

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DENGELİ ÖLÇÜ KART (BALANCED SCORECARD)  
YÖNTEMİNİN KRİTİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özlem KAYGISIZ**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**MART - 2012**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DENGELİ ÖLÇÜ KART (BALANCED SCORECARD)  
YÖNTEMİNİN KRİTİĞİ: BİR ÖRNEK OLAY

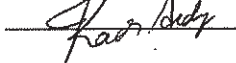
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem KAYGISIZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 01/03/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ



Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Prof. Dr. Orhan BATMAN



Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Özlem KAYGISIZ**  
**01/03/2012**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, yönlendirici eleştirileri ve katkıları ile çalışmanın gelişmesini ve son haline gelmesinde önemli yardımları olan tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Rana Özen KUTANİS'e teşekkür ederim. Desteklerinden dolayı Sayın Prof.Dr. Kadir ARDIÇ ve Prof.Dr. Orhan BATMAN hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim. Çalışmalarına sonsuz destek sunan, anlayışını ve ilgisini eksiltmeyen ve her türlü hoşgörüyü gösteren babam Ali KAYGISIZ, annem Beyhan KAYGISIZ ve kardeşlerim Hasan KAYGISIZ ve Hüseyin KAYGISIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezde değerli eserlerinden yararlandığım bütün akademisyenlere teşekkürlerimi bir borç bilirim.

**Özlem KAYGISIZ**  
**01/03/2012**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME ve PERFORMANS DEĞERLEME</b>	
<b>YÖNTEMLERİ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Performans ve Performans Değerleme .....	5
1.1.1. Performans ve Performans Değerlemenin Tanımı .....	5
1.1.2. Performans Değerlemenin Temel Unsurları .....	7
1.1.3. Performans Değerlemenin Amaçları .....	7
1.1.4. Performans Değerlemenin Faydaları .....	9
1.1.5. Performans Değerlemeyi Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar .....	11
1.1.6. Performans Değerleme Süreci .....	11
1.1.6.1. Performans Değerleme Planı.....	12
1.1.6.2. Değerlemeye Alınacak Nitelikler.....	12
1.1.6.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi .....	14
1.1.6.4. Değerleme Dönemi .....	15
1.1.7. Performans Değerleme Kullanım Alanları .....	15
1.1.7.1. Stratejik Planlama .....	16
1.1.7.2. Tedarik ve Seçim.....	16
1.1.7.3. Eğitim ve Geliştirme .....	16
1.1.7.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme .....	17
1.1.7.5. Ücret ve Maaş Programları .....	18
1.1.7.6. Örgüt-içi İşgören İlişkileri.....	18
1.2. Performans Değerleme Yöntemleri .....	19
1.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri .....	19
1.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri.....	25
1.2.3. Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemleri.....	26

1.2.4. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	33
1.2.5. Performans Değerlendirme Yöntemlerinde Yapılan Hatalar.....	35

## **BÖLÜM 2: DENGELİ ÖLÇÜ KART (BALANCED SCORECARD) VE**

<b>KRİTİĞİ.....</b>	<b>39</b>
2.1. Dengeli Ölçü Kart Tekniği.....	39
2.1.1. Dengeli Ölçü Kart Kavramsal Çerçevesi.....	39
2.1.1.1. Dengeli Ölçü Kart'ın Tanımı.....	39
2.1.1.2. Dengeli Ölçü Kart'ın Tarihsel Gelişimi.....	41
2.1.1.3. Dengeli Ölçü Kart'ın Özellikleri.....	48
2.1.1.4. Dengeli Ölçü Kart Modelinin Faydaları.....	50
2.1.2. Dengeli Ölçü Kart Uygulama Süreci.....	51
2.1.2.1. Dengeli Ölçü Kart'ın İşleyişi.....	51
2.1.2.2. Dengeli Ölçü Kart Uygulamasında Kullanılan Temel İlkeler.....	53
2.1.2.3. Strateji Haritası.....	54
2.1.2.4. Dengeli Ölçü Kart Modeli Hazırlık Kriterleri.....	55
2.1.2.5. Dengeli Ölçü Kart Boyutları.....	56
2.1.2.6. Dengeli Ölçü Kart Boyutlarının Amaç ve Kriterleri.....	62
2.1.3. Dengeli Ölçü Kart Geliştirme Süreci.....	66
2.1.3.1. Takım Kurma ve Eğitim.....	67
2.1.3.2. İletişim Planı.....	70
2.1.3.3. Boyutların Belirlenmesi.....	70
2.1.3.4. Amaçlar-Ölçütler-Hedeflerin Belirlenmesi.....	73
2.1.3.5. Ölçütleri Oluşturma Adımları.....	73
2.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi.....	75
2.1.3.7. Basamaklandırma.....	76
2.1.3.8. Programlar ve Stratejik Kaynak Dağılımı.....	78
2.1.3.9. Ödül Ceza Sistemi ve Dengeli Ölçü Kart.....	80
2.1.3.10. Sürdürülebilirlik.....	82
2.2. Dengeli Ölçü Kart'ın Kritiği.....	84
2.2.1. Dengeli Ölçü Kart'ın Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller.....	84
2.2.2. Dengeli Ölçü Kart'ın Sınırları.....	86

2.2.3. Dengeli Ölçü Kart'ın Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar .....	88
<b>BÖLÜM 3: DENGELİ ÖLÇÜ KART UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK</b>	
<b>OLAY .....</b>	<b>90</b>
3.1.Araştırmanın Konusu .....	90
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı .....	90
3.3. Araştırmanın Kapsamı .....	91
3.4. Araştırmanın Metodolojisi .....	92
3.5. Araştırmanın Kısıtları.....	92
3.6. Örgüt Analizi.....	93
3.7. X İşletmesi Dengeli Ölçü Kart Uygulama Örneği .....	94
3.8. Araştırma Bulguları.....	96
3.9. Eleştiriler ve Öneriler .....	115
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>119</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>126</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>131</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>133</b>

## KISALTMALAR

<b>A.</b>	: Anonim Şirketi
<b>AVM</b>	: Alışveriş Merkezi
<b>CRM</b>	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
<b>DÖF</b>	: Düzenleyici Önleyici Faliyetler
<b>DÖK</b>	: Dengeli Ölçü Kart
<b>ERP</b>	: Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>PYO</b>	: Program Yönetim Ofisi
<b>SMM</b>	: Satılan Malın Maliyeti



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	20
<b>Tablo 2</b> : Kontrol Listesi Yöntemi.....	21
<b>Tablo 3</b> : Zorunlu Dağılım Çizelgesi.....	22
<b>Tablo 4</b> : Yaşam Dönemi Amaç İlişkisi .....	58
<b>Tablo 5</b> : Finansal Performans Kriterleri.....	63
<b>Tablo 6</b> : Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri .....	64
<b>Tablo 7</b> : İşletme Yaşam Eğrisi-Ölçütler .....	71
<b>Tablo 8</b> : Ölçütleri Değerlendirme Şablonu.....	75
<b>Tablo 9</b> : Dengeli Ölçü Kart Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar .....	89
<b>Tablo 10</b> : X İşletmesi Dengeli Ölçü Kart Çalışma Örneği.....	95
<b>Tablo 11</b> : Dengeli Ölçü Kart Boyutunun Kriterleri.....	99
<b>Tablo 12</b> : Finans, Müşteri, Şirket İçi İşlev, Öğrenme ve Gelişme Açısından Amaçlar Tablosu.....	101
<b>Tablo 13</b> : Finansal Boyut X İşletme Ölçütleri İle Literatür Ölçütleri Karşılaştırması ..	102
<b>Tablo 14</b> : Finansal Açından Ölçüler Tablosu.....	103
<b>Tablo 15</b> : Müşteri Boyutu X İşletme Ölçütleri İle Literatür Ölçütleri Karşılaştırması	105
<b>Tablo 16</b> : Müşteri ve Toplum Açısından Ölçüler Tablosu.....	106
<b>Tablo 17</b> : Şirket İçi İşlevler Boyutu X İşletme Ölçütleri İle Literatür Ölçütleri Karşılaştırması.....	108
<b>Tablo 18</b> : İşletmecilik (Süreçler) Açısından Ölçüler Tablosu .....	109
<b>Tablo 19</b> : Öğrenme, Büyüme ve Gelişme Boyutu X İşletme Ölçütleri İle Literatür Ölçütleri Karşılaştırması .....	110
<b>Tablo 20</b> : Öğrenme, Büyüme ve Gelişme Açısından Ölçüler Tablosu.....	111

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Performans Değerleme Süreci .....	12
Şekil 2 : 360 Derece Geri Bildirim Sistemi .....	29
Şekil 3 : Performans Piramidi .....	32
Şekil 4 : Üç Nesil Dengeli Ölçü Kart Modeli Karşılaştırılması .....	46
Şekil 5 : Dört Süreç Çerçevesinde Stratejiyi Yönetme .....	51
Şekil 6 : DÖK Hazırlık Kriterleri.....	55
Şekil 7 : Kurumsal Dengeli Ölçü Kart.....	57
Şekil 8 : Şirket İçi İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri .....	60
Şekil 9 : DÖK' te İçsel Süreç.....	65
Şekil 10 : Proje Takımına Verilmesi Gereken Eğitimler .....	69
Şekil 11 : Strateji Haritası .....	100

**Tezin Başlığı:** Dengeli Ölçü Kart (Balanced Scorecard) Yönteminin Kritiği: Bir Örnek Olay

**Tezin Yazarı:** Özlem KAYGISIZ

**Danışman:** Prof.Dr.Rana Özen KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 01.03.2012

**Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım)+131 (tez)+2(ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Hazırlanan çalışma, rekabet koşullarında hayatta kalabilme çabası içinde olan işletmelerin performanslarını değerlendirebilmeleri için kullanılabilecek teknikler hakkında bilgi vermektedir. Çalışmada asıl üzerinde durulan konu, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden olan Dengeli Ölçü Kart tekniğinin kavramsal çerçevesi, uygulanma, geliştirilme süreci ve kritiğidir. Dengeli Ölçü Kart tekniğinin uygulanan işletmelerde ne tür sorunlar meydana getireceği, olumsuz yönleri incelenerek öneriler sunulmuştur.

Çalışmanın son kısmına Dengeli Ölçü Kart tekniğini uygulayan işletmelerden biri ile mülakat yapılarak çalışmaya yön verilmiştir. Böylelikle, işletmede neden Dengeli Ölçü Kart tekniğine ihtiyaç duyulduğu, uygulama sürecinde yapılan hazırlıkların neler olduğu, sürecin nasıl gerçekleştiği, uygulama esnasında ve sonrasında hangi sorunlar ile karşılaşıldığı, tekniğin sınırlılığı hakkında bilgi alınmıştır.

İşletme ile yapılan görüşme sonucunda yaşanan sıkıntılara değinilmiştir. Dengeli Ölçü Kart tekniğinin düzenli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Bunun için uygun bir zaman dilimi yoktur. Tekniğin boyutları hedefler ve piyasa koşulları doğrultusunda yenilenmelidir. Kullanılan bu teknik, çok fazla çalışanı olan işletmelerde uygulama ve kontrol noktasında sıkıntı yaşanmaktadır. Firmada bu teknik için kullanılan bir yazılım bulunmamaktadır. Geri bildirim sayısında iletişim kopukluğu nedeniyle eksiklikler olmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Performans Değerleme Yöntemleri, Dengeli Ölçü Kart Tekniği, Dengeli Ölçü Kart Tekniğinin Kritiği.

**Title of the Thesis:** The Critique of Balance Scorecard Technique : A Case Study

**Author:** Özlem KAYGISIZ

**Supervisor:** Prof.Dr. Rana Özen KUTANİS

**Date:** 01.03.2012

**Nu.Of Pages:**viii(pre text)+131(mainbody)+2(appendices)

**Department:** Bussiness Adm.

**Subfield:** Management and Organisation

This study gives information about the techniques which can be used to evaluate the performance of the foundations which struggle to survive under the condition of competition. The main focus of the study is Balance Scorecard's - one of the current evaluation methods- conceptual framework, the process of practice and progress and its critique. The problems that may occur in the foundations because of the implementation of Balance Scorecard method are analyzed and necessary suggestions are provided.

The study is completed with an interview which is conducted with a foundation which applies Balance Scorecard method. In this way, the necessary information about the reason of using Balance Scorecard method, how the foundation get ready for the process of implementation, how the process continues, the problems which occur in the process of and after the implementation and the restrictions of the method is gained.

At the end of the interview the problems occurred in the process of this method are mentioned. Balance Scorecard method needs to be updates regularly. There isn't an appropriate period of time for this. The method should be updated in accordance with the aims and the conditions of the market. This method causes problems in implementation and check point in foundations which have many employers. There isn't any software for this method. Because of communication gap there is an inadequacy in feedbacks.

**Key words:** Performance Evaluation Methods, Balance Scorecard Technique, the Critique of Balance Scorecard Technique

## GİRİŞ

İşletmelerin yaşam süreçlerinde işletmenin başarısını ve verimliliğini etkileyen en önemli faktör insandır. İşletmeler, globalleşen dünyada rekabette üstünlük sağlayabilmek ve verimliliklerini artırabilmek için en değerli sermayeleri olan insanı en etkin şekilde yönetmek zorundadırlar. Dolayısıyla yoğunlaşan rekabet ortamlarında işletmeler, bu en önemli faktörün üzerine yatırım yapmakta, işletmelerine bu faktör üzerinden yön vermektedir.

Yaşanılan bilgi çağında, insan faktörünün önem kazanması sonucunda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş olmuştur. İnsan kaynakları departmanı, işgörenleri için eğitim, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, performans değerlendirme gibi konularda imkanlar sunarak işgörenine önem verildiğini hissetmesini sağlamaktadır, dolayısıyla bu durum çalışanların işletme ile arasında bir sahiplenme duygusu oluşturmaktadır.

İşletme için önem kazanan insan faktörünün çalışma koşullarını iyileştirme, çalışanların eğitimi, çalışanlara yön verme ihtiyacı sonucu doğrultusunda performans değerlendirme kavramı ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminde, işgörenlerin faaliyetleri, çalışma hayatlarının her aşamasında gözlemlenerek değerlendirilmektedir. Bu faaliyetler, ancak performans değerlendirme sistemi içinde yapılırsa anlam kazandığından, performans değerlendirme faaliyetleri geleneksel olarak insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmazlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme, işgörene işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geribildirim sağlamaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme işe alma, terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde başvurulacak en önemli kaynaktır. Bu açıdan performans değerlendirme faaliyetlerinin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi tarafından mutlaka uygulanması gerekmektedir. Uygulanan performans değerlendirme yönteminin ne derecede başarılı olduğunun bilinmesi, işletmenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. İşletme içinde, yöneticilerin ve yönetilenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya

konulması, gelecekte işletmenin başarısını artırabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme faaliyetleri çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların performansının daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de çalışanların performanslarını değerlendirmektir.

Bilgi çağı öncesinde performans değerlendirme yapmak için klasik yöntemler kullanılmaktayken günümüz koşulları nedeniyle, kullanılan klasik yöntemler işletmenin ve işgörenin performansını ölçmede yeterli olamamıştır. İşletmelerde yaşanan sorunlardan dolayı kullanılan klasik yöntemlerin eksiklerini ve olumsuz yönlerini giderme açısından yeni teknikler geliştirilmeye başlanmıştır.

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinde yaşanan ölçüt yetersizliği, geri bildirim eksikliği gibi sorunlara çözüm getirmek istenilmiş ve bu nedenle çağdaş performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Geliştirilen çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, sayısal ölçütlerin yanı sıra müşterinin sadık olabilmesi, memnun kalabilmesi, ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi, işletmenin piyasa da rekabet imkanın olabilmesi, yaşamını sürdürebilmesi ve kar elde edebilmesi için ölçütler geliştirilmiş her bir yöntemde bu ölçütlerin farklı tarafları önem kazanmıştır.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri de Dengeli Ölçü Kart tekniğidir. Bu teknikte firmanın sağlığı için oluşturulan dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç operasyonlar boyutu ve eğitim boyutudur. Kullanılan bu boyutlar ile işletmenin bir çok ölçütü değerlendirilebilmektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği alt kademeye kadar inebilmesi ve çok yönlü bir performans değerlendirme imkanı sunmuş olmasıdır. Her yöntemde olduğu gibi DÖK tekniğinde de yaşanan sorunlar ve olumsuzluklar mevcuttur. Çalışmada DÖK uygulamasının krtiği bir örnek olay üzerinden değerlendirilmiştir. Uygulamanın olumsuz yanları, işletmelerin uygulama sürecinde yaşanan sorunlar ve yapılan eleştiriler titizlikle incelenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü, performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Bu bölümde

işletmeler için performans değerlendirme yönteminin önemi kavramsal bir çerçevede incelenmiştir. Performans değerlendirme yönteminin tanımı, amacı, faydaları, karşılaşılan sorular, süreci ve kullanım alanları hakkında bilgi verilmiştir. İkinci kısımda ise performans değerlendirme tekniklerinin neler olduğu belirtilmiştir. Yöntemler üç grupta incelenmiş geçmişe dayalı, geleceğe dayalı ve çok boyutlu olarak ele alınmıştır. İşletmelerde uygulanacak performans değerlendirme yöntemi seçilirken işletmenin sadece geçmişine bakarak değil geleceğini de dikkate alarak performans değerlendirme yöntemi seçmelidir. Peki, işletmeler neden geleceği dikkate alan bir çağdaş performans değerlendirme yöntemini seçmeliler sorusunun cevabı bu bölümde verilmek istenilmiştir. Bu doğrultuda klasik ve çağdaş yöntemler kıyaslanmıştır.

İkinci bölüm de ilk bölümde olduğu gibi iki başlık altında toplanmıştır. Çalışmada çağdaş performans yöntemlerinden öncelikle Dengeli Ölçü Kart tekniğine ağırlık verilmiş, bu teknik hakkında detaylı bilgi sunulmuştur. Dengeli Ölçü Kart tekniğinin uygulama ve geliştirme süreçleri basamak basamak takip edilerek anlatılmıştır. İkinci bölümün ikinci kısmında ise bu yöntemin kritiği yapılmıştır. Bu teknikte karşılaşılan sorunlar, tekniğin eksik kalan tarafları ve bu konu hakkında çalışma yapanların eleştirileri incelenerek bölüm oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde ise Dengeli Ölçü Kart tekniği uygulayan bir firma aracılığı ile tekniğin bir işletmedeki hazırlık çalışmaları, uygulama süreci, değerlendirme sonuçları, işletmeye ve çalışanlara katkısı incelenmiş ve uygulamanın eksik kalan, sorunla karşılaşılan yönleri ele alınmıştır.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada genel amaç performans değerlendirme yöntemlerinin işletme için yararları, günümüz rekabet koşulları ve bilgi çağında kullanılması gereken performans değerlendirme tekniklerinin neler olduğu, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan Dengeli Ölçü Kart tekniğinin nasıl uygulandığı hakkında bilgi vermektir.

Çalışmanın spesifik amacı ise, çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan Dengeli Ölçü Kart tekniğinin kritiğinin yapılmasıdır.

Tekniğin kritiğinin yapılabilmesi için tekniği uygulayan bir işletme ile görüşme yapılarak işletmede yaşanan sorunlar mercek altına alınmıştır.

## **Çalışmanın Önemi**

Çalışmanın teorik kısmında dile getirilen sorunlardan, eleştirilerden hangilerinin pratikte yaşandığına ışık tutabilmek için mülakat tekniği ile Dengeli Ölçü Kart yöntemi uygulayan işletmelerden biri irdelenmiştir. İşletmeden alınan cevaplar doğrultusunda Dengeli Ölçü Kart tekniğinin olumsuz yanlarına değinilmiştir. Çalışmanın işletmelere katkısı, tekniğin olumsuz yanlarına çözüm önererek tekniğin iyileştirilmesini sağlamaktır. Ayrıca anlatılan sorunlara karşı önlem alma konusunda da yardımcı olması bir diğeri önemidir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Yapılan bu çalışmada öncelikle konu hakkında yazılan kitaplar, tezler, makaleler titizlikle incelenmiştir. İncelenen çalışmalar ile teze yön verilmiştir.

Teorik kısmı için derlenen bilgiler doğrultusunda, tekniğin uygulandığı bir işletme ile iletişime geçilerek teknik incelenmiştir. Görüşölmek istenen bazı işletmelerin gizlilik politikaları nedeniyle bilgi vermek istememeleri, görüşme talebini red etmeleri çalışma için en büyük kısıtı oluşturmaktadır. Aynı zamanda tekniğin Türkiye’de uygulanma sürecinin yeni olması diğerkısıtlar içerisinde yer almaktadır. Dengeli Ölçü Kart tekniği bir kalıp değildir, her işletme için ayrı bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bu nedenle tümevarım yapılamadığı için genelleneme yapmak mümkün değildir.



# **BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME VE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da onların iş görme yeteneklerinin ne olduğunun belirlenememesidir. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına neden olmuştur (Çalık, 2003).

## **1.1. Performans ve Performans Değerleme**

Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa neden olan, kişilerin performanslarıdır.

### **1.1.1. Performans ve Performans Değerlemenin Tanımı**

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl,2003:273).

Etkinlik, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir, ayrıca çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine denk gelmektedir. Etkinlik, işlerin doğru yapılması anlamında olup bir yöneticinin performansın ölçme kriterlerinden birisidir. Daha geniş olarak etkinlik, doğru işlerin yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (Yumuşak, 2009).

Son yıllarda giderek daha çok ele alınan bir kavram olan performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek için, örgüt kaynaklarının performanslarına göre seçme ve

değerlendirme sürecidir (Akal,2005). Dolayısıyla, performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır.

Etkililik bir anlamda işletmenin belirlenen hedefleri başarma derecesidir. Organizasyonel etkililik, müşterinin değer verdiği ürün veya hizmeti sağlayabilmektir.

Verimlilik, belirli bir amacın en az maliyetle gerçekleştirilmesi veya belirli bir miktar kaynakla hedefe en iyi biçimde varılmasıdır. Yapılması gereken belirli bir işin en az maliyetle, en kısa zamanda ve en iyi kalitede yapılmasıdır (Duran,1994).

Performansın yukarıdaki tanımlara uygun olarak değerlendirilebilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir. İşgörenlerin işlerini yaparken gereken miktarda çaba sarf ediyor olmaları, iş görenin kendisine verilen işi istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneğine sahip olması ve örgütün iş görenlere bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir ortamı oluşturacak şekilde örgütlenmiş olmaları da gerekmektedir (Yumuşak, 2009).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli işlevleri arasında yer alan ve diğer İnsan Kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rolü olan performans değerlemesi, kişinin herhangi bir noktadaki bir etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir (Bingöl, 2003:274).

Performans değerlendirme; bir organizasyonda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde, bireyin bu iş ve görev tanımını ne şekilde gerçekleştirdiğinin ve işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli bir süre içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, çalışma sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurumun kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve yeteneklerini ne derece işe yansıttığını, kişinin işindeki başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşmış olup olmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile

belirlenmiş olacaktır. Bu bilgiler sonucunda yöneticiler kişilerin terfi edilmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşabilirler (Bayraktaroğlu, 2006: 34).

### **1.1.2. Performans Değerlemenin Temel Unsurları**

Performans yönetimi sisteminin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı, adil, standart kriterler aracılığı ile ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğinin artırılması oluşturmaktadır. Performans yönetimi sisteminin içerdiği başlıca çabaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile bireysel performansın planlanması,
- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi,
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri besleme sağlanması,
- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi,
- Bireye ilişkin performans değerlendirme sonuçlarının, bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması.

Belirtilen bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Uyargil, 2008).

### **1.1.3. Performans Değerlemenin Amaçları**

Çalışanların performanslarının değerlendirmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılmaktadır:

- Organizasyonda çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,

- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için ([www.sobiadacademy.net](http://www.sobiadacademy.net)).

Bingöl (2003), işgörenlerin terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklediklerini ileri sürmektedir. İşgörenler, üstlerinin kendileri ve işgörme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilme ihtiyacı duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Performans değerlemenin çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli amaçları olduğu görülmektedir. Yöneticiler açısından önemli amacı çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında karar verirken önyargılarından arınmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlayabilmektir. Performans değerlemenin çalışanlara ve yöneticilere yönelik amaçlarının yanında örgüte yönelik amaçlarının da olduğu görülmektedir. Örgütsel amaçlardan birisi, örgütün genel başarı durumu ve problemlerine ait bilgileri tespit edip gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önceden fark edilmesine olanak sağlamaktır. Örgütsel amaçlardan ikincisi performans değerlendirme örgüt ve örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasıdır. Üçüncü olarak, değerlendirme ile işletmelerde

uygulanan iş gören politikası değerlendirilmekte ve daha etkin politika ve programlar belirlenebilmektedir. Dördüncü örgütsel amaçta değerlendirme sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların düzeltilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve gerek çalışanların gerekse bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Tunçer, 2006).

#### **1.1.4. Performans Değerlemenin Faydaları**

Çalışanların işlerindeki başarıları ya da başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmeye, geri besleme almaya ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bir ihtiyaç olduğu gibi organizasyon için de önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme, organizasyonun çalışanlarının mevcut performanslarını görmesi için çok önemli olduğu gibi çalışanların da daha verimli çalışmaları bakımından da gereklidir (Bayraktaroğlu, 2006:105).

Performans değerlendirme amaçları yönünde kullanıldığında değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli faydalar sağlamaktadır. Ancak bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir şekilde işlemesi gerekmektedir.

#### **Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Faydaları**

Her ne kadar performans değerlendirme uygulamaları işletmelerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş yoğunlukları içinde ek bir külfet ve zaman kaybı olarak görülse de, organizasyonlarda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler yine yöneticiler olacaktır.

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler,

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür, yöneticiler astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıça yetki devri kolaylaşır,

- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

### **Değerlendiriciler (Astar) İçin Faydaları**

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler açısından yararları şu şekilde özetlenebilir:

Astar,

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar,
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatminin ve kendine güven duygularını geliştirirler.

### **Organizasyon İçin Faydaları**

Yöneticiler ve astlar için belirtilen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (Uyargil, 2008:248).

### **1.1.5. Performans Değerlemeyi Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunlar**

Firma performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında firma içinde sorunlarla veya dirençle karşılaşılabilir. Değerleme yapılırken yaşanan sorunların bir kısmı değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden bir kısmı da değerlendirmede yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin, performans değerlemeyi kendi işleri olarak benimsememesi ve yalnızca formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir uygulama olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden birisini oluşturmaktadır. Yine yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlar ile birebir görüşme yapmak istememeleri, geri bildirim konusunda bilgili olmamaları ve performans değerlendirme sisteminin uygulama aşamasında sistemin önemsenmemesi tepkisel bir yaklaşıma neden olabilmektedir.

Bu tür tepkileri ortadan kaldırmak için değerlendirme sistemi kurulurken örgütteki yönetici ve çalışanların sistemin kurulması aşamasına dahil edilmesi, yönetici ve çalışanların sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Performans değerlemede amacın firmanın performansını takip ederek geliştirmek ve bu şekilde firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamak olduğunun yöneticilere aktarılması gerekmektedir (Tunçer, 2006:24).

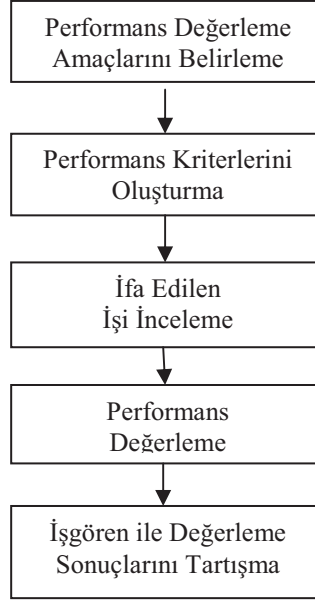
### **1.1.6. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle hangi amaç ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir.

Değerleme amaçları oluşturulduktan sonra işgörenlerin ve takımların, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediği bilmeleri gerekir. İşgörenler oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerleme döneminin sonunda, değerleyici ve işgören, birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performansın standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, işgörenlerin bu standartları ne derece karşılamış oldukları

belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir (Bingöl, 2003:284).

### Şekil 1: Performans Değerleme Süreci



**Kaynak:** Bingöl (2003)

#### 1.1.6.1. Performans Değerleme Planı

Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişigüzel değerlendirilme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir (Bingöl, 2003:285).

#### 1.1.6.2. Değerlemeye Alınacak Nitelikler

Performans değerlendirme kriterlerinin ya da performansın hangi açılardan değerlendirileceğinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında büyük önem taşıyan bir aşamadır.

Performans değerlendirme sisteminin geçerliği seçilen kriterlere bağlıdır. Bir sistemin geçerli olarak nitelendirilebilmesi için kullanılmakta olan sistemin gerçekten bireyin performansını ölçüyor olması gerekmektedir. Bu durumda geçerli bir performans değerlendirme sistemi belli bir işte başarıyı etkileyen tüm faktörleri dikkate almalı ve performansı etkilemeyen faktörleri de sistem dışında bırakmalıdır. Performansı etkileyen ya da etkilemeyen faktörlerin tespiti ancak iş analizleri ile iş görev



tanımlarının yapılması ile sağlanabilmektedir. Ayrıca “ bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” düşüncesinden yola çıkarak kriterlerin belirlenmesinde, değerlendirilenlerin de görüşlerinin dikkate alınması gerektiği noktasına varılabilmektedir.

Performans kriterleri saptanırken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır,
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir,
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir,
- Kriterler birbiri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir (Bayraktaroğlu, 2006:113).

Performans değerlemede ele alınacak kriterler, nitelikler, davranışlar, görev çıktıları ve iyileşme veya gelişme potansiyelidir .

**Özellikler:** Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlemesine önem verilebilmektedir. Bu bağlamda mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel başarısı ile birlikte ele alındığı durumlarda bireyler, tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenirliliği, ağır başlılığı v.s. gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilirler. Bununla birlikte, yaygın olarak kullanılan özelliklerin birçoğu, öznelidir. Öte yandan bunlar, bireyin iş performansını etkileyebilir (Bingöl, 2003:286).

**Davranışlar:** İşler birbirinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenir ve iş çıktıları yine kolaylıkla ölçülür. Bazılarında ise, özellikle yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işleri, çıktılar itibarıyla değerlemek zordur. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilişkili davranışı değerlemeye alınır. Örneğin, bir yönetici için değerlendirilecek uygun bir davranış liderlik tarzı olabilir. Öte yandan çalışanlar, ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, liderlik, takım çalışması, işbirliği, yenilik, düşünme kabiliyeti ile şirketin değerlerine uyum gösterip göstermedikleri açısından değerlendirilirler (Bingöl, 2003:286).

**Görev Çıktıları:** Sonuçlara, araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlendirilebilecek daha uygun faktör durumuna gelir. Çoğu durumlarda görevin ifa edilmesi sonucunda elde edilen çıktılar, değerlemede esas alınır. Birey ve takımın kontrolü içerisinde olan ve firmanın amaçlarına katkıda bulunması koşuluyla önceden belirlenmiş çıktılar, elde edilip edilmediği ölçülmeye çalışılır.

**İyileşme ve Gelişme Potansiyeli:** İşgörenlerin başarı durumları, sadece geriye doğru değerlendirilmez fakat aynı zamanda onların gelecekte başarı gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye ve gizli güçleri ölçülmeye çalışılır (Bingöl, 2003:286).

### **1.1.6.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, organizasyon yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlemede, kim tarafından yapılırsa yapılsın, üzerinde önemle durulması gereken nokta değerlendiricilerin değerleyecekleri personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, organizasyonu tanımaları ve önyargıdan uzak durarak objektif bir değerlendirme yapmalarındır. Bu açıklamalardan sonra değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılabileceği konusunda çeşitli alternatifler sunulabilir:

- İşgören ilk amiri tarafından değerlendirilmesi,
- Öz değerlendirme,
- İş arkadaşları tarafından değerlendirme,
- Astlarca değerlendirme,
- Danışmanlar ve uzmanlarca değerlendirme,
- Müşterilerce değerlendirme,
- Karma değerlendirme (Bayraktaroğlu, 2006:114).

Değerlemeyi yapacak kişilerin, işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapısında yer alan işler hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi ve bu konularda eğitilmesi gerekir.

Değerlemeci eğitimi; ders, video, konferans, rol oynama ve benzer eğitim teknikleri kullanılarak değerlemeyi yapacak bütün yönetici ve personeli kapsamaktadır. Bu eğitimde, değerlemecilerin değerlendirme anlayışları arasında bir uyum sağlamak amacıyla uyması gereken yazılı kuralları bir el kitabı şeklinde hazırlar ve değerlemeciler, değerlemeyi el kitabında yazılı olarak belirtilmiş esas ve kurallara göre yaparlar (Özgen ve Yalçın, 2010:237).

#### **1.1.6.4. Değerleme Dönemi**

Ölçütler ve değerlendirilecek nitelikler kadar önemli bir başka konu, değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Değerlemenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerlendirimin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örneklerde söz konusudur. Buna göre, ya ücret artışlarının yapılacağı zamanlarda veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce değerlendirme yapılabilir (Bingöl, 2003).

#### **1.1.7. Performans Değerleme Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmesi, işletmede çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır (Yumuşak, 2009). Performans değerlendirmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletme ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler. Ayrıca değerlendirme sonucunda iş görenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir. Performans değerlendirme sürecinde, kişi bir bütün olarak ele alınmakta, başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar kendisine bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesine olanak sağlanmaktadır. Performans değerlendirmede temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılılardan ötürü kişiyi ödüllendirmektir. Her ne kadar performans değerlendirmesi,

işletmeler bakımından zaman alacak olsa da, değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet şansını artıracaktır (Yumuşak,2009).

#### **1.1.7.1. Stratejik Planlama**

Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyeleri, özellikle anahtar durumunda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir. Yönetimin ardışık terfi planlaması, bütün firmalar için önemli bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar (Bingöl, 2003:281).

Bazı işletmeler, tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin gerçekleşmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma, üretim, pazarlama v.b. birimlerinde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyona dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulamasına yardım ederek, hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler (Uyargil, 2008:6).

#### **1.1.7.2. Tedarik ve Seçim**

Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlemede de kriter olarak kullanılabilir. Değerleme puanları, aynı zamanda tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede kullanılabilir (Bingöl, 2003:281).

#### **1.1.7.3. Eğitim ve Geliştirme**

Organizasyonlarda yetiştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne

zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır (Uyargil, 2006:9). Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir (Yumuşak, 2009). İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren tarzda olabilir. Performans yönetimi sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler (Uyargil, 2008).

#### **1.1.7.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme**

Kariyer planlamasına ve geliştirmeye bireysel ya da örgütsel açıdan bakılabilmektedir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir iş görenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturulmaktadır. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilir (Bingöl, 2003:282).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için eğitim almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. Sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yine performans değerlendirme sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır (Uyargil, 2006:9). Ayrıca işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

### **1.1.7.5. Ücret ve Maaş Programları**

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Her zaman performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kurulması söz konusu değildir. Çünkü bazı grupların ücretleri toplu sözleşmelerle başarı dışı faktörlere göre düzenlenmekte, bazı işgörenlerin ücreti özel yönetmelik veya kanunlarla belirtilmektedir. Ancak, performans değerlendirme sonuçlarına göre işletmede temel ücret politikasına ilişkin bulgular elde etmek de mümkün olacaktır (www.toplamkalite.tripod.com). Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılmaktadır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır (Fındıkçı, 2001:338). Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek maaş almaları tercih edilmesi gerekmektedir.

### **1.1.7.6. Örgüt-İç İlgören İlişkileri**

Performans değerlendirme verileri, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atılma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır. Değerlemede işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti de ortaya çıkarılmaktadır (Bingöl, 2003). Örneğin özsaygı, motivasyon için en önemli husustur. Değerleme sonucunda bir işgörenin özsaygı ihtiyacına sahip olduğu belirlenmiş ise, yönetici bu ihtiyacı karşılamak suretiyle o bireyin motivasyonunu artırabilir. Diğer yandan, performanstaki eksikliklere önem verilmezse, bir bireyin iyileşme ve potansiyelini sergileme fırsatına engel oluşturabilir.

Performans sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da işten çıkarma kararlarıdır. Bu kararlar tek etken olmasada performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır

(Fındıkçı, 2001:341). Sistemin hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemde değerlendirilmesi sonucu ile işgörenlerin işten ayrılma kararı verilmesine uygulamada rastlanmamaktadır. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir insan kaynakları politikası olarak nitelendirilebilir. 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu'na göre işveren çalışanın iş sözleşmesini sona erdirirken, bu kararını geçerli ve haklı nedenlere dayandırmak zorundadır. Geçerli nedenler arasında yasa çalışanın verim ya da performans düşüklüğünden söz etmektedir (Uyargil, 2006:10). Böylelikle işletmelerin performans değerlendirme sistemleri yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliğini kazanmıştır.

## **1.2. Performans Değerleme Yöntemleri**

Performans değerlendirme yöntemleri geçmişe dayalı, geleceğe dayalı ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri olarak üç gruba ayrılmaktadır.

### **1.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri**

Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri, geçmiş dönemi kapsamı ve belirli bir dereceye kadar ölçülebilen performansla ilgili olması nedeniyle olumlu özelliklere sahiptir. Öte yandan, geçmiş performansın değişmeyeceği olgusu da bu yöntemlerin olumsuz yönünü ifade etmektedir. Geçmişe dayalı performans yöntemlerinin hiçbiri mükemmel olmayıp, hepsinin olumlu olumsuz yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle, her işletme kendisi için en uygun yöntem veya yöntemleri seçerek uygulamak zorundadır (Özgen ve Yalçın, 2010:225). Geçmişe dayalı performans değerlendirme yöntemleri; grafik derecelendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu tercih yöntemi, kritik olay yöntemi, başarı kayıtları yöntemi ve yerinde inceleme ve gözlem yöntemidir.

#### **Grafik Derecelendirme Yöntemi**

En eski ve en yaygın olarak kullanılan derecelendirme türüdür. Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Fakat başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesinde ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlamaktadır. Bu yöntemde göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi

ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenmektedir (Bingöl, 2003:290). Bu yöntemde, her çalışan; bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:225).

**Tablo 1: Grafik Derecelendirme Yöntemi**

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve Örgütlenme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve araçların doğru kullanımı					
Liderlik: inisiyatif kullanma, öncü olma					
Sözel iletişim: ikna edici olma, kendisini dinletebilme					
Yazılı iletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki özellikler: Giyim, tutum, iş birliği anlayışı					
İnsan ilişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

**Kaynak:** Argon (2004)

Grafik dereceleme yönteminin işgörenlerin gelişigüzel değerlemelerini ve değerlemede kullanılan formlar nedeniyle astları hakkında farklı düşüncelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması gibi yararların yanında bazı sakıncaları da söz konusudur. Sakıncaları; formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlemeyi yapanlara göre değişmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulanmasında “merkezi eğilim” denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre amirler, astlarını değerlerken uçlara gitmekten kaçınma ve orta bir yolu tercih etmektedirler veya her amir kendi astlarını başarılı gösterme eğilimi içerisine girmektedir. Kuşkusuz bu durum,



işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engeller. Bunlar dışında yine amirler astlarını değerlerken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak bütün diğer niteliklerini olumlu ya da olumsuz değerledikleri görülmektedir (Bingöl, 2003:292).

### **Kontrol Listesi Yöntemi**

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre değerleyiciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları ile ilgili bir yorumda bulunmaktadır. Kontrol Listesi Yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılmaktadır. Sorular genellikle evet-hayır şeklinde yanıtlanmaktadır. Değerleyiciler, işgören hakkında bir soruya yanıtın evet veya hayır olduğunu göstermek için (√) işareti koymaktadır. Bir başka şekilde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılmaktadır. Değerleyici, işgörenin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (√) işareti koyar veya en uygun olanını seçmektedir. Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklaşması önemli problemdir. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve puan harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir (Ferecov, 19??).

**Tablo 2: Kontrol Listesi Yöntemi**

A İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL LİSTESİ		
AÇIKLAMA: Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için uygun gördüğünüz kalemleri işaretleyiniz.		
Personelin adı ve soyadı:		Bölümü:
Değerleyenin adı ve soyadı:		Tarih:
Ağırlıklı puanlar		-
(6,5)	1.Personel gerektiğinde her zaman mesaiye kalır	-
(4,0)	2.Personel çalışma yerini çok iyi düzenler	-
(3,9)	3.Personel yardıma ihtiyacı olan arkadaşlarına yardım eder.	-
(4,3)	4.Personel işe başlamadan yapacağı tüm faaliyetleri planlar.	-
-	--	
(0,2)	30.Personel kendisine yapılan önerileri yerine getirir, fakat nadiren yerine getirir.	-
100,0	Ağırlıklar Toplamı	

**Kaynak:** Özgen ve Yalçın (2010)

## Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu tercih yöntemini kişiler arası karşılaştırma türlerinin içinde de sınıflandırılmaktadır. Yöneticiler astların performans düzeylerinin farklı olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan ya da derecelere yönelmektedir. Performans değerlendirme sisteminin asıl hareket noktası kişiler arası başarı farklılıklarının dikkatli bir biçimde saptanmasıdır. Bu farklılıkları belirleyebilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar getirmektedir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme değerlendirici, değerlendirilenleri yönetimin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır (Bayraktaroğlu, 2006:119).

**Tablo 3: Zorunlu Dağılım Çizelgesi**

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
%10	%20	%40	%20	%10
-----	-----	-----	-----	-----

**Kaynak:** Bayraktaroğlu (2006)

Zorunlu tercih yönteminde, personelin performansındaki olumlu veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden oluşan ifade grupları oluşturulmaktadır. Değerlemeci, bu ifade gruplarının hepsini teker teker dikkate alarak her ifade grubundaki ifadelerden birisini seçmek suretiyle personelin performansını değerlendirmektedir. Aşağıda zorunlu tercih yöntemine ilişkin bir örnek verilmiştir.

### Zorunlu Tercihler

1. Çabuk öğrenir.....sıkı çalışır.
2. Çok iyi iş çıkarır.....diğerlerine iyi örnek olur.
3. Sık sık devamsızlık yapar..... ..sürekli işe geç kalır.
4. İşte çok hata yapar.....işini yoğun bir dikkatle yapamaz.

Birinci ifade grubunda, değerlemeci “çabuk öğrenir veya sıkı çalışır” ifadelerinden birini seçmek zorundadır. Aynı şekilde, değerlemecinin geriye kalan ifade gruplarında da zorunlu seçim yapması gerekmektedir. Zorunlu tercih yöntemi, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlendirme hatalarını azaltmak amacıyla düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en önemli olumsuz yönü, ifade gruplarında yer alan bazı durumlarda çalışanları kuşkuya düşürmesidir. Örnekte ki değerlemeci “sıkı çalışır” ifadesini işaretlemişse, bundan değerlemesi yapılan kişi kendisinin kolayca öğrenemeyen kişi olduğu düşüncesine kapılarak kendisinin önemsenmediği ve değer verilmediği yargısına varabilir. Bu durum, çalışanların motivasyon ve iş duyularını olumsuz yönde etkilemektedir (Özgen ve Yalçın, 2010:227).

### **Kritik Olay Yöntemi**

Kritik Olay Yöntemi, genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanmaktadır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanmaktadır. Değerleme sürecinde, değerlendirici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydederek belirli süre sonunda değerlendirmektedir (Yüksel, 1998:170). Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmaktadır. Bu alanlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000:178) :

- Fiziksel yeterlik,
- Düşünsel yeterlik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları,
- Kişisel özellikler,
- Karakter.

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her işgörenin başarısını ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin, ihmal sonucu bir ast, bir aracın bozulmasına neden olmuşsa, bu işgören için aleyhte bir olay, işgören özel çaba sonucu

masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirilerek formuna kaydedilir. Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir (Ferecov, 19??).

### **Başarı Kayıtları Yöntemi**

Kritik olay yöntemine çok yakın olan başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki yapmaktadır. Ancak bu kayıtların en önemli dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içermesidir (Özgen ve Yalçın, 2010:229).

### **Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi**

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, yönetici ve amirlere değerlemede ihtiyaç duydukları mesleki yardım sağlanmaktadır. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzelterek amire gönderilir ve onaylayarak kesinlik kazandırılır. Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleki yargı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açmaktadır (Bingöl, 2003:297).

Bu yöntemlerin dışında performans testleri yöntemi de bulunmaktadır. Performans testleri, bazı sınırlı sayıda görevlere ilişkin performans değerlemesi, bilgi ve becerilere bağlı testlerle yapılmasıdır. Bu testler performanstan ziyade potansiyeli daha iyi ölçmektedir.

Ayrıca tek başına personeli değerlendirme yöntemlerinin yanlı davranma hatalarını azaltmak için karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri de geliştirilmiştir. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü

personelerle doğru sıralanır. Karşılaştırmalı yöntemler içerisinde ise sıralama yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, puan tahsis yöntemi bulunmaktadır.

### **1.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerleme Yöntemleri**

Geçmişe dayalı performans yöntemleri, çalışanların geçmişteki başarısını ve başarısızlığını dikkate alarak değerlendirme yapmaktadır. Oysa sadece geçmişe yönelik değerlendirme yapmak yeterli değildir. Geleceğe dayalı performans değerlemesi; çalışanların sadece geçmişteki performansını değil, aynı zamanda gelecekteki performans hedeflerini de belirleyen geleceğe odaklı bir değerlendirme yöntemidir. Geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemleri; kendi kendini değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim, psikolojik değerlendirme yöntemi ve değerlendirme merkezleridir.

#### **Kendi Kendini Değerleme Yöntemi**

Kişinin kendi kendini değerlendirme yöntemi, eğer kişisel gelişimi amaçlıyorsa, yararlı bir yöntemdir. Kişinin kendini değerlendirmesinde, savunma mekanizması daha az düzeyde olacak, buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önem arz edecektir. Kişisel değerlendirmeler, kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcılara gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır. Buradaki sakınca, kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacaktır. Ancak, bu yöntemin önemli bir yararı da personelin katılımı ve gelişimi sürecindeki yükümlülüğüdür (Özgen ve Yalçın, 2010:233).

#### **Amaçlara Göre Yönetim**

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin esasını oluşturan “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen problemleri minimuma indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak gayesiyle geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir. Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur, ilk aşamada üst ve alt birlikte üst için dönemsel hedefler belirlemektedir. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda üstün katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki

taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlanmaktadır. Dönem sonunda ast ile üst bir daha bir araya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştiremedi ise, nedenlerini müzakere etmektedirler. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olmaktadır. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izlemektedir (Ferecov, 19??).

### **Psikolojik Değerleme Yöntemi**

Bazı organizasyonlar, part-time veya full-time olarak endüstri psikologları istihdam etmektedir. Değerlemelerde psikolog kullanıldığı zaman, personelin geçmişteki performansı değil, gelecekteki potansiyeli değerlendirilmektedir. Bu değerlemeler, genellikle derinlemesine mülakatlar, psikolojik testler, yöneticilerle görüşme ve diğer değerlendirme yollarıyla gerçekleşmektedir. Bu değerlemeler, personelin kariyerinin şekillenmesini sağlayan yerleştirme ve gelişim kararlarını etkilemektedir. Bu yöntem, yavaş ve pahalı olması nedeniyle genellikle üst düzey yöneticiler ve yetenekli genç yöneticilerde uygulanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2010:234).

### **Değerlendirme Merkezleri**

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilmektedirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler (Ferecov,19??).

### **1.2.3. Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemleri**

İşletmelerin varlıklarını sürdürerek gelişebilmeleri, operasyonel, finansal ve çevresel performanslarına ilişkin yaptıkları inceleme ve bu incelemeden elde ettikleri geri bildirimle bağlıdır. Örgütsel ve yönetsel kuramın merkezinde yer alan performans kavramı en basit tanımıyla bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneğidir. Girişimcilik araştırmalarının da ana amacı, benzer biçimde performansa ilişkin kavrayışı artırarak performans gelişimine katkıda bulunmaktır. Bununla birlikte, karmaşık ve çok boyutlu bir yapı olması nedeniyle örgütsel performansın ölçülmesi zordur ve her durumda geçerli bir sistematik

oluşturmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde yapılan performans araştırmalarında gerek örgütsel kayıtlardan elde edilen nesnel ölçütler gerekse örgüt üye ve paydaşlarından elde edilen algıya dayalı öznel ölçütler kullanılmıştır.

Örgütsel performans ölçütlerinin geliştirilmesinde kullanılan ilk ayırım ölçütlerin nesnelligine / öznelliğine dayanmaktadır. Öznel örgütsel performans ölçütleri ağırlıklı olarak örgüt üye ve paydaşlarının performansına ilişkin algılarına dayanır ve algılarla amaçlar arasında bir tutarlılık söz konusudur. Nesnel örgütsel performans ölçütleri ise ağırlıklı olarak finansal verilere dayanarak oluşturulan ve herhangi bir algının söz konusu olmadığı karşılaştırılmalı verilerdir (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Finansal / finansal olmayan ölçütler kullanmak da örgütsel performansın ölçülmesinde geliştirilen bir diğer tekniktir. Finansal performans ölçütleri, sıklıkla gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerden oluşmaktadır. Performansı değerlendirmek amacıyla kullanılan finansal ölçütler, yararlı olmasına karşın, örgütü tanımlayan ve gerçekleştirdiği farklı faaliyetlerine anlam kazandıran bazı yönetsel eylem ve yeniliklerin finansal kazançlar sağlamaması nedeniyle yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, yazında sıklıkla kullanılır hale gelen öznel finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payı, satışlardaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değerı, yetenekli çalışanları elde tutma, süreç yenilikleri, bilgi edinimi ve kullanımı ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları içermektedir. Yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Öte yandan, finansal ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerini kullanan işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduklarını ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Örgütsel performans ölçütleri arasındaki bir diğer ayırım, içsel ve dışsal bakış açısıyla ilgilidir. İçsel performans ölçütleri işletme içerisindeki paydaşlara ilişkin göstergelerle ilgiliyken, dışsal ölçütler ise müşteri, tedarikçi, rakip ve pazarlara ilişkin göstergelerle ilgilidir. Sonuç olarak, hangi bakış açısı temel alınırsa alınsın, örgütsel performansının bir boyutunun finansal olmayacak biçimde paydaşlarla ilgili görüşleri yansıtmayı gerektirmektedir. Çünkü birincil paydaşlar, işletme ile yakın ilişki içerisinde olan, işletmenin hayatta kalmasına, kârlılığına ve büyümesine, sonuç olarak performansına doğrudan etkisi olan paydaşlardır (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Günümüzde gerek işletme yöneticileri gerekse akademisyenler yaşanan yoğun rekabet koşullarında yönetimin beklenti ve gereksinimlerini tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sisteminin olmadığını fark etmişlerdir. Gerçekten de pek çok firmanın sadece finansal tabanlı performans ölçüm modellerini kullanması, kısa dönemli performans göstergelerine bağlı kalmaları ve firma performansını etkileyen faktörler arasındaki dengeleri kuramamaları bu alandaki temel eleştiri konular arasında yer almaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002:2).

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı firmalarda karşılaşılan bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans ölçüm modellerinin geliştirildiği görülmektedir (Ağca ve Elitaş,2005). Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri; 360 derece performans değerlendirme yöntemi, dengeli ölçü kart yöntemi, paydaş temelli performans değerlendirme yöntemi ve Lynch-Cross performans piramididir.

### **360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisi olmakla beraber hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD’de şirketlerin yüzde 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında yüzde 65’e çıkmıştır.

Söz konusu değerlendirmenin böylesine yaygınlık kazanmasının nedeni, kişiye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesidir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine direkt rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin çerçevesinde değerlendirilmesi sürecidir (Bayram, 2006).

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşın, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın

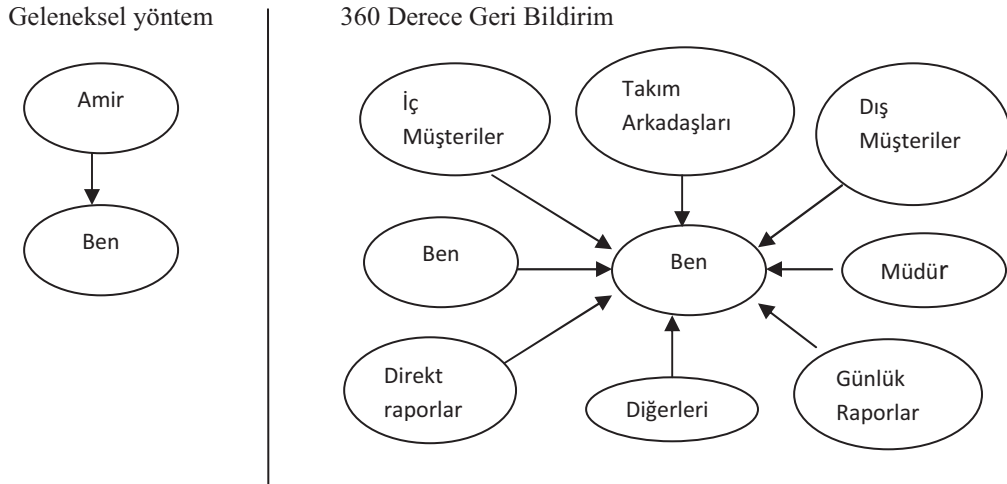


performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır (Yüce, 2003).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimine destek veren bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkün olabilmektedir (Aytaç, 2003).

360 derece değerlendirme, birçok farklı amaç için örgütlerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı, çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm, çalışanın güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır.

## Şekil 2: 360 Derece Geri Bildirim Sistemi



**Kaynak:** Bayraktaroğlu (2006)

360 derece değerlendirme yöntemi, gelişmekte olan ve yenilikleri her zaman takip etmeyi amaçlayan örgütlerin başarılı olabileceği bir yöntemdir. Örgüt içindeki zayıflıkları, güçlendirilmesi gereken noktaları bulmaya ve bu sorunların adını koymaya yardımcı olmaktadır. 360 derecenin bu sıraladığımız özellikleri koruması ve asıl amacına hizmet edebilmesi için, örgüt içi ve örgüt dışındaki dinamikleri takip etmesi, değişimlere ayak uydurması gerekmektedir.

Esas olarak, 360 derece performans değerlendirmeyi diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Bayram, 2006).

360 derece değerlendirme süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yöntem, örgütte formal olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil, formal performans değerlendirme sistemlerinin tamamlayıcısı bir araç niteliğindedir (Aytaç, 2003).

360 derece değerlendirmelerle çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır (Bayram, 2006).

### **Dengeli Ölçü Kart Modeli**

İşletmelerde klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergeleri dikkate alarak ulaşılan sonuçları değerlemektedir. Firmaların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için finansal nitelikli göstergelerin yanında firmanın diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol içinde kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde kullanılan bu sistem ile daha “dengeli” ve “toplam” durumu daha iyi yansıtan bir tablonun ortaya çıkması hedeflenmektedir (Koçel, 2003: 454-455).

Dengeli Ölçü Kart, geçmişteki olaylara ait bilgileri içeren finansal ölçüleri aynen korurken, finansal olmayan ölçüleri de dikkate alarak organizasyonlara üstün, rekabetçi bir yönetim sistemi sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 9; Yetgin, 2002: 82).

Dengeli performans değerlendirme yaklaşımı yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme imkanı vermektedir. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal nitelikli göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel firma süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır (Koçel, 2003: 456-457).

Modele göre işletme “ortaklar”, “müşteriler” ve “çalışanlar” olarak üç çıkar grubundan meydana gelmektedir. Dolayısıyla firmadaki geniş kapsamlı performans değerlemesi,

firmaya “kârlılık” ve “büyüme” gibi finansal ve “müşteri memnuniyeti” ve “çalışanların memnuniyeti” gibi finansal olmayan performans göstergelerini birlikte ele alarak “dengeli” bir şekilde bakma imkanı sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5).

Dengeli Ölçü Kart Modeliyle ilgili olarak ikinci bölümde geniş bilgi yer alacağından burada daha fazla detaylara girilmemektedir.

### **Paydaş Temelli Performans Değerleme Yöntemi**

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Paydaş Temelli Performans Değerleme” modelidir. Bu model, firma performansını paydaşları temel olarak değerlendirmektedir. Yöntem organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekleştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Model sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, aynı zamanda firma ile paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır.

“Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir.” Firmaların potansiyel olarak sahip olduğu beş önemli paydaş grubu: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. Paydaşlardan her birinin tatmin seviyesi işletme performansının bir boyutunu oluşturmaktadır (Ağca, 2005:151)

Model firma performansını paydaşların beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını dikkate alarak değerlendirmektedir. Modele göre paydaşların performansı, firmanın temel amaçlarının başarılı olmasında etkili olmaktadır. Paydaşların performansının toplamı firma performansı olarak değerlendirilmektedir. Atkinson ve arkadaşları modeli daha da geliştirmek için bir bankanın özellikle finansal olmayan performans göstergelerini dikkate alarak çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda firmanın temel amacının “ortakların” (hissedarların) kârlarının maksimize edilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, temel amacın başarılı olması için, firmanın paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplumun beklentilerinin karşılanmasına yönelik “ikincil amaçlara” yönelik performansın kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Ağca, 2005: 151). “Birincil amaçlar” firmanın paydaşlardan

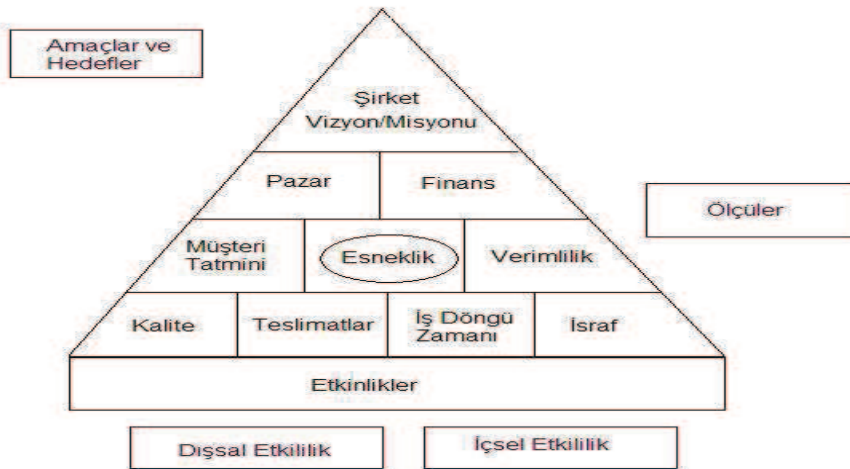
beklentilerini, “ikincil amaçlar” ise firmanın paydaşlara vermeyi taahhüt ettiklerini göstermektedir.

Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklandığı için firmada performans ölçümü finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır (Tunçer, 2006). Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla da desteklenen “paydaş temelli model”, bir firmayla ilgili bütün paydaşların firmanın performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir (Ağca, 2005: 151).

### Lynch-Cross Performans Piramidi

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch-Cross Performans Piramididir. Lynch-Cross Performans Piramit Modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modelinin, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modeli kullanıldığında organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir. Performans Piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.

### Şekil 3: Performans Piramidi



**Kaynak:** Barutçugil (2002)

Şekil 3'te görüldüğü gibi organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonda elde edilmek amaçlanan sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan ölçüler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansını ölçmektedir. Finansal performansını değerlemede kullanılan ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazar performansını değerlemede kullanılan ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir. Ancak finansal performansını ve pazar performansını ölçerken kullanılan ölçüler çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır.

Şekil 3'te görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktarılarak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden, memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir (Barutçugil, 2002: 14-16).

Piramidin kalbini oluşturan esneklik dış etkenlerin belirlediği teslimat, iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından biçimlenmektedir. Verimlilik, iş döngü zamanını düşürerek ve israfı azaltarak sağlanmaktadır (Baş, 1999).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatminini sağlamaktadır. Piramitte oldukça önemli olan iş döngü zamanı esneklik ve rekabete büyük etki yapmaktadır. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dörtlüsü, performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmede önemli rol oynamaktadır.

#### **1.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanılarak günümüzde de klasik olarak adlandırılacak

olan yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada ortaya çıkardığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern/çağdaş yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımlardır.

Performans değerlendirmesine ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Bu yöntemler, çeşitli kıstaslara göre gruplandırılmaktadırlar. Bir diğer gruplama çeşidi ise geleneksel ve çağdaş yöntemlerdir. Geleneksel yöntemler, McGregor'un yetkici (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını yaratan X kuramının geçerli olduğu yöntemlerdir. Geleneksel yöntemlerde mutlak amir anlayışı vardır. Dolayısıyla, yöntemin en kayda değer eleştirisi amirin olası beceriksizliğidir. Geleneksel anlayışa göre, değerlendirme sadece bir saptama işidir.

Çağdaş yöntemlerde ise işgören, Y kuramına göre değerlendirilmektedir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler; astlarından, akranlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıdan elde edilir. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin tümüyle farklı olmadıkları ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını belirtmekte yarar vardır (Yıldırım, 2006: 35).

Klasik ve çağdaş değerlendirme yöntemleri arasında birçok farklılık mevcuttur.

- Bilindiği gibi klasik değerlendirme yöntemlerinde çağdaş değerlendirme yöntemleri de bireysel performans odaklıdır. Klasik yöntemler işgöreni daha çok görev ağırlıklı değerlendirmektedir. Değerleme yapılırken işgörenin kişiliği, kişisel yetenek ve becerileri üzerinde durulmaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ise işgörenin kişisel özellikleri ile birlikte amaçlara ulaşma derecesi de değerlemeye alınmaktadır. Bu noktada işgörenin beklentilerinin de önem kazandığı görülmektedir.
- Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme, işgörenin ilk amiri tarafından yapılırken çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ilk amir ile birlikte özdeğerleme ve birden çok kişi tarafından değerlendirme yapılması söz konusudur. Değerleme sonuçlarının bir tek kişinin görüşleri sonucunda elde edilmesi sistemin

objektifliğini sarsmaktadır. Ayrıca işgören, amirine sadece iyi yönlerini gösterme çabası içinde olacağından değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin yanlış yönlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

- Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme niteliksel bir yapıdadır. Değerleme, gizli yapılmakta ve sonuçları gizli tutulmaktadır. Değerleyicinin tek olmasından kaynaklanan önyargılı sonuçların elde edilmesi söz konusudur. Çağdaş değerlendirme yöntemleri ise niceliksel değerlemeye önem vermektedir. Performans değerlendirme sonuçları değerlendirilene geri dönmektedir. Ayrıca değerlendirme sonuçlarındaki nesnellik oranı, değerlemeyi işgörenin kendisinin de katılması ya da değerlendiricinin fazla olması nedeniyle yüksektir.
- Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme yılda bir kez yapılırken, çağdaş değerlendirme yöntemlerinde yılda bir kez yapılmakta birlikte ara değerlemeler de mevcuttur.
- Klasik değerlendirme yöntemleri sonucunda elde edilen performans çıktıları terfi, ödüllendirme, ücret gibi kararların alınmasında kullanılırken çağdaş değerlendirme yöntemleri sonucunda elde edilen çıktılar kişisel ve örgütsel gelişim ile örgüt verimliliğinin artırılması konusunda yol gösterici olarak kullanılmaktadır.
- Klasik değerlendirme yöntemlerinden biri kullanılarak yapılan değerlendirme, işgörenler açısından bir anlam ifade etmez iken çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri ile yapılan değerlendirme, işgörenler için büyük önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu, 2006:129-130).

#### **1.2.5. Performans Değerleme Yöntemlerinde Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirmemekten kaynaklanmaktadır (Uyargil, 2008:263).

**Hale etkisi**, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görmemesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Bingöl, 2003:302).

Değerlendirenin hale etkisinde kalmasının iki önemli nedeni vardır:

- Değerlendirenin, edindiği ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimi,
- Değerlenen bireyin performansının bir yönünün çok iyi ya da kötü olması nedeniyle değerlendirenin, bu özellikten etkilenecek değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır (Tınaz, 2005:86).

Hale etkisi, bir yöneticinin bir işgörenin belli iş aralıklarındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Hale etkisi ters yönde de işleyebilmektedir. Bir işgören görevlerin birçoğunu başarıyla yerine getirmesine rağmen bir tek görevde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hale ve boynuz etkisine göre yapılan değerlendirmeler çalışanların performansının artmasına engel olur (Bayraktaroğlu, 2006:132).

**Objektif olamama,** performans değerlemede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Çünkü söz konusu olan insan ve onun davranışlarına yönelik değerlendirmelerdir. Bunu da yine bir insan yaptığına göre sübjektifliklerin olması doğaldır. Performans değerlemenin başlıca hedefi, iş hedeflerinin ne oranda gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir. Ancak iş hedeflerini gerçekleştirme sürecinde kişilerin davranışları, kişilik özellikleri kısacası kişisel yönleri de işin içerisine girebilmektedir. Dolayısıyla kişinin işe yönelik davranışları ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile kişiye yönelik doğrudan veya dolaylı bireysel görüşler, ön yargılar, kanılar karışabilir. Sonuçta objektif bir değerlendirme zedelenmiş olabilmektedir. Bu sorunun çözümlenebilmesi için değerlendirme sürecinin sübjektif etkenlerden, ön yargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesine ve daha da önemlisi ölçülebilir kriterlerinin belirlenmesine dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2001:302).

**Kontrast hataları:** Değerlendiricilerin ardı ardına yaptığı değerlendirmeler esnasında, performansları değerlendirilen kişileri birbiri ile karşılaştırarak değerlendirme yapması kaçınılmazdır. Yani her eleman kendisinden önce değerlendirilen elemanın aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin; performansı çok yüksek olan bir elemanın hemen ardından değerlendirilecek olan kişi gerçek performansının altında bir puan alabileceği



gibi tam tersi de olabilmektedir. Bu tip performans değerleme hatalarına kontrast hataları denmektedir (Bayraktaroğlu, 2006:132).

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sırlama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları gerekmektedir.

**Geçmişte meydana gelen olaydan etkilenme:** Değerleyici değerleme periyodunun her anında çalışanın performansın yakından takip etmeyebilir. Performans görüşmesinin zaman geldiğinde kişinin en son davranışları dikkate alınarak değerlendirme yapılır. Nihayetinde son olaylar olması gerekenden daha fazla oranda değerlendirildiğinden buna yakın zaman etkisi ve geçmiş olaylardan etkilenme denmektedir (Yumuşak, 2009).

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlatmakta güçlük çeken ya da unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticiler, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmalarını önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre, özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır (Uyargil, 2008:267).

**Hoşgörü etkisi:** Bu etki adından da anlaşılacağı gibi, çalışanlara hak ettiğinden daha fazla puan verilmesi hatasına düşülmesidir. Bunun üç tane sebebi vardır. Birincisi, değerlendiricilerin konuya ilgisiz veya uzak olması nedeniyle, çalışan hakkında yeterince bilgiye sahip olmadığından bol puan vermesidir. İkincisi, değerleyicilerin insani özelliklerinin ağır basması sonucu, çalışanlara gerçekçi bakmak yerine

merhametli davranmalarınıdır. Üçüncüsü, bazı amirlerin değerlendirme sistemlerine veya sorularına karşı olmasıdır (Yumuşak, 2009).

**Pozisyondan etkilenme:** Değerlendirilen kişi, değerlendirdiği kişinin bulunduğu pozisyondan etkilenecek hatalı değerlendirme yapabilmektedir. Üst pozisyonda olanların daha yüksek puan alarak; alt pozisyonda olanlarında daha düşük puan alarak değerlendirildikleri zaman zaman görülmektedir. Bu hata, en çok sıralama yönteminde ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun giderilmesi için ayrıntılı iş tanımlarından yararlanılmalıdır. Bireyler, diğer bireylerden bağımsız değerlendirilmeli; her bireyin kendi görev ve sorumluluklarını ne derece iyi yerine getirdikleri konusu üzerinde durulmalıdır (Tınaz, 2005:88).

**Tek yönlü ölçüm:** Performans değerlemenin önemli sakıncalarındandır. Burada değerlemesi yapılan kişinin sadece bir yönden örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesi söz konusudur veya sadece eş düzeylilerin ya da sadece müşteri görüşlerinin kullanılması performans belirlemede tek yönlülüğü oluşturur. Bu durum da ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilmektedir. Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektedir (Fındıkçı, 2001:302).

**Atıf hataları:** Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılmaktadır. Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin; bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapılmıştır (Uyargil, 2008:268).

Bireylerin performanslarını değerlendirirken davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almadan kişiliklerine atfetme şeklinde açıklanabilecek olan bu hata, performansın değerlendirilmesinde çok sakıncalıdır (Tınaz, 2005:89).

## **BÖLÜM 2: DENGELİ ÖLÇÜ KART (BALANCE SCORECARD) VE KRİTİĞİ**

### **2.1. Dengeli Ölçü Kart Temelleri**

Günümüzde işletmeler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadır. Endüstriyel çağın rekabet ortamının, yerini bilgi çağının rekabet ortamı almaktadır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçersiz hale gelmiştir. Artık firmaların başarı ve rekabet gücü kazanmaları için yalnızca yeni teknolojiyi kullanıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları mümkün olmamaktadır.

#### **2.1.1. Dengeli Ölçü Kart Kavramsal Çerçevesi**

Bilgi çağının ortamında, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için yeni yetenek ve güce sahip olmaları gerekmektedir. Firmaların maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden çok daha önemli hale gelmiştir.

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlı olmaktadır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlemektedir. Dengeli Ölçü Kart (DÖK), finansal ölçüm sonuçlarını performansın özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi işlevler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ölçü birimlerini de dikkate almaktadır. Dengeli Ölçü Kart, firmaların elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duyacakları kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de takip etmelerini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Egeli, 2003).

##### **2.1.1.1. Dengeli Ölçü Kartın Tanımı**

Balanced Scorecard, farklı adlar altında Türkçe literatüre girmiştir. En çok kullanılanları Dengeli Ölçü Kart, Kurumsal Karne, Kurumsal Performans Değerleme, Çok Boyutlu

Performans Değerleme, Dengeli Performans Değerleme, Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesidir. Her ne kadar Türkçe tercümelemleri performans değerlendirme üzerine olsa da Dengeli Ölçü Kart zamanla bir yönetim aracı olarak da kullanılmaya başlanılmıştır. Temel düşüncesiyle Dengeli Ölçü Kart stratejinin, günlük çalışmalara ve rutin işlemlere tercümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sayede işletmeyi oluşturan tüm çalışanlar kendileri için sıradan hale gelen faaliyetlerin işletme için ne kadar önemli olduğunu görebilmekte, işletmede kendi varlıklarının ne anlam ifade ettiğinin farkına varabilmektedir. İlk hali ile Analog Devices adlı bir yarı iletken şirketinde uygulanmaya başlanan Dengeli Ölçü Kart, işletme performansının takibinde karşılaşılan sorunlar nedeniyle ortaya çıkmıştır (Akgül, 2006).

Dengeli Ölçü Kart, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, şirket içi yöntemler çerçevesinde değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Dündar, 2005).

Dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak geliştirilen modelin çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin en gelişmişisi olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü kapsamlı bir çerçeve çizmektedir. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle firmanın temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarıya ulaşmayı sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara yönlendirme imkânına kavuşmaktadır. Bu anlamda bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme amacı taşımaktadır. DÖK'ün boyutları kısa ve

uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında bir denge oluşturulmaktadır (Ağca, 2005: 153).

DÖK, kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtılmaktadır. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. DÖK, kurum stratejilerini eyleme dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamalarını sağlayan, stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaştıran yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir. Performans ölçülerine bütüncül yaklaşan, müşteri ve pazara odaklanan, paylaşılan strateji anlayışını geliştiren, kullanımı kolay, karşılıklı bağımlılığın farklı örgütsel alanlarda hissettiren, her örgüt için esnekliğe ve uyum sağlamaya elverişli bir model olarak değerlendirilmektedir (Tunçer, 2006).

#### **2.1.1.2. Dengeli Ölçü Kartın Tarihsel Gelişimi**

Geleneksel finansal ölçüleri aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedefleri aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan ve tüm bu ölçülerin geleceğe yönelik performansını etkileyen ölçülerle entegre edilmesini gerçekleştiren bir ölçüm ve yönetim sistemine duyulan ihtiyaç doğrultusunda Dengeli Ölçü Kart Modeli geliştirilmiştir (Akman, 2003: 40).

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. 1992’den itibaren konu ile ilgili araştırmalarını sürdüren Kaplan ve Norton performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde başlattıkları çalışmaları stratejik yönetim odaklı bir konseptte dönüştürmüşlerdir. Utkuğ’a göre

DÖK yönteminin 1997 yılından itibaren çıkan yayınlarında sahip olduğu nitelikler aşağıdaki şekildedir (Utkutuğ, 2007:35):

Kaplan ve Norton'un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yıllarında yayınlanmış çalışmalarında belirtildiği üzere, DÖK finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir karışımıdır.

1992 yılında yayınlanan çalışmalarında Kaplan ve Norton, DÖK'ün sınırlı sayıda ölçüt içermesi gerektiğini söyleyerek 1993 yılındaki yayınlarında bu ölçütlerin 15-20 arasında, 1996b yayınında ise 20-25 arasında olması gerektiğini belirtmiştir.

Kaplan ve Norton 1992, 1993 yılındaki çalışmalarında bu ölçütleri “Finansal, Müşteri, İçsel Süreçler, Yenilik ve Öğrenme” boyutları olarak adlandırılan dört grupta toplamaktadır. Fakat, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılında “İçsel Süreçler” ve “Yenilik ve Öğrenme”; “İçsel İşletme Süreçleri , Öğrenme ve Gelişim” olarak değiştirilmiştir.

Kaplan ve Norton 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin belirli stratejik hedeflerle ilişkilendirilecek şekilde seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. (Genellikle dokümanlardaki tablolarda bir veya birden fazla ölçüt, bir hedef ile birleştirilmektedir.)

Kaplan ve Norton'un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin önemine değinilmiştir. Ölçütler, sorumlu yöneticilerin onayıyla seçilebilmektedir. Bunun nedeni örgütte hem stratejik bilgilere ayrıcalıklı giriş haklarının olması, hem de onaylarının ve desteklerinin önemini yansıtır olmasıdır.

1992 ve 1993 yayınlarında tam olarak açıklanmamış olsa da nedenselliği vurgulamak için bazı girişimlerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu nitelik, 1996 yılındaki kitaplarında bahsedilen “girdi ölçütleri/ana performans ölçütleri” ile “çıktı ölçütleri/sonuç ölçütleri” arasında oluşturulması gereken nedensellik ile denkleştirilmektedir.

DÖK yönteminin gelişim aşamaları başlıca “üç nesil”e ayrılmaktadır. Kaplan ve Norton'un birinci nesil DÖK tanımının içeriğine bakıldığında yetersiz kalması, bu alanda çalışan diğer uzmanları yeni tanımlar üretmeye zorlamıştır. Üretilen

tanımlamalarla birlikte, boyutların sayıları ve/veya isimleri hakkında değişiklik önerileri oluşmuştur. Genelde literatür çalışmalarında yaklaşımın eşsizliği onaylamakta beraber ilk tasarım girişimindeki zayıflıkları üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmalarda hem çeşitli tasarım yöntemleri, hem de üstünde durulan tasarım içeriği ile ilgili önerilerin altını çizilmektedir (Utkutuğ, 2007:36).

Birinci nesil DÖK tasarımında karşılaşılan sorunlardan bazıları uygulamadaki zorluklar ve belirsiz tanımlamalardır. Ayrıca “stratejik hedefler” kavramının içeriğinin “Hissedarlara Nasıl Görünüyoruz?, Müşterilerimiz Bizi Nasıl Görüyor?, Geliştirmeye ve Değer Yaratmaya Devam Edebilir miyiz?” gibi yüzeysel, detaylandırılmamış ifadelerin yer alması da başka bir problemdir. Bu nedenle ölçütler arasındaki nedensellik 1992 yılından önce zayıfken, 1992 ve 1996 yılları arasındaki çalışmalarda ölçütler arasında nedenselliğin kurulması yolları üzerine odaklanılmıştır. Ölçüt tabanlı bağlantılar zengin bir nedensellik modelini yaratmıştır, ancak bununla beraber ölçütler arasında sayısal korelasyonlara (değişkenler arası ilişkiler) dayalı ölçüt seçimini onaylayan çeşitli analiz yöntemlerinin kullanımının desteklenmesi gibi kavramsal problemler ortaya çıkmıştır. Bunlara rağmen, ilerleyen yıllarda stratejik bağlantı ideolojisi DÖK tasarımı metodolojisi için giderek önemini koruyan bir konu haline gelmiştir. 1990’lı yıllardaki çalışmalarda stratejik hedefler ile ölçütlerin nedensellik ile ilişkisi arasındaki bağlantılar, grafiksel olarak gösterilmeye başlanmıştır. Bu değişim ise, 1996 yılında Kaplan ve Norton tarafından hazırlanmış iki makaleye de eklenmiştir (Utkutuğ, 2007:38).

Stratejik hedeflerde ve DÖK tasarımında yapılan bu değişiklikler ikinci nesil DÖK’ü oluşturmuştur. Hedefler, bağlantılar ile grafiksel sunumlar şeklinde gösterilmeye başlanmış ve hedef tanımlamalarının yerine geçecek ve diyagramların içine yerleştirilebilecek kadar kısa başlıklara ihtiyaç duyulmuştur. İkinci nesil DÖK, birinci nesil DÖK’e oranla gelişmişse de, bazı tanımsal zayıflıklar içermektedir. İkinci nesil DÖK tasarımları, daha çok ölçütlerin nasıl gruplanacağı üzerine odaklanmıştır. Stratejik bağlantı modelinin standart düzeni, nedenselliğin dört boyut üzerinden, yani “Öğrenme ve Gelişim”den “İçsel İşletme Süreçleri” ve “Müşteri” boyutuna ve son olarak da “Finansal” boyutuna akışı olarak kurulmuştur. Ancak, tartışmalarda birçok işletme için bir ya da daha fazla önemli ölçüt grubunun dışarıda bırakılmasına veya nedensellik

bağlantılarının kanıtlanamamasına neden olarak nedensel akışın uygunsuz olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, ölçüt seçiminde ve hedef kurulumunda da bazı uygulama sorunlarıyla karşılaşmıştır. İkinci nesil DÖK tasarımı süreçlerinde, DÖK'ün vizyon veya stratejik planların üstüne oturtulduğunu varsayılmasına rağmen, hiçbir belirgin faaliyet veya tasarım ögesi temin edilmemektedir. Bununla beraber stratejik hedeflerin seçimini kimin yapacağı konusunda da belirsizlik vardır (Utkutuğ,2007:41).

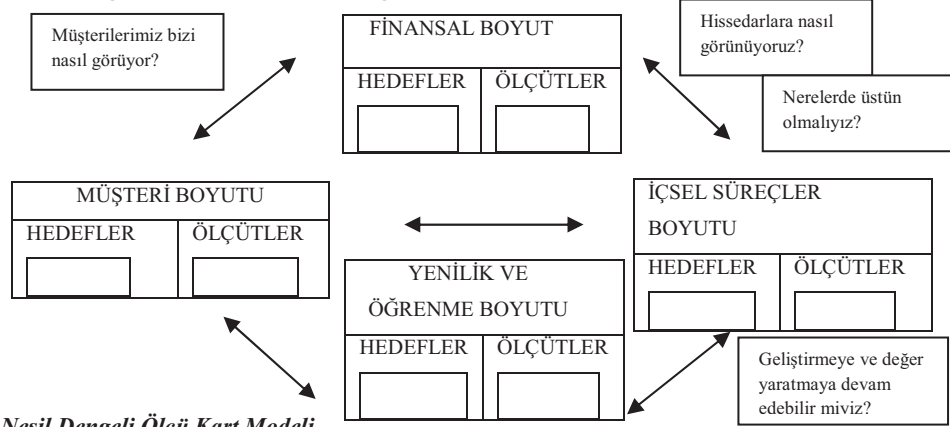
Üçüncü nesil DÖK modeli ise, ikinci nesile oranla daha işlevseldir ve uygulama sorunlarını çözmekte daha başarılı olarak tasarlanmıştır. Gelişmelerin temeli stratejik hedeflerin seçiminin geçerliliği ve hedeflerin kurulumundan kaynaklanmaktadır. Bu gelişmeler 1990'lı yılların sonuna doğru "Hedef Bildirisi" (Destination Statement) adlı tasarım ögesinin geliştirmiştir. Hedef bildirisi ilk başlarda tasarım süreçlerinin devamı olarak yaratılsa da, daha sonra stratejik amaçların başarısının, örgüt tarafından etkilerinin tahmin edilmesini sağlamıştır. Bu fikir sayesinde örgütler neyi başarmaları gerektiğini daha açık olarak görebilmektedir. Belirlenmiş süre içinde ne kadar çok kilit hedefin başarıldığını değerlemek adına hedef bildirisi süre hedefleriyle birleştirilmiş ve stratejilerin sonuçlarına odaklanabilmek için birçok kategoriye ayrılmıştır. "Hedef bildirisi içinde "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar", "Örgüt ve Kültür", "Dış İlişkiler (Müşteriler)" ve "Süreçler ve Kabiliyetler" kategorilerine göre ulaşılmak istenen hedefler belirlenmektedir. "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar" kategorisinde işletme gelirindeki artış miktarı, bunun nerelerden ne kadarının sağlanacağı ve sermaye yatırımı miktarları hedefleri yer almaktadır. "Örgüt ve Kültür" kategorisinde işletmenin temel yeteneği olmayan konularda ne kadar dış kaynaklardan faydalanacağı, otorite ve sorumlulukların en alt kademelere kadar sıralanışı ve devredilişi, işe alım politikaları, eğitim felsefesinin geliştirilmesi, yalın örgüt koşullarını işletmeye göre uyarılma çalışmaları, çalışanların unvanlarını yalınlaşmaya uyacak şekilde yeniden düzenlenme, ulusal ticari standartlara göre direkt ve dolaylı insan gücünün dengelenmesi ve şekillendirilmesi gibi hedefleri bulunmaktadır. "Dış İlişkiler (Müşteriler)" kategorisinde rekabetçi ve/veya işlevsel kıyaslama uygulama, ana pazarlarının belirlenmesi ve en önemlisinin seçilmesi, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini, kalitesini artırma ve tedarikçilerle esnek, "kazan/kazan" ilişkisinin kurulması gibi hedefler değerlendirilmektedir. "Süreçler ve Kabiliyetler" kategorisinde ise, işletmenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan tek uyarlanmış işletim ve planlama sisteminin oluşturulması, örgüt çapında bilgi kaynaklarına giriş hakkı sağlanması ve bunun fayda sağlayacak şekilde kullanılması,



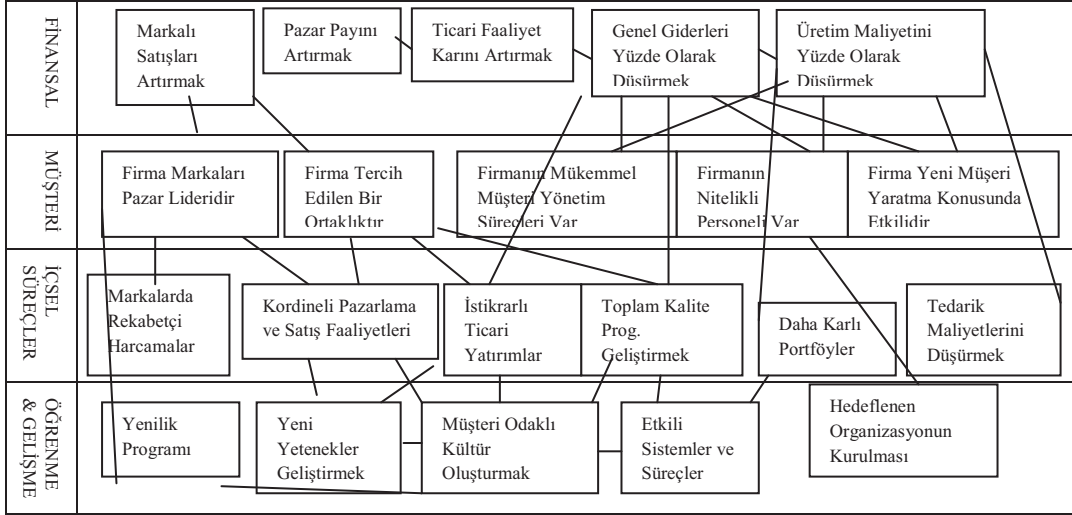
gelişimi sürekli kılabilmek ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için rakiplerin iç ve dış kıyaslamayla takip edilmesi, diğer işletmelerden kendisini ayıran temel yeteneğin keşfedilmesi, depolama ve taşıma hedefleri yer almaktadır.” Üçüncü nesil DÖK’ün getirdiği diğer bir yenilik, iki boyutlu stratejik bağlantı modelidir. Bu modelde, “Finansal” ve “Müşteri” boyutları “Sonuç” boyutunda, “Öğrenme ve Gelişim” ile “İçsel İşletme Süreçleri” boyutları “Faaliyet” boyutu adı altında toplanmıştır. Bu model İngiltere kökenli önemli bir kamu kurumunda da uygulanmıştır (Utkutuğ, 2007:43).

## Şekil: 4 Üç Nesil Dengeli Ölçü Kart Modeli Karşılaştırılması

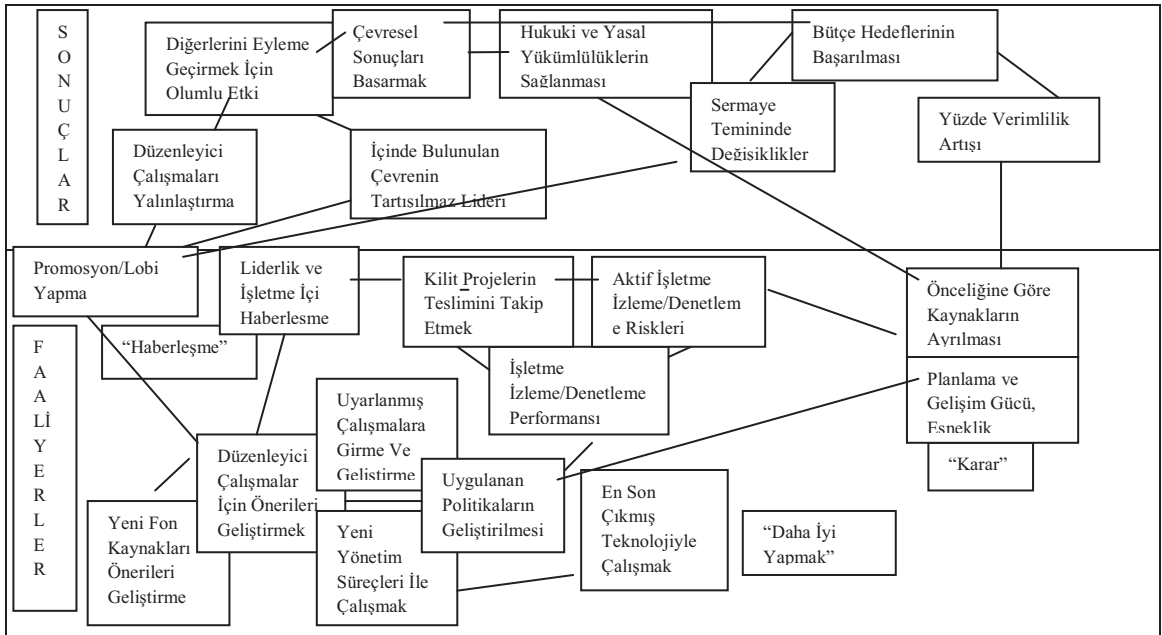
### Birinci Nesil Dengeli Ölçü Kart Modeli Örneği



### İkinci Nesil Dengeli Ölçü Kart Modeli



### Üçüncü Nesil Dengeli Ölçü Kart Modeli Örneği



Kaynak: Lawri ve Cobbold,(2004)

## **Dengeli Ölçü Kartın Avrupa ve Amerika’da Uygulanması**

1992 yılında ortaya atılan performans değerlendirme ölçütü DÖK sisteminin uygulanmasına bakıldığında özellikle Amerika’da büyük ilgi görmektedir (Norreklit, 2004: akt. Saraç, 2007).

Avrupa ülkelerinde DÖK’ün kullanım düzeyi üzerine Bourguignon ve diğerleri tarafından (2004:108) yapılan araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamındaki şirketlerin; Almanya’da %98’unun, İngiltere’de %83’ünün ve İtalya’da %72’sinin DÖK’ü uyguladığını göstermektedir. Ayrıca, aynı araştırma sonuçlarından her 3 ülkede de, bu yöntemin kullanılmasının istenildiği anlaşılmıştır. Fransa’da ise DÖK uygulamasının ankete katılan işletmelerden sadece %3’ü tarafından kullanıldığı görülmüştür. Bunun sebebi, Fransa’da 50 yıldır kullanılan “Tableau De Bord”ın varlığıdır. Bu tablo DÖK ile birçok yönden benzerlik göstermektedir. Bu araştırma dışında yine Eylül 2000’de Harvard Business School tarafından yayımlanan DÖK’ün gelişim raporu başlıklı çalışma kapsamında uygulanan anketle DÖK’ün kullanımına ilksin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre DÖK kullanan işletmelerin bu yöntemi genellikle organizasyonu, strateji ile aynı doğrultuya getirme amacıyla uyguladıkları görülmektedir. Ayrıca DÖK’ün ölçüm sonuçlarının işletmelerde %44 oranında üst ve orta yönetim düzeyinde çalışanlarca paylaşıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra DÖK kullanıcılarının %65’i projeyi birden fazla iş birimi için devreye almış buna karşılık %35 ise yalnızca bir iş biriminde DÖK uygulamasını gerçekleştirmiştir. Öte yandan, DÖK kullananların %53’ünün sonuçları aylık dönemlerde gözden geçirdiği, %31’inin ise sonuçları 4’er aylık dönemlerde gözden geçirdiği görülmüştür. Aynı çalışmada, işletmeler arasında DÖK’ü uzun zamandır kullananların, DÖK’ü prim sistemleri ile ilişkilendirdiği, kısa süreden beri kullananların ise çok azının DÖK’ü prim sistemleri ile ilişkilendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Saraç, 2007:36)

Sonuç olarak araştırma sonuçlarından DÖK’ün kullanımı ile işletmelerin çoğunun organizasyonlarını hedefleri ile aynı yöne getirmede başarılı olduğu tespit edilmiştir (Saraç, 2007:36).

## **Dengeli Ölçü Kartın Türkiye’de Uygulanması**

Türkiye’de DÖK sisteminin uygulaması çok yenidir. Büyük ölçekli işletmeler arasında yer alan, Siemens A.Ş. bünyesinde DÖK uygulanmaktadır. Söz konusu sistem, işletmenin vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesiyle çalışanların işletmeye sundukları katma değeri ölçmek ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmek amacıyla kurulmuştur. İşletme bünyesinde 1999 yılından bu yana uygulanan bu sistem sayesinde hedeflerin sadece üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması her düzey çalışanın hedeflere ulaşmak için sorumluluk alması sağlanmaktadır. Bu sistem ile Siemens A.Ş. bünyesinde 1800 çalışanın yıl bazında ve 300 çalışanın üç aylık dönemlerde değerlendirilen hedefleri bulunmaktadır. İşletme, hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesi ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla intranet ortamında gerçekleştirilen sistemi kullanmaktadır. Bunun dışında Microsoft XP, Office ile desteklenen DÖK çözümünü işletmelerin kullanımına sunmuştur. Bunun içerisinde Excel ve Office Web bileşenleri ile tablolar göstergeler ve masa üstleri ile doğrudan entegrasyon kuran grafikler bulunmaktadır (Saraç, 2007:37).

Öte yandan Coşkun (2004:119-136) tarafından Türkiye’nin en büyük 500 sanayi işletmesindeki kurumsal performans ölçüm ve yönetim sistemi ile ilgili uygulamaları ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmada, DÖK yaklaşımının belirli ölçüde uygulandığı sonucuna varıldığı görülmektedir (Saraç, 2007:37).

### **2.1.1.3. Dengeli Ölçü Kart Modelinin Özellikleri**

#### **Stratejik Yönetim Özelliği**

Dengeli Ölçü Kart, kurumların vizyon ve stratejilerinin belirginleştirilmesine ve birbiri ile neden–sonuç ilişkisi kurulmuş eylemlere dönüştürülmesine yardımcı olmaktadır. Kurumun hem içinden hem de dışından gelen bilgilerin, strateji oluşumuna katılımı sağlanmaktadır.

Dengeli Ölçü Kart kurumun stratejilerinin teorik ifadeler dizisi olmaktan çıkarıp kurumun sinir ağlarına dönüşmesini sağlamaktadır. Kurumsal strateji, Dengeli Ölçü Kart’ın birbiri ile etkileşimli dört boyutunda yeniden ifadenmetedir. Bu ifadeler neden–sonuç ilişkisi ile bağlandığından topyekûn performans kurumsal stratejinin başarılmasını güvence altına alır.

### **Ölçme ve Değerlendirme Özelliği**

Dengeli Ölçü Kartta her boyut için hedefler belirlenir, hedeflerin gerçekleşme düzeyini tespit etmeyi sağlayan performans kriterleri belirlenir. Hedefler arasındaki neden sonuç ilişkisi herhangi bir zamanda stratejik parametrelerde hatalı bir belirleme yapıldığını belirleme ve çok geç olmadan müdahale edilerek düzeltilebilmesine imkân vermektedir. Özetle Dengeli Ölçü Kart diğer stratejik yönetim araçlarından ayıran en belirgin yön üstünlüğü düzeltici yerine önleyici faaliyetler yapılabilmesine imkân sunması ve önleyici özellik taşımasıdır.

### **Bütünsel Bakışla Karar Alma Özelliği**

Dengeli Ölçü Kartın diğer yönetim sistemlerinden farklı olarak dün, bugün ve geleceği buluşturan yaklaşımı bütünsel değerlendirme yapılabilmesini sağlamaktadır. Strateji belirlenirken, problemler çözülür ve kararlar alınırken; dün, bugün ve gelecek potansiyelliğini yakalayabilmek Dengeli Ölçü Kartın yanlış adımları engellemesi önemli bir özelliğidir. Mali sonuçlar; kurum performansının geçmişte kalan eylemlerin sonuçlarını değerlendirmeye imkân verir ([www.arged.com.tr](http://www.arged.com.tr)).

### **İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Özelliği**

Gelecek için hazırlanmak, yeni yetenekler ve değerler kazanmak ve bunu bir sistem içerisinde yürütebilmek Dengeli Ölçü Kartın diğer üstün özelliğidir. Çalışanların kurumun gelecekteki arzulan resmi olan, vizyona ulaşmasında yeni yetkinliklerle donatılmaları hem insan kaynakları yönetimin temel amaçlarından biridir hem de stratejik yolculuğun “vizyon” yerine başka limanlarda sonlanmasının önünde sağlam bir rota oluşturmaktadır.

### **Sürekli İyileştirme Özelliği**

Dengeli Ölçü Kart, dört boyutta belirlenen hedefler ve periyodik olarak izlenen performans ile ‘dinamik ve farkında’ bir yönetim yapılabilmesini sağlamaktadır. Üstelik bu hedeflerin birbiriyle neden sonuç ilişkisi ile bağlantısı her boyut ve her hedefin ulaşılacak istenen kurumsal hedefe katkısını belirginleştirmektedir. Bu açıklık çalışanların bireysel ve kurumsal hedefleri ve kendilerinin katkılarını net olarak anlamalarına imkân vermektedir. Hedeflerdeki bu netlik katılımı, paylaşımı ve

Çalışanların sistemin sürekli iyileştirilmesi yönündeki isteklerini artırmaktadır. Çalışanlar bireysel yetkinlikleri ile tekil g oluşturmanın ötesinde artık bileşik gler prensibine uygun bir bütünleşik takım gc oluşturabilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999:35).

#### **2.1.1.4. Dengeli l Kart Modelinin Faydaları**

Dengeli l Kart, diğer performans ölçüm sistemlerinden farklı olarak performansın ölçülmesinde sadece bir faktöre odaklanmaz. Farklı boyutlara göre performansın ölçülmesini amaçlar ve diğer yöntemlerin çözümleyemediği, entelektüel sermaye gibi soyut varlıkların performansının ölçülmesinde imkân sağlamaktadır, Dengeli l Kartın en önemli faydalarındandır. Buna ilave olarak Dengeli l Kartın faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecini ön plana çıkarması;
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olmasını sağlaması,
- Stratejinin kurum içinde iletişimin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılmasını sağlaması,
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması,
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve öncelik verilmesi,
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi,
- Kurumsal ğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

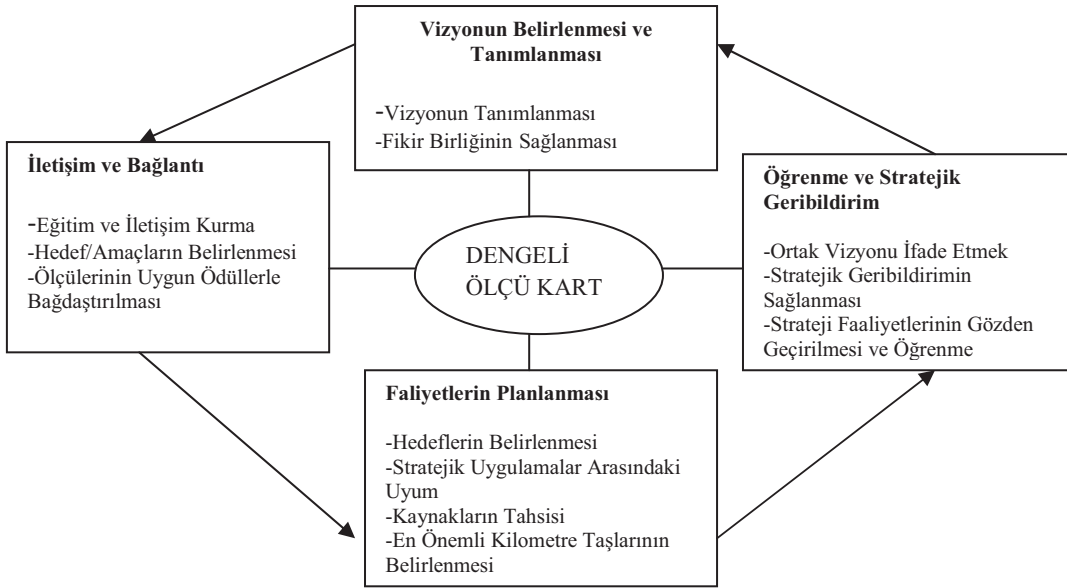
Dengeli l Kart, işletmelerinin performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır. Böylece kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum için bütünlük sağlanmaktadır (Coşkun, 2007: 82).

## 2.1.2. Dengeli Ölçü Kartın Uygulama Süreci

### 2.1.2.1. Dengeli Ölçü Kartın İşleyişi

DÖK Modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkânı sunmaktadır. Dört farklı DÖK boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda firmalara yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Dört boyut ve her biri içinde yer alan amaç ve kriterlerin birbiri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. DÖK kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle DÖK Modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir (Kaygusuz,2005:98).

### Şekil 5: Dört Süreç Çerçevesinde Stratejiyi Yönetme



**Kaynak:** Kaplan ve Norton (1999)

İlk süreç; vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir. DÖK' ün oluşma süreci, üst düzey yöneticilerin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamasıyla başlamaktadır. Bu süreçte finansal hedeflerin belirlenebilmesi için gelirler ve pazar büyüklüğü, kârlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticilerin müşteri ve pazara yönelik hedeflerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Finansal ve müşterilere ait amaçlar belirlendikten sonra,

şirket içi işlevlerle ilgili amaç ve ölçüler belirlenmektedir. Şirket içi işlevlerin tanımlanmasıyla şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel şekilde uygulanması gereken yeni yöntemler ortaya çıkarılacaktır. DÖK'teki son bağlantı olan öğrenme ve büyüme hedefleri ile çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu süreç, yöneticilere firmanın vizyon ve stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olmakta ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 12-14; Kaygusuz, 2005: 98).

İkinci süreç stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması sürecidir. Süreç, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasını sağlamaktadır. DÖK firmalardaki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında yalnızca kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, firmanın gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da iletişim kurulmasını teşvik etmektedir.

İkinci sürecin sonunda, organizasyondaki tüm çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini kavramış olmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 15-16; Kaygusuz, 2005: 98).

Üçüncü süreç işletmelerde planlama ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecidir. Süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesini sağlamaktadır. Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmelerin, ulaşmayı istedikleri uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. İşlemler, işletmelerin sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımlarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır. İşlemler, DÖK'te yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999:17; Kaygusuz, 2005: 98).

Dördüncü süreç stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemelerini sağlamaktadır. Sürecin, Dengeli Ölçü Kart yönetim sisteminin en yenilikçi ve önemli yönü olduğu ifade edilmektedir. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinin, yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağladığı belirtilmektedir. Günümüz



işletmelerinde yöneticilerin stratejileriyle ilgili geri bildirim almalarını ve stratejilerini kontrol etmelerini sağlayacak bir sistemin olmadığı görülmektedir. DÖK, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarını ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. DÖK ile yönetim kurulu üyeleri şirketin, müşteriler, şirket içi işlevler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşım ulaşmadığını, geçmişte elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde ilerleyip ilerlemediğini izleyebilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 18-19; Kaygusuz, 2005: 98).

### **2.1.2.2. Dengeli Ölçü Kartın Uygulamasında Kullanılan Temel İlkeler**

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen DÖK uygulamasının başarılı olabilmesi için bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Kaplan ve Norton'a göre uyulması gereken temel ilkeler şu şekilde belirtilmektedir.

- Her şeyden önce işletmelerin ve yaptıkları işlerin farklı olduğu göz önüne alınarak DÖK'ün standart bir çözüm olmadığının sadece genel bir çerçeveye oluşturduğunun işletmeler tarafından kavranması gerekmektedir.
- DÖK uygulamalarında stratejinin başlangıç noktası olmasına dikkat edilmektedir.
- Uygulamalarda tepe yönetiminin desteğinin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.
- DÖK uygulamalarında amaçların ve ölçülerin sınırlarının belirlenip dengelenmesi gerekmektedir.
- DÖK'ün önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu boyutlar üç boyuta da indirilebilmektedir.
- Modelin önce işletmenin belli bir bölümünde test edilip sonra tüm işletmede uygulandığında daha etkili sonuç verdiği görülmektedir.
- DÖK'ün işletmenin tabanından başlayıp yukarıya doğru çıkan bir yapıda olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Ölçümlerde kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçüler de kullanılmaktadır (Tunçer, 2006).

### 2.1.2.3. Strateji Haritası

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5);

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

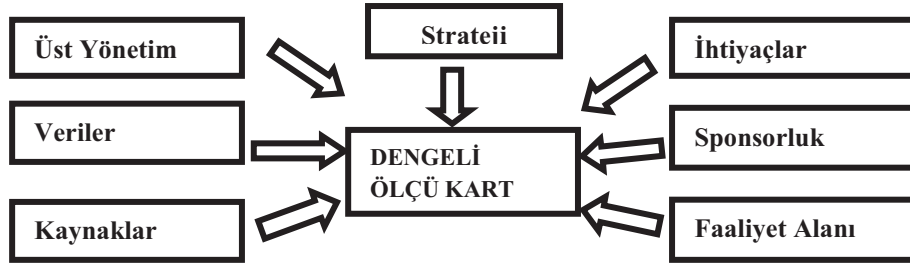
Strateji haritaları ve DÖK'ler, endüstriyel döneme ait maddi varlıkların ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller olarak ifade edilmektedir. Strateji haritalarındaki neden ve sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan kıymetlerin nasıl maddi (finansal) kıymetlere dönüştüğünü göstermektedir. Aynı zamanda strateji haritaları işletmenin gideceği yönü çizdiğinden önemli stratejik bilgileri de sağlamaktadır. Strateji haritaları ve DÖK'ler bilgi temelli ekonomilerde yönetim için gerekli olan ölçüm teknolojisini belirlemektedir. Stratejilerini, strateji haritasına döken organizasyonların, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olacakları ileri sürülmektedir. Aynı zamanda strateji haritaları organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmelerini sağlamaktadır ([www.iibf.ogu.edu.tr](http://www.iibf.ogu.edu.tr)).

#### 2.1.2.4. Dengeli Ölçü Kart Modeli Hazırlık Kriterleri

İşletmeler DÖK Modelini uygulamaya başlamadan önce mevcut koşullarını analiz edip, modelin kurulması sürecine organizasyonun hazır olup olmadığını değerlendirmektedir. DÖK ölçüm modeli oluşturulmadan önce organizasyon yönetiminin cevaplama gereken bir takım sorular bulunmaktadır. Bu soruların cevapları modelin oluşturulması için nelere ihtiyaç duyulduğunu ve başarılı bir uygulama için alınması gereken tedbirleri belirlemektedir.

DÖK Modelinin uygulama başarısını etkileyen kriterler; (1) strateji, (2) sponsorluk, (3) faaliyet alanı, (4) kaynaklar, (5) veriler, (6) DÖK Modeli ihtiyacı ve (7) üst yönetimin desteği olarak ifade edilmektedir. DÖK kriterleri kısaca aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir (Yetgin, 2002: 92).

#### Şekil 6: DÖK Hazırlık Kriterleri



**Kaynak:** Yetgin (2002)

**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 DÖK uygulamalarında başarı sağlanamamaktadır.

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

**Kaynaklar:** DÖK 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:** DÖK Modelinin uygulanabilmesi için organizasyonun tüm birimlerin geçmiş ve mevcut bilgilerini model kullanımına uygun olarak sunmaları gerekmektedir.

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

**Üst Yönetim Desteği:** DÖK 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 (Yetgin, 2002: 94).

#### **2.1.2.5. Dengeli Ölçü Kart Boyutları**

##### **Finansal Boyut**

Dengeli Ölçü Kart'ın ortaya çıkışındaki temel nedenlerden en önemlisi işletmelerin sadece finansal göstergelerle yönetilmeye çalışılması ve sonucunda sadece finansal göstergeleri temel alan yönetim sistemlerinin yeni ekonomide yetersiz kalmasıdır. Bununla birlikte Dengeli Ölçü Kart finansal boyuttan tamamen vazgeçmez ancak tek başına finansal göstergelerin işletmenin sağlıklı şekilde hayatlarını devam ettirebilmelerine olanak sağlamayacağı düşüncesiyle içinde finansal göstergelerinde olduğu bir ölçütler sepetine göre işletmeleri yönetmenin daha başarılı sonuçlara ulaştıracağını belirtir.



**Tablo 4: Yaşam Dönemi Amaç İlişkisi**

		Amaç
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Yoğun Yatırımlar Zararın göze alınması Pazar payını geliştirme
	Sürdürme	Pazar payını daha küçük oranlarda geliştirme Kapasitenin geliştirilmesi-darboğazların aşılması Maliyetleri düşürme
	Hasat	Karlılık Geri dönüş oranları Nakit akışlarının iyileştirilmesi

**Kaynak:** Kaplan ve Norton akt. Egeli (1999)

### **Müşteri Boyutu**

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine gelişmesi olmuştur. Bu nedenle günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye yönelmişlerdir.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu sonuçlar; işletmenin rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte müşteri değerlemeleri işletmelerin müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 53).

Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir (Ergün, 2002: 11). Sonra işletme stratejisini sonuç kartının müşteri boyutuna yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemelidir (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 129). Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 33). Müşteri boyutunda

belirlenecek olan performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedefleri destekleyecek nitelikteki ölçütler arasından seçilmesi yöntemin başarısını etkilemektedir. Çünkü McAdam ve Walker'a göre (2003:878) DÖK yöntemi müşteri memnuniyetine odaklanarak karlılığı arttırmayı hedeflemektedir (Güner, 2006).

Müşteri boyutunda hedefler ve performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedef ve ölçütleri destekleyici nitelikte olmaları gerekmektedir. Çünkü sonuç kartında yer alan boyutlar neden-sonuç ilişkisi içerisinde düzenlenmelidir. Sonuç kartının oluşturulması esnasında çalışma ekibi finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için müşteriler bazında neler yapılabilir sorusuna cevap aramalıdır. Böylelikle müşteri boyutundaki faaliyetler işletmenin finansal boyuttaki hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilecektir. Müşteri boyutunda kullanılacak temel ölçütler pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçütlerdir (Tekeli, 2003: 67).

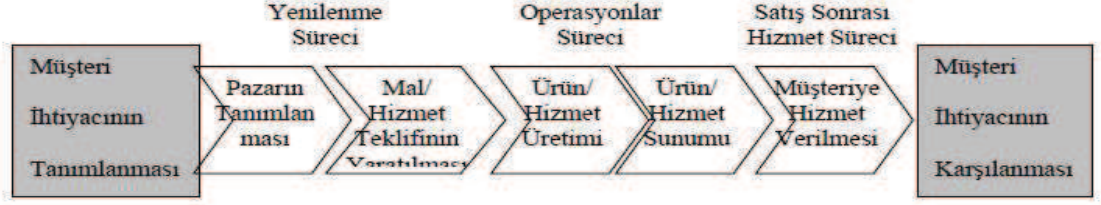
### **İç Operasyonlar Boyutu**

Finansal Boyut yılsonunda ne kadar varlığa sahip olmak istediğinizi ve bu varlıkların bileşimini tanımlar. Müşteri boyutu bu düzeye ulaşmak için kimlere hangi şartlarla hizmet sunmanız gerektiğini tanımlar. İç operasyonlar ise bu hizmet/ürünü sunmak için hangi operasyonları nasıl gerçekleştirmemiz gerektiğini belirler.

Bu sıralama ile hangi operasyonlara odaklanılması gerektiği ve operasyonlara bakış açısı netleşmektedir. Böyle bir çalışma ile geleneksel olarak departmanların ve bireylerin performanslarını kontrol sistemi yerine çalışanların ve takımların işletme amaçlarına ulaşmak için ne düzeyde katkı sağladıklarının takibi gerçekleştirilmiş olmaktadır. Müşteri bazında mükemmel performansa ulaşıp ulaşılmaması iç operasyonların sonuçlarının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıdır (Tekeli, 2003: 73).

İç operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir.

## Şekil 8: Şirket İçi İşleyiş Boyutu Genel Değer Zinciri



**Kaynak:** Kaplan ve Norton (2003)

Bu modeldeki üç temel süreç;

- Yenileme
- Operasyonlar
- Satış sonrası hizmetlerdir.

Yenileme süreci müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bu ihtiyaçlara göre, şirket strateji ve amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirebilecek niteliklere sahip değer önerilerinin oluşturulmasıdır.

Süreç pazarın tanımlanması ve bu tanımlanmaya göre mal veya hizmet teklifinin oluşturulması şeklinde iki bölümden oluşmaktadır. Pazarın tanımlanması aşamasında pazarın büyüklüğü, özellikleri belirlenir. Müşterinin özellikleri, mevcut, yakın zaman ve geleceğe yönelik beklentileri arzuları incelenmeye, belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun için doğum ve ölüm oranları, yeni gelişen yaşam stilleri, eğilimler gibi birçok farklı veri kullanılabilir. İkinci adımda ise hem ilk adımda tanımlanmaya çalışılan müşteri beklentilerini karşılayabilecek hem de işletmeyi tanımlanan finansal hedeflere ulaştırabilecek ürün/hizmet bileşimi tasarlanmaya çalışılmaktadır.

Operasyonlar süreci, tasarımı gerçekleştirilmiş ürün/hizmetin üretiminde son kullanıcıya ulaşmasına kadar geçen tüm faaliyetlerdir.

Bu süreç ürün/hizmetin üretimi ve ürün/hizmetin sunumu olarak iki adımdan oluşur. İlk adımda bir önceki süreçte tasarımı gerçekleştirilen ürün/hizmetin üretimini sağlayacak operasyonlar gerçekleştirilir. İkinci adımda ise üretilen değer tanımlanan müşteri özelliklerine göre tasarlanmış çeşitli kanallar ve şekillerde müşteriye ulaştırılır.

Satış sonrası hizmetler ile müşterinin üründen en yüksek faydayı elde edebilmesi ve müşteri memnuniyetinin devamlılığı için ihtiyaç duyulan çalışmaların gerçekleştirilmesi



amaçlanmaktadır. Faydanın arttırılabilmesi için müşteriye eğitimler verilebilir, tamamlayıcı hizmetler sunulabilir, oluşan arıza ve sorunlara kısa sürede çözümler üretilebilir. Müşterinin ürün ve hizmetler hakkındaki görüşleri alınarak yenileme sürecine veri aktarımı gerçekleştirilebilmektedir.

Ürün hizmet sürecinde işletmelerin daha fazla özen gösterecekleri noktaları belirleyen unsur işletmenin uyguladığı stratejidir.

Müşteriye yakınlık stratejisini uygulayan işletmeler için müşteri taleplerini belirleme ve buna uygun çözümler geliştirme, tasarım süreçleri, satış sonrası hizmetler ve geribildirim en önemli süreçlerdir.

Operasyonel mükemmellik stratejisini uygulayan işletmeler için tüm süreçlerde belirlenen standartlara ulaşmak önemlidir.

İç operasyonlar boyutundaki ölçütler müşteri tatmini konusunda önemli etkilere sahip olan çevrim zamanı, kalite, çalışan yetenekleri, insan kaynakları yönetim ve verimlilik gibi faktörler üzerinden oluşturulmalıdır (Genç, 2002).

### **Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

DÖK modelinin dördüncü boyutu kurumsal öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir (Ağca, 2005:156). İşletmelerin bugünün teknolojisini ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedeflere ulaşmaları mümkün olmamaktadır. DÖK'ün öğrenme ve gelişme boyutu firmaya gelecek için hazırlıklı olma konusunda yol gösterici olacaktır. Öğrenme ve gelişme boyutunda firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler tespit edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 36).

Öğrenme ve gelişme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. Başka bir ifadeyle boyutta işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı garanti edecekler mi? sorularına cevap almaktadır. Ancak müşteri tatmininin değişme gösteren bir hedef olduğu görülmektedir. Hedefe uyum sağlayabilmek için işletmelerin, mevcut mamul ve

üretim süreçlerinde devamlı değişme sağlayarak, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirip sürdürmeleri gerekmektedir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, firmaların mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyeti içinde olmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerine etki etmektedir (Kaygusuz, 2005: 96).

#### **2.1.2.6. Dengeli Ölçü Kart Boyutlarının Amaç ve Kriterleri**

DÖK Modelinin oluşturulmasında amaçların tespit edilmesinin en etkili yolun modelin boyutlarının her birinin analiz edilmesi olduğu ifade edilmektedir. Bu analizlerin yapılması, amaçların oluşturulmasına temel teşkil etmektedir. Modelin boyutlar bazında oluşturulan amaçlar bölümü, organizasyonun misyon, vizyon ve stratejilerini gerçekleştirmek sürecinde kritik başarı faktörleri olarak görülmektedir. DÖK oluşturulurken belirlenen ve firma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan performans kriterlerinin stratejiye uygun tespit edilmeleri büyük önem taşımaktadır (Yetgin, 2002: 104).

#### **Finansal Boyut Amaç ve Kriterler**

DÖK, performans değerlendirme modelinin, strateji, misyon ve vizyon tanımlarından hareketle, finansal amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Finansal amaçların, DÖK'te yer alan tüm diğer boyut, amaç ve kriterleri için odak noktası niteliğinde olduğu ileri sürülmektedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal boyut oluşturulurken ölçü kriterleri yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir. Yöneticiler DÖK'lerinin finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri tercih etmektedir. Farklı işletmelerde tek bir finansal ölçü ve özellikle de tek bir finansal ölçü için tek bir hedef belirlemesinin uygun olmadığı görülmektedir. Finansal amaç ve ölçülerin çift yönlü rol oynamasına dikkat edilmektedir. Ölçülerin hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlaması, hem de DÖK'te yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi olması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 61-62; Yetgin, 2002: 105-106).

Finansal amaçların, strateji uygulamalarının sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu amaçlar işletmelerin uzun dönemli hedeflerini temsil etmektedirler. DÖK, finansal hedefleri açık, anlaşılır bir şekilde ifade ederek, işletmelerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel finansal hedefler belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Tüm DÖK'lerde geleneksel finansal hedeflerin olduğu görülmektedir. Bu durum DÖK ile uzun zamandır kullanılmakta olan geleneksel işletme hedefleri arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 78; Koçel, 2003: 456).

**Tablo 5: Finansal Performans Kriterleri**

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

**Kaynak:** Yetgin (2002)

Finansal ölçüm kriterleri seçme aşamasında, şirketin işletme stratejisi teorisindeki yaşam sürecinin hangi evresinde olduğu önem kazanmaktadır (Yetgin, 2002: 106). İşletmelerin yaşam süreçleri büyüme, sürdürme (koruma), hasat (sonuçlandırma) olarak üç dönem olarak ele alınabilmektedir. Büyüme aşamasında işletmeler, yaşam sürecinin başlangıcında oldukları için önemli ölçüde büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Büyüme aşamasındaki finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin artırılmasına yöneliktir. Sürdürme aşamasındaki işletmelerden, pazar paylarını korumaları veya her yıl az bir artış gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Sürdürme aşamasında belirlenen amaçların çoğu kârlılıkla bağlantılı olmaktadır. Bazı işletmeler yaşam süreçlerinde olgunluk aşamasına ulaşmışlardır. Bu aşamada işletmeler, daha önceki aşamalarda gerçekleştirilen yatırımların sonuçlarını almak yani “hasat” elde etmek isteyeceklerdir.

İşletmeler hasat aşamasında önemli ölçüde yatırım yapma ihtiyacı duymamaktadır. İşletmeler güç ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni beceri ve yetenekler yaratmak yerine, sadece mevcut donanım ve güçlerini korumayı sağlayacak kadar yatırım yapmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1999: 62-64).

### **Müşteri Boyutu Amaç ve Kriterleri**

Günümüzde firmaların çoğu müşterilere odaklanmayı amaç edinmektedir. Firmalardaki anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve kârın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelmeleri doğrultusundadır (Kaygusuz, 2005: 92).

DÖK'ün müşteri boyutunun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. DÖK ile strateji, misyon ve vizyon bileşenlerine uyumlu müşteri ve pazar bölümleri planlanarak, tüm organizasyon seviyesinde bu hedeflerin ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin sağlanması yollarının bulunması ve takibi şeklinde sıralanabilmektedir (Yetgin, 2002: 109).

Müşteri boyutuyla ilgili temel ölçüler müşteri tatmini, müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı müşteri kârlılığı ve pazar payı olmak üzere beş grupta incelenmektedir.

### **Tablo 6: Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri**

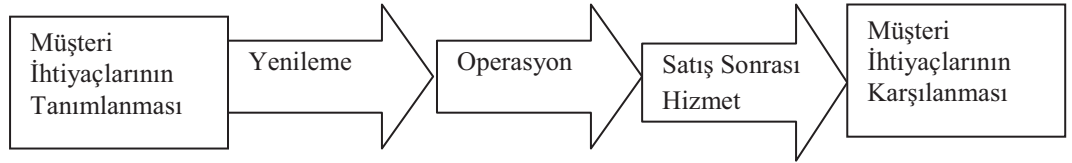
<b>Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri</b>
• Müşteri Tatmini
• Müşteri Devamlılığı
• Müşterilerin Kazanılması
• Pazar Payı
• Müşteri Şikayetleri
• Müşteri Karlılıkları
• Geri Dönüş Oranları
• Rakipler ile Karşılaştırmalı Fiyatlandırma
• Müşteri Kayıpları
• Müşteri Kazanma Oranları
• Yeni Müşterilerden Elde Edilen Gelir Oranları
• Müşteri Sayısı
• Müşteri Bazında Yıllık Satış

**Kaynak:** Yetgin (2002)

### Şirket İçi İşlevler Boyutu Amaç ve Kriterleri

DÖK performans değerlendirme modelindeki şirket içi işlevler boyutunda, müşteriler, ortaklar ve çalışanları tatmin etmek amacıyla nasıl bir çalışma süreci uygulandığında mükemmel sonuçlar elde edilebileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Geleneksel performans ölçülerinde, mevcut organizasyonel sistemin kârlılığının artırılması için yöntemi geliştirmek amacı güdülmektedir. DÖK, objektif ölçüm kriterleri ve strateji arasındaki bağlantılardan hareket ederek müşteri ve hisse sahiplerine değeri maksimum yapacak yeni işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Şirket içi işlevler boyutundaki amaç ve ölçülerin oluşturulması işlemi, DÖK ile geleneksel performans değerlendirme modelleri arasındaki en önemli farklılıklardan birisini oluşturmaktadır (Yetgin, 2002: 112-113).

### Şekil 9: DÖK' te İçsel Süreç



**Kaynak:** Kaygusuz (2005)

### Öğrenme ve Gelişme Boyutu Amaç ve Kriterleri

DÖK'ün finansal, müşteri ve şirket içi işlevler boyutlarında belirlenen amaçlarla, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşmasına imkan verecek alanlar saptanmaktadır. DÖK'ün öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı oluşturmaktadır (Ağca, 2005: 156).

Diğer bir ifadeyle öğrenme ve gelişme boyutunun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Yani, finansal, müşteri ve şirket içi işlevlerine yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi, firmanın öğrenme ve gelişme yeteneklerine bağlıdır.

DÖK performans değerlendirme modelinin öğrenme ve gelişme boyutu, firma stratejisinin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların ne gibi yetenekler ile donatılması gerektiğini vurgulamaktadır. DÖK'te çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerinde

durulmaktadır. Ayrıca çalışanlara maksimum verimlilikle çalışmalarını için ihtiyaç duyacakları ekipmanlar sağlanmaktadır (Yetgin, 2002: 114).

DÖK'ün öğrenme ve gelişme etkisi çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum olmak üzere genellikle üç kaynaktan elde edilmektedir. Çalışanların tatmini, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü ile, firmaların çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçları ölçülmektedir. Çalışanlarla ilgili üç temel gösterege "çalışanların tatmini", "çalışanların kalıcılığı ve "çalışanların üretkenliği" olarak ifade edilmektedir. Bu göstergeler içinde "çalışanların tatmini" diğer iki gösteregeyi etkilemektedir (Ağca, 2005: 156).

### **2.1.3. Dengeli Ölçü Kart Geliştirme Süreci**

Bir Dengeli Ölçü Kart çalışmasında eğer Dengeli Ölçü Kart bir stratejik yönetim aracı olarak görülüyorsa ve işletme mevcutta herhangi bir stratejiye sahip değilse yapılması gereken ilk iş vizyon ve misyon tanımlarının yapılması, ana amaçların belirlenmesidir. İşletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken kendisine kılavuz olarak kullanacağı değerler belirlenmelidir. Stratejinin belirlenmesindeki ana adımlar iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, temel varsayımların oluşturulması, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanması, bir stratejik yönetim aracı yardımıyla stratejilerin oluşturulmasıdır (Dinçer, 2004:39).

Ulaşılması istenen ana hedefler ve bu hedefe ulaşmak için kullanılacak ana hedefler belirlendikten sonraki adım hazırlanan planların hayata geçirilmesidir. Dengeli Ölçü Kart çalışması bir proje yönetimi faaliyeti olduğu için öncelikle projenin uygulanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Proje planı hazırlanmalı, çalışma takımı kurulmalı, iletişim ve çalışma esasları belirlenmelidir. Çalışmanın adımları;

- Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması,
- Misyon, vizyon, strateji ve değerlerin tanımlanması,
- Boyutların belirlenmesi,
- Ölçütlerin belirlenmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Basamaklandırma,
- Dönemsel değerlendirmeler (Uygulamalar sonrasında),

- Dengeli Ölçü Kart’ın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesidir (Akgül, 2006).

### **2.1.3.1. Takım Kurma ve Eğitim**

Dengeli Ölçü Kart oldukça kapsamlı bir çalışma olduğundan işletmenin tüm veya birçok faaliyetini kapsamaktadır. Dengeli Ölçü Kart’ın uygulanabilmesi için farklı fonksiyonel alan ve düzeylerdeki faaliyetler, faaliyetlerle ilgili bilgiler ve bu faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlarla iletişimin devam ettirilebilmesi gereklidir.

Bu kadar kapsamlı bilgi tek bir kişide toplanamayacağı için organizasyonun farklı düzey noktalarındaki kişilerin desteği ve katılımı gerekmektedir. İhtiyaç duyulan bilgi ve iletişim becerilerine sahip kişilerin bir araya getirilmesiyle çalışma takımı kurulmaktadır. Her bir üye kendi biriminin elçisi konumundadır ve kendi biriminin projeye karşı arzulu ve heyecanlı olmasından da sorumludur. Çalışma takımı hem planlama hem de uygulama evresinde aktif rol oynayacaktır.

Takım üyeleri belirlenen amaca ulaşmak için gerekli tüm kaynaklara sahip olmalı ve birbirini tamamlayabilmelidir. Gereken kaynaklar arasında işletmeye yönelik bilgiler olduğu gibi yönetim ve proje yönetimine yönelik noktalarda (problem çözme, karar verme, planlama teknikleri vb.) olmalıdır. Bir çalışma takımı sponsor, takım lideri, üyeler ve danışmanlardan oluşmaktadır (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Bir çalışma takımında sponsor işi bir fiil yapmaz ancak uygulamanın gerçekleşmesi için işletme genelinde ihtiyaç duyulan maddi-manevi ortamın oluşturulmasını sağlar. Projenin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların zamanında teminini gerçekleştirmek yanında hem yönetim kurulu hem işletme içindeki görüş ve konuşmaları ile hem üst yönetim hem çalışanlar karşısında projeyi sahiplenir, destekler, savunur ve insanların katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu kişiler işletmeyi iyi tanıyan, işletmenin amaç ve stratejilerine hakim, işletmenin geneli tarafından tanınan, sevilen, sözü dinlenen, nüfuzu geniş, kredisi yüksek bir yönetici olmalıdır.

İşletmedeki en etkili yönetici karşısında ve yönetim kurulunda etkili bir konuma sahip olmalıdır. Takım liderleri, birçok farklı kişi ile görüşecek, toplantı yapacak ve hatta mücadele edeceklerdir. Hem üst düzey yöneticilerle hem de takım üyeleri ile başarılı şekilde ilişki kurabilmelidir. Takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları zamanında temin edebilmelidir. Bu nedenle iletişim kabiliyeti yüksek, sabırlı, mücadeleci niteliklere

sahip, ikna kabiliyetleri gelişmiş, çözüm odaklı, soğukkanlı, planlama yeteneği yüksek olmalıdır.

Takım içindeki etkileşimi, ilişkileri ve problemleri yöneteceği, motivasyonu sağlayacağı için insanların psikolojilerini yönlendirebilmelidir. Zamanının büyük kısmı toplantılarda geçecektir. Tüm zamanını projeye adayabilmelidir. Üyeler skorkartların oluşması için gerekli faaliyetleri gerçekleştiren kişilerdir. Hem kendi birimlerinden ihtiyaç duyulan verileri sağlarlar hem de bu verileri kullanarak ölçütlerin, hedeflerin, amaçların ve benzeri unsurların oluşturulmasında görev almaktadırlar. Bu kişiler birimlerinde yönetici olmak zorunda değildir ancak kendi birimlerinde proje sponsoru rolünü üstlenmektedirler. Yöneticileri üzerinde ve diğer çalışanlar üzerinde etkili olmalıdırlar. Birimlerini çok iyi tanımaları gerekmektedir. Zamanlarının en az % 50 sini proje için kullanabilmelidirler. Tüm çalışma boyunca omuz omuza mücadele edileceğinden, daha başarılı sonuçlar elde edilebilmesi için tüm takım üyeleri arasında profesyonel ve kişisel bağlar kurulmalıdır. Takım içi motivasyon faaliyetleri gerçekleştirilmelidir. Üyelerin aynı coğrafi-fiziki alanda bulunmaları başarıyı arttıracaktır.

Danışmanlar proje yönetimi, problem çözme teknikleri, uygulamayı kolaylaştıracak metodoloji ve teknikler, değişim yönetiminde destek sağlanması gibi konularda yardımcı olabilmektedirler. Bu kişilerin tam zamanlı çalışmalarına ihtiyaç yoktur ancak ihtiyaç anında bilgi aktarımı sağlanabilmelidir. Özellikle değişim yönetimi zorlu bir konudur ve bu konuda bir değişim uzmanı muhtemel problemleri önceden tahmin ederek çözümler üretebilir, yeni sisteme geçişin daha rahat ve sancısız gerçekleşmesini sağlayabilmektedir. Takıma dâhil olacak kişilerin belirlenmesinde projenin özellikleri ve kapsamı da etkili olmaktadır.

Takımda tüm birimler kendini temsil edebilmelidir. Takım yaklaşık olarak on kişiden oluşabilir. Ancak bu sayıdan fazla kişinin katılımıyla oluşacak projelerde iletişim ve karar alma konularında sıkıntılar yaşanabilmektedir.

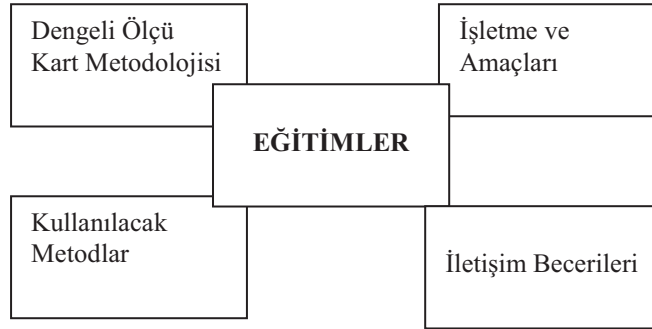
Tüm takım üyeleri ortak bir amaca odaklanmış olmalıdır. Farklı nitelik, birikim, meslek ve kişiliklerden dolayı farklı görüşler, düşünceler olabilir, bunlar problemlerin çözümü ve tüm işletmenin kapsanabilmesi için avantaj sağlar ancak herkesin sahip olduğu ortak bir yaklaşım belirlenmiş olmalıdır.



Tüm üyeler diğerlerine karşı kendilerini sorumlu hissetmelidir. Sorumluluk bir veya birkaç kişinin üstünde olmamalı tüm takımca paylaşılmalıdır. Takım kurulduktan sonraki adım, üyelerin eğitimidir. Tüm takım üyelerinin gerçekleştirilecek proje ve kullanılacak yöntemler hakkında bilgiye ihtiyaçları olacaktır. Uygulamanın sağlıklı şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi için çalışma başlamadan önce takıma gerekli eğitimler verilmiş olmalıdır.

Dengeli Ölçü Kart stratejinin ve uzun dönemli amaçların günlük faaliyetlere aktarımı olduğundan bu uygulamanın gerçekleştirilmesi için öncelikle takım üyelerinin işletme geneli hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Ana hatları ile uzun dönemli amaçlar ve strateji üyelere aktarılmalı ve organizasyona bu bilgiler ışığında bakmaları sağlanmalıdır.

#### Şekil 10: Proje Takımına Verilmesi Gereken Eğitimler



**Kaynak:** Niven (2002)

Metodolojinin ötesinde uygulamada kullanılacak planlama ve diğer metotlar örneklerle aktarılmalı, çalışma esnasında rahatlıkla kullanılabilir düzeye gelmelidir.

Hem takım içi çalışmalarda hem dışa dönük çalışmalarda, uygulamanın büyük bölümü çalışan ve yöneticilerle bilgi alış verişi için toplantı ve görüşmelerle geçeceğinden iletişim becerileri, ikna kabiliyeti oldukça önemli bir nitelik olarak karşımıza çıkacaktır. Takım üyelerinin çalışanlardan istedikleri bilgiyi en kısa sürede alabilmeleri, elde edilen sonuçları etkin şekilde aktarabilmeleri ve bu sonuçların kabullenilmesi için ikna kabiliyetlerini kullanmaları hayati önem taşımaktadır (Akgül, 2006).

### **2.1.3.2. İletişim Planı**

Yapılacak çalışmalar ve bu çalışmaları gerçekleştirecek kişiler belirlendikten sonra elde edilen sonuçların diğer çalışanlarla nasıl paylaşılacağı belirlenmelidir. Her çalışanın niteliğine ve pozisyonuna göre farklı iletişim metotları kullanılabilir. Bu metotların tanımlanmasında;

- Çalışanın pozisyonu
- Aktarılacak konunun önemi, içeriği
- Ne sıklıkta kendisiyle iletişime geçileceği
- Kişide bırakılmak istenen etki-motivasyon
- Kişi ve ya grubun konu hakkındaki bilgi düzeyi gibi kriterler kullanılmaktadır (Akgül, 2006).

Kişi veya grupların konu hakkındaki bilgi düzeyleri şu şekilde tanımlanabilir;

- Hiç bilgisi olmayan
- Farkında olan
- Konsepti anlayan
- Taktikleri anlayan
- Kabullenen

Belirtilen kriterler ışığında iletişim kanalları ve pozisyon bazında kullanılacak iletişim yöntemleri belirlenmektedir (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

### **2.1.3.3. Boyutların Belirlenmesi**

İlk olarak gerçekleştirilecek çalışma boyutların tanımlanmasıdır. Dengeli Ölçü Kart terminolojisinde genellikle dört ana boyut irdelenir ancak boyutların sayısı ve tanımları her firmaya göre farklılık gösterebilmektedir.

Tüm işletmelerin kendilerine özel şartları, kültürleri, özellikleri, amaçları ve bunlara bağlı olarak farklı şekil ve niteliklerde faaliyetleri olduğundan dolayı her organizasyon

kendi yapı ve amaçlarına uygun olarak farklı sayı ve tanımlamalarda boyutlar oluşturabilmektedir.

**Finansal Boyut:** Finansal boyut, “Finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?” sorusunun sorulduğu boyuttur. Bu sorunun cevabı her işletmeye göre değişecektir ve o işletmeye özel olacaktır. Finansal amaçlar diğer boyut ve ölçütlerin odaklandığı noktadır. Bu nedenle finansal ölçütlerin sahip oldukları değerler diğer boyutlardaki uygulamaların sonuçlarını da taşımaktadır (Akgül, 2006).

**Tablo 7: İşletme Yaşam Eğrisi-Ölçütler**

İşletme Dönemi		Stratejik Konular		
		Gelir Artışı ve Bileşimi	Maliyetlerin Düşmesi artması	Varlıkların Değerlendirilmesi
İş Yönetim Süreci	Büyüme	Satış artış oranı Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi	Personel/Gider	Yatırım yenileme ve geliştirme
	Sürdürme	Hedef Müşteri Payı Çapraz Satışlar Yeni uygulamalardan elde edilen gelir müşteri ve ürün karlılığı	Rakiplere oranla maliyetleme Maliyet düşüş oranları dolaylı giderler	İşletme sermayesi oranları Aktiflere göre sermaye karlılığı Aktiflerin değerlendirme oranı
	Hasat	Müşteri ve ürün karlılığı Kar getirmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyet	Geri ödeme süresi Belirli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarı

**Kaynak:** Akgül, 2006; akt. Kaldırım (2009)

**Müşteri Boyutu:** İşletmelerin, “Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?” sorusuna cevap aradıkları boyuttur.

Müşteri boyutunda öncelikle hedef müşteriler belirlenmelidir, sonrasında sunulacak değer önerisi tanımlanmalıdır. Uygulanacak diğer adımlar, müşterinin kazanılması, tatmini, devamlılığının sağlanması, müşteri karlılığının artırılması ve pazar payının istenen düzeye ulaştırılmasıdır.

Pazar bölümlere ayrıldıktan sonra, bizi finansal amaçlarımıza ulaştıracağını düşündüğümüz pazar kesimine sunulması planlanan değer ve içeriği tanımlanmaktadır. Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal ve ya hizmetleri vasıtasıyla hedef müşteri

kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil etmektedir. Değer önerisi oluşturmada üç temel strateji;

- Müşteriye Yakınlık,
- Operasyonel Mükemmellik,
- Ürün Liderliği'dir (Kaplan ve Norton, 2003: akt. Akgül, 2006).

Müşteri boyutunda müşteriler ile ilişkin safhalar ve seçilen değer önerisi stratejilerine göre ölçütler tanımlanmaktadır.

**İç Operasyonlar:** Bu boyut, “ Hissedarlar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?” sorusunun cevaplanmaya çalışıldığı boyuttur. İç operasyonların incelenmesi için tanımlanmış en çok kullanılan model şirket içi işlemler değer zinciridir (Kaplan ve Norton, 2003: akt. Akgül, 2006).

Bu modeldeki üç temel süreç;

- Yenileme,
- Operasyonlar,
- Satış sonrası hizmetlerdir.

Boyutla ilgili ölçütler modelde bulunulan konuma göre tanımlanmaktadır.

**Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Bu boyutta, “Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız?” sorusuna cevap aranmaktadır. Çalışanlardan istenen çıktıların elde edilebilmesi için üç noktaya önem verilmelidir.

Bunlar;

- Personelin yetenekleri,
- Teknolojik alt yapı,
- Motivasyon ve çalışma ortamıdır (Kaplan ve Norton, 2003: akt. Akgül, 2006).

#### 2.1.3.4. Amaçlar-Ölçütler-Hedeflerin Belirlenmesi

Misyonu gerçekleştirerek vizyona ulaşmak için hangi ana konularda-boyutlarda başarı sağlanması gerektiği belirlendikten sonra ana amaca ulaşmak için her bir boyutta ulaşılması gereken hedefler belirlenmektedir. Bu hedeflere ulaşım ulaşılamadığını kontrol edebilmek için bazı ölçüm noktaları tanımlanmalıdır. Örneğin iç operasyonlar boyutunda verimlilik amacına ulaşım ulaşılmadığını belirleyebilmek için giren malzeme başına elde edilen hatasız ürün miktarı veya çalışan başına elde edilen gelir gibi çeşitli ölçüm noktaları belirlenmesi gereklidir.

#### 2.1.3.5. Ölçütleri Oluşturma Adımları

Ölçütler oluşturulurken şu adımlar takip edilebilmektedir;

- Her bir boyut için amaçları tanımlamak,
- Her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmak,
- Bu ölçütler içinden stratejiye hizmet eden, stratejinin ve ilgili boyutun amaçlarının uygulanmasını kontrol edebilecek ölçütleri seçmek (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Önceki bölümde aktarıldığı üzere ilk olarak her bir boyut için amaçlar belirlenmektedir. Sonrasında kilit yöneticilerle birlikte her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturulmaktadır. İlk aşamada ortaya atılan ölçüt önerilerinin amaçlarla veya strateji ile ilişkisi sorgulanmamaktadır. Amaç her bir boyut için mümkün olduğunca çok ölçüt oluşturmaktır. İkinci aşamada ise tüm ölçütler içinden belirlenen amaçlarla ve strateji ile ilişkisi olanlar belirlenir ve diğerleri göz ardı edilmektedir (Akgül, 2006).

Değerlendirmede şu kıstaslar kullanılabilir;

**Strateji ile ilişkisi:** Ölçütün takibi ile başarısı takip edilen operasyon, faaliyetin veya konunun stratejinin başarılmasına etkisi ve bu etkinin düzeyi değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

**Ölçülebilirlik:** Ölçütün takip edilmesinin kolaylık düzeyi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Düzey, mümkün olduğunca matematiksel ifadelerle ortaya konabilmeli, somutlaştırılabilmelidir.

**Ulaşılabilirlik:** İlgili ölçüt için gerekli verilerin rahat elde edilebilme düzeyi değerlendirilmektedir.

**Kolay anlaşılma:** Çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, uygulanabilir olması gereklidir.

**Dengelik:** Bu ölçütün maksimum olması durumunda bundan olumsuz yönde etkilenebilecek başka bir ölçütün olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu sayede hem ölçütler hem operasyonlar arasındaki denge gözetilmiş olunmaktadır. Örneğin hizmet kalitesini maksimum yapmak maliyetle ilgili ölçütleri olumsuz etkileyecektir. Ancak bu iki ölçütün varlığı denge sağlayacaktır.

**İlgililik:** Ölçütün değerlendirilmek istenen prosesle ilgi düzeyi incelenmektedir.

**Net tanımlanma:** Ölçütün farklı kişilerce farklı anlaşılmaması herhangi yazılı bir belgeden ölçütün açıklamasını okuyan herkesin ölçütle ilgili aynı kanıya ulaşma düzeyi önemlidir (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Üçüncü aşamada ise belirlenen ölçütler arasındaki ilişki ve hiyerarşi belirlenmektedir. Böylece her bir boyut için ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişki tanımlanmaktadır. Ölçütlerin adı konduktan sonraki aşama her bir ölçütün özelliklerinin tanımlanmasıdır. Her bir ölçüt için şu maddeler tanımlanmalıdır;

- Başlık,
- Hesaplama ve veri özellikleri,
- Performans bilgisi.

**Tablo 8: Ölçütleri Değerlendirme Şablonu**

ÖLÇÜTLERİ DEĞERLENDİRME																
ÖLÇÜT	STRATEJİ İLE İLİŞKİSİ		ÖLÇÜLEBİLİRLİK		ULAŞILABİLİRLİK		KOLAY ANLAŞILMA		DENGELİLİK		İLGİLİLİK		NET TANIMLANMA		TOPLAM PUAN	YORUM
	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO	Puan	EO		
FİNANSAL																
	ÖLÇÜT 1															
	ÖLÇÜT 2															
	ÖLÇÜT 3															
	....															
MÜŞTERİ																
	ÖLÇÜT 1															
	ÖLÇÜT 2															
	....															
İÇ PROSESLER																
	ÖLÇÜT 1															
	ÖLÇÜT 2															
	....															
ÖĞRENME / GELİŞİM																
	ÖLÇÜT 1															
	ÖLÇÜT 2															
	....															

**Kaynak:** Niven (2002)

### 2.1.3.6. Hedeflerin Belirlenmesi

Başarı için önce onu hedeflemeli neyin bizim için başarı olarak kabul edilebileceğini tam olarak tanımlamalıyızdır. Bu nedenle hedefler bizim başarı tanımımızdır.

Hedefleri belirlemek için öncelikle stratejimiz, amaçlarımızla şirket gerçeklerimiz arasında bir bağ kurulmalıdır. Bu nedenle üç tip hedef belirlenmektedir.

Kısa dönemli hedeflerle başlangıç yapılmaktadır. İnsanların belli bir amaca yönelmesi sağlanmaktadır. Başarılabilir hedefler konularak insanların kendilerine güven kazanmaları sağlanabilir.

Orta vadeli amaçlar insanlar üzerinde başarılabilir düşüncesi oluşturmalıdır ki çalışanlar bir hayal yolunda sürükleniyoruz düşüncesine kapılmasınlar. Orta vadeli amaçlar çalışmanın kilometre taşlarıdır (Akgül, 2006).

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için uzun dönemli kalıcı başarı elde etmelidir. Diğer taraftan ortaklar ve hissedarlar açısından da kısa dönemli hedeflerde başarının elde edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda oluşturacak DÖK'te uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefler dengeli bir şekilde yer almalıdır. Niven'e göre kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu unutulmadan arka

arkaya gerçekleştirilen kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik plan çerçevesinde işletmelerin Dengeli Ölçü Kart'ı oluşturulmalıdır (Niven, 2002; akt. Kaldırım, 2009: 200).

Hedefler belirlenirken şu kaynaklardan yararlanılabilir;

- Çalışanların düşünceleri,
- Genel ve konuya özel eğilimler,
- Yöneticilerin düşünceleri,
- İç/Dış değerlendirmeler,
- Müşteri ve diğer paydaşlardan geri besleme,
- Kıyaslama,
- Endüstri ortalamaları, değerleri (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Hedefler belirlendikten sonra öncelikle yöneticilerin onayı alınmalı, sonrasında çalışanların hedefleri benimsemeleri sağlanmalıdır. Bu amaçla yöneticiler çalışanlarla toplantılar yapmalı, çalışanların görüşleri alınmalı, her iki taraf delilleriyle görüşlerini açıklamalıdır. Çalışanlar bu hedefleri ulaşılabilir, mantıklı görmeli ve ulaşıldığında kendilerinin ve şirketlerinin kazanç sağlayabileceğini düşünmelidir.

#### **2.1.3.7. Basamaklandırma**

Basamaklandırma üst düzey hedeflerin en alt kademeye kadar yansıtılmasıdır. Yansıtma çalışmasında her çalışan, her boyut ve konu hakkında aynı düzeyde sorumlu değildir. Basamaklandırma için en önemli nokta oluşturulan ilk düzey ölçü karttır. İlk düzey ölçü kart başarılı, kurum gerçeklerine uyan, amaçlarına hizmet eden ve kolayca anlaşılabilir nitelikte ise daha alt düzey basamaklar için uygulanacak ölçü kartlar daha başarılı gerçekleştirilebilmektedir.

Basamaklandırma yapılırken tüm üniteler tüm boyutların kendileri ile ilgili ölçütlerinden sorumludurlar. Bu anlayış sayesinde departmanlar diğer departmanların konusu olan noktalarda kendilerine düşen görevi ve diğer departmanlarla aralarında aslında var olan ilişkileri fark edebilmektedir.



Basamaklandırma çalışmasında ilk olarak her bir ünite bir üst ölçü kartta kendilerini ilgilendiren ölçütleri belirler. Daha sonra bu ölçütleri nasıl etkiledikleri tanımlanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003: akt. Akgül, 2006).

Ana tablodan sonra her birim kendi tablosunu hazırlamaktadır. Bölümler birimlerinin tablolarını kullanarak kendi tablolarını hazırlarlar. Grup ve bireylerde bir üst tabloyu kullanarak kendi tablolarını hazırlamaktadırlar. Bu sayede kurum stratejisi bireylerin günlük çalışmalarına kadar indirgenmiş olmaktadır.

En üst düzey ölçü kart basamaklandırmadaki temel noktadır. Bu nedenle üst düzey ölçü kart çok iyi hazırlanmış, herkes tarafından çok iyi anlaşılmalı olmalıdır. Kurulan etki-tepki ilişkileri diğer tabloların hazırlanmasında temel oluşturacaktır (Akgül, 2006).

Bu nedenle en üst düzey Dengeli Ölçü Kart'ın tam olarak anlaşılması için bazı çalışmalar yapılmalıdır. Bunlar;

Bir Dengeli Ölçü Kart Evi düzenlenebilir; bu ortamda herkes yapılan çalışmalar hakkında sorular sorabilir, tartışabilir, gerçekleştirilen çalışmalar gözden geçirilebilir. Çalışanlar bu eve davet edilerek Dengeli Ölçü Kart'a olan ilgi ve dikkatlerinin geliştirilmesi sağlanabilir.

Intranet kullanılabilir; Dengeli Ölçü Kart'la ilgili çalışmalar ve çıktılar, önemli noktalar, anahtar göstergeler, etki-tepki ilişkileri, bu sonuçların önemi intranet ile çalışanlara aktarılabilir.

Yönetim toplantıları veya genele açık görüşmeler düzenlenebilir. Yönetim toplantıları ile elde edilen sonuçlar yöneticilerle paylaşılırken daha fazla çalışanın katılacağı toplantılar ile bilgiler kilit pozisyonlardaki veya birim veya bölümlerinde resmi yöneticilik sıfat taşımayan ancak uzmanlıkları, kurum hakkındaki birikimleri, kişilikleri gibi çeşitli nedenlerle etkin olan çalışanlarla paylaşılabilir (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

En zor çalışmalardan biri ise bireysel ölçü kartların hazırlanmasıdır. Bunların hazırlanmasında yöneticiler aktif görev alarak çalışanlarla beraber bu tabloları hazırlamalıdır. Bireysel ölçü kartlar hazırlanarak;

- Tüm çalışanların Dengeli Ölçü Kartın farkında olması sağlanır,

- Birim veya bölüm hedeflerinin daha fazla kavranması sağlanır,
- Çalışanların grup, bölüm, birim, işletme hedeflerini gerçekleştirmek için daha arzulu olması sağlanır,
- Çalışanlardaki aidiyet duygusu geliştirilir,
- Çalışmaya teslimiyeti ve tabiiyeti sağlanır,
- Çalışanların hedefleri ile işletme hedefleri arasındaki bağlantının daha net görünmesini sağlar,
- Hedef oluşturma prosesine destek olunmasını sağlamaktadır (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

#### **2.1.3.8. Programlar ve Stratejik Kaynak Dağılımı**

Bütçe hazırlıklarında kullanılan en temel yöntem; Geçen Seneki Bütçe  $\times$  (1 + enflasyon oranı veya büyüme hedefi) formülünü bir önceki seneki bütçe kalemlerine uygulamak ve üzerine personel ihtiyacını eklemektir. Böyle bir yaklaşımla işletmenin hedefleri ile bütçe arasında ilişki kurulmamış ve bu nedenle stratejinin hayata geçirilmesi büyük ölçüde engellenmiş olacaktır.

Oysa ki yapılması gereken bütçenin stratejinin hayata geçirilebileceği şekilde hazırlanmasıdır. Bunun için stratejinin gerektirdiği faaliyetler göz önüne alınarak bütçe hazırlanmalıdır.

Yapılması gereken belirlenen hedeflere, sonuçlara ulaşmak için hangi çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Adım adım incelersek;

- Üst düzey Dengeli Ölçü Kart'ın hazırlanması,
- Üst düzey Dengeli Ölçü Kart'ın basamaklandırılması,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken çalışmaların tanımlanması,
- Tanımlanan çalışmalar sonucu uygulanması gereken çalışmaların proje önerisi haline getirilmesi,

- Elde edilen proje önerilerinin varsa Program Yönetim Ofisi (PYO) tarafından PYO yoksa oluşturulacak bir kurul tarafından incelenmesi, uygulanabilir olanların belirlenmesi, maliyetlerinin netleştirilmesi,
- Projeler arasındaki ilişkilerin tanımlanması, bütçe kısıtları ve projeler arasındaki ilişkiler göz önüne alınarak projeler arasında önceliklendirme yapılması ve bütçeye aktarımı (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Egeli, 2003).

Üst düzey Dengeli Ölçü Kart'ın oluşturulması ile ana hedeflere ulaşmak için uygulanması gereken projeler belirlenmiş olacaktır. Basamaklandırma ile her birimin bu ana projelerde ne düzeyde rol oynayacağı ve bu rolü için ihtiyaç duyduğu kaynaklar ile üst düzey Dengeli Ölçü Kart'ın görülemeyen ancak ilgili birim hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulacak çalışmalar için gerekli kaynaklar tanımlanmış olacaktır.

Üst düzey ve diğer düzeylerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesi için uygulanması gereken projelerin belirlenmesi çalışması Dengeli Ölçü Kart'ın işletme için iskelet sistemi vazifesi görmesini sağlamaktadır.

Dengeli Ölçü Kart, işletme hedefleri ve strateji çerçevesinde yönetim teknikleri arasında ilişki ve iletişim kurulmasını sağlamaktadır.

Her bir ölçüt veya ölçüt grubu için tanımlanan hedeflere ulaşmak için belirlenen proje önerileri bu önerileri inceleyecek bir yapı veya kurula sunulur. Kurulan ölçütler, hedefler, işletme kısıtları (bütçe, insan kaynağı, ..) çerçevesinde projeleri inceler ve uygulanabilir gördüklerini gündeme alır diğerlerini iade ederek projeyi sunan birimden ilgili hedeflere ulaşmak için daha uygun öneriler talep eder. Uygun görülen projelerin işletme stratejisi ve birbirleri ile olan ilişkisi tanımlanır.

Birbirleriyle belli bir sıralama ilişkisi olan projeler varsa bunlar belirlenir. İlişkiler ve bütçe gerçekleri göz önüne alınarak uygulamalar arasında bir öncelik sıralaması hazırlanarak, zamana bağlı olarak ihtiyaç duyulan kaynak gereksinimleri belirlenir. Dengeli Ölçü Kart ile belirlenen kaynak gereksinimleri ve diğer veriler göz önüne alınarak bütçe hazırlanır. Dengeli Ölçü Kart, farklı yönetim teknikleri ve araçları arasında uyumlu bir birliktelik sağlamaktadır. Diğer teknikler için bir alternatif değil bir hedef rehberi olabilir. Örneğin Dengeli Ölçü Kart mı uygulayalım yoksa Müşteri İlişkileri Yönetimi mi şeklinde bir soru yerine müşteri ilişkilerinin işletme hedefleri

açısından önemi ve getirilerini Dengeli Ölçü Kart'la belirlemeye çalışmak daha uygun olacaktır (Akgül, 2006).

### **2.1.3.9. Ödül-Ceza Sistemi ve Dengeli Ölçü Kart**

Dengeli Ölçü Kart'ın temel söylemlerinden biri insanların sorumlu tutuldukları noktalar üzerinde yoğunlaştıkları diğer konuları daha geri plana ittikleridir. Bu nedenle çalışanların Dengeli Ölçü Kart'ın hedeflerine ulaşması için gerekli çabayı sarf edebilmeleri için bu hedeflerin ve bu hedeflere ulaştıracak çalışmaların ne kadar önemli olduğu vurgulanmalı, hedeflerin çalışanlar tarafından da önemsenmesi sağlanmalıdır. Bunu sağlayacak en önemli araç ödül-ceza sistemidir.

Unutulmaması gereken nokta temel ücretin etkilenmediği, yan ödemelerin Dengeli Ölçü Kart çalışmalarındaki performansa göre düzenlendiğidir.

Ödül sisteminin temelinde şu adımlar vardır;

- Öneri ve amacın belirlenmesi
- İletişim
- Geliştirme
- Sistemin gözden geçirilmesi (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Ödül-ceza sistemi kurulurken öncelikle bu sistemin amacı belirlenmelidir. Hangi davranışlar desteklenmeli hangi yaklaşımlar engellenmeye çalışılacaktır. Dengeli Ölçü Kart ile kurum kültüründe nasıl bir değişim hedeflenmektedir. Temel amaç ve ulaşılmak istenen noktalar belirlendikten sonra sistem kurulumu daha rahat gerçekleşecektir.

Sistemin amaçları ve yönergeleri tanımlandıktan sonra uygulamaya geçmeden önce sistemden etkilenecek kişilerle paylaşılması gerekmektedir. Böylelikle ortaya çıkabilecek olumsuz noktalar önceden saptanabilmektedir. Bunun için bir iletişim sistemi gerekmektedir. Kimlerle paylaşılacak, ne oranda paylaşılacak, hangi iletişim araçları kullanılacak gibi sorular cevaplandıktan sonra ilgili kişilere bilgi aktarımı sağlanmalı, çalışanların sistemi tartışmalarına destek olunmalıdır. Sistemin geliştirilmesinde kimlerin görev alacakları belirlenmelidir. Ödeme yapısının oluşturulmasında farklı nitelik ve görüşlerde kişilerin katılımı sağlanarak birimler arası

dengeler ve etkileşimler, ödeme şekilleri ve miktarları iyi ayarlanmalıdır. Gereğinden fazla ödeme fazla maliyete neden olabileceği gibi, düşük ödeme miktarları insanların ilgilenmemesine neden olabilecektir. Optimum noktaların belirlenebilmesi için farklı birimlerden tecrübe ve birikim sahibi kişiler sistemin tasarımında rol almalıdır (Akgül,2006).

Yapılan ilk tasarımın uygulanmasının ardında yaklaşık bir yıl sonunda sistemin sonuçları gözden geçirilerek başarılı ve aksayan yönler tespit edilir gerekli düzeltmeler gerçekleştirilir ve önlemler alınmaktadır.

Ödül sisteminin Dengeli Ölçü Kart uygulaması ile aynı anda başlaması bazı sorunları içerebilir. Çalışanlar yeni sisteme adapte olamadan aşırı odaklanma sonucu olumsuz olabilecek bazı yönler görülemeyebilir, olumlu olabilecek bazı yönler tepki alabilir. Ancak eş zamanlı uygulama ile çalışanların daha kısa sürede Dengeli Ölçü Kartı sahiplenmesi sağlanabilmektedir. Burada önemli olan nokta tasarımların ne kadar etkin olduğu ve geri dönüşüm mekanizmalarının kurulum ve işletimindeki başarılarıdır. Ancak Dengeli Ölçü Kart belli bir süre uygulandıktan sonra kurum kültürü analizlerine dayanan sonuçlar ve uygulamadaki başarı göz önüne alınarak bilinçli olarak belirlenmiş bir zaman diliminde Dengeli Ölçü Kart ile ilişkili bir ödül-ceza sistemi uygulanmaya alınabilmektedir (Akgül,2006).

Ödül sisteminde ikinci nokta sistemin organizasyonunun ne kadarını içereceği ve Dengeli Ölçü Kart uygulamasının kapsamıdır. Organizasyonel olarak kapsam hem dikey hem yatay olarak tanımlanabilmektedir. Belli bir kademeye kadar çalışanlar sisteme dâhil olabileceği gibi tüm çalışanlar da etkilenebilmektedir. Diğer yandan sadece bir veya birkaç birim içerebileceği gibi tüm birimler sistem dâhilinde yer alabilir. Burada önemli olan istenen sonuçları elde etmek, adalet, kaynaklar arasında denge kurabilmektir. Pazarlama, satış gibi birimlerin kültürel iklimleri değişime açıkken üretim biriminin değişime yaklaşımı daha soğuk olabilmektedir. Bu nedenle ödül sistemi özellikle veya öncelikle üretim biriminde uygulanabilir (Akgül,2006).

Tüm bunların ötesinde sistemin en temel noktası ayrılacak bütçedir. Bütçe yapılacak ödemelerin düzeylerini ve başarının sınırlarını tanımlayacağı için ödül-ceza sisteminin başarısını belirleyecek en önemli unsurdur. İnsanları cezbetmeyecek düzeydeki ödüller başarıdan sağlamaktan çok çalışanlar arasında sistemi alay konusu haline

getirebilmektedir. Ödül sistemi ödemeler dışında diğer çalışanların önünde gerçekleştirilen iltifatlar ve verilen plaketler gibi manevi yönere dönük de olabilir. Nelere ödül verileceği belirlendikten sonraki adım ödülün hesaplamasıdır. Ödüllendirmede ücret veya tanımlanmış başka bir miktar, ortak bir tutar belirlenebilmektedir (Akgül, 2006).

#### **2.1.3.10. Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik sonuçların paylaşılması ve gözden geçirme bakım geliştime olarak açıklanacaktır.

##### **2.1.3.10.1. Sonuçların Paylaşılması**

Tasarlanan, duyurulan ve işletilen Dengeli Ölçü Kart çalışmasının bir sonraki adımı elde edilen sonuçların raporlanması ve paylaşılmasıdır. Dengeli Ölçü Kart'ın işletilmesi için kurulan sistem raporlamaların temelini oluşturacaktır. Eğer uygulama için bir yazılım kullanılıyorsa raporlama ve paylaşım standartları bu yazılım ile beraber geliştirilmiş olacaktır (www.harvardbusinessonline.org, akt. Akgül,2006).

Ancak uygulama işletme içinde hazırlanan bir sistemle gerçekleştiriliyorsa rapor alma ve paylaşım sistemi de kurulmalıdır. Raporlama ve paylaşımında önemli olan nokta kime, hangi verileri içeren raporların hazırlanacağı, hangi yöntemle ne sıklıkta paylaşılacağıının belirlenmesidir.

Teknolojinin seçiminde zamanlama önemli bir noktadır. Yazılım geliştirilmesi ile Dengeli Ölçü Kart'ın seçilerek uygulama bu teknolojinin özellikleri de göz önüne alınarak hazırlanabilir veya DÖKt uygulaması gerçekleştirildikten sonra oluşturulan sisteme göre bir teknoloji seçimi gerçekleştirilebilir. Ancak diğer bir yöntem olan Dengeli Ölçü Kart ile yazılımın aynı anda ve etkileşimli olarak geliştirilmesi uyumun daha üst düzeyde olmasını sağlayacaktır (Akgül,2006).

Raporlamalar kendimiz tarafından gerçekleştirilecekse konunun başında aktarıldığı gibi kim için hangi sonuçları içeren raporların hangi periyotlarda hazırlanıp nasıl dağıtılacağına karar verilmeli ve eldeki teknoloji kullanılarak bu sistem uygulanmaya çalışılmalıdır.

Birçok yazılım geniş raporlama imkânları sunmakta elde edilen sonuçlara göre uyarı ve bilgilendirmeler gerçekleştirilebilmektedir (Akgül, 2006).

### **2.1.3.10.2 Gözden Geçirme, Bakım, Geliştirme**

Değişimin rekabetin en önemli unsurlarından biri haline gelmesiyle hiç bir şey tam olarak bitmiş değildir. Belli dönemlerde geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve günün şartlarına uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Dengeli Ölçü Kart'ın gözden geçirilmesinde iki yön vardır. İlk olarak mevcut sistemin uygulanmasındaki durumun değerlendirilmesi, sonrasında ise sistemin geliştirilmesidir (Niven, 2002: akt. Akgül, 2006).

Yıllık geliştirme çalışmaları: Organizasyon yapısında oluşan değişimler, yeni kurulan birimler, yeni açılan şubeler gibi, Dengeli Ölçü Kart sisteminin de karşılığını bulma, sistem buna göre revize edilmelidir.

Raporlama günleri: Sonuçların raporlandığı günler önemlidir. Veri kaynaklarınızın hizmet verebildiği günler ile raporların oluşturularak dağıtımının gerçekleştiği günler uyumlu olmalıdır.

Terminoloji: Dengeli Ölçü Kart sistemi dahilinde kullanılan tüm kelime, terimler herkes için aynı şeyi ifade etmeli, farklı anlamlara sebep olmamalı, ortak bir dil olmalıdır.

Performans eşikleri: Tanımlanan eşikler, başarı aralıkları doğru belirlenip belirlenmediği kontrol edilmelidir. İlk istenen nitelikte başarı sağlanamayabilir ancak asıl tanımlamalar ikinci yıldan itibaren yapılmış olmalıdır.

Amaç, Ölçüt ve Hedefler: Tanımlanan amaçlar, ölçütler, hedefler çalışanlarla yeterince paylaşılmış mıdır? Çalışanlar yeterince sahiplenmiş midir? Ölçüt sahibi zamanının ne kadarını Dengeli Ölçü Kart için kullanmıştır? Mevcut sisteminin uygulama başarısı kontrol edildikten sonraki adım sistemin kendisinin sorgulanmasıdır. Ölçütlerin doğru olup olmadığından başlanarak bölüm, birim amaçları, üst düzey Dengeli Ölçü Kart, boyut sayısı ve tanımları, ana amaçlar, strateji sorgulanmalıdır.

Sistemin sorgulanmasında şu adımlar takip edilebilir;

- Stratejinin yeniden formülasyonu

- Yeni strateji üzerinde görüş birliği oluşturulması
- Stratejinin paylaşılması
- Stratejik projelerin belirlenmesi
- Grup ve bölümlerin amaçlarını stratejiye göre yeniden düzenlemeleri
- Stratejik amaçları orta ve kısa vadeli amaçlara dönüştürmek
- Stratejiye göre kaynak planlamalarını gerçekleştirmek
- Uygulamaları gerçekleştirmek
- Geri besleme ve çalışmaların gözden geçirilmesi (Akgül, 2006).

## **2.2. Dengeli li Kartın Kritiği**

Dengeli li Kart rgtsel performans değerlendirme alanında işletmelere büyük faydalar sağlamış olmasının yanında uygulanmasıyla beraberinde bazı problemler meydana getirmiştir. Dengeli li Kart uygulamasında karşılaşılan problemler; ilk olarak uygulamaya başlanmadan önce, gerekli kabiliyetleri elde etme döneminde, ikinci olarak tasarım aşamasında ve üçüncü olarak uygulamaya başladıktan olmak üzere  grupta toplanmaktadır.

### **2.2.1. Dengeli li Kartın Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller**

Diğer performans değerleme uygulamalarında olduğu gibi DK uygulamalarında da işletmeler engellerle karşılaşılabilmektedir.

DK uygulamalarında karşılaşılan engellerden birisi, işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürülememesidir. Firmanın vizyon ve misyonunun faaliyete dönüştürülmesi konusunda temel görüş ayrılıklarının bulunması bu duruma neden olmaktadır. Bu engelin ortadan kalkması için firmanın genel müdür ve üst düzey yöneticilerinin, firmanın strateji ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamış olmaları gerekmektedir. Fikir birliği olmadığu zaman, farklı gruplar, kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi konularda kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olan farklı yöntemler izlemektedir (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Tunçer, 2006).



İkinci engel, işletme biriminin stratejisinin uzun dönemli gereksinimlerinin, departman, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Departmanları oluşturan takım ve kişiler kendi hedeflerini departmanın kısa dönemli taktik ağırlıklı hedeflerine göre belirleyecekleri için uzun dönemde stratejik önem taşıyan hedeflere ulaşılmasını sağlayacak olanak ve yeterliliklerin geliştirilmesi dikkate alınmayacaktır. Organizasyonların stratejileri arasında böyle kopukluk mevcut olduğu sürece, iyi tasarlanan ve planlanan stratejilerin çalışanlara benimsetilmesi zor olacaktır. Bu engelin ortadan kalkması için yöneticilerin, takım ve bireylerin hedeflerini, firmanın amaç ve hedefleriyle paralel ve uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Tunçer, 2006).

Sistemin uygulanmasının önündeki üçüncü engel, hareket planları ve kaynak tahsisi ile uzun dönemli stratejik öncelik taşıyan öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. Günümüzde pek çok firmada uzun dönemli stratejik planlama ve kısa dönemli bütçeleme için farklı işlemler yapılmaktadır. Yeniden yapılanma gibi önemli girişimler stratejik etki sağlanacak şekilde ele alınamamakta, aylık ve üçer aylık raporlarda stratejik hedeflere ilişkin gelişmeleri aktarmaktansa bütçelenen ve gerçekleşen durum arasındaki sapmaları açıklamaya yönelmektedir. Bu engelin ortadan kalkması, hem stratejik planlamadan sorumlu olan yöneticilerin hem de finansmandan sorumlu yöneticilerin çalışmalarını entegre bir şekilde yürütmelerini gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Tunçer, 2006).

Uygulamalardaki dördüncü engel, DÖK'ün ne şekilde uygulanmakta olduğu ve işleyip işlemediğine dair geribildirim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde firmaların pek çoğu, yalnızca kısa dönemli, operasyonel performansı, finansal ölçüler çerçevesinde, aylık ve üçer aylık gerçekleştirmeleri bütçe hedefleri ile karşılaştırarak değerlendiren geribildirim sağlamaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için sistemin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergelerin incelenmesi için vakit ayrılması gerekmektedir. Geri bildirim olmadığı sürece sistemin kontrol edilmesi ve sistem hakkında bilgi edinilmesi imkansız hale gelmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: akt. Tunçer, 2006).

Beşinci engel, firmalarda rekabet edebilmek için maddi varlıklardan çok fiziki olmayan, entellektüel varlıkların ortaya konulması ve değerlendirilmesi durumunda ortaya

çıkılmaktadır. Firmalar, kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almadıklarında gerçek değerlerini ölçememektedirler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılmasının engeli ortadan kalkması açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

DÖK uygulamalarında karşılaşılan altıncı engel, stratejinin sadece tepe yönetimi tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket etmektir. Bu engelin ortadan kalkması için strateji belirlemede organizasyondaki tüm çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Tunçer, 2006).

Bu engeller dışında; dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri, ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları, dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir (Devrim, 2006).

### **2.2.2. Dengeli Ölçü Kartın Sınırları**

Kaplan ve Norton'un DÖK yöntemi genel bir model olarak oldukça kullanışlı olmakla birlikte, uygulamalardan görüleceği gibi her işletmenin kültürüne, organizasyon yapısına ve ticari koşullarına uygun olamayabilmektedir (Letza,1996; akt. Güner, 2006). DÖK'ü uygulamak isteyen işletmeler değişime uyum sağlamakta sorunlar yaşayabilecekleri gibi işletme içi dirençle de karşılaşabilirler. Diğer taraftan DÖK ile ilgili kısıtların önemli bir kısmı da uygulama aşamasında toplanmaktadır. Sonuç kartında kullanılan ölçütlerin düzenli olarak izlenmesi gerekmektedir. DÖK ölçütleri belirlendikten sonra yöntemin otomatik hale getirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır.

Uygulamanın tamamlanması için işletmede bir taraftan performans ölçütlerinin değerlendirilmesi yapılırken, diğer taraftan bu ölçütlerin ortaya çıkardığı durumun analizinin yapılarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Yöntem uzun zamandan beri uygulanmasına karşın, yöntemin otomatikleştirilmesi ile ilgili çalışmalar geçen yıldan beri araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Sanger, 1998; akt. Güner, 2006).

Speckbacher ve diğ., (2003:362) yaptıkları araştırmada DÖK uygulamayan ya da uygulamaya devam etmeyen işletmelerin bu kararlarına neden olarak başka bir

yöntemin kullanılması, önemli bir faydanın elde edilmemiş olması, uygulama için çok büyük bir çabanın gerekmesi, beklenen faydanın çok şüpheli olması temel kontrol ilkeleri ile çatışması gibi unsurları gösterdiklerini açıklamaktadırlar. Mearns ve Havold (2003:408) fazla sayıda çalışanı ve karmaşık süreçleri olan işletmelerde DÖK uygulamasının çok zor olduğunu ve uzun zaman gerektiğini ileri sürmektedirler.

Sonuç kartlarında kullanılacak performans ölçütlerinin doğru seçimi DÖK uygulamalarında karşılaşılan problemlerdendir. Uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri doğru ölçecek performans ölçütlerinin seçimi yöntemin istenilen sonuçları vermesi açısından oldukça önemlidir. Sonuç kartında finansal ve finansal olmayan ölçütler dengeli bir şekilde yer almalıdır. Barsky ve Bremser'e göre (2004:231) uygun seçilmiş finansal olmayan ölçütler işletmenin sürdürülebilir başarısı için temel oluşturmaktadır. Ayrıca seçilen ölçütlerin objektif ve şeffaf olmasına özen gösterilmelidir. Gerçekçi olmayan ve çalışanların kontrol edemediği performans ölçütleri de sonuç kartında yer almamalıdır. Ayrıca performans ölçütlerinin piyasa koşullarına ve işletmenin durumuna göre güncellenmesi gerekmektedir (Mearns ve Havold, 2003:408).

Diğer taraftan neden-sonuç ilişkisinin doğru kurgulanmasında, boyutlar ve hedefler arasındaki ilişkinin mantıksal bir çerçevede belirlenmesinde işletmeler güçlüklerle karşılaşmaktadır. Griffith (2003:74) işletmelerin çok karmaşık süreçlerde faaliyet gösterdiklerine değinerek, basit bir şekilde oluşturulan neden-sonuç ilişkilerinin DÖK uygulamasında işletmelere fayda sağlamayacağını ileri sürmektedir. Bu yüzden neden-sonuç ilişkisi üzerinde detaylı incelemelerin ve tartışmaların yapılması, teorik çerçevesi güçlü bir sonuç kartının oluşturulması gereklidir (Güner,2006).

Bunlara ek olarak DÖK uygulamasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- İşletme mevcut durumunu ve nereye gitmek istediğini yani hedeflerini iyi analiz etmelidir. Kritik başarı faktörleri tanımlanmalı ve yöneticiler bu faktörlere odaklanmalıdır.
- DÖK'ün bir stratejik yönetim aracı olduğu unutulmamalıdır. DÖK'ten sağlanan faydaların uzun dönemde daha da netleşeceği anlatılmalıdır.

- DÖK sonuçları hataları ve suçluları bulmak için değil de sürekli gelişimi desteklemek için kullanılmalıdır.
- DÖK üst yönetim düzeyinde kalmamalı, örgütsel yapı içerisinde aşağılara inmeli ve sonuçlarla ilgili geri besleme sağlanmalıdır. DÖK uzun yıllardan beri birçok firmada başarı ile uygulanmaktadır. Personel sayısının çok fazla olduğu, karmaşık süreçlerine sahip işletmelerde DÖK uygulamasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu tür işletmelerde DÖK uygulaması daha fazla zaman ve çaba gerektirmektedir (Güner, 2006).

Dengeli Ölçü Kart'ın dört boyutunun birçok değişik sektör ve şirket için yeterli olduğu saptanmıştır. Fakat bu dört boyutun dikilmiş ve giyimeye hazır bir ceket olarak değil, bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Dört boyutunun tümünün de gerekli ve yeterli olacağı bir matematik teorisi yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bu stratejisine göre bunlara bir veya birden fazla boyut ekleyecek şirketlerde olabilecektir. Hemen hemen tüm ölçü kartlarda öğrenme ve büyüme boyutu içinde personel boyutuna da yer verilmiştir. Buna benzer olarak, tedarikçilerle kurulacak güçlü ilişkiler de müşteri ve/veya finansal performansta üstün başarıya ulaşmayı hedefleyen bir stratejinin bir bölümünü oluşturabilmektedir. Bu durumda tedarikçi ilişkileri ile ilgili sonuçlar ve performans göstergelerinin ölçüleri, şirket içi işleyiş yöntemleri boyutuna dahil edilmelidir. Fakat şirketin ölçü kartında tüm taraflara otomatik olarak yer verilmesi gerekmemektedir. Ölçü kart sonuçları ve performans göstergeleri, bir şirketin önemli bir atılım yapması ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak faktörleri ölçmelidir (Kutunis, 20??).

### **2.2.3. Dengeli Ölçü Kart Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar**

Dengeli Ölçü Kart uygulamasında karşımıza çıkması muhtemel problemler, mücadele etmemiz gereken noktalar üç grup altında toplanabilir. Bunlar ilk olarak uygulamaya başlamadan önce, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli kabiliyetleri elde etme döneminde karşılaşılan problemler, ikinci olarak tasarım aşamasındaki karşımıza çıkması muhtemel problemler ve üçüncü olarak uygulamaya başladıktan sonra karşımıza çıkan problemlerdir. Her bir problem temel nedenlerine kadar irdelenmeli ve motivasyonumuzu arttıracak, sinerji oluşturacak şekilde çözülmeye çalışılmalıdır. Uygulama öncesindeki problemler yöneticilerin eğitim-bilgi düzeyleri, ufukları ve

yönetim tarzlarının, işletmenin ortaklık yapısının bir sonucudur. Bu nedenle bu maddelere bulunacak çözümler çeşitli yönetim teknikleri veya çalışmaların haricinde yöneticilerin eğitimleri ve günümüz rekabet koşulları ve bunlara göre rekabet araçlarının tanıtımını da içeren bazı çalışmaları da gerektirebilir. Öncelikle yönetim kademesinin yeni projeye hazırlanması ve Dengeli Ölçü Kart gerektirdiği niteliklere sahip hale getirilmeleri sağlanmalıdır (Kaldırım, 2009).

**Tablo 9: Dengeli Ölçü Kart Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar**

Uygulama Öncesi	Tasarım Aşaması	Uygulama Aşaması
Tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planlamaların olmayışı	Yanlış koordinatör seçimi, kaynak kısıtları	Yönetimin düşüncesinin dışına çıkamama
Diğer yönetim teknikleri ile oluşan karmaşa	Geliştirilmemiş yönetim bilişim sistemleri, veriye ulaşılabilirlik ve organizasyon yapısı sorunları	Toplantıların zamanında yapılmaması
Herhangi bir stratejiye sahip olmama	Açık konuşmaktan çekinme, aksayan yönleri paylaşamama	Toplantılarda dengeli ölçü karta odaklanılmaması
Prosesin sahibinin olmaması	Çok fazla ölçüt oluşturulması, ölçütler için yanlış hedeflerin oluşturulması	Sahiplenmeme
Şirketin büyük bölümüne bir ailenin sahip olması	Çok fazla projenin uygulamada olması	İletişim eksiklikleri
Uygulama için para harcama isteksizliği		

**Kaynak:** Kaldırım ( 2009)

## **BÖLÜM 3: DENGELİ ÖLÇÜ KART UYGULAMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY**

### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Bilgi toplumuna geçişle birlikte sanayi çağındaki koşullara göre yapılandırılmış işletmelerde çeşitli yönetim problemleri ile karşı karşıya kalınmıştır. Stratejik yönetim sürecindeki başarısızlıklar ve finansal ölçüler ağırlıklı performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliği işletmelerin karşılaştığı bu sorunların başında gelmektedir. Bu nedenle geleneksel performans değerlendirme modellerinin kullanıldığı firmalarda sorunların üstesinden gelmek için literatürde çok boyutlu bazı performans değerlendirme modellerinin geliştirildiği görülmektedir.

Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır. İşte bu şekilde geniş çaplı performans göstergelerini kullanan Dengeli Ölçü Kart yöntemi işletmelerde etkin bir stratejik yönetim sürecinin yürütülmesi ve daha sağlıklı bir performans değerlendirme faaliyetinin gerçekleştirilebilmesini hedeflemektedir. DÖK yönteminde işletmenin stratejisi, vizyonu ve misyonu, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanıldığı bir performans ölçütleri setine dönüştürülmektedir. Böylelikle işletmeler stratejik uygulamalardaki başarısızlıkları önleyebildikleri gibi, finansal ölçütlerin doğasından kaynaklanan çeşitli kısıtları da ortadan kaldırmaktadır.

Yapılan araştırmada firmanın çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan DÖK'ün uygulanma sürecinde neler yaşandığı, neden bu uygulamaya geçildiği, DÖK uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve değerlendirme şekli incelemeye alınmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı**

Birçok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu edilmiştir. Bu tür problemler, özellikle çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde görülmektedir.

Yaşanan yoğun rekabet ortamında beklenti ve ihtiyaçları tam olarak karşılayabilen bir performans değerlendirme modelinin gerekliliği her geçen gün kendini daha çok hissettirmektedir.

Bu çalışma genel olarak performans değerlendirme modellerine ve daha spesifik olarak çağdaş performans değerlendirme modellerinden olan DÖK'e odaklanmaktadır. DÖK modelinde işletmeler finansal boyutla birlikte, müşteri boyutunda, şirket içi işlevler boyutunda ve öğrenme ve gelişme boyutunda değerlendirilmektedir. Bu modelde firmalar kısa ve uzun dönem hedefleri arasında, içsel ve dışsal boyutlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında denge kurularak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. DÖK'ün en güçlü yanlarından birisi, oluşturulan modelin firmanın iletişimde sorun yaşanmadığı takdirde alt kademelerine doğru yayılabilme imkânıdır. Ancak DÖK yöntemi; uygulama öncesinde, tüm işletmeyi kapsayacak düzeyde planların olmayışı, herhangi bir stratejiye sahip olmama gibi, tasarım aşamasında, yanlış koordinatör seçimi, kaynak kısıtları, çok fazla projenin uygulamada olması gibi ve uygulama aşamasında, sahiplenmeme, iletişim eksiklikleri gibi bazı problemler oluşturmaktadır. Yapılan bu çalışmada DÖK'ün faydalarından ziyade yaşanan olumsuzluklara ağırlık verilmiştir. Bu nedenle konunun daha iyi anlaşılması ve bu konu hakkında yapılan ilk çalışma olması nedeniyle literatüre bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmanın kapsamını Bursa ilinde faaliyet göstermekte olan tekstil, perakendecilik ve mağazacılık sektöründe hizmet veren bir örgüte yönelik spesifik bir örnek olay oluşturmaktadır. Bu çalışmada, uygulama yapılan işletmenin adı işletme yöneticilerinin gizliliği önkoşul olarak ileri sürmeleri nedeniyle kullanılamamaktadır.

Araştırma için bu firmayı tercih etme nedenlerimizden en önemlisi şirkette iki senedir düzenli olarak DÖK'ün uygulanmasıdır. Çalışanların, DÖK uygulaması için eğitim alarak bilgi sahibi olmaları ve literatüre bakıldığında DÖK uygulamalarının daha çok imalat işletmelerinde olduğu, hizmet işletmelerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu nedenle üretim ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan bu firmayı tercih etme nedenimiz olmuştur.

### **3.4. Araştırmanın Metodolojisi**

İşletme performansının ortaya çıkarılması için, nicel ve nitel araştırmalar için kullanılan döküman incelemesi, mülakat ya da görüşme yöntemleri araştırmacılar tarafından yaygın olarak tercih edilmektedir. Araştırma firma performansını çok boyutlu olarak değerlendiren DÖK modelini kapsamaktadır. Bu çerçevede araştırmada DÖK ile ilgili boyutlara, hedeflere ve eleştirel verilere ulaşmada, mülakat yöntemi ve döküman incelemesi yöntemi uygulanmıştır.

Araştırmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmış ve söz konusu örgütte görevli DÖK uygulamadan sorumlu Kalite Müdürü ve asistanı ile yüz yüze görüşülerek “yarı yapılandırılmış mülakatlar” gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin nedeni DÖK uygulaması gibi kapsamlı ve ayrıntılı bir araştırma gerektiren konuda derinliğine mülakatların yapılmasının gerekli görülmesidir. Daha açık bir ifadeyle yüz yüze mülakatlar konunun niteliğine uygun görüldüğü için daha anlamlı ve gerçekçi bulgulara ulaşılabilmek adına tercih edilmiştir.

Araştırmacı tarafından daha önceden hazırlanmış sorular çerçevesinde katılımcıların konu dışına çıkmamak şartıyla düşüncelerini ifade edebilmelerine olanak sağlanmıştır. Mülakat sırasında katılımcıların düşünceleri, kendilerinden izin alınarak not olarak kaydedilmiş ve daha sonra bu mülakatlar toparlanarak dökümü yapılmıştır. Bu şekilde katılımcıların belirttikleri düşüncelerden yararlanarak mümkün olduğunca ayrıntılı ve anlamlı bulgulara ulaşılmak istenmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Yapılan çalışmada örnek olay uygulaması ve yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Hazırlanan mülakat soruları eşliğinde uygulanan modelin incelemesini yapabilmek için tekniği uygulamakta olan birçok firma ile görüşülmüştür. Görüşülmek istenen çoğu firmalardan uyguladıkları model hakkında gizlilik politikaları nedeniyle bilgi alınamamıştır. Ayrıca firmalar çalışma için zaman ayırmak istemediğinden randevu taleplerinden olumsuz yanıt alınmıştır. Araştırmayı yapabilmek için öncelikli olarak yıllardır bu tekniği uygulayan şirketlerden yardım talep edilmiş ve belirlenen firmalarla irtibata geçilmiştir. İlk önce, 1999 yılından itibaren düzenli bir şekilde Dengeli Ölçü Kart tekniğini uygulayan Siemens firması ile randevu alınmaya



çalışılmıştır. Fakat firma prosedür olarak bilimsel çalışmalara destek vermediği için bilgi alınamamıştır.

Araştırmayı yaptığımız firmada gizlilik politikaları ve iş prosedürleri nedeniyle, adını kullanma izni verilmemiştir. Bu nedenle araştırmada firma adı gizli tutulmuştur. Firmanın birden çok departman yöneticisi ile görüşülmek istenilmiş fakat sadece bir departman yöneticisinden bilgi alınabilmiştir. Firmada sadece bir yönetici ile görüşülmesi kişi açısından araştırmaya kısıt oluşturmuştur.

Araştırmaya yardımlarıyla ışık tutan firmada, Dengeli Ölçü Kart tekniği iki senedir düzenli bir şekilde kullanılmaktadır. Bu tekniğin firmadaki fayda ve zararlarını net bir şekilde görülerek, sistemden istenilen faydanın alınabilmesi için ideal zaman dilimi beş yıldır. Firmada tekniğin iki sene kadar kısa vadede uygulanıyor olması araştırma için verilerin güvenebilirlik derecesini düşürmektedir.

Dengeli Ölçü Kart tekniği standart bir teknik değildir, firmadan firmaya değişiklik göstermektedir. Araştırma, kısıtlı bir sürede sadece bir örgütte gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve analiz sonuçları, incelenen işletmeye ait sonuçlardır ve bu nedenle sektör genellemesi yapmak mümkün değildir.

### **3.6. Örgüt Analizi**

Araştırmaya konu olan işletme, tekstil, perakende ve mağazacılık gibi çeşitli sektörlerde hizmet vermektedir. Firmada DÖK yöntemi perakendecilik ve mağazacılık hizmeti veren şirketlerinde uygulanmaktadır. Gizlilik amacıyla şirket çalışmada X İşletmesi olarak isimlendirilmiştir.

Müşteri memnuniyetine büyük önem veren firma, 1971 yılından itibaren sektöre hizmet vermektedir. Günümüzde 20'den fazla ülkeye ihracat yapan firma Türkiye'nin gururu haline gelmiştir.

Firma bünyesini; mağaza, AVM, hipermarket olmak üzere 3 ana dilime ayırmaktadır. Mağaza; ev tekstil ürünlerinin satış yapıldığı 4-5 kişinin çalıştığı, AVM; market ve giyim mağazalarının farklı çatı altında toplandığı 20-500 kişinin çalıştığı, Hipermarket ise; market ağırlıklı olan ancak az da olsa giyim bölümünün ve kafelerin yer aldığı ve hepsinin aynı çatı altında toplandığı birimlerdir. Firmada perakendecilik ve mağazacılık

alanında faaliyette olan 36 işletme bulunmaktadır. Firma, toplamda 36 olan işletme sayısını 2011 yılı sonuna kadar 120 işletmeye çıkarmayı hedeflemektedir.

### **3.7. X İşletmesi Dengeli Ölçü Kart Uygulama Örneği**

Dengeli Ölçü Kart geliştirme ve uygulama süreci, çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması, misyon, vizyon, strateji ve değerlerin tanımlanması, boyutların belirlenmesi, ölçütlerin belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi, basamaklandırma, uygulama, dönemsel değerlendirmeler, dengeli ölçü kartın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde X İşletmesi'nin bir şubesine ait Dengeli Ölçü Kart geliştirme sürecinin aşamalarına yer verilmiştir.

#### **Çalışma Planı**

Dengeli Ölçü Kart geliştirme süreci kapsamlı ve ayrıntılı çalışmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda Dengeli Ölçü Kart geliştirme süreci çalışma takımının faaliyetlerinin planlanması ve görev dağılımı için büyük önem taşımaktadır.

X İşletmesine ait Dengeli Ölçü Kart geliştirme süreci iki DÖK eğitmeni ve başta şirket yöneticileri olmak üzere çalışanların katkılarıyla 2009 yılı Mart ayında yürütülmeye başlanmıştır. Geliştirme sürecinde ilk olarak proje ekibi, proje takımı ve ayrıntılar olmak üzere üç aşamada çalışma planı yapılmıştır. Planlama çalışmalarıyla birlikte model oluşturma safhası, misyon, vizyon ve strateji haritası oluşturulması olmak üzere bir aylık bir sürede tamamlanmıştır. Misyon, vizyon ve stratejiler DÖK öncesinde belirlenmiş olduğundan DÖK sisteminde belirlenmiş olan bu kurumsal değerler kullanılmıştır. Dengeli Ölçü Kart modeli oluşturulduktan sonra verilerin kimler tarafından toplanacağı, kullanıcıların ve yetkilerinin belirlenmesi ve modelin yayınlanması nisan ayı gibi bir aylık bir sürede yapılmıştır. Daha sonra ilgili personele eğitim uygulamanın sürdürülmesiyle çalışma devam etmektedir. Haziran ayından itibaren aylık toplantılarla Dengeli Ölçü Kart kontrol edilmektedir. Tablo 10'da Dengeli Ölçü Kart geliştirme sürecine ait çalışma planı gösterilmektedir.

**Tablo 10. X İşletmesi Dengeli Ölçü Kart Çalışma Planı**

Aşama	Temel Faaliyetler	Mar	Nis	Ma	Ha	Te	Ağ	Eyl	Ek.	Ka	Ar	Oc	Ş u
	<b>Dengeli Ölçü Kart Çalışmaları</b>												
Plan	Proje Ekibinin, Proje Takviminin ve Ayrıntıların Planlanması	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Model oluşturma	Misyonun Belirlenmesi, Vizyon Belirleme Çalışmaları, Strateji Haritasının Belirlenmesi	X											
	Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi, Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi, Dengeli Ölçü Kart Oluşturulması	X											
Modelin Sisteme Aktarılması	Verilerin Kimler Tarafından Toplanacağıının Belirlenmesi		X										
	Kullanıcıların ve Yetkilerinin Tanımlanması		X										
	Modelin Yayınlanması		X										
Uygulama	Eğitim			X									
	Uygulamanın Sürdürülmesi			X									
	Aylık Değerlendirme Toplantıları				X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Kaynak:** Kişisel Görüşme (2011)

## **Kurumsal Değerler**

### **Misyon:**

Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen, güvenilir, verimli, yenilikçi bir şirket olmak.

### **Vizyon:**

Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan öncü, dinamik ve lider şirketlerden biri olmak.

### **Stratejiler**

- Müşteri memnuniyetini her geçen ay sürekli artırmak,
- Müşteri sadakatini sağlamak için müşterilere anketler düzenlemek,
- Müşteri anketlerinin düzenli bir şekilde toplanmasını ve değerlendirilmesini sağlamak,
- Müşteri anketleri ışığında diğer şubelerle kıyaslama (bençmarking) yapmak,
- Müşterilerin şikayet, istek ve önerilerini dikkate almak ve bu bilgiler ışığında gerekli düzenlemeleri yapmak,
- Müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak için çalışanları sürekli geliştirmek, eğitim vermek,
- Pazar payını artırmak için yeni müşteriler elde etmek ve mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak,
- Kârlılığını artırmak için şirket içi işlemlerin daha verimli ve müşteri odaklı gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Kaliteyi geliştirmek için sürekli çalışmak,
- Faaliyetleri tek çatı altında yürütmek,
- Taşeron firma kullanmamak,
- Üst düzey hizmet anlayışı sunmak.(Firma internet sitesi,2011)

### **3.8. Araştırma Bulguları**

X İşletmesinin Kalite Müdürü ve asistanı ile yapılan görüşmede, EK-1’da yer alan mülakat soruları üzerine konuşulmuş ve bilgiler edinilmiştir. Kalite Müdürü’nden alınan

bilgiye göre firmada daha önce finansal değerlendirmeye dayalı klasik performans değerleme yöntemleri kullanılmıştır. Fakat sadece finansal olarak değerlendirme performans açısından sağlıklı sonuçlar elde etmede yeterli olmamıştır. Bu nedenle DÖK uygulamaya ihtiyaç duyulmuştur.

X İşletmesi DÖK'e ihtiyaç nedenlerini beş ana başlık altında ele alabilmektedir. Bunlar; Stratejilerin anlaşılabilir iş hedeflerine dönüştürülmesi, tüm çabaları aynı stratejik yöne yönlendirme, strateji ve uygulama sonuçlarını her seviyedeki çalışanlarla paylaşma, kurumsal performans izleme ve finansal performans değerlemede yalnızca finansal kriterlerin yetersiz kalması sonucu performansı tüm boyutlarıyla değerleme ihtiyacı.(Kişisel görüşme,2011) Bu ihtiyaçların nedenlerinin detayları aşağıdaki maddeler halinde açıklanabilmektedir.

- Performans ile ilgili bilgilerin hızlı biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı,
- Stratejilerin her seviyedeki çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi,
- Performans kriterlerini daha sağlıklı ölçümleme ihtiyacı,
- Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı,
- Strateji, performans, ölçüm ve benzeri konularda benimseme sağlamak,
- Firma stratejilerinin ve uzun vadeli hedeflerinin firma çalışanları tarafından paylaşılması ihtiyacı,
- Çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilme ihtiyacı,
- Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri ihtiyacı,
- Firmadaki yönetici ve çalışanların bilgi donanımının belirlenmesi ihtiyacı,
- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturma ihtiyacı,
- Süreçlerin gözlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ihtiyacı,
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurma ihtiyacı,

- Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı,
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğu,
- Finansal performans değerlemede kullanılan bütçe yönteminin tek başına yetersiz kalmaya başlaması (Kişisel görüşme,2011)

X işletmesinde bu nedenlerden dolayı 2009 yılında yapılan stratejik planlama toplantısında alınan kararla Mart ayından itibaren Dengeli Ölçü Kart uygulamasına karar verilmiş olup düzenli olarak iki yıldır uygulanmaktadır.

DÖK uygulama süreçleri ise şu şekilde gerçekleştirilmektedir. DÖK öncesinde strateji ve hedefler belirlenip, DÖK uygulama sürecinde bu hedefler tutturulmaya çalışılmaktadır. DÖK sonrasında ise hedeflere ulaşılmış mı, ulaşılma derecesi ne kadar gerçekleşmiş bu değerlere bakılmaktadır. Elde edilen sonuca göre yeni hedef ve strateji belirlenmektedir. Eğer DÖK değerlendirme raporu sonucu hedeflere ulaşılmışsa en yüksek puan (yüz), ulaşılammışsa formülasyona göre bir puan verilmektedir.

X İşletmesinin 2010 yılında DÖK uygulaması için kullanılan kriterlere değinecek olursak: DÖK Modelinde finansal boyut amaçları; kârlılığı artırmak, büyümek, verimliliği artırmak, satışlardaki gider oranı ve stok bekleme günü olarak belirlenmiştir.

Literatürde müşteri boyutu olarak adlandırılan boyut firmada müşteri ve toplum boyutu olarak adlandırılmıştır. Müşteri ve toplum boyutunda belirlenen stratejik amaçlar; müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti oranı, ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi, sosyal sorumluluk ve etkinlik ve müşteri dönüşüm oranıdır.

Şirket içi işlevler boyutu firmada işletmecilik (süreçler) boyutu olarak adlandırılmaktadır. İşletmecilik (süreçler) boyutunda belirlenen stratejik amaçlar, tüm üretim ve hizmet verimliliğini artırmak, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve enerji giderleri/satışlar oranıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutu da firmada öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmaktadır. Öğrenme, büyüme ve gelişme boyutunda belirlenen stratejik amaçlar; çalışanların eğitimi, çalışanların tatmin ve memnuniyeti, çalışanların kalıcılığı

ve çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarıdır. Tablo 11’de X İşletmesinin Dengeli Ölçü Kart stratejik amaçları gösterilmektedir.

**Tablo 11: Dengeli Ölçü Kart Stratejik Amaçları**

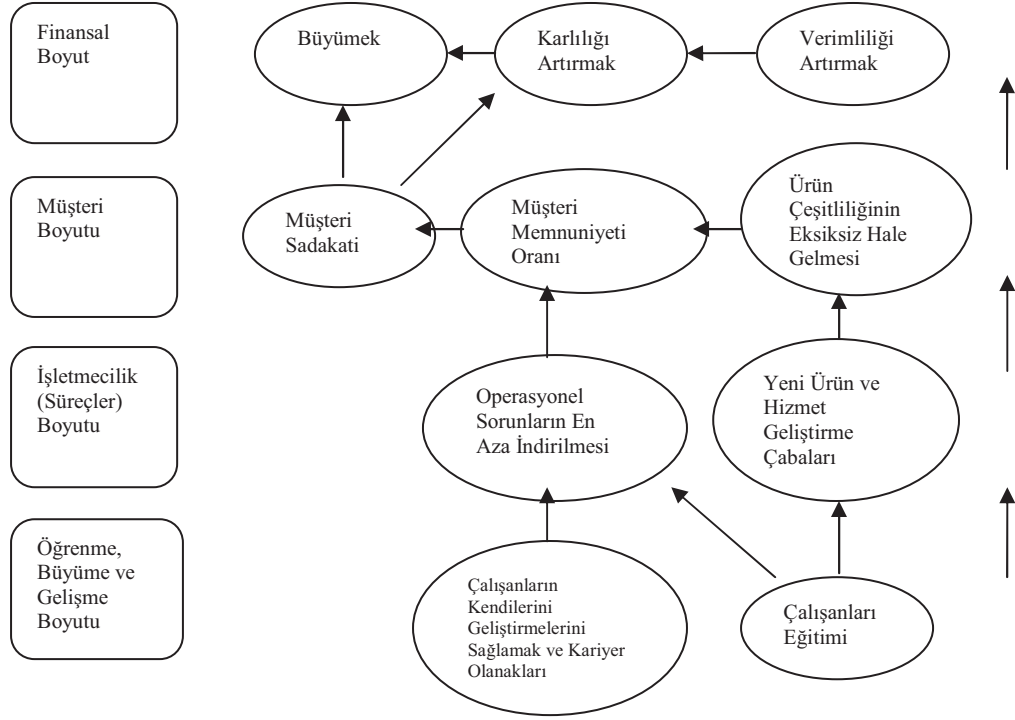
BOYUTLAR	STRATEJİK AMAÇLAR				
<b>Finansal Boyut</b>	Karlılığı Artırmak	Büyüme	Verimliliği Artırmak	Maliyetlerin Düşürülmesi	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Seviyenin Altına Çekmek
<b>Müşteri Boyutu</b>	Müşteri Sadakati	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi	Sosyal Sorumluluk ve Etkinlik	Müşteri Dönüşüm Oranı
<b>Şirket İçi İşlevler Boyutu</b>	Envanter Kullanım Oranı	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Enerji Giderleri/Satış Oranları	
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	Çalışanların Kalıcılığı	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	

### X İşletmesi 2010 Strateji Haritası

DÖK’ün belirlenen boyutları ve kritik başarı faktörleri strateji haritası olarak bir araya alındığında tüm stratejik unsurlar arasındaki sebep-sonuç ilişkileri net olarak görülmektedir.

Genel olarak strateji haritasında yer alan boyutlardan öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu işletmecilik (süreçler) boyutunu, işletmecilik (süreçler) boyutu müşteri ve toplum boyutunu, müşteri ve toplum boyutu da finansal boyutu desteklemektedir. Şekil 11’deki strateji haritasında yer alan öğrenme, büyüme ve gelişme boyutundaki gelişmeler işletmecilik (süreçler) boyutunun performansını artırır. İşletmecilik (süreçler) boyutundaki gelişmeler müşteri ve toplum boyutundaki iyileşmeleri ortaya çıkarır. Müşteri ve toplum boyutundaki iyileşmeler de finansal boyutta kârlılığı, verimliliği, büyümeyi artırır. Öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların eğitimi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarını olumlu etkileyecektir. Çalışanların eğitimi işletmecilik (süreçler) boyutunda ise operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve yeni ürün ve hizmet geliştirme çabalarını desteklemektedir. Öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarının olması işletmecilik (süreçler) boyutu kriterlerinden yeni ürün geliştirme çabalarına olumlu etki yapacaktır.

**Şekil 11: X İşletmesi Strateji Haritası**



İşletmecilik (süreçler) boyutundaki operasyonel sorunların en aza indirilmesi kriteri de müşteri ve toplum boyutundaki müşteri memnuniyeti kriterini desteklemektedir. İşletmecilik (süreçler) boyutunda yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, müşteri ve toplum boyutundaki ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi kriterini olumlu etkilemektedir. Müşteri ve toplum boyutunda ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi müşteri memnuniyetini artıracaktır. Müşteri memnuniyetinin artması da müşteri sadakatini oluşturacaktır. Müşteri ve toplum boyutunda sadık müşterinin oluşması finansal boyutta büyümeyi olumlu etkileyecektir. Finansal boyuttaki büyüme kârlılığı artıracaktır. Finansal boyutta verimliliğin artması da kârlılığı artıracaktır.

X İşletmesinin stratejik amaçlar tablosu, firmanın vizyon, misyon değerlerinden yola çıkılarak, finansal, müşteri ve toplum, işletmecilik (süreçler) ve öğrenme, büyüme ve gelişme açılarından oluşturulmuştur. Bu durum Tablo 12’de gösterilmektedir.



**Tablo 12: X İşletmesi Finans, Müşteri ve Toplum, İşletmecilik (Süreçler), Öğrenme,Büyüme ve Gelişme Açısından Amaçlar Tablosu**

STRATEJİK AMAÇLAR		AÇIKLAMA
<b>FİNANSAL AÇIDAN</b>		
<b>F1</b>	Karlılığı Artırmak	Kar/Satılan Malın Maliyeti, Brüt Kar/ Satış Oranını Artırmak, Gider/Ciro tutturma oranı, Net Kar Tutturma Oranı
<b>F2</b>	Büyüme	Cari Enflasyon Üzerinde Büyüme Sağlamak, Bütçe Satışlarını Tutturmak
<b>F3</b>	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranını Sürekli Azaltmak,Ham Sayım Tutarlılığını Sağlamak
<b>F4</b>	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranını Düşürmek,Hareket Görmeyen Stok Sayısını Azaltmak,Sayım Takviminine Uyum, Sayım Noksan/Fazlalıklarını Azaltmak
<b>F5</b>	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Sürenin Altına Çekmek	Stok Bekleme Oranını Azaltmak,Eksi Stoklar Miktarsal Tutarı Azaltmak,Eksi Stoklar Tutarsal Olarak Azaltmak
<b>MÜŞTERİ VE TOPLUM AÇISINDAN</b>		
<b>M1</b>	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığını Sağlamak
<b>M2</b>	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Memnuniyet ya da Memnuniyetsizlik Bildiren Anketlerle Geri Dönüşümün Sağlanması, İnternet Şikayet Sayısını Azaltmak,Müşteri Başına Satış Tutarı
<b>M3</b>	Ürün Çeşitliliğin Eksiksiz Hale Gelmesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri, Kalite Tetkiki
<b>İŞLETMECİLİK (SÜREÇLER) AÇISINDAN</b>		
<b>S1</b>	Tüm Üretim ve Hizmet Verimliliğini Artırmak	Envanter Kullanım Oranını Artırmak,Taze Ürün Grupları Başarısı
<b>S2</b>	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Her Altı Ayda Bir 5 Yeni Hizmet Geliştirmek, İnsört Başarısı
<b>S3</b>	Operasyonel Sorunların En Aza İndirmeleri	Fire/Satış Oranını Azaltmak,Genel Denetimler, Özel Denetimler,DÖF Değerlendirmesi
<b>S4</b>	Enerji Giderleri/Satışlar Oranı	Enerji Giderleri/Satışlar Oranını Azaltmak
<b>ÖĞRENME,BÜYÜME VE GELİŞME AÇISINDAN</b>		
<b>O1</b>	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Mesleki Bilgilerini Artırmak İçin Eğitim Vermek,Eğitim Sınav Değerlendirme Başarısı
<b>O2</b>	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	Çalışanların İşini Severek Yapması ve Kendilerini Mutlu Hissetmelerini Sağlamak
<b>O3</b>	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Çalışanların Kendilerini Daha İyi Hissetmeleri ve İşlerini Severek Yapmaları Amacıyla Kendilerini Geliştirmelerine İmkan Vermek
<b>O4</b>	Çalışanların Kalıcılığı	Çalışanların İşlerinden Memnun Olması Dolayısıyla İşlerine Devamlılığı Artırmak

Tablo 12’ de X İşletmesinin finansal, müşteri ve toplum, işletmecilik (süreçler) ve öğrenme,büyüme ve gelişme boyutları bakımından stratejik amaçları ve bu amaçlara yönelik açıklamalar yer almaktadır.

Kullanılan finansal ölçüler yöneticilerin memnuniyetini veya şikâyetlerini ölçmeye yönelik göstergelerdir. Müşterilere yönelik belirlenen ölçüler, müşteri memnuniyetini ve müşterilerin firmaya olan bakış açılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Şirket içi işlevler boyutu da müşteriler ve yöneticilerin memnuniyet veya memnuniyetsizliğini bir

arada değerlendirmeye yöneliktir. ğrenme ve gelişmeye yönelik belirlenen ltler yönetici ve çalışanların memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini değerlendirmeye yöneliktir.

**Tablo 13: Finansal Boyut X İşletme ltleri ile Literatür ltleri Karşılaştırması**

X İşletme ltleri	Literatürde Yer Alan ltler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Karlılık Oranı; Kar/SMM-Brüt Kar/Satışlar</li><li>• Gider/Ciro Tutturma Oranı</li><li>• Net Kar Tutturma Oranı</li><li>• Satışlardaki Artış Oranı</li><li>• Ham Sayım Tutarlılığı</li><li>• Satışlardaki Gider Oranı</li><li>• Hareket Görmeyen Stok</li><li>• Sayım Takviminine Uyum</li><li>• Sayım Fazla/Noksan Giriş-ıkışı</li><li>• Stok Devir Hızı</li><li>• Eksi Stoklar Miktersal</li><li>• Eksi Stoklar Tutarsal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satış ve karlardaki yıllık artış</li><li>• Yeni mamullerin satış yüzdesi</li><li>• Mamul ve müşteri karlılığı</li><li>• Mamullerin birim maliyeti</li><li>• Müşterilerin birim maliyeti</li><li>• Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma</li><li>• Varlık sermayesi devir hızı</li><li>• Ekonomik katma değer</li></ul>

Tablo 13’de X İşletmesinde kullanılan finansal kriterlerle literatürde sıkça kullanılan kriterler karşılaştırılmıştır. X İşletmesinde kullanılan ltler; karlılık oranı, gider/ciro tutturma oranı, net kar tutturma oranı, satışlardaki artış oranı, ham sayım tutarlılığı, satışlardaki gider oranı, hareket görmeyen stok, sayım takviminine uyum, sayım falza/noksan giriş-çıkışı, stok devir hızı, eksi stoklar miktersal ve eksi stoklar tutarsal olmak üzere 12 tanedir. Literatürde genelde yer verilen ltler ise; satış ve karlardaki yıllık artış, yeni mamullerin satış yüzdesi, mamul ve müşteri karlılığı, mamullerin birim maliyeti, müşterilerin birim maliyeti, yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma, varlık sermayesi devir hızı ve ekonomik katma değerdir. Dengeli l Kart’ta kullanılan ltler, stratejik amaçlara göre belirlenmekte ve sektörden sektöre firmadan firmaya ve yapılan hizmete göre değişmektedir. X işletmesi perakende mağazacılık sektöründe faaliyet gösterdiği için finansal ltler oluşturulurken daha çok stok ve satış bazlı ltler üzerinde durulmuştur.

**Tablo 14: Finansal Açıdan Ölçütler Tablosu**

Stratejik Amaçlar		Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
F1	Karlılığı Artırmak	Karlılık Oranı(%)	Kar/S.M.M.	%20	%21
			Brüt Kar/Satışlar	%16	%17
		Gider/Ciro Tutturma Oranı (%)		%18,50	%23,74
		Net Kar Tutturma Oranı(%)		%42	%38
F2	Büyüme	Satışlardaki Artış Oranı (%)		Cari enf. Oranı(%5.5) +%10	%30
		Bütçe Satışlarını Tutturma Oranı(%)		%25	%30
F3	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranı(%)		%40	%50
		Ham Sayım Tutarlılığı	Mevcut Tutar/Sayım Tutarı= 1	1	1,50
F4	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranı(%)		%14	%16
		Hareket Görmeyen Stok	Hareket Görmeyen Stok Tutarı/Envanter Ort.Tutarı	4	8
		Sayım Takviminine Uyum	Planlanan/Gerçekleşen Ort.	107	107
		Sayım Fazla/Noksan Giriş-Çıkışı	Sayım Giriş Çıkışlar Toplamı/Alışlar Toplamı	0,05	0,02
F5	Stok Bekleme Günü	İlgili Dönem/Stok Devir Hızı	Stok Devir Hızı=S.M.M./Ortalama Mal Mevcudu	45 gün	40 gün
		Eski Stoklar Miktersal	Eski Stok Sayısı/Toplam Stok Sayısı	0,10	0,20
		Eski Stoklar Tutarsal	Eski Stok Tutarları/SMM+Transfer Çıkan	0,05	0,15

Tablo 14’de finansal açıdan stratejik hedefler, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. X işletmesinde kârlılığı ölçmek için Kâr/Satılan Malın Maliyeti, Toplam Kâr/Satışlar, Gider/Ciro Tutturma ve Net Kar Tutturma oranları kullanılmaktadır. Kâr/Satılan Malın Maliyeti oranı %20 olarak hedeflenmiştir, %21 oranında gerçekleşmiştir. Kâr/Toplam Satışlar oranı %16 olarak hedeflenmiş %17 oranında gerçekleşmiştir. Gider/Ciro Tutturma Oranı %18,50 olarak hedeflenmiş, %23,74 olarak gerçekleşmiştir. Net Kar Tutturma Oranı %42 olarak hedeflenmiş, %38 olarak gerçekleşmiştir. Firmada kârlılık oranlarının net kar tutturma oranında hedeflenenin altında kalınmasına rağmen genel olarak beklenenin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.

X İşletmesinin büyümesi satışlardaki artış ve bütçe satışlarını tutturma oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Satışlardaki artış oranının 2010 yılındaki cari enflasyon oranı (%5.5)+%10 olarak hedeflendiği görülmektedir. Bu oran %30 olarak gerçekleşmiştir ve satışlardaki artış oranının hedeflenenin üzerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Bütçe satışlarını tutturma oranı %25 hedeflenmiş, %30 olarak gerçekleşmiştir. X İşletmesi bütçe satışlarını tutturma oranında beklenenin üzerinde başarı sağlamıştır.

Finansal göstergelerden verimliliği ölçmek için iş gücü devir oranı ve ham sayım tutarlılığı baz alınmaktadır. İş gücü devir oranının %40 olarak hedeflendiği, %50 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Firmanın hizmet yelpazesini genişletmesiyle çalışan sayısı da artmakta dolayısıyla firmada sirkülasyon çok fazla gerçekleşmektedir. Firma iş gücü devir oranını düşürmek istesede alt kademe çalışan sayısının fazla olması ile bu oran hedeflenenden yüksek çıkmıştır. Ham sayım tutarlılığı yani mevcut tutarın sayım sonucu oluşan tutara oranı 1 olarak hedeflenmiş ancak 1,50 olarak gerçekleşmiştir. Bu duruma bakıldığında ham sayım tutarında X İşletmesi istenilen düzeyde değildir. Bu durum fire tutarlarının tahmin edilenden fazla gerçekleşmesinden oluşabilmektedir.

Maliyetin düşürülmesi stratejik amacının ölçütleri; satışlardaki gider oranı, hareket görmeyen stok, sayım takvimine uyum ve sayım fazla/noksan giriş- çıkışı olarak belirlenmiştir. Satışlardaki gider oranı %14 olarak hedeflenmiş %16 olarak gerçekleşmiştir. Oranda çok fazla artışın olması istenmeyen bir durumdur ancak artışın çok fazla olmadığı görülmektedir. Hareket görmeyen stok 4 olarak hedeflenmiş ancak 8 olarak gerçekleşmiştir. Hareket görmeyen stoğun fazla olması iyi bir durum değildir. Firmada tahmin edilenden fazla hareket görmeyen stoğun bulunması verimliliği ve karlılığı düşürecektir. X işletmesinde yıl içinde 107 adet sayım yapılacağı hedeflenmiş ve bu hedef gerçekleştirilmiştir. Sayım giriş- çıkışlarının toplam alışlara oranı 0,05 olarak hedeflenmiş 0,02 olarak gerçekleşmiştir. Stok bekleme günü 45 günden 40 güne düşmüştür. Stok bekleme gününün mümkün olduğunca az olması istenir, şirkette stok bekleme gününün azaldığı görülmektedir. Eksi Stoklar miktarsal olarak 0,10 olarak hedeflenmiş 0,20 gerçekleşmiştir. Bu duruma bakıldığında X işletmesinin stoklarının çok çabuk tükendiğinin ve bu nedenle yenilenmesi gerektiği sonucuna ulaşabilmektedir. Eksi stoklar tutarsal olarak bakıldığında ise 0,05 olarak tahmin edilmiş ancak 0,10 olarak gerçekleşmiştir. X işletmesinde bu durumda tahmin ettiğinden daha az fiyatlı

ürünlerin elinden çabuk tükendiği yorumlanabilmektedir. Oranlardaki artış ve azalışlara baktığımızda firmanın genel olarak, finansal performans göstergeleri açısından başarılı olduğunu söylenebilmektedir.

**Tablo 15: Müşteri Boyutu X İşletme Ölçütleri ile Literatür Ölçütleri Karşılaştırması**

X İşletme Ölçütleri	Literatürde Yer Alan Ölçütler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Müşteri devamlılığı</li><li>• Müşteri ile yapılan anketler sonucu elde edilen oran</li><li>• İnternet şikayet sayısı</li><li>• Müşteri başına satış tutarı</li><li>• Satın alma ihtiyaç anketleri</li><li>• Kalite tetkiki</li><li>• Sosyal sorumluluk projeleri</li><li>• Fişli müşteri sayısı</li><li>• Meçhul müşteri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pazar payı yüzdesi</li><li>• Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış</li><li>• Siparişlerin karşılanması</li><li>• İlişkide bulunulan müşteri sayısı</li><li>• Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat</li><li>• İade yüzdesi</li><li>• Müşteri sayısı, satış hacmi</li></ul>

Tablo 15’de X işletmesinin müşteri boyut ölçütleri ile literatürde sıklıkla kullanılan müşteri boyut ölçütleri karşılaştırılmıştır. X işletmesinin müşteri ve toplum boyutuna ait ölçütler; müşteri devamlılığı, müşteri ile yapılan anketler sonucu elde edilen oran, internet şikayet sayısı, müşteri başına satış tutarı, satın alma ihtiyaç anketleri, kalite tetkiki, sosyal sorumluluk projeleri, fişli müşteri sayısı ve meçhul müşteri olmak üzere 10 adettir. Literatürde yer alan müşteri boyut ölçütleri ise, pazar payı yüzdesi, gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış, siparişlerin karşılanması, ilişkide bulunulan müşteri sayısı, sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat, iade yüzdesi, müşteri sayısı ve satış hacmidir. X işletmesi ölçütlerine bakıldığında müşteri ihtiyaçlarına cevap vererek mevcut müşterilerin devamlılığını sağlayıp, sosyal sorumluluk projeleriyle de firma imajını artırmak ana hedefi olduğu görülmektedir. Satışlarını artırmak için firma yeni müşteriler elde etmelidir. Bu nedenle bundan sonraki uygulanacak DÖK uygulamalarında yeni müşteri hedefi eklenebilir.

**Tablo 16: Müşteri Ve Toplum Açısından Ölçütler Tablosu**

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
M1	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığı (%)	%10	%8
M2	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Müşterilerle Yapılan Anketler Sonucu Elde Edilen Oran(%)	%88	%84
		İnternet Şikayet Sayısı	50	85
		Müşteri Başına Satış Tutarı	Mağaza+Cafe+Market	150
M3	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri(%)	%25	%30
		Kalite Tetkiki	1	0
M4	Sosyal Sorumluluk ve Etkinlik	Sosyal Sorumluluk Projeleri	18	31
M5	Müşteri Dönüşüm Oranı	Fişli Müşteri Sayısı	400.000	510.100
		Meçhul Müşteri Sayısı	36	40

Tablo 16’da müşteriler açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Firma için müşteri sadakati oluşturmak açısından firmayı tercih eden müşteri sayısı önemlidir. Firmada müşteri devamlılığı oranı %10 olarak hedeflenmiş, %8 olarak gerçekleşmiştir. Bu orana bakıldığında müşteri devamlılığı hedeflenenin altında gerçekleşmiştir. Bunun nedeni araştırıldığında müşterilerinin başka firmaları tercih etmelerinin nedeni benzer ürünlere daha az fiyat ödeme amacı olduğu görülmüştür. Bu nedenle X işletmesi fiyat rekabetini sağlamak ve müşteri devamlılığını istenilen düzeyde tutmak için pazar araştırması yaparak rekabet edilecek ürünler hakkında bilgi toplayıp belli günler o ürünlerde indirimli fiyat kampanyaları uygulamayı düşünmektedir. Bu sayede müşteri devamlılığı oranının artacağı düşünülmektedir.

Müşteri memnuniyeti oranı müşterilere yapılan anketlerle değerlendirilmektedir. Her yıl olumsuz anket dolduran müşterilerden 70 kişi aranarak görüşleri alınmakta ve değerlendirilmektedir. %88 olarak hedeflenen müşteri memnuniyeti oranının %84 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Yüksek ürün fiyatları müşteri devamlılığında da

etkili olmaktadır. İnternet şikayet sayısı 50 olarak hedeflenmiş 85 olarak gerçekleşmiştir. İnternet kullanımının yaygınlaşmasından ve kolay erişilebilir olmasından dolayı internet şikayet sayıları artmıştır. Müşteri başına satış tutarı 150 TL olarak belirlenmiş 175 TL gerçekleşmiştir. Bu sonuca bakıldığında müşterilerin satın alma oranı artmakta ve bunun sonucunda satış tutarı artmaktadır. Bu sonuca göre X işletmesinin yüksek gelirli müşteri sayısının toplam müşteri sayısı içinde artması nedeniyle kişi başına satış tutarı artmış olabileceği yorumlanabilir.

Ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesini ölçmek için satın alma ihtiyaç anketleri düzenlenmektedir. Burada hedeflenen %25, oranın %30 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Müşteriler satın alma ihtiyaç anketlerinde ihtiyaç duydukları ve almak istedikleri ürünleri belirterek işletmeye ürün çeşitliliği konusunda yardımcı olmaktadır. X işletmesi 1 adet kalite tetkiki uygulaması yapmayı hedeflemiş olmasına rağmen bu hedefi gerçekleştirmede başarısız olmuştur. X işletmesinde toplam kalite yöntemi uygulanmaktadır. Toplam kalite yönteminde kalite tetkikleri kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçların planlanan düzenlemelere uyup uymadığının, bu düzenlemelerin istenilen amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının ve düzenlemelerin etkin olarak uygulanıp uygulanmadığının dökümanlara göre incelenmesidir. X işletmesi müşteri boyutunda kalite tetkiki ölçütü kullanarak uygulanan yöntemler arasında bütünlük bir yapı oluşturmak istemiştir. Ancak henüz istenilen hedefin altında kalmıştır. Sosyal sorumluluk projeleri 18 olarak hedeflenmiş gerçekleşen proje sayısı 31 olmuştur. X işletmesi hedeflediğinin neredeyse iki katı kadar sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirmiştir. Fişli müşteri sayısı 400.000 olarak hedeflenmiş 510.100 olarak gerçekleşmiştir. Meçhul müşteri sayısı 36 olarak hedeflenmiş, 40 olarak gerçekleşmiştir. Meçhul müşteri, X işletmesinin müşterisi olmayan ancak en az 1 kere X işletmesinden ürün satın alan müşterilere denmektedir. Müşteri açısından hedeflenen oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak müşteri performans göstergeleri açısından da başarılı olduğunu söylenebilmektedir.

**Tablo 17: Şirket İçi İşlevler Boyutu X İşletme Ölçütleri ile Literatür Ölçütleri Karşılaştırması**

X İşletme Ölçütleri	Literatürde Yer Alan Ölçütler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envanter kullanım oranı</li><li>• Taze ürün grupları başarısı</li><li>• Yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları</li><li>• İnsört başarısı</li><li>• Fire/Satış Oranı</li><li>• Genel denetimler</li><li>• Özel denetimler</li><li>• DÖF değerlendirmesi</li><li>• Enerji giderleri/satış oranları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamül</li><li>• Kalite maliyetleri</li><li>• Hatalı mamul yüzdesi</li><li>• Üretim süreç etkinliği</li><li>• Hata oranında azalma</li><li>• Katma değer analizi</li><li>• Yeni mamul satışları</li><li>• Yeni mamule talep sayısı</li><li>• İş gören anketleri</li></ul>

Tablo 17’de X işletmesinin şirket içi işlevler boyut ölçütleri ile literatürde yer alan içsel süreçler boyut ölçütleri karşılaştırılmıştır. X işletmesinin şirket içi işlevler boyut ölçütleri; envanter kullanım oranı, taze ürün grupları başarısı, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, insört başarısı, fire/satış oranı, genel denetimler, özel denetimler, DÖF değerlendirmesi, enerji giderleri/satış oranları olmak üzere toplam 9 adettir. Literatürde yer alan şirket içi işlevler boyut ölçütleri; yeni mamul sayısı/planlanan yeni mamul, kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi, üretim süreç etkinliği, hata oranında azalma, katma değer analizi, yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı ve işgören anketleridir. X işletmesinin şirket içi işlevler boyutuna baktığımızda amaçlanan hedefleri ölçebilecek nitelikte göstergeler olduğu söylenebilmektedir.



**Tablo 18: İşletmecilik (Süreçler) Açısından Ölçüler Tablosu**

Stratejik Amaçlar		Kullanılan ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
S1	Tüm üretim ve hizmet verimliliğini artırmak	Envanter kullanım oranı(%)	Hareket görmeyen stoklar/ortalama stoklar	%9	%11
		Taze Ürün Grupları Başarısı	Satış Tutarı/Çıktı Tutarı	%80	%93
S2	Yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları	Yıllık belirlenen yeni hizmet sayısı		8	5
		İnsört Başarısı	Yeni Hizmet Uygulama	6	5
S3	Operasyonel sorunların en aza indirilmesi	Fire/satış oranı		%0,005	%0,003
		Genel Denetimler		50	64
		Özel Denetimler		10	25
		DÖF Değerlendirmesi		60	90
S4	Enerji giderleri	Enerji giderleri/satış oranları(%)		%0.85	%0,70

Tablo 18’de işletmecilik (süreçler) açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. İşletmecilik boyutunda üretim ve hizmet verimliliğini ölçmede kullanılan gösterge envanter kullanım oranıdır. Envanter kullanım oranı için hedeflenen oran %9, gerçekleşen oran %11’dir. Taze ürün gruplar başarısı %80 olarak hedeflenmiş % 93 olarak gerçekleşmiştir. X işletmesi elinde bulunan ömrü çabuk tükenen taze grupları satışlarında %13 daha fazla başarı elde etmiştir. Envanter kullanım oranı hareket görmeyen stokların ortalama stoklara oranıyla formülize edilmiştir. Gerçekleşen orana bakıldığında hedeflenenden %2 daha fazla gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu durum hareket görmeyen stokların ortalama stoklara göre arttığını gösterir. X işletmesi hareket görmeyen stoklarını eritmek amacıyla indirim ve promosyonlar uygulamaya karar vermiştir.

Yeni ürün ve hizmet geliştirme çalışmaları, yıllık olarak belirlenen yeni hizmetlerin gerçekleştirilmesiyle ölçülmektedir. Bir yıl için 8 yeni hizmet hedeflenmiş bunlardan 5 tanesi gerçekleşmiştir. İnsört başarısı yani uygulamaya koyulan yeni hizmet sayısı 6 olarak belirlenmesine rağmen 5 adet yeni hizmet sayısı uygulamaya geçilmiştir. DÖK sonucuna göre hedeflenenden daha az hizmet ortaya koyulmuştur. Bununla birlikte belirlediği 5 yeni hizmetin hepsi uygulamaya konulmuştur.

Operasyonel sorunların azalmasını ölçmek için fire oranı belirlenmiştir. Fire oranı %0,005 olarak hedeflenmiş, %0,003 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum fire oranının azaldığını göstermekle beraber işletme açısından başarılı bir sonuç olduğu söylenebilir. X işletmesinde 50 adet genel denetim hedeflemiş olup 64 adet genel denetim yapılmıştır. Buradan X işletmesinin denetime önem verdiği ve hedeflediğinden daha fazla denetim yapıldığı sonucuna varılmaktadır. Özel denetim ise işletmenin bir bölümünde derinlemesine yapılan denetimlerdir. 10 olarak hedeflenen özel denetim sayısı 25 olarak gerçekleştirilmiştir. X işletmesi kalite tetkikine önem vermekte ve bunun sonucunda DÖF değerlendirmeleri oluşmaktadır. DÖF değerlendirmeleriyle işletme düzgün gitmeyen aksayan yönlerine karşı önleyici ve düzeltici önlemler almaktadır. 60 olarak hedeflenen DÖF sayısı 90 olarak gerçekleştirilmiştir. DÖF sayesinde dönemsel değerlendirmeler sonucunda aksayan yönler için önlemler ve düzeltmeler yapılabilmekte problemlere karşı zamanında önlemler alınarak sapmaların önüne geçilmeye çalışılmaktadır. DÖF değerlendirme sayısının artmasının olumlu yorumlanabilmesiyle birlikte işletmenin hedeflere ulaşmada zorluk çektiği söylenebilir.

Enerji giderlerini ölçmek açısından belirlenen enerji giderleri/satışlar oranı %0.85 olarak hedeflenmiş, %0,70 olarak gerçekleşmiştir. Enerji giderlerinin mümkün olduğunca az olması istenmektedir. X işletmesi enerji giderleri/satışlar oranında başarılıdır. İşletmecilik boyutu kriterlerinde gerçekleşen oranların finansal ve müşteri boyutunda gerçekleşen oranlar kadar iyi olmadığını söylenebilmektedir.

**Tablo 19: Öğrenme,Büyüme ve Gelişme Boyutu X İşletme Ölçütleri ile Literatür Ölçütleri Karşılaştırması**

X İşletme Ölçütleri	Literatürde Yer Alan Ölçütler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişi başına eğitim süresi</li> <li>• Eğitim sınav değerlendirmeleri</li> <li>• İşgücü devir oranı</li> <li>• İşçilik maliyeti(verimliliği)</li> <li>• Personel başına satış tutarı</li> <li>• Kalite çemberleri, ekip çalışması</li> <li>• Memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranı</li> <li>• Sirkülasyon oranı</li> <li>• Kıdem oranı</li> <li>• Part time'dan full time'a geçiş</li> <li>• Terfi sayısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni mamullerden elde edilen satışlar</li> <li>• Ar&amp;Ge harcamaları</li> <li>• Tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı</li> <li>• Çalışan tatmini</li> <li>• Çalışan devir hızı</li> <li>• Çalışanların dönemlik incelenmesi</li> <li>• Yeni mamullerden elde edilen satışlar</li> <li>• Yeni mamulleri geliştirme süresi</li> </ul>

Tablo 19’da öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu ölçütleri açısından X işletmesi ve literatür ölçütleri karşılatırılmıştır. X işletmesi öğrenme,büyüme ve gelişme boyutu ölçütleri; kişi başına eğitim süresi, eğitim sınav değerlendirmeleri, işgücü devir oranı, işçilik maliyeti, personel başına satış tutarı, kalite çemberleri, ekip çalışmaları, memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranı, sirkülasyon oranı, kıdem oranı, part time’den full time’a geçiş ve terfi sayısı olmak üzere 11 adettir. Literatürde sıklıkla yer alan ölçütler ise; yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı, çalışan tatmini, çalışan devir hızı, çalışanların dönemlik incelenmesi, yeni mamullerden elde edilen satışlar ve yeni mamullerin geliştirme süresidir. Öğrenme ve gelişme boyutunun ölçütlerine baktığımızda genelde çalışan kalıcılığı ve çalışan memnuniyeti üzerine oluşturulan ölçütlerden oluşturulduğu görülmektedir.

**Tablo 20: Öğrenme,Büyüme ve Gelişme Açısından Ölçüler Tablosu**

Stratejik Amaçlar		Kullanılan Ölçütler	Hedef	Gerçekleşen
O1	Çalışanların Eğitimi	Kişi Başına Eğitim Süresi(Saat)Yıllık	36 saat	30 saat
		Eğitim Sınav Değerlendirmeleri	24	30
O2	Çalışanların Tatmini ve Eğitimi	İş Gücü Devir Oranı (%)	%40	%50
		İşçilik Maliyeti(Verimliliği)	11,3	14,2
		Personel Başına Satış Tutarı	0,90	0,75
		Kalite Çemberleri (Ekip Çalışması)	2	3
O3	Çalışanların Kalıcılığı	Memnuniyet Sonucu İşe Devam Edenlerin Oranı (%) (10 Yıllık)	%15	%10
		Sirkülasyon Oranı (%)	%7	%10
		Kıdem Oranı	%4	%3,92
O4	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Part Time’den Full Time’a Geçiş	%40	%35
		Terfi Sayısı	5	2

Tablo 20’de öğrenme, büyüme ve gelişme açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Çalışanlara verilen eğitim için kullanılan ölçüt, kişi başına toplam eğitim süresi ve eğitim sınav değerlendirmeleridir. Kişi başına toplam eğitim süresi açısından hedef yılda 36 saat olarak belirlenmiş, 30 saat gerçekleşmiştir. Eğitim süresi hedeflenin altında gerçekleşmiştir. Eğitim sınav değerlendirmeleri sonucu 70 puandan az puan alan personel sayısı 24 olarak hedeflenmiş ancak 30 olarak gerçekleşmiştir. 70 puandan az puan alan personellere tekrar başarısız olunan eğitimler aldırılmış ve sınavlar tekrar yapılmıştır. Bu nedenle hem zaman hemde eğitim maliyeti açısından olumsuz etkilenilmiştir.

Çalışanların tatmini ve memnuniyetini ölçmede kullanılan ölçüt, iş gücü devir oranı, işçilik maliyeti, personel başına satış tutarı ve kalite çemberleridir. İş gücü devir oranı %40 olarak hedeflenmiş ve %50 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama personel sayısına göre daha fazla çalışan işten ayrılmıştır. İşçilik maliyeti 11,3 olarak belirlenmiş 14,2 gerçekleşmiştir. İşçilik maliyetleri hedeflenenden daha yüksek gerçekleşmiştir. Personellere hedeflenenden daha fazla ücret verilmektedir. Bu oranı olumsuz etkileyen bir başka etken işgücü devir oranının fazla olmasıdır. Personel başına satış tutarı toplam personel sayısının %90 olarak belirlenmiş %75 gerçekleşmiştir. 2 adet kalite çemberleri oluşturulması hedeflenilmiş 3 adet ekip çalışması gerçekleşmiştir.

Çalışanların kalıcılığı, memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranı, sirkülasyon oranı ve kıdem oranına bakılarak ölçülmektedir. Çalışanların devam oranı (10 yıllık) %15 olarak belirlenmiş; %10 olarak gerçekleşmiştir. Sirkülasyon oranı 3 aylık %7 olarak hedeflenmiş %10 olarak gerçekleşmiştir. Sirkülasyon oranı istenilenden fazla gerçekleşmiştir. Kıdem oranı %4 olarak hedeflenmiş %3,92 olarak gerçekleşmiştir. Kıdem oranında hedeflenen değere çok yaklaşılmıştır.

Çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve kariyer olanakları açısından çalışanlara part-time'dan full-time'a geçiş ve terfi imkânı verilmektedir. Yıllık olarak çalışanların %40'ının part-time'dan full-time'a geçmesi hedeflenmiş ancak oran %35 olarak gerçekleşmiştir. X işletmesinde 5 adet beyaz yaka personele terfi yapılması hedeflenmiş ancak 2 adet personelin terfisi yapılmıştır. Öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu açısından belirlenen oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak

öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu açısından diğer boyutlara oranla pek de başarılı olduğunu söylenememektedir.

Günlük olarak tüm satış, müşteri memnuniyeti gibi elde edilen sonuçlar mağaza yöneticileri tarafından merkeze, DÖK'ü uygulayan ve yöneten kalite birimine iletilmektedir. DÖK'ü raporlama ve değerlemeden sorumlu kalite birimi işletme tarafından DÖK'ü raporlamada oluşturulan Excel sistemine verileri aktararak raporlama yapmaktadır. Burada durum; hedefe göre % (yüzde) kaç gerçekleşti şeklinde rapor edilmektedir. Bu sonuçlar üç aylık olarak yayınlanmaktadır ve böylelikle tüm şubeler ne durumda olduklarını görebilmektedir.

X işletmesinde yılda 3'er aylık olmak üzere toplam 4 defa DÖK raporlanması yapılmaktadır. DÖK ile elde edilen sonuçlar hedeflerle karşılaştırıp yorumlanmaktadır. İşletmelerin hedefleri geçme durumunda yüksek puanlar verilmektedir.

Yıl sonunda bu dört raporun ortalaması alınıp birinci, ikinci, üçüncü ilan edilip ödül verilmektedir. Bu sonuca göre 1. olan işletmeye, tüm çalışanlarına ödül (para) ve tebrik kartı ile 1.lik karnesi verilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre başarısız olan şubelere cezalandırma sisteminin aksine başarılı olan şubelere ödüllendirme sistemi uygulanarak başarısız olan şube çalışanları teşvik edilmektedir. Başarısız olan şubelerin aksiyon planları yenilenmekte ve iyileştirmeye açık alanları belirlenmekte ayrıca hedefini tutturamayan şubeler için Düzeltici Önleyici Faaliyetler (DÖF) açılmaktadır.

Üç aylık DÖK raporları ile şubeler durumlarını takip etmektedirler. Buna göre yeni aksiyon planları oluşturup rekabete katılma dereceleri artmaktadır.

X işletmesi DÖK'ü üretim fabrikasında uygulamamakta, müşteri ile iç içe olunan hizmet sektöründe, perakende ve operasyon birimlerinde uygulamaktadır. Şu anda pilot olarak satın alma departmanına uygulanılmaktadır. Ancak daha yeni olduğu için sistemi oturtmada problemler ile karşı karşıya kalınmıştır.

DÖK uygulanmaya başlandıktan sonra firma, iyileştirmeye açık alanlarını kolaylıkla belirleyebildiği için rekabet ortamının alt yapısını oluşturmuştur. Bununla beraber işletmeler arası rekabet artırılıp ödüllendirme sistemi oluşturulmuştur. Başarılı olan şube maddi açıdan ödüllendirilmekte, o şubedeki çalışan tüm personele prim verilmektedir. Rekabet ortamını daha sağlıklı bir hale geldikten sonra tüm birimlerin

hedefe ulaşma durumu da kolaylıkla gözlemlenebilir olmuştur. Bu süreçte birimlerin bazılarında daha özenli çalışma, işini sahiplenme duygusu artmıştır. Tüm şubeler arasında tatlı bir rekabet ortamı oluşmuştur. Çalışanlar kendilerini ön plana çıkarmak için çaba sarf etmiştir. Bu gizli çekişme ortamı, kazanma, başarılı olma isteği çalışanların müşterilere karşı davranışlarını etkilemiştir. Müşteri memnuniyeti önceki döneme göre artmış ve satışlarda paralel olarak artış göstermiştir. Bazı çalışanların aidiyet duyguları artıp, yönetime katılma gibi olumlu gelişmeler de gerçekleşmiştir.

DÖK uygulaması ile kalite çemberlerinde artış meydana gelmiştir. Örneğin; kalite çember sayısı fazla olan DÖK değerlemesinden fazla puan almaktadır. Dolayısıyla şubeler kalite çember sayılarını artırma yoluna gitmiştir. Önceden yönetim tarafından oluşturulan tetkik raporlarına birimler cevap vermezken DÖK uygulamasından sona yakından takip edilmeye başlanılmıştır.

Firmanın üst düzey yöneticisinden alınan DÖK eğitimi sonucu bilgilenen şubenin orta kademe çalışanı, alt kademe çalışanlarını da bilgilendirerek hedef ve amaçları daha iyi anlamalarına katkı sağlamıştır. Ancak bazen çalışanlardan kaynaklanan orta ve alt kademe arasında iletişim bozukluğu nedeninden kaynaklanan eğitim kopukluğu meydana gelmektedir.

Uygulama için ayrılan bütçe maliyetleri, firmanın uygulama sürecinde dışarıdan sınırlı şekilde destek alındığı ve sistemi kendileri tarafından oluşturulduğu için düşüktür. Oysaki DÖK sistemi çok maliyetli ve uzun zaman alan bir performans değerlendirme yöntemidir.

X işletmesi sistemin istenildiği kadar değiştirilebilir ve yön verilebilir bir halde olduğunu, enerjiyi verimli kullanma açısından “sosyal sorumluluk boyutu” nun eklenebileceğini düşünmektedir. X işletmesi, enerjiyi verimli kullanma ölçütünü iç operasyonlar boyutunun kriterlerinde değerlendirmektedir. Fakat bu kriter ayrı bir boyut olarak eklendiğinde, enerjiyi verimli kullanabilmek için kriterler belirlenip bu boyuta verilen hedefler daha ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla firma bu kriteri DÖK’ün beşinci boyutu olarak ilave etmek istemektedir.

X İşletmesinin sağladığı yararları değerlendirecek olursak ; DÖK yöntemi ile birlikte X işletmesinde stratejiler anlaşılabilir iş hedeflerine dönüştürülmüş, stratejilerin bireysel

kademeye kadar ölçülebilme imkanı sağlanmış, performans kriterleri daha sağlıklı ölçülmeye başlanmış, süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurulmuştur. Yaşanan bazı sıkıntılara rağmen DÖK uygulamasından memnun kalan firma, diğer işletmelere de DÖK uygulamasını tavsiye etmektedir.

### 3.9. Eleştiriler

X işletmesine ait Dengeli Ölçü Kart uygulama süreci sonunda DÖK'teki 42 ölçüte ait hedefler ve gerçekleştirmeler karşılaştırıldığında;

- Finansal boyuttaki fiili verilerle hedeflenen veriler karşılaştırıldığında net kar tuturma oranı, işgücü devir oranı, ham sayım tutarlılığı, satışlardaki gider oranı, hareket görmeyen stok, eksi stoklar miktarsal ve tutarsal ölçütlerinde hedeflerin altında kaldığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçlara bakarak işletmenin finansal ölçütlerinde başarısız olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü bu ölçütlerin önceki dönem verileriyle karşılaştırılıp yorumlanması gerekmektedir. İşletme hedeflerinin altında kalmasına rağmen önceki dönem sonuçlarına göre daha iyi değerler elde etmiş olabilir. Bu nedenle bu sonuçlara bakarak değerlendirme yapmak işletmeyi hata yapmaya sürükleyebilir. Ayrıca karlılığı artırma ölçütlerine bakıldığında olumlu sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Finansal boyutlarda bazı ölçütlerde istenilen değerler elde edilememesine rağmen işletme büyük oranda finansal olarak iyileşme kaydetmiştir.
- Müşteri ve toplum boyutunda ölçütlerden dördünde istenilen hedeflerin tutturulmasına rağmen müşteri başına satış tutarı, fiili müşteri sayısı gibi ölçütlerde başarı sağlanmıştır. Müşteri boyutunda da genel olarak başarılı olunmuştur.
- İşletmecilik (süreçler) boyutunda 9 ölçütten 3'ünde hedef tuturmada sapmalar olmasına rağmen hedeflerin çoğu istenilen düzeyde gerçekleşmiştir.
- Öğrenme, büyüme ve gelişme boyutundaki hedeflerin büyük çoğunluğu hedeflenen değerlerin altında gerçekleşmiştir. DÖK yöntemi sonucuna göre X işletmesi öğrenme ve gelişme boyut hedeflerini gerçekleştirilememiştir. Ölçütlerde çok büyük hedeflerin konulması sonucu başarısız olunmuş olabilir. Stratejik amaca hizmet etmeyen ölçüt kullanılmış olması başka bir olasılıktır.

Bir başka neden ise, çalışanların DÖK uygulamasını benimsememiş ya da istenilen ilgi ve etkiyi sağlayamamış olması olabilir.

X işletmesinde öğrenme, büyüme ve gelişme boyutundaki istenilen iyileşmeler oluşmamasına rağmen süreçler boyutundaki hedeflerin çoğunluğunda istenilen düzeyde artış olmuştur. Oysaki öğrenme, büyüme ve gelişme boyutu süreçler boyutunu etkilemektedir. Buna göre süreçler hedeflerinde pek fazla iyileşmenin olmaması beklenmektedir. Ancak tam tersi bu boyut hedeflerinde başarılı olunmuştur. Bunun nedeni araştırıldığında işletmenin toplam kalite yöntemini uzun zamandır yönetim sürecinde uyguluyor olması sonuçları olumlu etkilediği görülmüştür.

X işletmesi verileri değerlendirirken sadece gerçekleşen oranlar ve hedefler dikkate alınmış, önceki dönemde gerçekleşen oranlar dikkate alınmamıştır. Oysaki DÖK sonuçlarının sağlıklı yorumlanabilmesi için önceki dönemde gerçekleşen değerler de önemlidir. Ölçütlerde hedeflenen değerler sağlanamasa da önceki döneme göre daha iyi sonuçlar elde edilmiş olabilir. Bu durumda önceki dönemde gerçekleşen oranların göz ardı edilmesi yanlış yorumlara yol açabilir. X işletmesi DÖK sonuçlarını daha iyi yorumlayabilmesi için bundan sonraki DÖK çalışmalarında önceki dönem değerlerine yer vermeli ve işletme bünyesinin nasıl bir ilerleme veya gerileme kaydettiğine bakılmalıdır.

İşletme düzeyinden bölümlere, birimlere ve bireylere doğru inildikçe, hedeflerin kapsamı belirginleşip, detay kazanmaktadır. Dolayısıyla bu geçişte söz konusu hedefler ve başarıma seviyeleri aynı tutulduğunda anlamsızlaşma ortaya çıkmaktadır. X işletmesinde hedefler yönetim seviyesinde belirlenmiş ve tüm birimlerde aynı şekilde kullanılmıştır. Bu uygulama hedeflerin anlaşılması konusunda sıkıntı yaratmıştır. Bu nedenle oluşturulacak DÖK hedefleri konusunda bölümlerin stratejiler doğrultusunda kurum hedeflerini destekleyici kendi hedeflerini oluşturması istenebilir.

Performans ölçütlerinin optimum değerlerine, ilgili faaliyetin azaltılması ya da geliştirilmesi sonucunda ulaşılabilir. Örneğin müşteri başına satış tutarı hedefi geliştirilmesi gereken performans ölçütleri taşırken, satışlardaki gider oranı hedefi azaltılması gereken performans ölçütleridir. Dolayısıyla her performans ölçütünün farklı değerlerde oluşacaktır. Her performans ölçütünün seviyelerini değerlemek amacıyla



minimum ve maksimum değerler belirlenerek hedeflerdeki sapmaların ve yanlış yorumların önüne geçilebilir.

Dengeli Ölçü Kart kurulmadan önce firmanın bu değişime ihtiyacı olup olmadığı belirlenmelidir. İhtiyaç belirlendikten sonra bu yöntemi geliştirecek ve kuracak bir takım oluşturulmalı ve tüm örgüt çapında tasarıma geçilmeden önce bir bölüm seçilerek pilot uygulama yapılmalıdır. Böylece pilot uygulamayla birlikte alınan risk ve maliyetler düşürülmüş olur. X işletmesi DÖK uygulamasına başlamadan önce bir bölümünde pilot uygulama yapmamıştır. Bu nedenle X işletmesi maliyet ve uygulama açısından büyük risk almıştır.

Literatürde, DÖK uygulaması için dile getirilen en önemli sorunların içerisinde işletmelerin kültürünün ve yapısının bağdaşmama ihtimali yer almaktadır. X işletmesi politikalarının arasında iç tetkikin önem derecesinin yüksek olması, şubelerine kendi içinde rekabet etme imkânı sunması ve her şubenin ayrı ayrı performansının ölçülmesi firma yapısının uygulama için uyumlu olduğunu göstermektedir. X işletmesinde; iç denetimi sağlayabilmek, elde edilen verileri sunmak ve en önemlisi de şirket içi rekabeti dengeleyebilmek DÖK'ün en büyük faydasını oluşturmaktadır.

X işletmesinin sıkıntı yaşadığı noktalardan biri, artan şube sayısına oranla DÖK'ü uygulama ve raporlamadır. DÖK değerlendirme ve sonuçları daha önce Excel'den takip edilmekteyken çalışan sayısının artmasıyla Excel'den takip etmek mümkün değildir. Personel sayısının artması sorunuyla uygulamayı kontrol etmesi ve ölçmesi için ciddi sıkıntılar oluşturmaktadır. Az sayıda çalışan personel ile DÖK'ü uygulamak, raporlamak kolay iken fazla çalışanı olan bir işletme için bu durum zorlaşmaktadır. DÖK uygulamasından istenilen verimi alabilmek için kurumsal ve fonksiyonel bir yazılım programı kullanılmalıdır. Yazılım desteğiyle beraber Dengeli Ölçü Kart'larının yönetilmesi kolaylaşacak, online olarak göstergeler izlenebilecek ve problemlerli alanlarda hızlı ve zamanında aksiyon planları alınabilecektir. Böylelikle uygulama sistematik bir şekilde daha hızlı ve daha kolay bir şekilde gerçekleştirilecektir.

X işletmesinde ölçütler manuel olarak ölçülmektedir. Her gün belirli sorumlu kişiler ölçüt verilerine ulaşmak için manuel işlemler gerçekleştirmektedir. Örneğin fişli müşteri sayısı hergün sonu sayılarak rapor edilmektedir. Bu durumda kişisel yapılacak hataların önüne geçilememektedir. Ayrıca sorumlu kişiler hergün zamanlarının bir kısmını bu

işlere ayırmakta buda bazı işlerinin aksamasına neden olmaktadır. Bir ölçüt manuel olarak ölçülebiliyorsa o ölçüt iyi bir ölçüt değildir. Çünkü manuel ölçülen ölçütler ne kadar zor ise o dengeli ölçü kartın sürüdürülmesi o kadar zor ve maliyetlidir. Bu nedenle işletme mümkün olduğunca ölçütlerini otomatik ölçmesine yarayacak programları DÖK uygulamasında kullanması gerekmektedir.

A işletmesinde Dengeli Ölçü Kart sorumluları ara değerlendirme dönemlerinde meydana gelen hedef sapmalarını önleyememiştir. Bu durumun sistemin aksaklığı nedeniyle oluşmadığı asıl nedenin yönetimde oluşan aksaklıklar nedeniyle meydana geldiği düşünülmektedir. DÖK'ten sorumlu kişilerin ödüllendirmelerden kısmi muaf tutulması, sorumluluğun başka birine devredilmesi gibi yaptırımlar ile sapmaların ortadan kaldırılmasının sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu noktada üst yönetimin, DÖK'te görülen sapmaların ortadan kaldırılması için önlemlerin alınıp alınmadığının takip etmesi ve gerektiğinde müdahale etmesi gerekmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarılı şirket sürekli değer yaratan şirkettir; sürekli değer yaratabilen şirketler ise oluşturdukları değer stratejilerini tüm değer zincirlerinde hayata geçirebilme yeteneğini gösterebilen ve stratejik performanslarını sürekli olarak ölçme ve geliştirme yeteneğine sahip olan kurumlardır.

Sürekli gelişen toplumumuzun en önemli özelliği çok kısa sürede mevcut durumdan sıkılıp yenileme isteği ve tüketimlerin değişme yönleridir. Bu değişim süreci örgütler üzerinde; yeni gelişmelere uyum sağlamak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Müşteriler, ihtiyaçlarına isteklerine göre yön vermekte ve bu değişimi takip etmek işletmelere düşmektedir. İşletmelerin tatmin etmekle yükümlü oldukları müşteri istekleri sayısı ve kapsamı artmakta ve hızla değişmektedir. Bu derece dinamik bir ortamda işletmelerin ve yatırımcıların ellerindeki sermayeyi en iyi şekilde değerlendirebilmeleri oldukça zor olmaktadır.

İşletmeler, başarıya ulaşabilmek, iç ve dünya pazarlarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Günümüzde, çevresindeki değişimlere hızla uyum sağlayan, dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış işletmeler ayakta kalabileceklerdir. Sürekli gelişmek, işletme için hayatta kalabilmek ile aynı anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yeterli olmayacaktır. Müşterinin gönlünü fethedemeyen hiçbir işletme hayatta kalmaz.

İşletmelerde en değerli sermayesi olan insanı kırmadan ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin varlığına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir örgüt yapısı ile mümkün olacaktır.

Performans değerlendirme, işletmelerin stratejik değişim sürecine ilişkin bir geribildirim sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ile gelişme sürecinin sektöre uğramasına, biçimsel olmayan ilişkilerin zedelenmesine ve doğrudan hedeflerin, dolaylı olarak ise stratejilerin gerçekleştirilmesinde aksamalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, bu

sistemler sürekli gözden geçirilmeli ve gelecek değerlendirme gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılmalıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde performans değerlemenin kavramsal çerçeve başlığı altında performans değerlendirmenin tanımı, amacı, faydaları, değerlendirme süreci, kullanım alanlarına yer verilmiştir. Ayrıca çeşitli kriterlere göre gruplandırılan performans değerlendirme çeşitleri geçmişe, geleceğe ve çok yönlü olarak üçe ayrılmıştır. Performans değerlendirme türleri detaylı incelenmiş, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilmiştir. Performans değerlendirme yöntemlerinin bir başka ayrımı olan klasik ve çağdaş yöntemler olarak karşılaştırılması yapılmıştır.

Finansal göstergeler geçmiş hakkında gerçekleşen sonuçlarla ilgili bilgi sağlamaktadır. Oysa yatırımlar geleceğe yapılmaktadır. Bu nedenle işletmeler hem geçmişini hakkında bilgi sağlayabilecek hem geleceğine ışık tutabilecek bir araca ihtiyaç duymaktadırlar.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden Dengeli Ölçü Kart tekniği, işletmenin çok yönlü olarak performans değerlemesini yapmakta geçmiş ve gelecek arasında köprü kurmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ve çok yönlü performans değerlendirme yöntemi içerisinde yer alan Dengeli Ölçü Kart tekniğine detaylı olarak yer verilmiştir. Dengeli Ölçü Kart tekniğinin Dünya’da ve Türkiye’de uygulanma tarihçesine, özelliklerine ve faydalarına kavramsal çerçeve başlığı altında bilgi verilmiştir. Dengeli Ölçü Kart tekniğinin uygulama ve geliştirme süreci anlatılmıştır. Çalışmanın spesifik olarak incelediği konu Dengeli Ölçü Kart tekniğinin kritiğidir. Dengeli Ölçü Kart tekniğinde yer alan eksiklikler, karşılaştırılması muhtemelen olan sorunlar ve eleştirel tarafları üzerinde durulmuştur.

Dengeli Ölçü Kart tekniği, işletmenin vizyon ve stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanıldığı dört boyutta toplayarak, stratejik yönetim sürecini başarılı olarak sağlayan etkili bir performans yönetim tekniğidir. İşletmenin müşteriye elde etme, devamlı kılma, memnun etme hedeflerini belirlemekte düzenli olarak takip edilmektedir. İşgörenler için verilen eğitim, işgörene dair yapılan hedefler ayrı ayrı kriterler olarak belirlenip değerlendirilmektedir.

Dengeli Ölçü Kart tekniğinin uygulama süreci, tekniğin işletmeye uyarlanma evresidir. Bu süreçte, Dengeli Ölçü Kart bileşenleri, boyutları, amaç ve kriterleri belirlenir. Dengeli Ölçü Kart tekniği geliştirme sürecinde öncelikle tekniği uygulayabilecek takım elemanları belirlenir ve eğitime tabi tutulur. Böylelikle takım teknik hakkında detaylı bilgiye sahip olur ve teknik profesyonel anlamda uygulanmaya başlar. Bu süreçte Dengeli Ölçü Kart boyutları için oluşturulan kriterler, amaçlar, hedefler gözden geçirilir ve değerlendirilir. Değerlendirme sonucunda ödül sistemi kurulur ve başarı gösteren bölüm, birim ya da personele ödül verilir. Bu bağlamda kurulan ve geliştirilen sistemin devamlılığını sağlamak için çalışmalara yön verilir. Uygulama gözden geçirilir ve eksik kalan yönler geliştirilmeye tabi tutulur.

Dengeli Ölçü Kart tekniğinin işletmeye sağladığı faydaların yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Dengeli Ölçü Kart yöntemi uygulanmasında uygulama öncesinde, tasarım aşamasında ve uygulama aşamasında bazı sorunlar ile karşılaşmaktadır. Uygulama öncesinde prosesin sahibinin olmaması, herhangi bir stratejiye sahip olmama, para harcama isteksizliği gibi sorunlar oluşmakta, tasarım aşamasında, kaynak kısıtları, yanlış koordinatör seçimi, açık konuşmaktan çekinme, çok fazla projenin uygulamada olması gibi sorunlar, uygulama aşamasında ise, iletişim eksiklikleri, sahiplenmeme, DÖK'e odaklanılamaması gibi problemler oluşmaktadır.

Çalışmanın son kısmında tekniği uygulayan bir işletmeden alınan bilgiler doğrultusunda araştırmaya yön verilmiştir. Uygulamada kullanılan araştırma yöntemi literatür taraması ve örnek olay yöntemidir. Literatür taraması ile Dengeli Ölçü Kart hakkında teorik bilgiler sağlanmış, örnek olay yöntemiyle de bu teorik bilgilerin ışığında gerçek bir DÖK uygulamasının sonuçları incelenmiştir. Bu amaçla mağazacılık ve perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin Dengeli Ölçü Kart süreci incelenerek analiz edilmiştir.

X işletmesinde Dengeli Ölçü Kart uygulamaya başlanmadan önce performans değerlendirme sadece finansal verilere bakılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada Dengeli Ölçü Kart yönteminin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir? Sorusuna cevap aranmıştır. Uygulama sonucunda işletmenin öğrenme, büyüme ve gelişme hedeflerinde başarılı sonuçlar elde edilmemesine rağmen iç süreçler hedeflerinde hedeflerin genelinde başarılı olunmuştur. Bunun nedeni X işletmesinin

toplam kalite yöntemini uygulama başarılı olmasıdır. Yaşanan sıkıntıların yanında firma DÖK'ten elde etmeyi hedeflediği gelişmelerin büyük çoğunluğunu sağlamıştır. Bununla birlikte başarılı olunmayan hedefleri için DÖF değerlendirmesi yaparak önlemler almaya çalışmaktadır.

X işletmesinde DÖK değerlendirmesi sonuçları yorumlanırken önceki dönem oranları dikkate alınmamıştır. Önceki dönem oranları dikkate alınmadığından hedef sonuçları başarısız olarak görülmekte gerçekte meydana gelen olumlu gelişmeler takip edilememektedir. Bu nedenle değerlendirme sürecinde firmalar önceki dönem verilerini de dikkate almalıdır.

X işletmesinde Dengeli Ölçü Kart tekniğine ait bir yazılım bulunmamaktadır. İşletmenin sayıca fazla çalışanın olması durumunda uygulamanın yürütülmesi ve kontrol edilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletme bünyesine en uygun DÖK için oluşturulan sistematik ve fonksiyonel bir yazılımı DÖK süreçlerinde uygulamaya koymalıdır.

İşletmede yaşanan diğer sıkıntılardan bir tanesi de iletişim kopukluğudur. Alt ve orta düzey kademe çalışanlar arasında iletişim bozukluğu meydana gelmektedir. Bu da alt kademe çalışanın tekniği uygulamada bazı noktaları göz ardı etmesi demektir. Geri bildirim eksikliği, iletişim bozukluğundan kaynaklanmaktadır.

Dengeli Ölçü Kartın temeli, hedeflerin dengeli bir şekilde belirlenmesi, dağıtılması ve stratejilere göre hizalanmasıdır. Bu nedenle ölçü kartta yer alacak stratejik amaçların ve hedeflerin hizalanacağı temel stratejilerin belirlenmiş olması gerekmektedir. Temel stratejiler de ancak kuruma yön verecek kişiler tarafından belirlenmelidir. Temel stratejiler yönetim kurulu, hissedarlar ya da genel müdür, ceo gibi kadrolar tarafından belirlenmelidir. Bu kadrolar kuruma yön verecek vizyondan uzak ise ve stratejilerin belirlenmesi işini kurumsal karneyi oluşturacak olan kadrolara bırakıyorlarsa temelden bir hata yapmış olmaktadır. Dengeli ölçü kart ile kurumun hedeflerine doğru bir şekilde yönelmek ve bu doğrultudaki performansı dengeli bir şekilde ölçmek isterken kurumun hedeflerinin belirlenmesi bu kadrolara bırakılması dengeli ölçü kartın ciddi bir şekilde zayıflamasına yol açmaktadır.

Temel stratejilerin yönetim tarafından doğru bir şekilde belirlendiği, bununla ilgili stratejik amaçların da doğru belirlendiği durumlarda son olarak ölçütlerin de doğru belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada işletmelerde ciddi zorluklarla karşılaşmaktadır. Stratejik amaçlara ait doğru ölçüt oluşturmak oldukça zordur. Bununla birlikte oluşturulan ölçütlerin doğru ölçülmesi gerekmektedir. Aynı zamanda ölçütleri besleyecek verilere de ulaşmak gerekmektedir. Firmalarda stratejik amaçlara göre belirlenen ölçütleri besleyecek veriler olmayabilir. Kimi zaman ise sistemsel alt yapı eksikliklerinden dolayı bu veriler otomatik olarak ölçülemeyebilmektedir. Kullanılacak ölçüt stratejik amaçlar için iyi bir gösterge olsa bile ölçmekte zorlanılacak ise bu ölçüt firmalar için uygun bir veri olmayacaktır.

Bir ölçüt manuel olarak ölçülebiliyorsa o ölçüt iyi bir ölçüt değildir. Çünkü manuel ölçülen ölçütler ne kadar zor ise o dengeli ölçü kartın sürdürülmesi o kadar zor ve maliyetlidir.

Otomatik ölçüm, bir CRM sistemi ya da ERP sistemi benzeri sistemlerin veri tabanlarından ölçütlerin ölçümlerinin alınabilmesidir. Dengeli Ölçü Kart için kullanılan bir uygulama (yazılım) var ise buradaki ölçüm sonuçlarının dengeli ölçü kart uygulamasına otomatik olarak yansması da sağlanabilir. Bu durumun sonucu olarak otomatik ölçülebilen ölçütler için hiçbir manuel müdahale gerektirmeden sonuçlar her ay düzenli olarak takip edilebilmektedir. Fakat manuel ölçülen ölçütlerde her ay belirli sorumlu kişilerin manuel işlemler gerçekleştirilmesi, kimi zaman fiş sayması, kimi zaman farklı exceldeki rakamlardan sonuçlar çıkarması vb. işlemleri gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Buradaki işlem maliyeti adam/gün personel maliyeti olarak değerlendirilirse her ay bu işlere 2 gün ayıracak bir personel aylık toplam mesaisinin %10'unu DÖK ölçümüne ayırması anlamına gelmektedir. Personelin aylık brüt maaşının %10'u kurum için ölçüm maliyetini oluşturmakla birlikte zaman kaybı da meydana getirecektir.

Dengeli Ölçü Kart yöntemi sadece finansal ölçütleri kullanan yöntemlere karşı birçok avantaja sahiptir. Ancak buna rağmen katı matematik kurallarını ve denklemlerinin ötesindeki sonuçları da kapsayan DÖK yöntemi ile işletmeleri değerlendirmek çok daha fazla birikim ve deneyim gerektirmektedir. Ayrıca DÖK 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.

Değişen teknoloji, pazar ve rekabet koşulları ile birlikte işletmelerin hedefleri de değişecektir. Bu noktada hedeflerin değişmesiyle beraber kurulan sistem etkinliğini kaybedecektir. Bu olay sistemin yeniden kurulmasına neden olacaktır. Sistemin yeniden oluşturulması işletmeler açısından zaman ve para kaybına neden olmakla birlikte hedeflere göre ölçüt uyarlama ve bu hedefleri diğer boyut hedefleriyle ilişkilendirme sorunu oluşturacaktır. Görülmektedir ki DÖK'ün esnek yapıya sahip olmaması işletmeleri zora sokmakta ve büyük uğraş yaşatmaktadır.

DÖK uygulamasında meydana gelebilecek bir başka sıkıntı ise; çalışanların şirket değerleriyle aynı yönde olmamasıdır. Çalışanların fikirlerinin, firmanın misyon ve vizyon değerleri ile örtüşmesi, hedeflere göre yönlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların sıkıntı yaşadığı bu noktalarda üst düzey yöneticilerinin bu duruma müdahale etmesi gerekmektedir. Üst düzey yöneticilerin bu yönde müdahale etmesi ise yönetici için zaman alıcı ve uğraştırıcıdır.

Bazı firmalar DÖK uygulaması sonuçlarını rakamlara göre değerlendirmektedir. Ancak sonuçlar rakamsal olarak değil de rakamsal verilerin yorumlanması şeklinde değerlendirilmelidir. Çıkan sonuçların sayısal değerleri, firmanın daha önceki durumu ile karşılaştırarak yorum yapılmalı, işletme bünyesinin nasıl bir ilerleme veya gerileme kaydettiğine bakılmalıdır.

Araştırmanın literatüre katkısından bahsedecek olursak; çalışma ile Dengeli Ölçü Kart'ın tahmin edilen sorunları hakkında literatüre yeni bir yazın kazandırılmıştır. Ayrıca bunun haricinde, bu yöntemi uygulayan bir işletmede karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi alınarak ileride yöntemi uygulamak isteyen araştırmacılara sistemi uygulamada doğabilecek sorunlar hakkında bilgi sağlayacaktır.

Sonuç olarak işletme performansının değerlendirilmesinde, şirketlerin dengeli ölçü kart metodolojisinden etkin bir şekilde faydalanıp verimli sonuçlar alabilmeleri için kurum kültürü çok önemlidir. Şeffaf olmayı seven, performans değerlendirme sonuçlarının şeffaf bir şekilde raporlandığı, ölçülmekten çekinmeyen çalışan ve yöneticilerin bulunduğu, iyi performansın ödüllendirildiği şirketlerde dengeli ölçü kart iyi sonuçlar vermektedir.



Fakat bunların bulunmadığı yerlerde dengeli ölçü kart ile etkili sonuçlara ulaşmak neredeyse imkansızdır. Gelecek yıllarda yapılacak olan çalışmalara yönelik olarak şu öneri tavsiye olunabilir; örgüt kültürünün dengeli ölçü kart üzerine etkisi araştırılarak kurum kültürünün örgütsel performansı nasıl etkilediği araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel (2005), *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AĞCA, Veysel ve Cemal ELİTAŞ, (2005), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*.
- AKAL, Zühal (2005), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AKGÜL, Emin (2006), *İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi) ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKMAN, Özgür (2003), *Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay (Düzeltilmiş Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKTAN, C. Can, (1999), “Performans Yönetiminin Amacı”, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/performans-yonetim/amaci.htm> 02.02.2011
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- ALTUNTAŞ, Gültekin ve Dilek DÖNMEZ, (2010), “Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:39, No:1 s.50-79.
- ARGEDA, (1995), “Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Sistemi İle Strateji Yönetimi”, <http://www.argedat.com.tr/faal/danis/IF/bsc/index.htm> 26.02.2011
- ARGON, Türkan (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.

- AYTAÇ, Aygöl (2003),” 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi*. Yıl: 4, sayı: 41.
- BAŞ, Melih (1999), “Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama”, Kalite Kongresi, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- BAYRAM, Levent (2006), “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sayıştay Dergisi* Sayı:62.
- BEDİR, Sedat (2011), “Performans Yönetim Sistemi ve Kullanım Alanları”, <http://toplamkalite.tripod.com/pyska.htm> 02.02.2011
- BİNGÖL, Dursun (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BÖKE, Kaan (2009), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- COŞKUN, Ali (2007), *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÇALIK, Temel (2003), *Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler*, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- DEVİRİM, Burcu (2006), *Strateji Formülasyonu: Swot Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- DOĞAN, Y. Ramis (2008), “İş Analizleri Yöntemi”, <http://www.ikyworld.com/ikyworldforum/index.php?action=printpage;topic=15.0> 24.01.2011

- DURAN, Hac (1994), *Türkiye de Gücü Verimliliğini Etkileyen Sosyal ve Kültürel Unsurlar*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- DÜNDAR, İsmail (2005), *Otomotiv Sektöründe Kurumsal Karne Uygulamasına Dayalı Performans Yönetim Sistemi Kurulması ve Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- FERECOV, Rakif “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, <http://sbe.dpu.edu.tr/8/133.pdf>, Erişim Tarihi: 02.01.2011
- FINDIKÇI, İlhami (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- GENÇ, Mehmet Özgür, (2002), *Organizational Performance Management Balanced Scorecard*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜNER, Fatih M. (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- GÜROL, Yonca Deniz “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>-, Erişim Tarihi (15.02.2011).
- KALDIRIM, Yusuf (2009), *Kurumsal Karne ve Bir İşletme Uygulaması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KAPLAN, Robert S. ve Norton David P. (2003), *Balanced Scorecard Şirket Stratejisinin Eyleme Dönüştürmek*, Çeviren: Serra Egeli, Sistem Kitabevi, İstanbul.
- KAYGUSUZ, Sait (2005), “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s. 82-100.

- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı, İstanbul.
- LAWRI, Gavin ve Ian COBBOLD (2004), “Development of The 3rd Generation Balanced Scorecard:Evolution of The Balanced Scorecard Info Effective StrategicPerformanceManagementTool”, [http:// www. 2gc.co.uk/ forum/ view topic.php?t=122](http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122), Erişim Tarihi 02.02.2011
- MEARNS, Kathryn ve Jon Ivar HAVOLD (2003), “Occupational Health and 178 Safety and the Balanced Scorecard”, *The TQM Magazine*, Volume 15- Number 6, s 408-423
- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve Ferit Ölçer (2002), ”Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- ÖZEN KUTANİS, Rana “*Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü Takım Kurma ve Geliştirme Ders Notları*”, Sakarya.
- ÖZGEN, H. ve A. YALÇIN (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, Nobel Kitabevi, Adana.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SARAÇ, Mustafa (2007), *Performans Değerlemesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım-Balanced Scorecard-Bsc Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- TEKELİ, Banu (2003), *Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TINAZ, Pınar (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, İstanbul.
- TUNÇER, Ender (2006), *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balance Scorecard Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- UTKUTUĞ, Çağla Pınar (2007), *Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi ve Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UYARGİL, Cavide (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım, 2.Bası, İstanbul.
- YETGİN, Feyzullah (2002), *Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- YILDIRIM, Kenan (2008), *Performans Değerleme Sistemleri ve 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- YUMUŞAK, Sedat (2009), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- YÜCE, Payam (2003), *360 Derece Değerlendirme*, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YÜKSEL, Öznur (1998), *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, s.170.

## EKLER

### EK:1 Dengeli Ölçü Kart Mülakat Soruları

- Kaç yılında Dengeli Ölçü Kart tekniği uygulanılmaya konuldu?
- Dengeli Ölçü Kart'a neden ihtiyaç duyuldu?
- Daha önce uyguladığınız performans değerlendirme yöntemi neydi? Bu yöntemi uygulamayı neden terk ettiniz?
- Neden Dengeli Ölçü Kart tekniği? Bu sistemi nereden duyduunuz? Oluştururken size sağlayacağını düşündüğünüz faydalar nelerdir?
- Dengeli Ölçü Kart yöntemini sisteminize oluştururken eğitim ve destek alındı mı?
- Dengeli Ölçü Kart tekniği olmadığında ne tür sorunlar mevcuttu?
- DÖK uygulandıktan sonra ne gibi faydalar elde ettiniz? Sorunlara çözüm bulundu mu?
- DÖK uygulanmaya başlandıktan sonra beklenmedik sorunlar veya olumsuz yanları ile karşılaştınız mı eğer varsa bunlar neler? Bu sorunları nasıl aşmayı düşünüyorsunuz?
- DÖK uygulama süreci nasıl gelişti? DÖK'e yönelik yapılan çalışmalar nelerdir?
- DÖK boyutlarınız nelerdir? Bu boyutları belirlerken kullandığınız ölçütler neler?
- DÖK'ten elde ettiğiniz sonuçları nasıl değerlendiriyorsunuz? Değerlendirmede sıkıntı duyduğunuz DÖK'ün eksik kaldığı bir yön var mıdır?
- Bu sistemde geri besleme nasıl sağlanmaktadır?
- DÖK yöntemini firmanızda nerelerde uygulanmakta? Departman ve üretim/mağaza şirketlerine farklı ölçütler kullanılıyor mu? Eğer kullanılıyorsa bu ölçütler nelerdir? Hangisinde nelere daha çok önem verilmektedir? Peki alınan verilerden çıkan sonuçlara göre farklı sorunlar elde edilebiliyor mu? Bu sayede farklı bakış açıları yaratılabiliyor mu?
- DÖK uygulamasında yaşadığınız bir sorun örneğinizi anlatır mısınız? Nasıl bir sonuçla karşılaşıldı? Bu sorunu aşmak için ne gibi önlemler alındı?
- DÖK'e getirilen eleştirileriniz var mıdır? Var ise bunlardan bahseder misiniz? Neden böyle düşünüyorsunuz?
- Sizce DÖK'ün en önemli sınırlılığı nedir?

- Bu yöntemi diğer firmalara da önerir misiniz?
- DÖK'den daha gelişmiş bir değerlendirme yöntemi oluştursanız nasıl bir yöntem olurdu? DÖK'ün boyutlarına ekleyeceğiniz bir boyut olur muydu? Bu boyutu koymanızdaki ana neden nedir? Sizce DÖK bu noktada sıkıntıda mı kalmaktadır?
- DÖK işletmenizde yılda kaç defa uygulanmaktadır? Uygulama takviminiz nasıl?



## ÖZGEÇMİŞ

Özlem Kaygısız, 07.07.1985 tarihinde Bursa'nın Gemlik ilçesinde doğdu. Orta öğretimini Gemlik Celal Bayar Anadolu Lisesinde tamamladıktan sonra yüksek öğretimini Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde gördü. 2008 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalındaki yüksek lisans eğitimine halen devam etmekte olup, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Stajyer Adayı olarak özel sektörde çalışmaktadır.