hizmetlerin toplu bir şekilde üretilmesi ve dağıtılması, yerini müşteri odaklı olarak özelleştirilen, kalitesi yüksek ve esnek ürünlerin üretilmesine bırakmıştır. Ürün ve hizmetlerin teknolojiye ve çağa uygun şekilde yenilenmesi ve yöntemlerin de bu hususlara uygun olarak geliştirilmesi bilgi ve beceri düzeyi yüksek, yüksek teknolojiye hâkim bireylerin işletmede çalıştırılması ve işletmedeki işleyişin buna uyumlu hale getirilmesi ile başarılabilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003). Bu sürecin geliştirilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi ise BSC

yönteminin uygulanışıyla kazanılabilir. Söz konusu uygulama ise yukarıda ifade edilen hedeflere başarıyla ulaşılmasında geçer.

İşletmeler kapasitelerini en yüksek noktaya taşıyabilmek amacıyla yatırım yapmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin başarılı olup olmadıklarını geleneksel maliyet muhasebesi ile belirlemeleri imkânsızdır. Geleneksel maliyet muhasebesi sadece işletmenin geçmişte meydana gelen olaylarını değerlendirmeye katmakta, gelecekte değer oluşturmak amacıyla yeteneklere ilişkin gerçekleştirilen yatırımları hesaba katmamaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). Bu nedenledir ki BSC yapısının boyutları sadece geçmiş dönemlerin performansını gösteren finansal göstergelerden ibaret değildir. Bunun yanında gelecek dönemlerde getirileri oluşacak sistem ve prosedürlerin de hesaba katılıp daha dengeli bir ölçümün yapılması sağlanır.

BSC, işletmenin sahip olduğu stratejiye dayalı olarak oluşturulan ölçümlerin entegrasyonunu sağlayan bir sistemdir. Bu sistem, işletmenin hem geçmişteki hem de gelecekteki mali performanslarını etkileyen faktörleri açıklamaktadır. Müşteri ile ilişkiler, işletmenin içinde uygulanan yöntemler, işletmenin büyüme ve öğrenme boyutları, işletmenin sahip olduğu stratejiden hareketle oluşturulan ve sayısal hedef ve ölçüler olarak açıklanabilen faktörlerdir (Kaplan ve Norton; 2003). Bunlarla beraber, bu ana çatı firmadan firmaya veya sektörden sektöre farklılık gösterebileceğinden; varsa başka boyutların da bu formatta ele alınabileceği sonucu çıkarılabilir.

Yenilikçi işletmeler, yeni bir ölçü sistemi olan Scorecard'ları yönetim sürecinin merkezi ve düzenleme mekanizması haline getirirler. İşletmeler başlangıçta şeffaflık, fikir birliğinin oluşması gibi oldukça sınırlı amaçlara sahip olan bir Scorecard yaratabilirler. BSC sisteminin gücü, ölçü sistemi olmasının yanı sıra aynı zamanda yönetim sistemi de olmasından gelmektedir. Günümüzde işletmelerin çoğu bu sistemi kullanmaktadır. Bu sistemi kullanan işletmelerin elde ettiği yararlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 2003):

- Kurumsal stratejinin net bir biçimde ortaya konması ve bu konuda fikir birliğinin olması
- Stratejinin işletmenin tüm kademelerine yayılması
- Stratejik hedeflerin, işletmenin uzun dönemli amaçları ve yıllık bütçeyle ilişkisinin kurulması

- Stratejik uygulamalara karar verilmesi ve bunların işletme ile uyumlu hale getirilmesi
- Stratejik denetimlerin sistematik olarak yapılması
- Stratejiyi geliştirmek amacıyla ihtiyaç duyulan bilgi desteğinin verilmesi

2.5. BSC KAPSAMINDA STRATEJİ HARİTASININ OLUŞTURULMASI

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir işletmenin sahip olduğu stratejisi için hayati öneme sahip faktörleri ve bunlar arasındaki ilişkileri kapsamlı bir şekilde göstermektedir. Bu unsurlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:5);

- İşletme ortaklarının hisse senedi değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- Müşterilere şirketle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- Büyümeyi sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar olarak ifade edilmektedir.

Bu unsurlar BSC'nin temel boyutlarındaki göstergelerden sadece bazılarıdır. Dört temel boyutun daha çeşitli hedefleri olabilir. Ancak temelde farklı boyutlardaki hedeflerin ölçülebilir bir nitelik taşıması, yönetilmesi ve denetlenmesidir. Bu süreç sonunda ortaya çıkan performans değerlemenin daha dengeli olacağı kabul edilir.

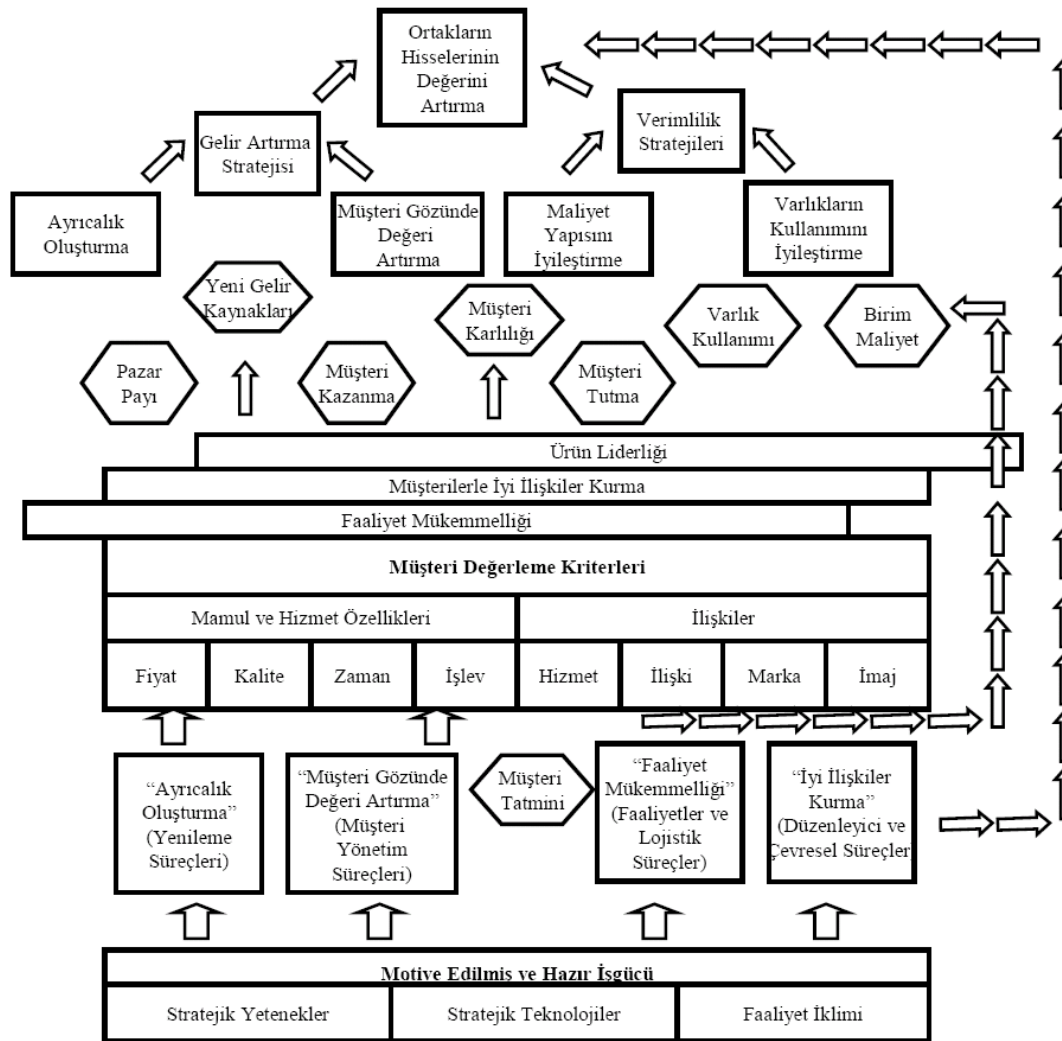
Strateji haritaları ve BSC'ler, ölçüm sistemdeki eksikleri ortadan kaldırmak amacıyla endüstriyel döneme ilişkin maddi varlıkları modellemektedir. Strateji haritalarında mevcut olan neden-sonuç ilişkileri, maddi varlıklar ile maddi olmayan varlıklar arasında bağlantı kurulmasını sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin gidişatını gösteren söz konusu haritalar işletmeler için stratejik bilgi de sağlamaktadır. Hem

strateji haritaları hem de BSC sistemi, bilgi ekonomilerinde yönetimin ihtiyaç duyduğu ölçüm teknolojisinin oluşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin stratejilerini strateji haritasına göre belirlemeleri durumunda, tüm kademedeki çalışanlar için ortak ve açık bir referans ve bilgi kaynağı oluşturulmuş olacaktır. Ayrıca, strateji haritaları işletmelerin stratejilerini bütünleşmiş ve sistematik olarak görebilmelerini sağlamaktadır (Gürol, 2004).

Strateji haritalarının genel niteliği farklı boyutlarda geliştirilen hedeflerin nedensellik yapısını açıklamayı amaçlar. Söz konusu yapı doğrudan matematiksel fonksiyon yapısında olmayıp etkinin yönünü belirtmek amacıyla hazırlanır. Başka bir ifade ile strateji haritalarındaki nedenselliklerin önemli bir kısmı A, B'yi pozitif ya da negatif etkiler şeklinde düzenlenir. Bu basit taslak işletme stratejilerin oluşturulmasında önemli bir yol haritası oluşturur.

Strateji haritalarının bir başka önemli niteliği ise işletme için önemli görülen temel bileşenlerin ortaya konmasını sağlamalarıdır. Sözgelimi, işletmenin temel stratejisi hissedar servetini arttırmak ise bu yönde stratejiler geliştirilir. Buna bağlı alt stratejiler boyutlarına ayrılarak, şirket içi dinamikler ile şirket dışı dinamikler yapılandırılır. Nasıl bir ürün geliştirme stratejisinin belirleneceği, müşteri tatmininin nasıl artırılacağı veya arttırılmasının gerekli olup olmadığı bu şekilde belirlenir.

Şekil 6: Strateji Haritası



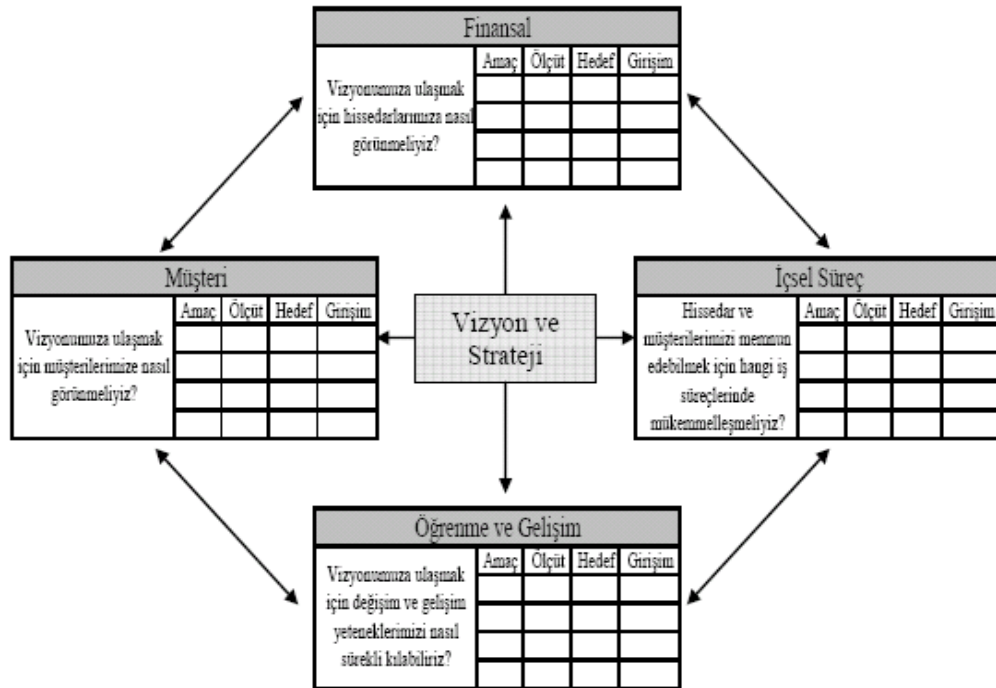
Kaynak: Özbirecikli, M ve Ölçer, F. (2002), “Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard –BSC”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2),s.10.

İşletmelerde BSC'nin dört boyutuna dayanarak geliştirilen strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bakış açısı oluşturulmaktadır. Şekil 6'da, işletmelerin strateji haritasını, elde etmek istediği hedeflerden başlayarak en üst basamaktan en alt basamağa doğru çizmeleri gerekmektedir. Yöneticiler işletmenin misyon ve temel değerlerini gözden geçirdikten sonra bu bilgilerle işletmenin tüm amaçlarını ortaya koyan vizyonunu belirlemektedirler. Şekil 3'te görülen strateji haritası işletmeye, elde etmek istediği hedefe varmaları için izlemeleri gereken yolu göstermektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 6).

2.6. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ BOYUTLARI

BSC sistemi dört gruptan oluşmaktadır. Bu gruplar finansal ve içsel süreç, müşteri, öğrenme ve gelişme şeklinde sıralanabilir. Diğer bir ifadeyle, işletme stratejilerini söz konusu olan bu dört grup açısından değerlendirir (Şekil 7). Kaplan ve Norton, BSC sisteminin bir çerçeve olduğunu ve işletmelerin kendine özgü özelliklerine göre adapte edilebildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle, literatürde söz konusu dört gruba ilave başka gruplar da incelenmiştir. Bu sistemde yer alan gruplar arasında neden sonuç ilişkisi mevcuttur. En önemli grup finansal olandır ve ardıl ölçüt olarak incelenir. Ayrıca bu grup, soyut değerlerden oluşan diğer üç grup tarafından desteklenmektedir. Finansal olmayan üç gruba, öncül veya performans ölçütleri adı verilmektedir. BSC sisteminin temel amacı, söz konusu dört grup arasında bir denge kurarak işletmenin başarılı olmasını sağlamaktır. Bu amaçla ortaya konulan stratejilerin bu ölçütlerle ilişkilendirilmesi gereklidir.

Şekil 7: BSC Boyutları



Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., 1999, Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.s.10

Bu yapı ensek bir nitelik taşımaktadır. Her işletme için farklı boyutlar çıkartılabilir. Özellikle firma değerinin artırılmasına yönelik daha farklı bir boyut söz konusu ise bu boyutta performans değerlendirme sürecine dâhil olur. Sözgelimi, devlet faktörü işletme değerine etki edecek bir yapı taşıyor ise devletle olan ilişkiler farklı bir boyutta değerlendirilebilir. İlaç üretimi sanayisinde sözgelimi devlet önemli bir faktördür. Bir inşaat sektöründe ortaya konan çok farklı bir boyut söz konusu olabilir.

İşletmenin uzun dönemde başarılı olabilmesi amacıyla farklı gruplar arasında bir dengenin kurulması hayati önem taşımaktadır. Bu açıdan BSC sistemi, işletmenin radikal bir görüşe sahip olmasını sağlamaktadır. Bu sistem hem finansal hem de finansal olmayan ölçümleri içerdiğinden dolayı, işletmenin amaç ve stratejisini etkin performans ölçütleri haline getirerek işletme için ayrıntılı bir bakış açısı sağlar (Ölçer, 2005:91).

Şekil 8: Genel BSC Ölçüleri

Perspektif	Ölçü
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık Kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel süreç	Ürün/hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yöntemi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme	Beceri Bilgi Paylaşımı BT Altyapısı BT Uygulamaları Örgüt kültürü

Kaynak: Gürol, Y. D.(2004), *Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri*, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir. s.318.

Söz konusu dört grup hakkında elde edilecek bilgiler işletmenin hem uzun dönemli stratejilerinin oluşumunda önemli rol oynamakta hem de işletmenin stratejik performansı ile ilgili mevcut durumu yansıtmaktadır. Stratejik performans ölçümü, işletmenin sahip olduğu stratejileri uygun çıktılar haline getiren sistemler olarak ifade edilebilir. Bahsi geçen dört grup öğrencinin aldığı dersler ve bu derslerle ilgili karnesinde görünen notlar şeklinde düşünülebilir. Diğer bir ifadeye, Scorecardlar işletmelerin karnesi gibidir (Koçel, 2003). BSC sisteminden, her bir kademede işletmenin stratejini belirleme ve uygulama amacıyla strateji haritası şeklinde yararlanılabilir (DeBusk, Brown ve Killough, 2003). Bu sistemin başlangıç noktası Şekil 7’de görüldüğü gibi şirketin vizyonunun ve stratejisinin belirlenmesidir.

Stratejilerin tespit edilmesi amacıyla yapılması gereken ilk adım SWOT analizinin uygulanmasıdır. SWOT analizi işletmenin zayıflık, güçlülük, fırsatlar ve tehditler şeklinde analiz edilmesine imkân sağlayan bir süreçtir. SWOT analizi uygulandıktan sonra, BSC sistemine ilişkin ortaya konulan dört boyut işletme stratejilerini etkileyecek şekilde uygulanmalıdır. Söz konusu bu dört boyuta Edvinson ve Malone, çalışanları, tedarikçileri ve çevreyi de eklemiştir (Ittner, Larcker ve Randall, 2003). Bu model sayesinde işletmenin her kademesinde gerçekleştirilen analizlerle birlikte, işletmenin her bir bölümünün belirledikleri hedeflere ulaşabilme düzeyleri de ortaya konulabilecektir (Koçel, 2003). Söz konusu yöntem finansal açıdan bir ölçüm yapmadığından dolayı kar amacı olmayan işletmelere ve kamu kuruluşlarına da uygulanabilmektedir.

2.6.1. Finansal Boyut

Eskiden işletmelerin performanslarının değerlendirilmesinde sermaye karlılığı, satışlardan elde edilen karlar, kar marjı gibi kavramlar ön plana çıkmaktaydı. BSC sistemi, işletmelerin ekonomik durumlarını belirlemek amacıyla kullanılan geleneksel finansal yöntemlerini korumaktadır. Kaplan ve Norton’a (1999) göre, finansal performans ölçümleri, işletme tarafından benimsenen stratejilerin ve söz konusu stratejiye ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların işletmenin gelişimini sağlayıp sağlamadığını ortaya koymaktadır (Tuncer, 2006). İşletmenin sahip olduğu finansal hedefler karlılığa ilişkindir. İşletme geliri, sermaye karlılık oranı, katma değer işletmenin finansal amaçlarına örnek olarak verilebilir. Bunlara ilave olarak

işletmeler, uygulanan stratejilerden elde edilen ve finansal özelliklere sahip değişkenlere ilişkin alternatif finansal hedefler de oluşturmaktadırlar. Koçel (2003) bu durumu, belirlenen hedefleri başarabilme düzeyinin, hem hissedarlar hem de işletme sahiplerine mevcut durum hakkında bilgi vermesinden ötürü olduğunu belirtir (Tuncer, 2006).

Finansal lmler, geçmişteki verilere dayalı olması ve kısa vadeli çözümler üretmesine karşın, bu ölçümler yönetim sisteminin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Literatürdeki alışmalar incelendiğinde, işletmelerin ortalama yarisının finansal göstergeleri, diğer boyutlara ilişkin faktörlerden daha fazla önemsedikleri görülmektedir (Güner, 2006). Geçmişte gerçekleştirilen işlerin ve bu işlerin yarattığı olaylara ilişkin mevcut durumun ekonomik boyutlarını ölçmede birçok avantaj sağlayan BSC sistemi, finansal boyutu korumaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

işletmeler, yaşam sürecinin farklı evrelerinde birbirinden farklı finansal hedefler belirleyebilirler. Bu yaşam sürecini 3 boyutta ele alabiliriz (Kaplan ve Norton, 1999): (i) Büyüme; (ii) Sürdürme (Koruma); (iii) Hasat (Sonuçlandırma).

işletmeler yaşam süreçlerinin başında büyüme aşamasındadırlar. Bu aşamada, büyüme potansiyeli taşıyan ürün ve hizmet üretmektedirler. Bu amaçla ürünlerini geliştirmek veya yeni ürünler üretmek, üretim tesislerini genişletmek veya yeni tesisler kurmak, operasyon fırsatları oluşturmamak, küresel ilişkileri geliştirecek sistem, alt yapı ve dağıtım kanalları yaratmak, müşterileri ile olan ilişkileri geliştirmek gibi birçok konuya önem vererek gerekli kaynakları oluşturmalıdırlar. Büyüme evresinde işletmeler, geleceğe yönelik yaptıkları yatırımlar için ödedikleri miktar ürün ve hizmet satışından kazandıkları gelirden fazla olabildiğinden dolayı, söz konusu işletmelerin nakit akışı negatif ve sermaye karlılık oranları oldukça düşük olabilir. Bu aşamada işletmeler işgörenlerin yeteneklerini, ürün ve hizmetlerini, mevcut sistemleri geliştirmek amacıyla yatırımlar yapmakta, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları yaratarak satış hacmini bytmektedirler.

işletmelerin çoğu sürdürme evresinde, kar amacı ile ilişkili olarak finansal hedefler ortaya koymaktadır. Bir kurumu meydana getiren birbirinden farklı birçok işletme yatırımcılar için cazip iken, yatırımcılar koydukları sermayeye göre çok daha fazla kar elde etmeyi bekliyorsa, söz konusu kuruluşun sürdürme evresinde olduğu

ifade edilir. Bu evrede işletme geliri, brüt kar, sermaye karlılık oranı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

Bazı işletmeler ise artık yaşam süreçlerinin olgunluk evresine gelmişlerdir. Bu evrede işletmeler, önceki evrelerde gerçekleştirdikleri yatırımların çıktılarını görmek isterler. Bu evreye ulaşmış işletmeler, yeni beceriler yaratmak ve yeteneklerini geliştirmekten ziyade, edindikleri donanım ve pazar paylarını korumak amacıyla yatırım yapmaktadırlar.

Şekil 9: Stratejiye göre finansal amaçlar

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

Kaynak: Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, 74:75–85 (aktaran Gürel, 2008:68).

İşletmelerde kullanılabilecek finansal ölçütlerin bazıları aşağıdaki gibidir (Gürel, 2008: 34):

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

2.6.2. Müşteri Boyutu

BSC sisteminin müşteri boyutunda, finansal amaçların başarılması amacıyla ihtiyaç duyulan hedefler ve bu hedeflerin incelenmesinde yararlanılacak performans ölçütleri tespit edilmektedir. Bu boyutta ilk olarak işletme, rekabet edeceği pazarı ve burada yer alan müşteri segmentini tespit etmelidir. Bu sayede işletmeler; başlangıç aşamasında rekabet halinde olacakları pazarı ve müşterileri tanımakta, ileriki aşamalarda ise söz konusu hedef kesimlere ilişkin olarak sergiledikleri performansı analiz edebileceği performans ölçütlerini ortaya koymaktadırlar. Bu boyutta tespit edilecek performans ölçütlerinin finansal hedefleri desteklemesi gerekmektedir. Bu, uygulanacak yöntemin başarısını etkilemektedir. İşletmenin sahip olduğu vizyon ve stratejisi, pazara ve müşterilere has hedefler haline getirilerek müşteri tatminin artırılması sağlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Müşterilere ilişkin oluşturulan hedef ve ölçütlerin geliştirilmesi amacıyla, işletmenin rekabet edeceği pazar ve segmentin bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede, işletmenin stratejisi, hedef müşteri ve pazara ilişkin hedeflere dönüştürülmektedir (Güner, 2008).

Rakiplerinden farklılaşabilmek amacıyla işletmeler faaliyet mükemmelliği (operational excellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li

yıllarda), ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) stratejilerinden yararlanabilirler ve bu sayede, hedef alacakları müşteri kitlesinin profili hakkında bilgilendirilirler. Faaliyet mükemmelliği stratejisi sayesinde işletmeler ürün kalitesi, fiyatlandırma, ürün seçimi ve zamanında teslim hususlarda rekabet üstünlüğü elde ederler. Müşteri ilişki stratejisi sayesinde ise işletmeler, her bir müşteriye özgü ürün ve hizmet üreterek ilişki kalitesini artırırlar ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde ederler. Ürün liderliği stratejisi sayesinde ise, işletmeler ürün ve hizmetlerin özellikleri, işlevselliği ve performansı konularına odaklanmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 2001:93; Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 37).

Müşteri boyutunun temel sonuç ölçümleri, (1) müşteri tatmini, (2) müşteri devamlılığı, (3) müşterilerin kazanılması, (4) müşteri kârlılığı, (5) pazar payı olarak ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 1999). Tablo 6, müşteri boyutu ile ilgili amaç ve ölçütleri göstermektedir. Balanced Scorecard'ın müşteri boyutundaki ölçüler işletme performansının öncül göstergelerini oluşturmaktadır. Çünkü müşteriler memnun olmazlarsa, ihtiyaçlarını karşılayan başka işletmelere yöneleceklerdir. Bir işletmenin BSC'nin bu boyutunda başarısız olması, mevcut finansal görünümü iyi olsa dahi, gelecekte finansal durumunun kötüleşeceğine dair öncül bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Güner (2006:43) ise, işletmelerin, müşteri boyutundaki performans ölçüleri arasından faaliyette bulundukları sektörün ve müşteri kitlesinin özelliklerine uygun olanları seçtiklerini belirtmektedir.

Tablo 6: Müşteri boyutu ölçütleri

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

Kaynak: Niven, P. R.(2002). Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results, USA, John Wiley & Sons Inc. (Aktaran Barbak, 2008:15).

2.6.3. Şirket İçi Süreçler Boyutu

İşletmeler finansal stratejilerini ve müşteri kitlesini net olarak belirleyerek müşteri değerlendirme ile ilgili kriterlerini özelleştirebilir ve finansal açıdan verimlilik artışı elde edebilecekleri araçların tespit edebilirler. Bu araçların ne olduğu, BSC sisteminin içsel işletme süreci içinde açıklanmaktadır. İşletmeler için hayati önem taşıyan bu araçlar, örgütsel faaliyetlerle ilgili olan dört süreçte ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 2001): (i) Ayrıcalık Oluşturma (Building Franchise): yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme; (ii) İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (Increasing Customer Value): mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi; (iii) Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (Achieving Operational Excellence): arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi; (iv) İyi Bir Şirket Üyesi Olma (Becoming a Good Corporate Citizen): dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

Performans ölçümü açısından, geleneksel model ve BSC modelleri arasında işletme içi işlevler boyutu sonucu ortaya çıkan iki temel fark mevcuttur. Söz konusu farklılığın ilki, geleneksel modellerin finansal olmayan ölçümlerden (kalite, zaman vb.) yararlanmasına karşın, işletmenin içinde bulunduğu süreci geliştirme ve kontrol etme üzerinde durmasıdır. BSC sistemi, hem müşteriler hem de finansal açıdan beklentilerin gerçekleşmesini sağlayacak yeni süreçleri ifade etmektedir. İkinci farklılık, BSC sisteminin yenilenme sürecini şirket içi işlevler boyutuna ilave etmesi şeklinde tanımlanmasıdır. Geleneksel performans değerlendirme modelleri, işletmenin müşterilere ilişkin ürün ve hizmet sunumu ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte BSC sistemi, işletmenin şu andaki ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını yerine getirebilecek yeni ürün ve hizmetler üretmesi zorunluluğunu ifade etmektedir (Kaygusuz, 2005).

Tablo 7: İç Süreçler Boyutu Temel Amaç ve Ölçütler

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

Kaynak: Weldeghiorgis, K.Y. (2004). Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Republic of South Africa, University of Free State, s.66 (Aktaran Barbak, 2008:17).

Örgüt içi süreçler boyutunun amaç ve performans ölçülerinin, daha önceki iki boyutta belirlenen amaç ve ölçüleri destekleyici özellikte olması gerekmektedir.

Bunu sağlamak için öncelikle, müşterilere ve finansal boyuta yönelik olarak oluşturulan hedeflerin başarılabilmesi amacıyla işletmenin içsel süreçlerinde yapması gerekenler ortaya konmalıdır. Bu sayede, işletmenin sahip olduğu içsel süreçler işletme stratejisi ile uyumlu hale gelecektir. Bunun yanı sıra, BSC sisteminin içsel süreçleri içerdiğinden ve içsel süreçlerin ise müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alındığından, işletmelerin müşteri temelli stratejiyi benimsemelerini ve örgütsel yapılarını buna uygun hale getirmeleri gerekmektedir (Güner, 2006).

2.6.4 Öğrenme ve Gelişme Boyutu

BSC sisteminin son boyutu öğrenme ve gelişimdir. Bu boyut, işletmenin uzun vadeli başarısı için gerekli olan altyapının oluşmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin sahip olduğu öğrenme ve gelişim yeteneği, müşterilerin kaliteli ve yeni ürün beklentilerini yerine getirmelerini ve gelecekteki kapasitesini arttırabilmesini önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu alt yapı çalışanların yetenekleri, teknolojik altyapı ve çalışma ortamı olmak üzere üç grup altında incelenebilmektedir (Tablo 8):

Tablo 8: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

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

Kaynak: Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü. S.42.

Kaplan ve Norton (2003)'a göre, öğrenme ve gelişme boyutunda, işletmeye özel çok fazla sayıda ölçü örneği bulmak zordur. Bununla birlikte, mevcut işletmelerde özel ölçülerin mevcut olmaması, her işletmenin gelecekte çalışanlar, sistemler ve örgütsel gelişmeler ile ilgili ölçülerini kendi stratejisine daha uygun olarak geliştirme fırsatına sahip olduğunu da göstermektedir.

Tablo 9: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Amaç ve Ölçütleri

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

Kaynak: Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2003), *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. s. 154 (Aktaran Barbak, 2008:20).

2.7. DENGELİ ÖLÇÜM KARTININ TASARIMI

Yeni bir performans ölçüm sistemi yaratılırken, ilk olarak işletmenin yer aldığı sektör tanımlanmakta ve sektörün gelişimi ile işletmenin sektördeki rolü açıklanmaktadır. Bu süreçte, birçok kişi ile mülakat yapılarak, işletmenin sektör içindeki konumu belirlenmektedir. Bunun yanı sıra, sektörün içinde bulunduğu durum ve yeni eğilimler ile ilgili olarak da incelemeler yapılmaktadır. İşletmenin, içinde bulunduğu sektörle ilgili yapılan araştırmanın ardından, işletmenin vizyonu ve stratejisi net bir şekilde ifade edilmelidir. Bu süreçte, işletmenin sahip olduğu vizyon ortaya konmakta veya mevcut vizyon geliştirilerek yenilenmektedir. İşletme vizyonu ortaya konulurken tepe yönetiminin ve işletme içinde görüşlerine başvurulmuş bireylerin düşünceleri dikkate alınmaktadır. Daha sonra, performans karnesinin oluşturulması evresine geçilerek, işletmenin vizyonu performans boyutları açısından alt konulara ayrılmakta ve stratejik hedefler oluşturulmaktadır. Bu aşamada işletme stratejileri, ölçülebilir hedefler olarak tanımlanmaktadır (Olve, Roy ve Wetter, 1999).

Bir işletmenin uzun vadede başarılı olmasını sağlayacak en önemli faktör, söz konusu işletmenin kendine has stratejisini rakiplerine ve çevre koşullarına göre oluşturması ve belirlediği stratejiyi etkin bir şekilde uygulayabilmesidir. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre, "etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı % 10'u bile geçmemektedir." İşletmenin stratejisini ortaya koyan bir BSC sisteminin yaratılması aşağıdaki açılardan önem taşımaktadır (Kaplan ve Norton, 1999):

1) Scorecard, işletmenin gelecekle ilişkin vizyonunu işletmenin tüm birimlerine açıklar; işletmede ortak bir anlayış oluşturur.

2) Scorecard, işletmenin sahip olduğu stratejisini, işgörenlerin başarısını etkileme derecesini yansıtan ilişkili bir model olarak ifade eder.

3) Scorecard değişim çabalarını önemser. Hedef ve ölçütlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi yapılan yatırımların ve girişimlerin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Bir işletmenin BSC sistemini oluştururken, sahip oldukları vizyon ve stratejilerini operasyonel amaç ve ölçütlere dönüştürülebileceği ve üzerinde uzlaşma sağlanan bir yöntem benimsemelidir. Scorecardların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gerek ilk şey, Scorecardlara ilişkin olarak üst düzey yönetimin görüş birliğine varmaları gereklidir. BSC sistemine yönelik ana hedeflerin

ortaya konması; Scorecardlara ilişkin hedef ve ölçümlerin belirlenmesine katkı sağlayacak, işletmenin tüm birimlerinde çalışanlar arasında bağlılığı arttıracak ve bunların belirlenmesinden sonra uygulanması gerekli olan yöntemler net bir şekilde ortaya konulacaktır.

Bu kapsamda, işletmelerin BSC sistemi oluşturma amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kaplan ve Norton, 1999):

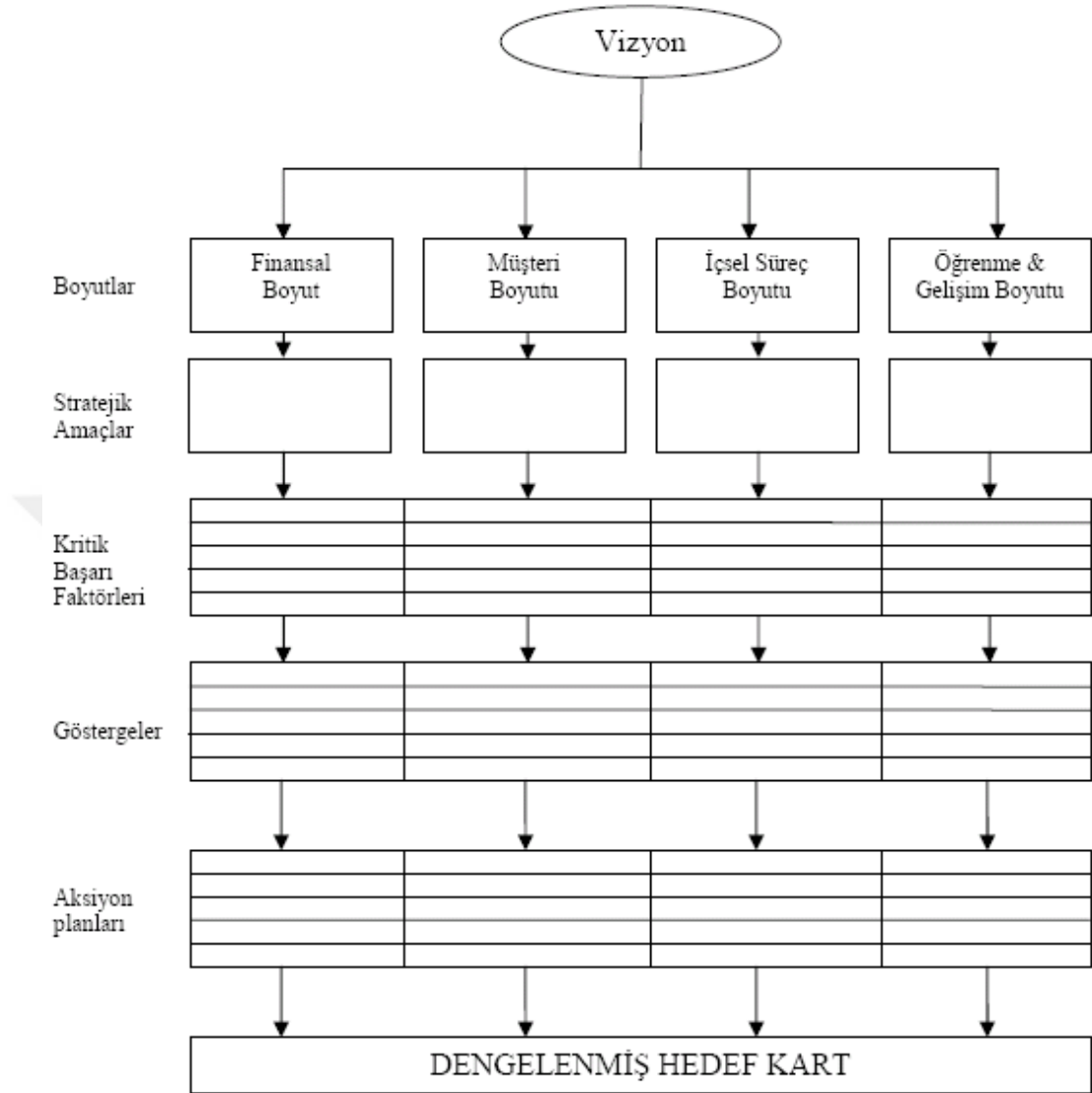
- İşletmenin misyon ve stratejilerinin net bir şekilde ortaya konması ve bu hususta görüş birliğinin oluşturulması
- Yönetim takımının yaratılması
- Stratejinin aktarılması
- Stratejik hedeflerin ortaya konulması
- İşletmenin gerçekleştirdiği stratejik hedefler ve kaynaklar arasında dengenin kurulması
- İşletmenin entelektüel ve manevi yatırımlarına devam etmesi
- Stratejik öğrenme amacıyla kaynakların oluşturulması

Ortaya konulan bu hedefler işletmenin neden bu süreci uygulamaları gerektiğini çalışanlara açık bir şekilde anlatabilmelerine, motivasyonu ve ilgiyi sürekli canlı tutmalarına ve bu sayede programın başarılı bir şekilde devam ettirilmesine imkân sağlamaktadır. BSC sisteminin hedefleri açık bir şekilde ortaya konulduktan sonra projeyi yürütecek bireylerin seçilmesi gerekmektedir.

Her bir işletmenin sahip olduğu özellikler birbirinden farklı olduğu için, her bir işletme kendine özgü BSC sistemi tasarlamalıdır. Bununla birlikte, yapılması gereken en önemli hususlardan biri, söz konusu dört boyutun işletmenin stratejisi ve hedefleri haline getirilmesidir. BSC sistemini oluşturma süreci işletmenin üst kademesinden başlayabilmesine karşın, bu sürecin işletmedeki bütün birimlere etkin bir şekilde aktarılması gerekmektedir (Ölçer, 2005).

BSC'nin her ne kadar katı ve belirgin bir prosedürü olmasa da literatürdeki çalışmalar ve uygulamalar sonucu elde edilen deneyimler belli bir çerçeveyi çizmektedir.

Şekil 10: BSC Tasarımı Genel Çerçevesi



Kaynak: Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, s.69.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

3.1. UYGULAMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

Dengeli Ölçüm Kartı (BSC), ikinci bölümde detaylı anlatıldığı üzere bir yönetim sistemi önermektedir. Bu yönetim sisteminde, işletmenin belirlenen misyonu ve vizyonu bağlamında geliştirilen stratejilerin nasıl uygulanıp hedeflere ulaşılması gerektiği sağlanmaktadır. İşletmelerin misyon, vizyon ve strateji ilişkisinin birbiriyle uyumlu ve dengeli olması gerektiği Dengeli Ölçüm Kartı'nın önerdiği yönetim sistemi anlayışının bir sonucudur. Buradan anlaşılması gereken misyon ve vizyonun belirlenmesi ile icra edilecek stratejilerin birbiriyle uyumlu olmasıdır. Bu gerçekleştiğinde amaç ve hedef bağlamında gerçekleştirmelerin öngörülebilir bir yapı ortaya koymaları beklenmektedir. Başka bir ifade ile bir işletme, misyon, vizyon ve belirlenen stratejiler bakımlarından tutarsızlıklar gösteriyor ise Dengeli Ölçüm Kartı yönetim sisteminde bazı aksaklıkların ortaya çıkması öngörülebilir. Örneğin, bir işletme misyon, vizyon ve belirlenen stratejiler bakımında çevreye duyarlı olmayı veya müşteri memnuniyeti boyutlarını içermeyen bir sistem anlayışını benimserse işletme performansı açısından uzun dönemli hedeflerin istenilen düzeyde tutturulamamasına sebebiyet verir. Çevreye duyarlı olmayan üretim her ne kadar maliyet açısından bir avantaj sağladığı düşünülse de uzun vadede çevre duyarlılığının tüketiciler açısından önem kazanması işletmenin ürettiği ürünlere talebi düşürebilir. Bununla beraber, söz konusu çevre hassasiyeti mevcut yasal düzenlemelerle korunmuyor olması ileride bu durumun değişmesi neticesinde işletmenin katlanmak zorunda olacağı ek yatırımlara sebebiyet verebilir. Görüleceği üzere, Dengeli Ölçüm Kartı yönetim anlayışında performansın işletmenin farklı boyutlarıyla dengeli olarak oluştuğu sonucunu verir. Bu açıdan, BSC, işletmelere bir yönetim sistemi önerirken, işletmenin belirleyeceği misyon ve vizyon tanımlamasını şart koşar. Bu tanımlama üzerinden sistemin diğer aşamalarına geçilir.

Bu uygulama çalışmasında, BSC'ın, bir üretim firmasına uyarlamasına çalışılacaktır. Özellikle belirtilmesi gereken husus ise bu uyarlamanın her ne kadar gerçek bir vaka üzerinden yapılmasına rağmen söz konusu işletmenin halka kapalı

bir işletme olmasından ötürü tüm teknik detayların burada verilemeyeceğidir. Buna karşın, BSC'nin nasıl uygulandığı sorusuna en detaylı biçimde yanıt verilmeye çalışılacaktır.

Tam kapsamlı bir BSC uyarlaması firmanın niteliğine göre bir yıllık bir süreyi bulabilmektedir. Bu süreçte, işletmenin hem iç dinamikleri hem de dış çevre faktörlerinin en kapsamlı şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, işletmenin sahip olduğu güçlü yönler, zayıf yönler veya varsa temel yeteneklerinin neler olduğu doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Bu çalışmada SWOT analizi ile bu durum ortaya konmaya çalışılacaktır. Diğer taraftan, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sektör ve sektördeki konumu doğru bir tahlil ile ele alınmalıdır. Dış çevre analizi, bu çalışmada, Porter (Beş Güç) Modeli ile gerçekleştirilmiştir.

BSC, bir yönetim sistemi olarak uygulanmaktadır. Buradaki sistem kelimesinden kast edilen işletmenin tek bir boyuttan oluşmadığı; dolayısıyla her boyutun kendi içerisinde ve boyutlar arasında bir etkileşime sahip olduğu vurgulanır. Bu kapsamda, önerilen en temel dört boyut olan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişim boyutları şeklindedir. Bununla beraber, işletmenin niteliğine göre bu boyutlara ek olabilecek nitelikte boyutlar da önerilebilir. Bu çalışmada, BSC uygulamasının yapılacağı firma için dört boyut üzerinden tasarım gerçekleştirilecektir. Burada vurgulanması gereken iki husus vardır. Birincisi, bu boyutlar işletmenin misyon ve vizyonu çerçevesinde geliştirdiği stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen değişkenlerdir (denklem 1). İkincisi ise bu değişkenlerin kendi aralarında da etkileşimde olmalarıdır. Bu durum aşağıdaki denklemsel gösterimle daha açık bir ifadeye dönüştürülebilir (denklem 2, 3 ve 4).

$$\text{Firma başarısı} = f(\text{finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu}) \quad (1)$$

$$\text{Finansal Boyut} = f(\text{müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu}) \quad (2)$$

$$\text{Müşteri Boyutu} = f(\text{içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu}) \quad (3)$$

$$\text{İçsel Süreçler Boyutu} = f(\text{öğrenme ve gelişim boyutu}) \quad (4)$$

Bu denklemsel gösterim etki - tepki yönünü göstermesi adına önemli olmakla beraber, tepkime yönünün öğrenme ve gelişim boyutundan firma başarısına doğru gittiğini göstermektedir. İlgili yazında bu doğrultu sıkça ele alınmıştır. Ancak ifade edilmesi gereken durum söz konusu tepkimenin karşılıklı olduğudur. Şöyle ki, firma

başarısının gerçekleşmesi sonucunda ilk aşamadaki öğrenme ve gelişim boyutu da etkilenir. Sözelimi, işgörenlerin becerilerinin artırılması için bazı eğitimlerin yapılması adına bir bütçenin ayrılması finansal başarı sonucunda gerçekleşir. Dolayısıyla, genel akademik yazında ifade edilene ek olarak bu tepkimelerin tek yönlü olmadığıdır.

Bu çalışmada, söz konusu boyutların belirlenmesi ile beraber, her bir boyut için kritik başarı faktörlerinin (değişkenlerinin) belirlenmesi gerekmektedir. Bu değerlerin belirlenmesi her şeyden önce doğru bir analiz gerektirir. Sözelimi, finansal boyut göstergesi olarak son on yılda ortalama %3 büyüme göstermiş bir işletmenin BSC uygulaması kapsamında belirleyeceği büyüme oranı %30 olmamalıdır. Bu örnek üzerinden durumu genelleştirsek, her bir başarı faktörü için olabildiğince yansız bir tahmin yapılması gerekmektedir.

BSC uygulamasının son aşaması ise aksiyon planlarının yapılmasıdır. Bu planlamada, her bir boyut için belirlenen kritik başarı faktörlerine ilişkin hedeflerin (alt ve üst değer aralıkları) gerçekleşmesinden sorumlu kişi ve yapılması gerekenler için ayrılan bütçelerin tespitinden oluşmaktadır. Kimi işletmelerde gözlemlenen performans göstergelerine ilişkin hedeflerin ulaşılması güç değerler alması sonucu işgörenlerin tatminin düşmesi ve dolayısıyla genel performansı azalması yaygındır. BSC sisteminde performans göstergelerinin de ifade edildiği üzere yansız ve aynı zamanda mevcut kaynaklar ile ulaşılabilir olmaları işgören motivasyonu açısından önemlidir. BSC sistemi her ne kadar doğrudan performansın ödüllendirilmesini belirtmese de performans ölçümünün doğal bir sonucu olarak işletmeler yüksek performans gösteren birim ve bireyleri ödüllendirme yoluna giderler. Bunun, kimi zaman salt bir maliyet olduğunu düşünen yönetim anlayışları sonucunda söz konusu performans üst seviyeleri yüksek tutulur. Dolayısıyla prim sistemi olarak bilinen uygulamalarda ifade edilen primler istenilen düzeylerde gerçekleşmez. Bu da sistemin tıkanmasına sebep olabilir.

BSC, bir sistem tasarımı olması sebebiyle en üst yönetimden en alt işgörene kadar uzanan bir yapıda hayat bulur. Dolayısıyla strateji, sistem içerisindeki tüm bireyler tarafından desteklenmelidir. Aksi durumda, sistemin işlevselliği ve başarısı tartışılır.

3.2. BSC UYGULAMASININ ÖN HAZIRLIKLARI

BSC uygulamasının yapıldığı firma bir üretim işletmesidir. Bu firma, 1979 yılında, Tüpraş Rafinerileri A.Ş.'nin parafin ana bayilerinden biri olarak kurulmuş ve faaliyetini halen sürdürmektedir. İşletme tesisi, Aliağa'ya 10 km. mesafede Helvacı beldesinde 24 dönüm arazi üzerinde 3.000 m² kapalı alanda kurulmuş ve üretim yapmaktadır.

Firmanın dinamik ve esnek üretim yapısı; müşterilerine özel taleplerine de cevap vermeyi kolaylaştırmaktadır. Araştırma ve geliştirmenin firma için önemli bir role sahip olması, büyümesinin temel taşlarından biridir. Firmanın genel nitelikleri arasında dürüstlük ve kalite öne çıkmaktadır. Bu anlayışla geleceğe sağlam temeller üzerinde ilerlemektedir. Yıllardır; başta ağaç sanayi olmak üzere tekstil, deri, kâğıt, cam elyaf, oluklu mukavva, viyol, kablo, mum, çiklet, pil, kibrit, jilet, kalem, tebeşir, beton katkı malzemeleri, PVC ve plastik yapımı, patlayıcı maddeler, lastik sanayi, matbaa mürekkepleri, her türlü cila, gres yağı ve hassas döküm işçiliğinde kullanılmakta olan parafin ve parafin bazlı emülsiyonlar ve çeşitli ürünleri üreterek bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. Hizmet verdiği sektörlerden edindiği bilgi ve tecrübeler şirket hafızasında birikmekte ve müşterilerinin özel ihtiyaçlarına uyarlanmış ürünler sunmasına yardımcı olmaktadır. Güvenilir kimyasal çözümler geliştirerek kaliteli ürünler üretmekte olan ARGE bölümü müşterilerine çözüm ortaklığı sağlarken, güçlü lojistik filosu tarafından da desteklenmektedir.

Firma yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde firmanın iç ve dış analizi yapılmıştır. İç analiz için SWOT analizi kullanılırken, dış analiz için Porter (Beş Güç) Modeli kullanılmıştır.

3.2.1. İç Analiz

Firmanın iç analizi kapsamında SWOT analizinin bileşenleri olan işletmenin içsel yönlerini temsilen güçlü ve zayıf yanlar tespit edilmiştir. SWOT analizinin dışsal çevre için tespit edilen fırsatlar ve tehditler bölümleri de ayrıca öngörülmüştür. Bu bağlamda SWOT analizi hem içsel hem de dışsal bir inceleme olanağı sunmaktadır (Tablo 10).

İşletmenin güçlü yönleri, üretimde bağlayıcılık (kimyasal formül), öz sermaye ile yönetilmesi (borçsuz), lojistik ağı, ham maddeye yakınlık ve düşük işgören devir oranı olarak tespit edilmiştir. Söz konusu firmanın sektörde rekabet ettiği firma sayısı beştir. Bu firmalar içerisinde kendi kimyasal bileşenlerini geliştirip formüle etmesi firmanın güçlü bir yönünü ortaya koyar. Söz konusu firma yakın geçmişte devir edilip tamamen öz sermaye yoğunluklu bir yapıda yönetilmektedir. Bu noktada, borçsuz bir sermaye yapısının olması mali riske maruz kalmadığı ve yönetim esnekliğinin yüksek olmasını sağlamıştır. Bu açıdan öz sermaye ile yönetim olumludur. Buna karşın öz sermaye maliyetinin borçlanma maliyetinden yüksek olduğu gerçeği de ortadır. Bunun bir yönetim tercihi olduğu belirtilmiştir. Bir başka güçlü yön olarak firmanın sahip olduğu lojistik ağıdır. Bu da taşıma maliyetlerinin rakiplerine göre daha düşük olmasını sağlamaktadır. Bir diğer güçlü yön olarak tek hammadde tedarikçisi olan Tüpraş A.Ş.'e yakınlığının rakiplerine göre daha iyi durumda olduğu söylenebilir. Son olarak, işgören devir oranının düşük olması işgören eğitimi ve maliyetini düşürmektedir.

İşletmenin zayıf yönleri olarak birbiriyle ilişkili üç unsur ortaya çıkmıştır. Bunlar, nitelikli işgören sayısının azlığı, sermaye yetersizliği ve ihracatın yapılamaması şeklindedir. Firma ortaklarının, işletmeyi tamamen öz kaynaklarla yönetmek istemesi yapılması gereken bir kısım işlemler için gereken kaynakların sağlanamamasına sebep olmaktadır. Firma, mevcut hali ile sadece yurtiçine satış yapabilmektedir. İhracatın yapılabilmesi hem nitelikli işgörenlerin istihdamı hem de pazar araştırması yapılmasının gerektirmektedir. Bu noktadaki, sermaye yetersizliği öne çıkmaktadır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki fırsatlar olarak kentsel dönüşüm hızı ile ihracat imkânlarıdır. Üretilen ürünlerin kullanıldığı ve yükselen bir piyasa olarak görülen inşaat sektörü firma için bir fırsat sunmaktadır. Bununla beraber, şayet gerçekleştirilebilirse ihracat yoluyla da satışların artırılması mümkün görünmektedir.

İşletme maruz kaldığı tehditler olarak hammadde (girdi) fiyatlarındaki yüksek oynaklık ile ham madde piyasasının monopol bir yapıda olması öne çıkmaktadır. Bu bağlamda belirlenen tehditler birbiriyle ilişkili olarak kur riski, hammadde piyasasının monopol yapısı ve enerji fiyatlarının artma riski olarak belirlenmiştir.

Tablo 10: Firmanın SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Üretimde bağlayıcılık (kimyasal formül) - Öz sermaye ile yönetilmesi (borçsuz) - Lojistik ağı - Ham maddeye yakınlık - Düşük işgören devir oranı	- Nitelikli işgören sayısının azlığı - Sermaye yetersizliği - İhracatın yapılamaması
Fırsatlar	Tehditler
- Kentsel dönüşüm hızı - İhracat imkânları	- Kur riski - Ham madde piyasasının monopol yapısı - Enerji fiyatlarının artma riski

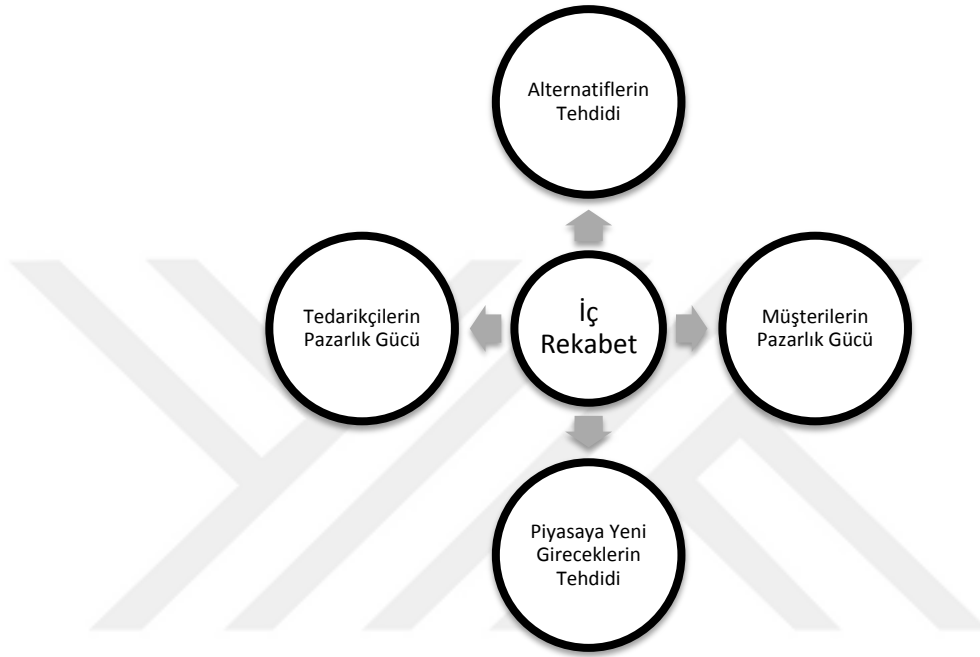
3.2.2. Dış Analiz

İşletmenin dış analizi kapsamında Porter (Beş Güç) Modeli uygulanmıştır (Şekil 11). Bu model kapsamında, işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa incelenerek, piyasanın rekabet durumu, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, piyasaya yeni girişlerin oluşturduğu tehdit ile alternatiflerin tehdidi incelenmiştir. Buna göre, piyasa rekabet durumunun oligopol bir yapıda olduğu görülmüştür. Sektörde benzer faaliyet bulunan işletme sayısı beştir. Buna karşın, bu işletmeler arasındaki rekabetin yüksek olduğu, kar marjlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Sektörde hammadde tedarikçisinin tek olması monopol bir piyasa oluşturmaktadır. Bundan ötürü tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olduğu belirlenmiştir. Müşterilerin sayısının da yaklaşık on olduğu ve bunlardan yarısının önemli müşteri (key account customer) sınıfında olduğu belirlenmiştir. Bu durumda ortaya çıkardığı bir diğer sonuç müşterilerin pazarlık gücünün yüksek olmasıdır. Buna karşın, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörlere yeni girişlerin olmadığı veya çok az olma ihtimali olduğu vurgulanmıştır. Bunun temel sebebinin sektörün mevcut rekabet ve kar marjı bağlamında rekabetçi bir yapı göstermesidir. Piyasada alternatif ürün veya benzeri üreten firmaların olmadığı raporlanmıştır.

Piyasa analizinde, özellikle tedarikçi açısından monopol niteliğe sahip tedarikçinin piyasaya ilişkin değişimlerine işletme faaliyetlerinin yüksek hassasiyet göstermesi faaliyet riskini arttırdığı gözlemlenmiştir. Hammaddenin petrolden üretilmesi, tedarikçinin petrol fiyatlarının yükselmesi sonucundan üretimi daha kolay

olan benzin ve motorin üretimine yoğunluk vermesi ve parafin maddesini getiri açısından daha düşük bularak rafine etmeme ihtimali bulunmaktadır. Bu durumda, faaliyet riskinin yüksekliği ortaya çıkmaktadır.

Şekil 11: Porter (Beş Güç) Modeli



3.2.3. Vizyon ve Misyon Tanımlaması

Bu aşamada, işletmenin misyon ve vizyon tanımlamalarının yapılması gerekmektedir. İşletmenin bu kavramlara ilişkin mevcut bir tanımlaması bulunmamaktadır. Bundan ötürü, yapılan incelemeler sonucunda işletmenin vizyon ve misyon tanımlamaları aşağıdaki gibi yapılmıştır.

Vizyon: *İnsan sağlığı ve çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir üretim anlayışına sahip olmak*

Misyon: *İnsan sağlığı ve çevreye duyarlı ürünler geliştirerek, sürdürülebilir bir üretim anlayışla konusunda lider ve yenilikçi bir firma olmak*

Burada belirlediğimiz misyon ve vizyon tanımları bir tavsiye niteliğindedir. Belirlenen misyon ve vizyon, yapılan analizler ve güncel yönetim yaklaşımları bağlamında uygun olacağı düşünülmüştür. Misyon ve vizyon tanımlamalarında öne çıkan unsurlar, insan sağlığı, çevreye duyarlılık ve sürdürülebilirliktir. Bu unsurlar,

yapılan üretimin kimyasal bir işlemde geçmesinden ötürü çevreyle olan teması, nihai ürünün insanla teması ve işletmenin üretim devamlılığı göz önünde bulundurulması açısından da sürdürülebilir bir yapı göstermesi gerekliliğinden öne çıkmıştır.

3.3. BSC UYGULAMASI

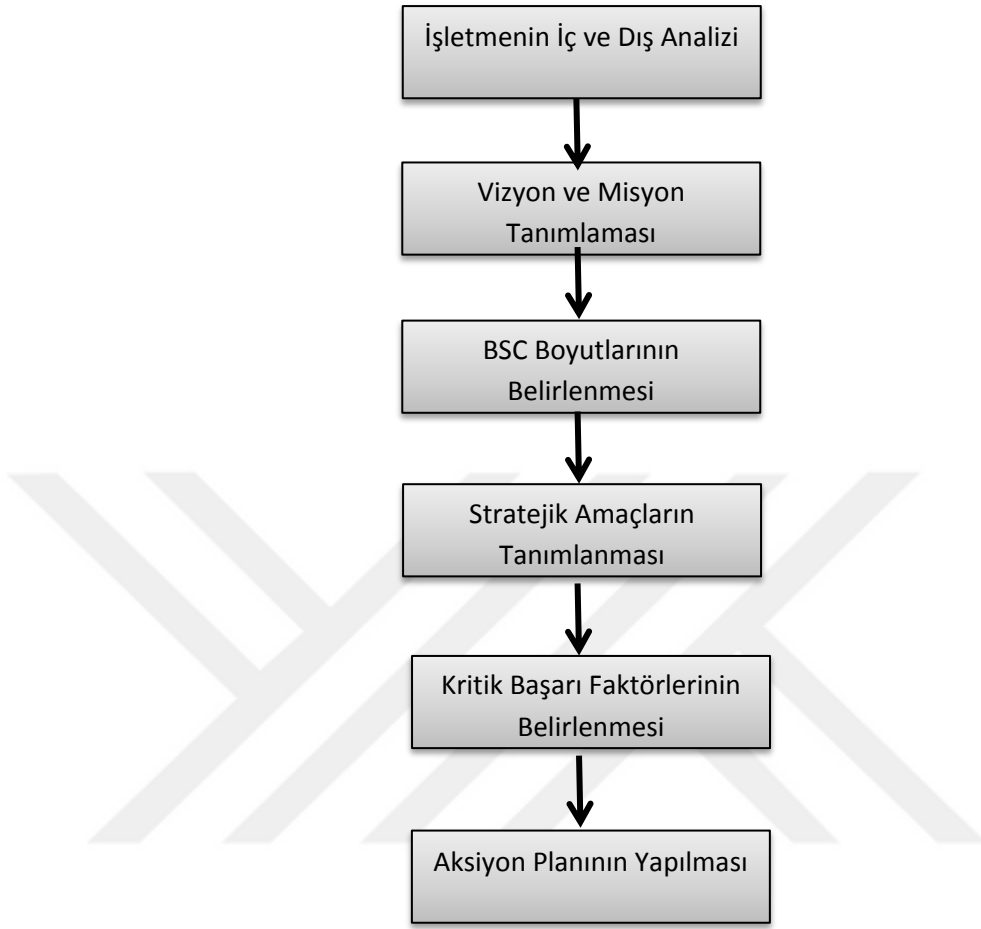
Bu aşamada BSC uygulamasının yapılandırmasına geçilecektir. Bu aşamanın öncülü olarak, ilk analizler olarak nitelendirilen ve misyon ile vizyon tanımlaması yapılmıştır.

3.3.1. BSC Yol Haritası

BSC uygulamasının yol haritası olarak bu işletme özelinde Şekil 12'deki sıralama uygulanmıştır. Bu sıralama, işletmenin niteliğine göre farklılık arz edebilir. Bu çalışma kapsamında incelenen bu sıralama konunun özünü yansıtmaması bakımında yeterli olduğu düşünülmektedir.

BSC yol haritasında ilk iki aşama olan işletmenin iç ve dış analizi ile misyon ve vizyon tanımlaması yapılmıştır. Bu aşamadan sonra BSC boyutlarının belirlenmesine geçilecektir.

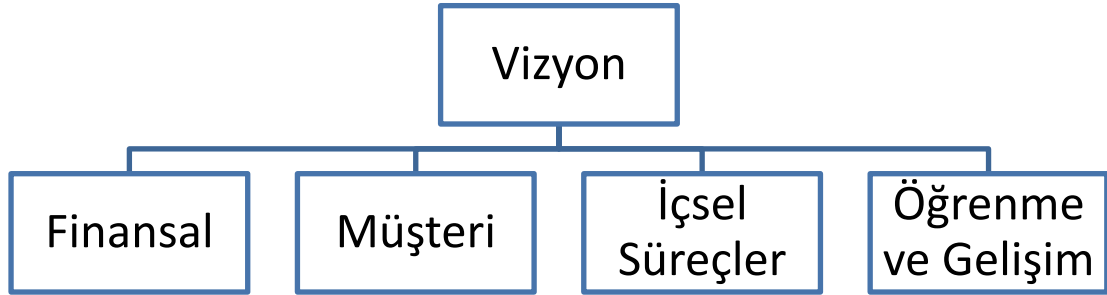
Şekil 12: BSC Yol Haritası



3.3.2. BSC Boyutları

Bu çalışma kapsamında belirlenen BSC boyutları, akademik yazınla paralellik göstermesi ve işletmenin niteliği bakımlarından dört tane olarak belirlenmiştir. Bunlar, finansal, müşteri, içsel süreçler ile eğitim ve gelişim boyutlarıdır (Şekil 13). Bu boyutların belirlenen vizyon ile ilişkili bir yapıda detaylandırılması gerekmektedir (Tablo 11).

Şekil 13: BSC Boyutları



Tablo 11: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları

Model Boyutu	Stratejik Amaç
Finansal Boyut	Piyasa değerini ençoklamak (maksimize) etmek
Müşteri Boyutu	Müşteri tercihini ençoklamak (maksimize) etmek
İçsel Süreçler Boyutu	Kalite, Çevre ve Sağlık alt boyutlarına azami önem göstermek
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	İşgörenlere gerekli eğitimlerin eksiksiz verilerek beceri ve yetkinliklerini artırmak

BSC uygulaması kapsamında belirlenen model boyutları ve bu boyutlara ilişkin stratejik amaçlar Tablo 11’de gösterilmektedir. Buna göre, finansal boyut bağlamında en temel amaç, işletme değerini maksimize etmektir. Bu durum, kar maksimizasyonu veya ilgili diğer göstergelerin artırılmasından daha önemlidir. Zira kar kalemi muhasebe verisi olup manipülasyona açık bir değerdir. Piyasa değeri ise işletmenin piyasa tarafından belirlenen daha yansız bir göstergesidir. Müşteri boyutu bağlamında, müşteri tercihlerini maksimize etmek, aynı zamanda müşteri sadakati, müşteri tatmini gibi kavramların bir çıkarımı olduğundan en temel amaç olarak belirlenmiştir. İçsel süreçler boyutu bağlamda, aynı öneme sahip çok boyutlu bir temel amaç belirlenmiştir. Buna göre, kalite-çevre-insan sağlığı ekseninde bir üretim süreci gerekmektedir. Öğrenme ve gelişim boyutu kapsamında belirlenen en temel amaç ise işgörenlerin temel beceri ve yetkinliklerinin artırılmasıdır.

3.3.3. Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

BSC uygulamasının bu aşamasında model boyutları ile stratejik amaçlar doğrultusunda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda Tablo 12’de gösterilen başarı faktörleri işletme özelinde belirlenmiştir. Buna göre, finansal boyut altında karlılık, maliyet ve iş hacmi göstergelerinin gözlemlenmesi gerekmektedir. Müşteri boyutu bağlamında, müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gözlemlenmelidir. İçsel süreçler bağlamında, ürün kalitesi, standartlaşma ve etkinliğin gözlemlenmesi gerekmektedir. Son olarak, öğrenme ve gelişim boyutu bağlamında işgören bağlılığı, nitelikli işgören istihdamı ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin gözlemlenmesi hedeflenmiştir.

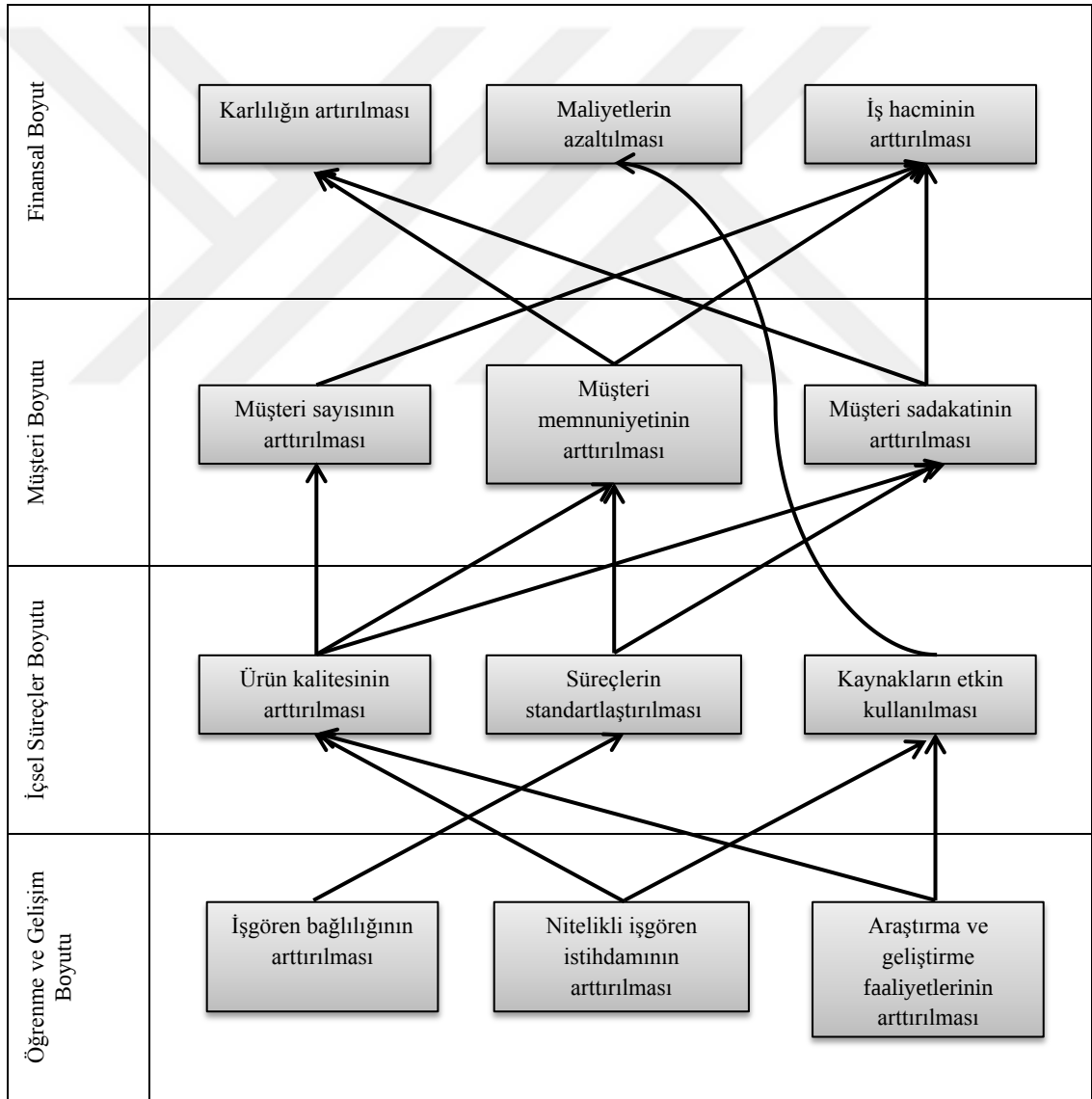
Tablo 12: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları

Model Boyutu	Stratejik Amaç	Kritik Başarı Faktörleri
Finansal Boyut	Piyasa değerini ençoklamak (maksimize) etmek	- Karlılığın artırılması - Maliyetlerin azaltılması - İş hacminin arttırılması
Müşteri Boyutu	Müşteri tercihini ençoklamak (maksimize) etmek	- Müşteri sayısının arttırılması - Müşteri memnuniyetinin arttırılması - Müşteri sadakatının arttırılması
İçsel Süreçler Boyutu	Kalite, Çevre ve Sağlık alt boyutlarına da azami önem göstermek	- Ürün kalitesinin arttırılması - Süreçlerin standartlaştırılması - Kaynakların etkin kullanılması
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	İşgörelere gerekli eğitimlerin eksiksiz verilerek beceri ve yetkinliklerini arttırmak	- İşgören bağlılığının arttırılması - Nitelikli işgören istihdamının arttırılması - Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin arttırılması

Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinde bir diğer önemli uygulama da bu faktörler arasındaki etkileşimlerin doğru bir şekilde yapılandırılmasıdır. Tablo 13’de

gösterilen işletmeye özgü kritik başarı faktörlerinin etkileşimleri görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere bu etkileşimler her ne kadar tek yönlü olarak görülse de uygulamada çift yönlü bir etkileşim olduğu söylenebilir. Kritik başarı faktörleri arasındaki etkileşim bir örnek üzerinden incelendiğinde müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin karlılık ve iş hacmini artıracakları öngörülmektedir. Bununla beraber, kaynakların etkin kullanılması maliyetleri azaltıcı yönde bir etkileşim ortaya koyacaktır. Benzer şekilde, Tablo 13'te gösterilen etkileşimler yorumlanabilir.

Tablo 13: Kritik Başarı Faktörleri Arasındaki Etkileşim



BSC uygulamasının kritik başarı faktörlerinin belirlenmesinden sonra bu faktörlerin ölçümünde kullanılması gereken değişkenlerin belirlenip ölçümlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçlar, Tablo 14'te yer alan her bir kritik başarı faktörüne ilişkin değişkenler işletme özelinde belirlenmiştir. Söz gelimi, karlılık faktörü açısından üç tane değişkenin hesaplanması öngörülmüştür. Bunlar net kar marjı, parafin birim kar marjı ve parafin emülsiyon kar marjı şeklindedir. Burada belirlenen değişkenlerin incelenen işletmenin niteliğine göre belirlenmesi önemlidir.

Tablo 14: BSC Boyutlarının Stratejik Amaçları

Model Boyutu	Stratejik Amaç	Kritik Başarı Faktörleri	Göstergeler
Finansal Boyut	Piyasa değerini ençoklamak (maksimize) etmek	Karlılığın artırılması	Net Kar Marjı
			Parafin birim kar marjı
			Parafin emülsiyonu kar marjı
		Maliyetlerin azaltılması	Birim başına toplam maliyet
			Birim başına değişken maliyet
			Birim başına sabit maliyet
		İş hacminin artırılması	Toplam üretim büyüme oranı
			Parafin üretimi büyüme oranı
			Parafin emülsiyonu büyüme oranı
Müşteri Boyutu	Müşteri tercihini ençoklamak (maksimize) etmek	Müşteri sayısının artırılması	Yeni müşteri / toplam müşteri
			Yeni müşteri / önemli müşteri (key account) oranı
		Müşteri memnuniyetinin artırılması	Müşteri memnuniyet anket ortalama değeri
		Müşteri sadakatinin artırılması	Sipariş miktarı / müşteri sayısı
İşsel Süreçler Boyutu	Kalite, Çevre ve Sağlık alt boyutlarına azami önem göstermek	Ürün kalitesinin artırılması	Genel hata oranı
			Parafin üretimi hata oranı
			Parafin emülsiyonu hata oranı
		Süreçlerin standartlaştırılması	Üretim süreç etkinliği
			İş başına düşen standardize süreç oranı
		Kaynakların etkin kullanılması	Malzeme zayıat oranı
Personel verimliliği endeksi			
Teslimat süresi			
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	İşgörenlere gerekli eğitimlerin eksiksiz verilerek beceri ve yetkinliklerini arttırmak	İşgören bağlılığının artırılması	İşgören memnuniyet anket oranı
		Nitelikli işgören istihdamının artırılması	Nitelikli işgören / toplam işgören oranı
		Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması	Araştırma ve geliştirme bütçesi / toplam satış oranı

BSC uygulamasındaki bir diğer aşama ise belirlenen kritik başarı faktör değişkenlerinin nasıl ölçüleceği, mevcut dönem değeri, hedef dönem değeri, hedef dönem için alt ve üst değerler, ilgili değişkenden sorumlu kişi ve bu değişkenin ölçülmesinde belirlenen gözlem dönemidir. Tablo 15’de bu işletme özelinde ilgili bilgiler verilmektedir.

Tablo 15: BSC Genel Şablon

Model Boyutu	Göstergeler	Birim	Mevcut (2017)	Hedef (2018)	Alt Seviye	Üst Seviye	Gözlem Dönemi	Sorumlu
Finansal Boyut	Net Kar Marjı	%	5	7	5	9	6 ay	G.Müdür
	Parafin birim kar marjı	%	5	7	5	9	6 ay	G.Müdür
	Parafin emülsiyonu kar marjı	%	10	12	10	15	6 ay	G.Müdür
	Birim başına toplam maliyet	%	-	-	-	-	6 ay	G.Müdür
	Birim başına değişken maliyet	%	-	-	-	-	6 ay	G.Müdür
	Birim başına sabit maliyet	%	-	-	-	-	6 ay	G.Müdür
	Toplam üretim büyüme oranı	%	10	12	10	15	6 ay	G.Müdür
	Parafin üretimi büyüme oranı	%	10	12	10	15	6 ay	G.Müdür
	Parafin emülsiyonu büyüme oranı	%	10	12	10	15	6 ay	G.Müdür
Müşteri Boyutu	Yeni müşteri / toplam müşteri	%	1	5	1	10	6 ay	G.Müdür
	Yeni müşteri / önemli müşteri (key account) oranı	%	0	5	0	10	6 ay	G.Müdür
	Müşteri memnuniyet anket ortalama değeri	Değer	-	70	50	90	6 ay	G.Müdür
	Sipariş miktarı / müşteri sayısı	%	-	-	-	-	6 ay	G.Müdür
İşsel Süreçler Boyutu	Genel hata oranı	%	-	0	0,1	0	6 ay	Üretim Şefi
	Parafin üretimi hata oranı	%	-	0	0,1	0	6 ay	Üretim Şefi
	Parafin emülsiyonu hata oranı	%	-	0	0,1	0	6 ay	Üretim Şefi
	Üretim süreç etkinliği	%	-	80	70	90	6 ay	Üretim Şefi
	İş başına düşen standardize süreç oranı	%	-	90	85	99	6 ay	Üretim Şefi
	Malzeme zayıf oranı	%	5	3	5	3	6 ay	Üretim Şefi
	Personel verimliliği endeksi	Değer	-	-	-	-	6 ay	Üretim Şefi
	Teslimat süresi (Ort.)	Gün	2	1,8	1	2	6 ay	Üretim Şefi
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	İşgören memnuniyet anket oranı	Değer	-	70	50	90	6 ay	G.Müdür
	Nitelikli işgören / toplam işgören oranı	%	3/24	5/26	3/24	7/28	6 ay	G.Müdür
	Araştırma ve geliştirme bütçesi / toplam satış oranı	%	1	1,2	1	2	6 ay	G.Müdür

Tablo 15’de verilen bilgiler ışığında, işletmenin niteliğine özgü belirlenen kritik başarı faktör değişkenlerinden bazılarının işletme tarafından hiç hesaplanmadığı görülmektedir. Bu değişkenlerin hesaplanması ve bu değişkenlere ilişkin hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir.

3.3.4. Eylem Planları ve Bütçe Entegrasyonu

BSC uygulamasının son aşaması olarak eylem planlarının belirlenerek bütçelendirmelerinin yapılmasıdır. Bu açıdan, her bir kritik başarı faktör göstergesi için yapılması gereken eylemin tanımlanması ve gereken eylemin gerekli ise bütçelendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, Tablo 16’da gösterilmektedir. İlgili işletme, bu aşamadan sonra, belirlen kritik başarı faktör değişkenlerinin gözlemlenmesinde, değerlerinin kontrol edilmesinde ve kritik değerlerin altına gelindiğinde gerekli eylemlerin yapılmasında sorumlu kişilerin atanmasını yerine getirmelidir.

Kritik başarı faktör göstergelerinin hedeflenen değerlere ulaşmasında sadece ilgili sorumlu kişinin çabaları yeterli olmayacaktır. Bu durumun tüm işletme açısından bilinmesi ve bütünsel bir destek sağlanması gereklidir. Bununla beraber, ilgili değişkenlerin hedeflenen değerlere ulaşılması için gereken bütçelerin ayrılması söz konusu eylemlerin yerine getirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Söz gelimi, nitelikli işgören oranının artırılması doğal olarak bir bütçe gerektirecektir. Bu bütçe olmadan söz konusu oranının artırılması mümkün değildir.

Bu uygulama çalışmasının süresi bakımında uygulamanın bir bütün olarak işletmeye adaptasyonundan kısa olması sebebiyle eylem ve bütçeleme planlarının detayları burada verilememektedir. Buna karşın, genel olarak, BSC uygulama adımları bir bütün olarak bu işletmeye özgü bir nitelikte burada anlatılmıştır.

Tablo 16: BSC Eylem Planı

Model Boyutu	Göstergeler	Birim	Mevcut (2017)	Hedef (2018)	Gözlem Dönemi	Sorumlu	Eylem Planı	Bütçe
Finansal Boyut	Net Kar Marjı	%	5	7	6 ay	G.Müdür		
	Parafin birim kar marjı	%	5	7	6 ay	G.Müdür		
	Parafin emülsiyonu kar marjı	%	10	12	6 ay	G.Müdür		
	Birim başına toplam maliyet	%	-	-	6 ay	G.Müdür		
	Birim başına değişken maliyet	%	-	-	6 ay	G.Müdür		
	Birim başına sabit maliyet	%	-	-	6 ay	G.Müdür		
	Toplam üretim büyüme oranı	%	10	12	6 ay	G.Müdür		
	Parafin üretimi büyüme oranı	%	10	12	6 ay	G.Müdür		
	Parafin emülsiyonu büyüme oranı	%	10	12	6 ay	G.Müdür		
Müşteri Boyutu	Yeni müşteri / toplam müşteri	%	1	5	6 ay	G.Müdür		
	Yeni müşteri / önemli müşteri (key account) oranı	%	0	5	6 ay	G.Müdür		
	Müşteri memnuniyet anket ortalama değeri	Değer	-	70	6 ay	G.Müdür		
	Sipariş miktarı / müşteri sayısı	%	-	-	6 ay	G.Müdür		
İşsel Süreçler Boyutu	Genel hata oranı	%	-	0	6 ay	Üretim Şefi		
	Parafin üretimi hata oranı	%	-	0	6 ay	Üretim Şefi		
	Parafin emülsiyonu hata oranı	%	-	0	6 ay	Üretim Şefi		
	Üretim süreç etkinliği	%	-	80	6 ay	Üretim Şefi		
	İş başına düşen standardize süreç oranı	%	-	90	6 ay	Üretim Şefi		
	Malzeme zayıflık oranı	%	5	3	6 ay	Üretim Şefi		
	Personel verimliliği endeksi	Değer	-	-	6 ay	Üretim Şefi		
	Teslimat süresi (Ort.)	Gün	2	1,8	6 ay	Üretim Şefi		
Öğrenme ve Gelişim Boyutu	İşgören memnuniyet anket oranı	Değer	-	70	6 ay	G.Müdür		
	Nitelikli işgören / toplam işgören oranı	%	3/24	5/26	6 ay	G.Müdür		
	Araştırma ve geliştirme bütçesi / toplam satış oranı	%	1	1,2	6 ay	G.Müdür		

SONUÇ

Dengeli ölçüm kartının (BSC) performans yönetimi bağlamında kullanımı içeren ve bir üretim firması uygulamasını anlatan bu çalışmada, söz konusu yöntemin aşama aşama bir üretim işletmesine nasıl uygulanması gerektiği anlatılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde performans yazını işletme yönetimleri bağlamında ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, BSC modelinin ortaya çıkışı, gelişimi, uygulama esasları detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın son ve uygulama bölümünde de BSC modelinin gerçek bir üretim işletmesinde, bu işletmeye özgü niteliklerin incelenerek tasarımı ve uygulama aşamaları detaylı bir şekilde verilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde, ikinci bölümde detaylı olarak anlatılan BSC modelinin nasıl uygulanması gerektiği gösterilmiştir. Bu uygulamanın bir yönetim sistemi olduğu ve dolayısıyla işletmenin misyonu ve vizyonu bağlamında geliştirilmesi gerektiği vurgulanarak uygulama yapılmıştır. İncelenen işletmenin önceden belirlediği misyon ve vizyon kavramlarının olmaması nedeniyle detaylı bir analiz sonucunda söz konusu işletmenin öncelikle misyon ve vizyon tanımları yapılmıştır. BSC uygulamalarının tam olarak işletmelerde kullanılması için gerekli süresinin bir yıl kadar olduğu düşünüldüğünde bu uygulama çalışmasında başarılı bir tasarım ortaya konduğu söylenebilir. Bununla beraber, sistemin bir bütün olarak işletmenin bir yönetim sistemi haline gelmesi zaman alacaktır.

BSC sistemin ön aşamalarında, işletmenin hem iç dinamikleri hem de dış çevre faktörlerinin en kapsamlı şekilde analiz edilerek misyon, vizyon ve yetkinlikleri incelenmiştir. Örneğin, işletmenin sahip olduğu güçlü yönler, zayıf yönler veya varsa temel yeteneklerinin neler olduğu doğru bir şekilde tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu analizler için SWOT analizi ile Porter (Beş Güç) Modeli kullanılmıştır.

BSC uygulamasının gösterdiği temel sonuçlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İncelenen firmanın misyon ve vizyonunun işletme nitelikleri bağlamında belirlenmesi,
- BSC modelinin boyutlarının tespit edilerek kritik başarı faktörlerinin tespiti,
- Kritik başarı faktörlere ilişkin ilgili değişkenlerin belirlenmesi

- Bu değişkenlerin mevcut, hedeflenen ve alt-üst seviye değerlerinin hesaplanması
- İlgili değişkenlerden sorumlu kişilerin belirlenmesi
- Bu değişkenlere ilişkin eylem planlarının ve bütçelemelerinin yapılması gerektiğinin önerilmesi

Bu çalışma kapsamında işletmenin belirlenen vizyon (*İnsan sağlığı ve çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir üretim anlayışına sahip olmak*) ve misyon (*İnsan sağlığı ve çevreye duyarlı ürünler geliştirerek, sürdürülebilir bir üretim anlayışla konusunda lider ve yenilikçi bir firma olmak*) tanımlamalarıyla geliştirilen kritik başarı faktörleri arasındaki ilişki önemlidir. Söz konusu vizyon ve misyon tanımlamalarında öne çıkan en önemli unsurlar olarak üretim anlayışının insan sağlığı ve çevre açısından duyarlılığı ile işletmenin faaliyetlerini yenilikçi bir işletme olarak sürdürebilmesidir. Bu açılardan değerlendirildiğinde, kritik başarı faktörlerinden işgören bağlılığının artırılması ile nitelikli işgören istihdamının artırılması'nın ürün kalitesi, süreçlerin standartlaştırılması ve kaynakların etkin kullanılması açılarından etken olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda yapılacak üretimin müşteri memnuniyeti ile sadakatini arttıracacağı söylenebilir. Diğer taraftan araştırma geliştirme faaliyetlerindeki yatırımlar özellikle yeni ürünlerin ortaya konması ve mevcut ürünlerin etkinliğinin artırılması hususlarında rol oynayacağı öngörülmüştür. Bu yenilikçilik anlayışıyla sektörde lider konuma gelmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın tamamlanması sürecinde bazı temel kısıtlar söz konusudur. Bu kısıtlar genel olarak, söz konusu uygulamanın gerçek vakalarda daha uzun süreli bir gelişime sahip olmasıdır. Bu çalışmanın hazırlanması için gereken sürenin söz konusu süreden daha kısa olduğu söylenebilir. BSC uygulamalarının gerçek vaka çalışmalarında, işletme yönetiminin tam desteği ile yapılabilmesi mümkündür. Bu çalışma kapsamında yönetsel olarak alınan destek mevcut olmasına karşın söz konusu uygulamanın bir tez çalışması bağlamında yapılıyor olması, uygulamanın eylem ve bütçeleme aşamalarının burada verilememesine sebep olmuştur. Bu uygulamanın bu kısıtlar altında sonuçlarının değerlendirilmesinde gereklilik vardır.

Bu çalışmanın ilgili akademik yazın ile sektör uygulayıcılarına en temel katkısı, BSC uygulamasının salt bir performans yönetim sistemi olmayıp bunun bir yönetim sistemi olduğunun uygulamalı ve gerçek veriler kullanılarak gösterilmesi bakımından önem taşımaktadır. Sektör uygulayıcıları, burada ifade edilmeye çalışılan sistemin tasarımı ve işleyişini kendi işletmeleri için kullanabilirler.



KAYNAKÇA

- Akgün, A. (1998). *Kamu Kesiminde Personel Yönetimi*, Ankara: Ankara Siyasal Kitabevi,
- Aksoy, Ş. (1986). *Introduction to Personnel Administration*, Ankara: Middle East Technical University.
- Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri" İnsan Mühendisliği*, İstanbul: TUGİAD Yayını.
- Armstrong, M. (1996). *Employee Reward*, London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.
- Artan, S. (1976). *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:239.
- Ataay, İ.D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. Birinci Cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 235.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. 4(41).
- Barbak, A. (2008). *Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı) ile Altı Sigma'nın Bütünleştirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hiz. Ltd. Şti.
- Beach, D.S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. Macmillan Publishing Co., Inc.Newyork.
- Benardin, J. ve Beatty, W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Kent Publishing Company, Boston, U.S.A.
- Bessire, D. ve Baker, C.R. (2005). The French tableau de bord and the American balanced scorecard: A critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*. 16(6): 645-664.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları,
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. ve Platts, K. (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7):754-771.

Canman, D. Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1995.

Cemaloğlu, N. (2002). *Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi*. Milli Eğitim Kültür Sanat.

Cross, K.F. ve Lynch, R.L. (1988/89). The SMART way to sustain and define success, *National Productivity Review*, 8(1): 23–33.

Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (1997). *Organization Development and Change*. United States of Amerika: International Thompson Publishing.

Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çukurçayır M. A. ve Eroğlu, H. T. (2004), Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi. *Sayıştay Dergisi*. 53:41-67.

DeBusk, G. K., Brown, R. M. ve Killough, L. N. (2003). Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement systems Like The The Balanced scorecard. *The British Accounting Review*, 35: 215-231.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Managemenet*. 8. Baskı. New Jersey: Prentice-Hall inc.

Eraslan, E. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 20(1):95-106.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248.

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ertuğrul, M. (2000). *Entelektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ferrier, F. ve McKenzie, P. (1999). *Intellectual Capital: Managing the new performance drivers*, Monash University-ACER Centre for the Economics of Education and Training.

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, İstanbul: Yönetim Dizisi Alfa Yayınları.

Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. ve Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.

Ghalayini, A.M., Noble, J.S. ve Crowe, T.J., (1997). An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48: 207-225.

Germirli, N. (2002). *Performans Sisteminin Performansı*, İstanbul: Kal Der Yayınları.

Görür, F. (2005). *Performans ve İnsan*. Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, <http://www.isguc.Org/fatma1.htm>, Kasım.

Güner M.F. (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı, Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürel, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.

Gürol, Y. D.(2004), *Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri*, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.

Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev.: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. 2.Bas. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ittner, C., Larcker, D. ve Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8):715-741.

Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro*, Ankara: Anı Yayınları.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1):71-79.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74:75–85.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard*, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*, Harward Business School press.

Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2003), *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaygusuz, S.Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Boyutunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1):81-103.

Keegan, D.P., Eiler, R.G. ve Jones, C.R. (1989). Are your performance measures obsolete? *Management Accounting*, June: 45–50.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Bası, İstanbul: Beta Yayınevi.

Medori, D. ve Steple, D., (2000). A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 20(5):520-533.

Niven, P. R.(2002). *Balanced Scorecard Step By Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, USA, John Wiley & Sons Inc.

Norrekli, H. (2003), “The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations and Society*, 28 (6):591-619.

Olve, G., Roy J. ve Wetter M. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide To Using The Balanced Scorecard*, Wiley, New York.

Ölçer, F. (2005). Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi’nin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 38(2):89-134.

Özbirecikli, M ve Ölçer, F. (2002), “Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard –BSC”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2):1-18.

Özdemir, E. (2002). Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 4(2).

Palmer, M., Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları. Çev.: Doğan Şahiner.

Riggio, R.E. (2003). *Introduction to Industrial /Organizational Psychology*, 4. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and Productivity*, 3. Baskı, Printed in the United States America.

Serdar, S., (2001), *Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tuncer, E. (2006), *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torrington, D.ve Hall, L. (1995). *Personel Management*, HRM in Action.

Tuomela, T.S., (2005). The Interplay of Different Levers of Control: A Case Study of Implementing a New Performance Measurement System. *Management Accounting Research*, 16(1):293–320.

Turgut, H. (2002). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 42(Temmuz-Eylül):56-68.

Uniworld Conference (2000), *For Professional and Managerial Staff, Intellectual Capital: People First in the Information Age Economy*, August 21–23, Singapore

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262.

Weldeghiorgis, K.Y. (2004). Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Republic of South Africa, University of Free State.

Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management*, İkinci Baskı. Educational Institute, American Hotel and Motel Association.

Yılmaz, M. (2004). 360 Derece Performans Değerleme Sistemi ve Önündeki Engeller. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüreğir, O.H. ve Nakıboğlu, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2):545-562.