

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİM MODELİ OLARAK DENGELİ
PERFORMANS YÖNETİMİ VE HİZMET SEKTÖRÜNDE ALAN ÇALIŞMASI
ÖRNEKLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AYBİLGE ÖNEMLİ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. DİLAVER TENĞİLİMOĞLU

ANKARA 2010

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Aybilge ÖNEMLİ tarafından hazırlanan “Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri” başlıklı bu çalışma, 01.06.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



(Başkan) (Danışman) Prof. Dr. Dilaver TENGLİMOĞLU



(Üye) Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI



(Üye) Yrd. Doç. Dr. Turan Erman ERKAN

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, performans ölçümü ve yönetiminin önemine dikkat çekilmekte ve işletme yönetiminde kurumsal performansa nasıl yaklaştığı açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, yönlendirici eleştirileri ve katkıları ile çalışmanın bu noktaya gelmesinde önemli yardımları olan tez danışmanım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na teşekkür ederim. Kıymetli anneme ve babama yoğun çalışmalarım sırasında her türlü hoşgörüyü gösterdikleri için şükranlarımı sunarım. Ayrıca, bu tezi hazırlarken eserlerinden yararlandığım bütün akademisyenlere ve araştırmanın uygulama kısmını oluşturan örnekleri kullandığım tezlerin sahibi araştırmacılara da teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLOLAR	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
KISALTMALAR	v

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
TEZİN AMACI ve ÖNEMİ.....	2

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK YÖNETİM	3
2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	5
2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	5
2.3. Stratejik Yönetimin Temel Modeli	6
2.3.1. Çevrenin İncelenmesi	6
2.3.1.1. (FÜTZ) SWOT Analizi.....	8
2.3.2. Strateji Oluşturma.....	10
2.3.2.1. Misyon ve Vizyon.....	10
2.3.2.2. Amaç ve Hedefler.....	11
2.3.2.3. Politikalar.....	12
2.3.3. Strateji Uygulama.....	13
2.3.3.1. Programlar	13
2.3.3.2. Bütçeler.....	14
2.3.3.3. Prosedürler.....	14
2.3.4. Kontrol ve Değerlendirme.....	15
2.4.Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi	16
2.5. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	19
2.5.1. Liderlik ve Tepe Yöneticiliği.....	19
2.5.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları.....	20
2.5.3. Dış Çevre Faktörleri.....	20
2.5.4. Stratejiler.....	20
2.5.5. Kaynaklar.....	21

2. 6. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	21
2.7. Stratejik Yönetimin Yararları.....	22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS YÖNETİMİ	24
3.1. Performans ve Performans Değerlendirme Kavramı.....	24
3.2. Performans Yönetiminin Amaçları.....	26
3.2. Performans Yönetiminin Temel Unsurları.....	27
3.3. Performans Yönetiminin Yararları Ve Sakıncaları.....	28
3.4. Performans Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	29
3.5. Performans Yönetimi İşlevleri.....	30
3.6. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları.....	30
3.7. Performans Yönetim Süreci.....	31
3.8. Performans Yönetiminin İşletme Faaliyetleriyle İlişkisi.....	33
3.9. Performansı Etkileyen Faktörler.....	35
3.10. Performans Yönetimi Yöntemleri.....	36
3.10.1.Grafik Ölçüm Yöntemi.....	37
3.10.2. Kritik Olay Yöntemi.....	38
3.10.3. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	39
3.10.4. Karşılaştırma Yöntemleri.....	39
3.10.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi.....	40
3.11. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BALANCED SCORECARD(BSC) – KURUMSAL KARNE	
4.1. Kurumsal Karnenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	43
4.2. Kurumsal Karne Tanımı.....	44
4.3. Bir Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Karne.....	45
4.4. Kurumsal Karnenin Boyutları.....	52
4.4.1. Finansal Boyut.....	53
4.4.2. Müşteri Boyutu	58
4.4.3. Şirket İçi İşlevler Boyutu.....	62
4.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu.....	65

4.5. Kurumsal Karne Ölçülerinin Stratejiye Bağlanması.....	68
--	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ÖRNEK ALAN ÇALIŞMASI SONUÇLARI.....	71
--	----

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	91
-------------------------------	-----------

KAYNAKÇA.....	93
----------------------	-----------

ÖZET	96
-------------------	-----------

ABSTRACT	97
-----------------------	-----------

TABLULAR

Tablo 2.1 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	18
Tablo 4.1 Kurumsal Karnenin Güçlü ve Zayıf Yönleri	51
Tablo 4.2. Finansal Performans Kriterleri	56
Tablo 4.3 Stratejik Konular	57
Tablo 4.4 Müşteri Ölçüm Kriterleri	59
Tablo 4.5. Müşteri Boyutu Ölçüleri	61
Tablo 4.6 Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri	64
Tablo 4.7. Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri	67
Tablo 5.1. Konya Numune Hastanesi Finansal Boyut Tablosu	71
Tablo 5.2. Konya Numune Hastanesi Müşteri Boyutu Tablosu	72
Tablo 5.3. Konya Numune Hastanesi Şirket İçi İşleyiş Boyut Tablosu	72
Tablo 5.4. Konya Numune Hastanesi Öğrenme ve Gelişme Boyut Tablosu	73

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. İşletmenin Çevresi	8
Şekil 2.2. SWOT Analizi	9
Şekil 3.1. Performans Yönetiminde Süreçler	33
Şekil 4.1. Kurumsal Karnenin Dört Boyutu	45
Şekil 4.2. Kurumsal Karne Boyutları	47

KISALTMALAR

BSC	Balanced Scorecard
FÜTZ	Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
İK	İnsan Kaynakları
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Stratejik bilgiyi, stratejik olmayan bilgiden ayıran en önemli özellik; uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi, işletmeye özgü olması ve transferinin mümkün olmamasıdır.

İşletmelerde insana ve bilgiye verilen önem artmaktadır. İnsan kaynağı işletme için vazgeçilmez hale gelmiştir. Bilgi çağında teknolojinin etkisiyle işletmeler ilerleme sağlarken, insana da yatırım yapmaları gerektiğinin bilinciyle hareket etmektedirler. Bu nedenle; iş dünyasında özellikle de teknolojiye bağlı olarak meydana gelen gelişmeler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımlar sebebiyle yöneticiler performans konusuna ayrıca önem vermektedirler.

Performans yönetiminin esas olarak iki boyutu vardır. Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir. Diğer boyutu ise daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve kişilerin performansının değerlendirilmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir. Kurumsal performans yönetiminin uygulanması ile kurumlarda performansı ölçme ve değerlendirme kültürü oluşacak ve bireysel performans yönetimini uygulamak daha kolay olacaktır.¹

Türkiye’de yapılmış çalışmalarda Balanced Scorecard (BSC) karşılığı olarak “Kurumsal Karne”, “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Performans Yönetimi”, “Performans Karnesi”, “Dengeli Sayı Kartı” gibi tanımlamalar kullanılmaktadır. Bu çalışmada, kurumsal karne terimini kullanılmaktadır.

Kurumsal karne yaklaşımı başlangıçta performans ölçümü için ortaya atılmış olmasına karşın misyon ve vizyonun belirlenmesi ile özellikle misyonun stratejik amaçlara dönüştürülmesi ve bu amaçların alt hedefleri ve ilgili faaliyetlerin belirlenmesi aşamalarında kurumsal karne kavramının entegre edilerek stratejik planlama sürecinin daha etkili kılınmasının mümkündür.

Bu çalışmanın birinci bölümünde stratejik yönetim, ikinci bölümünde performans yönetimi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde kurumsal karne tüm

¹ Ebru, YENİCE, “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)”, **BÜTÇE DÜNYASI**, Cilt 2 Sayı 25 Bahar 2007.

boyutlarıyla ele alınmış, dördüncü bölümde ise; yapılmış uygulama örnekleri değerlendirilmiştir.

TEZİN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada performans ölçümüne finansal olmayan ölçütleri de dahil eden kurumsal karne yaklaşımının boyutları, ölçütleri ele alınacak, işletmelere neler sağladığı üzerinde durulacaktır. İşletme için rekabette önemli bir yere sahip olan işgücünden etkin bir şekilde yararlanılması ve çalışanların motivasyonu için performanslarının ölçülmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmelerde stratejik yönetim modeli olarak kurumsal karnenin geliştirilmesi ve uygulanması önemli hale gelmiştir. Çalışmada öncelikle kurumsal karne hakkında teorik bilgilere yer verilecek ve hizmet sektöründe uygulama süreci ve uygulama sonuçları analiz edilecektir.

Kurumsal karne misyon, vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemidir. Dünyada birçok uluslararası işletme tarafından uygulanan bu yeni sistem, Türkiye’de işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmamaktadır.

Kurumsal karne yönetiminin performans değerlemede diğer yöntemlerden daha kapsamlı olması ve bu boyutların da işletme yönetimleri tarafından dikkate alınması gereklidir. Bu çalışma, bu boyutları ortaya koyması açısından önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetimin tanımını yapmadan önce, stratejik yönetimle ilgili temel kavramları açıklayarak başlamak gerekir. Bu nedenle, konuyla ilgili olarak değişik yazarların farklı tanımlarına yer verdikten sonra stratejik yönetim kavramı detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Amaç; bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder.² İşletmelerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonuç, amaçtır.³

Vizyon; bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir.⁴ Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir.⁵

Misyon; stratejik yönetimde iki farklı anlamda kullanılmaktadır: Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılırken; ikinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır. Ortak görev anlamında misyon, işletmenin pazarını açıklar ve ona yönelik hedefler belirler.⁶ Ayrıca misyon, örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme görmek istedikleri hususuna denir.⁷

Strateji; ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan, şirketin bütününe ilgilendiren karar türüdür.⁸ Bir diğer strateji tanımı, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonucu odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir.⁹ Dinçer'e göre strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır.¹⁰

² Erol EREN, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 2005, sf.15.

³ Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, 2006, sf.33.

⁴ EREN, **Stratejik**... sf.18.

⁵ Peter M. SENGE; **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, 1997, sf.227.

⁶ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 2004, sf.9.

⁷ EREN, **Stratejik**, sf.19.

⁸ EREN, **Stratejik**, sf.21.

⁹ ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde**... sf.33.

¹⁰ DİNÇER, **Stratejik**... sf.35.

Bütüncül bir yaklaşımla strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır.¹¹

Taktik, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır.¹² Ayrıca taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır.¹³

Politika, işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak tanımlanabilir.¹⁴ İşletme yönetimi alanında politika, yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi anlamına gelir.¹⁵

Bu temel kavramlara ekleyebileceğimiz bir diğer kavram da planlamadır. **Planlama**, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir.¹⁶

2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.¹⁷

Stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür strateji izlemeleri gerektiğini inceleyen bir

¹¹ DİNÇER, **Stratejik...** sf.21.

¹² ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde...** sf.35.

¹³ Thomas KEMPNER, **A Handbook of Management**, Penguin Books, 1980, sf.402.

¹⁴ ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde...** sf.35.

¹⁵ KEMPNER, **A Handbook...** sf.92.

¹⁶ ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde...** sf.32.

¹⁷ EREN, **Stratejik**, sf.25.

araştırma alanıdır.¹⁸ Modernist görüşe göre; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, onu sürdürebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasını **stratejik yönetim** olarak tanımlayabiliriz.¹⁹ Buna göre stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması ve daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.²⁰

2.2. *Stratejik Yönetimin Özellikleri*

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır:²¹

1. Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görür. İşletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür.
4. Stratejik yönetim, işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar.
5. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir.
8. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan dış çevresine karşı sorumluluk taşır.

¹⁸ Coşkun Can AKTAN, **Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim**, Simge Matbaacılık, 1999.

¹⁹ ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde...** sf.26.

²⁰ DİNÇER, **Stratejik...** sf.36.

²¹ DİNÇER, **Stratejik...** sf.37-38.

2.3. *Stratejik Yönetimin Temel Modeli*

Stratejik yönetim dört temel modelden oluşmaktadır.²²

- Çevrenin incelenmesi
- Strateji Oluşturma
- Strateji Uygulama
- Değerlendirme ve Kontrol

2.3.1. *Çevrenin İncelenmesi*

Çevre, işletmenin dışında kalan, fakat kendisiyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme yaşamını sürdürebilmek için her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık, onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır.²³

Sistem yaklaşımı; işletmelerin sadece kendine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olamayacağını belirterek, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarak da işletmelerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmakta ve bu nedenle de her iki çevrenin analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. Toplanan ve kullanıma hazır edilen bilgiler ışığı altında işletmenin içinde bulunduğu üst sistemin (dış çevre) ve işletmenin alt sistemlerinin (iç çevre) analizi yapılır.²⁴

Dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat ve tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır.²⁵

İşletmenin dış çevresindeki çeşitli faktörlerin analizi sonucu çevrede fırsatlar ve tehditler ortaya çıkar. Fırsatlar işletmeyi geliştirebilecek, bulunduğu konumdan daha ileriye götürebilecek, ona yarar sağlayabilecek olumlu çevre göstergeleridir. Tehditler ise çevrede oluşan ve işletmelerin varlığını sona erdirebilecek veya gelişimini durdurabilecek hatta geri götürebilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir. Bu olumlu ve olumsuz olası dış çevre

²² T. L. WHEELER ve J. D. HUNGER, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2002, sf.9.

²³ DİNÇER, *Stratejik...* sf.71.

²⁴ ÜLGEN ve MİRZE, *İşletmelerde...* sf.65.

²⁵ DİNÇER, *Stratejik...* sf.40.

göstergeleri işletmenin geleceğini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilme gücüne sahiptir.²⁶

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemler) oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri işletmenin bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine etki etmektedir. Üstünlükler işletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleridir. Zayıflıklar ise; işletmeyi geri götüren ve onun yaşamını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir.²⁷ Durum belirleme analizinde kullanılan teknikler kısaca aşağıda verilmiştir.

Şekil 2.1. İşletmenin Çevresi



Kaynak: Hayri ÜLGEN ve Kadri MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 2006, sf.33.

2.3.1.1. (FÜTZ) SWOT Analizi

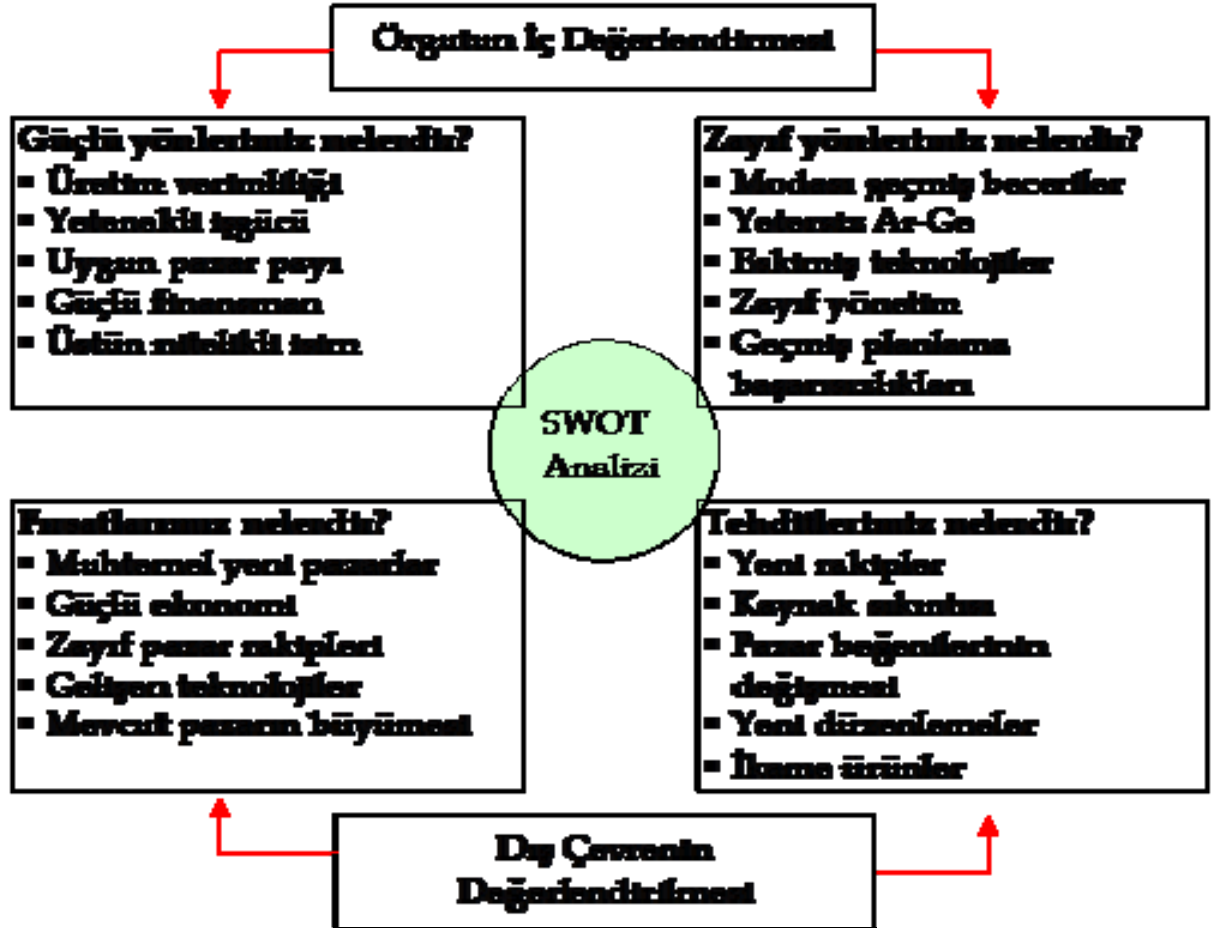
Kullanılan en önemli durum belirleme matrislerinden birisi SWOT matrisidir. Bu matris, işletme literatüründe SWOT' un açılımı olan, İngilizcedeki 'Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats' kelimelerinin ilk harflerinden oluşur. Bazı Türk

²⁶ ÜLGEN ve MİRZE, *İşletmelerde...* sf.65.

²⁷ ÜLGEN ve MİRZE, *İşletmelerde...* sf.67.

yazarlar, SWOT yerine ‘Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar’ kelimelerinin ik harflerinden oluşan FÜTZ matrisi kavramını kullanmaktadırlar.²⁸ İç ve dış çevrenin değerlendirilmesiyle ortaya Fırsat/Üstünlük ve Tehdit/Zayıflık unsurlarını bir araya getiren bir tablo hazırlanır.

Şekil 2.2. SWOT Analizi



SWOT analizi, işletme başarısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin tespit edilerek, stratejik kararlara esas teşkil edecek şekilde yorumlanması sürecidir. Bu süreçte hem işletme ve çevresi ile ilgili kilit faktörler belirlenir, hem de rekabet üstünlüğü için izlenebilecek stratejik alternatifler ortaya konulur.²⁹ Özellikle 1990'lı yıllardan sonra, tıpkı stratejik planlamaya yapılan eleştiriler gibi SWOT analizine de eleştiriler yöneltilmiştir. SWOT analizine karşı yapılan başlıca eleştirilerden bazıları şunlardır.³⁰

- SWOT analizi fazlasıyla uzun bir liste oluşturmaktadır.

²⁸ ÜLGEN ve MİRZE, *İşletmelerde...* sf.67.

²⁹ DİNÇER, *Stratejik...* sf.139.

³⁰ WHEELLEN ve Hunger, *Strategic...* sf.109.

- SWOT analizi öncelikleri göstermek için ağırlıkları kullanmamaktadır.
- SWOT analizi çapraşık kelimeler ve söz öbekleri kullanmaktadır.
- Aynı faktör iki sınıflandırmada yer alabilmektedir (güçlü bir yanın aynı zamanda bir zayıflık olması gibi)
- Veri veya analizlerle görüşlerin doğruluğunun kanıtlanması zorunluluğu yoktur.
- SWOT analizi sadece tek bir seviyede analizi gerektirmektedir.
- Stratejinin uygulanması ile mantıksal bir ilişkisi yoktur.

2.3.2. *Strateji Oluşturma*

Strateji örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan faaliyetler dizisidir. Çevrenin analizi ve bunun sonucunda örgütsel yönetimin belirlenmesinden sonra örgüt amacına nasıl ulaşılacağı konusu düşünülmelidir. Bu aşamada işletme amaçlarına ulaşmak için gerekli stratejiler tasarlanır.³¹ Yönetimin, etkili bir strateji için hem başarılı olmayı sağlayacak, hem de başarısızlıkları önleyecek kararları vermesine yardımcı olacak bir yaklaşım sunar.³² Strateji oluşturma aşamasında ilk adım misyon ve vizyonun belirlenmesidir.

2.3.2.1. *Misyon ve Vizyon*

İşletmenin misyonu onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Mevcut misyona göre analiz yapılır ve stratejiler belirlenir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanmış olacaktır.³³ Genel ve stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılır. Bu açıdan işletmenin amaçlarına hakim bir mevkide yer alan misyon, basit bir şekilde; işletmemiz nedir? Ve uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır sorularının verilmesiyle tanımlanır.³⁴

İşletmelerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. Diğer bir ifadeyle işletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı hedefi tanımlar. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir

³¹ H., CAN, D. Tuncer, D. Y. Ayhan, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 2003, sf.712.

³² DİNÇER, **Stratejik...** sf.152.

³³ ÜLGEN ve MİRZE, **İşletmelerde...** sf.68.

³⁴ DİNÇER, **Stratejik...** sf.165.

işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. Vizyonu geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yöntemi, vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır. Bu yöntem en iyi vizyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu geliştirmenin ideal yoludur.³⁵ Vizyonun geliştirilmesine örgütün misyonu kaynaklık eder.

2.3.2.2. Amaç ve Hedefler

Hedefler, belirlenmiş bulunan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar veya uygulama amaçları da denilmektedir. Hedefler veya taktik amaçlar, stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli. Genel anlamda bu iki amaç birbiri ile uyum içinde olmalı ve desteklenmelidir.³⁶

Örgütün hedefleri genel olarak, örgütün büyük yönelimlerini ve misyonun örgütsel faaliyete dönüştürülmesinin bağlantılarını açıklamaktadır. Buna karşılık iyi geliştirilmiş misyon belirli ve önemli stratejik hedeflerin bir özetidir ve genel yönelimleri belirlemektedir. Stratejik hedefler aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.

- Hedefler mümkün olduğunca açık ve ölçülebilir olmalıdır.
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- Hedefler yönetim tarafından tanımlanmış önemli performans alanları ile ilgili olmalıdır.
- Hedefler yazılı olmalıdır.

2.3.2.3. Politikalar

Politika, strateji oluşturma ve oluşturulan stratejinin uygulanmasıyla ilgili karar vermede kullanılan kapsamlı bir rehberdir. Şirketler politikaları çalışanları aracılığı ile firmanın aldığı kararlar ve uygulamaların şirketin misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini desteklediğinden emin olmak için kullanmaktadırlar.³⁷ Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanır.

³⁵ ÜLGEN ve MİRZE, *İşletmelerde...* sf.69.

³⁶ DİNÇER, *Stratejik...* sf.174.

³⁷ Wheelen ve Hunger, *Strategic...* sf.14.

Ayrıca politikalar fonksiyonel olabilir veya belirli bir proje için seçilebilir. Strateji ve politika arasında içerik ve yaklaşım bakımından farklılıklar bulunmaktadır bu farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir.³⁸

1. Politika ile strateji arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenmektedir.
2. Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Halbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir.
3. Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Politikalar ise, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.
4. Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklar da vardır. Politikalar daha uzundur ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Oysa stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar.

2.3.3. Strateji Uygulama

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasıdır.

Strateji uygulama, programlar, bütçeler ve prosedürler geliştirmek suretiyle stratejiler ve politikaların uygulamaya konulması sürecidir. Bu süreç organizasyonun kültür, yapı ve/veya yönetim sisteminin tamamının değiştirilmesini kapsayabilir.³⁹

Stratejik tasarım bir örgüt için belirleyici bir nitelik taşır. Bu nedenle, örgüt içi düzenlemeler ve her türlü örgüt geliştirme faaliyeti stratejik tasarıma bağlı olarak

³⁸ DİNÇER, **Stratejik**... sf. 27-30.

³⁹ Wheelen ve Hunger, **Strategic**... sf.15.

ve ona uygun bir şekilde yapılmalıdır. Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı artıracaktır.⁴⁰

2.3.3.1. Programlar

Program tek başına kullanılan bir planın gerçekleştirilmesi için gerekli adımların ya da faaliyetlerin ifade edilmesidir.

Programlar, hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağına tespit edilmesi sürecidir. Başka bir ifadeyle programlar; yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Programlar işletmede alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonudur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşır.⁴¹

2.3.3.2. Bütçeler

Bütçeler, belirli bir dönem içerisinde yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere; rakamlandırılmış plan ya da program adı verilir. Satış miktarı, işgücü, üretim miktarı, makine saati, bakım ve onarım, enerji, kullanılacak araç gereçler vb. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir.

Planlama ve kontrolde kullanılan bütçe her bir programın maliyetini detaylı bir şekilde listeler. Pek çok şirkette yeni bir programı onaylamadan önce yönetim yatırım geri dönüş oranını net bir şekilde talep eder. Bu durum yeni programın şirket kârlılık performansına ne ekleyeceğini önemli oranda ortaya koyar ve böylece hissedarların itibarının artırılmasını garanti altına alır.⁴²

2.3.3.3. Prosedürler

Prosedürler en basit şekliyle iş yapma süreci (Standard Operating Procedures) veya yöntemi olarak tanımlanabilirler. belirli bir görev veya işin nasıl yapılacağını detaylı bir şekilde açıklayan ardışık adımlar veya tekniklerin bir sistemidir. Şirketin

⁴⁰ DİNÇER, **Stratejik**... sf. 45.

⁴¹ DİNÇER, **Stratejik**... sf. 45.

⁴² Wheelen ve Hunger, **Strategic**... sf.15.

programlarının tamamlanması için yapılması gereken çeşitli faaliyetlerin belirgin bir şekilde detaylandırılmasıdır.⁴³

Süreç ve yöntemler, muhtemel faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyen planlardır. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek aşamaların ayrıntılarını açıklar. Bu özelliği ile politikaya benzeyen yöntem, gerçekte politikaların uygulanışıyla da ilgili olarak da kullanılan bir araçtır. Yöntemlerin esası, bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklanmasına dayanır.

Süreç ve yöntemler, işletmenin her kademesinde kullanılır. Ancak daha çok ve kesin olarak alt kademelerde kullanılmaktadır. Çünkü daha dikkatli kontrol ihtiyacı, ayrıntılara bölünmüş işbölümünün ekonomik faydaları, azalan inisiyatif ve rutin işler daha çok alt kademelerde yer alır. Dolayısıyla bu kademelerdeki işlerin ayrıntılı bir reçetesinin yapılması, onların daha etkili ve verimli olmasını sağlayacaktır.⁴⁴

2.3.4. Kontrol ve Değerlendirme

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir. Stratejilerin kontrolü; stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarıldığını gösterecek ayrıca örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme safhası, tıpkı planlama kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.⁴⁵

Değerlendirme ve kontrol, şirket faaliyetleri ve performans sonuçlarının denetlenmesi ve böylece gerçek performans ile arzu edilen performansın karşılaştırılması sürecidir. Yöneticiler, düzeltici faaliyetlerde bulunmak ve problemleri çözmek için her seviyede sonuç bilgilerini kullanırlar. Değerlendirme ve kontrol, stratejik yönetimin son önemli unsuru olmasına rağmen, stratejik planlar

⁴³ Wheelen ve Hunger, **Strategic...** sf.15.

⁴⁴ DİNÇER, **Stratejik...** sf. 46.

⁴⁵ DİNÇER, **Stratejik...** sf. 47.

oluşturulmadan önce zayıf yönleri ortaya koymak suretiyle bütün sürecin yeniden başlatılması konusunda uyarıda bulunabilir.⁴⁶

2.4.Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir.⁴⁷ Yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamalarıyla, o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler.

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevidir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevidir.⁴⁸

Yönetim biliminin gelişimine tarihsel açıdan bakıldığında; (a) Yapıya ağırlık veren geleneksel (klasik) yaklaşımlar (1887-1927), (b) İnsana ağırlık veren davranışçı (neo klasik) yaklaşımlar (1909-1945) ve (c) Örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları (1946'dan günümüze kadar) görülür.⁴⁹

Fransız yönetim bilimci Fayol'un, 1916'da yazdığı "Sınai ve umumi işlerde idare" isimli eserinde ortaya koyduğu beş fonksiyonel aşamalı yönetim süreci ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar genel kabul gören yaklaşım olmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllar, yönetim biliminin gelişiminde önemli bir hareketlenmenin yaşanmaya başladığı dönem olmuştur. Rekabetin tehdit edici şekilde artmaya başlaması, Batılı şirketleri, *arz ekonomisinden*, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir *talep ekonomisine* geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, *açık sistem anlayışı* ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden *durumsallık yaklaşımı* hakim olmaya başlamıştır. 1960'lı yıllar tüketim

⁴⁶ Wheelen ve Hunger, **Strategic**... sf.16.

⁴⁷ D., RACHMAN Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. **Business Today**. New York:McGraw-Hill Inc. 1993, sf:154.

⁴⁸ N., TORTOP İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993, sf:20.

⁴⁹ Z. DÜREN, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, 2000. Sf:6.

toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikten olmuştur. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışı gelişiminde önemli rol oynamıştır. 1970'li yıllarda, işletme yönetiminde *strateji* kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir.⁵⁰

Stratejik yönetim daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınmaya başlanmış ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Şirketlerin yeniden tasarımı için yapılan çalışmalar daha radikal bir nitelik kazanmaya başlamıştır. Kaynak analizleri yanında, örgütsel yeterlilik ve çevreye cevap verebilme analizleri yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca, stratejik yönetim; yönetim bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetimi gibi diğer branşlarla da bütünleşmiştir.⁵¹ Stratejik yönetimin tarihsel gelişim süreci Tablo 2.1.de kısaca özetlenmiştir.

⁵⁰ Nezahat, GÜÇLÜ **Stratejik Yönetim**, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, sf:65.

⁵¹ DİNÇER, **Stratejik...** sf. 63.

Tablo 2.1 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlanm a	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerlendir me	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümler i	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve yeterliliği analizi, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı

Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı
----------------------	---	---	--	--	---

Kaynak: Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, 2004, sf.63

2.5. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

2.5.1. Liderlik ve Tepe Yöneticiliği

Stratejik yönetimin en temel ögesi, işletme içindeki yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır.⁵² İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir. Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici; bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.⁵³

⁵² DİNÇER, **Stratejik...** sf:51.

⁵³ GÜÇLÜ, **Stratejik Yönetim**, sf:75.

2.5.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları

Bir örgüt misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu cevap, gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır.⁵⁴

2.5.3. Dış Çevre Faktörleri

Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevrenin sürekli değişmesi ve stratejik yönetimin zaman ufğunun uzun olması, çevredeki belirsizliği daha da artırmakta ve dolayısıyla işletme üzerindeki hakimiyetini ön plana çıkarmaktadır. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur.⁵⁵

2.5.4. Stratejiler

Stratejik yönetimin dördüncü ögesi, mamul/pazar bileşimidir. Stratejik yönetimde, amaçlara uygun mamul/pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. Mamul/pazar ilgili gelişme vektörünün, yani faaliyet sahası belirlendikten sonra yöneleceği istikametın tespit edilmesi gerekir. Bu istikamet mevcut veya yeni mamullerle mevcut veya yeni pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ortaya çıkar. İşletme, mamulle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır. Faaliyet dalında hakim olabilmek için mamullerde, üretim yöntemlerinde veya pazarlama yöntemlerinde yapılacak yeniliklerle işletme, rekabet üstünlüğü kazanabilir. Faaliyetler arasında sinerji göz önüne alınmalıdır. Sinerji, işletmenin yeni faaliyetlerinde başarılı olma yeteneğini arttıracaktır.⁵⁶

⁵⁴ DİNÇER, **Stratejik...** sf:55.

⁵⁵ DİNÇER, **Stratejik...** sf:55.

⁵⁶ DİNÇER, **Stratejik...** sf:56.

2.5.5. Kaynaklar

Strateji yönetimin son ögesi, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve beşeri kabiliyetlerdir. Her işletme, rakiplerine göre daha üstün veya daha zayıf kaynak ve kabiliyetlere sahiptir. İşletme üstünlük ve zayıflıklarına göre dış çevreden gelen fırsat ve tehditleri karşılamaya çalışır.⁵⁷ Burada esas olan, bu kaynakların mamul/pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımınıdır.

2. 6. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılacak yaklaşımlardan bazıları şunlardır:⁵⁸

1. **Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı:** Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında her şeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.
2. **Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı:** Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.
3. **Sezgi Yaklaşımı:** Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamı ile kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler, belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.
4. **Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı:** Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek

⁵⁷ DİNÇER, *Stratejik...* sf:56.

⁵⁸ GÜÇLÜ, *Stratejik Yönetim*, sf:80.

güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarfedilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

5. **Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı:** Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.
6. **Taklit Yaklaşımı:** Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

2.7. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.⁵⁹

Jauch ve Glueck, stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:⁶⁰

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sisteme etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.

⁵⁹ C. ÜZÜN, *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, 2000, sf:10.

⁶⁰ Jauch, L. ve Glueck, W. *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw Com. 1989, sf:18.

- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS YÖNETİMİ

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D. 'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesinin sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Birçok işletme yönetimi, elindeki en önemli kaynak olan, insan kaynağının performansı üzerine yoğunlaşmıştır.⁶¹ İnsan kaynağının performansı örgütün gelecekle ilgili kararlarını ve amaçlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle son dönemlerde gelişen performans değerlendirme kavramı, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında sayılabilir.

3.1. Performans ve Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Kavramı

Çok tartışılan bir kavram olmasına rağmen, halen net bir "performans" tanımı yapılamamış, "performans yönetimi", "performans değerlendirme" vb. birçok yönetim kavramı üzerinde de ortak bir anlayış oluşturulamamıştır. Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.⁶²

Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, "kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirmek amacıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir." Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin ortaya çıkmasını sağlar.⁶³ Performans değerlendirme kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴ Başka bir tanımla, performans değerlendirme, örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve

⁶¹ İsmet, BARUTÇUGİL *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2002.

⁶² Faruk KALAY, *İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2002, sf:18.

⁶³ Dursun BİNGÖL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım, 2006, sf:322.

⁶⁴ Ülkü, DİCLE *Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İ.İ.B.F. 1982, sf:15.

çok evreli bir süreçtir.⁶⁵ Performans değerlendirme kavramını, “statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır.⁶⁶ Performans değerlendirme; tanımlanan başarımlar seviyesinin, daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesine denilmektedir. Kısacası bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Bazı kaynaklarda “iş gören değerlemesi”, “başarı değerlemesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “performans değerlendirmesi”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir.⁶⁷

Performans değerlendirme, iş görenin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Başka bir deyişle iş görenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlendirme çok çeşitli isimler altında yapıyor olabilir. Örneğin, başarımlar değerlemesi, iş gören boylandırması kullanılan terimlerden birkaçıdır. Bir diğer tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yapan bireylerin, bir grubun ya da organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin, nicel ve nitel olarak anlatımıdır.

Performans yönetimi ise; üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir.⁶⁸ Performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar;

⁶⁵ Hüseyin ÖZGEN, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, 2002. Sf:209.

⁶⁶ Tuğray KAYNAK, Ada Z., Atay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A., Özçelik O., Dündar G., Uluhan R., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ. Ü. İşletme Fak., 1998 sf:206.

⁶⁷ Z. BULUT, *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*, Mevzuat Dergisi, yıl:7, sayı: 79 2004.

⁶⁸ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:323.

örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir.

3.2. Performans Yönetiminin Amaçları

İşletmeleri performans değerlendirme çalışmalarına zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar şöyle sıralanabilir:⁶⁹

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanları seçme,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

Ayrıca performans yönetiminde değerlendirme sistemi adil, geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli, güvenilir, sürekli, kapsamlı olmalıdır ve işgörenin katılımına olanak sağlamalıdır. Performans değerlendirmenin temel amacı; işgörenlerin, iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların yetenekleri oranında sorumluluk üstlenmesini sağlayan bir kültür oluşturmaktır. Bir performans değerlendirme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlendirmede yönetici, işgörenlerle birlikte çalışarak, onların değerlendirme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geri bildirimini teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlendirmesinde işgörenler

⁶⁹ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır. Performans değerlendirmesi aşağıdaki koşullar altında sürekli iyileştirmeyi destekleyebilir.⁷⁰

- Performans değerlendirme ücretleme sisteminden ayırt edilmelidir. Performans değerlendirmesinin amacı, iletişim sayesinde performansı iyileştirmektir.
- Performans değerlendirme, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve nesnel davranışlar ve sonuçlara dayandırılmalıdır.
- Performans değerlendirme uygun zamanda geribildirim kapsamalıdır.
- Performans değerlendirme iş gören katılımını teşvik etmelidir.

3.2. Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Performans yönetiminin temel unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ve üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performansı değerlendirebilme için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans Değerlendirme Yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri besleme sağlanması (Değerlendirme görüşmelerinin yapılması)
- Bireye sağlanan geri besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Koçluk)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim v.b.)

Bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurları oluşturmakta ve sisteminin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekir.⁷¹

⁷⁰ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁷¹ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, 2008.

3.3. Performans Yönetiminin Yararları Ve Sakıncaları

Performans değerlendirmenin, işgörenin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgören eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi gibi yararları vardır. Bunların dışında performans değerlendirmenin dolaylı yararları da vardır. Bunlardan bazıları şunlardır.⁷²

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkan verir,
- Değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olur,
- İşgören tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- Örgütün karlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar,
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesine yol açar.

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir.⁷³

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermektan kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,

⁷² Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁷³ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

3.4. Performans Yönetiminde Değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

İşgören değerlendirmesinden daha önce sözü edilen bir takım yararlar sağlanması, değerlendirme süreci ile ilgili olarak aşağıda belirtilen sorunlara tutarlı çözümler bulunmasıyla mümkündür. Bu sorunlar şunlardır:⁷⁴

- Değerlendirmeyi kimin yapması gerektiği sorunu,
- Değerlendirmeye personelin kendisinin mi yoksa, yaptığı iş miktarının mı ya da her ikisinin birden mi konu olacağı sorunu,
- Değerlendirmeye konu olanların karşılaştırılmasının neye göre yapılacağı sorunu,
- Değerlendirmenin nesnelliği sorunu,
- Değerlendirmede gereksiz esneklik sorunu,
- Değerlendirmenin personele olumsuz etkisinin olması sorunu,
- Değerlendirme yapacak amirlerin, başarılı bir değerlendirme yapabilecekleri ast sayısı sorunu,
- Son olarak, değerlendirmenin hizmetlerin hangi zamanında yapılmasının daha uygun olacağı sorunudur.

3.5. Performans Yönetimi İşlevleri

“Büyüme”, “karlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans yönetiminin, birçok farklı amaca hizmet eden çeşitli işlevleri bulunmaktadır.⁷⁵

- İş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme,
- Örgütsel değerler ve amaçların iletişimi,
- Kendini iyileştirme için bilgilendirme,
- Eğitim ve kariyer geliştirme,
- Performansa dayalı ödüllendirme,

⁷⁴ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁷⁵ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:326.

- Diğer İK uygulamalarının geçerliliği,
- Örgütte kalması ve çıkarılması gerekenler hakkında karar verme.

3.6. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme verilerinin, insan kaynaklarının her bir faaliyet alanında kullanılması mümkündür. Bu alanlar şunlardır:

- İnsan kaynakları planlaması,
- Tedarik ve seçim,
- Eğitim ve geliştirme,
- Kariyer planlaması ve geliştirme,
- Ücret ve maaş programları,
- Örgüt içi işgören ilişkileri,
- İşgören potansiyelini değerlendirmedir.

3.7. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim sürecinin başlangıç noktası, amaçların belirlenmesidir. Özel değerlendirme amaçları oluşturulduktan sonra işgörenlerin ve takımların, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. İşgörenler oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerlendirme döneminin sonunda, değerlendirici ve işgören birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, çalışanların bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir.⁷⁶

Performans Değerlendirme Planı: Performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişigüzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön koşuldur.

Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler: Performans yönetimi sürecine ilişkin olarak plan yaparken kimin ve neyin değerlendirileceğine cevap vermek gerekmektedir.

⁷⁶ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:333.

Değerlendirme sürecinin özünde, bireyleri değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerinin türü bulunmaktadır.

Performans değerlendirmede öncelikle belirlenmesi gereken hususlardan birisi, bir kişinin performansının hangi açıdan değerlendirileceği hususudur. Bu ölçütler, nitelikler, davranışlar, görev çıktıları ve iyileştirme veya gelişme potansiyelidir.

1. **Özellikler:** Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmektedir.
2. **Davranışlar:** İşler birbirinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenir ve iş çıktıları yine kolaylıkla ölçülür.
3. **Görev Çıktıları:** Sonuçlara, araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlendirilecek daha uygun faktör durumuna gelir.
4. **İyileşme ve Gelişme Potansiyeli:** Çalışanların başarı durumları, sadece geriye doğru değerlendirilmez, fakat aynı zamanda onların gelecekte başarı gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye ve gizil güçleri ölçülmeye çalışılır.

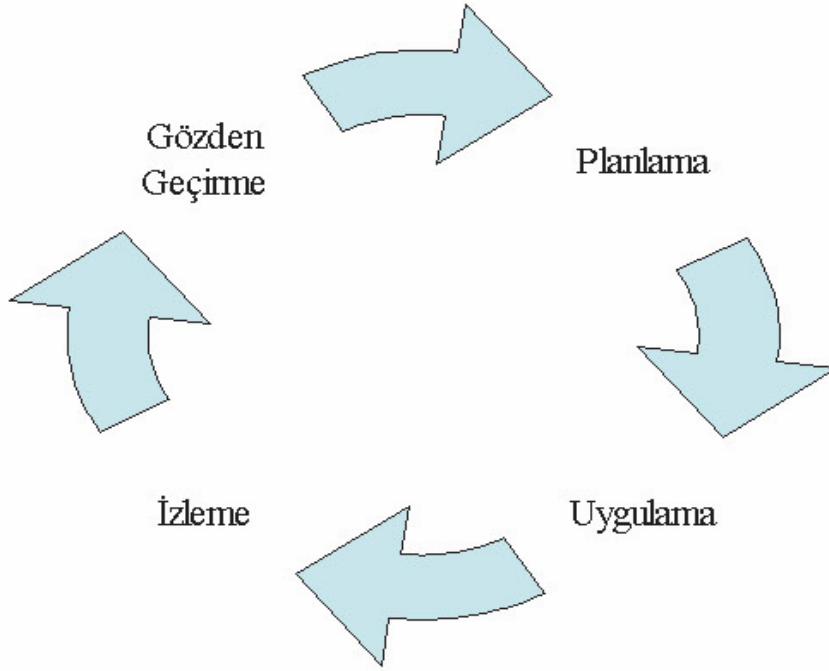
Performans yönetimi, bir sonuç değil süreçtir. Süreklilik içeren bir çevrimdir. Yönetim süreçleri ve performans yönetimi aşamaları birbirini tamamlayan yapılardır. Yönetim süreçlerini Deming Modeli'nden yararlanarak açıklayabiliriz. Deming Yönetim Çevrimi olarak adlandırılan bu çevrim, kalite yönetimi çevriminde esas alınmaktadır. Bu çevrim farklı bir düzenlemeyle Torrington-Hall tarafından performans yönetimi modeline uyarlanmıştır. Performans yönetiminde süreçler, yönetim süreçleriyle benzerlik göstermektedir.⁷⁷

- **Planlama:** Yönetimde ilk adımı işin planlanması oluşturmaktadır. Ne, ne zaman, nerede, kim ve ne kadar gibi sorulara verilecek yanıtlar işin tanımı, ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, beklentilerin ne olduğu ve hangi koşullarla (maliyet, miktar, süreç) işin gerçekleştirileceğinin önceden belirlenmesi planlama sürecinde yer almaktadır.
- **Uygulama:** Planlama adımında öngörülenlerin hayata geçirilmesidir. Bu aşamada yaptığımız iş, planın gerçeğe uygunluğunu görmektir.
- **İzleme:** Uygulamada yapılanların tarz, yaklaşım ve plana uygunluk açısından kontrolüdür.

⁷⁷ Ümit, ÖZTÜRK, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2006.

- **Gözden geçirme:** Doğru yaptıklarımız, eksiklikler ve geliştirilmesi gerekenlerin belirlendiği ve uygulamada yer alan birey(ler)le paylaşıldığı adımdır. Bu adım yapıcı ve olumlu bir yaklaşımla sürdürülürse gelişim sağlanır, aksi takdirde tüm yönetim sürecini de olumsuz etkileyen, tek yönlü bir mahkemeye dönüşebilir.

Şekil 3.1. Performans Yönetiminde Süreçler



3.8. Performans Yönetiminin İşletme Faaliyetleriyle İlişkisi

Performans yönetiminin işletme faaliyetleriyle ilişkisini birkaç başlıkla inceleyebiliriz.⁷⁸

1. **İş süreçleri, girdiler, sonuçlar ve verimlilikle ilişki:** Performans yönetimi iş verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Performansın doğru yönetimi başarılı iş sonuçlarını oluşturur. Fakat süreçlerle başarılı sonuçların elde edilebilmesi için yetkinlikler, iş bilgisi ve beceriler ilişkilendirilmeli bireylerin ve takımın sürece katılımı sağlanmalıdır.

⁷⁸ Öztürk, *Organizasyonlarda...*,

2. **Planlamayla ilişki:** Performans yönetimi gelecek dönem hedefleri ve kriterlerin yer aldığı planlamayla ilgilidir. Bunun anlamı beklentilerin hedeflere dönüştürülmesi ve iş planlarında yer almasıdır.
3. **Ölçme ve gözden geçirme süreci ile ilişki:** "Eğer ölçemiyorsanız, yönetemezsiniz" Performans yönetimi, sonuçların ölçülmesi, öngürülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslanması ve gelişmenin gözden geçirilmesi aşamalarıyla ilgilidir.
4. **Sürekli gelişim ve geliştirme ile ilişki:** Performans yönetimi, organizasyonel ve bireysel öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar. İş ve öğrenmenin entegre edilmesinin anlamı, sürece katılan herkesin başarı ve gelişmelerden doğal dersler çıkarmalarıdır.
5. **İletişimle ilişki:** Performans yönetimi iletişimle ilişkilidir. Yöneticiler, takımları ve üyeleri arasında sürekli diyaloga dayalı bir iş ortamının kurulması, beklentilerin tanımlanması, bilgi, misyon, değerler ve hedeflerin paylaşılması ile bunu gerçekleştirirler.
6. **Paydaşlarla ilişki:** Performans yönetimi organizasyon paydaşlarının (sermayedarlar, yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum) talep ve beklentilerinin karşılanması ile ilişkilidir. İdeal olanı, çalışanlar ve girişimcinin birbirine iş ortağı gibi davranmaları, birbirlerini dinlemeleri görüş ve önerilerine saygılı olmalarıdır ve onları cesaretlendirmek için formülasyon, plan ve hedef belirleme süreçlerine katılımlarının sağlanmasıdır.
7. **Etik ilişki:** Performans yönetimi süreci, üzerinde mutabakat sağlanan etik kurallara uyumlu olarak yürütülmelidir. Winstanley ve Stuart Smith (1996) tarafından tanımlanan etik kurallar:
 - **Bireye saygı:** İnsanların fikir ve önerilerine saygı duyulmasına, görüşmelerin gizliliğine ve değerlendirme süreçlerinin çalışanlara korku ve işin sonu algısını vermemesine özen gösterilmelidir.
 - **Karşılıklı saygı:** Performans yönetimi sürecinde tarafların katılımı sağlanmalı ve birbirlerinin ihtiyaç ve kaygılarına saygı gösterilmelidir.
 - **Prosedürde dürüstlük:** Performans yönetiminde kullanılan dokümanlar övgünün yanı sıra bireysel anlaşmazlıkların da yansıtılabildiği dürüstlikle doldurulmalıdır.

- **Şeffaflık:** İnsanların aldıkları kararlar ve sonuçlarının dürüstçe paylaşılması gerekir

3.9. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

1. **Kişisel faktörler:** Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
2. **Liderlik faktörü:** Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
3. **Takım faktörü:** İş arkadaşlarının desteği.
4. **Sistem faktörü:** İş sistemleri,
5. **Çevre faktörü:** İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.

Performans yönetiminde temel faktör, sonuçları üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir. Hedeflerle yönetimin bir bölümü, planlanan ve gerçekleşen sonuçların, üzerinde mutabık kalınan hedef ve standartlarla ilişkilendirilmesidir. Ancak, sonuçlar davranışlarla ilişkilendirilmez.

Konu ile ilgili araştırmaları İngiltere'de yapan Rowe, Mc Gregor ile benzer sonuçlara ulaşmış ve "Yöneticiler tanrı rolü oynamamalı, kişisel yargı ve değerlendirmeden kaçınmalı" yorumunu yapmıştır. Rowe araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:⁷⁹

- Değerlendirmeyi yapanların isteksiz davranışları,
- Sonuçları izlemede yetersiz kalınması,
- Hedefler tanımlanmadan ve sınıflandırılmadan işe başlanması sistemi olumsuz etkilemektedir.

Başarı değerlendirme veya performans değerlendirmenin erken versiyonu (1950 yılından itibaren), temel olarak kişilik değerlendirme süreci ile ilgilendi. Bu süreçte,

⁷⁹ Öztürk, *Organizasyonlarda...*,

bireysel özellikler arasında dürüstlük, yaratıcılık, özgüven, işbirliği, açıklık, karar verme, insiyatif alma özellikleri yer aldı.

3.10. Performans Yönetimi Yöntemleri

İşgörenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirmenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerindendir. Diğerleri ise; geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir. Performans değerlendirmesi sürecinde uygulanacak yöntemin seçilmesi, değerlendirmenin işbirliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemleri kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını arttırmaktadır. Yöntem seçilirken işletme ve personelin yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilen yöntemin çalışanlara uygun bir şekilde aktarılmasıyla, çalışanların değerlendirme sürecine tam anlamıyla katılımı sağlanır. Performans kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme sürecinde yöntemin belirlenmesi için gerekli bir aşamadır. Performans kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini tanımlamaktadır. Değerlendirme yönteminin belirlenmesinden önce performans kriterlerinin belirlenmesi işletmeler açısından önemlidir.⁸⁰ Performans kriterleri üç temel boyutta incelenir bunlar:⁸¹

1. Kişilik Tabanlı Değerlendirme

Kişilik tabanlı değerlendirme, çalışanların kişiliklerini ve işletmeye bağlılık, iletişim yeteneği ve karar verme yeteneği gibi kişisel özelliklerini ölçmek için kullanılır.

2. Davranış Tabanlı Değerlendirme

Davranış tabanlı değerlendirme ile çalışanlar iş esnasında ne yaptılarsa ona göre değerlendirilirler. Davranış ölçümlerinde çalışanlara geribildirim sunmak kolaydır. Çünkü çalışanların iş esnasında yaptıkları somut bir şekilde ortaya çıkartılabilir.

⁸⁰ H.R. YÜNCÜ, **Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002, sf:7.

⁸¹ Ö.F. AKYÜZ, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem yayıncılık, 2001, sf:82.

3. Sonuç Tabanlı Değerlendirme

Sonuç tabanlı değerlendirme, çalışanların ürettikleri ve onlardan beklenen standart arasındaki fark göz önünde tutularak yapılır. Bu değerlendirme kriterinde işin asıl yapıldığı değil, işin sonucunda ortaya çıkan çıktı dikkate alınır.

En çok kullanılan ölçüm yöntemlerinden bazıları şunlardır:

3.10.1. Grafik Ölçüm Yöntemi:

En eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır.⁸²

Herhangi bir tür sıralama yönteminin başlıca üstünlüğü, bireyleri tüm başarı çizgisi üzerinde yaymasıdır. Merkezci eğilim hatası ortadan kalkar ve bunun gibi sabit hatalar meydana gelmez. Ayrıca boyutlar ayrı ayrı sıralandıklarında ve adam adama karşılaştırmalar yapıldığında hata en aza indirilmiş olur.

En büyük sorun, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme ihtiyacı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi işgörenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanının altında kalması, bu yöntemle olasıdır.⁸³ Değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisi değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Bazıları için çok iyi görülen bir performans diğer birine göre orta veya yetersiz gelebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkabilecek diğer bir sakınca da, amirlerin astları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir. Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar.

3.10.2. Kritik Olay Yöntemi

⁸² Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:338.

⁸³ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:339.

Bu yöntemde değerlendirmeci, iş görenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarındır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapacak olan amirlerden değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenir. Yöntem savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenmiştir. Bu yöntemde değerlendirme, değerlendirme anındaki izlenimlere değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayandırılmaktadır. Öte yandan kritik olay yönteminde gözlemlenen olumsuz olayların ilgisine hatırlatılması astın davranışlarını düzeltmesine imkân verir.⁸⁴

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerinin gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabılır ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.⁸⁵

3.10.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme eğiliminin engellenmesi için değerlendiriciye hangisinin yüksek puana sahip olduğu kolay kolay kestirilemeyecek bazı ifadeler verilir ve değerlendirici bunlardan birini seçmeye zorlanır. Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise ifadelerin bazen çalışanları şüpheye düşürmesidir.

Değerlendiriciler, personelin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verip vermediklerini en azından tam olarak bilemezler. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemine göre değerlendirme, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha fazla soyutlanmış olarak yapılır.

⁸⁴ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁸⁵ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:345.

3.10.4. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntemlerde iş görenler birbirleriyle karşılıklı olarak kıyaslanır. Sonuçta, iş görenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.⁸⁶

1. **Sıralama Yöntemi:** Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar. Bu yöntemde göre; değerlendirilmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirilmede kullanılacak nitelikler belirlenir. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur.
2. **Alternatif Sıralama Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeci, iş görenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama iş görenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan iş görenden kaynaklanmaktadır. Eğer iş gören sayısı tek sayı ise, tüm iş görenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki iş görenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.
3. **Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan iş gören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir.⁸⁷

Adam adama karşılaştırma yöntemi, kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, hız, doğruluk, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Bu yöntemde göre, bir seri çifte karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir.⁸⁸

⁸⁶ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁸⁷ Yüncü, *Bir Performans...*, s:7.

⁸⁸ Bingöl, *İnsan Kaynakları...*, sf:341.

3.10.5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır. Bu yöntem tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi; işgörenlerin değerlendirilmesini içermesinin yanı sıra, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendirmecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür.⁸⁹

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında iş görenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve iş görenin geliştirilmesidir.⁹⁰

Birden fazla değerlendiricinin olması, daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak, süreci daha fazla savunulur yapmaktadır. Kuşkusuz tüm değerlendirici durumunda olanların değerlendirilecek stratejik özellikleri, geri bildirim toplama ve analiz etme yöntemlerini ve geri bildirim değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekir. Bu tekniğin en önemli sakıncaları, değerlendirici sayısının çok olmasından dolayı, değerlendirme işleminin uzun zaman alması ve daha fazla maliyeti olmasıdır.

Organizasyonda bu yöntem ile performans mimarisinin oluşturulmasının avantajları şu şekilde sıralanabilir:⁹¹

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi edinilmesini sağlar,

⁸⁹ www.360-degreefeedback.com/articles.html

⁹⁰ P. YÜCE, *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, 2003, sf:28.

⁹¹ Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkân verir,
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların yetenekleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olur,
- İşe göre çalışanın yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet ederler.

3.11. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinde yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır:⁹²

1. **Halo Etkisi-Hatası (Halo Error):** Halo etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir.⁹³ Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesidir.
2. **Boynuzlama Etkisi (Horns Effect) :** Halo etkisinin tersidir. Yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir.
3. **Merkezi Eğilim (Central Tendency) :** Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesidir.
4. **Müsamaha Etmek (Leniency) :** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiğinden fazla puan vermesidir.
5. **Tolare Etmemek (Severity) :** Değerlendiricilerin iş görene hak ettiğinden daha az puan vermesidir.
6. **Benzerlik Hatası (Similar-to-me) :** Bazı değerlendiricilerin, iş göreni, yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için ona yüksek puan vermeleri durumudur.

⁹² Bulut, *İşletmelerde Performans...*, s:79.

⁹³ Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları...* sf:222.

7. **Farklılık Etkisi (Contrast Effect)** : Değerlendiricilerin iş görenleri bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbirleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesi durumudur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BALANCED SCORECARD (BSC) – KURUMSAL KARNE

4.1. Kurumsal Karnenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Bu yöntemin ortaya çıkışı; 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “measuring performance in the organization of future (geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü)” adlı araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırmada Nolan Norton’un başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak görev yapmıştır. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine şirketin temsilcisi bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için çalışmıştır. Çalışmanın sonuçları; 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan “The balanced scorecard- measures that drive performance (kurumsal karne-performans ölçüleri)” isimli makale ile açıklanmıştır. 1993 yılında kurumsal karnenin birçok işletmede nasıl başarıyla uygulandığını açıklayan “Putting the balanced scorecard (kurumsal karneyi uygulamak)” isimli makalelerini Harvard Business Review’de yayınlamışlardır. 1996 yılında araştırma sonuçlarını “Balanced Scorecard” adlı eserle kitaplaştıran araştırmacılar yöntemin genel kabul görmesine bağlı olarak çalışmalarını farklı alanlara yöneltme eğilimine girmişlerdir. 2001 yılındaki yayınları ile kurumsal karnenin aslında “stratejik yönetim modeli” olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini beş temel ilke ile (stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek, stratejiyi tüm çalışanlara yaymak, stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek, stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek ve değişimi yönetmek) açıklamışlardır. Bu çalışma ile Kaplan ve Norton başlangıçta performans yöntemi olarak tanımlamış oldukları kurumsal karneyi artık stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlamışlardır⁹⁴

4.2. Kurumsal Karne Tanımı

Kurumsal karne, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve

⁹⁴ F., GÜNER, *Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 1 (2008). Sf:247 – 265.

yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Kurumsal karne sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımakla birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde tutar. Kurumsal karne sisteminde, kurumsal performansın ölçümünde dengede bulunması gereken dört boyut ele alınmaktadır. Finansal durum, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme. Kurumsal karne, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan kıymetlerdeki gelişimi de gözlemlenmelerine olanak sağlar.⁹⁵

Kurumsal karne ile ilgili farklı tanımlar bulunmasına karşılık; kurumsal karne, Kaplan ve Norton tarafından en kısa şekliyle strateji uygulama modeli olarak tanımlanmaktadır.⁹⁶

Kurumsal karne, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanmaktadır.⁹⁷

Kurumsal karne; bir işletmenin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar.⁹⁸

⁹⁵ R. KAPLAN ve Norton D., *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev:Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 2007, sf:3.

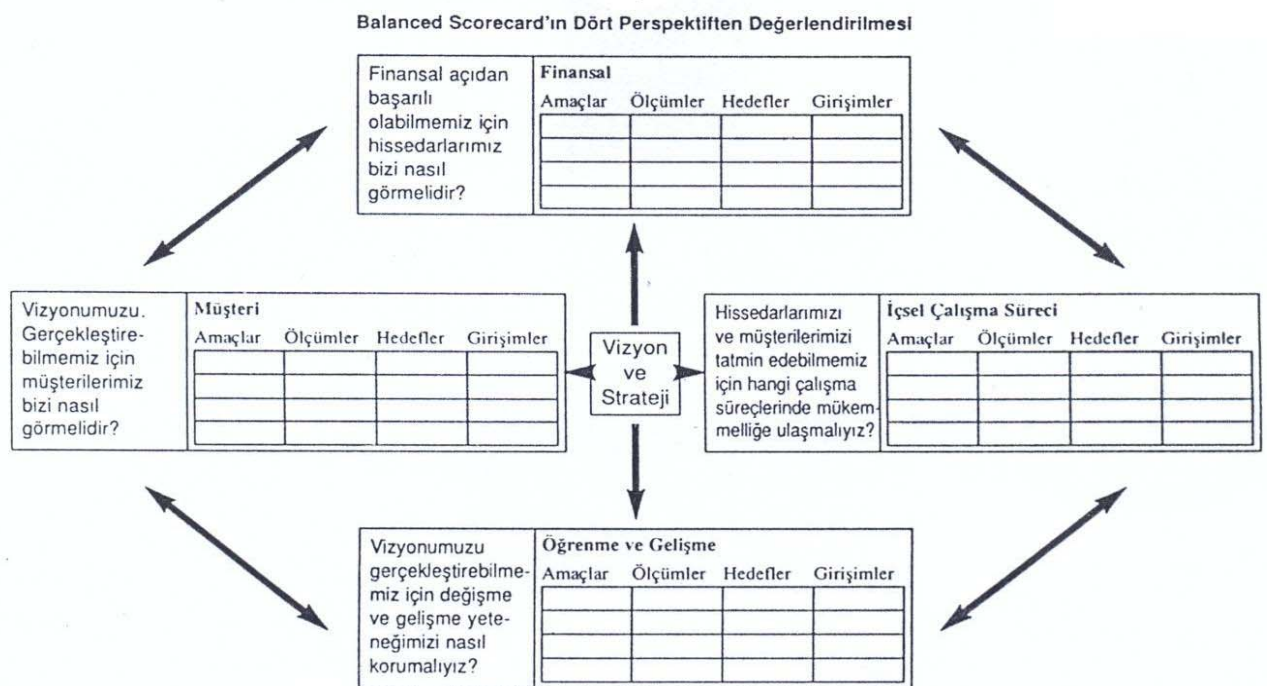
⁹⁶ Güner, *Bir Stratejik...*, sf:251.

⁹⁷ T., KOÇEL *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım, 2007, sf:347.

⁹⁸ F, ÖLÇER,, *Dengeli Stratejik Performans Ölçüm Ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı Ve Uygulanması*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:38, Sayı:2 , Ss. 89-134.

Kurumsal karne, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Kurumsal karnenin hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Kurumsal karnede yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: Finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme. Bu dört farklı açı, kurumsal karnenin ana çerçevesini oluşturur.

Şekil 4.1. Kurumsal Karnenin Dört Boyutu



Kaynak: R. KAPLAN ve Norton D., *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev:Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 2007.

4.3. Bir Yönetim Sistemi Olarak Kurumsal Karne

Kurumsal karne; amacı itibariyle, hem çeşitli performans göstergelerini kullanan bir kontrol ve performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük bir yönetim aracı ve hem de kurumsal öğrenme aracıdır.⁹⁹ Birçok şirkette maddi ve

⁹⁹ Koçel, *İşletme...*, sf:348.

maddi olarak ifade edilemeyen değerleri kapsayan performans ölçüm sistemleri uygulanmaktadır. Hemen hemen tüm şirketlerde finansal ve finansal olmayan ölçüler mevcuttur ve birçok şirkette finansal olmayan ölçüler sadece şirketin en ön cephesinde, müşteri ile direkt muhatap olunan yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla kullanılır.¹⁰⁰

Kurumsal karne kavramında yer alan “balanced” kelimesi, boyutlar içindeki finansal ve finansal olmayan ölçütlere dengeli bir ağırlık verildiği anlamını vermektedir. Kurumsal karne, işletme performansının sadece finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesini aynı zamanda uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsamaktadır.¹⁰¹

Kurumsal karne, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda önceleri fazla değerli bulunmayan ve ölçülemez kabul edilen maddi olmayan faktörleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda kurumsal karne; işletmenin performans ölçüm sistemine bir yenilik getirmekte ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal karne, genel olarak stratejik ölçümleri çıktı veya girdi ölçütleri, finansal veya finansal olmayan ölçütler ile iç veya dış ölçütlerden birine göre gruplandırır.¹⁰²

Yeniliğe açık olan şirketler; kurumsal karneyi, uzun dönemli stratejilerini yönetmek amacına yönelik bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmaktadır. Bu şirketler aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerini yerine getirmek için kurumsal karnedeki ölçülerden yararlanır:¹⁰³

- Şirketin vizyon ve stratejisini belirlemek,
- Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak,
- Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek,
- Stratejik geribildirim ve öğrenmeyi artırmak.

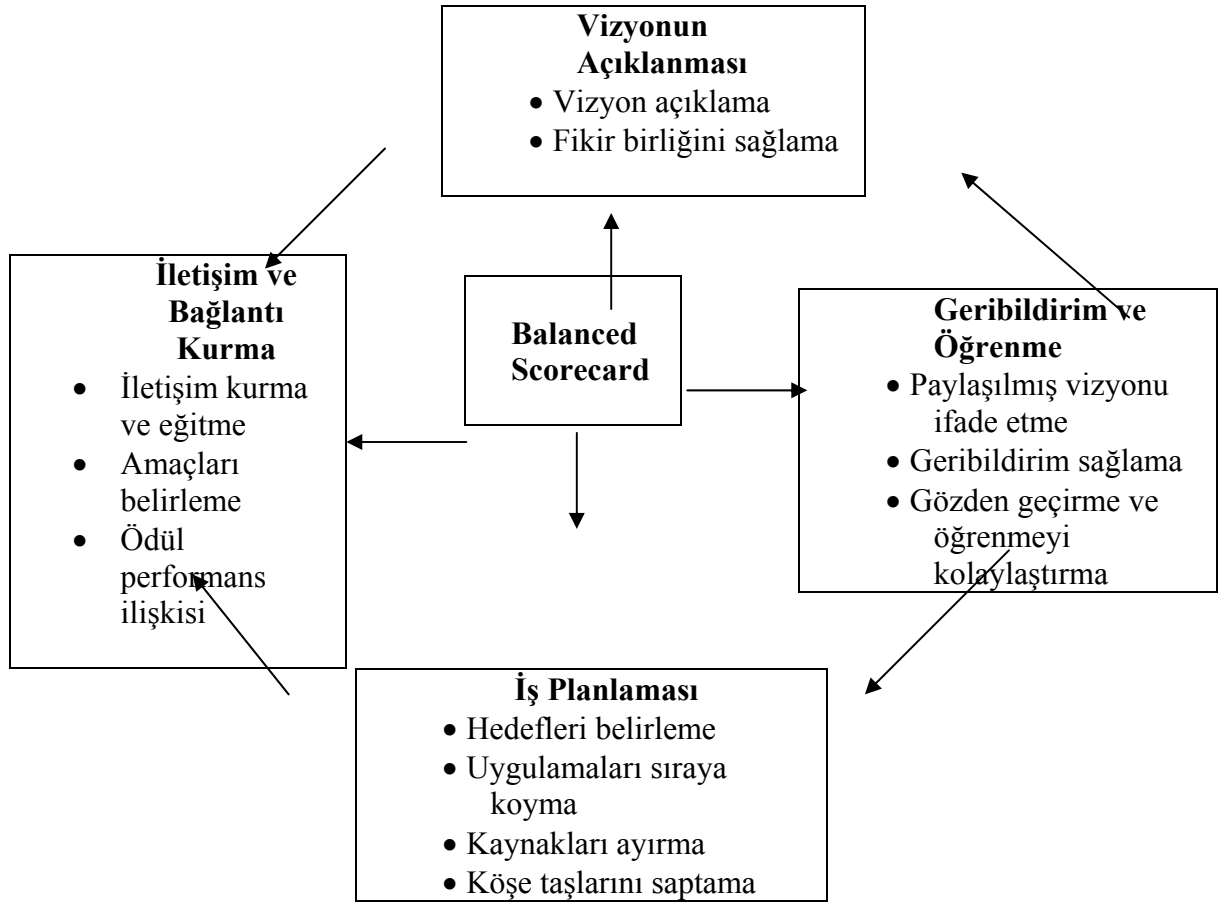
¹⁰⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:11.

¹⁰¹ K., HENDRICKS, Menor, L., Wiedman, C. *The Balanced Scorecard: To Adopt Or Not To Adopt?*. *Ivey Business Journal*. November/December 2004, sf:1-7.

¹⁰² Mehmet ÖZBİRECİKLİ, ve Ölçer, Ferit, “**Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard**”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı 2, 2002 Sf:3.

¹⁰³ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:12.

Şekil 4.2. Kurumsal Karne Oluşturma Süreci



Kurumsal karne, 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 tahmininde bulunurlar. Bu kısa vadeli mihenk taşları, şirketin uzun dönemli stratejik yolculuğu sırasında kısa dönemde elde edilen ilerlemelerin değerlendirilmesinin yapılacağı özel hedeflerdir.¹⁰⁴

Planlama ve hedef belirleme işlemleri, bir şirketin:

- Ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmesini,
- Bu sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlamasını ve kaynak sağlamasını,
- Kurumsal karnede yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli mihenk taşlarını belirlemesini sağlar.

¹⁰⁴ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:18.

Kurumsal karne modelinin uygulama başarısını etkileyen kriterler; strateji, sponsorluk, faaliyet alanı, kaynaklar, veriler, kurumsal karne modeli ihtiyacı ve üst yönetimin desteği olarak ifade edilmektedir. Kriterleri kısaca aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir.¹⁰⁵

Strateji: İşletmenin faaliyet amacının başlangıç noktasını teşkil eden tutarlı bir stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen strateji tanımı, amaç ve ölçüm kriterlerini oluşturması amacıyla temel yapının oluşturulmasını sağlayacaktır.

Sponsorluk: İşletmelerde üst yönetimin tespit edilen stratejiye, hedeflenen performans kriterlerine ve amaçlarına inanması, uygulama yönünde destek vermesi gerekmektedir. Aksi halde kurumsal karne uygulanmalarında başarı sağlanamamaktadır.

Faaliyet Alanı: Kurumsal karne uygulamalarında organizasyonlarda seçilen bölümlerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, projelerin tanımlanması işlemlerinin operasyonel ve idari olarak strateji ile ilişkili bir yapıda oluşturulması gerekmektedir.

Kaynaklar: Kurumsal karne modelinin uygulanması için öncelikle çalışma grupları oluşturulmaktadır. Daha sonra görev tanımları, iş akış planları, performans ölçüm kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflere uygun olarak tespit edilmektedir.

Veriler: Kurumsal karne modelinin uygulanabilmesi için organizasyonun tüm birimlerin geçmiş ve mevcut bilgilerini model kullanımına uygun olarak sunmaları gerekmektedir.

Kurumsal Karne Modeli İhtiyacı: Organizasyonların mevcut performans yönetim sistemlerini değiştirmeye ihtiyaçlarının olup olmadığını tespit etmeleri gerekmektedir.

Üst Yönetim Desteği: Kurumsal karne modelinin kurulması aşamasında üst yönetimin modele olan inancı, beklentileri ve bu yönde yapılacak çalışmalara vereceği destek, modelin hayata geçirilmesi ve başarıyla uygulanması için önemli olan etkenlerin başında gelmektedir.

Gün geçtikçe daha fazla sayıda şirket kurumsal karne sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladığını görmektedir.¹⁰⁶

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,

¹⁰⁵ F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

¹⁰⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:24.

- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

Kurumsal karne uygulamasının faydalarını şu şekilde de sıralayabiliriz.¹⁰⁷

1. Hedefe Odaklanma;

- Üst yönetimde günlük problemlerden ziyade stratejilere odaklanması,
- Yönetici ve çalışanların aynı doğrultuda hareket etmeye başlaması,
- Çalışanların daha net bir şekilde kuruma katkılarını görmesi.

2. İletişim ve Takım Çalışması;

- Tasarım ve geliştirme aşamalarında orta kademe yöneticileri arasında takım çalışması alt yapısının geliştirilmesi.

3. Geribildirim ve Öğrenme;

- Kurumsal karne raporları, stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi,
- Ölçümler arasında kurulan Neden-Sonuç ilişkisi yeni analizleri tetikleme.

Kurumsal karnede, birçok yönetim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem mevcuttur. Kurumsal karne etrafında inşa edilen yönetim işlemleri, şirketin uzun dönemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu yönetimlerdir. Bu şekilde kullanıldığı zaman, kurumsal karne bilgi çağı şirketlerinde yönetiminin temel direği haline gelir.¹⁰⁸

Tablo 4.1 Kurumsal Karnenin Güçlü ve Zayıf Yönleri

<i>Güçlü Yönleri</i>	<i>Zayıf Yönleri</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bütün şirketin performansını özetler. • Bu örgütün vizyon ve stratejisini somut hedeflere ve ölçütlere dönüştürme yeteneğine sahiptir. • Performans ölçütleri konusunda 	<ul style="list-style-type: none"> • Yalnızca kavramsal bir modeldir. (bir ölçme modeline dönüştürülmesi kolay değildir. • Kriterler arasındaki ilişkiler açıkça gösterilmemektedir. • Bütünlükçü bir sistem yaklaşımı

¹⁰⁷ K, RASHİDİ *Dengelenmiş Amaç Kartı Aracılığıyla Yüksek Öğretim Kurumlarında Performans Ölçüm Sistemi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, 2008, sf:30.

¹⁰⁸ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:24.

<p>teşhis edici bir yaklaşımdır.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sınırlı sayıda birkaç önemli ölçüt odaklanır. • Esnekliği ve uyumluluğu sayesinde her bir örgütte uygulanabilir. • Farklı örgütsel alanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı hissettirir. • Müşteri ve pazar üzerinde güçlü bir odaklanma vardır. • Paylaşılmış stratejik anlayışlar geliştirir. 	<p>değildir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odak yalnızca müşteriler üzerindedir, diğer önemli bileşenler unutulmuştur. • İşgörenleri ve katkı sağlayan kişileri desteklemede başarısızdır. • Odak genellikle performans ölçütleri üzerindedir. • Rekabeti ve teknolojik gelişmeleri izlemez, bu da modelin odağının dinamik değil, statik olduğu anlamına gelmektedir.
---	---

Kaynak: Ali Coşkun “**Stratejik Performans Yönetimi Ve Performans Karnesi**”. İstanbul Literatür Yayınları, 2007.

Kurumsal karne gibi bir ölçme sistemi, başarının tanımlandığı ve iş başarma yönteminin oluşturduğu bir strateji tarafından yönlendirilir. Yönetim, müşteri ve sürece göre ilerlemeyi nasıl izleyeceğini araştırır ve kendi varlığını sürdürmede ihtiyaç duyulan yatırımları oluşturur. Kurumsal karne stratejik tartışmayı işlevselleştirerek stratejiyi açıklar. Kurumsal karnede stratejik yönetim sistemi olarak kullanılabilir. Bu sistem 4 süreçten oluşmaktadır. Bunlar; vizyonun açıklanması, iletişim ve bağlantı kurma/ilişkilendirme, iş planlaması ve geri bildirim ve öğrenmedir.¹⁰⁹

Vizyonun Açıklanması

Süreçlerden birincisi olan vizyonun açıklanması, yöneticilere örgütün vizyonu ve stratejisi üzerinde bir uzlaşma sağlama olanağı verir. Vizyon ve stratejiye dayalı bütünleşmiş hedefler ve ölçütler bütünü geliştirmeyi gerektirir ve bu genellikle üst yönetim takımlarınca yapılır.

İletişim ve Bağlantı Kurma

Bu ikinci süreç yöneticilerin stratejilerini örgüt içinde aşağıya ve yukarıya iletmelerine ve strateji ile bölüm ve bireysel hedefler arasında bağ kurmalarına olanak sağlar. Bu süreç stratejiyi bütün işgörenlere iletmeyi ve kritik hedefleri

¹⁰⁹ Y. YEŞİLBAĞ *Eğitim Örgütlerinde Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı Balanced Scorecard*, Emek Kitap ve Yayınevi, 2004.

anlamalarını ve bunların nasıl ölçülebileceğine yardım etmeyi gerektirir. Yaratıcı ve interaktif iletişim şekilleri kullanma ilgi, coşku ve destek yaratmada iyi bir yoldur.

İş Planlaması

Bu süreç örgütlere iş planlarıyla finansal planları bütünleştirmelerini sağlar. Bu süreç örgütlerin hedef belirlemede, öncelikleri sıraya koymada ve kıt kaynakları ayırmada dayanak olarak kurumsal karne hedeflerini kullanarak işi ve finansal planları bütünleştirmesine yardım eder.

Geri Bildirim ve Öğrenme

Bu süreç örgütlere stratejik öğrenme denilen kavramı yaşama geçirme olanağı sağlar. Mevcut geri bildirim ve gözden geçirme süreçleri örgütün bölümlerinin ya da tek tek çalışanların bütçeye bağlanmış finansal hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları konusunda odaklanmaktadır.

Kurumsal karne bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır. Kurumsal karnede yer alan dört boyut, kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle daha ılımlı ve sübjektif ölçümler arasında bir denge oluşturmasını sağlar. Kurumsal karnede fazla sayıda ölçünün yer alması biraz karmaşık gibi görünse de, doğru olarak hazırlanan kurumsal karnelerde amaç bütünlüğü mevcuttur çünkü tüm ölçüler entegre bir stratejiye ulaşmaya yöneliktir.¹¹⁰

4.4. Kurumsal Karnenin Boyutları

Kurumsal karne, daha önce de ifade edildiği üzere, işletmenin performansını dört boyutta incelemektedir. Performans karnesinin artık gelenekleşmiş olan dört boyutu:

- Finansal boyut
- Müşteri boyutu
- Şirket içi işlevler boyutu
- Öğrenme ve gelişme boyutudur.

Kurumsal karnedeki dört boyut firmalara performanslarını kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek hususunda yardımcı olmaktadır.

¹¹⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:33.

Bu dört boyut yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeleri mümkün olmaktadır.¹¹¹

Kaplan ve Norton'a göre bu dört boyut dikilmiş ve giyilmeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmelidir. Dört boyutun tümünün de gerekli yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak işletmeler olduğu gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve işletmenin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek işletmeler de bulunabilir.¹¹²

4.4.1. Finansal Boyut

Finansal performans ölçütleri organizasyonun strateji oluşturma ve uygulama çalışmalarının organizasyonun temel amacına ulaşip ulaşmadığını gösterir. Çoğu zaman finansal hedefler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye/hasıla oranı gibi ölçütlerdir. Kurumsal karne yaklaşımı dışında da sıkça kullanılan bu ölçütler daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidirler. Bu ölçütleri kullanmada kurumsal karne yaklaşımının klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarda belirlenen performans kriterleri ile ilişkilendirilmesidir.¹¹³

Finansal ölçütler kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz iş dünyasının gerçekleriyle uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması ve işletmeleri bölümlenmeye sürüklemesi gibi nedenlerden ötürü eleştirilmektedir. Bu eleştirilere karşın finansal ölçütler olmadan bir sonuç kartı tasarlamak mümkün değildir. Yakın zamanda yapılan bir çalışmada işletmelerin %49'nun finansal ölçütleri diğer ölçütlerden daha önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle finansal boyut kurumsal karnede yer alan diğer boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliği taşımaktadır.¹¹⁴

¹¹¹ M.A., ÇUKURÇAYIR , Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard) <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id sf:390>.

¹¹² Güner, *Bir Stratejik...*, sf:253.

¹¹³ Mustafa KILIÇ ve Erkan Volkan, *Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?*, Ticaret ve Turizm Eğitim fakültesi Dergisi, Yıl:2006, Sayı:2 Sf:83.

¹¹⁴ Güner, *Bir Stratejik...*, sf:254.

Finansal amaçlar bir şirketin uzun dönemli hedefini temsil eder: Yatırılmış sermayenin karlılığını artırmak. Kurumsal karne kullanımı, hayati önem taşıyan bu hedefle çelişki yaratmaz. Aslında kurumsal karne finansal hedefleri açık ve anlaşılır bir şekilde ifade eder ve şirketlerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel finansal hedefler belirlenmesine yardımcı olur. Her karnede karlılık, kıymetlerin dönüşümü ve gelir artırımı ile ilgili geleneksel finansal hedefler mevcuttur. Bu husus, kurumsal karne ile çok uzun süreden beri kullanılmakta olan geleneksel işletme hedefleri ile arasında güçlü bir bağ olduğunu vurgulamaktadır.¹¹⁵

Kurumsal karnenin uzun vadedeki amacı ve piyasada başarı göstergesi kabul edilen durum, organizasyonun yatırımcılarına sağladığı kar miktarıdır. Organizasyonların yaptıkları ortak hatalardan biri finansal hedeflerle, örgütün finansal olmayan stratejisi arasındaki bağlantıyı unutmaktır. Finansal boyut, finansal olmayan hedeflerle finansal hedefler arasındaki ilişkiyi güvence eder ve bu sayede kurumsal karne sistemini besleyerek sonuçların ortaya çıkmasını sağlar. Organizasyon; tüm zamanını ve enerjisini müşteri memnuniyeti, kalite ya da tam zamanında teslim gibi şeylerle harcayabilir ancak bunların organizasyona finansal dönüşünün etkisini belirleyecek göstergeler olmadıktan sonra verilen tüm emekler anlamsızlaşacaktır.¹¹⁶

Kurumsal karne uygulamaları özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de kullanılmaktadır. Finansal boyut bu sektör farkının en çok etkilendiği boyutlardan biri olmaktadır. Çünkü geleneksel olarak özel sektör uygulamalarında uzun dönemli karlılık üzerine yerleştirilen bir model var olmaktadır. Ancak kamu uygulamalarında bu durum daha çok mevcut hizmete ihtiyacı olan kimselerin sonuçlardan ne kadar etkin ve verimli faydalandığı üzerine odaklanır. Bu noktada amaç maksimum düzeyde değeri insanlara katmaktır.¹¹⁷

Bir strateji haritası oluşturma işine genellikle, hissedar değerini artırmaya yönelik bir finans stratejisiyle başlanır. Şirketlerin finans stratejilerinin iki temel kaldıraç vardır: gelir artışı ve üretkenlik. Bunlardan birincisinin genellikle iki bileşeni vardır: yeni pazarlardan, yeni ürünlerden ve yeni müşterilerden gelen gelirlerle bayilikleri inşa etmek ve mevcut müşterilerle olan ilişkileri, satışları

¹¹⁵ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:78.

¹¹⁶ P.R NİVEN, *Balanced Scorecard Step-by-Step*, New York:John Wiley&Sons, 2002.

¹¹⁷ Hakan ÖZALP ve Diğerleri, *Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karne Uygulaması: Vakıf Gureba Hastanesi Örneği*, VI. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Bildiriler IV, 2008, sf:83.

yaygınlaştırma yoluyla derinleştirerek, onlara sunulan değeri artırmak. Üretkenlik stratejisi de genellikle iki parçadan meydana gelir: dolaylı ve dolaysız harcamaları azaltarak şirketin maliyet yapısını iyileştirmek ve belirli bir iş hacminin gerektirdiği işletme sermayesi ile sabit sermaye miktarını azaltarak varlıkları daha verimli kullanmak. Üretkenlik stratejisi büyüme stratejisinden genellikle daha çabuk sonuç verir. Ama bir strateji haritasının en temel katkılarından biri de, geliri artırma yoluyla finansal performansı yükseltici fırsatlara vurgu yapmasıdır. Ama geliri artırmanın tek yolu maliyeti düşürüp varlık kullanımını iyileştirmek değildir; aynı zamanda bu iki stratejinin birbirleriyle dengelenmesi de, maliyet ve varlık azaltmalarının, şirketin müşterilere yönelik büyüme fırsatlarından taviz vermeden gerçekleşmesine yardımcı olur.¹¹⁸

Kurumsal karnede yer alan diğer tüm boyutların hedef ve ölçüleri finansal boyutta yer alan bir veya daha fazla sayıdaki hedefe ulaşmakla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantı, şirketin uzun dönemli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğunu ve uygulanan tüm strateji, program ve girişimlerin şirketin finansal hedefini yakalamasına yardımcı olması gerektiğini açıkça kabul etmektedir. Kurumsal karnede yer alan her ölçü, sonu şirketin stratejik konusunu belirten finansal hedeflere bağlanan neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olmalıdır. Bu şekilde kullanılıncsa, kurumsal karne birbirinden ayrı, aralarında bağlantı olmayan ve hatta çelişkili hedefler topluluğu değildir. Kurumsal karne, şirket stratejisinin hikayesini anlatmaya, uzun dönemli finansal hedeflerden başlayıp, bunları istenen uzun dönemli ekonomik performansı elde etmeyi sağlayacak finansal işlemler, müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemlerle ilgili faaliyetlere bağlamalıdır. Çoğu şirket için, gelirlerin, maliyetin ve verimliliğin artırılması, kıymetlerin etkin kullanımının sağlanması ve risklerin azaltılması gibi finansal konular, kurumsal karnede yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantı kurmak için yeterli olmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁸ NORTON VE KAPLAN, '*Stratejinizle Bir Sorunuz mu Var?*', Kardam, Ahmet (Çev.), *Stratejide İlerlemeler*, Harvard Business Review, 2002, sf:89.

¹¹⁹ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:79.

Tablo 4.2. Finansal Performans Kriterleri

Finansal Performans Kriterleri
•Aktif Kârlılığı
•Satışlar/Aktifler
•Net Gelir
•Piyasa Değeri
•Toplam Aktifler
•Borç/Özsermaye Oranı
•Alacak Devir Hızı
•Stok Devir Hızı
•Nakit Akımı
•Satışlar/Kâr

Büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır.¹²⁰

- **Gelir Artışı ve Bileşimi:** Ürün ve servis çeşitlerini artırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsar.
- **Maliyetlerin Düşürülmesi/Verimlilik Artışı:** Maliyetin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir.
- **Varlıkların Değerlendirilmesi/Yatırım Stratejisi:** Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş seviyesini azaltmaya çabalarlar. Tüm bu işlemler, bir şirketin finansal ve fiziksel varlıklarından elde edeceği kar oranını artırmasını sağlar.

¹²⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:65.

Tablo 4.3 Stratejik Konular

		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetin Düşmesi	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetim Stratejileri	Büyüme	Satış artış oranı, yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel/gelir	Yatırım, yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	Hedef müşteri payı, çapraz satışlar, yeni uygulamalardan elde edilen gelir, müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetler, maliyet düşüş oranları, dolaylı giderler	İşletme sermayesi oranları, temel aktiflere göre sermayenin karlılığı, aktiflerin değerlendirme oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı, kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyetler	Geri ödeme, belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

4.4.2. Müşteri Boyutu

Kurumsal karnenin müşteri boyutunda, şirketler rekabet etmeyi seçtikleri müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu bir hale getirmelerini sağlar. Aynı zamanda şirketlerin hedef müşteri ve pazar kesimlerine götürecekleri değer önerilerini de kesin olarak tanımlamalarına ve ölçmelerine imkan verir. Değer önerileri, müşteri sonuçlarının temel ölçülerini yönlendiren belirtilerdir. Geçmişte şirketler ürünlerin performansı ve teknolojik yenilemelere ağırlık vererek kendi iç yeterlilikleri üzerinde

yoğunlaşabiliyorlardı. Fakat müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayamayan şirketler, sonuçta rakiplerinin müşteri tercihlerine daha uygun ürün ve hizmetler önererek saldırıya geçtiğini fark etmişlerdir. Böylece günümüzde şirketler dikkatlerini artık dışa, yani müşterilere yöneltmektedir.¹²¹

Kurumsal karnenin gereklerinden biri de yöneticilerin organizasyonun misyonunu müşteri servisine uyan bir dile çevirerek, müşteriye gerçek anlamda etki edebilecek faktörleri yansıtacak ölçütlerin belirlenmesini sağlamaktır. Müşteri boyutuyla ilgili hedeflerin belirlenmesinden önce organizasyon tarafından cevaplanması gereken sorular vardır. Bu soruların cevapları organizasyonun yönünü belirleyecektir. Öncelikli amaç müşteriyi tanımaktır, organizasyonun hedef pazarı ve bu pazarda yer alan hangi insanların müşteri olduğunun açığa çıkarılması gerekir. Müşteriyi tanıdıktan sonra pazar araştırılmalı ve müşteri için kiminle rekabet içinde bulunulduğu belirlenmelidir. En önemli nokta da mevcut müşterilerin organizasyondan ne beklediğini ortaya çıkarmaktır. Müşteri kazanmanın giderek zorlaştığı ve rekabetin vahşileştiği bu dönemde eldeki müşteriyi tutmak büyük önem kazanmıştır. Müşteri sadakatini sağlayabilen organizasyonlar ilerleme ve aşama kaydetme şansına sahip olabilmektedirler.¹²²

Herhangi bir şirket stratejisinin özünü müşteri değeri önermesi oluşturur. Değer önermesi yaşamsal bir önem taşır, çünkü örgütün kendi iç süreçlerini müşteriyle olan ilişkilerinin getirdiği sonuçların iyileştirilmesiyle bağlamasını sağlar. Değer önermesi genellikle üç farklılaştırıcı arasından seçilir: faaliyet mükemmelliği, müşteri yaklaşması ve ürün liderliği. Şirketler bir yandan bu üç alandan birinde öne geçmeye uğraşırken, diğer iki alanda da eşit standartlarını korumaya çalışırlar. Bir şirket müşteri değeri önermesini belirlemekle, hangi müşteri sınıflarını ve türlerini hedefleyeceğini de bilir hale gelir.¹²³

Müşteri boyutunda belirlenecek olan performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedefleri destekleyecek nitelikteki ölçütler arasından seçilmesi yöntemin başarısını etkilemektedir. Çünkü McAdam ve Walker'a göre kurumsal karne yöntemi müşteri memnuniyetine odaklanarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir.¹²⁴

¹²¹ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:81.

¹²² Özalp Hakan ve Diğerleri, *Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim...*, sf:83.

¹²³ Norton ve Kaplan, *Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var*, sf:93.

¹²⁴ Güner, *Bir Stratejik...*, sf:254.

Tablo 4.4 Müşteri Ölçüm Kriterleri

Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Müşteri Tatmini •Müşteri Devamlılığı •Müşterilerin Kazanılması •Pazar Payı •Müşteri Şikayetleri •Müşteri Kârlılıkları •Geri Dönüş Oranları •Rakipler ile Karşılaştırmalı Fiyatlandırmalar •Müşteri Kayıpları •Müşteri Kazanma Oranları •Yeni Müşterilerden Elde Edilen Gelir Oranları •Müşteri Sayısı •Müşteri Bazında Yıllık Satış

Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

Müşteri boyutunu oluşturma işlemlerinin sonucunda, yöneticilerin hedef pazar ve müşteri kesimleri ve bu hedef kesimler için seçilen temel sonuç ölçüleri ile ilgili kesin fikirler edinmiş olmaları gerekir. Temel sonuç ölçüleri, şirketin pazarlama, operasyon, lojistik, ürün ve hizmet geliştirme işlemlerindeki hedeflerini temsil eder. Fakat bu ölçüler de geleneksel finansal ölçülerdekine benzer birtakım hataları taşımaktadır. Bu ölçüler gelişimi sonradan takip ettiği için, şirket, çalışanları, müşteri tatmini veya müşteri devamlılığı konusunda ne şekilde bir performansa sahip olduğunu çok geç, hatta artık sonucu değiştirmek için yapılacak bir şey kalmadığında öğrenmektedir.

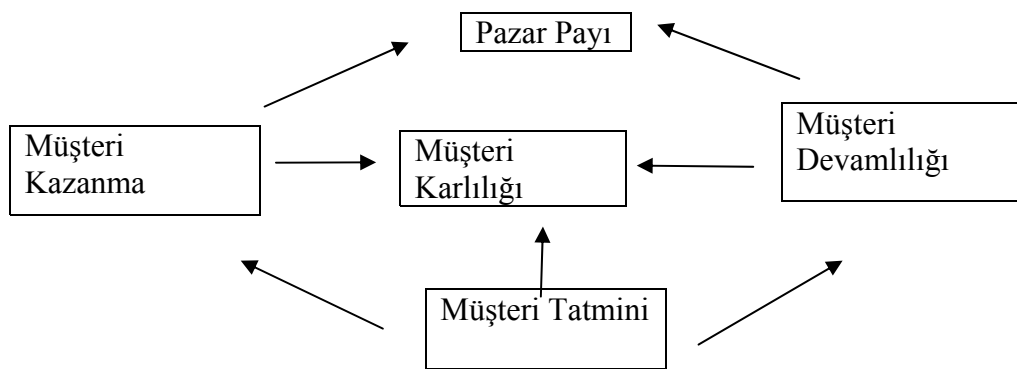
Müşteri boyutlarının temel ölçü grubu tüm şirketlerde aynıdır. Bu grupta yer alan ölçüleri şunlardır:¹²⁵

- **Pazar Payı:** Müşteri boyutu ölçülerinden pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini göstermektedir. Pazar payı, müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan mal miktarı gibi ölçüler ile firmanın pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.
- **Müşteri Devamlılığı:** Hedef müşteri kesimlerinde pazar payını koruma ve artırmanın en iyi yönteminin, bu kesimlerdeki mevcut müşterileri korumak olduğu ileri sürülmektedir. Tüm müşterilerini belirleyebilen firmaların, bir

¹²⁵ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:86.

dönemden diğerine müşteri devamlılığını kolaylıkla ölçtükleri belirtilmektedir.

- **Müşteri Kazanılması:** İşlerini büyütmek isteyen işletmeler, genellikle hedef kesimlerdeki müşteri tabanlarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da bu kesimlerdeki yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilmektedir.
- **Müşteri Tatmini:** Firmalarda mevcut müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilmektedir. Müşteri tatmin ölçüleri, firmada yapılan işlerin nasıl en iyi yapıldığına ilişkin geribildirim sağlamaktadır. Müşteri tatmininin, müşteri devamlılığı ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir.
- **Müşteri Karlılığı:** Müşteri tatmini, müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı ve pazar payı ölçülerine yönelik olumlu gelişmeler işletmelerin kârlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Müşterileri tatmin etmenin bir yolunun da, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunma olduğu belirtilmektedir. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğu için işletmeler sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri kârlılığı, tüm müşterilerin işletme için kârlı olmadıklarını da ortaya çıkarmaktadır.



Tablo 4.5. Müşteri Boyutu Ölçüleri

Pazar Payı	Müşteri sayısı, toplam harcama miktarı veya satılan birim mal miktarı gibi ölçülerle, şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine olan oranını gösterir.
Müşteri Kazanma	Şirketin yeni iş veya müşteriler kazanma oranını mutlak veya bağlı değerler şeklinde ölçer.
Müşteri Devamlılığı	Mutlak veya bağlı değerler kullanarak şirketin müşterileri ile sürdürdüğü, koruduğu ilişkilerin oranını takip eder.
Müşteri Tatmini	Müşterilere sunulan değer tekliflerinin sağladığı müşteri tatmin seviyelerini özel performans kriterleri vasıtasıyla tespit eder.
Müşteri Karlılığı	Bir müşteri için yapılması gereken özel harcamalar gerçekleştirildikten sonra müşteri veya müşteri kesiminin net karını ölçer.

Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

4.4.3. Şirket İçi İşlevler Boyutu

Şirket içi işlevler 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 odaklamalarına yardımcı olur.¹²⁶

Şirket içi işleyiş boyutu, organizasyonun içsel süreçlerini ilk elden analiz etmektedir. İçsel süreçler mekanizması sayesinde organizasyonun performans beklentileri başarıya ulaştırılmaktadır. Müşteri temelli ölçütler önemlidir ancak bunların organizasyonun anlayacağı şekle dönüştürülmesi gerekir. Bu sayede organizasyon içtenlikle müşteri beklentilerini karşılayabilecek ölçütleri yaratabilir. Bu boyut içsel yöntemlerin finansal başarı ve müşteri memnuniyetini yakalayan sonuçlarına odaklanır. Ayrıca, yöneticilerin de müşteri ihtiyaçlarını eksiksiz karşılamalarını sağlayan bu kritik içsel operasyonlara odaklanmaları gerekmektedir.¹²⁷

İç işleyiş ölçütleri müşteri tatmini ve organizasyonun finansal amaçlarına ulaşmada en önemli olan alanlardan seçilmelidir. Kurumsal karne yaklaşımının

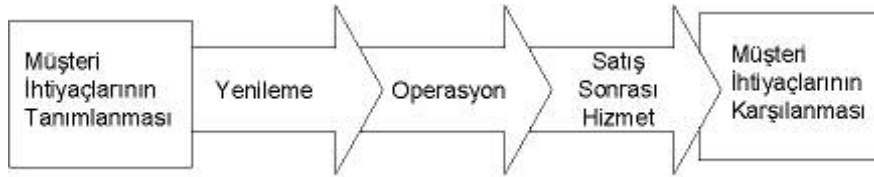
¹²⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:115.

¹²⁷ Özalp Hakan ve Diğerleri, *Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim...*, sf:83.

organizasyonun iç işleyiş boyutuna bakışında geleneksel yaklaşıma göre iki temel farkı vardır. Bunlardan birincisi, geleneksel yaklaşımda mevcut işleyişin izlenmesi ve geliştirilmesi esastır. Performans ölçütleri finansal ölçütlerin yanı sıra kaliteye ve zamana bağlı ölçütler de olabilir. Oysa; kurumsal karne yaklaşımında organizasyon genellikle müşteri ve finansal amaçları yerine getirmek için bütünüyle yeni işleyişler üzerinde yoğunlaşır. İkinci fark ise; kurumsal karne yaklaşımının iç işleyiş boyutuna yeniliği de entegre etmesidir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri mevcut ürünü mevcut müşteriye satmak üzerine yoğunlaşırken, kurumsal karne yaklaşımı ürün geliştirme, pazar geliştirme stratejilerini iç işleyiş boyutuna entegre eder.¹²⁸

Geleneksel olarak, performans değerlendirme sistemleri, bütünleşmiş işletme süreçleri üzerinde değil tekli sorumluluk birimleri üzerinde temellenmiştir. Kurumsal karne ile amaçlar ve bu perspektif için ölçülerin her ikisi, hissedarları ve müşteri beklentilerini tatmin etmeye dayalı açık stratejiler tarafından hazırlanmaktadır. Tepeden aşağıya işleme bu çeşidi, yeni eleştirel faaliyetler ve şirketin üstesinden gelmesi gereken yetkinliklerin ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. Devir süresinde hedeflere ulaşmak için, kalite, verimlilik ve maliyet, yöneticilerin, çalışanların eylemlerinde etki eden ölçüleri düzenlemesi gerekmektedir. Dolayısıyla, organizasyon içinde daha düşük seviyelerdeki çalışanlar da eylemlere yönelik açık hedefler, kararlar ve şirketin geniş kapsamlı çalışmasına katkıda bulunan geliştirme faaliyetlerine sahiptir.¹²⁹

Şekil 4: Kurumsal Karnede İçsel Süreç



Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

Genel değer zincirinde üç temel işlem süreci yer almaktadır. Bunlar;¹³⁰

¹²⁸ Kılıç ve Erkan, *Stratejik Planlama...*, sf:84.

¹²⁹ Ricciardi ETTORE, Balanced Scorecard And Its Information System: The Performance Data Warehouse, 17th Annual Meeting on Socio-Economics Central European University and Corvinus University of Budapest Budapest, June 30 – July 2, 2005.

¹³⁰ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:120.

- **Yenileme:** Şirket içi işlevler boyutunun yenileme sürecinde firmalar, müşterileri için yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler üretmektedirler. Bu aşama, var olan veya gizli ihtiyaçların karşılanmasıyla ve bu sürecin takibinde yeni pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını da içeren uzun dönemli bir değer yaratma sürecini kapsamaktadır. Yenileme aşamasında, firmaların hedef müşteri ve pazar kesimine sunacakları ürün ya da hizmet hakkında pazarın büyüklüğünü, müşterinin isteklerini ve olası fiyat düzeylerini belirlemek için pazar araştırmaları yapmaları gerekmektedir.
- **Operasyonlar:** Operasyon ile ilgili işlemler müşteriden sipariş alınması ile başlayıp, ürün veya hizmetin müşteriye teslim edilmesi ile sona ermektedir. Bu süreçte mevcut ürün ve hizmetlerin müşterilere verimli, tutarlı ve dakik olarak ulaştırılması gerekmektedir. Halen önemini koruyan operasyonlar işlemi firmaların hedef müşterilerine mükemmel ürün ve hizmetler ulaştırılmasını sağlayacak maliyet, kalite, zaman ve performans özelliklerini belirlemelerinde yardımcı olmaktadır.
- **Satış Sonrası Hizmetler:** Son aşama olan satış sonrası hizmet aşaması garanti ve tamir işlemlerini, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilatı gibi işletmelerin mamulleri/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir. Satış sonrası hizmetler, firmaların müşteriye mal veya hizmeti satın aldıktan sonra verilmesi gerekebilecek hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine imkan tanımaktadır.

Tablo: 4.6 Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri

Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Zamanında Teslimat •Stok Dönüşüm Oranı •Garanti Talepleri •Fire Oranı •Kayıp Zaman •Yeni Ürün Geliştirme •Müşteri Taleplerini Karşılama Süresi •Ar-GE Harcamaları •Çalışma Ortamının Kalitesi

Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

4.4.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal karnenin dördüncü ve son boyutu, kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Finansal, müşteri ve iç işleyiş yöntemleri boyutlarında belirlenen amaçlarla, şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken altyapıyı sağlar. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir.¹³¹

Bir strateji haritasının temelini öğrenme ve büyüme perspektifi oluşturur. Bu bir örgütün stratejisine destek sağlamak için ihtiyaç duyulan temel yetkinlikleri ve becerileri, teknolojileri ve şirket kültürünü tanımlar. Bu amaçlar bir şirkete kendi insan kaynaklarıyla bilgi teknolojisini stratejisini uyumlu hale getirme imkanını sağlar.¹³²

Kurumsal karne modelinin öğrenme ve gelişme boyutu, firma stratejisinin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların ne gibi yetenekler ile donatılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsal karnede çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çalışanlara maksimum verimlilikle çalışmalarını için ihtiyaç duyacakları ekipmanlar sağlanmaktadır.¹³³

¹³¹ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:153.

¹³² Norton ve Kaplan, *Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var*, sf:98.

¹³³ Yetgin, F, *Gayrimenkul Yatırım..* sf:114.

Öğrenme ve gelişme boyutu; çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerindeki kalite ve organizasyonel hedeflere başarıda yardımcı olan uyumlaştırmaları da kapsar. Süreçlerin başarılı olması için bu süreçleri yürüten çalışanların zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmiş, uygun yetenekli ve motive olmaları gerekmektedir. Sürekli değişen müşteri istekleri karşısında çalışanlardan, mevcut sistemde bulunmayan yeni teknolojileri ve süreçleri öğrenmeleri istenilmektedir, öğrenme ve gelişme boyutu sayesinde organizasyonlar müşteri isteklerini karşılayabilecek değişimleri kendilerinden emin bir şekilde yapabilmektedirler.¹³⁴

Kurumsal karne, 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. Teçhizat ve araştırma geliştirme yatırımları tabi ki gereklidir fakat tek başlarına yeterli olmazlar. Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir. Birçok hizmet ve üretim şirketinde kurumsal karne oluşturma çabaları sırasında edindiğimiz deneyimlere göre öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır.¹³⁵

- **Çalışanların Yetenekleri:** Son yıllarda organizasyonlarda çalışanın rolünün giderek farklılaştığı gözlemlenmektedir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklikler, firmaların çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini firmanın amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirmektedir. Firmalarda çalışanlarla ilgili üç temel gösterge ortaya çıkmıştır. Göstergeler, çalışanların tatmininin ölçülmesi, çalışanların sürekliliğinin ölçülmesi ve çalışanların verimliliğidir. Çalışanların tatmininin ölçülmesinin işletme amaçlarına ulaşma yönünde çok önemli bir etken olduğu ileri sürülmektedir. Maddi ve maddi olmayan memnuniyetin sağlanması direkt olarak müşteri memnuniyeti ile bağlantılı, kaliteli ürün veya hizmetin sunulmasının esas koşullarından birisi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların tatminini sağlama amacıyla, çalışanların moralinin yüksek olmasına ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına dikkat edilmektedir. Firmalar genellikle çalışanların tatminini ölçmek için yıllık değerlendirmeler veya aylık araştırmalar yapmaktadırlar.

¹³⁴ Özalp Hakan ve Diğerleri, *Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim...*, sf:84.

¹³⁵ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:154.

Çalışanların sürekliliğinin sağlanması, firmanın uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun süre birlikte çalışmak istediği elemanların firma bünyesi içinde tutulmasına yönelik bir amaçtır. Çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranına bakılarak belirlenmektedir. Çalışanların verimliliğinin ölçülmesinde amaç, çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasında bir ilişki kurmak olarak ifade edilmektedir. Çalışanların verimliliğini ölçmede kullanılan yöntemler çalışan başına düşen gelir miktarı, çalışan başına düşen katma değer oranının ölçülmesi olarak belirtilmektedir.

- **Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği:** Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri, şirket içi işlevler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için önemli bir etken olmasına rağmen tek başına yeterli olmamaktadır. Günümüzün rekabet ortamında, organizasyonların etkili çalışabilmeleri için müşteriler ve dış etkenler hakkında mükemmel seviyede doğru, hızlı bilgiye ulaşmaları gerekmektedir.
- **Motivasyon, Yetki Vermek ve Bağlantı Kurmak:** Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların motivasyonlarını firmanın amaçları doğrultusunda artırmaktadır. Kaplan ve Norton, nitelikli ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde, firma başarısına katkıda bulunmalarının mümkün olmadığını ifade etmektedirler.

Tablo 4.7. Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri

Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Müşteri Bazında Eğitim Yatırımları •Hizmetlerin Ortalama Süreleri •Üst Düzey Yöneticilerin Oranı •İş Gücü Devir Oranları •Çalışanların Memnuniyeti •Kazalar Nedeniyle Oluşan Kayıp Zamanlar •Çalışan Başına Katma Değer •Çalışan Verimliliği •Eğitim Süreleri •Eğitim Harcamaları

Kaynak: F, YETGİN, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

Finansal, müşteri ve iç işlevler 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. Daha üstün performans ihtiyaç duyan stratejiler, genellikle kişiler, sistemler ve kurumsal yeteneklerin artmasını sağlayacak işlemler için önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirecektir. Buna bağlı olarak gelecekte daha üstün performans doğuracak etkenlerin amaç ve ölçüleri de şirketlerin karnesinin önemli bir bölümüne oluşturacaktır.¹³⁶

4.5. Kurumsal Karne Ölçülerinin Stratejiye Bağlanması

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve çalışanları şirket stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. Şirket stratejisini, ölçüm sistemleri şekline dönüştürebilen şirketler, amaç ve hedeflerin anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini çok daha iyi uygulayabileceklerdir. Bu iletişim, yöneticiler ve çalışanların önemli etkenler üzerinde yoğunlaşmalarını, yatırım girişim ve hareketlerini şirketin stratejik hedefleri ile uyumlu bir şekilde sürdürmelerini sağlar. Böylece başarılı bir kurumsal karne, bir dizi entegre finansal ve finansal olmayan ölçüler vasıtası ile şirket stratejisini açıklamalıdır.

Şirketin stratejisini açıklayan bir karnenin oluşturulması niçin önemlidir?¹³⁷

- Karne, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır, şirkette ortak bir anlayış yaratır.
- Karne, şirket stratejisinin tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar.
- Karne, değişim çabalarına önem verir. Amaç ve ölçüler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır.

Kurumsal karnenin şirket stratejisine bağlanmasını sağlayacak üç prensip vardır.¹³⁸

- **Neden Sonuç İlişkileri:** Uygun hazırlanmış bir karne, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar arasındaki ilişkileri, bunların kontrol

¹³⁶ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:178.

¹³⁷ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:180.

¹³⁸ Kaplan ve Norton, *Balanced Scorecard...*, sf:181.

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. Kurumsal karnede yer alacak her ölçü, stratejinin tüm Şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır.

- **Performans Göstergeleri:** Kurumsal karne, 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. İyi bir karne, Şirketin stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun oranlardaki birleŐimini kapsamalıdır.
- **Finansal Amaçlarla Bağlantı Sağlanması:** Kurumsal karne, elde edilen sonuçlar, özellikle sermayenin karlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Birçok yönetici; toplam kalite yönetimi, toplam operasyon sresindeki 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 kurulamamıŐtır. Bu uygulamaların kaçınılamayan sonucu olarak, Şirketler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle, karnede yer alan tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. ÖRNEK ALAN ÇALIŞMASI SONUÇLARI

Yapılan araştırma sonucunda kurumsal karne uygulaması yapan işletme ve kamu kuruluşu sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. Bu kurumlardan, alan çalışması için izin istenmiş ancak gerekli izin alınamamıştır. Bu nedenle, bu bölümde uygulama yapılmış özel ve kamu kurumu örneklerine yer verilmiştir. Seçilen örnek kurumlar hizmet işletmesidir. Bunlardan ikisi hastane, biri tekstil işletmesi ve birisi de alışveriş merkezi işletmesidir.

5.1. Konya Numune Hastanesi Uygulama Örneği

1915 yılında kurulmuş olan Konya Gureba Hastanesi, hali hazırdaki Konya Numune Hastanesinin temelini teşkil etmektedir. Hastane, bugün Mümtaz Kuru Verem Savaş Dispanseri'nin bulunduğu yerde, ahşap bir barakada 10(on) yatak kapasite ile açılmış. Emraz-ı Cildiye olarak bilinen bu hastane, 1920 yılında halen FTR Kliniği olarak kullanımda olan E Blok yapılan ek bina ile kapasitesi genişletilerek Emraz-ı Cildiye ve Emraz-ı Akliye servislerinin bulunduğu Memleket Hastanesi adını almıştır. Mevcut binaların ihtiyaca cevap vermede yetersiz kalması nedeniyle 1927 yılında yeni bir hastane binası inşasına karar verilmiştir. Hastane mimarisinin tüm gereklerini içeren iki katlı bu bina 1931 yılında bitirilerek hizmete sunulmuştur. Mevcut iki servise intaniye bölümü de eklenmiş, bu haliyle 100 yatağın altında bir kapasiteyle 1957 yılına kadar önemli bir değişiklik olmadan Memleket Hastanesi adıyla hizmet vermeye devam etmiştir.

Konya Numune Hastanesi bugün; 20.000 m² lik alanda, 2200 m² kapalı alana sahip, 5 blok + ek binalarda, 750 fiili yatak sayısı ile yaklaşık 30 ayrı branşta, 220 uzman, 50 pratisyen hekim, 454 yardımcı sağlık personeli, 265 teknik ve idari personel, 403 yemekhane ve temizlik personeli, 100 bilgi işlem elemanı, toplam 1492 kişilik kadrosu ile, ortalama 7000/ gün poliklinik sayısı ve %90 doluluk oranıyla hizmet üretmekte olup, açık kalp ameliyatı dahil her türlü ameliyatın yapılabildiği, modern bir Hastane hüviyetindedir.¹³⁹

Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Vesile Esra ALDUR'un Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve

¹³⁹ http://www.konyanumune.gov.tr/tarihce_new.php

Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama adlı tez çalışmasında Konya Numune Hastanesi'nde Kurumsal Karne Uygulamasına yer verilmiş olup, yapılan tez çalışması sonucunda kurumsal karne uygulamasına ilişkin dört boyuta ait ölçütler aşağıda verilmiştir.¹⁴⁰

Tablo 5.1. **Konya Numune Hastanesi Finansal Boyut Tablosu**

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
HASTA SAYISINDA ARTIŞ	Hasta Sayısındaki Yıllık Artış
GELİRLERİ ARTIRMAK	Alacak Tahsil Süreleri
	Taahhütnameli Borçların Azaltılması
	Hizmet Çeşidinin Artırılması
MALİYETLERİ AZALTMAK	Enerji Tasarrufu
	Stok Takip Sistemi
	İlaç ve Tıbbi Malzeme Tasarrufu

Kaynak: V. Esra, ALDUR, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Tablo 5.2. **Konya Numune Hastanesi Müşteri Boyutu Tablosu**

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
HASTA KALIŞ ve BEKLEME SÜRELERİNİ AZALTMAK	Hekim ve Sağlık Personelinin Eğitimi
	Poliklinik Bekleme Süreleri
	Hastane Enfeksiyonları ile Etkin Mücadele
HASTA MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	Hastanın Tercih Sebebiyle Gelme Oranı
	Hasta Şikayet Oranı
	Hastanın Tam Bilgilendirilmesi
	Otelcilik Hizmetleri

Kaynak: V. Esra, ALDUR, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Tablo 5.3. **Konya Numune Hastanesi Şirket İçi İşleyiş Boyut Tablosu**

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
FİZİKİ ŞARTLARI İYİLEŞTİRMEK	Otopark ve Çevre Düzenlemesi
EN SON TIBBİ TEKNOLOJİYİ KULLANMAK	Teknolojinin Takip Edilmesi
	Otomasyon Sisteminin İyileştirilmesi
SORUNLARIN ÇÖZÜM SÜRELERİNİ KISALTMAK	Çözüm Süresi
	İlk Seferde Sonuç Alınan İşlemler %'i

¹⁴⁰ V. Esra, ALDUR, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Tablo 5.4. **Konya Numune Hastanesi Öğrenme ve Gelişme Boyut Tablosu**

AMAÇLAR	ÖLÇÜTLER
ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ARTIRMAK	Sosyal Aktivitelerin Sayısı
	Yatay ve Dikey İletişimin Ölçüsü
	Çalışma Şartları ve Ortamın Kalitesi
	Çalışan Motivasyonu
TOPLAM KALİTE KÜLTÜRÜNÜ TOPLUMDA YAYGINLAŞTIRMAK	Kurumda Gerçekleştirilen Kalite Çalışmaları
ÇALIŞAN ORTAM KALİTESİ	Hijyenlik
	Isı, Işık ve Uygunluk Ölçüleri

Kaynak: V. Esra, ALDUR, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Hastanede Sunulan Hizmetlerle İlgili Algılamaların Ortalaması

Hekim tarafından size verilen tedavi için anlayacağınız şekilde açıklama yapıldı mı?	3.68
Hekim şikayetlerinizi dinleyip, hastalığınızla ilgili sorularınıza anlayacağınız şekilde yanıt verdi mi?	3.79
Sizi muayene eden hekime güven duydunuz mu?	3.84
Sizinle ilgilenen personel, önemli olduğunu düşündüğünüz bir soruya anlayacağınız şekilde yanıt verdi mi?	3.83
Sizinle ilgilenen sağlık görevlisine güven duydunuz mu?	3.82
Hastalığınızla ilgili sizinle yapılan görüşmelerde mahremiyete dikkat edildi mi?	3.95
Size önerilen tedavi ve diğer uygulamalar hakkında fikriniz soruldu mu?	3.38
Hekim, ilaçları neden yazdığı ve nasıl kullanacağınız konusunda, anlayacağınız şekilde bilgi verdi mi?	3.68
Hekiminiz tarafından hastaneden ayrıldıktan sonra hastalığınızın tedavisi boyunca yaşanabilecek durumlar için bilgi verildi mi?	3.23
Hastaneye başvurduğunuz probleminizle ilgili olarak size verilen hizmetten memnun kaldınız mı?	3.77
Genel olarak ifade edecek olursanız, polikliniklerde aldığınız hizmetlerde size karşı saygılı davranıldı mı?	3.75

Genel olarak bakıldığında; hizmet özellikleri ile ilgili algılamalar olumludur. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, hekime duyulan güven ve muayene sırasında mahremiyete verilen önem açısından hastanenin yüksek puan aldığını görüyoruz. Olumsuz yanıtların çoğu ise tedavi hakkında hastaların fikrinin sorulması ve hastaların hastaneden ayrıldıktan sonraki dönemde tedavi boyunca yaşanabilecek

durumlar için bilgilendirilmesi hususundadır. Bu da gösteriyor ki, hasta ve doktor arasında tedavi hakkında fikir alışverişine daha çok önem verilmesi gereklidir. Memnuniyetsizlik bağlamında hekimin bilgilendirme eksikliği olduğu görülmektedir.

Personel Memnuniyeti Değerlerinin Ortalamaları

Personel Memnuniyeti ile İlgili İfadeler	Ortalamalar
Karşılaştığım problemlerin çözümü için ilgili idareciye kolayca ulaşabiliyorum.	3.51
Hastane yönetimi çalışan memnuniyetini artırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır.	2.53
Benden beklenen işler, görev, yetki ve sorumluluklar yeterince tanımlanmıştır.	3.41
İş yüküm çok fazla.	3.21
İşimi iyi bir şekilde yapabilmem için gerekli araç-gereç ve donanıma sahibim.	3.22
Kullandığım araç-gereç ve donanımı destekleyen teknik bakım hizmetleri yeterlidir.	3.31
Çalıştığım mekan temiz, bakımlı ve düzenlidir.	3.26
Hastanemizde iyi çalışanlar ve yetenekli olanlar ilerliyor.	2.52
Yalnız başarısızlıklar fark ediliyor, başarılar görülüyor.	3.53
Çalışma arkadaşlarıma güvenirim.	3.77
Ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız.	3.92
Bu benim isim değil düşüncesi ile bazı işler ortada ve sahipsiz kalmaktadır.	3.26
Çalıştığım yerdeki kişilerin fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolaylaştırılır.	3.07
Bazı birimlere daha fazla imkan tanınıyor.	3.60
Birimler arasında koordinasyon eksik.	3.91
Çalışma ortamında meydana gelen herhangi bir durumda ilgili idareciler ve çalışanlar bir araya gelerek çözüm üretirler.	3.02
İletişim kopuklukları genelde alt-üst ilişkilerinde meydana gelmektedir.	3.37
Hastanemizde çalışanların işlerini daha iyi yapabilmesi amacıyla yeterli eğitim desteği sağlanmaktadır.	3.02
Hastanemiz temizlik işlerinden memnunuz.	3.12
Hastanemizin yemeklerinden memnunuz.	3.10
Kalite kapsamında hazırlanmış olan talimatlar, görev, yetki ve sorumluluklar, prosedür vb. dokümanlar çalışmalarımızda yardımcı olmaktadır.	3.26
Hastanemizin sağladığı sosyal hizmetler yeterlidir.	2.73
Mümkün olsa en kısa sürede bu kurumdan ayrılabilirim.	2.20

Tabloda personelin memnuniyet düzeyleri ile ilgili değerlendirmeleri (5-tamamen katılıyorum, 4-katılıyorum, 3-kararsızım, 2-katılmıyorum, 1-kesinlikle katılmıyorum) şeklinde verilmiştir. Genel olarak bakıldığında, ifadeler ile ilgili

değerlendirmelerin 3 ve üzeri olduğu görülmektedir. Personel çoğunluk olarak ifadelerine katılmıştır. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde, ekibimizle birlikte verimli ve uyumlu çalışırız (3.92), çalışma arkadaşlarıma güvenirim (3.77) ve birimler arasında koordinasyon eksik (3.91) ifadeleri en yüksek değerleri almıştır. Bu da gösteriyor ki çalışanlar kendi birimlerindeki çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde iken diğer birimlerle aralarında basta iletişim bozukluğu olmak üzere çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. En düşük değerlere bakıldığında ise hastane yönetimi çalışan memnuniyet ve motivasyonunu artırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır (2.53) ve hastanemizde iyi çalışanlar ve yetenekli olanlar ilerliyor (2.52)'dir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, işlerini iyi bir şekilde yapan personelin hastane yönetimi tarafından hak ettiği takdiri görmediği hususunda yaygın bir inancıya sahiptirler. Hastanede çalışanları teşvik etmek için yapılan çalışmalar yetersiz görülmektedir.

5.2. Gediz Devlet Hastanesi Uygulama Örneği

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Bekir KESKİN'in Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi Ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi, adlı tez çalışması ve uygulama sonuçlarına yer verilmiştir.¹⁴¹

Gediz Devlet Hastanesi 1974 yılında Gediz Umurbey Mahallesi mevkiinde kurulmuş olup uzmanlık dalları ile ilgili resmi 64 yataklı bir hastaneydi. Şu anda Gediz Devlet Hastanesi bünyesinde olup B blok olarak kullanılan bina ise 1972 yılında SSK dispanseri olarak kurulmuş ve hizmete başlamış, bölgede bulunan Sosyal Sigorta Hak Sahiplerinin nüfusunun artması dolayısıyla 1984 yılında Sosyal sigortalılar Kurumu (SSK) Hastanesine çevrilmiştir. Bu binaya ek olarak 2004 yılında tamamlanan ve şu anda C Blok olarak anılan bir bina daha faaliyete geçirilmiştir. 01.09.2005 yılında SSK'dan Sağlık Bakanlığına devir olarak 36 yataklı tesis, poliklinik, acil, laboratuvar, röntgen ve idari servislerden oluşan B ve C Bloklar Gediz Devlet Hastanesi bünyesine dahil edilerek şu an itibarıyla A, B ve C Bloktan oluşan toplam 125 yataklı bir hastane olarak hizmet vermektedir. Hastane toplam 76.465 m2 alana sahip olup kapalı alan olarak da 7.734,6 m2 den oluşmaktadır.

¹⁴¹ Bekir, KESKİN, **Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi Ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2009.

Gediz Devlet Hastanesi ilçe merkeziyle birlikte ilçeye bağlı olan kasaba ve köylerin yanı sıra Saphane, Çavdarhisar, Emet ve Hisarcık ilçeleri ve bu ilçelere bağlı olup Gediz'e yakın olan kasaba ve köylere de sağlık hizmeti sunmaktadır. Hastane 2007 yılı istatistiklerine göre 241.529 hastaya ayaktan ve 4533 hastaya da yatarak sağlık hizmeti vermiştir. Hastane bünyesinde Hemodiyaliz ünitesi de bulunmakta olup faal 5 hemodiyaliz makinesiyle hizmete devam etmektedir. 2007 yılı istatistiklerine göre 16 diyaliz hastasına toplam 925 seans hizmet veren ünite de bir uzman hekim ve bir de pratisyen hekim görev yapmaktadır.

Gediz Devlet Hastanesinde yapılan çalışma neticesinde, ilk önce kurumun vizyon ve misyonundan hareketle stratejik amaçları belirlenmiştir. Bu stratejik amaçlar ise şu maddelerden oluşturulmuştur ve yapılan ölçümler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.¹⁴²

1. Gediz Devlet Hastanesi'nin Finansal Boyut Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Finansal Boyut açısından stratejik amaçları, sonuçları şunlardır.

i. F1 Hizmet Verilen Hasta Sayısını Arttırmak: Kurumda yapılan araştırmalar ve ölçümler neticesinde hizmet verilen hasta sayısını arttırma amacıyla hastanenin başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat yatarak tedavi gören hasta sayısındaki azalma nedeninin daha ayrıntılı bir çalışma yapılarak bulunması ve sorun tespiti ve çözümü yapılmalıdır.

ii. F2 Kurum Performansını Arttırmak ve Büyümek: Bu amaca ulaşıp ulaşamadığını tespit etmek için kullandığımız ölçüler şunlar olmuştur: Kurumun Ameliyathane Çalışmaları, Yaptırılan Doğumlar, Personele Dağıtılan Ek Ödeme Miktarları, Acil Servis Başvuru Sayısı ve Ölen Hasta Sayılarıdır. Yapılan ölçümler neticesinde Yaptırılan Doğumlar ve Ölen Hasta Sayısı oranlarında bir negatif değişimlere ulaşılmış ve diğer ölçümlerin ise pozitif sonuçlarda çıktığı tespit edilmiştir. Yaptırılan Doğumların azalması ve Ölen Hasta Sayılarındaki artışın nedenleri araştırılıp soruna çözüm yolları aranmalıdır.

iii. F3 Hasta Maliyetlerinin Azaltılması: Hastanelerde en önemli maliyet kavramları, yatan hasta servislerinde, hasta günü maliyeti, yatak maliyeti ve hasta maliyeti, özel hizmet bölümlerinde ameliyat maliyeti, tetkik maliyeti ve çekim

¹⁴² KESKİN, B. **Balanced Scorecard Aracılığıyla...**

maliyeti ile polikliniklerde poliklinik maliyetidir. Bu neticede kurumda sadece Poliklinik maliyetlerinde bir azalma olmuş ve diğer tüm maliyetlerde artış meydana gelmiştir. Kurumun Hasta Maliyetlerini azaltması gerekmekte olup bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.

iv. F4 Genel Maliyetlerin Azaltılması: Kurumun Resmi Bütçe Kanununa göre hazırlanmış olan maliyet tablosu sonuçlarına göre maliyetlerini azaltamadığı görülmüştür. Kurumun büyüyen ve gelişmekte olan bir hastane pozisyonunda olması nedeniyle Genel Maliyetlerini azaltamadığı düşünülmektedir. Fakat Amortisman maliyetlerinin yansıtılmadığı bir tablo karşısında kurumun maliyetlerinin çok yüksek olduğu ve bir an önce azalım için tasarruf ve tedbir önlemlerini alması gerektiği söylenebilir.

v. F5 Teşhis Ve Tedavi Sonrası Kurumlara Kesilen Fatura Tutarının Arttırılması:

Kurum bir önceki yıla göre %21,51 oranında daha fazla fatura kesmiş ve tahsil edilen fatura tutarı da %20 artış göstermiştir. Kurum 2007 yılsonu itibariyle 2006 ve 2007 yılları maliyetlerini karşıladıktan sonra hazineye 1.293.324,36 YTL kaynak aktarabilmiştir. Kurumu bu yönlerden başarılı bulunabilir. Fakat kesilen ve tahsil edilen fatura oranlarındaki ortalama farkın %66 olması kurumdaki kayıpların ortalamaya oranında bir kayıp başarısızlığa sürüklemektedir.

vi. F6 Döner Sermaye, Muhasebe ve Finansman İşlemleri Kayıtlarının Düzenli ve Zamanında Tutulması: Kurumun tüm muhasebe, finansman işlemleri ve kayıtlarını düzenli olarak tutması ve tutulan bu kayıtların yorumlanarak hedef ve planlar yapması başarılı bir yöntemidir.

2. Gediz Devlet Hastanesi'nin "Müşteri" Boyutu Açısından Stratejik Amaçları
Gediz Devlet Hastanesi'nin "Müşteri" Boyut açısından stratejik amaçları, sonuçları şunlardır.

i. M1 Kuruma Duyulan Güven ve Hasta Memnuniyetinin Arttırılması: Kuruma başvuran hasta sayısının artma göstermesi olumlu bir sonucu yansıtırken hasta memnuniyet anket sonuçlarının %2 oranda dahi azalması olumsuz bir sonuçtur. Anket sonuçlarının değerlendirilerek hastaların hangi nedenlerden dolayı memnun olmadığı konuları belirlenip bu konuları düzeltme üzerinde çalışmalar yapılmalıdır.

ii. M2 Hasta Odaklı Sağlık Hizmeti Sunmak ve Hasta Hakları Biriminin Etkin Şekilde Hizmet Vermesini Sağlamak: Kurumda yapılan hasta hakları çalışmaları ve eğitimleri ayrıca personele hasta ve hasta hakları ile ilgili eğitimlerin verilmesi ve

oranlarının yüksek olması olumlu bir sonuçtur. Fakat hasta memnuniyet anket sonuçlarındaki %2 oranındaki düşüş sebebinin bulunup çözümlenmesi gerekmektedir.

iii. M3 İyi ve Kaliteli Sağlık Hizmeti Sunarak Doğru ve Zamanında Teşhis ve Tedavi Uygulamak: Kurumun yıllık hasta sayısı artış oranları, kurumdan sevk edilen hasta oranlarındaki pozitif gelişmeler kurum için önemli bir başarıyı yansıtırken yatarak tedavi gören hasta sayısındaki düşüş nedeninin bulunup problemin ortadan kaldırılarak bu başarısızlığı önlemesi gerekmektedir.

iv. M4 Danışma Biriminin Hizmet Sunumu İçin Gerekli Şartları Karşılması: Kurumun Danışma birimi hizmet sunumu başarılıdır. Ancak Danışma birimindeki teknik donanım, tanıtım broşürleri ve el kitapçığı eksikliklerinin kısa sürede tamamlanması gerekmektedir.

v. M5 Hastaların Hekim Seçebilmelerine Yönelik Düzenlemeler: T.C. Sağlık Bakanlığı Yönetmelik ve Genelgesi doğrultusunda 2006 yılından beri hastane hastalarına hekim seçme hakkı tanıyarak bu konuda başarılı olmuştur.

vi. M6 Hasta Kayıtları ve Dosyaları Çalışmalarının İyileştirilmesi: Kurum hasta kayıtları ve hasta dosya çalışmalarını düzenli ve zamanında yapması nedeniyle başarılı bulunmuştur.

3. Gediz Devlet Hastanesinin Kurum İçi Süreçler Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Kurum İçi İşlemler Boyutu açısından stratejik amaçları, sonuçları şunlardır.

i. K1 Yeni ve Modern Tıbbi Cihaz ve Cihazlarla Hizmet Sunmak, Cihaz Verimliliğini Arttırmak ve Teknolojik Cihazların Kullanım Düzeylerini Arttırmak: Kurum teknolojik cihazların kullanım seviyelerini arttırmak, modern ve yeterli tıbbi cihaz ve cihazlara yatırım yapıp bünyesine katmak ve cihaz verimliliğini arttırmak konusunda başarılı olduğunu söylenebilir.

ii. K2 Fiziki Alanların ve Alt Yapıların, Çalışma Ortamının Vatandaş Odaklı Kamu Hizmeti Programı Kapsamında İyileştirilmesi: Kurumda yapılan vatandaş odaklı kamu hizmeti sunma çalışmaları yeterli olup kurumun başarılı olduğunu söylenebilir.

iii. K3 Hastaların Kurumda Ortalama Bekleme Sürelerinin Azaltılması: Kurumun hastaların bekleme süresi açısından muayene sırasında hasta yoğunluğu ve

yetersiz doktor sayısı nedeniyle başarısız olduğu söylenebilir. Hasta yoğunluğu ve potansiyelinin yüksek olduğu bu kurumun; yetersiz hekim ve sağlık personeli problemini bir an önce çözmesi gerekmektedir.

iv. K4 Ambulans ve Hizmet Araçlarının Yeterli Donanım ve Sayıya Ulaştırılması: Ambulans ve hizmet araçları konusunda kurum başarılıdır.

v. K5 Kurum İçi Sorunların Tespiti ve Çözüm Sürelerini Kısaltmak: Kalite çalışmaları kapsamında kurumda düzeltici ve önleyici faaliyetler birimi kurulmaya çalışılmaktadır. Şu ana kadar kurulmamış olması sorunların tespiti ve çözülmesi konusunda başarısızlık olarak nitelendirilebilir. Kurum üst yöneticileri tarafından sorun tespiti ve sorunlara çözüm aranması işlemleri yapılmakla birlikte bir an önce ilgili birimin kurulup çalışmaya başlaması gerekmektedir.

vi. K6 Hizmet Verimliliğini Arttırmak: Kurum, verimliliği arttırmak için Sağlık Bakanlığı Yönetmelik ve Genelgelerine istinaden personeline ek ödeme yapmaktadır. Ek ödemeler her ayın başında ilgili personelin kadro ve kademe derecelerine göre tavan puan üzerinden yapılmaktadır. Kurumu 2006 ve 2007 yıllarında ek ödemeleri aksatmadan ve tavan puan üzerinden yaptığı için başarılı sayabiliriz.

vii. K7 Muayene Odalarının Gereken Şartları Karşılması: Muayene odalarının genel ve fiziki şartlarının iyi olması, hastanın kabul ve muayene edilebileceği niteliklerde olması, poliklinik giriş kapısında ilgili doktorun adı, soyadı ve branşını gösteren tabelaların ve ayrıca hasta sıra no ve isimlerini görebilecekleri elektronik sistemin kurulu ve çalışır durumda olması başarılı bir durumdur.

viii. K8 Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması: Kurumun, hasta ve çalışan güvenliği programı hazırlamış ve işlevselliğini yürütür olması, tüm hasta müdahale ve bakım bölgelerinde kişisel koruyucu donanımın (eldiven, yüz maskesi vb. gibi) bulunması, sağlık güvenliğinin yanı sıra çalışan ve hasta güvenliğini sağlamak amacıyla özel güvenlik hizmeti satın alıp sunması başarılı bir durumdur.

ix. K9 Kurum İçi Güvenlik Programının İyileştirilmesini Sağlamak: Kurumun, yangın çıkış kapıları, yangın müdahale ve söndürme tüpleri, acil durumlar için mevzuat çerçevesinde bir eylem planının olması başarılı bir sonuçtur. Fakat kurumda yangın tatbikatlarının periyodik olarak yapılmaması ve görüntü kayıtlarının bulunmaması konusu üzerinde eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

x. K10 Atık Yönetiminin Sağlanması: Kurumda atıkların kaynağında ayrıştırılıp usulüne uygun olarak toplanması başarılı bir durum olsa da tıbbi atık deposunun

olmaması başarısız bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Kurumun bir an önce tıbbi atık deposu yapması ve hizmete sunması gerekmektedir.

4. Gediz Devlet Hastanesinin Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Stratejik Amaçları

Gediz Devlet Hastanesi'nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu açısından stratejik amaçları, sonuçları şunlardır.

i. L1 Personel ve Yöneticilerin Yetenek ve Yeterliliklerinin Arttırılması, Eğitilmesi: Kurum içi eğitim ve geliştirme planları ve çalışmaları Sağlık Bakanlığı, İl Sağlık Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüğü ve Başhekimlik tarafından koordine olarak sürdürülmesi, kurumun bir adet eğitim hemşiresinin bulunması başarılı bir durumdur. Fakat kurumdaki eğitime katılım oranlarının arttırılması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.

ii. L2 Bilgiye Ulaşım ve Bilgi Kullanılarak Verimliliğin Arttırılması: Kurumun genel ve güncel duyurularını, personel özlük, maaş bordro bilgilerini kendi web sitesi ve HBYS programı üzerinden kullanıcı kod ve şifresiyle duyurması, tüm bilgisayarlarda yerel ağ ve internet hizmetinin olması bilgiye ulaşım konusunda başarılı bir durumdur.

iii. L3 Çalışma Ortamı ve Çalışma Gereçlerinin Kalitesinin Arttırılması: Çalışma ortamının temiz ve hijyenik olması, fiziki ve genel şartları karşılaması, kurumda kullanılan malzeme, tıbbi cihaz ve elektronik cihazların modernitesinin yakından takip edilmesi kurum için başarılı bir durumdur.

iv. L4 Çalışan Tatmini ve Çalışanların Memnuniyetlerinin Arttırılması, Çalışanların Kalıcılığı: Çalışan devir hızı ve nakil oranları incelendiğinde kurumun, personel tarafından tercih edilen bir statüye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ancak kurumda Çalışan Memnuniyet Anketlerinin yapılmıyor olması kurum için başarısız bir sonuçtur. Çalışan Memnuniyet anketlerinin yapılıp, sonuçlarının değerlendirilmesi ve çıkan sonuçlara göre çalışanların memnuniyet derecelerinin arttırılması, çalışan problem ve sorunlarının belirlenip çözülmesi gerekmektedir.

v. L5 Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları: Kurum, hizmet içi eğitimlerle, çeşitli denek ya da eğitim kurumlarının eğitim seminerleriyle, Sağlık Bakanlığı ve İl Sağlık Müdürlüğünün eğitim ve kongrelerine katılımın sağlanmasıyla çalışanlarını kendilerini geliştirmelerini sağlamaktır. Bu konuda kurumun başarılı olduğu söylenebilir.

vi. L6 Enfeksiyonların Kontrolü ve Önlenmesi: Kurumun, tüm birimlerini kapsayan bir enfeksiyon kontrol ve önleme programının bulunması ve uygulanması, dezenfeksiyon, sterilizasyon ve temizlik talimatlarının eksiksiz yerine getirilmesi, el hijyeni, kirli çamaşırın toplanması ve transferi konusunda başarılı olduğunu söylenebilir.

5.3. Trikotek Tekstil Uygulama Örneği

Taha Grup tarafından, toptan satış ve marka oluşturma hedefleri doğrultusunda 1991 yılında Tema Tekstil işletmesi kurulmuştur. Tema Tekstil, öncelikle Taha Grubu'nun en önemli ihracat müşterisi olan Fransız LC Waikiki markasının Türkiye lisansını alarak, LC Waikiki ürünlerinin toptan satış sistemine göre bayiler aracılığı ile Türkiye'deki satışını başlatmıştır. Başlangıçta LC Waikiki'nin tüm tasarımları Fransa'dan gelirken, 1993 yılında Tema Tekstil bünyesinde grubun ilk tasarım birimi kurulmuştur. Tema Tekstil, kuruluş amacı toptan satış olmasına rağmen genç ve çocuk giyim pazarı için hazırladığı başarılı koleksiyonlar ve etkin pazarlama yöntemleri ile kısa sürede hem girişimcilerin hem de tüketicilerin beğenisini kazanmayı başarmıştır. Böylelikle bayi sayısı her geçen gün artmaya başlamıştır. Tema Tekstil, 1995 yılında yetişkin hazır giyim pazarı için ayrı bir tasarım birimi kurmuştur. Grubun 2000 yılı ve sonrasındaki perakendecilik atağına dek, LC Waikiki Türkiye genelinde 700'e yaklaşan bayi sayısına ulaşmıştır.

Tema Grup, gerek Taha Grubu'ndan gelen üretim geçmişi, gerekse LC Waikiki markası ile hazır giyim perakende sektöründe kazandığı başarılar ile Türk hazır giyim sektörünün lider gruplarından biri olma özelliğini taşımaktadır. Tema Grup, LC Waikiki mağazaları ile 2004 yılı sonunda 255 milyon TL, 2005 yılı sonunda %35 artış ile 346 milyon TL, 2006 sonunda %43 artış ile 495 milyon TL, 2007 sonunda %45'lik artışla 719 milyon TL, 2008 yılında %46 artışla 1.048.885.223,68 TL ciroya, 2009 sonunda ise %36 büyüme ile 923 milyon Dolar ciroya ulaşmıştır.

Tema Grup, bugün Türkiye’de 59 ilde 248.000 m2 satış alanı ve 260’ı aşkın LC Waikiki mağazası ile milyonlarca insana hizmet veren sektör lideri bir mağaza zincirini yönetmektedir.¹⁴³

Tema Grup’un vizyonu, misyonu ve insan kaynakları yönetimi göz önüne alındığında; çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, verimliliklerinin artırılması, kariyer planlarının yapılabilmesi amacıyla yılda iki defa, altı aylık periyotlarda yetkinliklere dayalı, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulandığı görülmektedir.

Kalder 14. Ulusal Kalite Kongresinde Halil Aydın ve H. Fevzi Çakmak tarafından yapılan sunumda ele alınan, Balanced Scorecard ve Tekstil sektöründe uygulama örneğinden yararlanılmıştır.¹⁴⁴

Trikotek Tekstil’de ilk olarak şirketin finansal boyutta hangi stratejik konulara odaklanması gerektiği kararlaştırılmıştır. Buna göre stratejik konular şu şekilde belirlenmiştir: Karlılık ve Büyüme.

Trikotek Tekstil’de müşteri boyutu için üç stratejik konu belirlenmiştir: Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Sadakati ve Müşteri Karlılığı.

Trikotek Tekstil’de iç süreçler boyutuyla ilgili olarak dört kritik başarı faktörü belirlenmiştir: Kuvvetli Müşteri İlişkileri, Doğru Anlaşılmış Müşteri İstekleri, Etkin ve Verimli Üretim ile Doğru ve Zamanında Sevkiyat.

Finansal, müşteri ve iç süreçler perspektiflerinde belirlenen amaçlarla şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanmıştır. Bunlar: Çalışan Motivasyonu ve Sürekli Gelişimi, Tedarikçi Gelişimi ve Yenilikçi Yaklaşım.

Trikotek Tekstil’de süreçlerin kritik değerleri doğrudan kurumsal karne ile bağlanarak performansları sürekli olarak izlenebilir hale getirilmektedir. Süreç performans değerleri alarm seviyesinin altına indiğinde sürecin taban rengi kırmızıya dönüşmekte, orta seviyede sarı ve iyi olduğunda yeşil renk ile gösterilmektedir. Performans değeri süreç kutusunun altında görülmekte, istenildiğinde buraya

¹⁴³ <http://www.lcwaikiki.com.tr/Tarihce.aspx>

¹⁴⁴ Aydın, H., Çakmak, H.F., Kalder 14. Ulusal Kalite Kongresi, Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı: Balanced Scorecard ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Örneği
http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/KALDER14.KONGRE%20HASMET%20FEVZ_%20CAKMAK_SUNUM_YAYIN.

tıklayarak performans değerinin ayrıntılı daha alt adımları ve tarihsel geçmişi de incelenebilmektedir.

Süreçler ve kurumsal karne uyumlaştırması, süreçlerin ölçülmesi ve analizini sağlamaktadır. Süreç ölçümleri ve performans verileri anında paylaşılabilen ve bu da karar verme hızı ve kalitesinin olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır. İstenen seviyelerin altına inildiğinde otomatik uyarı sistemiyle uyarı yapılabilmektedir. Kurumsal karne ile iş sonuçlarında iyileşme sağlanmıştır.

5.4. Özdilek Alışveriş Merkezi Uygulama Örneği

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ender TUNÇER' in Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması adlı tez çalışmasından kurumsal karne uygulamasına yer verilmiştir.¹⁴⁵

Özdilek Alışveriş Merkezi, Afyonkarahisar-Antalya Yolu Kütahya Kavşağı 9. Km'de kurulmuştur. Tesis, 20 Nisan 1996'da faaliyete geçmiştir. 12.500 m2 kapalı alanda hizmet vermektedir. Hizmet veren departmanlar, mağaza, market, cafe, restaurant, çocuk odası, çocuk parkı, otopark ve akaryakıt istasyonlarıdır. 350 çalışanıyla 08:00-24:00 saatleri arasında (akaryakıt 24 saat) hizmet vermektedir. Firmanın Türkiye'de Bursa başta olmak üzere, İzmit, İzmir'de alışveriş merkezleri, Bursa /İnegöl, Bursa/Ataevler, Bursa/Kaplıkaya'da hipermarketleri, Bodrum/Oasis, İstanbul/Cevahir, İstanbul/Galeria, İstanbul/Beylicium'da mağazaları bulunmaktadır. TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi ile sektöründeki lider ve farklı konumunu devam ettiren Özdilek Türkiye ve Dünya pazarındaki yerlerini koruyup geliştirebilmenin sahip oldukları insan kaynakları gelişiminin sürekli kılınması ile mümkün olacağına inanmaktadır. Özdilek, insan kaynakları alanındaki uygulamalarına yenilerini eklemeyi ve var olan uygulamaları sürekli olarak geliştirmeyi ilke edinmiştir. “Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti”ni benimseyen ve başarıyla uygulayan Özdilek müşteriyle kurduğu bu duygusal bağı, taviz vermediği kalite, müşteri odaklı yaklaşım, sürekli gelişim ve çalışanından müşterilerine kadar hissettirdiği dürüstlük çerçevesinde sürdürmektedir. 25 yıldır sektörde yer alan firmanın ülke ekonomisinin gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Uluslararası

¹⁴⁵ Ender, TUNÇER, '*Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması*', Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.

standartlara sahip olan firma içi ve dış piyasalardaki pazar payları nedeniyle ülke ekonomisine önemli yararlar sağlamaktadır.

Özdilek için oluşturulan kurumsal karnede finansal boyut kriterleri olarak; kârlılığı artırmak, büyümek, verimliliği artırmak, satışlardaki gider oranı ve stok bekleme günü belirlenmiştir.

Müşteri boyutunda belirlenen kriterler; müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti oranı ve ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesidir. Şirket içi işlevler boyutunda belirlenen kriterler, envanter kullanım oranı, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve enerji giderleri/satışlar oranıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen kriterler; çalışanların eğitimi, çalışanların tatmin ve memnuniyeti, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanakları, çalışanların devam oranıdır.

Belirlenen finansal ölçüler yöneticilerin memnuniyetini veya şikayetlerini ölçmeye yönelik göstergelerdir. Müşterilere yönelik belirlenen ölçüler müşteri memnuniyetini ve müşterilerin firmaya bakışlarını inceleyen ve bunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Şirket içi işlevler boyutu da müşteriler ve yöneticilerin memnuniyet veya memnuniyetsizliğini bir arada değerlendirmeye yöneliktir. Öğrenme ve gelişmeye yönelik belirlenen ölçüler yönetici ve çalışanların memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini değerlendirmeye yöneliktir.

Özdilek'te kurumsal karneye duyulan ihtiyacın sebepleri; performansla ilgili bilgilerin tüm şirket bazında yayılması, hedefleri aynı stratejik doğrultuya yönlendirebilme, stratejilerin ve hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, şirketteki geçmiş döneme ait göstergelerin yanında geleceğe yönelik göstergeleri de oluşturma ve kullanma olarak belirtilmektedir. Özdilek'te tüm bu ihtiyaçlar çerçevesinde kurumsal karne uygulanmaya başlamıştır.

Finansal boyutta belirlenen kriterlerden kârlılıktaki artış ve azalışlar, karlılık oranlarına bakılarak ölçülmektedir. Firmanın kârlılığını ölçmede kullanılan oranlar, kâr/satılan malın maliyeti ve brüt kar/satışlardır. Kâr/satılan malın maliyeti ve brüt kâr/satışlar oranları hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiştir. Finansal kriterlerden büyüme kriterindeki artış ve azalışlar satışlardaki artış oranına bakılarak belirlenmektedir. Verimliliği ölçmede kullanılan iş gücü devir oranındaki azalışında da olumlu yönde etki yapacaktır. Maliyetlerdeki artış ve azalışlar satışlardaki gider

oranına bakılarak ölçülmektedir. Satışlardaki gider oranının da artış meydana gelmesine rağmen bu artışın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Finansal boyut için belirlenen kriterlerden stok bekleme günü ise stok devir hızıyla ölçülmektedir. Stok devir hızındaki azalmanın da işletme açısından olumlu bir gelişme olduğu görülmektedir. Genel olarak, belirlenen finansal boyut kriterlerinin, ölçümlene yapmak için yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Finansal boyut kriterlerinde meydana gelen artış ve azalışlara bakarak firmanın finansal boyut açısından başarılı olduğu görülmektedir.

Müşteri boyutu açısından belirlenen kriterlere baktığımızda müşteri sadakatini ölçmek için müşteri devamlılığına bakılmaktadır. Müşteri devamlılığı oranı hedeflenenin biraz altında kalmıştır. Müşteri boyutunda belirlenen bir diğer kriter de müşteri memnuniyeti oranıdır. Firmada müşteri memnuniyeti oranını ölçmek için müşterilerle yapılan anketlerin sonucunda elde edilen oranlara bakılmaktadır. Müşteri devamlılığını ölçerken müşteri sayısı baz alınmaktadır. Firmada müşteri memnuniyeti oranının da beklenenin biraz daha altında olduğu görülmektedir. Müşteri boyutu kriterlerinden ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi, satın alma ihtiyaç anketleri ile ölçülmektedir. Burada 100 müşteriden 12'si yeni ürün talep etmiş 20'sinin ihtiyacı karşılanmıştır. Oranın beklenenin oldukça üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Müşteri kriterleri değerlendirildiğinde ölçümlene de bazı kriterlerin olmadığı görülmektedir. Belirlenen bu kriterlerin yanında kaliteli ürün ve hizmet oranını, marka imajını ölçen kriterlerinde değerlendirmeye alınması ile değerlendirmenin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir. Müşteri boyutu açısından artış ve azalışlara bakıldığında azalışlarının çok fazla olmadığı görülmektedir. Genel olarak, değerlemedeki eksik boyutlara rağmen, firmanın müşteri boyutu açısından da başarılı olduğu görülmektedir.

Şirket içi işlevler açısından belirlenen kriterlere bakıldığında üretim ve hizmet verimliliğini ölçmede kullanılan envanter kullanım oranının hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum firma açısından olumsuzdur ancak artışın çok fazla olmadığı Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen yeni ürün ve hizmet geliştirme çabalarını ölçmede kullanılan ölçüt yıllık olarak belirlenen yeni hizmet sayısıdır. Yıllık olarak belirlenen hizmet sayısı beklenenin altında gerçekleşmiştir. Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen kriterlerden operasyonel sorunların

ölçülmesinde kullanılan kriterin fire/satışlar oranı olduğu görülmektedir. Orandaki azalışın olumlu bir katkı yaptığı görülmektedir.

Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen enerji giderleri kriterini ölçmede kullanılan oran da enerji giderleri/satışlar oranıdır. Oranın hedeflenenin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Orandaki artışın olumlu etki yaptığı görülmektedir. Şirket içi işlevler boyutu açısından baktığımızda belirlenen kriterlere ilave olarak tüm süreçleri ürüne değer katmak açısından değerlendirerek gerekli yalınlaşmayı sağlamak kriterinin de ölçmede kullanılması yararlı olacaktır. Genel olarak şirket içi işlevler boyutundaki artış ve azalışların finansal ve müşteri boyutundaki kadar iyi olmadığı görülmektedir. Şirket içi işlevler boyutu açısından firmanın çok başarılı olmadığı görülmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutu açısından belirlenen kriterlerden çalışanın eğitimi, kişi başına yıllık eğitim süresine bakılarak değerlendirilmektedir. Eğitimler teorik olarak verilmektedir. Kişi başına eğitim süresi ortalama olarak yıllık 30 saat belirlenmiş, oran hedeflenene yaklaşık olarak 28 saat gerçekleşmiştir. Kişi başına yıllık eğitim süresi departmanlar için farklı olarak belirlenmiştir. Gerçekleşen değerlerin hedeflenen değere yakın olması olumlu katkı sağlamaktadır. Öğrenme gelişme kriterlerinden çalışanların tatmini ve memnuniyeti kriteri iş gücü devir oranına bakılarak ölçmede kullanılan iş gücü devir oranındaki azalışı olumlu yönde etki yapacaktır. Öğrenme ve gelişme kriterlerinden çalışanların kalıcılığı ise memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Bu oranında hedeflendiği gibi %15 olarak gerçekleşmesi olumlu katkı sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme kriterlerinden çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanakları için kullanılan değerlendirme ölçütü de part-time'dan full-time'a geçiştir. Burada da oranın hedeflendiği gibi %42 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Belirlenen öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinin değerlendirilmede yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışanların tatmini ve memnuniyetini ölçmede çalışanların aldığı ücretten dolayı tatmin olup olmadıklarını ölçen bir ölçütün olmadığı görülmektedir. Tüm firmalarda çalışanlar açısından oldukça önemli olan ücret unsurunun değerlendirilmede dikkate alınması gerekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutundaki artış ve azalışlara bakarak değerlendirilmedeki eksik boyutlara rağmen firmanın öğrenme ve gelişme boyutu açısından da başarılı olduğu görülmektedir. Genel olarak Özdilek' in belirlenen boyutlardan finansal, müşteri, öğrenme ve

gelişme boyutları açısından başarılı olarak değerlendirilebilir, ancak değerlemede olmayan kriterlerinde değerlemeye alınmasıyla ölçümler daha sağlıklı olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknolojik imkanlara rağmen üretim sürecinin vazgeçilmezi olmayı sürdüren insan unsurunun bir kaynak olarak yönetiminde, günümüz örgütleri için performans yönetimi önemli bir değerlendirme sistematiğidir. Çalışanların şahsi ve mesleki gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri, sorumluluk ve görevlerini etkili bir biçimde üstlenebilmeleri, çalışanların ve kurumların performanslarını yönetebilmelerini gerekli kılmaktadır. Sürekli değişen ve bir yarışa dönüşen çalışma ortamında örgütlerin hedeflerine başarıyla ulaşabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri buna bağlıdır. Verilere dayalı olarak gerçekleşen performans ölçümü yatırımcılar, kredi verenler, yöneticiler, işletme sahipleri ve benzeri çok sayıda pay sahibinin işletmenin temel eğilimleri ve gelecek perspektifine dair vereceği kararları etkilemektedir. Performans ölçümü işletmenin var olan verimsizliklerinin nedenlerinin anlaşılmasına, gelişme potansiyeline sahip üretim ve hizmet alanlarının belirlenmesine, işletmenin başarısının ölçeklendirilmesine ve başarıya götüreceği kararların verilmesine yardımcı olmaktadır. Başarıya ulaşmada yapılan iyileştirmeler ve performans ölçütleri sayesinde kurulan performans yönetimiyle sağlanacak sürekli kontrol önemli bir paya sahip olacaktır.

Kurumsal karne yöneticilere işletme performansını tüm boyutlarıyla değerlendirme olanağı sağlayacaktır. Oluşturulan kurumsal karne firmanın içinde bulunduğu durumdaki performansı değerlemesinin yanında geleceğe yönelik değerlendirme yapması içinde fırsat sunmaktadır. İşletmeye ait olarak belirlenen kriterler ile müşteriler, çalışanlar ve şirket içi işlevler ve öğrenme ve gelişme boyutlarındaki gelişmeler gözlemlenebilmektedir. İşletme belirlenen kriterlerle yaptığı ölçümlerde hangi alanlarda başarılı olduğunu görebilmektedir. Diğer taraftan kurumsal karnenin boyutlarına yönelik kriterlere daha fazla önem verilerek başarısız olunan alanlar tespit edilebilmektedir.

Çalışmada yer verilen uygulama örnekleri baz alındığında; İşletmelerin büyüklüğü ile kurumsal karnenin uygulanabilirliği arasında orantı vardır. İşletmelerde görevli üst yöneticilerin eğitim düzeyleri ile kurumsal karne kullanma durumları arasında bir ilişki vardır. İşletmelerin mülkiyet biçimleri ile kurumsal karne uygulama durumları arasında ilişki vardır. Özel sektörde daha kolay ve daha kapsayıcı nitelikte uygulanmaktadır. Kamu sektöründe ise; alışılmışın dışına çıkıp yeni sistem uygulamanın zorluğu fark edilmiştir. İşletmelerde kurumsal karnenin işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

Sonuç olarak işletme performansının değerlendirilmesinde, kurumsal karne sadece finansal ölçütleri kullanan yöntemlere karşı birçok avantaja sahiptir ancak katı matematik kurallarını ve denklemlerinin ötesindeki sonuçları da kapsayan kurumsal karne yöntemi ile işletmeleri değerlendirmek çok daha fazla birikim ve deneyim gerektirmektedir. Ayrıca kurumsal karne sonuçları sadece tablolar şeklinde yayınlandığında birçok kişi için anlaşılması güç olacaktır. Bu nedenle raporların belli bir düzeye hitap edebilecek şekilde hazırlanması, yazı diline çevrilmesi, açıklayıcı dokümanlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Kurumsal karnenin uygulanması aynı zamanda organizasyonel değişimi de beraberinde getirecektir. Sabah işine gelip günlük vazifelerine tamamladıktan sonra akşam evine dönen çalışan tipinden uzaklaşarak kendi amaçları olan, işletmenin amaçlarının farkında olan ve bunları benimseyerek ulaşmak için gayret sarfeden, kendi çabalarının bu amaçlara ulaşmada işletme için ne kadar önemli olduğunun farkında olan ve bu sonuçları elde etmek için neye ihtiyaç duyacağını bilen ve yeni fikirler, alternatifler üretebilen çalışan tipine geçiş gerekebilecektir.

Yönetim süreçleri çok daha fazla iletişimi, çalışanların kararlara ve sonuçları değerlendirme süreçlerine daha fazla katılımlarını gerekli kılmaktadır. Kurumsal karnen çalışmasının aynı ölçütü birden fazla birimle ilişkilendirebilmesi sayesinde birimler, takımlar arasındaki etkileşim daha net şekilde ortaya konabilmektedir. Bu sayede birimler diğer birimlerin önemini daha iyi anlayabilmekte ve gelişen işbirliği sayesinde sinerji oluşturulabilmektedir. Uygulama işletmenin geniş bir bölümünü derin bir şekilde etkileyeceğinden oluşabilecek riskler önceden tanımlanmalı, başarısızlığa neden olabilecek noktalar iyi tanımlanmalı, başarıya ulaşmak için nerelerden nasıl destek alınacağı, nelere önem verilmesi gerektiği belirlenmelidir.

KAYNAKÇA

- ALDUR, V. E, **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- AKTAN C. C., *Türkiye Genç İş Adamları Derneği 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri – Stratejik Yönetim*, Simge Matbaacılık, 1999.
- AKYÜZ, Ö.F. *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem yayıncılık, 2001.
- BARUTÇUGİL İ., *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2002.
- BİNGÖL, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- BULUT, Z. 'İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler', *Mevzuat Dergisi*, yıl:7, sayı: 79 2004.
- CAN, H. D. Tuncer, D. Y. Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 2003.
- DİCLE Ü., *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İ.İ.B.F. 1982.
- DİNÇER, Ö. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- DÜREN, Z. *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Yayınları, 2000.
- EREN, E., *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayım, İstanbul, 2005.
- ETTORE R., *Balanced Scorecard And Its Information System: The Performance Data Warehouse*, 17th Annual Meeting on Socio-Economics Central European University and Corvinus University of Budapest Budapest, June 30 – July 2, 2005.
- GÜÇLÜ N., *Stratejik Yönetim*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003.
- GÜNER, F., *Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10 / 1 (2008).
- HENDRICKS, K., Menor, L., Wiedman, C. *The Balanced Scorecard: To Adopt Or Not To Adopt?. Ivey Business Journal*. November/December 2004.
- JAUCH, L. ve Glueck, W. *Strategic Management and Business Policy*, New York: McGraw Com. 1989.
- KALAY F., *İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 2002.

- KAPLAN, R. ve D., NORTON, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- KAYNAK T., Ada Z., Atay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A., Özçelik O., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ. Ü. İşletme Fak., 1998.
- KEMPNER, T., *A Handbook of Management*, Penguin Books, 1980.
- KESKİN, B., *Balanced Scorecard Aracılığıyla Performans Analizi Ve Kütahya Gediz Devlet Hastanesinde Bir Model Denemesi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2009.
- KILIÇ, M. ve V., ERKAN, ‘Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?’, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl:2006, Sayı:2.
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- NİVEN, P.R. *Balanced Scorecard Step-by-Step*, New York:John Wiley&Sons, 2002.
- NORTON ve Kaplan, ‘Stratejinizle Bir Sorununuz mu Var?’, Kardam, Ahmet (Çev.), *Stratejide İlerlemeler*, Harvard Business Review, 2002.
- ÖLÇER, F., *Dengeli Stratejik Performans Ölçüm Ve Yönetim Sistemi'nin (Balanced Scorecard) Tasarımı Ve Uygulanması*, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:38, Sayı:2.
- ÖRNEK, A. Ş., ‘Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç’, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2000.
- ÖZBİRECİKLİ, M. ve Ölçer, F., “Stratejik Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2002.
- ÖZALP H. ve Diğerleri, *Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karne Uygulaması: Vakıf Gureba Hastanesi Örneği*, VI. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi Bilimsel Bildiriler IV, 2008.
- ÖZGEN H., Öztürk A., Yalçın A., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, 2002.
- ÖZTÜRK, Ü. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 2006.
- RACHMAN D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. *Business Today*. New York:McGraw-Hill Inc. 1993.

RASHİDİ K, *Dengelenmiş Amaç Kartı Aracılığıyla Yüksek Öğretim Kurumlarında Performans Ölçüm Sistemi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, 2008.

SENGE P. M.; *Beşinci Disiplin*, Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, Yapı Kredi Yayınları, 1997.

TORTOP N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, K., *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993.

TUNÇER E., Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.

UYARGİL, C. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arkan Basım Yayım, 2008.

ÜLGEN, H. ve K., MİRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

ÜZÜN, C. *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, 2000.

WHEELLEN T. L. ve J. D. HUNGER, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2002.

YENİCE, E., “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)”, *Bütçe Dünyası*, Cilt 2 Sayı 25 Bahar 2007.

YEŞİLBAĞ Y. *Eğitim Örgütlerinde Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı Balanced Scorecard*, Emek Kitap ve Yayınevi, 2004.

YETGİN, F, *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, 2002.

YÜCE, P. *360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayıncılık, 2003.

YÜNCÜ, H.R, *Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2002.

İnternet Kaynakları

AYDIN, H., Çakmak, H.F., Kalder 14. Ulusal Kalite Kongresi, Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı:Balanced Scorecard ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Örneği http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/KALDER14.KONGRE%20HASME T%20FEVZ_%20CAKMAK_SUNUM_YAYIN

ARGÜDEN, Y., *EFQM Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard*, www.arge.com.tr

ARGÜDEN, Y., *Performans Ölçümleri ve Balanced Scorecard*, www.arge.com.tr

ÇUKURÇAYIR , M.A., Eroğlu T., *Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)*

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id>

ÖZKAN, M., *Balanced Scorecard'a Giriş*, www.danismend.com

www.360-degreefeedback.com/articles.html

ÖZET

Stratejik bilgiyi, stratejik olmayan bilgidan ayıran en önemli özellik; uzun vadede rekabet avantajı yaratabilmesi, işletmeye özgü olması ve transferinin mümkün olmamasıdır. Bu tip bilgi; örtülü bilgi kapsamında yer alır, firmanın pazar değerini arttırmak için kullanılır ve işletmenin entelektüel sermayesini oluşturur. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar; insan, yapısal ve müşteri sermayesidir. Bu unsurları ölçümleyebilecek bir model olarak Kurumsal Karne bir şirketin performansını müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve finansal boyut olmak üzere 4 gösterge ile ölçüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu dört boyut firmaların performanslarını geliştirmek, kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek konusunda önemli stratejik bilgileri sağlamaktadır.

Çalışmada öncelikle stratejik yönetim modeli ele alınarak, kurumsal karnenin hangi temel üzerinde geliştiği açıklanmıştır. Böylece; bu modelin uygulanma yöntemi ile ilgili verilen bilgiler, kendi performanslarını takip etmek ve stratejilerine yön vermek isteyen işletmelere, yol göstermede önemli bir yönetim aracı olabilir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal karne çerçevesinin temel boyutları ve ölçütleri tanımlanarak kurumsal karne oluşturma süreci açıklanmakta, ardından şirket stratejisinin kurumsal karne yaklaşımına göre yönetimi incelenmektedir.

Çalışmanın son bölümünde kurumsal karne ile ilgili çeşitli uygulama örneklerine yer verilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Kurumsal Karne, Performans Ölçümleri, Stratejik Öğrenme

ABSTRACT

The most important characteristics that distinguish strategic knowledge from non-strategic knowledge, are its ability to create competitive advantage in the long run, its peculiarity to the company, and its untransferrability. This kind of knowledge is a part of tacit knowledge, is used to increase the market value of the company, and makes up the company's intellectual capital. The elements of intellectual capital include human capital, structural capital and customer capital. As a model to measure these elements, Balanced Scorecard shows that a company's performance can be measured with four different indicators, namely in the dimensions of customer, intra-company methods, learning and development, and finance. These four dimensions provide important strategic knowledge as to what companies should do to improve and control their performance, as well as to see how they can develop.

Information provided in the present study about the application of this model can be a useful management tool for companies who want to track their own performance and to direct their strategies.

The second chapter of the study defines the basic aspects and principles of the balanced scorecard technique and identifies strategic management practices by the balanced scorecard framework.

In the last part of the study, some applications of balanced scorecard are covered and their results are evaluated.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Balanced Scorecard, Performance Measures, Strategic Learning.