

160708

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

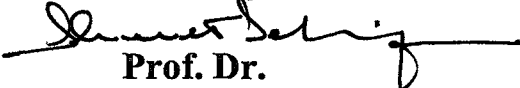
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Gülay BEKDEMİR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No :15.02.2006 2006/02


Jüri Başkanı


Prof. Dr.
Ahmet SELAMOĞLU

Üye


Yrd. Doç. Dr.
Abdülkadir ŞENKAL

Üye


Yrd. Doç. Dr.
Aşkın KESER

KOCAELİ 2005

ÖNSÖZ

Balanced Scorecard Türkçe'ye Kurumsal Karne, Hedef Kartı, Denge Kontrol Paneli gibi çeşitli isimlerle çevrilmiştir; ancak belirtilen isimlerin balanced scorecardın anlamını tam olarak karşılamaması ve Türkçe kaynaklarda da balanced scorecard olarak yazılmaya başlamasından dolayı, bu çalışmada da balanced scorecard Türkçe karşılıkları yerine kullanılmıştır.



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

I.BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIM VE UYGULAMALARI

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

| | |
|--|---|
| 1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim | 1 |
| 1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri | 3 |
| 1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı | 6 |
| 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Oluşum Süreci | 7 |
| 1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi | 9 |

2. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

| | |
|--|----|
| 2.1. Öğrenen Organizasyon | 10 |
| 2.2. Değişim Yönetimi | 12 |
| 2.3. Organizasyonda Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon) | 14 |
| 2.4. Kıyaslama (Benchmarking) | 15 |
| 2.5. Kurum Kültürü | 16 |
| 2.6. Sosyal Sorumluluk | 17 |
| 2.7. Balanced Scorecard: Uygulanabilir Strateji | 19 |

3. BALANCED SCORECARD VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

| | |
|--|----|
| 3.1. Balanced Scorecard Ve İnsan Kaynakları Yönetimi | 19 |
| 3.2. Strateji Belirleme, Uygulama Ve Başarı Göstergeleri | 21 |
| 3.3. Stratejik Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard | 22 |
| 3.4. Balanced Scorecard Ve Performans Göstergeleri | 23 |

| | |
|---|----|
| 3.5. Organizasyonlarda Vizyon Ve Stratejilerin Uygulamaya Dönüştürülmesinde Balanced Scorecard | 23 |
|---|----|

II.BÖLÜM

İŞLETMEDE HEDEF BELİRLEME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD MODELİ

1. BALANCED SCORECARDIN TEMEL ÇERÇEVESİ

| | |
|--|----|
| 1.1. Balanced Scorecard Tanımı | 25 |
| 1.2. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması | 27 |
| 1.2.1. Finansal Boyut | 27 |
| 1.2.2. Müşteri Boyutu | 29 |
| 1.2.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu | 31 |
| 1.2.3.1. Şirket İçi İşlemler Değer Zinciri | 33 |
| 1.2.3.2. Yenileme Süreci | 33 |
| 1.2.3.3. Operasyonel İşlemler | 34 |
| 1.2.3.4. Satış Sonrası Hizmet | 34 |
| 1.2.4. Öğrenme Ve Gelişme Boyutu | 35 |
| 1.2.4.1 Çalışanların Yetenekleri | 36 |
| 1.2.4.2 Çalışanlar İle İlgili Temel Göstergeler | 37 |
| 1.2.4.3. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi | 38 |
| 1.2.4.4. Motivasyon, Yetki Verme Ve Uyum Sağlama | 39 |
| 1.3. Finansal Hedeflerle Bağlantı Sağlanması | 40 |
| 1.4. Neden Sonuç İlişkileri | 41 |
| 1.5. Performans Göstergeleri | 42 |

2- BALANCED SCORECARDIN STRATEJİK BOYUTU

| | |
|--|----|
| 2.1. Bir Yönetim Sistemi Olarak Balanced Scorecard | 44 |
| 2.2. Vizyon Ve Stratejinin Belirlenmesi Ve Tanımlanması | 44 |
| 2.3. Stratejik Amaç Ve Ölçülerin İletilmesi Ve Bağlantıların Kurulması | 46 |
| 2.4. Planlama Hedeflerin Belirlenmesi Ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması | 47 |

| | |
|---|----|
| 2.5. Stratejik Geribildirim Ve Öğrenmenin Artırılması | 49 |
|---|----|

3- BALANCED SCORECARDIN KULLANILMASI

| | |
|--|----|
| 3.1. Vizyon ve Strateji | 54 |
| 3.2. İletişim ve Bağlantı | 54 |
| 3.3. Hedefler ve Kaynak Ayrımı | 56 |
| 3.4. Stratejik Öğrenme Süreci | 57 |
| 3.5. Önerilen Balanced Scorecard Metodolojisi | 58 |
| 3.6. Balanced Scorecard Programı İçin Amaçlar Belirlemek | 60 |

4- BALANCED SCORECARDIN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

| | |
|---|----|
| 4.1. Balanced Scorecard Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar | 61 |
| 4.2. Balanced Scorecard'ın Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller Ve Yöneltilen Eleştiriler | 62 |
| 4.3. Balanced Scorecard'ın Faydaları | 63 |

III.BÖLÜM

BALANCED SCORECARD' IN BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ VE BALANCED SCORECARD UYGULANMASININ AMACI

| | |
|---|----|
| 1.1. Araştırma Probleminin Tesbiti | 65 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı Ve Araştırma Soruları | 66 |
| 1.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Kısıtları | 66 |
| 1.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği ile Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi | 67 |
| 1.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi | 67 |
| 1.5.1. İşletme Hakkında Bilgi: İşletmenin Değerleri, Stratejileri ile Misyon Ve Vizyon İfadeleri | 67 |
| 1.5.2. İşletmenin Politikaları | 68 |

| | |
|--|----|
| 1.5.3. İşletmenin Organizasyonel Yapısı | 70 |
| 1.5.4. İşletmenin Balanced Scorecard Uygulamasına Geçiş Süreci Ve Sistemin Uygulanma Amacı | 71 |
| 1.5.5. İşletmenin Balanced Scorecard'ı Uygulama Adımları | 72 |
| 1.5.6. Balanced Scorecard Uygulamasının Başarılı Olabilmesi İçin Firmanın Saptamış Olduğu Gereklilikler | 73 |
| 2. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNDE ŞİRKETİN HEDEF KART MODELİ | |
| 2.1. Süreç Hedef Kartları | 74 |
| 2.2. Departmansal Hedef Kartları | 74 |
| 2.2.1. Strateji Haritası | 74 |
| 2.2.2. Şirket Hedef Kartı | 76 |
| 2.2.3. Müdürlük Hedef Kartı | 76 |
| 2.2.4. Şeflik Hedef Kartı | 77 |
| 2.3. Kişisel Hedef Kartı | 78 |
| 3. BALANCED SCORECARD UYGULAMASINDA PERFORMANS GELİŞİM YÖNTEMİ | |
| 3.1. Ocak/ Şubat- Çalışanların Hedeflerinin Belirlenmesi | 80 |
| 3.2. Haziran- Yıl Ortası Gözden Geçirme | 84 |
| 3.3. Kasım- Çalışanın Kendini Değerlendirmesi | 85 |
| 3.4. Kasım- Aralık Dönemi | 86 |
| 3.5. Ocak-Performans Gelişim Yöntemi Görüşmesi | 87 |
| 3.6. Yetkinliklerin Ölçümü | 87 |
| 3.7. Genel Performans Ölçümü | 90 |
| 3.8. İtiraz Süreci | 92 |
| 3.9. Araştırma Sonuçlarının Genel Bir Değerlendirilmesi | 93 |
| SONUÇ | 94 |
| KAYNAKLAR | 97 |

GİRİŞ

Bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her şeyden önce sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olması gerekir. Böyle bir yapıya ve işleyişe sahip olan, değerlere dayalı bir vizyon geliştiren, müşteri odaklı ve yüksek performanslı bir çalışma anlayışı ile değerler yaratan işletmeler başarılı ve kalıcı olur. Çalışanına, müşterisine, topluma ve ortaklarına katma değerler yaratan bir işletme olmak için öncelikle yapılması gerekenler ise; işletme içerisinde uygun bir kültür oluşturmak, doğru bir strateji belirlemek ve bu doğrultuda yapıyı, sistemleri kurmak, politika ve prosedürleri uygulamaya koymaktır.¹

Bütün bu çalışmaların odak noktasında insan bulunmaktadır. İnsanın inanç ve değerleri, tutum ve davranışları, ilişki kurma ve yönetme tarzları bütün işletmelerde başarıyı belirleyici unsur olduğu için insan kaynakları yönetimindeki başarı, “yüksek performanslı organizasyon” amacına ulaşmanın anahtarı olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon biliminin önemli bir alanı olarak geçen yüzyıl içerisinde doğmuş ve gelişmeye başlamıştır. 1900’lü yılların başında operasyonel, 1960’lı yıllarda yönetsel bir rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, 1980’li yıllardan itibaren stratejik bir rol üstlenmektedir.

1980’li yıllarda yaşanan teknolojik değişim ve gelişim, bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, hizmet sektörünün artan önemi, çalışanların iş algılamalarındaki değişiklik ve değişim sürecinde iş hayatını etkileyen sosyal güçler işletmelerin yeniden düzenlenmesini gerekli kılarak yönetim anlayışına yeni yaklaşımlar getirmiştir. Bu yeni yönetim anlayışını oluşturan parçalardan biri de stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır. Stratejik insan kaynakları yaklaşımı stratejik yönetim ve insan odaklı yönetim yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, işletmenin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde çalışanların kendilerini işletmenin uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır.

¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2004, s. 11

İşletmenin amaçlarına ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanlarının katılımının sağlanması da, onların amaçları benimsemesini ve inanarak uygulamasını kolaylaştırmaktadır.²

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile birlikte, şirketlerin yönetim ve ölçümleme modelleri de değişmiş ve müşteri ilişkileri, çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, tedarikçilerle ilişkiler gibi kavramlar, işletme performansını belirleyen kilit noktalar haline gelmiştir.

Bu bilgiler ışığında işletmelerin rekabet edebilir bir konumda olabilmeleri için; müşteri memnuniyeti, müşteri odaklılığı, şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişmeyi esas alması ve bunları ölçerek stratejik geri bildirim sağlaması için, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından 1992 yılında geliştirilen, Balanced Scorecard yöntemini kullanmaları gerekmiştir.

Balanced Scorecard, vizyon, misyon ve stratejinin ölçüler halinde ifade edilen dört ana boyut içinde tasnif edilmesini sağlar. Bunlar finansal, müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutlarıdır. Bu boyutlar Balanced Scorecarda, vizyon, misyon ve stratejinin anlaşılması ve iletilmesi için bir çerçeve ve bir lisan oluşturur. Ölçüler yoluyla şirketteki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak etkenler hakkında bilgi verir. Şirketin ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etmenlerin tanımlanmasıyla üst düzey yöneticiler tüm personelin enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemde hedeflere ulaşabilmek için yönlendirmeyi hedefler.

Bu çalışmada, 'Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Balanced Scorecard' konusu bir uygulamanın da yapıldığı toplam üç bölümde anlatılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramsal olarak ele alınıp insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi ve

² Barutçugil, a.g.e., s. 57

Balanced Scorecard ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki anlatılmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde Balanced Scorecard'ın temel çerçevesi, stratejik boyutu, kullanılması ve işletme yönetimine etkileri anlatılmaktadır.

Son bölümde ise bir üretim firmasında uygulanan Balanced Scorecard'ın, firmanın kişisel hedef kartları içerisinde yer alan performans gelişim yönteminde nasıl uygulandığı anlatılmaktadır.



ABSTRACT

To realize aims of a company, all before it must have a right structure and working. Which has this structure and working, improving a vision with norms, working conception with customer-based and high performance, and which creates norms is being succesful and stable. To be a company which creates addition norms for workers, customers, community and partners, first of all; must make an acceptable culture in company, determine a right strategy and in this way, setup systems, enforce politics and procedures.

The human is in the base of all this works. The beliefs and norms, spirits and behaviours, making a relation and management modes of human is caused certain element of success in the whole companies, for this reason, the success in the human recources, is being the key of achieve “high performance organisation” aim.

The human resources management was born and developed for priority branch inside the previous century in the organisation science. Since 1980's the human resources management which is committed operational, in the begining of 1900 committed administrative role and in the 1960's, is committed a strategical role.

In 1980's, in the techonological evolution, passing an information community, globalism, increasing priority of service sector, in the changing of workers job perception and making necessary to reconstruct social powers which is acting working life in the evolution process brought a new approach to management conception. Strategical human resources management is one of the parts of approach which creates this new management conception. Strategical human resources approach became with the affect of strategical management and human-based management approach.

In the human resources management, adapting to the strategical management approach, which likes make easy to concord developing circuit conditions, is procured to dedicate themself, the workers, for company's long term aims. For reach

the aims of company, allow the workers participation in the process of determine right strategies simplifies to adopt the aims and to apply with beilef.

With strategical human resources management approach, is changed companies management and computation models and conceptions like customer relations, spirit and behaviour for workers, relations with purveyors, is being the access point which determine company performance.

With these, to be in status for companies competition; customer satisfaction, customer-based, reform company activities and consummate, in the mount of human, system, process of company inside must based education and development, because of catch developments, and for measure these to make strategical feedback, must use Balance Scorecard which is developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton in 1992.

Balance Scorecard, is classified inside the four main dimension which are entitled with measure of the vision, mission and strategy. These are financial, customer, process of company inside, learning and growing dimensions. These dimensions, in the Balance Scorecard, make a mount and a language to understand and transmit vision, mission, and strategy. By the measures, giving an information for elements which are allow to success today and tomorrow to all workers in the company. Chairmans, with identify the results that the company wants to reach and the elements that allow to have this results, aim all workers energy, ability and knowkedge to orientate to reach long term aims.

In this study, reported in three parts with a subject that 'Balance Scorecard in the Strategical Human Resources Management' practiced.

In the beginning of the study, strategical management and strategical human resources management is described by conceptual, determining human resources strategies and relationship between strategical human resources management and Balanced Scorecard is reported.

In the second part of this study, main frame of Balance Scorecard, strategical dimensions, applying and affects to company management is reported.

In the last part, Balance Scorecard that is practising in a production firm, and how is practising firm personal aim cards in performance developing management is reported.



ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1: Balanced Scorecard'ın Dört Boyutu | 27 |
| Şekil 2: Öğrenme Ve Gelişme | 38 |
| Şekil 3: Neden-Sonuç İlişkileri Zinciri | 42 |
| Şekil 4: Balanced Scorecard Döngüsü | 51 |
| Şekil 5 : Farklı Bir Yönetim Sistemi-Stratejik Geri Bildirim Ve Öğrenme | 53 |
| Şekil 6: Balanced Scorecard Metodolojisi | 59 |
| Şekil 7: Organizasyon Şeması | 70 |
| Şekil 8: Strateji Haritası | 75 |
| Şekil 9 : Performans Gelişim Yönetimi Formuna Hedeflerin Girilmesi | 82 |
| Şekil 10: Performans Gelişim Yönteminde Gelişim Planı | 84 |
| Şekil 11: Performans Gelişim Yönteminde Çalışanın Kendini Değerlendirmesi | 86 |
| Şekil 12: Şirket Yetkinlikleri | 88 |
| Şekil 13: Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri | 90 |
| Şekil 14: Genel Performans Ölçümü | 92 |

1.BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIM VE UYGULAMALARI

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Günümüz dünyasının örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür.¹

Çok eski dönemlerden beri, askeri bir kavram olarak, zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulü şeklinde tanımlanabilen strateji, iş dünyası sözlüğünde XX. yüzyılın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Bu kavramın iş dünyası tarafından benimsenmesi, işletme yönetimi açısından yeni tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur. Bu tanımlardan biri de işletme yönetimi açısından stratejidir. İşletme yönetimi açısından strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür.²

¹ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", G. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s.62

² Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta A.S., Yayın No:944, İstanbul, Ocak 2000, ss. 1-5

Genel anlamda strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir.³

Diğer bir ifade ile strateji, örgütün ürün veya hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan piyasa eğilimli bir kavram olarak tanımlanır.⁴ Başka bir ifadeye ise; sosyal bilimlerde genelleştirilmiş organizasyonel yönetim literatüründe kullanılan (stratejik yönetim, stratejik insan kaynakları yönetimi) ve işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmek üzere benimsedikleri kısa veya uzun vadeli politikaları belirten bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵

XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim ise, yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.⁶

Başka bir tanımla stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzeyi kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.⁷

Ülgen ve Mirze'ye göre, stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar

³ Meydan Laurausso, 1981, s. 566

⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s.7

⁵ Taner Akan, "Endüstri İlişkileri Sisteminin Teorik Çerçevesi Olarak Stratejik Endüstri İlişkileri Sistemi: Türkiye Örneği", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7 Sayı:2, Haziran 2005, s. 67

⁶ Haluk Ünalı, "Stratejik Yönetim Nedir, Ne Değildir", **Kobi Efor Dergisi**, Aralık 2002

⁷ Ali Erkan Eke, "Personel Yönetimi Kavramı Önemi ve Kapsamı", **Ankara Üniversitesi SBF Yayınları**, Ankara, 1989, s.s. 16, 17

üzerinden getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır.⁸

Daha geniş bir tanımla stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere başlıca dört unsur yer almaktadır⁹;

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir.

Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir.

Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.

Aksiyon, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

1.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimde, yönetime dair fonksiyonlar yerine getirilirken, geleceğe ilişkin öngörülere dayalı bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımda, uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlayacak işlerin yönetimine ağırlık verilir. Bu yüzden stratejik yönetimin;

⁸ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama San. Ve Tic. Ltd. Şti. , İstanbul, Ocak 2004. s. 27

⁹ “2000’li yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim”, <http://www.elegans.com.tr/arsiv/45/html/st.html>, 07/08/2005

diğer yönetim tekniklerinden farklı bir takım özellikleri vardır. ¹⁰ Stratejik yönetimin temel özellikleri aşağıdaki faktörlere bağlı olarak değerlendirilebilir.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanınmasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz¹¹:

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

¹⁰ Bünyamin Akdemir “Yeniden Yapılanma Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özelleştirilen İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004, s. 13

¹¹ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, <http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>, 21/08/2005

• Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim , ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

• Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

• Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

• Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

• Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

• Stratejik yönetim , organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün çok az bölümünü kullanan insanın, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı bir gerçektir.¹²

Dünya ticaretinden pay almak ya da konumlarını koruyabilmek için büyük işletmeler insan faktörüne özel bir önem vermeye başlamıştır. Özellikle yönetsel anlayışta meydana gelen değişiklikler işletmelerin insan kaynaklarına, finansal kaynakların yanında önemli bir servet olarak bakmaları da stratejik insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmıştır.¹³

Stratejik insan kaynakları yönetimi, son zamanlarda yaygın biçimde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak bakıldığında bu durum, bir yandan insan kaynakları yönetiminin değişen rolü ve artan öneminin; diğer yandan stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasının bir sonucu olarak görülebilir.¹⁴

İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, iş gören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır.¹⁵ İnsan kaynakları stratejilerindeki bu değişim ve gelişmeler tüm işletmeyi etkilemektedir.

¹² Zeyyat, Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.s. 2-3

¹³ Nurgün Kul Parlak, “ Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000/1 s. 93

¹⁴ Akdemir, a.g.t., s. 24

¹⁵ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi”, İşçi-İşveren Sendikalarının Görüşlerine Yönelik Araştırma, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>, 15/03/2005

Stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi alanına yansması ve uygulanması olarak görülebilir.¹⁶ Stratejik insan kaynakları yönetiminde örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır.¹⁷

Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansının artırılması ve örgütsel kültürünün yenilik ve esnekliği güçlendirecek biçimde geliştirilmesi için insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefler ve amaçlarla ilişkilendirilmesi biçiminde tanımlanabilir.¹⁸

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Oluşum Süreci

1970'li yılların sonlarında insan kaynakları yönetimi alanında insan kaynağının değer kazanmasına bağlı olarak yaşanan önemli bir gelişme, insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisi ile ilişkilendirilmesi çabasıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980'li yıllarda önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi, A.B.D.'de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. İkincisi, 1980'li yıllarda başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir. Üçüncü neden günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel çıkarlarını korumayı ve geliştirmeyi bilen farklı yapıda işgücünün yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır.

¹⁶ Akdemir, a.g .t., s. 26

¹⁷ Abdülkadir Şenkal, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", www.isguc.org, 21/09/2005

¹⁸ Tijen Erdut, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir, 2002, s. 6

Ayrıca¹⁹;

- Teknolojik değişim ve gelişim,
- Bilgi toplumuna geçiş,
- Küreselleşme,
- Hizmet sektörünün artan önemi,
- Değişim sürecinde iş hayatını etkileyen sosyal güçler de stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili faktörler arasındadır.

Strateji ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin gelişimi dört aşamalı bir süreç olarak ele alınabilir.²⁰

• İlk aşamada; stratejik planlama grupları ve insan kaynakları departmanı, bireysel çaba harcamaktadırlar. Birbirleriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde bir yer edinmeye çalışmaktadırlar.

• İkinci aşamada ise; İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü ile stratejik planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü, stratejik planlama gruplarına, gerekli olan işgücü bilgilerini sağlamaktadır.

• Üçüncü aşamada; İnsan Kaynakları Yönetimi ile stratejik planlama grupları arasındaki ilişkiler artmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, strateji belirlemeye ve strateji uygulamaya katkıda bulunmaya başlamıştır.

• Dördüncü ve son aşamada ise; İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkan yeteneğini artırmaktadır.

¹⁹Ömer Dinçer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, ss. 16-18

²⁰Seil Taştan, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, 22/08/2005

Bu süreç sonucunda İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik bir boyut kazandığı söylenebilir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynaklarının Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin stratejik başarılarında, insan faktörünün en kritik unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarıları, insan kaynaklarının da stratejik biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu noktada; insan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarı ile uygulanması için gereken insan kaynağının; becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilir, geliştirilebilir, yönlendirilebilir ve korunabilir. İnsan kaynakları fonksiyonu ile işletme, stratejik yönetim sürecinin entegrasyonunun söz konusu olacağı böylesi bir durum, işletmenin stratejik hedeflerine daha etkin biçimde varmasına destek olacaktır.

Günümüzdeki işletmeler, hızla gerçekleşen ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve sosyal alandaki değişim ve gelişmelerin gerisinde kalmamalıdır. Yaşanan bu değişim ve gelişmelere işletmelerin uyum sağlamasında; bilgili işgücü ile stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları anlayışına sahip olunması büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedirler. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmadır.²¹

Bilgi ve insan kaynağı işletme başarısı için ne derece önemli ise, stratejik yönetim anlayışı da bir o kadar önemlidir. Stratejik yönetimin temelinde kaynakların etkin bir

²¹ Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi", <http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>, 15/03/2005

şekilde kullanılması esası vardır. Bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılması sonucunda işletmeler, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşarak başarı elde edeceklerdir. Bu bağlamda, stratejik yönetim anlayışına sahip ve bilgiyi kullanan işletmeler için nitelikli insan kaynağı oldukça önemlidir. Bu durumun özünde ise, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı vardır.²²

Stratejik insan kaynaklarının temel hedefi; stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli olan insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. İşletmelerin başarı ve performans artışlarının temelini, insan kaynağı oluşturacağından, bu kaynağın stratejik yönetim anlayışına uygun olarak kullanılması, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı olarak değerlendirilebilir.²³

Başarılı olmak isteyen işletmeler; insan kaynaklarından en akılcı biçimde yararlanma, istenilen nitelikte, gerekli sayıda ve belirlenen zamanda insan kaynağına sahip olmak zorundadırlar.²⁴ Gün geçtikçe işgöreni ön plana çıkaran ve işgörenin iş tatmini ile bir bütünlük içerisinde değerlendiren stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi artmaktadır.²⁵

2.İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

2.1. Öğrenen Organizasyon

Yaşanan değişimler karşısında işletmelerin kısa ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, işgörenlerin bir takım bilgi ve yeteneklerle donanmasını, sağlıklı bir öğrenme ortamının varlığını ve olası zorlukları aşma konusunda tek vücut olarak hareket edebilme alışkanlığının kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Değişime hazırlıklı olmak ve yenilik yaratarak işletmenin karını ve ekonomik değerini artırmak; daha iyi

²² Akdemir, a.g.t. , s. 31

²³ Akdemir, a.g.t. , s. 31

²⁴ Burhan Aykaç; “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Nobel Yayın Ltd. Şti., Ankara, 1999, s. 119

²⁵ Numan Kurtulmuş, “Sanayi Ötesi Dönüşüm”, İz Yayınları, İstanbul, 1996, s. 32

ürünler sunmayı, operasyonel etkinliği arttırmayı, müşteriler için daha fazla değer yaratmayı, yeni pazarlara girerek sürdürülebilir bir pazar liderliği elde etmeyi, öğrenmeyi ve öğrenilen şeylerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı değişimlere işletmelerin uyum sağlayabilmesi için kullanılan örgütsel değişim araçlarından biri de öğrenen organizasyonlardır.²⁶

Öğrenen organizasyon, olan biten herşeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyondur.²⁷

Öğrenen organizasyonlar, geleceğin bugünden daha iyi olacağı umudunu verirler, yenilikçi ve yaratıcı çalışanları özendirirler ve ödüllendirirler. Bu organizasyonlarda, çalışanların düşüncelerine ve yeni fikirlerine değer verilir. Onların buldukları bölüm ve basamak ne olursa olsun organizasyona katkı yapacaklarına inanılır, yetkinliklerine güven duyulur.²⁸

Öğrenen organizasyonları oluşturmak ve organizasyonel öğrenme sürecini desteklemek için bazı temel ilke ve öneriler şu şekilde özetlenebilir²⁹:

- Çalışanlar arasında öğrenen organizasyon olma konusunda bir baskı ve aciliyet duygusu yaratılmalıdır. Müşteri beklentileri ve rekabet baskısı vurgulanmalıdır.
- Öğrenme, değişim ve gelişme, kurumsal kültürün yani inanç ve değerler sisteminin temel unsurları arasında mutlaka yer almalıdır.
- Vizyon ve stratejiler öğrenmeyi destekleyecek, yenilik ve değişiklikleri özendirecek esneklikte olmalıdır.

²⁶ Muzaffer Aydemir, "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, s. 28-43.

²⁷ Recai Coşkun, " Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler", **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000/1, s. 109

²⁸ Barutçugil, a.g.e. , s. s. 145-150

²⁹ Barutçugil, a.g.e. , s.154

- Organizasyon içinde yaratıcılığa ve farklılığa değer verilmesine önem verilmelidir.
- Etkili öğrenme kaynakları bulunmalı, işe yarayan yöntemler geliştirilmelidir.
- Öğrenmeyi destekleyecek bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.
- Öğrenmenin her türüsü ve özellikle deneyimlerin paylaşılması desteklenmeli, çalışanların öğrendiklerini ise uygulamalarına, yorumlamalarına ve genelleştirmelerine yardım edilmelidir.
- Öğrenilenlerin kurumsallaştırılmasına, organizasyon içinde tartışılmasına, yapılan işlerle bağlantısının kurulmasına, özümsemesine ve organizasyonel amaçlara katkı sağlamasına özen gösterilmelidir.
- Kurumsal hafızanın oluşturulmasına ve geliştirilmesine çaba harcanmalıdır.

2.2. Değişim Yönetimi

Organizasyonlar, zaman içerisinde yaşanmakta olan sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek ve giderek karmaşıklaşan sorunlara çözümler getirebilmek için yeni arayışlara yönelmektedirler. Değişmeler sürdüğü sürece işletmeler de sorunlara çözümler getirmek için yeni arayışlarda bulunacaklar, bu amaçlarla sağlanan gelişmeler de sürekli devam edecektir. İşletmeler için bu kadar önemli olan değişim kavramının basit bir tanımını yapmak, tüm yaşantımızın değişim içinde geçmesine rağmen oldukça zordur.

Genel anlamda değişim, herhangi bir sistemin, (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir.³⁰

³⁰ Bülent Tokat ve Hakan Kara, "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 3, Kasım 1999, ss. 237- 252.

Diğer bir tanıma göre değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir.³¹

Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için, organizasyonun yönetim biçiminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum organizasyonları köklü biçimde yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Esnek bir organizasyon yapısı ve öğrenen bir örgüt kültürü, Değişim Yönetimi için gerekli unsurlardır.³²

Değişiklikler, organizasyonlarda çalışanlar arasında farklı zamanlarda benimsenmektedir. Yenilikçiler, hemen her şeyi ilk deneyenlerdir. Onları Erkenciler izler. Değişim yöneticilerinin çabalarını öncelikle bu gruplar üzerinde odaklandırmaları ve bu gruplardaki insanları kazanmaları gerekir. Bazı insanlar asla değişmezler, son derece inatçıdırlar. Bir organizasyonda gündeme gelen bir değişiklik eğer çalışanların yüzde beşi tarafından benimsenmiş ise bu o değişikliğin tohumlarının atıldığı anlamına gelmektedir. Eğer çalışanların %20'si değişikliği benimsemişse, bu artık o değişikliğin durdurulamaz ve geri dönülmez bir şekilde organizasyona yerleştiğini göstermektedir. Yenilikçiler ve erkenciler değişikliği kabul ettiklerinde değişikliğin gerçekleşmesi güvence altına alınmış olmaktadır.³³

İşletmelerde uygulanan değişim yöntemlerini genel olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar; evrimci ve devrimci değişim yöntemleridir.

³¹ Meryem Akoğlan Kozak ve Hatice Güçlü, Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29, 23/08/2005

³² Mahmut Tekin, Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi, http://www.bilgiyonetiimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268, 21/03/2005

³³ Barutçugil, a.g.e. , s.159

Evrimci değişim; daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyarlanma fikrine dayalı bir değişimi anlatmaktadır. Evrimci değişim, genellikle aşamalı, yavaş ve kapsamı bakımından dar bir değişim süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bir örgütün yapısından ve stratejisinde şiddetli ve ani bir değişim gerektirmeyen, ancak içinde yer aldığı çevredeki değişimlere uyum sağlamak için sürekli ilerlemeye ve uyum sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması evrimci değişim olarak nitelendirilir.³⁴

Devrimci değişim; ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen ve çevreyi de etkileyebilecek türde bir değişimi anlatmaktadır. Devrimci değişim, hızlı, dramatik ve oldukça geniş bir alan üzerinde yoğunlaşmış bir değişimdir. Bu tür değişim, örgütsel etkinliği sağlamada yeni fırsatların ve yöntemlerin hızlı bir biçimde elde edilebilmesi için cesur atılımlar yapılmasını gerektirir.³⁵

2.3. Organizasyonda Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon)

Yeniden yapılanma (reorganizasyon) irili ufaklı, her çeşit kurum ve kuruluşun, değişen koşullara intibak edememelerinin ve bu nedenle yaşama ve gelişme güçlerini yitirmelerinin meydana çıkardığı bir zorunluluğun eseridir. Yeniden yapılanma en genel anlamda, organizasyon yapısında yapılan bir değişikliği belirtir. Organizasyon yapısındaki değişim ve gelişmeler, belli birim ya da birimleri ilgilendiren küçük ölçekte olabileceği gibi örgütün tümünü ilgilendiren daha büyük ölçekte de olabilir. Ancak yeniden yapılanma genellikle bütün organizasyonu kapsayan bir çalışma olarak tanımlanmaktadır.³⁶

³⁴ Belkis Özkara, *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999, s. 85

³⁵ İnan Özalp ve Hülya Öcal, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 1997, ss.125-135.

³⁶ Semih Yön, *Karma Yeniden Yapılanma Teknikleri*
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=reeng>, 22/05/2005

Genel olarak yeniden yapılanma, rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda baştan aşağı yeniden düzenlemesidir.³⁷

Yeniden Yapılanma performans geliştirmeyi amaçlamakta ve süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bakış açısı olarak, geniş ölçeklidir ve mevcut süreçlerdeki sorunları çözmek yerine bu süreçleri ortadan kaldırıp yerine yeni yapılar koymayı amaçlamaktadır.

2.4. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (Benchmarking), bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını veya diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek alarak başarılı yönlerini pekiştirmesi ve zayıf olduğu yönlerini geliştirmesidir.³⁸

İlk bakışta son derece basit olarak görülen bu yönetim tekniğini ilk kez bilimsel yöntemlere dayalı olarak uygulayan ABD'deki Rank Xerox adlı şirkettir. Bu şirkette görev yapan Robert C. Camp'ın katkılarıyla kıyaslama geliştirilmiş ve organizasyonel performansı arttıracak bir yönetim tekniği olarak dikkat çekmiştir. Xerox deneyimi başka şirketlere de örnek olmuştur. Günümüzde birçok şirket ve organizasyon kıyaslama konusu ile yakından ilgilenmektedir.³⁹

Gerçek kıyaslama, kesintisiz bir süreçtir. Çünkü piyasa sürekli değişim içindedir. Piyasaya yeni giren firmalar süreçleri sürekli araştırmakta, yeni teknolojileri özümsemekte ve işlemleri geliştirmektedir. Kıyaslama yapan her firmanın hedefi, Kendi

³⁷ Metin Göker, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, **Türkiye Genç İş Adamları Derneği**, İstanbul,1996

³⁸ Barutçugil, a.g.e. , s. 197

³⁹ C.Can Aktan, Stratejik Yönetim ve Benchmarking,

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 22/08/2005

Sınıfının En İyisi olabilmek için sürekli gelişme peşinde olmaktır. Bu hedefe ulaşılması bir kez başarıldıktan sonra da o konunun korunabilmesi için daha da fazla gelişme peşinde olunmalıdır. Böylece, kıyaslama, kurum performansını geliştirmek için sürekli bir uğraş haline gelir.⁴⁰

Kıyaslamanın temelinde yatan noktalar şunlardır⁴¹:

- Sürekli gelişim esastır.
- Atılımcı olumlu bir yaklaşımdır.
- Uygulamalara yöneliktir.
- Yalnızca en iyi uygulamalara döndüktür.
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayanır.
- Belirlilik: Kıyaslamanın kapsamı tümüyle belirlenmelidir.
- Ölçülebilirlik: Kıyaslamanın temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür.
- Uygunluk : Kıyaslama yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır.
- İlerlemeyi hedeflemek.
- Yönetici yaptığı yatırım bilgisini (Pozitif, negatif ya da tarafsız) kıyaslama ile öğrenir.

2.5. Kurum Kültürü

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının başarısındaki kritik bir faktör kurum kültürüdür. Kurum kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşıma verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırdeden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum Kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür,

⁴⁰ F .Meltem Yücesoy, Benchmarking-Kıyaslama,

<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama5>, 19/05/2005

⁴¹ Yücesoy, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama5>, 19/05/2005

çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezi kazandırır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.⁴²

Kurum kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde kurum kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.⁴³

Kurum kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, kurumsal ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Kurum kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.⁴⁴

2.6. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin sosyal sorumlulukları, modern yönetim anlayışında üzerinde sıklıkla durulmaya başlanan ve tartışılan bir konu haline gelmiştir. Günümüzde toplum, giderek artan bir oranda işletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri konusunda baskı yapmaya başlamış ve bunun sonucunda topluma hizmet amacı gözetilmeksizin, sadece kar amacına yönelik firmaların başarı şansı azalmıştır. Artık yöneticiler, erk ve yetkilerini kullanırken toplumsal eğilimlerden büyük ölçüde etkilenerek kararlarını insani, sosyal, politik, yasal ve ahlaki boyutlarını düşünmeden alamaz hale gelmiş, işletmelere bir takım olanaklar sağlayan ve bir takım kısıtlamaları da beraberinde getiren çevresel faktörleri de dikkate almak zorunda kalmışlardır. Bu nedenle, yaşamak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin, toplumun istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olması, çevreyi koruması ve ahlaki davranabilmesi vazgeçilmez bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁵

⁴² Barutçugil, a.g.e. , s.207

⁴³ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 2000

⁴⁴ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, 1991

⁴⁵ Ferit Ölçer, “Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl:40 Sayı:473, Mayıs, 2001, ss. 22-23.

Sosyal sorumluluk kavramının tanımı şu şekilde yapılabilir⁴⁶:

Sosyal sorumluluk; “ işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve nihayet tüm toplum) hiçbirinin çıkarlarına zarar verilmeden yönetilmesi” şeklinde tanımlanabilir.

Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk; “ iş adamlarının, toplumun değer ve amaçları açısından arzu edilen yolları takip ederek, bu yönde kararlar vermesi ve işletmenin yönetilmesi konusunda bağlı olduğu mecburiyetler ” şeklinde ifade edilmektedir.⁴⁷

İşletmelerin ilişkili oldukları birçok sosyal sorumluluk alanları vardır. Bunlar, sosyal sorumlulukların sınırlarını veya kapsam ve konularını oluşturmaktadır.

Sosyal sorumlulukların kapsamını şu şekillerde maddeleyebiliriz⁴⁸ :

- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ilk konu, işletmenin ve onun yöneticilerinin, hissedarlara veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleridir,
- Sosyal sorumluluk kapsamına giren ikinci konu, yakın çevreye istihdam olanaklarının teminidir, işe almada, cinsiyete, ırka ve sosyal sınıflara eşit davranılmalıdır,
- Tüketici korunmalıdır,
- İş ahlakına sahip olunmalıdır. Haksız ve aşırı karlar elde etme, rakip firma mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi iş ahlakına ters davranışlar sergilenmemelidir,
- Çevre kirliliği önlenmeli ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunmalıdır,
- İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar olmalıdır.

⁴⁶ Dinçer, a.g.e. , s.155.

⁴⁷ Sabahat Bayrak, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Haziran 2001, s.83.

⁴⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, ss.103-107.

2.7. Balanced Scorecard: Uygulanabilir Strateji

Stratejiler, ancak, çalışanların bireysel anlamda ve takımlar olarak uzun ve kısa dönemli hedefleriyle ilişkilendirilirse ve bir bütünlük oluşturulursa başarıyla uygulanabilirler. Bu zorunluluk organizasyonu bir bütün olarak ele alan, vizyonu stratejilere ve stratejileri de hedeflere dönüştüren bir yönetim yaklaşımı olan Balanced Scorecardın benimsenmesini gerektirmektedir.

Organizasyonlarda vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç olarak da görülen Balanced Scorecard, yöneticilere uzun dönemli stratejik hedeflerin kısa dönemli eylemlere dönüştürülmesinde aşamalı bir yaklaşım ile yol gösteren ve sonuç olarak stratejik kararlar ile uygulamaları bütünleştiren yeni bir yönetim sistemidir.⁴⁹

Aşağıda Balanced Scorecard ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ilişkisi daha detaylı ele alınacaktır.

3. BALANCED SCORECARD VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. Balanced Scorecard ve İnsan Kaynakları Yönetimi

XXI. yüzyılda çağdaş organizasyonlar insan kaynakları bölümünü stratejik ortak olarak görmek istemektedir. İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü, strateji, performans ve çalışan bütünlüğünü sağlama olarak tanımlanmaktadır. Yeni ekonomide insan kaynakları, değer yaratan en önemli unsur haline gelmektedir. Başarılı insan kaynakları uygulamaları; değer zinciri ile tanımlanabilen katkı, yüksek performanslı insan kaynakları sistemleri, sistem düzenlemeleri ve etkinlik parametrelerinden oluşan dört ana faktörü içermektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi için maliyetler ile yaratılan

⁴⁹ Barutçugil, a.g.e. , s.132

değer arasındaki denge sağlanmaktadır. Hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılama oranı, yetkinliklerin gelişim oranı, insan kaynakları sistemlerinin çalışanların bütünsel performansı üzerindeki etki oranı gibi konular önem kazanmaktadır. Balanced Scorecard'ı uygulayan organizasyonlar diğerleri karşısında önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmektedir.⁵⁰

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir. Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir:

- Vizyon engeli- kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılma olmaması
- Operasyonel engel- bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması
- Yönetim engeli- üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi
- İnsan engeli- insan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması⁵¹

Bu araştırmanın sonucunda Kaplan ve Norton şirket performans metriklerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurguluyor:

- Finansal boyut
- Müşteri boyutu
- Operasyonel boyut

⁵⁰ Barutçugil, a.g.e., s.139

⁵¹ Yılmaz Argüden ve Engin Sağdıç, "Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard", 1. Baskı, İstanbul, Arge Danışmanlık Yayınları, s. 13

- Öğrenme ve gelişme boyutu⁵²

Bu boyutlardan Öğrenme ve gelişme boyutunun insan kaynakları tarafından uygulanması şirkete katkılar sağlayacaktır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar; finansal, müşteri ve iç işleyiş yöntemleri boyutlarında belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı sağlar. Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır;

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak.

İleriki bölümlerde bu kategoriler detayları ile anlatılacaktır.

3.2. Strateji Belirleme, Uygulama ve Başarı Göstergeleri

Organizasyonlarda strateji belirleme ve stratejik planlama, özellikle günümüz koşullarında önemini daha da artırmış bulunmaktadır. Konunun bu önemi nedeni ile stratejik yönetim, işletme yönetiminin bir konusu olarak sürekli gelişmektedir. Stratejiler, işletmelerin dış ve iç çevre koşullarına bağlı olarak ve kendi misyon ve vizyon anlayışları doğrultusunda, işletme kaynaklarının hangi alanlara ve hangi amaçlar için tahsis edileceğini gösteren temel tercihlerini ifade etmektedir. Bu temel stratejiler daha sonra, organizasyonun değişik alanlarında değişik amaçlara çevrilecek; çeşitli taktik kararlar ve politikalarla uygulamaya aktarılacaktır. Strateji uygulamaları, iletişim, bilgi sistemleri, organizasyon, önderlik, motivasyon, çatışma yönetimi, değişim, bütçeleme, sistem ve prosedürler gibi çeşitli konuları içeren faaliyetler topluluğudur.⁵³

⁵² Argüden, a.g.e, s.14

⁵³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta, 9, Basım, İstanbul, 2003, s. 455

3.3. Stratejik Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard

Bilgi çağına geçişle birlikte örgütlerin yönetim ve ölçümleme modelleri de değişmektedir. Bu çağda; müşteri ilişkileri, çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, tedarikçilerle ilişkiler gibi kavramlar, performansı belirleyen kilit noktalar haline gelmiştir.

Balanced Scorecard, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Balanced Scorecard; şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Balanced Scorecard'ın hedefleri ve ölçüleri, şirketin uzun dönemli varmak istediği yere göre oluşturduğu vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak oluşturulur. Balanced Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: finansman, müşteriler, iç işleyiş yönetimi, öğrenme ve büyüme.⁵⁴

Balanced Scorecard, örgütün vizyon ve stratejilerine göre yukarıda sözü edilen dört ana açıya göre, amaçların, ölçülerin, hedeflerin ve girişimlerin ne olduğunu ortaya çıkarır.

Yöneticiler Balanced Scorecard kullanarak her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları artırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilirler.

⁵⁴ Nezahat Güçlü, a.g.m.

3.4. Balanced Scorecard ve Performans Göstergeleri

Performans Göstergeleri tek başlarına operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha büyük hacimde iş yapılmasını sağlayıp sağlayamadığı veya finansla performansta bir artış olup olmadığı gibi hususları açıklamak için yeterli değildir. Balanced Scorecard iyi hazırlandığı takdirde elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergelerinin de bir karışımını kapsar.

Balanced Scorecard'ı kullanan işletmeler; finansal nitelikli göstergeler, müşteri ile ilgili göstergeler, içsel süreçlerle ilgili göstergeler ve kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergelere ek olarak, başka grup göstergeleri de stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanabilirler. Burada bu göstergeleri kullanmaktan maksat, organizasyonun performansını bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde görebilmektir.⁵⁵

3.5. Organizasyonlarda Vizyon ve Stratejilerin Uygulamaya Dönüştürülmesinde Balanced Scorecard

Organizasyonlarda vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç olarak da görülen Balanced Scorecard, yöneticilere uzun dönemli stratejik hedeflerin kısa dönemli eylemlere dönüştürülmesinde aşamalı bir yaklaşım ile yol gösteren ve sonuç olarak stratejik kararlar ile uygulamaları bütünleştiren yeni bir yönetim sistemidir.⁵⁶

Vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesi Balanced Scorecard'ı uygulayan organizasyonlarda dört adımda gerçekleştirilir⁵⁷:

Birinci adımda, yöneticilerin ve tüm çalışanların organizasyonun vizyon ve stratejisi hakkında bir anlayış birliğine ulaşmaları sağlanır.

⁵⁵ Koçel, a.g.e. , s. 458

⁵⁶ Barutçugil, a.g.e. , s.132

⁵⁷ Barutçugil, a.g.e. , s.s. 133, 134

İkinci adımda stratejik geri bildirimler ve değerlendirmeler yapılır ve öğrenme sağlanır. Geri bildirim ve öğrenme organizasyonlara, stratejik öğrenme yeteneğini kazandırır.

Üçüncü adımda, iş planlaması yaklaşımı kullanılır. İş planlaması, organizasyonların iş ve finansal planlarını bütünleştirmelerini sağlar. Bu adımda hedefler netleşir ve stratejik girişimler düzenlenir.

Dördüncü adımda ise, stratejilerin organizasyon içinde yaygınlaştırılması, öğretilmesi ve ilişkilendirilmesi sağlanır. Stratejiler, uzun dönemli hedefler ve kaynaklar bu adımda birbirleriyle ilişkilendirilir.



II. BÖLÜM

İŞLETMEDE HEDEF BELİRLEME ARACI OLARAK BALANCED SCORECARD MODELİ

1. BALANCED SCORECARD'IN TEMEL ÇERÇEVESİ

1.1. Balanced Scorecard'ın Tanımı

Türkçe'ye kurumsal karne, denge kontrol paneli, stratejik hedef kartı gibi çeşitli isimlerle çevrilen ve performans ölçüm yöntemi olan Balanced Scorecard, literatüre 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından Harvard Business Review'de yayınlanan; "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir.⁵⁸

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.⁵⁹

⁵⁸Ali Şahin Örnek, http://www.izmirnews.com/bilisim_makaleleri/devam.asp?yid=17, 13/02/2005

⁵⁹Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard", Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi, C.2, 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html>, 13/02/2005

Balanced Scorecard, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Balanced Scorecard'ın hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Balanced Scorecard' da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı daha önce de ifade ettiğimiz gibi dört farklı boyuttan değerlendirilir: finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme. Bu dört farklı boyut, Balanced Scorecard'ın ana çerçevesini oluşturur.⁶⁰

Ölçüm veya ölçülebilir olmak dört boyutun sağlıklı ve dengeli olarak yönetilmesi için gereklidir. Belirlenmiş hedefler ve ölçüm kriterleri kurumsal motivasyonun sağlanması ve kurum stratejilerinin değerlendirilebilmesini sağlar.⁶¹

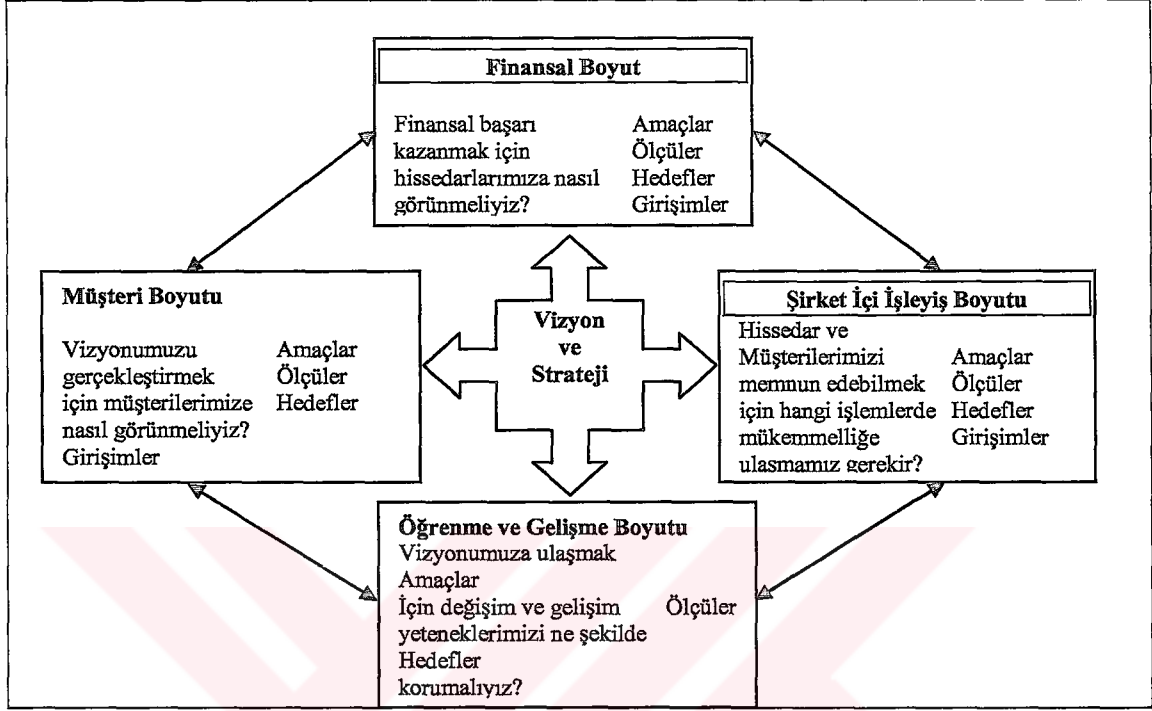
Balanced Scorecard yaklaşımı ile örgütler, performanslarını, finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açılarından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, işgörenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler.⁶²

⁶⁰ Robert Kaplan ve David Norton, "The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance" , **Harvard Business Review**, January-February, 1992, s.71.

⁶¹ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite**, Maestro Yayınları, İstanbul, 2002, s.48.

⁶² Mehmet Özbirecikli ve Ferit Ölçer; "Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı:2, Kasım 2002, s.s. 34-35.

Şekil 1: Balanced Scorecard'ın Dört Boyutu



Kaynak: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced Scorecard-Sirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, s. 10.

1.2. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması

1.2.1. Finansal Boyut

Balanced Scorecard'da organizasyonun uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef Balanced Scorecard'da yer alan bütün diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Organizasyon içinde diğer boyut çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler

neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir.⁶³

Her bir işletme biriminin yöneticileri kendi Balanced Scorecard'ın finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun finansal ölçüleri belirlemelidir. Finansal amaç ve ölçüler çift yönlü rol oynamalıdır. Hem elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamalı, hem de Balanced Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi olmalıdır.

Bir şirket yaşam sürecinin değişik dönemlerinde birbirinden çok farklı finansal amaçlara sahip olur. İşletme stratejisi teorisinde pazar payını artırma aşamasından konsolidasyon, pazarı terk etme ve tasfiye aşamalarına kadar bir şirketin takip edebileceği stratejilerden birkaç değişik strateji önerilmektedir⁶⁴;

- Büyüme
- Sürdürme
- Hasat

Yaşam süreçlerinin başlangıcında olan, nakit akışı eksi değerinde ve sermayenin karlılık oranının düşük olabildiği büyüme aşamasında şirketler büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere önemli ölçüde sahiptirler. Gelecek için yapılan yatırımlara harcanan miktar, kısıtlı sayıdaki ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelirden daha yüksek olabilir.⁶⁵

⁶³ Metin Sağmanlı ve Çağla Ersen, “ Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, **Öneri Dergisi**, M. U. , SBE, Cilt:4, No:16, İstanbul, 2001

⁶⁴ Kaplan, Robert S.-Norton, David, P., Çev. Serra Egeli, **Balanced Scorecard- Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1999, s.62

⁶⁵ Amaratunga, Dilanthi- Baldry David – Sarshar Marjan ; “Assesment of Facilities Management Performance- What Next?”, **Facilities**, Vol. 18, No. 1 / 2 2000, s. 66

Sürdürme aşamasında, bir kurumu oluşturan farklı işletme birimlerinin büyük çoğunluğu hala yatırımcılara cazip geliyor fakat yatırımcılar sermayeleri karşısında çok yüksek karlar elde etmeyi umuyor olabilirler. Bu aşamada organizasyonların amacı karlılık ile bağlantılı olacaktır. Bu amaç muhasebe gelirleriyle ilişkili, örneğin işletme geliri ve brüt kar gibi ölçülerle ifade edilebilir.⁶⁶

Birtakım işletmeler de artık yaşam süreçlerinin olgunluk aşamasına ulaşmışlardır. Şirket artık daha önceki aşamalarda yapılan yatırımların sonucunu almak istiyorsa hasat aşamasına gelmiş demektir. Temel amaç şirkete giren nakit akışını maksimum düzeye çıkartmaktır. Hasat aşamasında şirketlerin finansal amaçları, nakit akışının bir değer kaybı olmadan sürdürülmesi ve sermaye gereksiniminin azaltılmasıdır.⁶⁷

Normal bir seyir izlediği takdirde şirket büyüme, sürdürme, hasat ve pazarı terk etme aşamalarından geçecektir. Bu nedenle, her şirketin yılda en az bir kez olmak üzere, düzenli aralıklarla finansal amaçlarını gözden geçirerek finansal stratejisini teyit etmesi veya değiştirmesi gerekir.

1.2.2. Müşteri Boyutu

Organizasyonlar; organizasyonun finansal hedef ve gelirlerini oluşturacak ve kaynakları temsil edecek rekabet edecekleri müşteri ve pazar kesimini tanımladıktan sonra şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerinin hedef müşteri ve pazar kesimleriyle uyumlu hale getirilmesini sağlarlar.⁶⁸

⁶⁶ Paul R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons, Newyork, 2002, s. 17

⁶⁷ Kaplan, Norton, Çev. Egeli,, a.g.e., s.63

⁶⁸ Kaplan, Robert S.-Norton, David, P.; “ Using Balanced Scorecard as a Stratejik Management System” , **Harward Business Review**, January-Februry, 1996, s. 78

Uzun dönemde mükemmel bir finansal performans elde etmek isteyen organizasyonların, müşterilerin değer verdiği ürün ve hizmetler üretmeleri ve teslim etmeleri şarttır.

Yöneticiler, organizasyonun misyon ve stratejisini Balanced Scorecard'ın müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürdükten sonra, müşteri tatmini ve memnuniyetini amaç edinmelidirler. Organizasyonlar öncelikle mevcut ve potansiyel müşteri nüfusu içindeki pazar kesimlerini tanımlayarak daha çok hangi kesimlerde rekabet etmeyi istediklerini belirlemelidirler. Hedef kesimlere sunulacak değer önerilerini belirlemek Balanced Scorecard'ın müşteri boyutu hedef ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, Balanced Scorecard'ın müşteri boyutu bir şirketin misyon ve stratejisini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürerek tüm şirkete yayılmasını sağlar.⁶⁹

Genellikle mevcut ve potansiyel müşterilerin değişik tercihleri, ürün ve hizmetler hakkında farklı değerlendirmeleri vardır. Strateji geliştirme çalışmaları sırasında detaylı bir pazar araştırması yapılarak, farklı müşteri ve pazar kesimleri ve onların ürün ve hizmetlerin fiyat, kalite, iş yapma, görüntü, tanınma ve hizmet gibi faktörleri ile ilgili tercihleri ortaya çıkarılmalıdır. Daha sonra şirketin stratejisi hedeflediği müşteri ve pazar kesimlerine göre belirlenir. Şirketin stratejisini tanımlayan Balanced Scorecard, hedef olarak belirlenen her farklı bölümde gerçekleştirilmesi gereken müşteri amaçlarını açıkça tespit etmelidir.⁷⁰

Pazar kesimi, bir pazar içinde, benzer satın alma özelliklerine sahip alıcılar grubunun oluşturduğu kesimdir. Bir pazar nadiren homojen olur. Normal bir pazar mamul özellikleri, fiyat, dağıtım kanalı, satış sonrası hizmetler gibi kritik faktörlerde

⁶⁹ Kaplan,Norton, Çev.Egeli, a.g.e., s.82

⁷⁰ Kaplan, Norton , a.g.m., s. s. 80-81.

birbirinden farklılaşan alıcılara sahiptir.⁷¹ Bir şirket, pazar kesimlerini belirleyip hedefledikten sonra bu hedef kesimlere ulaşmak için kullanacağı amaç ve ölçülere karar verebilir. Şirketler müşteri boyutunda genellikle iki ölçü dizisi kullanmaktadır:⁷²

1- Birinci dizi hemen hemen tüm şirketlerin kullanmak istediği genel ölçülerdir. Müşteri tatmini, pazar payı ve müşteri devamlılığı gibi.

2- İkinci ölçü dizisi, müşterilerden elde edilen sonuçları yaratan performans etkenlerini kapsamaktadır.

Performans etkenleri ölçüleri, şirketin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürmeye çalışacağı değer tekliflerinin neler olacağını belirler.

1.2.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu

Şirket içi işlemler boyutu için, yöneticilerin, şirketin müşteriler ve hissedarlarla ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemeleri gerekir. Şirketler, genellikle finansal ve müşteri boyutları ile ilgili amaç ve ölçüleri belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu sıralama, şirketlerin iç işleyiş yöntemlerinde kullanacakları ölçüleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olur.⁷³

Şirket içi yöntemler boyutunun amaç ve ölçülerinin oluşturulması, Balanced Scorecard ile geleneksel performans ölçüm sistemleri arasındaki en önemli farklılıklardan birini ortaya çıkarır. Geleneksel ölçüm sistemleri, mevcut sorumluluk merkezleri ve departmanları kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanır. Günümüzde birçok şirket

⁷¹ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 187.

⁷² Kaplan, Norton , a.g.m, s. 82

⁷³ Kaplan, Norton , a.g.m, ss. 82- 83

değerlendirme ve kontrolde temel yöntem olarak sadece finansal sonuçlardaki sapma analizlerini kullanmamakta, finansal ölçüleri, kalite, randıman, kapasite ve üretim süresi ölçüleri ile tamamlamaktadırlar. Bu performans ölçüm sistemleri, sadece aylık sapma raporlarını baz alan değerlendirme sistemlerine göre büyük bir gelişmeyi temsil etmesine rağmen yine de şirketin ticari faaliyetlerinin bütününe değil, ayrı ayrı departmanların performanslarını geliştirmeye yöneliktir. Daha güncel performans değerlendirme yöntemleri şirketlerde siparişlerin karşılanması, satın alma, üretim, planlama ve kontrol gibi birçok farklı departmanı kapsayan işlemlerdeki performansın ölçülmesini önermektedir. Bu işlemlerin maliyet, kalite, işlenen hammadde miktarı ve zaman ölçülerinin de tanımlanması ve ölçülmesi gerekecektir.⁷⁴

Günümüzde tüm şirketler kaliteyi geliştirmek, işlem süreçlerini kısaltmak, verimlilik ve kârlılığı artırmak, işlenen hammadde miktarını maksimize etmek ve işlemlerin maliyetini düşürmek için çalışmalar yapmaktadır. Bu nedenle şirketlerin bu konulara yoğun bir şekilde odaklanmaları, önemli bir rekabet avantajı elde etmelerinde yeterli olmayacaktır. Bir şirket tüm iş yöntemlerinde, yani kalite, zaman, verimlilik ve maliyette rakiplerini geride bırakmayı başaramadıkça, kaydedilen gelişmeler şirketin yaşantısını kolaylaştıracak fakat belirgin rekabet avantajları kazanmasına neden olmayacaktır.⁷⁵

Balanced Scorecard'daki iç işleyiş yöntemleri boyutunun amaç ve ölçüleri, hedef müşteri ve hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir. Bu işlem, genellikle şirketin mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yepyeni iş yöntemlerini ortaya koyacaktır.

⁷⁴ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 116

⁷⁵ Amaratunga, a.g.m., s. 68

1.2.3.1. Şirket İçi İşlemler Değer Zinciri

Her şirket, müşterilerine değer yaratmak ve finansal çalışmalar elde etmek amacıyla farklı bir dizi işlem uygular. Bununla birlikte şirketler genel değer zinciri modelini kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri bir şablon oluşturabilir. Bu model üç temel iş sürecini kapsamaktadır⁷⁶:

- Yenileme : şirket, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratır.
- Operasyonlar : mevcut ürün ve hizmetlerin üretildiği ve müşteriye ulaştırıldığı aşamalarıdır.
- Satış sonrası hizmetler : satıştan ve teslimattan sonra müşteriye sunulan hizmettir.

1.2.3.2. Yenileme Süreci

Yenileme sürecinde yöneticiler pazarın büyüklüğünü, müşteri tercihlerini ve hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarını belirlemek amacıyla bir pazar araştırması gerçekleştirir. Şirketler iç işleyiş yöntemlerinde özel müşteri isteklerini karşılayacak şekilde değişiklikler yapmaya başladığı zaman, pazar büyüklüğü ve müşteri tercihleri, şirketin başarısı için hayati önem taşıyan unsurlar haline gelir.

Müşteri ve pazar araştırması için kullanılacak ölçüler, yeni geliştirilen ürün ve hizmet sayısı, hedef müşteriler için özel ürün ve hizmet geliştirmedeki başarı veya sadece yeni doğan ve gelecekte geçerli olacak müşteri tercihleri konusunda yapılan pazar araştırması olabilir.⁷⁷

⁷⁶ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 120.

⁷⁷ Peter E.D. Love ve Gary D. Holt "Constructing Business Performance Measurement : The SPM Alternative" , **Business Process Management Journal**, Vol. 6, No.5, 2000, s. 295

Pazar ve müşterilerle ilgili bilgiler, yenileme işleminin ikinci basamağını oluşturan ürün/hizmet tasarım ve geliştirme süreci için gereken veriyi sağlar. Şirketin araştırma ve geliştirme ekibi bu aşamada,

- Müşterilerin değer vereceği, tamamıyla yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirmek için araştırma yapar,
- Mevcut teknolojinin geleceğin ürün ve hizmetlerinde de kullanılmasını sağlayacak uygulamalı araştırmalar yapar,
- Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesi için yoğun geliştirme çalışmaları yapar.⁷⁸

1.2.3.3. Operasyonel İşlemler

Operasyon ile ilgili işlemler bir şirkette kısa dönemli değer yaratılmasını temsil ederler. Bu süreç müşteriden sipariş alınması ile başlar ve ürün veya hizmetin müşteriye teslim edilmesi ile sona erer. En önemli husus, mevcut ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere verimli, tutarlı ve dakik bir şekilde ulaştırılmasıdır.⁷⁹

1.2.3.4 Satış Sonrası Hizmet

Satış sonrası hizmet, iç değer zincirinin son aşamasını oluşturur. Garanti ve tamir işlemleri, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilatı gibi işlemlerin hepsi satış sonrası hizmetler kapsamındadır. Şirketlerin müşterilerine sunduğu değer tekliflerinin en önemli ögesi, ihtiyaçları karşılayan, dostane hizmet ve güvenilir garanti sağlamaktır. Müşterilere verilen satış

⁷⁸ Amaratunga, a.g.m., ss. 68- 69

⁷⁹ Love, Holt, a.g.m., s. 297

sonrası hizmet kapsamında, bazı büyük mağazalar, satın alınan malların değiştirilmesi ve iadesi için birçok kolaylıklar tanımaktadır.⁸⁰

Hedef müşterilerinin üstün satış sonrası hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan şirketler, operasyon işlemleri için önerilmekte olan zaman, kalite ve maliyet ölçülerini aynen kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını ölçebilirler. Böylece devir süreci hata veya aksaklıkların ne süratle yanıtladığını ve giderildiğini ölçebilir. Maliyet ölçüleri, satış sonrası hizmet işlemlerinin verimliliğini değerlendirebilir.⁸¹

Satış sonrası hizmetin bir diğer yönü de faturalama ve tahsilat işlemidir. Vadeli veya şirkete özel kredi kartlarıyla satış yapan şirketler, faturalama, tahsilat ve anlaşmazlıkların çözümü işlemlerine maliyet, kalite ve dönüş süresi gibi ölçüler koymak zorunda kalacaktır. Tehlikeli veya çevresel duyarlılığa sahip kimyasallar üreten ve kullanan şirketler, atıkların ve yan ürünlerin güvenli bir şekilde yok edilmesi için gereken önemli tedbirlerle ilgili ölçüler de geliştirmek zorunda kalacaktır.⁸²

1.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Balanced Scorecard'ın dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar.⁸³

⁸⁰ Amaratunga, a.g.m., s. 69

⁸¹ Love, Holt, a.g.m., s. 298

⁸² Love, Holt, a.g.m., s. 298

⁸³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Strategy Maps**, Harvard Business School Press, s. 82

Balanced Scorecard, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgular. Organizasyonlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir.

Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır:

1. Çalışanların yetenekleri,
2. Bilgi sistemlerinin yeterliliği,
3. Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak.

1.2.4.1. Çalışanların Yetenekleri

Son on beş yıl içinde yönetim ile ilgili düşünce yapısında kaydedilen en önemli değişikliklerden biri, çalışanların rolünün farklılaşmasıdır.

Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklik, şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir.

Yapılan işlemler ve müşteriye yönelik performansın geliştirilmesi ile ilgili fikirler, giderek artan bir oranda bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan kişiler tarafından üretilmelidir.

İç işleyiş yöntemleri ve müşterilerle ilgili geçmişte belirlenmiş olan standartlar temel olarak alınıp sürekli olarak bu temel üzerine yeni ilaveler yapılmalıdır.⁸⁴

Müşterinin finansal profilinin etkili bir şekilde değerlendirilebilmesi için öncelikle çalışanların ürün ve hizmetleri hakkında çok iyi bir eğitim almış olması ve bu ürün ve hizmetler içinden müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek özellikte olanları sunabilecek beceriye sahip olması gereklidir. Yöneticilerin, müşteri ile direkt muhatap olan çalışanlarına bu yetenekleri kazandırmaları ve sadece müşteri isteklerine cevap veren kişiler olmaktan çıkıp müşteriler için aktif, güvenli ve değerli birer finansal danışman haline dönüşmeleri için birkaç yılı kapsayan bir eğitim programı uygulanması gerekmektedir.⁸⁵

1.2.4.2. Çalışanlar İle İlgili Temel Göstergeler

Birçok şirkette çalışanlar ile ilgili amaçlar şirketin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden türetilmektedir. Bu temel sonuç göstergeleri daha sonra her bir sonuca yönelik özel olaylar bazında ölçülerle desteklenmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge aşağıda sıralanmıştır⁸⁶:

- Çalışanların tatmini
- Çalışanların kalıcılığı
- Çalışanların üretkenliği

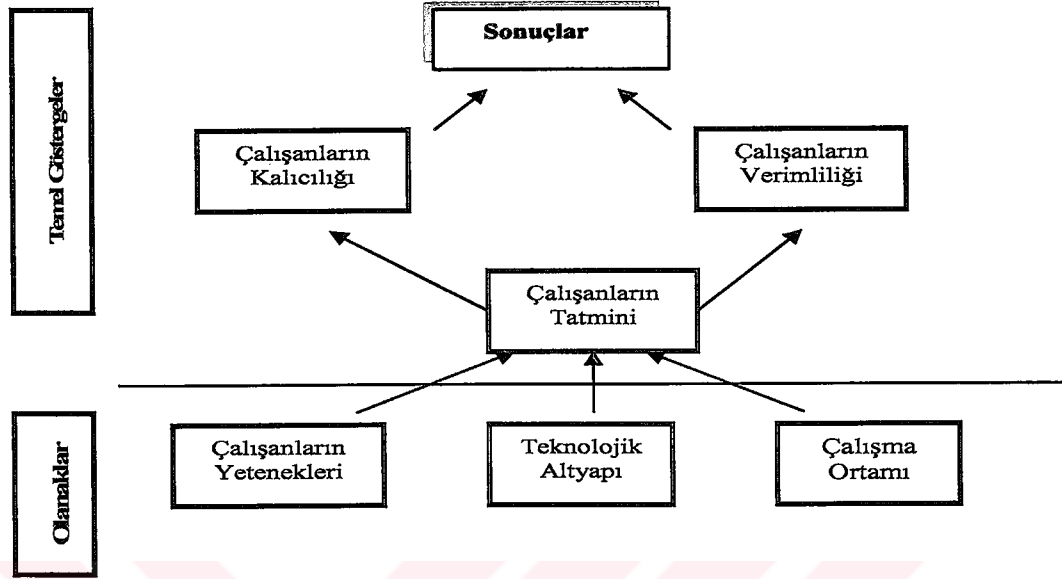
Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir.

⁸⁴ Kaplan, Norton , a.g.m, s. 85

⁸⁵ Love, Holt, a.g.m. , s. 300

⁸⁶ Kaplan, Norton, Çev. Ege, s. 157

Şekil 2: Öğrenme ve Gelişme



Kaynak: Kaplan, Norton, s. 157

Çalışanların verimliliği, yetenek ve morallerinin artırılması, şirket içi işlemlerin geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöntemlerinin toplam etkisi sonucu elde edilen bir neticedir. Amaç, çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasında bir ilişki kurmaktır.⁸⁷

Sonuç olarak, finansal, müşteri ve iç işlemler ile ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır.

1.2.4.3. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi

Günümüzün rekabetçi iş ortamında çalışanların etkili olabilmeleri için müşteriler, iç işleyişler ve aldıkları kararların finansal sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır.

⁸⁷ Kaplan, Norton, a.g.m., s. 85

Müşteri ile direkt ilişki içinde olan kişilerin, her müşterinin firma ile olan ilişkisinin tümü hakkında zamanında ve doğru bilgi alması gerekir. Operasyon bölümündeki görevlilerin, üretimi tamamlanan ürünler ve teslim edilen hizmetler hakkında hızlı, vaktinde ve doğru bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Bazı şirketlerde stratejik bilgi karşılama oranı diye tanımlanan bir ölçü kullanılmaktadır. Bu ölçü gelecekte ihtiyaç duyulacağı tahmin edilen bilgiler ile mevcut durumda kullanılabilen bilgi arasındaki oranı gösterir. Kullanılabilir stratejik bilginin ölçüleri, gerçek zaman kalitesi, ile tamamlanma süresi ve maliyet bilgilerine doğrudan bağlanabilen satış/hizmet personelinin yüzdesi şeklinde ifade edilebilir.⁸⁸

1.2.4.4. Motivasyon, Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Motive edilmiş ve yetki verilmiş çalışanların doğurduğu sonuçları ölçmek için farklı yöntemler kullanılabilir. En kolay ve en sık kullanılan ölçülerden biri, çalışan başına yapılan öneri sayısıdır. Bu ölçü, çalışanların şirketin performansını geliştirmeye ne kadar katılımda bulunduğunu gösterir. Bu ölçüyü daha da pekiştirmek için kullanılan öneri sayısı ölçüsü ile hem yapılan önerilerin kalitesi takip edilir hem de çalışanlara önerilerine değer verildiği ve ciddiye alındığı mesajı iletilmiş olur.⁸⁹

Sonuç olarak, finansal, müşteri ve iç işlemler ile ilgili yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi, kurumun öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır. Öğrenme ve büyüme etkisi genellikle üç kaynaktan elde edilir: Çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum.

⁸⁸ Love, Holt, a.g.m., s. 301

⁸⁹ Kaplan, Norton, a.g.m., s. 88

Personel ile ilgili tatmin, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü, şirketlerin çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçlarının ölçülmesini sağlar.

1.3. Finansal Hedeflerle Bağlantı Sağlanması

Günümüzde pek çok kuruluşun değişim programları uygulamakta olması, kalite, müşteri tatmini, yenileme ve çalışanlara yetki verilmesi gibi şirket lehine sonuçlar verecek amaçların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar, şirketlerin daha iyi performans elde etmelerini sağlayacaktır. Fakat nihai amaç olarak kabul edildikleri takdirde şirketin performansında arzu edilen gelişmeyi sağlayacakları şüphelidir. Operasyonel gelişmelerin ekonomik sonuçlar ile bağlantılı olması gereklidir.⁹⁰

Balanced Scorecard, elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin kârlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Birçok yönetici, toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi programları müşterileri doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamakta başarısızlığa uğramaktadır. Bu şirketlerde yapılan hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programları ile şirketin müşteri ve finansal performansını artırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu uygulamaların kaçınılmaz sonucu olarak, şirketler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle, Scorecard'da yer alan tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır.⁹¹

⁹⁰ Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures..." , a.g.m., s. 179

⁹¹ Kaplan, Norton, "Using Balanced Scorecard...." , a.g.m., s. 183

1.4. Neden Sonuç İlişkileri

Strateji, neden ve sonuçlar hakkında bir hipotez dizisidir. Örneğin elemanların daha iyi satış eğitimi alması ile daha yüksek kâr elde edilmesi arasında aşağıdaki hipotezler dizisi ile bağlantı kurulabilir:

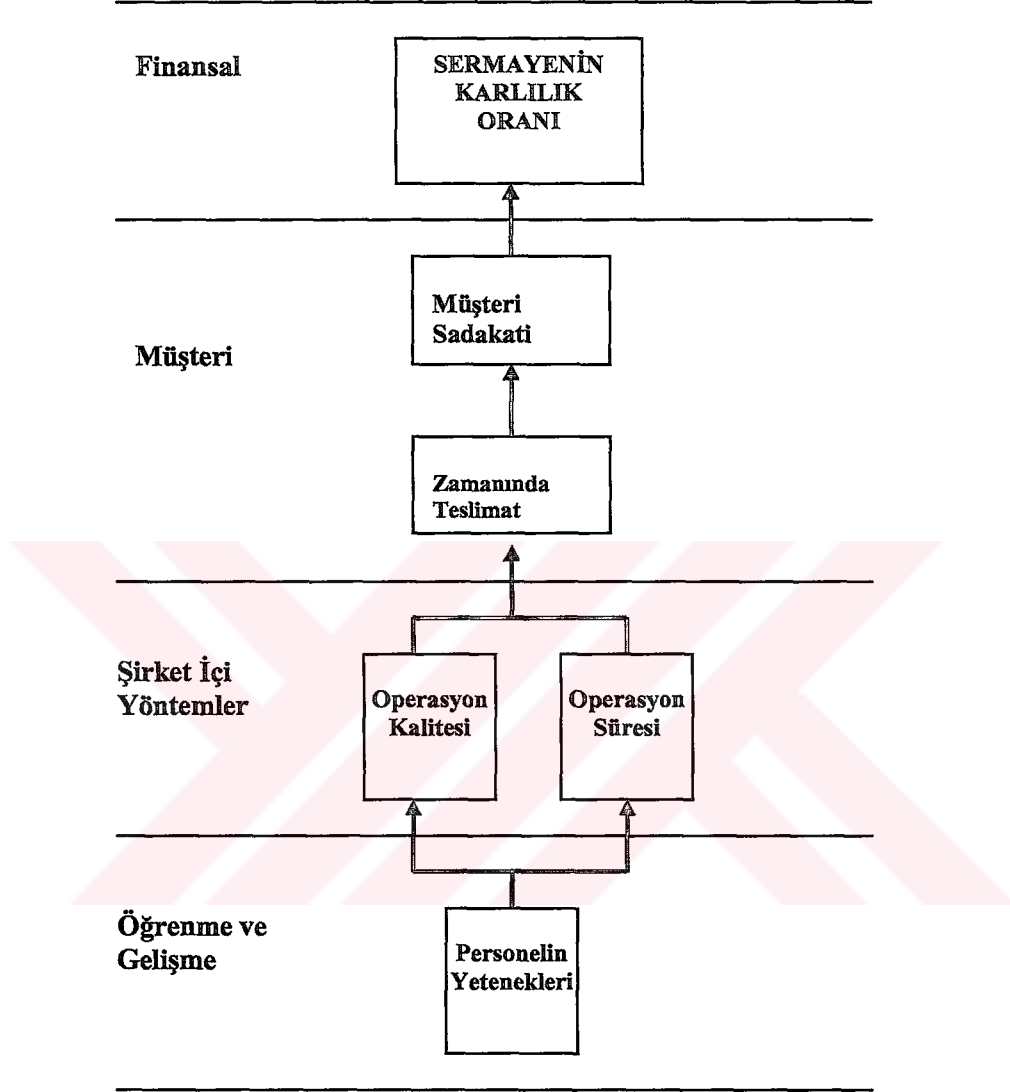
"Eğer elemanları ürünler hakkında daha fazla eğitirsek, satabilecekleri tüm ürün yelpazesi hakkında daha bilgili olacaklardır; eğer elemanlar ürünler hakkında daha fazla bilgi sahibi olurlarsa, satış verimlilikleri de artacaktır. Eğer satışların verimliliği artarsa satacakları ürünlerin ortalama kârlılığı da artacaktır."⁹²

Uygun hazırlanmış bir Scorecard, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar (ve ölçüler) arasındaki ilişkileri (hipotezleri), bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Balanced Scorecard'da yer alacak her ölçü, stratejinin tüm şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır.⁹³

⁹² Kaplan, Norton, "The Balanced Scorecard....", a.g.m., s. 181

⁹³ Kaplan, Norton, "Using Balanced Scorecard....", a.g.m. s.181

Şekil 3: Neden-Sonuç İlişkileri Zinciri



Kaynak: Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich, The HR Scorecard Linking People, Strategy and Performance, s. 29

1.5. Performans Göstergeleri

Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi tüm Balanced Scorecard'larda kullanılan bazı genel ölçüler vardır. Bu ölçüler, genellikle birçok stratejinin ortak hedeflerini ve

hatta sektör ve şirketlerin birbirine benzeyen yapılarını yansıtan temel sonuç ölçüleridir. Genel sonuç ölçüleri, kârlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl (gecikmeli) göstergelerdir. Öncü göstergeler veya performans göstergeleri ise belli bir şirkete özel olan göstergelerdir. Performans göstergeleri bir şirketin stratejisinin diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar. Örneğin her şirkette kârlılık elde etmek için uygulanacak yöntemler, şirketin rekabet edeceği pazar kesimleri, hedef müşteri ve pazar kesimlerine değer teklifleri götürülmesini sağlayacak şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme amaçları farklılıklar gösterecektir.⁹⁴

İyi bir Balanced Scorecard, hem sonuç ölçümleri hem de bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak performans göstergelerini kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine dair bir fikir vermez. Aynı zamanda sonuç ölçümlerinin, stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri de yoktur. Üretim süreleri, hata oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman şirketlerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlayabilirler fakat sonuç ölçümleri olmadığı takdirde operasyonlardaki gelişmeler mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığı ve şirketin daha üstün bir finansal performansa ulaşip ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalırlar. İyi bir Scorecard, şirketin stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun oranlardaki birleşimini kapsamalıdır.⁹⁵

⁹⁴ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 40

⁹⁵ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 41

2.BALANCED SCORECARDIN STRATEJİK BOYUTU

2.1. Bir Yönetim Sistemi Olarak Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, yöneticilere şirketin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar.

Balanced Scorecard, bir kontrol sistemi değil, iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanılmalıdır.

Kişisel vizyonu herkesin paylaştığı ortak bir vizyon haline dönüştürmeyen bir düzenin olması başarısızlığı yaratan sebeptir. Finansal, müşteri, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme boyutları scorecard misyon ve stratejisinin anlaşılması ve iletilmesi için bir çerçeve, lisan oluşturur. Ölçüler yoluyla, şirketteki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak etkenler hakkında bilgi verilir.Şirketin ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etmenlerin tanımlanmasıyla, üst düzey yöneticiler, tüm personelin enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için yönlendirmeyi umut eder.

2.2. Vizyon ve Stratejinin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Balanced Scorecard'ın oluşma süreci, üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekibin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamak amacıyla çalışması ile başlar. Ekip, finansal hedefleri belirleyebilmek için, gelirler ve pazar büyüklüğü, karlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğini açıkça ifade etmelidir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticiler hangi müşteri ve pazar dilimlerini hedeflediklerini kesin olarak belirlemelidir. Örneğin bir finans şirketinde 25

üst düzey yöneticinin tamamının şirket stratejisinin hedef müşterilere üstün hizmet sunmak olduğu konusunda hemfikir olduğu varsayılmaktaydı. Müşterilerle ilgili amaçların belirlenerek Scorecard'a yazılması aşamasında, aslında her yöneticinin üstün hizmet kavramı ve hedef müşterilerin kim olduğu konularında farklı fikirlere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Scorecard' da yer alacak işlemsel ölçülerin geliştirilmesi için yürütülen çalışmalar 25 yöneticinin oy birliğiyle hedef müşterileri ve bu müşterilere sunulacak ürün ve hizmetleri belirlemesini sağlamıştır.⁹⁶

Şirketin finansman ve müşterilerle ilgili olan amaçları belirlendikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüler tanımlanır. Bu aşama Scorecard sisteminin getirdiği en önemli yenilik ve faydalardan biridir. Balanced Scorecard, şirketin performansında müşteriler ve hissedarlar lehine bir atılım kaydetmeyi sağlayacak işlemlere dikkat çekilmesini sağlar. Şirket içi yöntemlerin tanımlanması sayesinde genellikle şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel bir şekilde uygulanması gereken yepyeni yöntemler ortaya çıkacaktır.⁹⁷

Scorecard'daki son bağlantı, öğrenme ve büyüme hedefleri ile ilgilidir. Bu bölümde çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya koyulur. İnsana, sistemlere ve yöntemlere yapılacak bu yatırımlar sayesinde şirket içi işlemler, müşteriler ve nihai olarak da şirket ortakları için çok önemli yenilik ve gelişmeler elde edilecektir.⁹⁸

⁹⁶ Kaplan, Norton, Çev. Ege, a.g.e., s. 12

⁹⁷ Kaplan, Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", a.g.m., s. 135

⁹⁸ Kaplan, Norton, Çev. Ege, a.g.e., s. 14

Balanced Scorecard'ın oluşturulması işlemleri, şirketin stratejik hedeflerinin kesin bir şekilde belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik etkenlerin tanımlanmasını sağlar.

Balanced Scorecard sisteminin geliştirilmesi, fikir birliği ve ekip çalışmasının eksikliğini daha net bir şekilde ortaya koyarken, bu problemin çözümüne de katkıda bulunur, çünkü şirketin Scorecard'ı tüm üst düzey yöneticilerin ekip çalışması yapmasını gerektiren, her bir yöneticinin ayrı ayrı katkıda bulunması ile yaratılabilecek ve şirketin tüm fonksiyonlarını kapsayacak bir modeldir. Scorecard'da belirtilen hedefler üst düzey yöneticilerinin ortak sorumluluğudur ve ekip çalışmasına dayanan birçok idari yönetimi organize eden bir çerçeve niteliğini taşır. Scorecard amaçları, geçmişteki iş deneyimleri ve fonksiyonel uzmanlık alanlarından bağımsız olarak tüm üst düzey yöneticiler arasında bir takım çalışmasının gerçekleştirilmesine ve fikir birliğine varılmasına olanak sağlar.⁹⁹

2.3. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması

Balanced scorecard'da yer alan stratejik hedef ve ölçülerin yaygın bir şekilde tüm şirkete iletilebilmesi için şirket yayınları, duyuru tahtaları, video kasetler ve hatta elektronik ortamdan yararlanılabilir.

Tam bir iletişimin kurulması, tüm çalışanların şirket stratejisinin başarıya ulaşması için yerine getirilmesi gereken önemli işler hakkında bilgi sahibi olmasını ve uyarılmasını sağlar. Bazı şirketlerde, kurumsal Scorecard'da belirlenen üst düzeydeki stratejik ölçülerin ayrıştırılarak operasyon seviyesinde uygulanabilecek daha özel ölçüler haline indirgenmesi tercih edilmektedir. Bu yöntemle, farklı birimlerdeki gelişim çalışmaları kurumsal başarıyı sağlayacak faktörlerle uyumlu olarak sürdürülür. Tüm çalışmalar kurumsal nitelik taşıyan, en üst seviyedeki hedef ve ölçümleri tam olarak kavradığı

⁹⁹ Amaratunga, a.g.m., s. 71

zaman, kendi bölümlerine ait olan ve kurumun global stratejisini destekleyen hedefleri belirleyebilirler.¹⁰⁰

Balanced Scorecard, şirketteki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında sadece kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, şirketin gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da diyalog kurulmasını teşvik eder.¹⁰¹

İletişimin sağlanması ve bağlantıların kurulması aşamasının sonunda, organizasyonda görev yapmakta olan her bireyin, şirketin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejileri çok iyi kavramış olması gerekir. Her birim ve her birey kurumsal amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri belirlemelidir. Organizasyonda başlatılacak tüm çaba ve girişimler, ihtiyaç duyulan değişikliği gerçekleştirme işlemiyle uyumlu olmalıdır.

2.4. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması

Balanced Scorecard'ın en güçlü etkisi, bu programın değişimi yönlendirme amacıyla uygulandığı hallerde görülmektedir. Üst düzey yöneticiler, erişildiği takdirde şirkette büyük değişimlerin gerçekleşmesine neden olacak, 3 veya 5 yıl süreli Scorecard hedeflerini belirlemelidirler. Bu hedefler, kurumun o güne kadar süregelen performansında belirgin bir kesinti, temel bir değişiklik meydana getirecek hedefler olmalıdır. Eğer şirket halka açık bir kuruluşsa, hedefe ulaşılması durumunda, hisse senedi fiyatları iki katı veya daha fazla oranda artmalıdır. Organizasyonların belirlediği finansal

¹⁰⁰ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 16

¹⁰¹ Kaplan, Norton, "Putting The....", a.g.m., s. 138

hedefler arasında, sermayenin karlılık oranının iki katına çıkarılması veya gelecek beş yıllık dönem içinde satışların %150 oranında artırılması gibi hedefler sayılabilir.¹⁰²

İddialı finansal amaçları gerçekleştirebilmek için, yöneticilerin müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme amaçları ile ilgili hedefleri de belirlemeleri gerekir. Mükemmel performansın tanımını yapabilmek için hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin tercihleri incelenmelidir. Şirkette halihazırda mevcut en başarılı yöntemi belirlemek ve şirket içinde önerilen hedeflerin şirketin stratejik ölçüler içinde sürüklenmesine neden olmayacağını kanıtlamak amacıyla kıyaslama'dan yararlanılabilir.¹⁰³

Müşteriler, şirket içi yöntemler, öğrenme ve büyüme ölçüleri ile ilgili hedeflerin belirlenmesinin ardından, yöneticiler, şirketin bir atılım gerçekleştirmesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süreci ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu bir hale getirebilirler.

Yöneticilerin çabaları, kolaylıkla kazanç elde edilebilecek şirket içi yöntemlerin temel işleyişlerini yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yönelir.

Stratejik girişim hedefleri Scorecard'da yer alan ve siparişlerin karşılanma süresinde oluşan önemli zaman tasarrufları, ürün geliştirme ve pazara sunma süresinde elde edilen zaman tasarrufu, çalışanların yetenek ve becerilerinin artırılması gibi etkenlerden türetilmiştir. Balanced Scorecard'da yer alan bir dizi neden-sonuç ilişkisinin sürdürülmesi ile nihai hedef olan mükemmel performansa ulaşılır.¹⁰⁴

¹⁰² Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., ss. 16-17

¹⁰³ Niven, a.g.e., s. 74

¹⁰⁴ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s. 18

Balanced Scorecard, bir şirketin stratejik planlamasının yıllık bütçe işlemleri içine dahil edilmesine de olanak sağlar. Şirketin stratejik ölçüleri için 3-5 yıla yayılan yan hedeflerinin belirlendiği sırada, yöneticiler, her bir ölçü için bir sonraki takvim yılı içinde ulaşılabilecek dönüm noktalarının da neler olacağına dair tahminde bulunurlar. Bu kısa vadeli mihenk taşları, şirketin uzun dönemli stratejik yolculuğu sırasında kısa dönemde elde edilen ilerlemelerin değerlendirmesinin yapılacağı özel hedeflerdir.

Planlama ve hedef belirleme işlemleri, bir şirketin¹⁰⁵

- ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmesini,
- bu sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlamasını ve kaynak sağlamlasını,
- scorecard' da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli mihenk taşlarını belirlemesini sağlar.

2.5. Stratejik Geribildirim ve Öğrenmenin Artırılması

Bu sürecin diğer adı stratejik öğrenme olarak tanımlanmış olup bu aşamada sağlanan geri besleme ve süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi sayesinde bölümlerin, işletmenin veya çalışanların istenen finansal amaçlara ulaşp ulaşmadığı kontrol edilmektedir. Tepe yönetim özellikle sürecin bu aşamasından işletmenin yetkinliklerini belirlemede yararlanmaktadır.¹⁰⁶

Bu süreç, Balanced Scorecard'ın yönetim sisteminin en yenilikçi ve en önemli yönü ve yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağlar. Günümüz şirketlerinde, yöneticilerin stratejileri hakkında geri bildirim almalarını ve stratejilerini dayanak noktası olan varsayımları kontrol etmelerini sağlayacak bir yöntem mevcut değildir. Balanced

¹⁰⁵ Kaplan, Norton, "Putting The...", a.g.m., s. 134

¹⁰⁶ Kaplan, Norton, "Using The...", a.g.m., ss. 76-77.

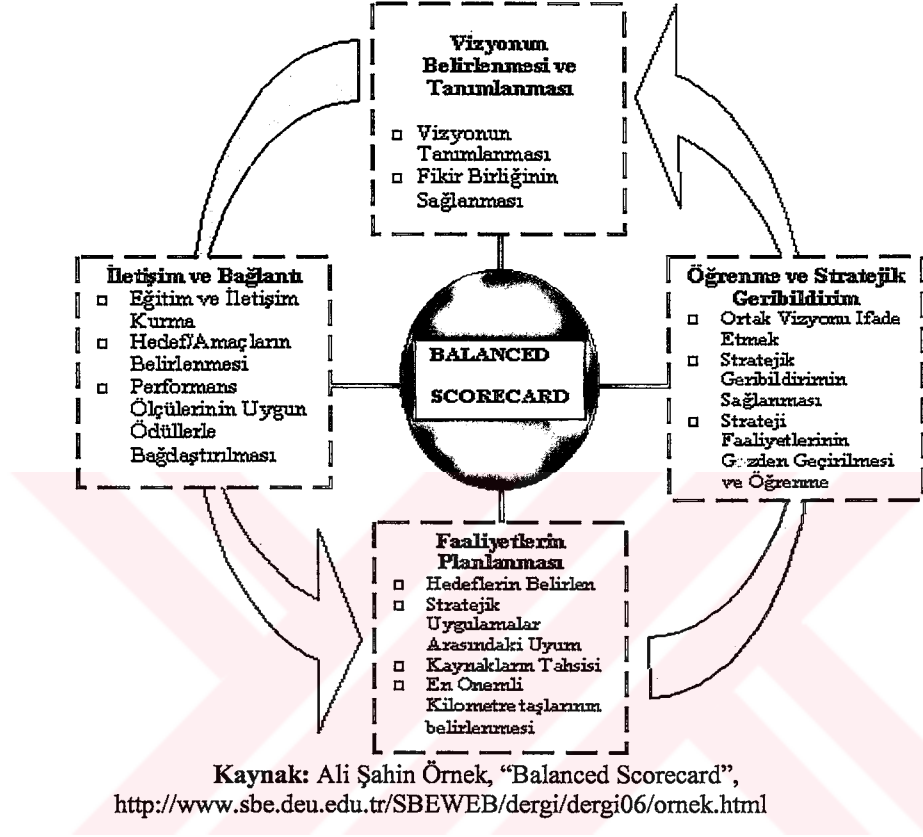
scorecard, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerine, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarına ve eğer gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerine olanak sağlar.¹⁰⁷

Finansal ölçülerin yanı sıra, diğer ölçüler için de kısa vadedeki kilometre taşlarının belirlenmesi ile aylık ve üçer aylık dönemlerde gerçekleştirilen yönetim kurullarında finansal sonuçlar eskisi gibi incelenmeye devam edilebilir. Fakat bundan daha önemlisi, yönetim kurulu üyeleri, şirketin müşterileri, şirket içi yöntemler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığını da çok yakın bir şekilde takip edebilir. Yönetim kurullarında sadece geçmişte elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı değil, gelecekle ilgili beklentilerin de çizilen güzergah dahilinde ilerleyip ilerlemediği tartışılabilir.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e., s.19

¹⁰⁸ Kaplan, Norton, Strategy Maps, a.g.e., s. 304

Şekil 4: Balanced Scorecard Döngüsü



Genellikle yeni fırsatlara ilişkin fikirler, organizasyonun daha alt kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, geleneksel yönetim sistemleri, sürekli değişim gösteren ortamlarda stratejilerin formülasyonunu, uygulamasını ve kontrolünü teşvik edici ve kolaylaştırıcı özellikler taşımaz.¹⁰⁹

Organizasyonların çift döngülü öğrenme kapasitesine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin ilk tasarladıkları stratejinin planlara uygun olarak uygulanıp uygulanmadığı konusunda geribildirime ihtiyacı vardır ve bu "*tek döngülü öğrenme*" yöntemidir. Yöneticilerin,

¹⁰⁹ Amaratunga, a.g.m., s. 74

planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirim ihtiyacı vardır ki bu da “*çift döngülü öğrenme*” sistemidir.¹¹⁰

Uygun bir şekilde hazırlanmış olan balanced scorecard, şirketin teorisini açıkça ortaya koyar. Balanced scorecard, şirketin ana stratejisinden türetilen birtakım neden ve sonuç ilişkileri üzerine inşa edilmeli; tahmini tepki sürelerinin ne olduğu ve balanced scorecard’da yer alan ölçüler arasındaki bağlantılarının boyutunun ne olacağını ortaya koymalıdır. Örneğin, balanced scorecard’da ürün kalitesi ve teslimat süresinde elde edilecek olumlu gelişmelerin mevcut pazar payı ve satışlar üzerindeki etkisinin ne kadar sürede görülebileceği ve bu etkilerin derecesinin ne olacağı gibi tahminlere yer verilmelidir. Dönemsel değerlendirmeler ve performans gözlemleri, balanced scorecard’da yer alan ölçüler arasındaki ilişki ve bağlantıların miktarsal olarak ifade edilmesi sayesinde, başlangıçtaki varsayımların kontrol edilmesine olanak sağlayan yöntemler haline dönüşür.¹¹¹

Organizasyondaki personel ve yöneticiler, performansı artıracak, yani diğer bir deyişle çalışanlara yeni yetenekler kazandıracak, bilgi sistemlerinin ulaşılabilirliğini artıracak, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlayacak etkenlere bağlı kalarak hareket etmişlerse, bu durumda beklenen sonuçlara-örneğin daha fazla müşteriye satış veya müşterilere satılan mal adedinde artış gibi- elde etmede yaşanan başarısızlık stratejiyi şekillendiren teorinin geçerli olmayabileceğine dair bir işaret olacaktır. Bu gibi işaretlerin ciddiyle değerlendirilmesi gerekir. Yöneticiler, pazar şartlarını tekrar gözden geçirmek, hedef müşterilere sunulan değerleri incelemek ve rakiplerin davranışlarını ve şirketin sahip olduğu yetenekleri değerlendirmek için yoğun bir diyalog sürdürerek çalışmaya başlamalıdır. Ortaya çıkan sonuç, mevcut stratejinin doğru olduğunu fakat balanced scorecard’da yer alan stratejik ölçüler arasındaki miktarsal ilişkinin yeniden ayarlanması gerektiğini gösterebilir ya da tam aksine, pazar şartları ve şirketin kapasitesi hakkındaki yeni bilgiler ışığında tamamıyla farklı bir stratejinin gerekli olduğu ortaya

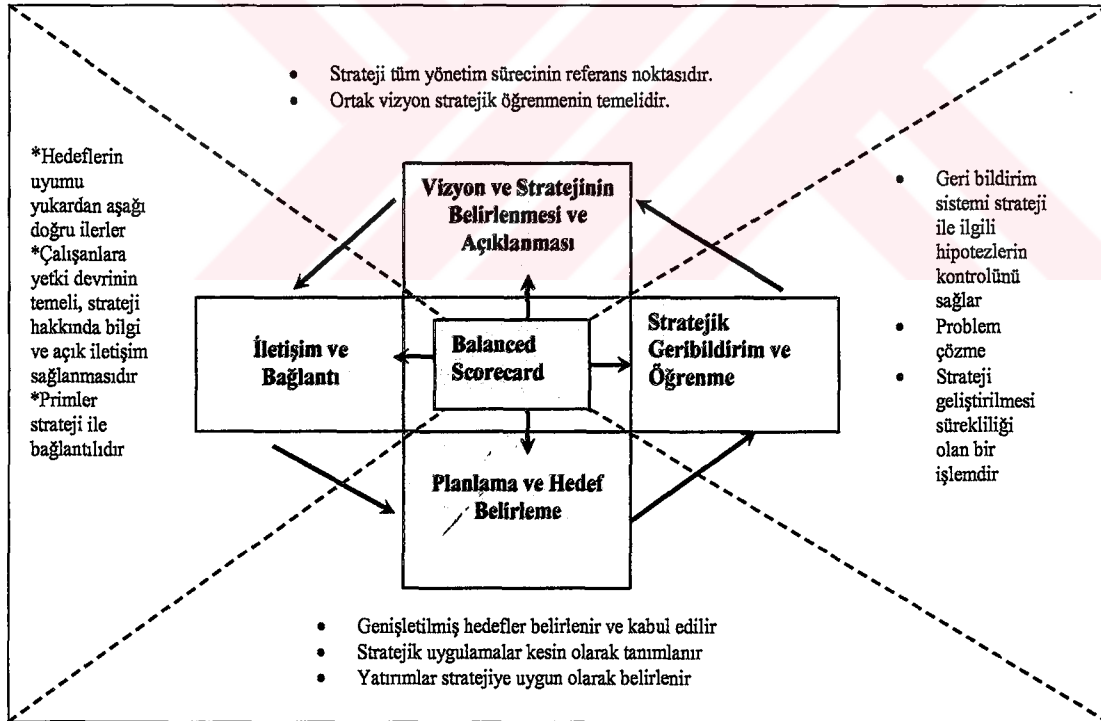
¹¹⁰ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e, s. 19-21.

¹¹¹ Kaplan, Norton, “Putting The...”, a.g.m., s. 142

çıkabilir. Her iki durumda da balanced scorecard yöneticilerin stratejisinin canlılığı sürekliliği ve geçerliliği hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Deneyimlere göre, bilgi toplama, hipotezlerin kontrolü, yansıma, stratejik öğrenme ve intibak etme yöntemleri, kurumsal stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasında çok önemli etkenlerdir.¹¹²

Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasını, yani birçok boyutta yer alan amaçların gözden geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuç ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamış olur.

Şekil 5 : Farklı Bir Yönetim Sistemi-Stratejik Geri Bildirim ve Öğrenme



Kaynak: Kaplan, Norton, s. 309

¹¹² Kaplan, Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", a.g.m., s. 143

3. BALANCED SCORECARD'IN KULLANILMASI

3.1. Vizyon ve Strateji

Şirket vizyon ve misyonunu tanımlayan ve yüksek anlamlar içeren cümlelerin ne şekilde eyleme dönüştürüleceği konusunda temel görüş ayrılıklarının bulunması durumunda, sonuçta tüm çabalar bölünmüş ve boşa harcanmış olacaktır. Şirketin genel müdürü ve üst düzey yöneticileri şirket strateji ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamayı başaramayacaklardır. Fikir birliği ve anlaşılabilirlik olmadığı zaman, farklı gruplar, kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi konularda kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olan farklı yöntemler izleyeceklerdir.¹¹³

Balanced scorecard oluşturma işlemleri, geçmişte yaptıkları görevler, iş deneyimleri ve uzmanlık alanlarından bağımsız olarak tüm üst düzey yöneticiler arasında fikir birliği ve takım çalışması yapılmasına yol açar.

3.2. İletişim ve Bağlantı

Strateji uygulaması, işi yapacak kişilerin eğitilmeleri ve katılımlarının sağlanması ile başlar. Birtakım şirketlerde strateji gizli tutulmakta ve sadece üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu şirketlerde, strateji, merkezi yönetim ve kontrol sistemi ile uygulanmaktadır. Her bir çalışanın stratejinin uygulanmasına katkıda bulunmasını isteyen şirketler, Balanced Scorecard'da belirtilen uzun dönemli vizyon ve stratejilerini çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları bu hedeflerin gerçekleşmesi ile ilgili önerilerde bulunmaları için teşvik etmektedir.¹¹⁴

¹¹³ Niven, a.g.e., s. 92

¹¹⁴ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e, s. 244

Balanced Scorecard oluşturulması işlemleri, üst düzey yöneticiler seviyesinden başlamalıdır. Maksimum oranda fayda sağlanması için, yöneticilerin vizyon ve stratejiyi tüm çalışanlarla ve şirket için önemli olan dış unsurlarla paylaşımları gerekir.¹¹⁵

Tüm organizasyonun ortak bir vizyonu paylaşarak ortak bir yönde ilerlemesini sağlamak, uzun zaman gerektiren güç bir işlemdir. Bunun için işletmeler, stratejilerini ve balanced scorecard'da amaçlarını, takım ve kişisel öncelikleri etkileyecek daha küçük çaplı, lokal amaç ve ölçülere dönüştüren ve birbirleriyle bağlantılı olan birtakım yöntemler kullanmaktadır. Bu amaçla kullanılmakta olan üç yöntem mevcuttur:

1. İletişim ve Eğitim Programları: Stratejinin uygulanması için gereken ön şart, tüm çalışanların, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin stratejiyi ve stratejik hedeflere ulaşmak için gereken hareket tarzını anlamalarıdır. Organizasyonda yer alan herkesin stratejiyi oluşturan öğeler hakkında eğitilmesi ve bu eğitimin gerçekleşen performansa ilişkin geribildirim ile desteklenmesi kurumsal çapta uyum sağlamanın temelidir.

2. Hedef Belirleme Programları: Temel seviyede bir anlayış elde edildikten sonra, organizasyondaki tüm takımlar ve bireyler daha üst seviyedeki stratejik hedeflerini kişisel ve takım hedefleri dönüştürebilmelidir. Birçok şirkette uygulanmakta olan hedefe yönelik yönetim programları, balanced scorecard'da yer alan amaç ve ölçülere bağlanmalıdır.

3. Ödül Sisteminin Bağlantısı: Organizasyonu strateji ile uyumlu bir hale getirme çabaları, teşvik ve ödül sistemleri aracılığıyla motive edilmelidir. Bu bağlantının çok dikkatli bir şekilde ve ancak eğitim ve iletişim programları tam anlamıyla oturduktan

¹¹⁵ Paul Hepworth; "Weighing it Up- A Literature Review For The Balanced Scorecard", *Journal of Management Development*, Vol. 17, no. 8, 1998

sonra kurulması gerekse de birçok kuruluşta teşvik primi sistemlerinin Balanced Scorecard'a bağlanması nedeniyle elde edilen faydalar gözlenmektedir.¹¹⁶

3.3. Hedefler ve Kaynak Ayrımı

Yöneticiler Balanced Scorecard'ı entegre bir strateji oluşturmak ve bütçe işlemlerini uygulamak amacıyla kullanılmalıdır. Bir önceki kısımda anlatılan kurumsal, takımsal ve kişisel işlemler, insan kaynakları ile işletme biriminin stratejisi arasında uyum ve paralellik sağlar. Fakat sadece insan kaynakları ile ilgili uyumun sağlanması yeterli değildir. Şirket finansal ve fiziki kaynaklarını da stratejisi ile uyumlu hale getirmelidir. Uzun dönemli sermaye bütçeleri, stratejik uygulamalar ve zorunlu olmayan yıllık harcamaların tümü Scorecard'da yer alan amaç ve ölçülerle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olmalıdır.¹¹⁷

Scorecard'ın uzun dönemli entegre bir stratejik planlama ve operasyonel bütçeleme işleminde kullanılabilmesi için dört şartın yerine getirilmesi gereklidir.¹¹⁸:

1.Büyük Hedefler Belirleyin: Yöneticiler tüm çalışanların kabul edeceği ve katılacağı ölçülerle ilgili olarak büyük hedefler belirlemelidir. Scorecard'da yer alan neden- sonuç ilişkisi en çok önem verilen sonuç göstergeleri, özelliklede finansal ve müşteri göstergelerinde üstün performans elde etmeyi sağlayacak önemli etkenlerin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

2.Stratejik Uygulamaları Belirleyin ve Açıklayın: Scorecard ölçüleri ile belirlenen büyük çaplı hedefler ve bu ölçülere ilişkin mevcut performans seviyeleri

¹¹⁶ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e, ss., 244- 245

¹¹⁷ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e, s. 273

¹¹⁸ Kaplan, Norton, Çev. Egeli, a.g.e, s. 274

arasındaki fark, yöneticileri aradaki farkı kapatmak için hangi sermaye yatırımlarına ve uygulamalara öncelik verilmesi gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur.

3.Önemli Ortak İş Girişimlerini Belirleyin: Yöneticiler, diğer işletme birimlerinin veya ana şirketin stratejik amaçlarına fayda sağlayacak girişimlerin neler olduğunu belirlemelidirler.

4.Yıllık Kaynak Ayırımı ve Bütçelerle Bağlantı Kurun: Yöneticiler üç ya da beş yıllık stratejiler ile bir sonraki yılın zorunlu olmayan giderleri ve bütçe hedefleri (kilometre taşları) arasında bağlantı kurarlar. Bu kilometre taşları, yöneticilerin işletme biriminin stratejik yolculuğu sırasında nasıl bir yol izlemekte olduğunu kontrol etmelerine yardımcı olacaktır.

Bu dört aşamalı işlem, öncelikle şirketin uzun dönemde erişmeyi planladığı sonuçları tanımlar. Sonuçlar sadece şirketin geliştirmek istediği değil aynı zamanda bu ölçülerle ilgili yüksek amaçlarını da kapsar. Daha sonra bu sonuçlara ulaşmak için gerekli yöntemler tanımlanır. Birleştirilmiş planlama ve bütçeleme işlemi, Scorecard'da yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli kilometre taşlarının belirlenmesiyle tamamlanmış olur.

3.4. Stratejik Öğrenme Süreci

Günümüzde birçok şirket, önemli iş yöntemlerinden birçoğunu yeniden yapılandırmaktadır. Yeniden yapılanma çabalarının çoğu, ürün geliştirme, müşteri hizmeti ve sevkiyat gibi operasyonel işlemlerin geliştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır.

Aynı zamanda kişi ve takımlara operasyonel seviyede öğrenme sağlayacak uygulamalara da yer verilmektedir. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için mevcut operasyonların geliştirilmesi tek döngülü öğrenme yöntemine iyi bir örnektir. Fakat şirketler artık Balanced Scorecard'larını kullanarak operasyon ve yönetimle ilgili işlemlerin gözden geçirilmesi işlemlerini stratejik öğrenme yöntemi şeklinde genişletmekte, böylece tek döngülü öğrenme yöntemi yerini yönetim ve standart işletme birimi seviyesindeki çift döngülü stratejik öğrenme yöntemine bırakmaktadır.¹¹⁹

Etkili bir stratejik öğrenme yöntemi için üç temel öge gereklidir:

1.Stratejiyi tüm şirkete iletip açıklayan ve her bir bireyin kendi faaliyetlerinin genel stratejiye ne şekilde katkıda bulunduğunu görebileceği ortak bir stratejik çerçeve

2.Strateji ile ilgili performans verilerini toplayan, stratejik amaç ve uygulamalar arasındaki ilişkilerle ilgili hipotezlerin kontrol edilmesini sağlayan bir geribildirim yöntemi

3.Performans verilerini analiz edip gerekli bilgileri sağlayarak stratejiyi değişen, yeni şartlarla uyumlu hale getirecek problem çözücü bir takım çalışması.¹²⁰

3.5. Önerilen Balanced Scorecard Metodolojisi

Bir şirketin ilk Balanced Scorecard'ının oluşturulması için, şirketin misyon ve stratejisinin operasyonel amaç ve ölçüler şeklinde nasıl ifade edilebileceğine dair açıklık ve uzlaşma sağlayacak sistematik bir yöntem uygulamak gerekir. Öncelikle, işlemlerin çerçevesini belirleyecek, uygulamaları kolaylaştıracak ve Scorecard oluşturmak için gereken verileri toparlayacak bir mimara ihtiyaç vardır. Fakat Scorecard oluşturmak için, şirketin üst düzey yöneticilerinin hepsinin deneyim, bilgi ve enerjilerini ortaya koyması şarttır. Üst düzey yönetim ekibinin bu sürece aktif olarak katılmadığı takdirde, başarılı bir

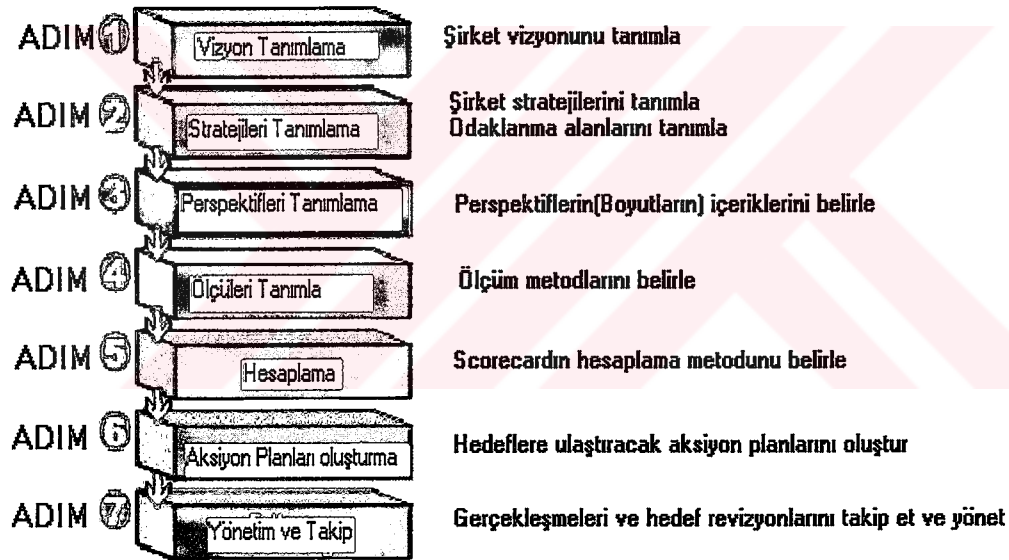
¹¹⁹ <http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>, 28/10/2005

¹²⁰ Kaplan, Norton, "Using Balanced Scorecard...." a.g.m., S. 48

sonuç almak mümkün olmayacaktır. Eğer üst düzey yöneticiler bu sürece aktif olarak katılmayı ve desteklemeyi düşünmüyorsa Scorecard projesi hiç başlatılmamalıdır çünkü onların liderliği ve inançları elde edilmediği sürece, proje kesinlikle başarısızlıkla sonuçlanacaktır.¹²¹

Coretech adlı bir danışmanlık firmasının oluşturduğu metodoloji genel adımlarıyla yukarıda gösterilmiştir.¹²²

Şekil 6: Balanced Scorecard Metodolojisi



Kaynak: www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro.html , 13/02/05

¹²¹ Hepworth, a.g.m., s.16

¹²² http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/QPR1b.html, 13/02/2005

3.6. Balanced Scorecard Programı İçin Amaçlar Belirlemek

Başarılı bir Scorecard için atılacak ilk adım, üst düzey yöneticiler arasında Scorecard oluşturulmasındaki amacın ne olduğuna dair bir fikir birliğinin sağlanmasıdır. Birçok yönetici Scorecard'ı kavram olarak çok çekici bulabilir. Bu yöneticiler kısıtlı finansal ölçülerin yetersizliğini görmekte ve daha dengeli bir yaklaşım sağlanması için biraz destek gerektiğini düşünmektedir. Fakat Scorecard'ın sadece kavram olarak çekici gelmesi, böyle bir programın başlatılması için yeterli bir neden sayılmaz. Scorecard süreci başlatılırken, üst düzey yöneticilerin projenin temel amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlar üzerinde fikir birliği sağlamaları şarttır. Programın temel amaçlarının belirlenmesi:

- Scorecard amaç ve ölçülerinin oluşturulmasında yol gösterecek,
- Katılımcılar arasında kararlılık ve bağlılık yaratacak,
- Scorecard oluşumundan sonra gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar ve idari yöntemlere açıklık kazandıracaktır.¹²³

Şirketlerin Balanced Scorecard uygulamasını başlatmaktaki nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür¹²⁴:

- Vizyon ve stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması
- Yönetim takımı oluşturulması
- Stratejinin iletilmesi, anlatılması
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması

¹²³ Tim R.V. Davis, "Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", **Management Decision**, 34 / 4 1996, s. 23

¹²⁴ S.F. Lee, Andrew Sai On Ko " Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis and Implementing- Sun Tzu's The Out Of Business Management Strategies- on QFD Metodology", **Managarial Auditing Journal**, 15/1/2, 2000

- Stratejik hedeflerin belirlenmesi
- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması
- Şirketin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması

Başlangıçta belirlenen amaçlar, şirketin niçin böyle bir süreçten geçmekte olduğunu anlatmaya, motivasyon yaratmaya ve şayet ilgi ve kararlılıkta bir düşünüş görülürse programın başarı ile devam ettirilmesini sağlamaya yardımcı olacaktır.

4. BALANCE SCORECARDIN İŞLETME YÖNETİMİNE ETKİLERİ

4.1. Balanced Scorecard Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar

Balanced Scorecard'ın uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir.

Balanced Scorecard'ın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi olan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır.

Bu on kural şunlardır.

- Balanced Scorecard standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.

◦ Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Balanced Scorecard'ın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.

• Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Balanced Scorecard'ı test edin sonra uygulamaya koyun.

• Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.

• Balanced Scorecard bir sistem sorunu değildir, kendisi bir sistemdir.

• Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.

• Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.

• Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.¹²⁵

4.2. Balanced Scorecard'ın Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller Ve Yöneltilabilecek Eleştiriler

Balanced Scoecard'ın özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller:

- Dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları

¹²⁵ Ali Şahin Örnek, Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3, 2000, 13/02/2005

- Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.

Balanced Scorecard'da olduğu gibi stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir. Çünkü iç ve dış çevre statik değildir. İşletmenin sahip olduğu bilgilerin yaşam süresi uzun olmayabilir, çabuk eskiebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir. Balanced Scorecard'ın işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir. Yöneticiler daha çok raporlarda alışılmış finansal verilere dayalı bilgiler görmek isterler bu gelenek bir engel oluşturabilir.¹²⁶

4.3. Balanced Scorecard'ın Faydaları

Balanced Scorecard, uygulayan kuruma şu faydaları sağlar:

- i. Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması
- ii. Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması
- iii. Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasında sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması
- iv. Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması
- v. Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi
- vi. Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi

¹²⁶ Örnek, a.g.m., 13/02/2005

vii. Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi

Dolayısıyla, Balanced Scorecard kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlarla ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.¹²⁷

¹²⁷ Argüden, a.g.e., s. 17

III. BÖLÜM

BALANCED SCORECARD' IN BİR ÜRETİM İŞLETMESİNDE UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ VE BALANCED SCORECARD UYGULANMASININ AMACI

1.1. Araştırma Probleminin Tesbiti

Bir şirketin ölçüm sistemi, hem şirket içindeki hem de şirket dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Şirketler bilgi çağında yaşamlarını sürdürmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine uygun olarak belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdırlar. Ne yazık ki bir çok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekle yetinmektedir. Balanced Scorecard, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarı ile ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir.

İşletmelerin hedef ve stratejilerini operasyonel hedef ve aktivitelere dönüştürmesi ile ortaya çıkan sonuçların tüm çalışanlara aktarılması ve bu bilgilerin çalışanlar tarafından günlük işleri haline getirilmesi, rekabet avantajının yakalanmasında işletmelere oldukça önemli üstünlükler sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışan performansının ölçülmesi ve ölçüm sonucuna göre çalışan için yeni kariyer planlamaları yapılabilmesi günümüzde büyük önem arz ettiği için Balanced Scorecard'ın hedef kartları içerisinde yer alan kişisel hedef kartları araştırmada ele alınmayı önemli hale getirmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu araştırmada amaçlanan, işletmede çalışan tüm personelin performansının ölçülmesini sağlayan Balanced Scorecard yaklaşımının üretim yapan bir işletmede ne şekilde uygulandığının ve sözkonusu yaklaşımın işletmeye kazandırdığı faydaların saptanmasıdır.

Araştırmaya yön veren ve yanıtları aranan sorular aşağıdaki şekildedir:

- İşletmede Balanced Scorecard sisteminin uygulamasına nasıl karar verildi,
- İşletme bu modeli ne kadar süredir kullanıyor,
- İşletme bu modeli neden kullanıyor,
- Balanced Scorecard işletmenin tüm bölümlerinde kullanılıyor mu,
- İşletmenin Balanced Scorecard yöntemi hangi adımlarla uygulanıyor,
- İşletmede uygulanan Balanced Scorecard'ın kişisel hedef kartları içerisinde yer alan Performans Gelişim Yönteminin amacı nedir,
- Performans Gelişim Yönteminin çalışan performansını ölçerken nasıl uygulanıyor,
- Bu yöntem ile çalışan performansında nasıl sonuçlara ulaşıyor?

1.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Bu araştırmada “örnek olay analizi” yönetimi uygulanmıştır. Örnek olay analizi, evrendeki belli bir ünitenin, derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresi ile ilişkilerini belirleyerek, o ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama düzenlemeleridir¹²⁸. Bu yönteminin tercih edilmesinin öncelikli nedeni Balanced Scorecard yönteminin ve bu yöntem ile çalışan performansının ölçülmesi ve yönetilmesine ilişkin uygulamaların işletmeler için çok yeni kavramlar olması ve istatistiksel bir analiz yapılabilmesi için yeterli sayıda firmanın bulunamamasıdır.

¹²⁸ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 11. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi, 2002, s. 86.

1.4. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği ile Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminde çalışan performansının doğru bir şekilde ölçülebilmesi yaklaşımlarından Balanced Scorecard modelinin söz konusu uygulanması üzerine yapılan bu araştırmada belirlenen sorular çerçevesinde sözkonusu firmanın Balanced Scorecard uygulamasının tüm süreçlerinden sorumlu olan İş Geliştirme Müdürlüğü ile yüzyüze görüşülmüş ve araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Görüşmeler ve sözkonusu verilerin toplanması iki hafta ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle gerekli bilgilerin ve verilerin elde edilmesi süresi ile ilgili olarak herhangi bir geçersizlik faktörü oluşmamıştır. Belirlenen sorular, yüzyüze görüşme esnasında ve araştırmacının denetimi altında yanıtlandığı için herhangi bir tutarsızlık ya da cevapların herhangi birinin geçersiz sayılması sözkonusu olmamıştır.

1.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Bulguların Değerlendirilmesi

1.5.1. İşletme Hakkında Bilgi: İşletmenin Değerleri, Stratejileri ile Misyon ve Vizyon İfadeleri

Araştırmaya konu olan firma 1954 yılından bu yana faaliyet gösteren ve bugün alınan lisanslar, know-how anlaşmaları, teknolojik ilerlemelerle birlikte artırdığı ürün çeşitleri ve üretim kapasitesiyle Türkiye'nin önde gelen boya üreticilerinden biridir.

Firma 1990'lı yıllarda yabancı ortaklık haline gelerek gücünü uluslararası piyasalara taşımıştır. Firmanın toplam 450 çalışanı olup bunun 200 kişisi memur 250 kişisi ise işçi olarak görev almaktadır.

Vizyon İfadesi:

“Değerlerimiz, bilgimiz ve çalışanlarımızla; müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, toplumun ve ortaklarımızın memnuniyetini sağlayarak iç pazarda ve ihracatta lider bir boya firması olmaktır.”

Misyon İfadesi

- Sürekli gelişme anlayışıyla, bilgi ve teknolojimizle, ürün ve hizmetlerimizi, toplumun değişen beklentilerine uygun hale getirmek.
- Müşterilerimiz ve Tedarikçilerimizle köklü ve değer katan ilişkiler yaratmak.
- Tüm çalışanlarımızı teşvik etmek ve başarılarını desteklemek.
- Varlıklarımızın değerini artırarak ortaklarımız ve yatırımcılar için çekiciliğimizi sürdürmek.

1.5.2. İşletmenin Politikaları

Müşterilerin, çalışanların ve toplumun memnuniyeti, firmanın memnuniyetidir. Faaliyetlerini, müşteri tatminini, çalışanların ve toplumun sağlık ve güvenlik şartlarını ve çevresel performansını sürekli olarak iyileştirerek yürütmek için politikaları;

- Çalışanları, yaptıkları işin önemi, şirket hedeflerine ulaşma ve müşteri gerekliliklerinin karşılanması konusundaki katkıları, yaptıkları işin içerdiği tehlikeler, meslek hastalıkları ve iş kazaları ile kuruluşun faaliyetlerinden ötürü çevreye olan etkileri, yürütülen atık yönetimi ve şirketin genel çevre yaklaşımı konularında bilinçlendirmek için eğitmek ve bu konudaki çalışmalara katılımlarını sağlamak,

- Teknolojik gelişmeleri takip ederek müşteri beklentilerini zamanında ve önceden tahmin edebilmek, çalışma ortamındaki tehlikeleri mümkün olduğunca kaynağında önlemek, uygun teknoloji kullanımı yolu ile suya, toprağa ve havaya verilen atık

miktarını azaltmak, geri kazanılması, artırılması ve uygun bertarafını sağlamak, zararlı etkilerini mümkün olduğunca ortadan kaldırmak,

- Hammadde, ürün, proses ya da makina/ekipman kullanım ve tasarım aşamalarında çevresel etkileri, çalışanların ve toplumun sağlık ve güvenliğini göz önünde bulundurmak, olası riskleri düşünerek gerekli tedbirleri almak, uygun tasarımlar gerçekleştirmek, gerekli yerlerde koruyucu ekipmanların kullanımını sağlamak ve çalışanları ekipmanları nerede, nasıl kullanılacağı konusunda eğitmek meslek hastalıklarını ve iş kazalarını en aza indirmek,

- İlgili ulusal/uluslararası standartlar, yasal yönetmelikler, çevre mevzuatı, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği mevzuatı, yerel ve uluslararası çalışan hakları ile ilgili kanunları takip ederek uygunluğu sağlamak,

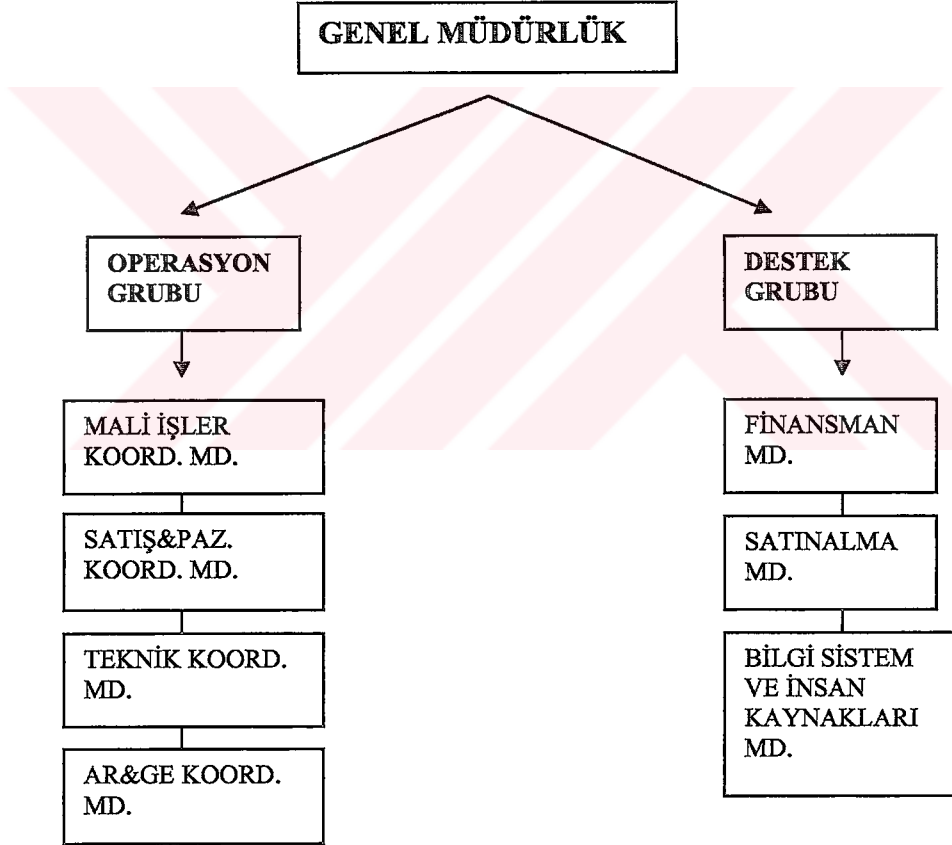
- Tedarikçilerin ve ortak saha kullanıcıların insan sağlık ve güvenliğini ve çevreyi tehdit etmeyecek şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak için gerekli kalite, çevre, sağlık ve güvenlik bilincini geliştirmede yardımcı olarak işbirlikleri yapmak,

- Tüketicileri ve Çevre halkını, kuruluşun faaliyetlerinden ötürü çevreye olan etkileri, yürütülen atık yönetimi, şirketin insan sağlığı ve güvenliği ile çevre konusundaki genel yaklaşımı hakkında bilinçlendirerek bu konulardaki çalışmalara katılımlarını sağlamak, temel prensipleri üzerine kurulu olup; ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, Üçlü Sorumluluk (Responsible Care) gibi gönüllü olarak uygulamayı taahhüt edilen standartlar-taahhütler doğrultusunda şirket çalışanlarının katılımı ve politikanın uygulanmasını takip edecek bir üst düzey yönetim temsilcisi ile sürdürülecek, sürekli gelişime açık olacak ve şirketin uluslararası politikaları ile uyumu sağlanacaktır.

1.5.3. İşletmenin Organizasyonel Yapısı

İşletmenin Organizasyon yapısı aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır. Genel anlamda incelendiğinde; Genel Müdürlüğe bağlı Operasyon ve Destek Grubunun varlığı göze çarpmaktadır. Bu şemada yer alan Operasyon Grubu; Mali İşler Koordinasyon Müdürlüğü, Satış ve Pazarlama Koordinasyon Müdürlüğü, Teknik Koordinasyon Müdürlüğü ve Ar-Ge Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. Destek Grubu ise Finansman, Satınalma, ve Bilgi Sistem ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nden oluşmaktadır.

Şekil 7: Organizasyon Şeması



1.5.4. İşletmenin Balanced Scorecard Uygulamasına Geçiş Süreci ve Sistemin Uygulanma Amacı

Yapılan görüşmelerde sözkonusu firmanın 2002 yılı stratejik planlama toplantısında verilen karar uyarınca stratejik yönetim yaklaşımı olarak Balanced Scorecard (Hedef Kartı) yaklaşımının firma bünyesinde uygulanmasına karar verildiği saptanmıştır. Sözkonusu firmanın bu sistemi uygulamadaki temel amacı şirket stratejilerini ve hedeflerini, operasyonel hedef ve aktivitelere dengeli bir şekilde dönüştürerek, her çalışanın günlük işi haline getirmek ve belirlenen yıllık hedeflerle çalışanın performansını ölçebilmek. Bu amacın dışında Balanced Scorecard sistemiyle:

- Tüm organizasyonel kademelerin şirket stratejilerine odaklanabilmesi,
- Stratejik öncelik içermeyen faaliyetlerin planlara dahil edilmemesi,
- Müdürlük yönetimi yerine şirket yönetimi yaklaşımına odaklanmanın sağlanması,
- Stratejiler doğrultusunda gerçekleşen performansa dayalı primlendirme sisteminin oluşturulabilmesi,
- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek,
- İşletmenin müşterilerin şikayetlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek,
- İşletme faaliyetleri hakkında bilinenlerin doğruluğunu onaylamak ve bilinmeyenlerin doğruluğunu onaylamak ve bunları ortaya çıkarmak,
- İşletmede sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek,
- Kararların varsayımlara dayalı olarak değil gerçek ve ölçülebilir verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde planlanan gelişmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak,
- Şeffaflığı sağlayarak her birimin kendi performansını gözlemesini sağlamak için gelişmelerin sürdürülebilmesinde geri-besleme (feedback) sağlamak amaçlanmıştır.

1.5.5. İşletmenin Balanced Scorecard' ı Uygulama Adımları

Araştırmaya konu olan firmada Hedef Kartı uygulaması şirket vizyonunun gözden geçirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi ile başlamıştır. Firma 2003–2005 ana stratejileri belirlenirken; stratejilerin piyasa, pazar ve süreç analizi verileri ışığında ve faaliyetlere dönüştürülebilir olmasına dikkat edilmiştir. Firmanın Stratejileri:

- En az maliyetle değerleri en üst seviyeye çıkarmak,
- Müşteri odaklı pazarlama,
- Bilgi yönetimi,
- Çalışan değerini artırmak olarak belirlenmiştir.

Sonraki adımda uygulamaya geçişi hızlandıracak bir ekip oluşturulmuştur. Projenin daha verimli yürütülmesini sağlamak, kavramsal ve teknoloji birikimini projeye kazandırmak amacıyla, bir danışmanlık firması ile işbirliği sağlanmıştır. Danışman firmanın katkılarıyla 2003 yılı başında Müdürlük ve Şeflik seviyelerinde hedef kartları tamamlanmıştır.

Hedef kartları aracılığı ile stratejik şirket yönetiminde planlanan faaliyetlere/belirlenen hedeflere yönelik ilgili bütçe planlaması yapılabilmektedir. Hedef kartı ile oluşturulan stratejik yönetim yaklaşımı firmada kademeli olarak uygulanan bir proje olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmalara paralel olarak, hedef kartı uygulamasının bilgisayar ortamında yürütülmesine yönelik araştırma/yazılım çalışmaları sonucunda QPR Scorecard yazılımının kullanılmasına karar verilmiştir. Yazılım desteğiyle beraber hedef kartlarının yönetilmesinin kolaylaşması, çevrimiçi olarak göstergelerin izlenebilmesi ve problemleri alanlarda hızlı ve zamanında aksiyonlar alınabilmesi mümkün olmuştur.

Şirket stratejilerinin hedeflere dönüştürüldükten sonra her kademe çalışana doğru olarak iletilebilmesi bu sistemin başarılı olmasındaki kritik noktalardan biri olarak

değerlendirilmektedir. Projenin ilerleyen aşamalarında tüm çalışanlara yayılması planlanan kartlar daha sonra kişisel performans ve prim sistemi ile de ilişkilendirilerek, firmanın çalışanları, müşterileri ve hissedarlarının memnuniyetini arttırmak yolunda büyük katkılar sağlamıştır.

1.5.6. Balanced Scorecard Uygulamasının Başarılı Olabilmesi İçin Firmanın Saptamış Olduğu Gereklilikler

Sözkonusu firma Balanced Scorecard uygulamasının başarı getirmesi için aşağıdaki gereklilikleri saptamış ve buna uygun uygulamaları geliştirmiştir:

- Misyon ve Vizyonu belirleyerek, strateji odaklı çalışma felsefesini edinebilmek,
- Doğru, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler koyabilmek,
- Finansal verilerin tek elden yürütülmesi ile standard bilgileri şirket yapısında oluşturabilmek,
- Yönetimde şeffaflığı sağlayabilmek,
- Hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve yakın çevre kuruluşların yanısıra şirket çalışanlarının da isteklerini göz önüne almak ve çalışan tatminini en üst seviyeye taşımak,
- Yatayda ve dikeyde iletişim problemlerini en az seviyeye indirmek,
- Balanced Scorecard'ın süregelen işleyişinden sorumlu bir tek kişi atamak

2. BALANCED SCORECARD YÖNTEMİNDE ŞİRKETİN HEDEF KART MODELİ

Şirkette 3 farklı tipte hedef kartı kullanılmaktadır.

1. Grup, standart süreç performans parametrelerinin yer aldığı *süreç hedef kartlarıdır*.

2. Grup kartlar, *departmansal hedef kartlarıdır*. Şirket hedef kartı, müdürlük kartları, ve şeflik kartları.

3. Grup kartlar *ise kişisel hedef kartlarıdır*. 2004 yılından itibaren her şirket çalışanı şirket hedefleri doğrultusunda aldığı kişisel hedeflerini kişisel hedef kartında izleyip yönetebilmektedir. Ayrıca 2005 yılında Kişisel Hedef Kartlarına Performans Gelişim Yöntemi de eklenerek her bir çalışanın yıllık performansı değerlendirilebilmesi gündeme gelmiştir.

2.1. Süreç Hedef Kartları

Şirkette sıkça kullanılan, raporlanan, gözden geçirilen 1000'in üzerindeki iş sonucunun günlük, aylık, 3 aylık ve yıllık gerçekleşen değerleri bu kartlarda izlenebilmektedir.

Bu kartlar bir gösterge havuzu olarak da düşünülebilir.

Departmansal hedef kartlarında yer alan hedefler için bu kartlardan göstergeler seçip kullanılabilir.

Standart Süreç Performans Parametreleri:

Temel Finansal Göstergeler

Satış Analizi Göstergeleri

Pazar ve Ürün Yönetimi Göstergeleri

Tedarik Zinciri Göstergeleri

Çalışan Yönetimi Göstergeleri

Bilgi Kaynakları Yönetimi Göstergeleri

2.2. Departmansal Hedef Kartları

2.2.1. Strateji Haritası

Hedef kartlarına şirket hedef kartı ile başlamadan önce, şirket hedef kartına temel oluşturan stratejik hedeflerin nasıl ilişkilendirildiğine bir göz atalım.

Şekil 8: Strateji Haritası

Stratejiyi herkesin günlük işi haline getiriyoruz...

| Hedef Kartı | | Görev : | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------------------|-----------------|----|----------|--------------|--------|-------------------|-------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|-----|-------------|-------------|--|
| Tema | Stratejik Hedef Kodu | Stratejik Hedef | No | Gösterge | Ölçüm Birimi | Formül | Hedef Sorumluları | Veri Güncelleme Sıklığı | İlgili Süreç | Yılı Gerç. | Yılı Gerç. | Yılı Hedef | Oca | Yıl 1 Hedef | Yıl 1 Hedef | |
| Finansal | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| Müşteri | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| Süreçler | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| Çalışan | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Hedef | | |
| | | | | | | | | | | | | | | Alarm | | |

Şirketimizin stratejik hedefleri, hedef kartının 4 ana başlığı altında tanımlanır: Müşteri, Finansal, Süreçler, Çalışanlar.

Stratejik hedeflerin birbirleri ile olan ilişkisini gösteren şemaya Strateji Haritası diyoruz.

Örneğin “etkin sermaye yönetimi” şirketimizin önemli bir finansal stratejisidir.

Bu stratejiyi desteklemek için müşteri yönetimi boyutunda tanımladığımız stratejiyi ele alalım : “baya bilgi sistem altyapısı kurarak tedarik zincirini, etkin satış ve sermaye yönetimi konusunda desteklemek” .

Dolayısı ile tüm şirket stratejileri birbiriyle ilişkili olarak tanımlanır. Süreçler ve Çalışanlar başlıkları altındaki stratejilerimiz, Finansal ve müşteri stratejilerinin nasıl hayata geçirileceğini tanımlarlar.

2.2.2. Şirket Hedef Kartı

Her şeyden önce hedef kartının bir sorumlusu olmalıdır. Hedef kartı, bu kişinin, sorumlu olduğu iş kapsamı ile ilgili öncelikle odaklanması gereken hedeflerini listeler. Şirket hedef kartının sorumlusu Genel Müdür, Satış Müdürlüğü hedef kartının sorumlusu Satış Müdürü'dür.

Hedef kartının 4 ana başlık altında iş hedeflerini nasıl grupladığına dikkat edelim.

Şirkette bu dört ana başlığı daha iyi açıklamak için 4 ana tema kullanılmaktadır.

Finansal başlık : “”En az maliyetle değerleri en üst seviyeye çıkarmak” şeklinde ifade edilir.

Müşteri başlığı : “müşteri odaklı pazarlama” ,

Süreçler başlığı : “bilgi yönetimi” ,

Çalışan başlığı : “ çalışan değerini artırmak” şeklinde ifade edilir.

Şirket hedef kartında yer alan stratejik hedefler bir önceki ekranda açıkladığımız Strateji haritasında yer alan şirket stratejileridir.

Şirket hedef kartında 3 yıllık hedef planlaması yapılmaktadır.

2.2.3. Müdürlük Hedef Kartı

Şirket hedef kartındaki hedefler Müdürlük hedef kartlarında İş hedeflerine dönüştürülür.

Başka bir deyişle, her Müdürlük, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sorumlu olduğu hedeflerini kendi hedef kartında tanımlar.

Müdürlük ve şeflik kartlarında hedef planlaması 3 yıllık değil, yıllık yapılır. Yıllık hedefler aylara kümülatif olarak dağıtılır.

Müdürlük hedef kartı hazırlanırken 2. kolona şirket hedef kartında yer alan stratejik şirket hedefleri taşınır.

Daha sonra da bu Müdürlüğün her bir şirket hedefini gerçekleştirmek için ne gibi iş hedefleri alacağı tanımlanır. İş hedeflerinin performansını ölçmek için göstergeler tanımlanır.

Bu durumu bir örnek ile açıklayabiliriz:

Kartımız Satış Müdürü'nün hedef kartı.

Stratejik hedefimiz : “Giderleri düşürmek”.

Satış Müdürü şirket hedefini desteklemek için “Satış Müdürlüğü giderlerini %3 düşürmek” diye bir hedef alsın.

Hedefin performansını ölçmek için kullanacağımız gösterge “Satış müdürlüğü giderleridir.”

2.2.4. Şeflik Hedef Kartı

Şeflik ya da birim hedef kartı da Müdürlük hedef kartı ile hemen hemen aynı formattadır.

Şeflikler de Müdürlüklerin aldıkları iş hedeflerini desteklemek için şeflik seviyesinde iş hedefleri alırlar.

Bu kartımızın sahibi İç Satış Destek Şefi olsun.

Satış Müdürü'nün hedefi “Satış Müdürlüğü giderlerini %3 düşürmek” idi.

İç Satış Destek Şefi bu hedefi desteklemek için “İç Satış Destek Şefliği giderlerini %3 düşürmek” diye bir hedef alsın.

Hedefin performansını ölçmek için “İç Satış Destek Şefliği Giderleri” göstergesini kullanalım.

Şeflik hedef kartlarında ve kısmen de Müdürlük hedef kartlarında kullandığımız önemli bir bölüm de “Hedef Sorumluları” kolonu.

İlgili Müdür veya Şef, kendi kartında bulunan bir hedefi, kendisine bağlı bir çalışana, hedef sorumluları hüccresine o kişinin ismini yazarak aktarabilir. Bir hedef birden fazla çalışana aktarılabilir.

Her çalışan bağlı olduğu yöneticisinden iş hedeflerini bu şekilde alır. Böylece kişisel hedef kartının iş hedefleri bölümü de oluşmuş olur.

2.3. Kişisel Hedef Kartı

2005 yılı başına kadar kişisel hedef kartında sadece Satış ve Pazarlama Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan satış temsilcilerinin performansları ölçülebilmekteydi.

Toplam 11 bölgede 45 satış temsilcisi bulunmaktadır. Satış temsilcileri hem kişisel hedeflerden hem de bağlı bulunduğu birim müdürlüğünün, şirket hedef kartının performansından aldığı puandan prim cinsinden etkilenmektedir.

Satış temsilcisi QPR'da bir önceki gün kaç müşteriye ziyaret etti, kaç km yol gitti, o günkü hedefe ulaşp ulaşamadığı vb. bilgileri görüntüleyebilmektedir. Bu bilgiler veritabanı sayesinde her gün güncellenmektedir.

Tüm çalışanlarının performansının ölçülmesi şirket açısından önem taşımaktadır. Bunun için 2005 yılı başında Performans Gelişim Yöntemi adında yeni bir model geliştirilerek tüm çalışanların performansının ölçülmesine karar verilmiştir.

Aşağıda detayları ile Kişisel Hedef Kartları içerisinde yer alan Performans Gelişim Yöntemi incelenecektir.

3. İŞLETMEDE BALANCED SCORECARD UYGULAMASINDA PERFORMANS GELİŞİM YÖNTEMİ

Performans Gelişim Yöntemi, firmanın yeni performans değerlendirme yöntemidir.

Bu yöntem

- sonuçları, üzerinde anlaşılmiş olan hedeflere göre ölçerek,
- çalışanların güçlü yönlerini değerlendirerek ve gelişme ihtiyaçlarını belirleyerek
- insan yönetimi üzerinde odaklanarak, ve
- küresel olarak tutarlı kriterlere göre performans ayırımına imkan vererek çalışanla yöneticisi arasında sürekli olan bir diyalog sürecine odaklanır.

2004 yılında firma şirketi geliştirmek için yeni konular belirledi. Gelişim için belirlenen temel konular şunlardır :

- Performans yönetimi ve gelişimi
- İnsanları, onları ilgilendiren konularda bilgilendirmek
- Faaliyet üniteleri arasında sinerji oluşturmak

Firmanın Performans Gelişim Yöntemini uygulamaya koymasının nedeni: Bir grup çalışanın istekleri ve liderlik anketlerinin sonuçları yeni bir performans değerlendirme sürecinin gerekliliğini ortaya koydu. Çalışanlar daha iyi bir performans yönetimine ve çalışan gelişimine daha fazla önem verilmesine gerek duyulduğunu belirttiler.

Firma, faaliyet ünitelerinde gereksiz maliyetleri azaltabilecek ve şirket performansını geliştirebilecek sinerjilerin oluşturulabilmesi için yeni bir şirket talimatı

oluşturdu. Faaliyet üniteleri arasındaki performansın yönetilebilmesi için yeni insan kaynakları inisiyatifleri güçlü bir şekilde vurgulanmıştır.

Daha önce de ifade edildiği gibi Balanced Scorecard, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgular. Organizasyonlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir.

Bu nedenle yönetim bilgileri ve faaliyet üniteleri arasındaki başarıyı ölçme yeteneği, çalışan davranışları ile , firmanın şirket değerleri olan Girişimcilik Ruhu, Kişisel Dürüstlük ve Sosyal Sorumluluğu, firmanın iş ilkeleri kadar iyi örtüşürmek tüm faaliyet üniteleri için temel bir zorunluluk olmuştur.

Tüm bunları gerçekleştirebilmek için, firma genel bir performans değerlendirme programını yürürlüğe koymuştur. Şirketteki tüm çalışanlar için tek bir performans değerlendirme formu, herkes için aynı yetkinlikler ve bir değerlendirme sistemi bulunmaktadır.

Şirketin Finansman Müdürlüğü'nde çalışan Ayşe'nin Performans Gelişim Yöntemi süreci incelenerek araştırmanın uygulama kısmı bir örnek ile anlatılacaktır.

3.1. Ocak/Şubat - Çalışanların Hedeflerinin Belirlenmesi

Çalışanların kişisel hedefleri belirlenirken öncelikle, şirket ve faaliyet ünitesi hedefleri gözden geçirilerek gelen yıl için çalışanların kişisel hedefleri taslak olarak hazırlanmaktadır.

Çalışanın kişisel hedefleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır:

- Hedefleri belirlemek ve bu hedeflerin şirket hedefleri ile örtüşmesini sağlamak çalışanın sorumluluğundadır. Bu hedefler çalışanın görevlerini tamamlama, verimliliğini ve üretkenliğini artırma yönünde motive etmelidir. Çalışan hedefleri ne kadar belirli ve anlaşılır olursa, onlara ulaşmak da o kadar kolay olacaktır.

- Hedeflerin SMART olmasına dikkat edilmelidir. Yani hedefler Specific (Belirli), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Ulaşılabilir), Relevant (Uygun) ve Timebound (Zamanlı) olmalıdır.

- Personelin hedefleri mali ve mali olmayan hedeflerin bir karışımı olabilir ancak bunların şirket, faaliyet ünitesi veya bölüm hedefleri ile uyumlu olması gerekir.

Bu bilgiler doğrultusunda hedefler belirlendikten sonra Şubat ayının son iş gününe kadar belirlenen hedeflerin forma girilmesi gerekmektedir.

Ayşe'nin 2005 yılı için belirlenen hedefleri aşağıdadır.

Şekil 9 : Performans Gelişim Yönetimi Formuna Hedeflerin Girilmesi

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Adı | Ayşe | |
| Soyadı | Demircan | |
| Görev Ünvanı | Finansman Destek | |
| Personelin şimdiki göreve Giriş Tarihi | 05.04.2004 | |
| Yöneticisinin Adı | | |
| Son Değerleme tarihi | | |
| Hedefler | | |
| 5 ila max. 10 hedef belirleyin | ÖNCELİK (En Üst/Yüksek/Normal) | Yıl Sonuçları (performans yılı sonunda doldurulacaktır.) |
| 1- Çekle yapılan tahsilatların takip ve analiz sistematüğini kurmak | E | |
| 2- Aylık nakit nakışı gerçekleşme tablosunu hazırlamayı öğrenmek | Y | |
| 3- Faiz gideri/ faiz geliri analiz tablolarını hazırlamayı öğrenmek | N | |
| 4- Aylık finansman raporunu hazırlamak | N | |
| 5- Günlük mevduat faiz oranını belirlenen 5 banka faiz ortalamasının üzerinde tutmak. | N | |
| 6- Günlük YTL kredi faiz oranını belirlenen 5 banka faiz ortalamasının altında tutmak | N | |

Belirlenen hedeflerin en az 5 en fazla 10 tane olması gerekmektedir. Buna göre Ayşe kendisine 6 tane hedef belirlemiştir.

Her bir hedef için öncelik seviyelerinin de belirlenmesi gerekir. Bu seviye, hedefi gerçekleştirmek için harcanılacak zamanı ve enerjiyi temsil eden bir değer olacaktır.

Her bir hedef için girilebilecek 3 tane öncelik göstergesi vardır:

En Üst (E)

Yüksek (Y)

Normal (N)

Ayşe hedeflerini bir öncelik seviyesine göre belirledikten sonra, hedefler yöneticisi gözden geçirilmiştir. Ayşe hedeflerini intranet üzerinde yer alan bir forma kaydedikten

sonra kaydettiği bilgiler, yöneticisine otomatik olarak ulaşmaktadır. Yönetici, her bir hedefi ve onlara ait öncelik seviyelerinin son şeklini görüşmek ve beraber karar vermek için Ayşe ile bir görüşme ayarlamıştır. Yapılan bu görüşmede belirlenen hedeflerin uygunluğu son kez değerlendirilmiştir.

Performans Gelişim Yöntemi programı hem performans ve hem de gelişmeye odaklanır. Bu nedenle, Performans Gelişim Yöntemi programının temel unsurlarından biri de personel ile yöneticisi arasında yetkinlikler, insan geliştirme araçları ve gelişme için diğer bütün alanlar, vb gibi konuların görüşülmesidir.

Hedef belirleme süreci sırasında gelişme planı da tamamlanmalıdır. Bu sayede, personel ve yöneticisinin görevin yapılması ve belirlenen hedefler için gereken bütün gelişme faaliyetleri üzerinde anlaşmaları sağlanmış olur.

Performans Gelişim Yöntemi formunun Gelişim Planı kısmı, firmanın iş hedefleri ile paralel, kısa ve uzun dönemli çalışanın kariyer hedeflerine hazırlanabilmek için bir dizi gelişim faaliyetleri tasarlamasına imkan verir.

Bu bilgilere göre Ayşe de iş hedeflerine paralel ve kariyer hedeflerine hazırlanabilmek için kendisine gelişim planı oluşturmuştur. Şirketin yabancı ortaklı olması ve Finansman Müdürlüğünün sürekli yurtdışı ile irtibat halinde olması nedeni ile Ayşe gelişim planına, İngilizceyi çok iyi derecede öğrenmeyi ve finans üzerine eğitim almayı eklemiştir.

Gelişim planı belirlendikten sonra Ayşe, sorumlu kişi olarak bir üst yöneticisi olan şefini belirlemiştir.

Şekil 10: Performans Gelişim Yönteminde Gelişim Planı

| Gelişme Planı | | |
|--|--------------|-------------------|
| Gelişme Faaliyetleri | Sorumlu Kişi | Tamamlanma Zamanı |
| İngilizce Konuşma ve Yazmayı Advanced Seviyesine Getirmek | Şef | 30 Kasım 2005 |
| Finans Eğitimi Almak | Şef | 30 Kasım 2005 |

3.2. Haziran - Yıl Ortası Gözden Geçirme

Ayşe ve yöneticisi, resmi bir yıl ortası gözden geçirme görüşmesi yaparak mevcut veya değişen çalışma ortamında hedeflerde herhangi bir değişimin gerekip gerekmediğini tartışırlar. Bu görüşmeyi Ayşe veya yöneticisi isteyebilir fakat bunun gerçekleşmesini sağlamak yöneticinin sorumluluğudur.

Yıl ortası gözden geçirmenin dışında, yönetici tarafından Ayşe'ye düzenli olarak onun günlük çalışması, yetkinliklerinin gelişmesi ve hedeflerine ulaşma yönündeki faaliyetleri hakkında geri bildirim verilmesi gerekir.

Örneğin; Ayşe öncelik derecesi en yüksek olan “çekle yapılan tahsilatın takip ve analiz sistematiğini kurmak” hedefini gerçekleştirmek için nasıl bir yöntem uygulayacağı konusunda tereddütte kalmış ve bu nedenle henüz bu hedefini gerçekleştirmede adım atamamıştır. Yöneticisi Ayşe'nin yetkinliklerini geliştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için düzenli olarak geri bildirimler yapmaktadır.

Yöneticisine göre Ayşe'nin en öncelikli hedefine ulaşabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat etmesi gerekmektedir:

- Öncelikle Ayşe bu hedef ile tam olarak nasıl çıktılar elde etmek istediğini belirlemeli

- Bu çıktıları nerede nasıl kullanacağını bilmeli ve buna göre doğru verilere ulaşmaya çalışmalı

- Çekler Muhasebe Müdürlüğü tarafından sisteme girilerek kayıtları gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle verileri sistemden nasıl talep ettiğine göre Bigi İşlem Müdürlüğünden bir program yazılması konusunda destek almalı.

Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden yapılan talebin doğru bir şekilde yapılması önemli. Çünkü her iki taraf için de zaman önemli. Zamanın doğru kullanılması ve talep edilen bilginin net olarak ne olduğunun ifade edilmesi Performans Gelişim Yöntemi programı için önemlidir.

3.3. Kasım - Çalışanın Kendini Değerlendirmesi

Kasım ayında Ayşe, Performans Gelişim Yöntemi formundaki Hedefler bölümünün sonuçlar kısmını doldurarak kendisini değerlendirmeyi başlatır.

Ayşe belirlediği hedefleri tek tek değerlendirmelidir. Buna göre Ayşe, belirlediği hedeflerden “aylık nakit akış tablosunu hazırlamayı öğrenmek” hedefini Kasım ayına kadar %85 oranında gerçekleştirebildi. “Faiz gideri/geliri analiz tablolarını hazırlamayı öğrenmek” hedefini gerçekleştirmesine rağmen en öncelikli hedefi olan “çekle yapılan tahsilatın takip ve analiz sistematiğini kurmak” hedefini henüz sistemden kaynaklanan nedenlerden dolayı gerçekleştirememiştir.

Şekil 11 : Performans Gelişim Yönteminde Çalışanın Kendini Değerlendirmesi

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| Adı | Ayşe | |
| Soyadı | Demircan | |
| Görev Ünvanı | Finansman Destek | |
| Personelin şimdiki göreve Giriş Tarihi | 05.04.2004 | |
| Yöneticisinin Adı | | |
| Son Değerleme tarihi | | |
| Hedefler | | |
| 5 ila max. 10 hedef belirleyin | ÖNCELİK (En Üst/Yüksek/Normal) | Yıl Sonuçları (performans yılı sonunda doldurulacaktır.) |
| 1- Çekle yapılan tahsilatların takip ve analiz sistematüğını kurmak | E | Sistematiğ alt yapı oluşturularak bilgiler excel olarak dosyaya aktarılacak. |
| 2- Aylık nakit nakışı gerçekteşme tablosunu hazırlamayı öğrenmek | Y | % 85 gerçekteşirildi. |
| 3- Faiz gideri/ faiz geliri analiz tablolarını hazırlamayı öğrenmek | N | Gerçekteşirildi |
| 4- Aylık finansman raporunu hazırlamak | N | Gerçekteşirildi |
| 5- Günlük mevduat faiz oranını belirlenen 5 banka faiz ortalamasının üzerinde tutmak. | N | Gerçekteşirildi |
| 6- Günlük YTL kredi faiz oranını belirlenen 5 banka faiz ortalamasının altında tutmak | N | Gerçekteşirildi |

İlave olarak, yıl içinde, belirlenmiş olan hedeflerin dışında, özel bazı sonuçlara da ulaşmış olabilir. Bunları Ayşe, Personelin Notları kısmına ekleyebilir.

3.4. Kasım / Aralık Dönemi

Yönetici, değerlemede kullanmak üzere, fonksiyon yönetimi, takım, iş arkadaşları, astlar ve müşterilerden de gerekli geri bildirim alır. Yönetici, personelin hedefleri, eğer varsa insan yönetimi sorumlulukları ve yetkinlikleri yönünden performansı ile ilgili bir ön değerlendirme yapar. Sonra da bir genel performans değeri verir. Yönetici, bütün astlarıyla ilgili performans değerlemelerini, gözden geçirmesi için kendi üst yöneticisine sunar. Üst yönetici, değerlemelerde tutarlılığı sağlamak için bir standardizasyon toplantısı yapabilir. Bütün değerlendirme ve ölçümlerin 31 Aralık tarihine kadar sonuçlanması gerekir.

3.5. Ocak – Performans Gelişim Yöntemi Görüşmesi

Yönetici ile personel arasındaki Performans Gelişim Yöntemi 31 Ocak'a kadar tamamlanmaktadır. Değerleme ve sonuçlar, yönetici tarafından personele bildirilir. Yönetici, personelin o yılki gelişme planına göre ulaştıklarını gözden geçirir. Personel, Performans Gelişim Yöntemi formuna gerekli gördüğü düşüncelerini ilave eder.

Görüşmeden sonra, yönetici forma son şeklini verir ve imzalaması için bir üst yöneticiye verir. Onaydan sonra Performans Gelişim Yöntemi sistemi yardımıyla form çalışana gönderilir.

3.6. Yetkinliklerin Ölçümü

Uygulamada yetkinlik kavramı üzerinde bir fikir birliğine varmanın zor olması normaldir, zira literatürde üzerinde fikir birliğine varılan konuların bile uygulamada taşıdığı anlamlar, işin niteliğine, uygulanan yere ve uygulayanlara göre farklılıklar kazanabilmektedir. Taşıdığı anlam ve uygulama farklılıklarına rağmen en azından literatürde insan kaynakları alanında kullanılan kavramlar üzerinde bir fikir birliği bulunur. Bununla birlikte son yıllarda sıkça kullanılan “yetkinlik” kavramının tanımı üzerinde literatürde bir uzlaşma yoktur. Bunlardan bazıları¹²⁹ :

- Bilgi, beceriler, yetenekler, motivasyon, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.
- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.

¹²⁹ http://www.mcozden.com/ikf10_yiaio.htm, 22/11/2005

- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimdir.

- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

İlgili şirket değerlerini ve faaliyet ilkelerini günlük yönetim ve çalışma uygulamalarına entegre etmek için altı yetkinlik belirledi. Bu yetkinlikler, “ne” yapıldığına ek olarak performansın “nasıl” olduğunu da değerlendirir.

Firmanın 6 Yetkinliği şunlardır :

Sonuç Odaklılık

Müşteri Odaklılık

Kalite Bilinci

Yeniliğe Açıklık

Takım alışması

Değerlere Bağlılık

şekil 12: şirket Yetkinlikleri



Yetkinlikler, görev veya rolün gerektirdiği uzmanlık düzeyine göre değerlendirileceklerdir. Örneğin, giriş düzeyindeki bir görevle üst düzeydeki bir yöneticiden beklenen davranışlar farklı olacaktır.

Yetkinlik düzeyleri şu şekildedir :

1-Çok Güçlü - Yetkinlikler birey tarafından çok üstün uygulanmakta ve kendisi bu görevdeki birinden beklenen çok yüksek düzeyi de aşmaktadır.

2-Güçlü - Bireyin gözlemlenen yetkinlikleri, bu görevdeki birinden beklenen düzeyi aşmaktadır. Beklentileri aşan davranışları ile bu yetkinlikte güçlü bir bilgi, beceri ve deneyim karışımına sahip olduğunu ispatlamıştır.

3-Kabiliyet Gösteriyor - Yetkinlik bireyde sık sık gözlemlenir. Beklenen bilgi, beceri ve davranışların iyi bir karışımına sahip olduğunu gösteren davranışları sergiler.

4-Gelişmesi Gerekliyor - Yetkinlik bireyde ancak zaman zaman gözlemlenmektedir. Kendisi, bu yetkinlik için gereken bilgi, beceri ve deneyimlerin bir kısmına veya çoğuna sahip değildir.

Ayşe'nin yetkinlik değerlendirmesi şefi tarafından yapılmıştır. Yapılan değerlendirme Ocak ayında Ayşe ile paylaşılmıştır. Yöneticisi tarafından Ayşe'ye, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, kalite bilinci, takım çalışması ve değerlere bağlılık yetkinliklerinde kendisinden beklenen düzeyi aştığını ifade eden GÜÇLÜ sonucu, yeniliğe açık olma yetkinliğinde ise yeterli olduğunu ifade eden KABİLİYET GÖSTERİYOR sonucu uygun görülmüştür.

Şekil 13 : Yetkinlik Değerlendirme Kriterleri

| | Yetkinlikler | | | |
|-----------------------|--------------|-------|----------------------|--------------------|
| | Çok Güçlü | Güçlü | Kabiliyet Gösteriyor | Gelişme Gerekliyor |
| 1.Sonuç Odaklılık | | ● | | |
| 2.Müşteri Odaklılık | | ● | | |
| 3.Kalite Bilinci | | ● | | |
| 4.Yeniliğe Açık Olmak | | | ● | |
| 5.Takım Çalışması | | ● | | |
| 6.Değerlere Bağlılık | | ● | | |
| Yöneticinin Notları : | | | | |
| Personelin Notları : | | | | |

Ayşe veya yöneticisinin ilave etmek istedikleri düşünceleri notlar kısmına yazılabilmektedir.

3.7. Genel Performans Ölçümü

İlgili şirkette yapılan performans değerlemeler, çalışanın bütün bir yıl içindeki gerçek performansına dayanmaktadır. Genel değerlendirme, çalışanın hedefleri, insan yönetimi sorumlulukları ve yetkinlikleri karşısında gerçekleştirdiklerini yansıtır. Bu değerlendirme, genel performans düzeyini göstermek için kullanılır.

Performans Gelişim Yönteminde kullanılan genel performans değerlendirme kriterleri ilgili firma tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Beklentilerin Çok Üstünde - Sonuçlar, bütün performans hedefleri, görev sorumlulukları ve firma yetkinlikleri açısından beklentileri düzenli olarak ve açıkça aşar.

Beklentileri Aşıyor - Sonuçlar, performans hedefleri, görev sorumlulukları ve firma yetkinlikleri açısından beklentileri sık sık aşar.

Beklentileri Karşılıyor - Sonuçlar, performans hedefleri, görev sorumlulukları ve firma yetkinlikleri açısından beklentileri genellikle karşılar.

Beklentileri Karşılamıyor / Gelişme Gerekir - Sonuçlar, performans hedefleri, görev sorumlulukları ve firma yetkinlikleri açısından beklentileri karşılamıyor. Personel ve yöneticisi, performansı geliştirmek için belirli faaliyetler planlayacaklar. Performansı geliştirmede başarısızlık disiplin önlemlerine yol açabilir.

Yetersiz - Sonuçlar, tutarlı olarak performans hedefleri ve görev sorumlulukları ile ilgili beklentileri karşılamaktan uzak. Yönetimin hemen gerekeni yapması beklenebilir.

Genel Performans Düzeyini belirlemek için bir formül veya hesaplama şekli yoktur. Genel değerlemeyi desteklemek için yöneticilerin bütün yıl boyunca personelin performansını izleyip, tam olarak anlayarak davranış örneklerini belgelemiş olmaları gerekir.

Ocak ayındaki görüşmede yönetici, formda çalışana atanmış olan genel performans değerlendirmesini çalışana bildirmektedir.

Yöneticisi tarafından bir yıl boyunca izlenen Ayşe'nin genel performans düzeyi BEKLENTİLERİ KARŞILIYOR olarak çıkmıştır. Yani Ayşe'nin performans hedefleri, görev sorumlulukları ve firma yetkinlikleri açısından beklentileri genellikle karşılamaktadır.

Şekil 14 : Genel Performans Ölçümü

| Genel Performans Ölçümü | |
|---|----------------------------------|
| Beklentilerin Çok Üstünde | <input type="radio"/> |
| Beklentileri Aşıyor | <input type="radio"/> |
| Beklentileri Karşılıyor | <input checked="" type="radio"/> |
| Beklentileri Karşılamiyor / Gelişme Gerekir | <input type="radio"/> |
| Yetersiz. | <input type="radio"/> |
| Yöneticinin Notları : | |
| Personelin Notları : | |

İlgili firmada yöneticilerden, bütün Performans Gelişim Yöntemi boyunca, en yüksek performans gösteren %10-20 ile en düşük performans gösteren %3-5 bireyi belirlemeleri beklenir. Bunun anlamı, 100 çalışanı bulunan bir faaliyet ünitesinde 10-20 birey en üst değerlendirme kategorisi olan Beklentilerin Çok Üstünde , ve 3-5 birey de Beklentileri Karşılamiyor veya yetersiz kategorisinde yer alacaktır. Kalan personel, Beklentileri Karşılıyor ve Beklentileri Aşıyor kategorisinde değerlendirilecektir.

3.8. İtiraz Süreci

Personel, Performans Gelişim Yöntemi genel değerlendirmesini kabul etmeyip itiraz etmek istediğini bildirebilir. Personel, Performans Gelişim Yöntemi formu ile durumu bir üst yöneticisine duyurur ve ikisi arasında bir görüşme ayarlanır. Personel, bir üst yöneticisine, Performans Gelişim Yöntemi formuna ilave olarak itirazını destekleyecek bilgi sunabilir. Bir üst yönetici, personelle konuştuktan sonra onun yöneticisi ile de konuyu derinlemesine görüşür.

Sonuç olarak, bir üst yönetici, sürecin doğru ve tutarlı olarak yürütülüp yürütülmediğine ve son değerlendirmenin değişme gereği olup olmadığına karar verir. Bir üst yönetici, bu son kararını personele ve yöneticisine duyurur.

3.9. Araştırma Sonuıların Genel Bir Değerlendirilmesi

Firmada 2005 yılı başında uygulamaya konulan Balanced Scorecard'ın kişisel hedef kartları içerisinde yer alan Performans Gelişim Yöntemi programı, çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı açısından önemli bir yöntem olmuştur.

Bu program sayesinde her çalışanın performansı ölçülebilmekte ve ölçüm sonucuna göre kariyer planlaması yapılabilmektedir. Aynı zamanda çalışan, kişisel gelişimi için önemli olan eğitimleri alabilmektedir.

alışana belirlenen hedefler ile, çalışanın içinde iyileştirme projeleri oluşturulmakta ve projeler yıl sonunda tamamlanarak firmanın büyümesine katkı sağlamaktadır.

Firma, Performans Gelişim Yöntemi sonucuna göre gelecek yıl için yeni hedefler belirleyerek süreç iyileştirmeleri sağlamaktadır.

Bu program sayesinde firmadaki gereksiz maliyetler ortadan kaldırılmıştır.

Bölümler ve çalışanlar arasında sinerji oluşturularak firmanın performansını artırıcı yönde hareket edilmiştir.

Faaliyet üniteleri arasındaki performansın yönetilebilmesi için yeni insan kaynakları inisiyatifleri güçlü bir şekilde vurgulanmıştır.

Tüm faaliyet üniteleri için temel bir zorunluluk olan, firmanın şirket değerleri (Girişimcilik Ruhu, Kişisel Dürüstlük ve Sosyal Sorumluluğu) ile çalışan davranışlarının iyi örtüştürülmesi sağlanmıştır.

SONUÇ

Günümüzde yaşanan küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, hizmet sektörünün artan önemi, rekabetin yoğun olarak yaşanması vb. gelişmeler; şirketlerin bu gelişmelere ayak uydurarak varlıklarını idame ettirebilmeleri ve gelişebilmeleri için şirket yönetiminde yeni süreçlerin yaşanmasını gündeme getirmiştir.

Şirketlerin yaşanan bu gelişmelere seyirci kalmaları demek pastadan aldıkları payın azalması ve zamanla yok olmaları demektir. Şirketler yok olmamak ve küreselleşme ile gelişen piyasa paylarını artırabilmek ve rekabetçi olabilmek için şirket yönetiminde yeni yöntemler geliştirmişlerdir.

İşte bu yeni yöntemlerden biri de Balanced Scorecard'tır. Bu çalışmada Balanced Scorecard öncelikle bir hedef belirleme aracı olarak ele alınmıştır. Ardından özellikle "insan" kaynağının daha da önemli hale geldiği günümüzde artık şirketlerin çalışanını daha iyi tanıyabilmeleri ve çalışan gelişimine büyük destek olabilmeleri için Balanced Scorecard'ın insan kaynakları ile ilişkisi incelenmiştir.

İşletmelerde vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan Balanced Scorecard yöneticilere uzun dönemli stratejik hedeflerin kısa dönemli eylemlere dönüştürülmesinde aşamalı bir yaklaşım ile yol göstermesi ve sonuç olarak stratejik kararlar ile uygulamaları bütünleştiren yeni bir yönetim sistemi olmasından dolayı, günümüz işletmelerinin yüksek performansa sahip olmaları için gerekli bir yöntem olarak bu çalışma sonucunda karşımıza çıkmıştır.

Başarılı insan kaynakları uygulamaları; değer zinciri ile tanımlanabilen katkı, yüksek performanslı insan kaynakları sistemleri, sistem düzenlemeleri ve etkinlik parametrelerinden oluşan dört ana faktörü içermekte ve böylece insan kaynakları yönetimi için maliyetler ile yaratılan değer arasındaki denge sağlanmaktadır. Hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılama oranı, yetkinliklerin gelişim oranı, insan kaynakları sistemlerinin çalışanların bütünsel performansı üzerindeki etki oranı gibi konular önem

kazandığı için Balanced Scorecard'ı uygulayan işletmeler diğerleri karşısında önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmektedir.

Balanced Scorecard, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistem olması; şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlaması ve Balanced Scorecard'ın hedefleri ve ölçüleri, şirketin uzun dönemli varmak istediği yere göre oluşturduğu vizyon ve stratejisi göz önüne alınıp oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmında ele alınan üretim şirketinde Balanced Scorecard 2002 yılında uygulanmaya başlanmış ve 2005 yılında da tüm çalışanların performanslarını ölçebilecekleri ve geliştirebilecekleri, Balanced Scorecard'ın kişisel hedef kartları içerisinde yer alan Performans Gelişim Yöntemini geliştirmişlerdir. Araştırmaya konu olan şirket bu yöntem üzerine incelenmiştir.

Performans Gelişim Yöntemi çalışanların bir yıllık hedeflerini belirlemek ve gelişim planını oluşturmak açısından şirket ve çalışan için önem taşımaktadır. Bu yöntem ile hem belirlenen zaman çalışan açısından iyi değerlendirilmekte hem çalışanın kişisel gelişimi desteklenmekte hem de işlerde iyileştirme ve gelişme sağlanmaktadır.

Yönetici bir yıl boyuca astını takip edebilmekte ve yıl sonunda değerlendirmesini gerçekleştirerek şirket için çalışanın uygunluğuna, yaptığı işler anlamında gelişmeye ihtiyaç olup olmadığına veya çalışanın gösterdiği üstün performans neticesinde gelecek kariyer planlamasının yapılmasına karar vermektedir.

Bunun için, çalışan açısından belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği, yıl içerisinde gösterdiği performans önem taşımaktadır. Buna göre kariyer planlaması yapılmaktadır.

Bu yöntemin önemli özelliklerinden bir diğeri de şirketteki en üst yönetici de dahil olmak üzere bütün çalışanların performansının ölçümüdür.

Şirket gelişimi için temel konular olan, performans yönetimi ve gelişimi, çalışanların onları ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilmesi ve faaliyet üniteleri arasında sinerji oluşturulması Performans Gelişim Yöntemi sürecinde ele alınabildiği için şirket açısından bu yöntem büyük önem taşımaktadır.

Kısaca bu yöntem,

- sonuçları, üzerinde anlaşılmış olan hedeflere göre ölçerek,
- çalışanların güçlü yönlerini değerlendirerek ve gelişme ihtiyaçlarını belirleyerek
- insan yönetimi üzerinde odaklanarak, ve
- küresel olarak tutarlı kriterlere göre performans ayırımına imkan vererek

çalışanla yöneticisi arasında sürekli olan bir diyalog sürecine odaklanması açısından şirket için büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

Kitap ve Makaleler

AKAN Taner, “ Endüstri İlişkileri Sisteminin Teorik Çerçevesi Olarak Stratejik Endüstri İlişkileri Sistemi: Türkiye Örneği ”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:7 Sayı:2 , Haziran 2005

AKDEMİR Bünyamin, “Yeniden Yapılanma Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özelleştirilen İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”, İstanbul Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004

AMARATUNGA, Dilanthi- Baldry David – Sarshar Marjan ; “Assesment of Facilities Management Performance- What Next?”, **Facilities**, Vol. 18, No. 1 / 2 2000

ARGÜDEN Yılmaz, Engin Sağdıç, “Mükemmellik Modeli& Balanced Scorecard”, 1. Baskı, İstanbul, Arge Danışmanlık Yayınları

AYDEMİR Muzaffer, "Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi". **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000

AYKAÇ Burhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması”, Ankara, Nobel Yayın Ltd. Şti., 1999

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2004

BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Ankara, Gül Yayınevi, 1991.

BAYRAK Sabahat, **İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

COŞKUN Recai, “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler” **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000/1

DAVIS, Tim R.V; “Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives”, **Management Decision**, 34 / 4 1996

DİNÇER Ömer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performanslarıyla İlişkisi ve Konu İle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998

EKE Ali Erkan, “ **Personel Yönetimi Kavramı Önemi ve Kapsamı**”, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1989

ERDUT Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, TUHİS Yayınları, İzmir, 2002

EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş, (5. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, İstanbul, Beta A.S., Yayın No:944, Ocak 2000

ERSEN Haldun, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Toplam Kalite**, Maestro Yayınları, İstanbul, 2002,

GÖKER Metin, **2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma**, Türkiye Genç İş Adamları Derneği, 1996, Şubat, İstanbul

GÜÇLÜ Nezahat, “Sratejik Yönetim”, **G. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003

HEPWORTH, Paul; “Weighing it Up- A Literature Rewiev For The Balanced Scorecard”, **Journal of Management Development**, Vol. 17, no. 8, 1998

KAPLAN Robert, Norton David, “ The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance” , **Harward Business Review**, January-February, 1992

KAPLAN Robert S.-Norton, David, P. ; “Putting the Balanced Scorecard to Work”, **Harward Business Review**, September-October, 1993

KAPLAN Robert S.-Norton, David, P., **Balanced Scorecard- Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1999

KAPLAN Robert S.-Norton, David, P.; “ Using Balanced Scorecard as a Stratejik Management System” , **Harward Business Review**, January-Februrary, 1996

KAPLAN Robert S., David P. Norton, **Strategy Maps**, Harward Business Scholl Press

KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 11. Baskı, Ankara, Nobel Yayınevi, 2002

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta, 9. Basım, 2003, İstanbul

KURTULMUŞ Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İstanbul, İz Yayınları, 1996

LEE, S.F.- KO, Andrew Sai On; “ Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis and Implementing- Sun Tzu’s The Out Of Business Management Strategies- on QFD Metodology”, **Managarial Auditing Journal**, 15/1/2, 2000

LOVE, Peter E.D.- HOLT, Gary D.; “Constructing Business Performance Measurement : The SPM Alternative” , **Business Process Management Journal**, Vol. 6, No.5, 2000

Meydan Laurausso, 1981

NIVEN Paul R., **Balanced Scoercard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley&Sons, Newyork, 2002

ÖLÇER Ferit, “ Günümüzde Sosyal Sorumluluğun Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, **Standard Dergisi**, TSE Yayınları, Yıl:40 Sayı:473, Mayıs, 2001

ÖRNEK Ali Şahin, **Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç**, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, 2000

ÖZALP İnan, Öcal Hülya, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, (Kış 1997)

ÖZBİRECİKLİ Mehmet, Ölçer Ferit, “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 31, Sayı:2, Kasım 2002

ÖZKARA Belkıs, **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, İleri Ofset Matbaacılık, Afyon, 1999.

PARLAK Nurgün Kul, “ Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”,
Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000/1

SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitabevi,
2000

SAĞMANLI Metin, Ersen Çağla, “ Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı
Kurum”,İstanbul, Öneri Dergisi, M. U. , SBE, Cilt:4, No:16, 2001

TERZİ Ali Rıza , Örgüt Kültürü, Ankara Nobel Yayın Dağıtım, 2000

TOKAT Bülent, Kara Hakan, "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri",
Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 3, Kasım 1999

ÜLGEN Hayri, S. Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul,
Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama San. Ve Tic. Ltd. Şti. , Ocak 2004

ÜNALDI Haluk, “Stratejik Yönetim Nedir, Ne Değildir”, Kobi Efor Dergisi,
Aralık 2002

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi,
Ankara, 1998

İnternet Sayfaları

TAŞTAN Seçil, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”,
<http://www.insankaynaklari.com>, 22/08/2005

TAŞTAN Seçil, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi”
<http://www.humanresourcesfocus.com/proje10.asp>, 15/03/2005

TEKİN Mahmut, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=268,
Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi, 21/03/05

AKTAN C. Can, Stratejik Yönetim ve Benchmarking
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/benchmarking.htm>, 22/08/2005

AKTAN C. Can, “Stratejik Yönetimin Özellikleri”,
<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp>, 21/08/2005

KOZAK AKOGLAN Meryem, Hatice Güçlü, Turizm İşletmelerinde Değişim
Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=29,
23/08/2005

YÜCESOY F. Meltem
<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=kariyerplanlama5>,
Benchmarking-Kıyaslama, 19/05/2005

YÖN Semih, <http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/makaletop.php?makale=reeng>,
Karma Yeniden Yapılanma Teknikleri, 22/05/2005

http://www.qpr.com/Solutions/Balanced_Scorecard/QPR1b.html, 13/02/2005

ÖRNEK Ali Şahin,
http://www.izmirnews.com/bilisim_makaleleri/devam.asp?yid=17, 13/02/2005

ÖRNEK Ali Şahin, “Balanced Scorecard”,
<http://www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi06/ornek.html>, 13/02/2005

ŞENKAL Abdülkadir, “Yeni Bin Yılda İnsan kaynakları Yönetiminin Değişen
Fonksiyonları”, www.isguc.org, 21/09/2005

“2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim”,
<http://www.elegans.com.tr/arsiv/45/html/st.html>, 07/08/2005

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/amacyonetim.asp>, 28/10/2005

http://www.mcozden.com/ikf10_yiiao.htm, 22/11/2005

