

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

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DENGELİ SONUÇ KARTI YÖNTEMİ İÇİNDEKİ YERİ VE
ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Uğur KESKİN

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

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

TEMMUZ - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
DENGELİ SONUÇ KARTI YÖNTEMİ İÇİNDEKİ YERİ VE
ÖNEMİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

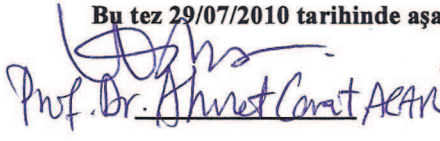
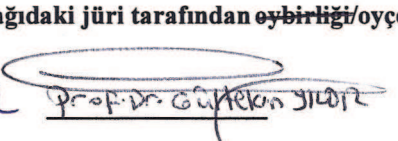
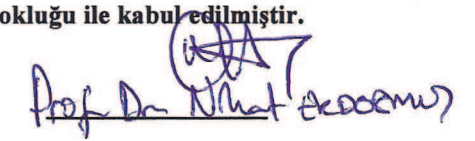
DOKTORA TEZİ

Uğur KESKİN

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 29/07/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

 Prof. Dr. Ahmet Canat AKAN  Prof. Dr. Gürkan ŞİRER  Prof. Dr. Nihat AKOĞAMUZ

Jüri Başkanı

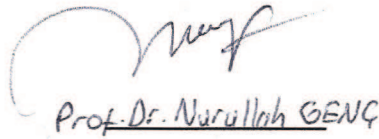
- Kabul
 Red
 Düzeltme

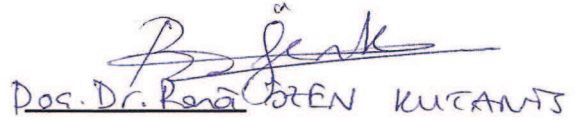
Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

 Prof. Dr. Nurullah GENÇ

 Doç. Dr. Renâ ÖZEN KUTANITS

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

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.

Uğur KESKİN

29.07.2010

ÖNSÖZ

Yönetim bilimlerinde ortaya çıkan kuramların hemen hemen tamamı bireysel ve örgütsel süreçler arasındaki ilişkiyi en iyi düzeye taşımayı amaçlamaktadır. Zaten; “bireysel süreçler” veya “yönetimsel süreçler” kavramlarından herhangi biri tümüyle ortadan kaldırılacak olsa, geriye yönetim bilimleri diye bir şey kalmayacaktır. Öte yandan, günümüz yöneticilerinin yapması gerekenler sadece yönetimsel süreçler arasındaki söz konusu ilişki ve dengeyi sağlamakla kalmayıp, bu süreçlerin daha da iyileştirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmek haline dönüşmüştür.

Yukarıda sözü edilen yönetimsel süreçlerin iyileştirilmesini bazı örgütler ağırlıklı olarak finansal verilere dayalı yöntemlerle gerçekleştirirken, bazı örgütlerin çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemlerine yöneldikleri görülmektedir. Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme uygulamaları kapsamında performans göstergesi olarak ne şekilde faydalanılması gerektiği konusu tartışılmıştır.

Araştırmada, teorik bilgiler, sistemli çabalarla zenginleştirilerek pratik hayatla olan bağlantılarının kurulmasına ve konulara bakış açılarının nispeten genişletilmesine çalışılmıştır. Edinilen bilgilerin yazılmasında akıcı ve anlaşılır bir dil kullanılmaya özen gösterilmiştir. Ancak geniş bir zaman süresi içine yayılmış olmasına rağmen çalışmada bazı hata ve eksiklikler olabilecektir. Çalışmada çok sayıda bilim adamı tarafından yazılan yönetim bilimleri eserleri yol gösterici olmuştur. Katkılarından dolayı başta İşletme Ana Bilim Dalı Bölüm Başkanı ve tez danışmanı Prof. Dr. Gültekin YILDIZ olmak üzere tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri Prof. Dr. Adem UĞUR, Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS ve tez jürisi üyeleri Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR, Prof. Dr. Nurullah GENÇ ve Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ’a teşekkürlerimi sunuyorum. Çalışmanın konuyla ilgilenenlere faydalı olması dileğimle...

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME	10
1.1. Örgütsel Performans Değerlendirme Kavramı	10
1.2. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi	13
1.3. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Amacı ve Kullanımı.....	15
1.4. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler	19
1.5. Örgütsel Performansı Belirleme Yöntemleri	25
1.5.1. Finansal Yöntemler	25
1.5.2. Yatırımın Getirisi Yöntemi	26
1.5.3. Artık Kar Yöntemi	27
1.5.4. Net Bugünkü Değer Yöntemi	27
1.6. Örgütsel Performans İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi	28
BÖLÜM 2: DENGELİ SONUÇ KARTI (BALANCED SCORECARD)	41
2.1. Dengeli Sonuç Kartının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	41
2.2. Dengeli Sonuç Kartının Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	47
2.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Boyutları.....	49
2.3.1. Finansal Boyut	50
2.3.2. Müşteri Boyutu	51
2.3.3. İç Süreçler Boyutu	52
2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	53
2.4. Dengeli Sonuç Kartı'nda Kullanılan Diğer Boyutlar.....	54
2.5. Dengeli Sonuç Kartı'nın Getirdiği Yenilikler ve Faydalar	56
2.6. Dengeli Sonuç Kartı'nın Kullanım Yaygınlığı	59
2.7. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Uygulanması	62
2.8. Dengeli Sonuç Kartı ile Değerlendirme ve Karşılaşılan Sorunlar	65

2.9. Dengeli Sonuç Kartının Kısıtları ve Yapılan Eleştiriler	67
--	----

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI SONUÇ KARTI (HUMAN RESOURCE SCORECARD) 71

3.1. İnsan Kaynakları Sonuç Kartı Kavramı	71
3.2. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Ortaya Çıkış Nedenleri.....	73
3.3. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Boyutları.....	75
3.3.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi.....	76
3.3.2. İnsan Kaynakları Sistem Uyumu	77
3.3.3. İnsan Kaynakları Etkinliği	79
3.3.4. İnsan Kaynakları Sonuçları.....	80
3.4. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Uygulama Süreci.....	81
3.5. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	84

BÖLÜM 4: DENGELİ SONUÇ KARTI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 86

4.1. Araştırmanın Amacı.....	86
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	91
4.2.1. Evren ve Örneklem.....	92
4.2.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	94
4.2.2.1. Anket Formunun Tasarımı ve Pilot Uygulama.....	94
4.2.2.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kısıtları	96
4.3. Araştırmanın Bulguları	97
4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere ve Anketi Cevaplandıran Kişilere İlişkin Bilgiler	97
4.3.2. Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular	99
4.3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular ..	100
4.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı.....	106
4.3.2.3. Finansal Boyut Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı ..	106
4.3.2.4. Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı .	107

4.3.2.5. İç Süreçler Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı	107
4.3.2.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı	108
4.3.2.7. Dengeli Sonuç Kartı Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığının Karşılaştırılması	108
4.3.2.8. Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Örgütsel Performans Göstergesi Olarak Önemi	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKLAR	125
EKLER.....	154
ÖZGEÇMİŞ.....	157

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BSC	: Balanced Scorecard (Dengeli Sonuç Kartı)
C	: Cilt
CRM	: Costumer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
Çev.	: Çeviren
DSK	: Dengeli Sonuç Kartı
DPDT	: Dengeli Performans Değerleme Tablosu
EFQM	: European Foundation of Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
E-posta	: Elektronik posta
HRM	: Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
M.Ö.	: Milattan Önce
MPM	: Mili Prodüktivite Merkezi
S.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi)
USA	: United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
Ve diğ.	: Ve diğerleri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Performans Ölçümünün Son Elli Yıldaki Gelişimi ve Kullanılan Teknikler	14
Tablo 2: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı	98
Tablo 3: Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	99
Tablo 4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	99
Tablo 5: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyine İlişkin Değerler	100
Tablo 6: Çalışanların İşinde Ne Derece Başarılı Olduğunu Tespit Etme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları.....	101
Tablo 7: Yükselme ve Yetki Devri İçin Kaliteli Elemanlar Seçme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	101
Tablo 8: Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	102
Tablo 9: Çalışanlarla İletim ve Geri Besleme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	102
Tablo 10: İş Değiştirme veya İşten Çıkarma Kararlarını Verme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	103
Tablo 11: Ödüllendirme, Cezalandırma, Düzeltici ve Geliştirici Önlemler Alma Ölçütü İçin T Testi Sonuçları.....	103
Tablo 12: Ücret Standartlarını Saptamak ve Ücret Yönetimi Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	104
Tablo 13: İnsan Kaynakları Planlaması İçin Gerekli Verileri Elde Etme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları.....	104
Tablo 14: Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirerek Etkinliğin Artırılması Ölçütü İçin T Testi Sonuçları.....	105
Tablo 15: Birey ve Örgüt Amaçları Arasında Uyum Sağlama Ölçütü İçin T Testi Sonuçları	105
Tablo 16: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu	106
Tablo 17: Finansal Boyut Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu	106
Tablo 18: Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu.....	107

Tablo 19: İç Süreçler Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu.....	107
Tablo 20: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu.....	108
Tablo 21: Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu.....	108
Tablo 22: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Önem Seviyesine Göre Farklılıklar.....	109
Tablo 23: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Ölçülme Sıklığına Göre Farklılıklar.....	109
Tablo 24: Finansal Boyut İçin T Testi Sonuçları	110
Tablo 25: Müşteri Boyutu İçin T Testi Sonuçları	110
Tablo 26: İç Süreçler Boyutu İçin T Testi Sonuçları	111
Tablo 27: Öğrenme ve Gelişme Boyutu İçin T Testi Sonuçları.....	111
Tablo 28: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İçin T Testi Sonuçları.....	112

Tezin Başlığı: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi İçindeki Yeri ve Önemine İlişkin Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Uğur KESKİN	Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Kabul Tarihi: 29 Temmuz 2010 Sayfa Sayısı: viii (ön kısım) + 154 (tez) + 3 (ekler)	
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>İşletme yazınında çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili yazılmış çok sayıda eser ve yayının yanı sıra Dengeli Sonuç Kartı'nın (DSK) değişik kurum, kuruluş veya işletmedeki uygulamalarına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu çalışmalar genellikle söz konusu örgütlerdeki DSK'nın dört boyutu olan finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme eksenli uygulamalarını içermektedir. Bu çalışmada, son yılların yönetsel alanda bir devrimi olarak kabul edilen DSK yönteminin kavramsal ve kuramsal çerçevesi çizilerek Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin örgütsel performans değerlendirme uygulamaları, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları yönüyle ele alınmıştır.</p> <p>Bu araştırmanın amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının DSK yöntemi özelinde örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceğine dair teorik öngörülerden yola çıkarak pratik bulguları ortaya çıkarmaktır. Bu amaçtan hareketle, araştırma sorularını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Örgütler, niçin finansal analizlerin ötesinde çok boyutlu bir örgütsel performans değerlendirmesine ihtiyaç duymaktadır?2. Örgütlerin, çok boyutlu örgütsel performans değerlendirmeyi kullanmadaki amaçları nelerdir?3. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel performansın belirlenmesi amacıyla ne şekilde hizmet etmektedir?4. DSK'nın daha etkin bir örgütsel performans değerlendirme yöntemi olmasında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ne ölçüde başarılıdır? <p>Araştırma sorularının cevaplanmasında açıklayıcı olacak doğrultuda güncel kaynaklar üzerinde geniş bir literatür incelemesi yapılarak hazırlanan anket formundaki sorular, uluslar arası alanda kabul görmüş benzer çalışmalardan yararlanılarak belirlenmiştir. Kurumsallaşma eğilimlerinin ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerini kullanma gereksinimlerinin, görece küçük ölçekli işletmelerden daha üst düzeyde olmasından dolayı ISO 500 örnekleme bu çalışmaya konu edilmiştir. Örnekleme kütledeki büyük sanayi işletmelerinin örgütsel performans değerlendirme yöntemi olarak hangi yöntemi benimsediklerine bakılmaksızın, DSK örneğinde yer alan boyutlara vermiş oldukları cevaplara göre, özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına atfetmiş oldukları önem derecesi tespit edilmeye çalışılarak örgütsel performans göstergeleri bütünü içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yeri ve önemine ilişkin bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır.</p> <p>Yapılan araştırma sonucunda edinilen bulgular doğrultusunda, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, örgütsel performans göstergesi olarak ele alınmak konusunda oynayabileceği rol tartışılarak yorumlanmıştır. Buna göre, araştırma sorularının yanı sıra İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, örgütsel performansını belirlemede kullanılacak bir gösterge olarak ele alınabileceğine dair oluşturulan hipotezlerin tamamı test edilmiştir. Müşteri boyutu haricindeki diğer boyutlarda da gözlemlendiği üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları boyutu ölçütlerindeki önem düzeylerinin yüksek olmasına karşın ölçüm sıklıkları düşük düzeyde gerçekleştiği için söz konusu sorunun giderilebilmesi yönünde önerilerde bulunulmuştur. Dolayısıyla bu ve benzeri sonuç ve öneriler ile araştırma bulgularının, olumlu niyet ve gayretlerle ele alındığında pratik katkı sağlayabilecek nitelikte olduğu söylenebilecektir.</p>	
Anahtar kelimeler: Örgütsel Performans, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dengeli Sonuç Kartı, ISO 500.	

Title of the Thesis: A Research Relating Human Resource Management Practices' Importance in Balanced Scorecard	
Author: Uğur KESKİN	Supervisor: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ
Date: 29 July 2010	Nu. of pages: viii (pre text) + 154 (main body) + 3 (appendices)
Department: Business	Subfield: Management and Organisation
<p>In Business literature, addition to many books and publications about multi-dimensional organizational performance evaluation, there are many studies about the application of the BSC in various institutions, organizations or businesses. Yet these studies are usually concerned with the organizations BSC's four dimensions of financial, customer, internal processes, learning and development oriented practices. In this research, as conceptual and institutional framework of the BSC which is adopted as a revolution in recent years in the administrative area drawn, the practices of organizational performance evaluation of industrial companies in Turkey have been taken with human resource management practises perspective.</p> <p>The aim of this research, BSC method to assess human resource management practises in special starting from a prediction about the theoretical that as an indicator of organizational performance can be addressed practical evidence is uncovered. Moving from this aim with, research questions can be expressed as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Why do organizations need a multi-dimensional organizational performance assessment beyond financial analysis? 2. What are the aims of organizations in using multi-dimensional organizational performance evaluation? 3. How does human resource management practises service in order to determine organizational performance? 4. The human resource management practises in more effective organizational performance evaluation method BSC to be successful is to what extent? <p>In line with the research questions will be answered current sources over a large descriptive literature review done in the form of survey questions prepared by internationally recognized in the field was determined by use of similar studies. Institutionalization of trends and using multi-dimensional performance evaluation method requirements, because of these are at a higher level than relatively small business, the ISO 500 sample was the subject of this research. Industrial enterprises in the sample mass as a method of organizational performance evaluation, regardless of which method they adopted, according to the answers that have been given to the size in the case of the BSC, especially as attempting to detect the significance of the human resource management practises have been attributed to it aimed to obtain the findings the place and the importance of human resource management practises in the whole organizational performance indicators.</p> <p>In accordance with the findings obtained in the result of the research, discussing the topic about the role of human resource management practises assesment might be played as an organizational performance indicators, the role of it was evaluated. According to this, in addition to the research questions human resource management practises can be used in determining the organizational performance as an indication can be used on all of the hypotheses generated were tested. As observed in other dimensions with the exception of the costumer dimation, despite the high level of importance of criteria in the human resource management practises dimension as well, for low frequency measurements performed in the direction of elimination of the problem concerned suggestions have been presented. These and other conclusions and recommendations with research findings taken with positive intentions and efforts are said to be able to contribute practical nature.</p>	
Keywords: Organisational Performance, Human Resource Management, Balanced Scorecard, ISO 500.	

GİRİŞ

Günümüzde örgüt stratejilerinin genel yaklaşımı, dış çevrede doğan fırsatlara yönelmiştir. Fakat asıl olan, rekabet üstünlüğü kavramının örgüt içinde aranması gerektiğidir. Bir örgütü diğerlerinden üstün kılacak olan başlıca unsurlar; insan kaynakları, performans yönetimi, liderlik, kalite yönetimi gibi kaynak ve kabiliyetlerdir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi; rekabet ortamının en önemli hedefi haline gelmiş, rekabetin kalıcı bir unsuru olarak ön plana çıkmıştır. “Performans yönetimi, örgütü daha iyiye götürecek amaçların belirlenmesi, kaynakların öncelikli alanlardan başlayarak dağılımının sağlanması, uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayıp sağlamayacağını kontrol edilmesi ve örgüt kültürüyle örgütsel sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisinin kullanılması faaliyetlerini içeren bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır” (Amaratunga, 2002: 216-217). Bu anlamda birçok örgüt, amaçlarını gerçekleştirebilmek için yeniden yapılanma sürecine girmiş ve söz konusu süreçleri iyileştirme yönündeki çalışmalara hız vermiştir. Üretim ve/veya hizmette üstünlüğün, her şeyden önce örgüt süreçlerine öncelik vermekle mümkün olacağı açıklık kazanmıştır.

Performans yönetimi, teknolojik ağırlıklı bir çalışma olmaktan daha çok, yönetimi ilgilendiren ve birçok örgüt çalışanının yetki ve sorumluluk alanına giren bir kavramdır. Bir örgüt fonksiyonunun geliştirilebilmesi, örgütün her faaliyetinin kusursuza yakın bir şekilde yapılabilmesiyle gerçekleşebilir. “Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavramdır. Ancak bu noktada, örgütün piyasadaki performansıyla, örgütte yer alan bireylerin performansları arasındaki ayırım son derece önemlidir. Aslında, performans yönetiminin başlıca iki boyutu vardır. Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin belirlendiği, kaynakların bunlara uygun olarak dağıtıldığı ve amaçlara ulaştıracak planların gerçekleştirme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı örgütsel performans yönetimidir. Diğer boyutu ise, daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve çalışanların performansının değerlendirilmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir. Bu anlamda, bu iki kavram, birbirinden farklı olmakla birlikte, kurumsal performans yönetiminin

uygulanması ile kurumlarda performansı ölçme ve değerlendirme kültürü oluşacak ve performans yönetimini uygulamak daha kolay olacaktır” (Yenice, 2007: 95). Örgütsel stratejiyi eyleme dönüştürmede kullanılan bir araç olarak sunulan Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard), esasen örgütsel performansı tüm boyutlarıyla ölçebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütsel performans denince ilk akla gelen; karlılık, toplam gelir veya şirket hisselerinin piyasa değerindeki artış gibi finansal göstergelerdir. Oysa finansal göstergeler, örgütün yalnızca geçmiş dönem verilerini kapsar ve başarının ancak bir bölümüne işaret edebilir. Bu nedenle, Dengeli Sonuç Kartı (DSK) dört temel boyut altında örgütsel performansı tüm yönleriyle değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın Amacı

Literatürde Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları ile doğrudan ilgili çalışmalar ve bu kuramlar arasındaki ilişkinin önemine değinen çalışmalara rastlanmasına rağmen söz konusu iki kuramı bütünsel olarak ele alan çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bu araştırmanın yapılmasının temel amacı; İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi özelinde örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceğine dair teorik öngörülerden yola çıkarak pratik bulguları ortaya çıkarmaktır. Peters ve Waterman’a (1995: 19) göre kusursuz işletmeciliğin sağlam ipuçlarından biri, örgüt çalışanlarının olağanüstü çabalarını yansıtan göstergelerdir.

Araştırmada kuramsal bir katkı sağlamak amacı güdülmemiş fakat özellikle konuyla ilgili kişi veya örgütlere, Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının nasıl daha işlevsel hale getirilebileceğine dair pratik anlamda katkılar sağlamak amaçlanmıştır. Çünkü, “Her bilim dalında çok sayıda kuram vardır. Sosyal bilimlerde birbirinden çok farklı konularda ortaya atılan kuramlar yüzlerce araştırmaya konu olmaktadır. Ancak kuram, yeni araştırmacılar için zordur” (Altunışık ve diğ., 2002: 23). Bilimsel bilgi edinmek amacıyla yapılan araştırmalar sadece kuramsal alanda değil, pratik alanda ve aklın öznel kullanımına yönelik olmalıdır (Kant, 1997: 227). Araştırmalardan beklenen şey daima daha fazla olgusal bilgi ve mümkünse bunların da yararlı ve uygulanabilir olmasıdır (Lecourt, 2006: 7).

Yukarıda sözü edilen katkıların kavramsal bilgilerle de desteklenmesi için birçok çalışma ve eserden faydalanılmıştır. Bu çalışma ve eserlerin fazlalığı, doğal olarak kavramların tanımındaki çeşitliliği de beraberinde getirmiştir. Ama “eğer yönetim kuramları belirsizlikten uzak dört başı mamur tanımlarla ortaya çıksaydı, kuramsal yaşam çok daha basit, çok daha yalın olurdu. Ne var ki benimsenmeye değer her kavramın birçok yüzü vardır. Gerçekten de ciddiye alındıklarında böyle kavramlar, farklı işletme türlerinde birçok şey anlatmaktadırlar” (Fisher, 1998: 15). Fakat bu ifadelerden hareketle; yapılan bu araştırmanın sadece kavramsal ve kuramsal çerçeveyi açıklayan; devamında ise, kendi özgün katkısını ortaya koyan bir araştırma olduğu düşünülmemelidir. Çünkü araştırma dikkatle incelendiğinde, kaynaklardan alıntı yapılırken, genellikle örnek bir olay veya durumun verilmekte olduğu görülecektir.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan ve cevapları aranan araştırma problemlerini birbirini tamamlayacak biçimde aşağıda görüldüğü gibi ortaya koymak ve sırasıyla açıklamak mümkündür:

1. Örgütler, niçin finansal analizlerin ötesinde çok boyutlu bir örgütsel performans değerlendirmesine ihtiyaç duymaktadır?
2. Örgütlerin, çok boyutlu örgütsel performans değerlendirmeyi kullanmadaki amaçları nelerdir?
3. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel performansın belirlenmesi amacıyla ne şekilde hizmet etmektedir?
4. Dengeli Sonuç Kartının daha etkin bir örgütsel performans değerlendirme yöntemi olmasında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ne ölçüde başarılıdır?

Çok boyutlu örgütsel performans değerlendirmesine ihtiyaç duyulma nedenleri literatürde özet olarak şu şekilde açıklanmıştır: Örgütlerin toplam varlıkları içinde maddi olmayan duran varlıklar önem kazanmıştır (Kaplan ve Norton, 1996: 2; Becker ve diğ., 2001: 10; Weatherly, 2003: 5; Noe, 2009: 12). Bunun sonucu olarak finansal performans ölçütleri, örgütsel performansı tam olarak değerlendirmekte yetersiz kalmaktadır (Ittner ve Larcker, 1998: 205-238). Günümüz işletmeleri varlıklarını sürdürülebilmek için rekabet üstünlüğüne sahip olmak zorundadırlar. Bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için, sadece ölçek büyümek ve fiziksel varlıklara yatırım

yapmak yeterli olmadığı gibi; tek boyutlu performans ölçütlerini kullanmak da yeterli olmamaktadır. Örgütler, sistemli ve çok boyutlu bir performans değerlendirmeye hem ihtiyaç duymakta, hem de bunu gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu gelişmeler ve zorunlulukların sonucunda, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden olan Balanced Scorecard, 1997’de Harvard Business Review Dergisi tarafından son 75 yılın en önemli yönetim uygulaması olarak gösterilmiştir (Sibbet, 1997:10).

Çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemleri kullanılmak suretiyle yukarıda ifade edilen ihtiyaçların giderilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü, “Finansal olmayan veriler artık bugün yeni bir fenomen olmaktan çıkmıştır. Örneğin General Electric’in 1950’lerden beri finansal olmayan verileri kullandığı görülmektedir. Söz konusu işletme, her yıl bir bölümde uygulanmak üzere sekiz farklı ölçüm alanı belirlemiştir” (Norreklit, 2000: 66).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; örgütsel performans bütünü içinde görülmeyip, ayrı bir işlev olarak ele alındığı sürece hem örgütsel performansın belirlenmesi, hem de örgüt ile insan kaynakları arasındaki karşılıklı amaçlara hizmet edemeyecektir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; örgütsel performans değerlendirme süreci içinde ele alınmadığı sürece; var olan, literatürde vurgulanan ve kapsamlı bir etkileşim olarak belirtilen bu durum, bilimsel olarak yan yana koyulmadığı ve aralarındaki ilişki açıklanmadığı takdirde retorik bir yaklaşım olarak kalacaktır. Diğer bir ifadeyle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; Kaplan ve Norton’un “uçuş göstergesi” metaforu ile açıkladığı biçimdeki bir örgütsel performans göstergesi olarak ele alınmadığı sürece, Dengeli Sonuç Kartının amacı olarak açıklanan “örgütsel performansın belirlenmesi” amacına hizmet edemeyecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını da kapsayan bir Dengeli Sonuç Kartının, örgütsel performans gösterge sayısı artacağı için, hem niceliksel hem de niteliksel olarak daha etkin olacağını literatür desteği de olan teorik bir öngörü olarak söyleyebilmek mümkündür. Oysa, teorik yaklaşımlar kadar önemli olan bir diğer konu da uygulayıcıların İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını, diğer örgütsel performans göstergeleri arasında ne şekilde algıladıklarıdır. İşte bu araştırma, söz konusu algılamayı ortaya çıkarabilecek şekilde tasarlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Literatürde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa olan olumlu etkisine yönelik çalışmaların yanı sıra (Baron ve Armstrong, 1998: 38-39; Wan, 2000: 9; Sadullah, 2000: 15; Haris ve Ogbonna, 2001: 158; Huang, 2001: 147; Kearney ve Hays, 2002: 17; Brunts ve Derayeh, 2002: 188; Bayraktaroğlu, 2002a: 82; Erdil ve diğ., 2004: 119; Akgün, 2004: 204; Wagar ve Rondeau, 2006: 3; Marangoz ve Biber, 2007: 202-203; Pehlivan, 2008: 171; Caruth ve Humphreys, 2008: 24-25; Halbesleben ve Buckley, 2009: 74) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının önemini vurgulayan çok sayıda kuramsal çalışmanın bulunmasına rağmen, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı belirlemede önemli bir araç olarak kullanıldığı ve örgütsel performansı belirleme anlamında aralarında pozitif bir ilişki olduğu (Becker ve Grhard, 1996: 779; Walker ve MacDonald, 2001: Hagood ve Friedman, 2002: 543; Weatherly, 2003: 2; Sevinç ve Yıldırım, 2004: 149; 366; Rhodes ve diğ., 2008: 1185; Peng, 2008: 255; Dinçer, 2009: 47) konusu ile ilgili yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Bu çalışmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının asıl amaç olarak örgütsel performansı artırdığı ortaya konmuştur. Türkiye’de faaliyet gösteren Akçansa, Arkas Holding, Beksa, Boyner Büyük Mağazacılık, İpek Kağıt, Siemens, Turkcell, Vitra ve Garanti Bankası’nın yukarıda sözü edilen yaklaşımı doğrudan doğruya benimseyerek uygulayan örgütler olduğu, yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Yavuz, 2000: 86; Arpaç, 2000: 58; Öztürk Ümit, 2006: 48). Örgütlerin böyle bir kabulden yola çıkarak kendi performans yönetim sistemlerini yapılandırıyor olmalarına rağmen; akademik anlamda yapılan çalışmalarda, gerçekte var olan söz konusu ilişki ihmal edilmekte ya da var olan bu ilişkiye ilave başka ilişkiler aranmaktadır. Öte yandan Dengeli Sonuç Kartı açısından literatür incelendiğinde ise, çoğu yurt dışında yapılan çalışmaların, ağırlıklı olarak Dengeli Sonuç Kartının temel çıkış noktası olan maliyet muhasebesi ve diğer örgütsel süreçler (Sohn ve diğ., 2003: 25; Coşkun, 2005: 368; Kabaklı, 2007: 1; Güner, 2008: 247) veya bazı örgütlerde yürütülen uygulamalar ekseninde (Alan ve diğ., 2003: 187; Tarım, 2004: 231; Kaygusuz, 2005: 223; Akgül, 2006: 86; Wicks, 2007: 309; Sağ, 2008: 45; Kılınç ve diğ., 2008: 157; Yörük Karakılıç, 2009: 200; Bertan, 2009: 2525; Uygur, 2009: 148) tasarlandığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmaların, bu araştırmanın ikinci bölümünde de ayrıntılarıyla açıklandığı üzere genellikle Dengeli

Sonuç Kartının standart dört boyutuna sadık kaldıkları, ilave boyut eklenerek yapılan çalışmalardaki boyutların ise, stratejiyi eyleme dönüştürmek amacını gerçekleştirebilmek ve işletme performans göstergesi olmak anlamında ancak dolaylı birer araç niteliği taşıyabilecekleri değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu araştırmada ilk olarak, örgütsel performans boyutlarını açıklayan Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının dolaylı şekillerde araştırmalara konu edildiği ve açıklandığı tespit edilmiştir. İkinci olarak ise, konuyla ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalardan yola çıkarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceği tespiti yapılmıştır. Söz konusu tespitlerden yola çıkan araştırma, bu alandaki boşluğu doldurmayı hedefleyecek şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla örgütsel performans değerlendirme süreçlerine ilişkin pek çok güçlüğü aşmak ve dezavantajları bertaraf etmek amacıyla geliştirilen ve uygulamada yaygın olarak kullanılan Dengeli Sonuç Kartının, amaçlarına daha yeterli bir şekilde hizmet edebilmesi için, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının dikkate alınması gerekliliğine vurgu yapılması ile sağlanan katkı, bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Yukarıda birbiri ile çok yakın bir ilişki içinde bulunduğu izah edilen örgütsel performans ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını birlikte ele alarak araştırmaya konu etmek, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı çok önemlidir. Bu araştırmada referans olarak kabul edilen bilim adamları tarafından yazılan yönetim bilimleri temel kaynaklarının yanı sıra; örgütsel performans üzerine yazılmış eser ve yapılmış çalışmalar ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının özellikle amacı, önemi, yararları gibi başlıklar altında ele alınmış yönleri araştırmaya konu edilmiştir. Tarihi gelişim süreçleri karşılaştırıldığında, örgütsel performans uygulamaları ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları farklı zaman ve biçimlerde, farklı amaçlara hizmet etmek için ortaya çıkarak gelişme göstermiş gibi görünmelerine rağmen bu yaklaşımlar; birbirlerini dışlamamakta, aksine birçok yönden örtüşmektedirler. Fakat buna rağmen İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları perspektifine göre Dengeli Sonuç Kartı ile ilgili yapılan çalışmaların azlığı oldukça dikkat çekicidir. Dengeli Sonuç Kartı veya diğer çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemlerini benimseyen örgütlerin her şeyden önce, mevcut İnsan Kaynakları Yönetimi

uygulamalarını, bu yöntem ve anlayışa göre yeniden düzenlemeleri ve yönteme uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. Yani bir yandan Dengeli Sonuç Kartı gibi çok yönlü çağdaş bir yöntemi benimserken diğer yandan, önemli bir yönetsel araç olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına, yöntemde olması gereken ağırlığı vermemenin doğru bir anlayışı yansıttığını söylemek mümkün değildir.

Literatürde örgütsel performans ile ilgili yayınlanmış onlarca kitap ve makalenin yanı sıra; değişik kurum, kuruluş veya işletmelerdeki uygulamalara yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans konusunda gerçekten de çok gelişmiş bir literatür olduğuna göre, yapılan bu araştırmanın özgünlüğünü belirleyen; *“bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran unsurlar nelerdir?”* sorularına açıklık getirmek gerekmektedir.

Sosyal bilimlerde her geçen gün; örgüt kültürü, motivasyon, girişimcilik, kariyer yönetimi, performans gibi çok farklı ve yeni kuramlar araştırmalara konu olmaktadır. Fakat araştırmaların birçoğu bu kuramlara belirli bir yönetim perspektifinden bakmakta ve uygulamalarına bu doğrultuda yön vermektedirler. Dolayısıyla, bu araştırmada örgütsel performans kuramının İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları perspektifine göre ve Dengeli Sonuç Kartı özelinde ele alındığını önemle belirtmek gerekmektedir. Örgütsel performans ile ilgili literatür çok daha dikkatli incelendiğinde ise, yapılan çalışmaların genellikle söz konusu örgütlerdeki rekabet edebilirlik, bilgi teknolojileri, yenilik yeteneği ve yapısal sermaye gibi uygulamaları içerdiği görülecektir (Uyargil ve Dünder, 1998: 189; Eren ve Akpınar, 2004: 9; Özşahin ve diğ., 2005: 145; Erdil ve diğ., 2005: 259; Özutku, 2006: 211; Turunç ve Polat, 2007: 787; Demir ve Okan, 2009: 57; Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 81; Hogan, 2009: 16). Oysa örgütsel performans uygulamalarında gelişme ve iyileştirmeden bahsedebilmek için mevcut bir ölçme ve değerlendirme sisteminin var olması gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirmedeki temel konu, başarıyı araştırarak gözleme konu edilebilecek ölçülebilir bir şekle sokup, retorik olmaktan çıkarmaktır. Bu araştırmada, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları unsuru; örgütsel performansın içerdiği temel boyutlardan “öğrenme ve gelişme” boyutunun geçerliliğini sağlayan, “iç süreçler” boyutuna veri sunan ve “müşteri” boyutuna işletme müşterisinin memnuniyetini artırarak olumlu katkılarda bulunan bir unsur olarak ele alınmıştır.

Sonuç olarak, bu araştırmada kaynak tabanlı okulun görüşüne yakın bir görüşten yola çıkarak; çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemlerinden olan Dengeli Sonuç Kartı yöntemi uygulanırken ortaya çıkan eksikliklerin, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, yöntemde daha ağırlıklı olarak yer alması ile büyük ölçüde giderileceği teorik öngörüsünü belirleyerek (diğer koşullar sabit kalmak şartıyla) bu öngörüyü destekleyecek bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı yönteme farklı yönetsel bakış açılarından yaklaşarak farklı sonuçlara ulaşmak ise, başka araştırmaların konusu olacaktır.

Araştırmanın İçeriği

“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Dengeli Sonuç Kartı Yöntemi İçindeki Yeri ve önemine İlişkin Bir Araştırma” başlıklı bu araştırma, dört bölümden ve bir de sonuçların tartışılarak önerilerin sunulduğu sonuç bölümünden oluşmaktadır. Araştırmada rgtsel performansı belirlemede yaygın olarak kullanılan Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ve İnsan Kaynakları Sonuç Kartı yöntemi konuları incelenmiştir. Bütünsel olarak bakıldığında araştırmada sırasıyla; örgütsel performans, Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Sonuç Kartı yöntemleri açıklanmış, daha sonra ise araştırma evrenindeki uygulamaya yer verilmiştir.

Birinci bölümde ilk olarak; örgütsel performans kavramının tanımı, tarihi gelişim süreci ve kullanım amacı açıklanmıştır. Daha sonra çok boyutlu örgütsel performansın nasıl algılandığı ile ilgili literatürdeki görüşler açıklanarak taşınması gereken özellikler tanımlanmıştır. Örgütsel performansı belirleme yöntemlerine değinildikten sonra, örgütsel performans ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ilişkisi açıklanmıştır. Örgütsel performansın, araştırma evrenindeki kullanımına yönelik uygulamalar anlatılarak temel karakteristik özelliklerinin daha kolay anlaşılabilmesi sağlanmıştır.

İkinci bölümde öncelikle Dengeli Sonuç Kartının ortaya çıkışı ve gelişimi incelenmiş, daha sonra ise tanımı ve kavramsal erevesi açıklanmıştır. Daha sonra Dengeli Sonuç Kartının geleneksel boyutları ve kullanılan diğer boyutlar üzerinde durulmuştur. Dengeli Sonuç Kartının getirdiği yenilikler ve faydalar açıklanarak uygulamadaki kullanım yaygınlığına değinilmiştir. Bu bölümde ayrıca Dengeli Sonuç Kartında karşılaşılan sorunlar ve yöneltilen eleştirel yaklaşımlar açıklanmıştır. Bu bölümde son

olarak, İnsan Kaynakları Sonuç Kartı, yukarıdaki yaklaşıma benzer şekilde ele alınmış ve açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise, araştırmanın amacı ve araştırma problemi tekrar vurgulanmış ve araştırma yöntemi açıklanmıştır. Araştırma verilerinin analiz yöntemi açıklandıktan sonra ise, araştırma bulgularının analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları odaklı bir örgütsel performans değerlendirmenin geliştirilebileceğinden hareketle yorum ve önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın kuramsal boyuttaki kısıtları bir ve ikinci bölümlerde ayrıntılı olarak açıklandığı için bu bölümde tekrar açıklanmayacaktır; fakat, özellikle araştırmayı ilgilendiren yönü ile kısaca tekrar etmek gerekirse, örgütsel performans değerlendirme ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları tüm örgütler için önemli kavramlar olmasına rağmen, araştırmanın ana kütlelerinde yer alan firmaların bu araştırmaya olan katkıları yeterli düzeyde gerçekleşmemiştir. Buradan hareketle, firma yöneticilerinin akademik çalışmalarını desteklemeye yeterince sıcak bakmadıkları ve zaman ayır(a)madıkları değerlendirilmesi yapılabilecektir.

Bu araştırmanın anket uygulaması, 28 Mayıs 2009 – 26 Kasım 2009 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Düşük cevap oranı, soruların yanlış anlaşılmasını tespit etmek ve düzeltmenin mümkün olmayışı, açık uçlu sorulara cevap verme konusunda isteksizlik ve cevaplayıcının anketi dikkate almama gibi durumlar, anket uygulamalarının genelinde karşılaşıldığı üzere, bu araştırmada da karşılaşılan önemli birer kısıt olmuşlardır. Anket verileri için, geliştirilmiş ölçütlerden yararlanılmış, kıyaslamalar ve analizler yapılarak bulgular yorumlanmıştır. Analiz sonuçları, sadece veri toplanan örneklem ile sınırlı olduğu için, tüm örgüt ve sektörler için genelleştirilmesi yanlış sonuçlara neden olabilecektir.

BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. 1. Örgütsel Performans Değerlendirme Kavramı

Performans kelimesi Türkçe'ye, İngilizce'deki "perform" fiilinin isim hali olan ve "yapma, etme, yerine getirme" anlamına gelen "performance" kelimesinden geçmiştir. Türk yazı dilinin ilk örneği, yedinci yüzyılda Göktürk Devleti'nin hükümdarı Bilge Kağan tarafından diktirilen Orhun Abideleri'dir. Abidelerde, performans kelimesine en yakın anlamda "kazgan" kelimesi; kazanmak, gayret etmek, çalışmak, bir işi yerine getirmek anlamlarında kullanılmıştır (Ergin, 2007: 10). On birinci yüzyılda Mahnut El-Kaşgari tarafından batı Türkçe lehçesiyle yazılan Divanü Lügati't-Türk ise, Türkçenin bilinen en eski ve kapsamlı sözlüğü ve dil çalışmasıdır. Bu eserde, performans kelimesine en yakın anlama gelen Türkçe kelime olarak "iş işleme" kelimesi kullanılmış ve Arapça karşılığı, "bir ameli yerine getirme" şeklinde açıklanmıştır (El-Kaşgari, 2007: 294). Günümüz Türkçesindeki "performans" kelimesi ise aslında fazla iddialı bir anlama sahip değildir. Çünkü performans sadece "bir işi yapmak, tamamlamak" anlamına gelmektedir. Sözgelimi, bir halk koşusuna binlerce kişi katılır fakat sadece ilk üçe giren yarışmacılar derecelendirilir ve ödüllendirilir. Yarışmayı ciddiye almaksızın koşan ve saatler sonra etabı bitirenler, yarışa hiç katılmamış olanlara göre belirli bir performans göstermişlerdir fakat bunun sportif başarı anlamında hiçbir değeri yoktur. "Performans" kelimesi tek başına düşünüldüğünde bu tür iddiasız bir anlama geliyor olmasına rağmen "performans değerlendirme" kavramı, konumuzun bütün amaç, kapsam ve esaslarına içerik veren, kuşatıcı bir kavramdır. Dolayısıyla bu bölümde ilk olarak "örgütsel performans değerlendirme" kavramı üzerinde durulacaktır.

Fransız düşünür Moreno'nun da ifade ettiği gibi, insanlarda bir embriyo halinde mevcut bulunan değerlendirme, değiştirme ve oluşturma özelliği, hem onun binlerce yıllık serüvenine ışık tutmakta hem de karmaşık ve büyümlü dünyasının bütün çarpıcılığını gözler önüne sermektedir. Olgular evrenini değerlendiren insan, düşüncenin soyut, deneyin somut gücünden hareket ederek, her yeni zaman diliminde eskiye oranla daha kapsamlı bilgilere ulaşmaktadır. Değiştirerek, oluşturarak ve mükemmeli yakalamanın peşinde koşarak, bitmek bilmeyen bir aşkla mücadelesine devam etmektedir (Genç ve Demirdöğen, 2000: 7). Bir programın etkinliğinin en

yüksek derecede saptanması için değerlendirmenin yapılması zorunludur. (Erdoğan 1991: 155). Dolayısıyla performans değerlendirme; yöneticinin temel yönetim fonksiyonu “kontrol”ün bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 1).

Literatürde “örgütsel performans değerlendirme” kavramı yerine değişik kavramlar kullanılabilir. Birlikte örneğin “başarı değerlendirme” kavramı, belirli bir örgütteki sadece başarıların ölçülerek değerlendirilmesi gibi bir anlam çağrıştırmaktadır. Oysa “örgütsel performans değerlendirme” denildiğinde, organizasyonun bir bütün olarak yeteneklerinin ve eksikliklerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi işlemlerini çağrıştırmaktadır ve nitekim örgütsel performans değerlendirme kavramı bu açıklanan anlama gelmektedir. Söz konusu nedenlerden dolayı, bu çalışmada “örgütsel performans değerlendirme” kavramı kullanılacaktır. Konuya daha fazla genişlik kazandırmak için birkaç tanıma daha yer vermek doğru olacaktır.

Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Anlaşılması çok zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlendiği zaman periyoduna ve kullanılan kriterlere göre farklılık gösterecektir (Demir ve Okan, 2009: 60). Örgütleri amaçlarına taşıyan planlanmış sonuçların nitel ve nicel olarak tanımlanmasına performans denir. Örgütsel performans, belirli bir zaman dilimi sonrasında işletmenin oluşturduğu çıktılar ve sonuçlardır. Bu sonuçlar, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabalar değerlendirilmek üzere ele alınır (Öztek, 2005: 19-20).

Yönetimin beş temel işlevi, planlama, karar alma, organizasyon, yönetim ve kontroldür. Performans ölçümü ve yönetimi yönetimin kontrol işlevinin en önemli parçasıdır. Kontrol işlevi, performans hedeflerini belirlemeyi, ölçmeyi, ölçülen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmayı, tespit edilen farklılıkların sebeplerini irdeleyerek ortadan kaldırmayı amaçlar (Sipahi, 2005: 107).

İşletmeler günümüzün rekabet ortamında performanslarını nitelik ve nicelik olarak sürekli iyileştirerek ve geliştirerek güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi konularda birbirleriyle artan bir rekabet içine girmişlerdir. Çoğu zaman işletmeler rakipleriyle, sundukları ürün ve hizmetler ile karşılaştırılmaktadırlar (Kabadayı, 2002: 61). İşletmelerin birbirleriyle olan rekabetinin yanında karlılıklarını sürdürdürebilmeleri ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir açık sistem olarak yaratacakları negatif entropi ile yaşamlarını sürdürebilmeleri de gerekmektedir. Bu noktada işletme performansının hangi verilere göre ölçüleceği ve bu verilerin nasıl analiz edileceği konusu ortaya çıkmaktadır (Zehir ve Acar, 2005: 23).

Sarıkaya'ya göre, performans kelimesinin anlamı şirketten şirkete değişmektedir. Kimilerinde finansal performans önemliyken, bir diğer şirkette politikaların etkin uygulanması yada iş süreçlerinin mükemmel tasarlanması, bir başkasında ise ürünün zamanında müşteriye ulaştırılması, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar performans göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır (2003: 127-128). Çünkü günümüz yüksek performanslı işletmeleri giderek özgünleşmekte, özgün kaynak ve kabiliyetler geliştirmektedirler. Bu da onları taklit etmeyi ve yüksek performans için genel-geçer faktörler bulmayı zorlaştırmaktadır (Barca, 2002: 24-25).

Drucker'a göre örgütlerde başarının ne anlama geldiğine dair yeni kavramlar geliştirmeyi öğrenmek zorunda kalınacaktır. Yeni ölçüler ve benzer şeyleri geliştirmeye mecbur olunacaktır. Anamlı olması için başarının finansal yönünün dışında da tanımlanması gerekmektedir (Drucker, 2000a: 72). Hamel ve Prahalad'a göre ise bir sandalye gibi dengeli olabilmek için, bir firmanın en azından üç ayağa sahip olması gerekir. Bunlar; güçlü bir ürün geliştirme yeteneği, ürün ve hizmetlerini üretme yeteneği ve yeterince gelişkin bir dağıtım, pazarlama ve servis altyapısıdır. Özetle keşfetmek, yapmak ve sunmak zorundasınızdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 220).

Örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan değişkenleri içeren somut göstergelerdir. Bazıları ise kalite, çalışanların tutumları gibi daha soyut göstergelerdir. Performans ölçütleri, hem sonuçların hem de süreçlerin göstergeleri olarak örgütün bütün çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Williams, 1998: 70). Bu görüşlerden hareketle, finansal göstergelerin yanı sıra kurumsal özellikleri de göz

önünde bulundurularak örgütsel performans göstergeleri belirlemek gerektiği anlaşılmaktadır.

1.2. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Barzun ve Graff'a göre, tarihsel bakış açısı araştırmaların temelini oluşturur. İçinde yaşadığımız anın tanımlanması, aslında geçmişin tanımlanmasından ve geriye bakmaktan başka bir şey değildir. Şu anda yaşanmakta olanlar ancak geçmişte yaşanmış olaylarla açıklanabilir. Hiç kimse bir işi, o işin geçmişi ile ilgili daha çok bilgi toplamadan yapamaz. Çalışmayı yapmak meslektaşları ile konuyu tartışmak için konunun geçmişini bilmek zorundadırlar. Kendisinden önce o işi yapmış olanların hataları ve başarıları bütün çalışmalarına zemin oluşturur (Barzun ve Graff, 2001: 5). Ernst Mach, bilgilerin oluşum tarihine araştırmacıların hakim olması gerekliliğine vurgu yapar. Bir fikir, bu fikre götüren gerekçeler ve buraya varmayı sağlayan yol bilindiğinde daha sağlam temellere oturur. Gücünün bir bölümünü, onu daha eski daha aşına ve tartışmasız düşüncelere bağlayan mantıksal bağda bulur (Lecourt, 2006: 39-40). Başarılı bir araştırma hem bugünkü düzleme (planum) hem de tarihsel derinliğe (profil) muhtaçtır (Girtler, 2006: 205). Yukarıdaki görüşlerden hareketle, araştırmanın bu bölümünde örgütsel performans değerlendirmenin tarihi gelişim sürecinin ele alınması uygun olacaktır.

İnsanoğlunun performans değerlendirmeye verdiği önem, tarihin çok eski çağlarına kadar dayanmaktadır. Eski Mısır, Roma ve Yunan uygarlıklarından günümüze kadar gelen eserler ve o dönemde kullanılan standartlar ve gözetilen hususlar, bugünkü performans değerlendirmenin dolaylı olarak da olsa temellerini oluşturmaktadır. Hammurabi Kanunları dikkatli incelendiğinde 42, 43 ve 44. maddelerin performans değerlendirmeye yönelik standart ve uygulamaları kapsadığı görülecektir.

Örgütsel performansın ölçülmesi ve geliştirilmesi, yoğun değişimlerin yaşandığı 1990'ların temel rekabet konusu olmuştur. Yapılan son çalışmalar, rekabet avantajı kazanmak için performansın sürekli ölçülmesinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Schiemann ve Linge, 1999: 7). Örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan geleneksel ölçüm yöntemleri ve analizler günümüz ekonomik çevresinde yetersiz hale gelmiştir. Performans ölçümünün son elli yılındaki gelişimi ve kullanılan teknikler Tablo 1'deki gibidir (Sipahi, 2005: 107).

Tablo 1. Örgütsel Performans Ölçümünün Son Elli Yılda Gelişimi ve Kullanılan Teknikler

Yıllar	Odak Nokta	Gelişmeler
1960'lar	Finansal	Muhasebe kazançları Hisse başına kazanç Net bugünkü değer Yatırım getirisi
1970'ler	Finansal	Muhasebe kazançları Artık değer Yatırım getirisi
1980'ler	Finansal-Yönetmel	Birim maliyet Katma bütçeler Faaliyet karları Nakit akışları
1990-1999	Finansal- Finansal Olmayan	Balanced Scorecard Ekonomik katma değer Faaliyet tabanlı maliyetleme
1999-2000	İnternet Esaslı Ölçüm	İnternet sayfasına giriş sayısı Görülen sayfa sayısı

Kaynak: Sipahi (2005: 108)

1960'lı yıllarda, örgütsel performansın belirlenmesinde finansal göstergelerin kullanımı ile ilgili olarak Peters ve Waterman (1995: 66) şunları aktarmıştır: “1960'lı yıllarda işletmecilikte en güçlü bölüm finansmandı. Öğrencilerin çoğunluğu mühendis kökenliydi. Genellikle sayısal yöntemleri içeren dersler okutuluyordu. Çoğumuz için gerçek veri içine sayı koyabildiğimiz bilgilerdi. Tüm bunlar eskilerde kalmıştır”. Özellikle 1990 öncesinde kullanılan performans ölçüm yöntemlerine genel olarak yapılan eleştiriler şunlardır (Sipahi, 2005: 107-108):

- Kısa vadeli ve dar görüşlü ölçütlerdir.
- Örgütün tamamının performansının ölçümü gibi geniş kapsamlı ölçümlerdir.
- Sorunun var olup olmadığını gösterip sorunun kaynağı hakkında doğrudan bilgi vermemektedir.
- Temelde geçmişe yönelik bilgi verirken geleceğe yönelik tahminde bulunmada yetersiz kalmaktadır.

1.3. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Amacı ve Kullanımı

İngiliz düşünür ve iktisatçı John Suart Mill'e (2008: 8) göre "bireylerde olduğu gibi, kurumlarda da başarı, gözden saklanabilecek kusur ve sakatlıklardır". Dolayısıyla, bireysel ve kurumsal kusur ve sakatlıklar kuşatıcı ve bütüncül yöntemlerle tespit ve takip edilebilmelidir. Çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemleri de, bu temel amaç için geliştirilmiştir ve özellikle 1990 sonrasında kullanılan örgütsel performans değerlendirme yöntemleri, yukarıda yer alan eleştirilerin bir kısmına cevap verebilmektedir.

Günümüzde performans ölçmenin amacı, örgütlerin stratejilerini yönlendirecek karar ve davranışları belirlemektir. Yapılan işlemlerin ve sonuçların sistematik olarak değerlendirmesi ise ilerlemeyi ölçmek için bir ana hat oluşturur ve kesintisiz olarak gelişmeye açık yönlerin belirlenmesine yardımcı olur. Günümüzdeki örgütlerin bütün çabası, rekabet üstünlüğü sağlama stratejilerini doğru performans alanları ve kritik performans faktörleri üzerine kurarak sürekli performans geliştirmektir (Sarıaltın, 2003: 8). Bu amaçların tüm çalışanlarla paylaşımı, stratejilerin çalışanların günlük faaliyetlerine tercümesi, yani yukarıdan aşağıya iletişim ve sonuçların üste raporlanarak aşağıdan yukarı yönlü iletişim sağlaması gerekmektedir (Akgül, 2006: 26).

Günümüzdeki çoğu örgüt, rekabet üstünlüğünün fiziki varlıklara yatırım yapmak ve sermaye artırımına gitmekten çok, çalışanların ve süreçlerin ortaya koyduğu bilgiler, yetkinlikler ve ilişkilerle sağlanabileceğini kabul etmiştir. Bu nedenle bütün iş birimlerinin ve çalışanların örgüt stratejisi ve örgüt performansının yönetimiyle doğrudan bağlantısı olmalıdır (Sarıaltın, 2003: 10).

Şimşek, (2002: 214) iç müşteriler olan işgörenlerin yanı sıra dış müşterilerin de önemini şu şekilde ifade etmiştir: Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. Bütün işletme, müşteriyi memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılanmakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir. Müşterinin ön plana alınması, müşterinin gerçek ihtiyaçlarıyla ilgili bilgileri önemli kılar. Müşteriler ne istedi? Aldıklarını beğendiler mi? Başka bir şeyi tercih ederler miydi?

Esas mesele müşterinin sesini, organizasyonun tanıyabileceği ve geliştirebileceği performans ölçüleri haline dönüştürmektir. Başarılı işletmeler müşteri memnuniyeti ile ilgili birçok iç ve dış göstergeleri izlerler: müşteri şikayetlerinin sayısı ve analizi, şikayetleri cevaplamakta düzenlilik, dağıtımın düzenliliği, dokümanlardaki hata oranı gibi.

Örgütsel performans değerlendirme yöntemlerini uygulama aşamasında hem yöntemin örgüte ne sağlayacağı hem de örgütün bir parçası olan çalışanların bu yöntemden nasıl kazanç sağlayacağı konusu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu değerlendirmenin uygulama aşamasında aşağıda sıralanan hususlar dikkate alınmalıdır. Bunlar; objektiflik, performansta artış sağlamak, moral ve motivasyonda artış sağlamak, grup çalışmasını yaygınlaştırmak, kuruma karşı olan aidiyet duygusunu geliştirmek, kişilerin kendine olan güvenlerini artırmak, olumlu faaliyetleri tespit etmek ve güven oluşturmaktır.

Örgütler birer toplumsal sistemdirler ve bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedirler. Örgütler, çevreyle ilişki kurmak, çevrelerinden girdiler (input) almak ve çevrelerine çıktılar (output) vermek zorundadırlar. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, hukuksal düzenlemeler, uluslar arası çevre etmenleri, örgütsel ve bireysel başarıyı etkilemektedir (Canman, 1993: 8-9). Örgütlerdeki uzmanlaşma, işbirliği, ekip çalışması, çalışanların eğitimi ve örgüt vizyonu, örgütsel performansı etkileyen faktörlerin bazılarıdır. Her örgütün kendisine has bir yapısı olduğu için bu etmenler, örgütleri değişik şekillerde etkileyerek performans düzeylerini belirlemede faktör haline gelmektedirler.

Performans değerlendirme tarihsel gelişimi içinde amaçları, içeriği ve uygulanış şekli açısından birçok değişikliğe uğramıştır. Ancak günümüzde, uygulanması gereken bir işlem biçimine dönüşmüş ve kendi içinde bir amaç olarak ele alınmaya başlanmıştır. Son yıllarda geliştirilen yaklaşımlar performans değerlendirmesini içine düştüğü çıkmazdan kurtarmaya çalışmaktadır (Dicle, 1982: 2).

Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturur. Örgütsel performanstan söz edilince bundan iki şey anlaşılır. Birincisi organizasyonun faaliyetlerinin değerlendirilmesi, ikincisi çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi (Apan, 2008: 61). Genel olarak performans yönetimi, “örgüt, süreç, sistem, çalışanlar” üzerine bina edilmelidir. Kurumun genel performansının yüksek olabilmesi için birimlerin performansının yüksek olması gerekmektedir. Birim performanslarının yüksek olabilmesi için ise bu birimlerde çalışanların ve bu birimlerde iş yapma biçimlerinin yani süreçlerinin performansı yüksek olmalıdır. Performans yönetimi bazen yanlış bir şekilde insan kaynakları ve personel sisteminin bir parçası olarak algılanmaktadır. Terim, arama motorlarında arattırıldığında, ağırlıklı olarak performans yönetiminin personel işleri ile ilgili olduğu görülür. Oysa performans yönetimi çok daha kapsamlı bir şeydir. Performans yönetimi, örgütlerin genellikle takip ettikleri çok sayıda iş geliştirme yöntemini bir araya getiren bir şemsiye kavram olarak düşünülmelidir. Bunlara örnek Balanced Scorecard, Six Sigma, CRM ve Aktivite Bazlı Maliyetlendirme yöntemleridir (Apan, 2008: 63-64).

Halachmi, örgüt performansını güncel ve güvenilir bir sistem dahilinde takip etmenin yöneticiler açısından mantığını aşağıdaki gibi açıklamıştır (Halachmi, 2002: 65):

- Eğer ölçemezseniz anlayamazsınız.
- Anlayamazsanız kontrol edemezsiniz.
- Kontrol edemezseniz geliştiremezsiniz.
- Şayet ölçme niyetinizi bilirlerse işi yaparlar.
- Şayet sonuçları ölçmezseniz, başarısızlıktan ders çıkaramazsınız.
- Eğer başarıyı görmezseniz onu ödüllendiremezsiniz.
- Eğer başarıyı ödüllendiremezseniz, başarısızlığı ödüllendirirsiniz.
- Şayet başarıya itibar etmezseniz onu sürdüremezsiniz.
- Eğer başarıyı/başarısızlığı göremezseniz onlardan bir şey öğrenemezsiniz.
- Eğer başarısızlığı tanıyamazsanız, eski hataları tekrarlar ve kaynakları boşa harcarsınız.

Ölçme sadece bir şeyin niceliğine ilişkin bilgi verirken, bu bilginin yeterli olup olmadığı, istenilen nicelik ve türden olup olmadığı ise bir değerlendirme sorunudur. Dolayısıyla değerlemede bir yargıda bulunma durumu söz konusudur ve bu yargıya, ölçme sürecinden elde edilen verilerin bir takım ölçütlerle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır. Ölçme sonucunda elde edilen veriler, değerlendirme olmaksızın anlamsız sayı yada sembol yığınları olarak kalacaklardır (Argon ve Eren, 2004: 223).

Hakkında konuştuğumuz bir şeyi ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir. Eğer ölçemiyor ve rakamlarla ifade edemiyorsak, bu konuda bilgimiz yeterli değildir. Lord Kelvin'in bilimsel yaklaşımının temelini ifade eden yukarıdaki sözleri göz önünde bulundurulması gereken çok önemli bir noktayı vurgulamaktadır. Bu da ölçüm işleminin gerekliliğidir (Akın, 2001: 71-72).

Performans ölçülmediğinde, gelişmenin olup olmadığını anlayamaz. Bir şekilde ölçemediğimiz bir şey hakkında karar vermemiz mümkün değildir. Gelişme olup olmadığını anlamak için süreçleri ölçebiliriz. Sonuçların değerlendirilmesi, ilerlemeyi ölçmek için bir ana hat oluşturur ve gelişmeye açık yönlerin belirlenmesine yardımcı olur (Şimşek ve Nursoy, 2002: 12-13).

Her faktör, her ilerleme verileriyle ölçülür. Çalışan memnuniyeti geçen yıl hangi seviyede idi, bugün ne durumdadır? Verimliliğimiz arttı mı? Geçen yıl ile bu yıl arasında öneri sayısında artış var mı? Daha bunun gibi onlarca soru türetebiliriz. Bunların rakamsal verilere dayanması gerekir. Ölçümlere dayanması esastır. Bu bakımdan, her süreçte ilgili parametrelerin, süreç düzgün işliyor olsa bile belirli aralıklarla kaydedilmesi gerekir. Bilhassa kritik faktörlerin sürekli izlenmesine ihtiyaç duyulur (Yamak, 1998: 175).

Tipik bir örgütün çalışanlarının %5'i mühendis, %5'i yönetici, %10'u idari personel olduğu düşünülürse geri kalan %80 insan kaynakları potansiyeli, yani çalışanların düşünsel kapasitelerinin %80'inin tam anlamıyla kullanılmadığı söylenebilir. Örgütlerde yönetimin çalışanlarının düşünsel potansiyeline bu denli az önem vermesinin nedenleri kesin olarak belirlenmemektedir. Örgütsel yapılanmanın ve katılımcılığın yetersiz olduğu örgütlerde yönetim fonksiyonu güçlüklerle karşılaşmaktadır. Plansız çalışma, kısa vadeli hedefler, başarıyı ölçme ve değerlendirme zorlukları gibi (Ersen, 1997: 49-50).

Motorola, General Electric, General Motors, Ford, McDonald's gibi dünya çapında ünlü birçok işletme kendi elemanlarını yetiştirmek için okullar kurmuştur. Bu okullarda çeşitli üniversitelerden getirilen öğretim elemanlarının yanına, uydu ve telekonferans sistemlerinden yararlanılarak da eğitim verilmektedir. Son zamanlarda birçok işletme, personelinin eğitimine büyük yatırımlar yaparken, yetişmiş personelini rakip firmalara kaptırmamak için istihdam güvencesi sağlama hususunda da büyük çabalar harcamaktadır (Güzelcik, 1999: 130).

1.4. Örgütsel Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler

İstenilen sonuçlara doğru bir şekilde ulaşabilmek için dikkate alınması gereken ölçme ve değerlendirme ilkelerinin var olduğu unutulmamalıdır. İtici güçlerinden biri olan ölçüm ve değerlendirmede gözetilecek ilkeler şunlardır (Akal, 1996: 89-90):

- Değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır.
- Ölçülen bu sisteme ait olan herkesin, bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim uygulamaları ile kuruluşun görev tanımından, planların hazırlanmasına, hedef amaçların belirlenmesine kadar ortak görüş ve onayın oluşturulması gerekir.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. İşletmenin yatay ve dikey boyutlardaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.

Örgütsel performans değerlendirmeyi başarılı bir şekilde uygulayan örgütler, finans ölçme yöntemlerine bağlılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı örgütlerin performans ölçme sistemlerinde, bazı temel değişiklikler göze çarpmaktadır. Bunlar üretimle uğraşan örgütlere daha kolay bir şekilde uygulanabilmesine rağmen, küçük değişikliklerle her sektöre uygulanabilecek kadar geneldirler. Örgütsel performans değerlendirme, örgütlerde kendi ölçme sistemlerinin zayıf yönlerini belirlemek için de kullanılabilir. Bunu sağlayabilmek için aşağıdaki konulara dikkat etmek gerekmektedir (Yüksel, 2003: 85):

1. Örgütlerde uygulanacak olan performans değerlendirme yöntemi, belirli ahlaki ve mesleki ilkelere uygun olmalıdır. Örgütler, kendi stratejisine uygun olan performans değerlendirme yöntemini benimsemelidir. Aksi takdirde örgütün beklenen hedeflere ulaşması zorlaşacaktır.

2. Örgüt çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini artıracak uygulamalara yer verilmelidir. Özellikle üst yönetimin desteği sağlanarak çalışanların yetkileri artırılmalıdır. Örneğin bazı turizm örgütlerinde, özellikle de çok yıldızlı otellerde çalışan garson, oda görevlisi gibi çalışanlar, müşterilerde oluşabilecek bir memnuniyetsizliği anında giderebilmek için yüzlerce dolar harcama yetkisine sahiptir. Kurumsallaşmış bir örgüt kültürüne sahip bu tür örgütlerde, hem süreçler işlerlik kazanmakta hem de çalışanların yetkilendirilmesi sağlanmaktadır.

3. Ölçülen performans değerleri, kabul edilebilir bir zaman dilimi içinde çalışanlara duyurulmalıdır. Böylelikle çalışanlar, sergiledikleri performans ile değerlendirme neticeleri arasında sürekli olarak bir bağ kurabilme imkanına sahip olacaklardır.

4. Gelişme ve iyileştirme süreçlerinin gerçekleşebilmesi için sürekli bir ölçme ve değerlendirme yöntemine ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişmenin sağlanabilmesi için bir takım sınırlama ve engellerin kaldırılması gerektiği düşünülürse, bireysel performans değerlendirme yöntemleri, yol gösterici ve sınırlamaları ortadan kaldırıcı nitelikte olmalıdır.

5. Performans değerlendirme yöntemleri örgüt çalışanlarının tam katılımı sağlanarak oluşturulurken, örgütün tüm birimlerinin gelişme ihtiyaçları belirlenmeli ve uygulamalara buna göre yön verilmelidir.

6. Performans ölçüm ve değerlendirmelerinin yönlendirici, eğitici, hatalardan ders aldırıcı, olumlu faaliyetleri özendirici yönleri ön plana çıkarılmalıdır.

7. Örgütün, gelişme süreci içinde olup olmadığını kontrol edebilmek için sadece belirli periyotlarda yapılacak olan finansal analiz işlemi ile sektörel olarak kontrol altında bulundurulması yeterli olmayacaktır. Performans değerlendirmenin de örgüt kültürüne adapte edilmesi gerekmektedir.

8. Performans kriterleri aracılığıyla bireysel ve örgütsel performansın geliştirilmesine özen gösterilmelidir.

Performans değerlendirme hem örgüt hem de işgören açısından önemlidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, örgüt içerisindeki herkesin bu amaca katkıda bulunması ile mümkündür (Erdoğan, 2003: 121). Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sistemi aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir. Geliştirici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli ve güvenilir, sürekli ve personelin katılımına olanak tanımalıdır (Acar, 2006: 78-79; Can ve diğ., 2001: 168). Bir kurumun etkililiğini belirleyen ilk etmen, işgücünün yetenek düzeyidir. Tüm diğer koşullar eşit olduğunda, daha yetenekli daha az yetenekli olanlardan daha iyi performans gösterirler. Bir işgücünün yetenek düzeyi ise, yönetimin tercih ettiği işgücü seçme ve değerlendirme yöntemlerinin niteliğinin doğrudan sonucudur (Hogan, 2009: 135; İlic ve Keçecioğlu, 2008: 3). Çalışanların bireysel yetenekleri çok üst seviyede olsa dahi bu yeteneklerin zaman içinde değişebileceği unutulmamalıdır. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflayacak ve etkinliğini kaybedecektir. Çalışanların yeteneklerinin rahatlıkla sergilenebildiği bir örgüt kültürü ve çalışma ortamının oluşturulması, yönetsel bir zorunluluk ve gerekliliktir.

Örgüt tarafından belirlenen ve öngörülen hedeflerin çalışanlarca başarılı bir şekilde gerçekleşmesi etkili, adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sistemine bağlıdır. (Gökçe, 2000: 236). Değerlendirme esnasında, performanstan ziyade motivasyonun artırılmasına vurgu yapılmalıdır, zira performans, motivasyonla birlikte kendiliğinden artış gösterecektir (Allan, 1998: 67). Frederick Taylor, çalıştırdığı insanlara “Yaptığınız iş son derece önemli bir iştir” derdi. Kazanılan başarıda işçinin payını korur, iş verimi arttığında bütün arkadaşlarını takdir ederdi (Casson, 2006: 25).

Organizasyonun verimliliği, çalışanların beceri ve yeteneklerinin toplamının sonucudur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim ve eğitim konusundaki temel işlevlerinden ikisi, çalışanların istidatlarını saptamak ve bunları yetenek ve beceri haline getirmektir (Palmer ve Winters, 1993: 16).

Temel görevi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek olan yöneticiler, amaçlara ulaşmanın ve örgütü daha da geliştirmenin ancak örgüt çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmek ve onları motive etmek için zaman ve çaba harcamak zorundadırlar. Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bir bulgu da, motivasyonu en fazla etkileyen unsurun başarı olduğu yönündedir (Türkel, 1998: 55-56; Özutku, 2008: 79). Kuruluşlar, performans yönetimi sürecini belli başlı bir örgütsel amaç üzerinde odaklaştırmak isteyebilirler. Bununla performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. (Canman, 2000: 156).

Bütün yönetim modellerinde ölçme ve değerlendirmenin rolü oldukça büyüktür. Plan ve hedefleri saptamak, örgütün mevcut ve potansiyel sorunlarını belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, uygulamaları değerlendirmek, destekleyici güç olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak ancak iyi uygulanan değerlendirme sistemleri sayesinde gerçekleştirilebilecektir. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının hedefleri, örgütsel performansı destekleyecek şekilde getirilmelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; örgütsel performansı geliştirmenin temel özelliklerinden biri olan süreç iyileştirme kültürünün geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Ayrıca ödüllendirme sistemleri ve gelecek dönem ile ilgili, çalışanlara bakış açısı kazandırmak gibi verileri de örgüte girdi olarak sunmaktadır. Örgütsel performansı geliştirme kültürüne sahip kurumlarda tam katılım sağlanarak, ekip çalışması sayesinde, sürekli gelişmeyi destekleyecek şekilde iş standartları belirlenmekte ve çalışanlar bu standartlara göre sınanmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, konu ile ilgili şunları söylemiştir: “Bir kurumun yaşaması, gelişmesi, başarılı olması o kurumun başına geçenlerin iyi huylu, dürüst, imanlı kişiler olmasına bağlıdır” (Kocatürk, 1999: 398; Kumkale, 2006: 178). 26 Ağustos 1624 tarihinde Türkiye İş Bankası'nın kuruluş gecesinde bankanın idare meclisi üyelerine şunları söylemiştir: “Kurumlar için en kuvvetli sermaye zeka,

dikkat, iffettir. Teknik ve metodik çalışmasını bilmektir. Bu kanaatle işe sarılız, mutlaka başarılırsınız” (Kocatürk, 1999: 398).

Örgütsel performans değerlendirmenin taşınması gereken özelliklerden birisi de çalışanların örgütsel performans konusunda eğitilmesidir. Eğitim, insan davranışlarının istenen veya amaçlanan yönde değiştirilmesi sürecidir. Eğitim sonucunda davranış değişikliği ortaya çıkmaktadır. Eğitim bireye yapılan en önemli yatırım ve en değerli hizmettir. Eğitilmiş insan katkı yapan ve üretken insandır (Uslu, 2006: 47). Çalışanlara verilecek eğitimdeki amaç, istenilen davranış biçimini sergileyecek bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları, farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini yürütebilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları örgütlerde, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterebileceği için eğitim programlarının içeriği de değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitim kapsamı, mevcut olan bilgi ve yetenek düzeyi dikkate alınarak yapılacak görevin özelliklerine göre belirlenmelidir. Ayrıca çalışanlar, bireysel performans değerlendirme, örgütsel performans, süreç iyileştirme ve problem çözme teknikleri konularında, örgütteki pozisyonlarının gerektirdiği düzeyde eğitime tabi tutulmalıdırlar.

İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin birinci koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. İnsanı ve teknolojiyi konu alan bilim dallarında görülen hızlı gelişme süreci içinde eğitimin sürekli ve çok yönlü olması çağımızda artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 1997: 132-133). İşgörenler, amaçları ve performans ölçülerini anlamalıdırlar. İşçilere ve nezaretçilerine verimliliğin önemine, ölçümü ve kazançlarına ilişkin en az bir veya iki haftalık yönlendirme ve eğitim uygulanmalı ve çok sayıda uygulama yaptırılmalıdır (Prokopenko, 2001: 267). İşgörenlerin eğitilmesi ve gelişmeye yönelik fırsatların sağlanması, performans artışı da beraberinde getirecektir. Sağlanan performans artışı ise örgüt genelindeki gelişme ve verimliliğin elde edilmesinde büyük bir rol oynayacaktır (Ören, 2002: 136).

Firma, eğitim ihtiyaçlarını belirleyen prosedürleri oluşturacak ve yürütecek, tüm personelin eğitimini sağlayacaktır. Verilen belirli işleri yapan personel gerektiğinde öğrenim, eğitim ve/veya tecrübeleri esas alınmak suretiyle değerlendirilecektir. Eğitimle ilgili uygun kayıtlar tutulacaktır. Bütün departmanların sisteme tam olarak iştiraki ancak eğitimle sağlanabilir. Ayrıca işini en iyi yapmayı öğrenmek ve öğretmek verimliliği ve iş tatminini artıracaktır. Eğitimde izlenecek yol (Dalay, 2001: 230):

a) Eğitilecek hedef kitle belirlenir: Üst, orta ve ilk kademe yöneticileri, memur, işçi, tüm çalışanlar gibi.

b) Eğitim konularının amaçları belirlenir: Kişisel, yönetsel veya üretim, temin, pazarlama vs. gibi fonksiyonel unsurlar.

c) Eğitim ihtiyaçları belirlenir.

İki – üç yaşındaki bir çocuğa isterseniz en pahalı oyuncak alın, o renkli bir tenek kutuyu yada bir plastik topu ona tercih edecektir. Çünkü aldığımız oyuncakın değerini bilmemektedir. O halde ilk önce oyunun kurallarını öğretmek, daha sonra da insanları bu oyunu oynamaya motive etmek gerekmektedir. Burada eğitimin ne denli bir rol üstlendiği ortaya çıkmaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2003: 29).

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurar. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Performans ilişkili eğitim, örgütün gereksinimleri ile de ilişkilidir. Bu gereksinimler, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni pazar ve çalışma sistemleri bulup, yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgili olacaktır (Canman, 2000: 128).

Nasıl ki suç işlemeyen kişi adalet için ilginç biri değil ise; çalıştığı örgüt için iyileştirici ve geliştirici bir katkısı olmayan çalışan da o örgüt için ilginç biri değildir. Fonksiyonel bölümlere ayrılmış klasik bir örgütte, sadece kendisine verilen işleri yapan ve örgütün gelişimi için hiçbir çaba harcamayan bir çalışan, örgütsel performansı geliştirme mantığına uygun bir çalışan değildir. General Electric

firmasının “En önemli ürünümüz ilerlemektir” sloganı, sürekli gelişmeyi işaret eden ve örgütsel performansı geliştirme mantığına uygun bir düşünce yapısını dile getiren yaklaşımdır.

Saruhan ve Özdemirci'ye (2005: 66) göre, örgütsel performansa yönelik eğitim pragmatik olmalıdır çünkü pragmatik eğitimde her sistem kendi ihtiyacı olan insan kaynağını yetiştirmeye yönelir. Örneğin sanayi devriminin başlarında ihtiyaç duyulan çalışan tipi disiplinli, sadık, ülkesine bağlı, yaptığı işi sorgulamayan ve yaratıcılık gibi hezeyanlardan uzakta duran bir profil çizmekteydi ve eğitim sistemi de tam olarak bu tip bireylerin yetiştirilmesine yönelikti. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında bilgi toplumuna geçiş ve esnek organizasyon yapılarıyla birlikte yaratıcı işgücüne ihtiyaç duyulmuş ve eğitim sistemi de soru soran, araştıran, sorumluluk alan bireylerin yetiştirilmesine yönelmiştir.

1.5. Örgütsel Performansı Belirleme Yöntemleri

1.5.1. Finansal Yöntemler

Finansal muhasebe modeli, ileri iletişim sürecini yaşayan firmalar tarafından halen dahi değerlendirme ölçütü olarak kullanılmaktadır. Oysa bu modelin içerdiği verilerin, organizasyonun fiziksel olmayan varlıklarıyla ve entelektüel değerleriyle entegre olması halinde daha gerçekçi sonuçlara erişilebilecektir (Kaya, 2002: 109). Her işletmenin finansal tabloları, güncelliklerini en azından dört ay önce yitirmişlerdir. Çünkü finansal bilgileri elde ettiğiniz anda tanımı gereği bu bilgiler güncelliklerini yitirmiş durumdadırlar. Üstüne üstlük, bir mali yılın on iki ayının genel verilerine bakmak, işletmenin finansal tablolarda görülen performansa nasıl eriştiği konusunda pek fazla bilgi vermez. Oysa işletmenizin performansını geliştirebilmeniz için gerçekten sahip olmanız gereken şey, bir işletmeyi rakiplerine göre çok daha iyi duruma getiren kilit süreçlerin nasıl yapıldığına ilişkin bilgilerdir (Fisher, 1998: 10; Stone, 1996: 21).

Performansın geliştirilmesi için bütçeler aslında çok sağlam araçlar sunmazlar. Örneğin itfaiye birimi performans hedeflerini tutturamaz ise ne yapılacak. İtfaiye biriminin bütçesinde kesinti mi yapılacak yoksa bütçesi artırılacak mı? Bunun cevabı klasik performans verilerinden ziyade belirli özel durumlar göz önüne alınarak verilmelidir. Örneğin bir şehirdeki eğitim hizmetleri performans bakımından yöneticilerce daha önemli görülüyor ise itfaiyenin bütçesinden kesinti yapabilirler. Benzer şekilde yangın, şehir açısından çok önemli görülüyor ise diğer hizmetlerden kesintiye gidilerek itfaiye hizmetlerine daha çok kaynak aktarılabilir (Öztürk Namık Kemal, 2005: 83-84).

Örgütsel performansı belirlemek üzere finansal yöntemler kapsamında; likidite oranları, kaldıraç oranları, faaliyet oranları gibi birçok oran ve oranların analizi kullanılmaktadır. Finansal yöntemler dahil olmak üzere bütün örgütsel süreçlerde yer alarak onu etkileyen birey ve onun performansı, ihmal edilemeyecek bir öneme sahiptir. Dolayısıyla örgütlerin; muhasebe anlamındaki varlıklarından çok, muhasebeleştirilemeyen değerlerine ve çalışanlarına önem vermek suretiyle onları başarılarının itici gücü haline getirmeleri gerekmektedir.

1.5.2. Yatırımın Getirisi Yöntemi

Yatırımın getirisi, işletmenin yatırımlarından elde ettiği getirilerin sermaye maliyetini aşan kısmı olarak ifade edilebilir. İşletmenin yatırımlarından elde ettiği getiri, yatırım getiri oranı (Vergi Faiz Öncesi Kar- Vergi) / Toplam Aktifler formülü yardımıyla hesaplanmaktadır. Yatırımın net getiri oranı; işletmenin yatırımlarından elde ettiği getiri, bu getiriyi elde etmek için kullanılan sermayenin maliyetini aşmadığı sürece bu faaliyetler sonucunda ortakların Öz sermaye paylarının artması olanaklı değildir mantığına dayalı olarak geliştirilmiştir. Örneğin, Yatırımın getiri oranı %23 ve sermaye maliyetinin %20 olması durumunda yatırımın net getiri oranı, $\% 23 - \%20 = \% 3$ olarak hesaplanacaktır. Bu durumda işletmeye yatırım yapanlar, bu yatırımları için kullandıkları kaynakların maliyeti çıkarıldıktan sonra net olarak % 3 getiri elde edeceklerdir. Sermaye maliyetinin % 30 olması durumunda net getiri oranı % 7 olacaktır. Bu durum; işletmeye yatırım yapanların bu yatırımı yapmak için kullandıkları kaynaklarının maliyetinin altında getiri elde edecekleri anlamına gelmektedir (Cenger, 2006: 40).

Yatırımın getirisi metodu ile performans değerlendirmede üst yönetimler yatırım merkezleri olan stratejik iş birimlerinin performansını genel olarak yatırımın getirisine dayanarak yapmaktadırlar. Yatırımın getirisi metodu, işlemsel gelirin ortalama işlemsel varlıklara bölünmesiyle bulunur. İşlemsel varlıklar ise operasyonun karını yaratan nakit, envanter alacaklar, işlem gören taşınmazlar, işleyen fabrika tesisleri ve ekipmanlar olarak sayılabilir. Diğer bir deyişle gelecekte kullanılacak olan arazi, diğer şirketlerdeki yatırımlar veya başkasına kiralanmış olan fabrika binası bu kategoriye dahil edilmez (Kaya, 2002: 110).

Net gelirin net aktifler ve yatırımlara oranı olarak ifade edilen finansal orantılarda yalnızca paydanın yönetimi amaçlanmaktadır. Paydayı küçültürseniz, orantı büyür ve şirketinizin performansı artar. Peki bu yöntem gereksiz mi? Hayır. Belli dönemlerde de uygulanabilir ancak yeterli olmaz (Kırım, 2001: 28).

1.5.3. Artık Kar Yöntemi

Artık kar yöntemi esas olarak işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen “ net “ karın hesaplanmasına yönelik olarak geliştirilmiştir. Artık kar yöntemi ile işletmenin sermaye maliyeti çıkarıldıktan sonra dönem içinde elde edilen net karlardan ne kadarının işletmede kaldığı hesaplanmaktadır. Buna göre işletmenin bir dönem sonunda elde ettiği kardan işletmeye yatırım yapanların bu yatırımlarının karşılığında bekledikleri getirileri çıkardıktan sonra kalan net kar, artık kar olarak ifade edilmektedir (Cenger, 2006: 48).

Artık gelirin geliştirilmesinin önemli bir nedeni, varlıkların getirisi oranı gibi oranların hesaplanmasında bazı sorunlarla karşılaşılmasıdır. Oran hesaplamalarında örneğin, yöneticilerin kısa vadedeki kendi başarıları için uzun vadede karlı olacak projeleri kabul etmemeleri veya kullanılan varlık miktarı farklı olan iki ayrı bölümün performansının karşılaştırılmasındaki zorluklar gibi sorunlar yaşanmaktadır (Coşkun, 2005: 18).

Artık kar metodu, boyutları farklı iş birimlerinin performans ölçümlenmesinde bir çeşit kargaşa yaratabilir. Şöyle ki büyük şirketlerin, diğer şeyler aynı kalmak koşuluyla, karları da büyük olacağından, küçük şirketlerle yapılan kıyaslamada avantajlı duruma geçeler. Bu nedenle iş birimlerinin değerlendirilmesinde yatırımın getirisi metodu artık kar metoduyla birlikte kullanılarak birbirlerini tamamlamaları sağlanmış olur (Kaya, 2002: 111).

1.5.4. Net Bugünkü Değer Yöntemi

Net Bugünkü Değer yönetimi, bir projenin ekonomik ömrü süresince sağlayacağı net nakit girişlerinin önceden tespit edilmiş belli bir ıskonto haddi üzerinden bugüne indirgenmiş değerleri ile yatırımın gerektirdiği nakit çıkışlarının aynı ıskonto haddi ile bugüne indirgenmiş değerleri toplamı arasındaki farktır (Özdemir, 1999: 221).

Kısaca Net Bugünkü Değer, bir projeden sağlanan nakit girişlerinin bugünkü değerinden, projenin gerektirdiği nakit çıkışlarının bugünkü değerinin çıkarılması yoluyla hesaplanmaktadır (Civan, 2004: 231).

Literatürde örgütsel performansın belirlenmesinde; ekonomik katma değer, pazar katma değer, mükemmellik modeli, performans piramidi, performans prizması ve kalite ödül kriterlerine dayalı yöntemler gibi birçok yöntem bulunmasına rağmen bu araştırmada Dengeli Sonuç Kartı yöntemi daha ayrıntılı olarak işleneceği için söz konusu yöntemler açıklanmayacaktır.

1.6. Örgütsel Performans İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi

Son yıllarda literatürde insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa olumlu katkılarını vurgulayan çalışmalara sıkça rastlanma rağmen, insan kaynakları uygulamalarını örgütsel performans göstergeleri ile birlikte ele alan çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgüt performans arasında pozitif ilişkinin olacağına dair görüşler yıllar öncesine dayanıyor olsa da, bu uygulamaların örgütsel performansı açıklamada önemli bir araç olarak kullanılabileceği ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu konusunu işleyen bilimsel çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa bu çalışmalarda, söz konusu uygulamaların, İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğini, asıl amaç olarak ise örgütsel performansı artırdığı ortaya konmuştur.

Yapılan araştırmalara göre finansal çıktıların yanı sıra insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimi birçok bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla: 1) İşgören kadrosu oluşurmada seçicilik 2) Yaygın ve kapsamlı eğitim 3) Empowerment 4) Performans değerlendirme 5) Performansa dayalı cret 6) Geniş bir iş dizaynıdır (Wan, 2000: 9; Burton ve diğ., 2004: 67; Hartog ve diğ., 2004: 558; Keçecioğlu, 2008: 252). Michie ve Sheehan'ın (2000: 1) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları yönetimi ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Araştırma sonuçları şunu göstermektedir: Kısa vadeli kontratlar, işverenin iş güvenliği taahhütlerine uymaması ve düşük seviyedeki eğitim ile ortak performans arasında negatif bir korelasyon vardır. Buna karşılık; örgüte bağlılık ve çalışma alanlarının değişime açık oluşu ile ortak performans arasında pozitif bir korelasyon vardır. Finansal performans, çalışan verimliliği, ürün kalitesi, yeni ürünler ve inovasyon süreçleri firmanın performans ıktıları olarak birer gösterge niteliğindedirler. Huselid ve diğerleri (1997: 171-172), yapmış oldukları çalışmada, kendilerinden önceki araştırmalarda (Arthur, 1994; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Huselid, 1995; Huselid ve Becker, 1996; MacDuffie, 1995) elde edilen insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki pozitif ilişkiyi belirleyen bulguları geliştirici yeni bulgular elde etmişlerdir.

Performans göstergelerinin etkisini daha iyi anlayabilmek için bütünleşik değerlendirme hiç kuşkusuz çok gerekli bir yaklaşımdır. Örgütsel performansı rekabet açısından ele alacak şekilde çalışmalar yapan Porter, rekabetin örgütsel performans üzerinde büyük bir önemi olduğunu ileri sürmüştür. Porter'a göre, örgütsel performans üzerinde potansiyel etkileri olabilecek çok sayıda faktör tanımlanmaktadır. Bunların hepsi birden önemli olmayacaktır. Rekabetin doğasını belirlemede en önemli yapısal özelliklerin neler olduğunu hızla tanımlanmalıdır. Analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer de burasıdır (Porter, 2003: 41). İşletmecilikte başarılı olmanın çeşitli kriterleri vardır. Bu kriterlerin her birisi yalnız başına anlam ifade etmekle birlikte bütünleşik olarak hepsinin varlığıyla birlikte değerlendirme yapmanın daha anlamlı sonuçlar çıkaracağı bir gerçektir (Akdemir, 2000: 64).

Örgütlerde başlıca iki öge görülmektedir. Birincisi öz öge, ikincisi ise ikincisi ise işleyiş öğeleridir. Örgütlenme biçimi fark etmeksizin bütün örgütlerin öz ögesi bireydir. Örgütün performansı, öz öge dediğimiz üyeler arasındaki etkileşimin niteliğince belirlenir. İşleyiş öğeleri ise tamamlayıcı özelliğe sahip olan ikincil faktörlerdir (Aşkun ve Tokat, 2003: 8). Başlangıçtaki İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmalarının kapsamı oldukça sınırlı ve ‘mikro analitik’ konulara odaklıyken son yıllardaki araştırmacılar İnsan Kaynakları Yönetiminin örgüt performansına olan etkisini görmüşler ve günümüzdeki İnsan Kaynakları Yönetimi geliştirilmiştir. Yani İnsan Kaynakları Yönetimi araştırmacılarının etkin çalışan örgüt kavramının önemini vurgulamalarıyla birlikte birçok yazar insan kaynakları yönetiminin örgütsel performansa anlamlı bir etkisinin olmasından yola çıkarak, yüksek performansla çalışan örgütlerin İnsan Kaynakları Yönetimi politikalarına özel bir önem verdikleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır (Haris ve Ogbonna, 2001: 158). Maliyet liderliğine oynayan veya ortada sıkışıp kalan (stuck in the middle) firmalar düşük performans gösterebilmektedirler. Özellikle bu durumda olan örgütler, insan kaynakları yönetimi stratejilerini yeniden yapılandırmaları ve yeni durumlara adapte etmeleri halinde daha başarılı olabileceklerdir. Yapılan araştırmalara göre örgütsel performansı yüksek firmaların insan kaynakları yönetiminden en iyi şekilde faydalanabilen firmalar olduğu anlaşılmıştır (Huang, 2001:147; Bose ve Thomas, 2007: 657).

Alanlarında en iyi ve en başarılı kurumların en temel özelliğinin insan kaynağına verdikleri değer olduğu görülmektedir. Bu kurumları önceliklerini tespit ederken üzerinde durdukları en önemli nokta ekonomik veya teknolojik kaygılar değil, insan nitelikleridir. Yapılan araştırmalara göre çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmak için cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden, amaç ve görevlerini yerine getiren bir kurumun mensubu olduklarında kendi sorumluluklarını da en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadırlar (Özsoy, 2004: 310).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve firma performansı konusunda ampirik çalışmaların az olması konu üzerine araştırmaların daha da artacağına göstergesidir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının firma performansının artmasına getirmiş olduğu kayda değer artış iş dünyasında da önemli bir konu olmaya başlamıştır. Çünkü işletmelerdeki birleşme ve ortaklıkların meydana gelmesi, büyüme veya küçülme

stratejileri, örgütün yaşam döngüsündeki değişimler esnasında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkileri görülmektedir. Bu hızlı değişimlerin başarılı bir şekilde olması için etkin bir insan kaynakları yönetiminin şart olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür. Bu yüzden yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının firmanın performansı üzerinde yarattığı katkının önemini anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır (Erdil ve diğ., 2004: 104). Marangoz ve Biber, 2007 (202-203) yılında yapmış oldukları çalışmada yukarıdaki görüşleri destekleyen teorik açıklama ve pratik bulgulara ulaşmışlardır.

Örgütsel performans içinde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemine değinen Kearney ve Hays (2002: 17), sadece günümüzde değil gelecekte de İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgütsel performansın en temel unsuru olmayı ve popülaritesini sürdüreceğini fakat sürecin desentralize olacağını öngörmektedirler. Trend olarak öngörüde bulunarak hem özel sektör hem de kamu kesiminde aynı durumun geçerli olacağını belirtmişlerdir.

Yüksek performans sergileyen organizasyon yapıları ve özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda işletmeyi yüksek performans sağlamaya iten veya işletmenin yüksek performans sergilemesinde etkili olan faktörlerin tespiti üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda özellikle organizasyon yapısı ve insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi çeşitli araştırmalarda vurgulanmıştır (Altunışık, 2002: 285). İnsanın işletmelerdeki en önemli öz kaynak olduğu görüşüne hemen hemen herkes katılmaktadır. Buna karşın hemen hemen hiç kimse bu görüşü işletmelerin yaşamına geçirmemektedir (Peters ve Waterman, 1995: 49).

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgüt amaçlarıyla bağlantılı bir proses olduğu unutulmamalıdır. Planlama ve uygulamanın uygun şekilde yapılması durumunda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları; çalışanların, asıl olarak ise örgütün performansını artırmak için etkili bir araç olacaktır (Camardella, 2003: 103). Örgütlerde stratejik kontrol işlevini yerine getirebilecek niteliklere sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel performansı artırmada kullanılan önemli bir yönetsel araçtır (Caruth ve Humphreys, 2008: 24-25).

Ernst Becker, birçok yönetim uzmanı tarafından göz ardı edilen önemli bir kuramsal yaklaşımı gündeme getirmiştir. Becker'e göre, insan zorunlu bir ikilem tarafından yönlendirilmektedir. İnsanoğlu hem bir bütünün parçası olma gereksinimini duymakta, hem de bir başına olmak istemektedir. Aynı anda hem kazanan takımın kurallarına uyan birisi olmayı istemekte, hem de kendi başına yıldızlığa soyunma gereksinmesini duymaktadır. Önemsemek, insanın içinde sürekli yanan bir tutkudur (Peters ve Waterman, 1995: 26). Örgütsel değerlendirme sisteminin temel taşı çalışanlardır. Çalışanların ortaya koyduğu performans, örgütsel performans üzerinde önemli bir role sahiptir. (Gökçe, 2000: 232-233; Helvacı, 2002: 155; Bayraktaroğlu, 2002b: 50-51; İlic ve Keçecioglu, 2008: 2).

İnsan kaynakları uygulamaları bireysel veya etkileşimli olarak örgütün insan kaynaklarını etkilemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki tiplerinin bilinmesi uyumun oluşturulmasında önemlidir. İnsan kaynakları sisteminin örgütün sistemleri ve süreçleriyle birlikte ele alınması ve bütünleştirilmesiyle rakip örgütlerce taklit edilmesi zorlaşacaktır (İlic ve Keçecioglu, 2008: 5).

Örgütsel performansı belirleme yaklaşımlarında, insan kaynaklarının unsuru olan örgüt çalışanları düzeyinde yapılan analizlere de rastlamak mümkündür. Bazı akademisyenler, çalışan performansının firma çıktılarını etkilediği görüşünü ileri sürerek, bir firmanın sahip olduğu insan kaynaklarının rakipler tarafından taklit edilmesi güç olan benzersiz bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu iddia etmektedirler. Kaynak temelli teoriye dayanarak dört temel koşulun karşılanması durumunda insan kaynaklarının sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kaynağı olabileceği ileri sürülmektedir. Bu koşulları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özutku, 2010: 142):

- İnsan kaynakları, firmanın üretim süreçlerine değer eklemelidir.
- Firmanın aradığı beceriler az bulunur olmalıdır ve tüm insan kaynakları normal performans kriterlerini karşılamalıdır.
- Firmanın insan sermayesi yatırımları kolay bir biçimde taklit edilememelidir.
- Eğer bir firmanın insan kaynakları, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı sağlıyorsa teknolojik gelişmeler yada rotasyonlar nedeniyle yeniden yerleştirmelere hedef olmamalıdır.

Üsdiken (2007: 104-105), kaynaklara dayalı yaklaşımın son yirmi beş yılda gösterdiği seyiri incelemiştir. Bu çalışmaya göre, örgütsel başarı ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar sırasıyla şunlar olmuştur: Salancik (1984), Wright ve Mc Mahan (1992), Near ve diğ., (1993), Blum ve diğ., (1994), Ingram ve Simons (1995), Barringer ve Milkovich (1998), Tremblay ve diğ., (2003). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını açıklamak için kaynaklara dayalı yaklaşıma başvuru bu çalışmalarda örgütsel performans, örgüt içi değişkenlerle ölçülmüştür (Üsdiken, 2007: 124; Tokmak ve Polat, 2010: 96). Üsdiken'in yaptığı çalışmayı, bilimsel yönetim öncesine doğru götürerek, eleştirel kaynak incelemesi yapabilmek mümkündür çünkü insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans, üretimle ilgilidir ve tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Kaynaklara dayalı yaklaşımın fikri temellerini paylaşan yazarları (Platon, 2004: 113-114; El Katib, 2007: 12; Keykavus, 2008: 170-171; Erasmus, 2007: 71; Hacib, 2005: 149-150; Sultan Murat Han, 1978: 105; Lukes, 2006: 51; Buhr ve Kosing, 1999: 307; Fukuyama, 2005: 62; James, 2003: 134; Baykan, 2000: 44; Hogan, 2009: 13; Erçetin, 2001: 73-74; Drucker, 2003: 232; Einstein, 2009: 8-9; Gökalp, 2006: 95-96; Kastan, 2008: 37; Buladı, 2006: 136-138; Tabakoğlu, 1996: 20; Armağan, 2005: 52-53; Fay, 2005: 51) ve karşıt görüşte olan yazarları (Aristoteles, 2008: 8; Epiktetos, 2009: 63; More, 2003: 146-147; Koçi Bey, 2008: 67; Weber, 1999: 43; Giddens, 1999: 36-37; Marks, 1996: 28-29; Marks ve Engels, 1997: 18-19; Korsch, 2007: 50; Fromm, 1997: 71-72; Lenin, 1992: 24-25; Turan, 2001: 36-37; Maier, 2006: 31; Oğuz, 2007: 215;) sınıflandırmak ve tarih sırasına koymak mümkündür. Çünkü kuramcılar genellikle birbirinin antitezi olarak görülen bu iki alternatifin ya birini ya da öbürünü savunmaktadırlar (Fay, 2005: 102). Hiçbir teori gerçeği mutlak bir biçimde yansıtamaz fakat her bir teorinin kendi içinde faydalı olan yönleri mevcuttur. En büyük faydaları da kuşkusuz eski olguları özetlemeleri ve yenilerine de öncülük etmeleridir (James, 2003: 32; Horner ve Westacott, 2001: 161).

Yöneticilerin bakış açısı ile ele alındığında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, çalışma hayatında da önem verilmekte olduğu görülmektedir. Garip'e (2004: 188-189) göre, modern sanayi, ticaret ve iş hayatında en önemli öge insandır. İnsan kaynaklarına aşırı önem verilmesi gerekir. Kurumlarda yukarıdan aşağıya emir ve talimat yerine, kararların bir alt kademe oluşturularak bir üst düzeyde onaya sunulması politikasının

egemen olmasına çalışılmalıdır. İnsan kaynakları birimi, her bir yönetici ile yakın işbirliği kurarak her bir çalışanın değişen ve gelişen profilini periyodik olarak ortaya koyan, çeşitli işlerin gerektirdiği profillerin saptanmasını sağlayan bunlara uygun profile sahip kişileri rotasyon ile kendilerine en uygun işleri yapma durumuna getiren, terfi ve atamalarda bu nedenle etkili olan, çeşitli bünye içi araştırmalarla çalışanların motivasyonunu artıracak unsurları keşfedip, bunları yöneticileri inandırarak uygulatan, çalışanların işi ile ilgili performanslarını geliştirmek için ortak bilgi gereksinimlerini saptayarak, gerekli eğitimleri yaptırarak, araştırmacı, eğitimci, denetleyici ve tüm örgütle işbirliği içinde çalışması gerekli en önemli birimlerden biridir. Sabancı'ya (1993: 180-184) göre, işçi ve işveren tırnak ve et gibi birbirine yapışık varlıklardır. Biri olmadan diğeri olmaz. Çalışanın hakkı, alın terinin karşılığı önemlidir, mutlaka korunmalıdır. Ancak işçinin de işverene karşı görevleri, sorumlulukları ve yükümlülükleri vardır. İşçi ve işverenin karşılıklı hak ve görevlerinin iyi bilinesi ve uygulanması gerekir. Bir işçi aldığı ücretin karşılığında üretim veya hizmet olarak belli verimliliği sağlamak zorundadır. Bunu gerçekleştirmediği takdirde, şirket bundan zarar görecektir. İşçi uyarılıp belli bir sürede düzelmesi ve istenen verime ulaşması istenmelidir. Uyarıya rağmen düzelmiyorsa tazminatlı, hatta tazminatsız çıkış söz konusu olmalıdır.

Türkiye Cumhuriyeti yasalarını incelendiğinde, anayasanın 48-55. maddelerinin özel-kamu ayrımı olmaksızın, genel olarak çalışma yaşamını düzenleyen maddeler olduğu görülecektir (Özmen, 2006: 58-63). 4857 Sayılı İş Kanunu incelendiğinde ise, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, kanun kapsamında çalışan ve işveren açısından belirli hükümlere bağlandığı görülecektir. Söz konusu kanunun insan kaynakları yönetimine etkisi Yıldırım ve diğerleri ile Öztürk ve Demir tarafından açıklanmış ve olumlu yada olumsuz yönleriyle tartışılmıştır (Yıldırım ve diğ., 2004: 258; Öztürk ve Demir, 2009: 135-140). 1986 yılında yürürlüğe giren 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ise, önceki dönemin sistemine oranla personelin ve dolayısıyla örgütün performansını geliştirmeye daha elverişli olduğu Tortop tarafından ifade edilmiştir (1994: 84-85).

Bu araştırmada ele alınan sanayi işletmeleri göz önünde bulundurulduğunda çalışanların, imalat işçileri gibi vasıfsız çalışanlardan, yetişmiş insan gücü ve kalifiye personele kadar geniş bir yelpazeden oluştuğu görölmektedir. Drucker'ın bilgi işçileri olarak adlandırdığı ikinci tip çalışan grubunda, yöneticilerin herhangi bir kısıtlamaya gitme lüksü bulunmamaktadır. “Zira toplumsal ve ekonomik yaşamda görölen postmodern dönüşüm, işletmecilik dünyasında da etkilerini göstermekte gecikmemiştir. Bunun en belirgin sonucu bilgi işgörenlerinin ortaya çıkışıdır. Sanayi devriminin mavi yakalı işçilerinden çok farklı motivasyonlara sahip olan bilgi işgörenlerinin yöneltilmesi de farklı yaklaşımlar gerektirir. Bunların başında liderin çalışanlarını ast olarak değil, bir ortak, bir meslektaş, bir öğrenci ya da izleyici olarak görmesi gelmektedir. Sayıları giderek artan yarı zamanlı çalışanlardan farklı olarak işletme için tam gün çalışmak üzere işe alınmış olsalar da, oldukça düşük seviyeli işlerde bile giderek daha az sayıdaki kişi ast durumunda çalışmaktadır. Bunlar hızla bilgi işçileri konumuna gelmektedirler. Bilgi işçileri de astlar değil, meslektaşlardır. ıracılık devresini geçirdikten sonra, bilgi işçileri kendi konularını patrondan daha iyi bilmek zorundadırlar, yoksa hiçbir işe yaramazlar. Bilgi işçisinin tanımı, işini organizasyondaki herkesten daha iyi bilen kişidir” (Drucker, 2000a: 185-186). Örgütlerde hiyerarşi basıklaşmakta, merkeziyetçilikten adem-i merkeziyetçiliğe doğru gidilmekte, güç ve bilginin sahip olunduğu yer tepe yönetiminden bireylere doğru kaymaktadır (Ercil ve Sığrı, 2008: 129).

Örgüt bir insan organizasyonudur. Kalitesini ise çalışanları belirler. Bir gün gelir iş otomasyona bağlanabilir ve tamamıyla makineler tarafından yapılabilir ancak bilgi, insana özgü bir kaynaktır ve kitaplarda bulunmaz. Kitaplar sadece; bilginin, enformasyonu özel bir iş ve çalışmaya uygulama yeteneği olduğu durumlarda danışmanlık görevi yapar. Bilginin kullanılması ancak ve ancak insan aklıyla ya da insan elinin hüneriyle olur (Drucker, 1998a: 132).

Yıllar önce yaptıkları ve hala yapıyor oldukları varsayılsa da, buna bir de bugünün “üstlerinin”, genelde, kendi astlarının işlerini hiç yapmadıklarını ekleyin. Örneğin, pazarlama bölümü başkan yardımcısı satış bölümünden gelmiş olabilir. Satış konusunda çok bilgili olabilir. Ancak pazar araştırması, fiyatlandırma, paketleme, servis ve satış tahminleri konusunda bilgisi azdır. Bu nedenle, departmanındaki

uzmanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda tavsiyede bulunamaz ama bu departmandakiler onun astlarıdır ve bu kişilerin performansından, performanslarının değerlendirilmesinden ve onların pazarlama çabalarına katkılarından sorumludur. Yönetici ayrıca bu elemanların işletmenin genel performansına yaptıkları katkıyı da değerlendirmek durumundadır. Bu sorumluluk, hastane idarecisi veya hastanenin klinik laboratuvarında ya da fizik tedavi bölümünde çalışan eğitimli bilgi işçileriyle ilgili olarak tıbbi direktör için geçerli (Drucker, 1998b: 197-199) olduğu gibi, örneklem grubumuzda yer alan pek çok ileri yüksek teknoloji ürünü üreten firmaların tekniker, teknisyen, mühendis ve benzeri kalifiye elemanların performansının yönetilmesinden ve örgütsel performansa katkılarının ölçülmesinden sorumlu olan yöneticiler için de geçerlidir. Elbette bu meslektaşlar, aynı zamanda “astlar”dır. Zira işe alınmaları, işten atılmaları, terfileri, değerlendirilmeleri ve benzeri faaliyetler, hep “patron”a bağlıdır. Fakat üst olan da ancak astların onu eğitme sorumluluğunu yüklemesiyle işinde performans gösterebilir. Yani pazar araştırmasının veya fizik tedavinin ne olduğu veya nasıl olması gerektiğini ve bu ayrı alanların sonuçlarının neler olduğunu üstün anlamasını sağlamak gerekir. Karşılığında bu astlar, direktif almak için üstlere bağımlıdır ve amacın ne olduğunun söylenmesini de üstlerden beklerler. Başka bir deyişle, aralarındaki ilişki geleneksel ast/üst ilişkisinden çok, orkestra şefiyle enstrüman çalanlar arasındakine benzer. Kural olarak, bilgi işçileri çalıştıran bir işletmedeki üst de, tıpkı bir orkestra şefinin herhangi bir enstrümanı çalamaması gibi, herhangi bir astın işini yapamaz. Buna karşılık, bilgi işçisi yön verilmesini ve işletmenin tümü için amacın, yani standartların, değerlerin, performansın ve sonuçların neler olduğunun tanımlanmasını üstten bekler. Tıpkı orkestranın en yetenekli ve hatta en despot şefinin bile sabote edilebilmesi gibi, bir bilgi organizasyonu da, en despotu bir yana, en yetenekli üstü bile kolaylıkla baltalayabilir (Drucker, 2000b: 28). Senfoni orkestrasında yüzlerce müzisyen bir arada çalar ama bir tek yönetici –orkestra şefi- vardır. Onunla orkestranın diğer müzisyenleri arasında başka kademeler yoktur. Enformasyona dayalı kuruluşun organizasyon modeli de budur. Böylelikle, performansın daha çok komuta mevkilerine, yani yöneticiliğe yükseltme yoluyla ödüllendirildiği gelenekten kopulmuştur. Böyle bir durumda, kuruluşun içindeki liderlik, belli görevlerle birlikte bir kişiden bir kişiye kayacak, üyelerin rütbesiyle bir ilişkisi olmayacaktır. Bu değişim, motivasyon

konusunda olsun, ödül ve takdir konusunda olsun, çok büyük sorunlar çıkaracağına benzemektedir (Drucker, 1993: 136).

Sanayi işletmelerinde yer alan firmalar daha çok elektrik-elektronik, otomotiv, otomotiv yan sanayi, kimya, tekstil, gıda, vb. sektörlerde çeşitlilik gösterdiği için özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının ve çalışanların örgütsel performansa katkılarının ele alınması konusunda çeşitli yaklaşımların benimsenebileceği varsayılmalıdır. Mavi yakalılar açısından düşünüldüğünde bazı işgörenler, çalışma ortamları gereği kimyasal maddelere maruz kalmakta ve fiziksel güce dayalı bir performans göstermeleri gerekmektedir ve parça başına ücretlendirme esasına göre çalışmaktadırlar. Bazıları ise bireysel yeteneğe dayalı parça başına ücretlendirme esasına göre çalışmaktadırlar. Diğer bir kısmı ise yaptıkları işin bir gereği olarak genellikle maaş + parça başına ücretlendirme esasına göre çalışmaktadır. Beyaz yakalı işgörenlerden genellikle satın alma ve pazarlama alanlarında çalışanlarda ise durum farklılık göstermektedir. Örneğin, satın alma bölümünde eksper olarak çalışan işgörenler, endüstriyel satın alma olarak adlandırılan ve büyük partiler halinde yapılan satın alma işlemleriyle buna paralel diğer işleri yürütmektedirler. Bu işgörenlerin çalışma performansları endüstriyel satın alma performansı olarak adlandırabilecek, uzmanlık bilgisinin yanı sıra tedarikçiler ile kurulan ilişkilerinin de önemli olduğu bir çalışma biçimidir. Pazarlama bölümünde çalışan işgörenlerin çalışma performansı genellikle literatürde “kişisel satış” ekseninde ve kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Pazarlama elemanlarında müşteri ilişkileri yönetimi ve ilişkisel pazarlama yetenekleri, çalışma biçimlerinde önemli bir yere sahiptir. Sanayi işletmelerinde ve genel olarak piyasada var olan satış davranışının en azından bir kısmı da kişisel satış yöntemlerine dayalı olduğu için İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, kaçınılmaz olarak ön plana çıkmaktadır. Kişisel satış elemanları genellikle endüstriyel alıcı durumundaki işletmelere satış yapıyor olmalarından dolayı bu tür satış faaliyetleri, Barutçugil’in ifade ettiği gibi “Büyük müşterilere satış etkinliği” şeklinde de adlandırabilmektedir (Barutçugil, 2002: 19).

Emek yoğun olsun, sermaye yoğun olsun çalışma evreni için bütünsel bir yorum yapmak gerekirse, “ürünün bant üzerindeki yürüyüşü” olarak adlandırılan ham mamulün nihai ürün oluncaya kadar devam eden süreçte, çok değişik meziyetlere sahip olması beklenen işgörenlere ve bu işgörenlere yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle imalat sanayisi için üretim yönetimi anlamında girdi-süreç-çıkıtı olarak bilinen bütün safhalarda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının önemli bir rolü vardır. Bu ise İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, örgütsel performans göstergeleri arasında yer alması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin büyük bir bölümü başarıya göre ücret artışını kabul etmişlerdir ve bunu gerçekleştirmek için başarı değerlendirme planı geliştirmişlerdir. Genellikle belli süreler içinde yapılan değerlendirmeler sonunda işgörenin, ücreti ile başarısı arasındaki ilişkiyi düzenleyen temel ilkeler belirlenmektedir (Ataay, 2000: 301). Sanayi işletmelerindeki işgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütlerin farklı özelliklerine bağlı olarak çok farklı şekil ve isimlerde yapıyor olmasına rağmen, performansa dayalı ücretlendirme yaygın olarak kullanıldığı ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile doğrudan ilgisi olduğu için bu bölümde performansa dayalı ücretlendirme konusuna kısaca değinmek gerekmektedir.

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarına orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir. Bu yaklaşımda ücret artışları çalışanın iş davranışları ile ilişkilendirilir. Ücret artışlarının adeta otomatik bir düzene girdiği organizasyonlarda ücretlerin motivasyon açısından herhangi bir anlamı kalmamaktadır. Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır (Barutçugil, 2002: 242). Başarı temeline göre kurulan bir ödeme politikası, işgörenlerin yetenekleri ile ücretleri arasında doğru ilişkilerin kurulmasını sağlar. Teorik olarak bir işgörenin işinde elde ettiği başarı, diğer bir işgörene göre farklılıklar gösterir. Bu durum adil bir ücret yönetiminde değerlendirilmeli ve işgörene işteki başarısına göre ücret ödenmelidir. İşgören ve işletme açısından da özellik taşıyan başarı değerlendirme, işgörenlerin bireysel başarılarının ölçülerek buna göre ücret

artışının yapılmasını savunur. Sonuçlar işgörenin işindeki etkinliği ve başarısına göre düzenlenmektedir (Ataay, 2000: 300).

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışı sağlayarak çekici ve özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Çalışanlar sistemin tüm bu yararlarının farkında olmalıdırlar (Barutçugil, 2002: 243).

Performans yönetimi, hala bazı organizasyonlarda geliştirmeye yönelik amacından çok, performansa dayalı ücret sistemi olarak algılanmaktadır. Bu algılama sisteminin geliştirme, yönlendirme ve gözden geçirme gibi temel özelliklerinin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Ancak performans yönetimi konusunda bilinçlenme artmaktadır. İngiliz Personel Yönetimi Enstitüsü tarafından 1992 yılında performans yönetimi başlığı altında uygulama yapan şirketlerin yüzde 85'i sistemi performansa dayalı ücret sistemi ağırlıklı uyguladıklarını belirtirken bu oran 1997 yılında enstitü tarafından tekrarlanan araştırma sonuçlarına göre yüzde 43'e gerilemektedir. Ülkemizde de ağırlıklı olarak sistemin performans değerlendirme, performansa dayalı prim sistemi (yüzde 73) amacıyla uygulanmaktadır. Özellikle ülkemiz gerçekleri açısından bakıldığında performans-ücret ilişkisini dışlamak teorik bir yaklaşım olarak kalacaktır (Öztürk Ümit, 2006: 68).

Performansa dayalı ücret ile ilgili karşıt bir görüşü savunan Sikula'ya göre beş büyük insan kaynakları yönetimi yalanından birisi "üstün bir performans göstermenin ücret ödemelerinde artışa neden olacaktır" şeklindeki algılamadır. Sikula, yirminci yüzyılda personel yönetimi alanında birçok mitin ölümsüzleştiğini bunlardan birinin de yukarıdaki mit olduğunu vurgulamaktadır. Bunun iki önemli sebebini şu şekilde açıklamıştır: Birincisi günümüzde işler ekipler temelinde yürütülmektedir. Hemen çoğu örgütte proje, matriks, grup ve takım çalışması eskiyle karşılaştırıldığında adeta bir kural halini almıştır. İkincisi ise üretim ekonomisinden hizmet ekonomisine geçiş, bu değişime neden olmuştur ve ABD endüstrilerinin yüzde 75'ten fazlası hizmet endüstrisinden oluşmaktadır (Sikula, 2001: 419).

Günümüz örgütlerinde kullanılmakta olan birçok yönetim anlayışının kökenlerine tarihimizde rastlamak mümkündür. Örneğin ahilik teşkilatı, Selçuklu ve Osmanlı dönemlerinde esnaf, sanatkar ve üretici (sanayi) birlikleri ile bu birliklerin uyguladıkları iktisadi ve felsefi prensipler bütününden meydana gelen bir örgütlenme biçimidir (Doğan, 2006b: 4-5). Ahilik teşkilatı, örgütlerde müşteri memnuniyeti, sürekli gelişme ve değerlendirme, üretim süreçleri ve çalışma yaşamını düzenleyerek yönetimin yürütme ve kontrol işlevlerinin etkinlikle yerine getirilmesini sağlamıştır. Ahilik anlayışı, Dengeli Sonuç Kartı yöntemindeki müşteri, iç süreçler, gelişme ve öğrenme boyutlarındaki ölçütlere bile uygulanabilecek nitelikleri taşıyan, kendi dönemindeki iktisadi yaşamın çok ilerisinde ve günümüz uygulamalarına rehber olabilecek bir anlayıştır.

Günümüzde birçok Avrupa ülkesinde yönetimin kontrol işlevini yerine getirmede etkin bir araç olarak kullanılmakta olan ombudsmanlık müessesesinin, Osmanlı dönemindeki uygulamalardan örnek alınarak oluşturulduğu bilinmektedir. 1999 yılında Kocaeli Sanayi Odası Başkanının ombudsman unvanını alması, ombudsmanlık müessesinin ülkemizdeki büyük sanayi kuruluşlarında da uygulanabileceğini göstermektedir.

1502 yılında Sultan II. Bayezid tarafından çıkarılan “Kanunname-i İhtisab-ı Bursa”, dünyanın ilk yazılı standardı olarak kabul edilmektedir. Özellikle sanayi ürünlerinin evsafı ve üretim süreci ile işçilik konuları standart esaslara bağlanarak sürekli olarak kontrol altında tutulmuştur. Söz konusu kalite standartlarına ulaşmayı sağlayacak olanlar çalışanlar, standartlara ulaşma derecesi ölçülecek olanlar ise örgütlerdir. Dolayısıyla bu tarihi belgenin yanı sıra, yukarıda açıklanan uygulamalar İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans değerlendirme literatürü için özgün birer kaynak niteliği taşımaktadırlar.

Yukarıda açıklanan uygulamaların aksine, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını geri planda ele alan görüşler de söz konusudur. Örneğin, yirminci yüzyılın başlarında kurumcu ekol ortaya çıkmıştır. Kurumcu ekole göre örgütlerin, yasal sınırlamalar dışında da kısıtları vardır. Hatta örgütlerin birey üzerindeki etkisi devletinkinden daha güçlü olabilmektedir (Demir, 1996: 124; Sargut, 2007: 42). Kurumsalcı geleneklerin, sosyal olguların açıklanmasında ussalcı, bireyci, davranışçı ve işlevselci

varsayımlardan biri yada birkaçını benimseyen ve/veya tarihsel olmayan anlayışlara bir tepki olarak doğdukları söylenebilir. Kurumsalcı analize esin kaynağı olan ortak nokta, araçsal ve bireyci açıklamalardan uzaklaşarak, toplumsal düzenin ve davranışın oluşumunu, insanların ortak olarak yarattıkları, ancak yine onlar tarafından kendileri dışında sınırlayıcı nesnel sosyal olgular olarak algılanan, kültürel kurallar, inanç sistemleri ve sembolik sistemlerle, kısacası sosyal kurumlarla açıklama çabasıdır (Özen, 2007: 245-246). Kurumcu ekol, temelde insan davranışlarında kurumların, dolayısıyla da kurumları ortaya çıkaran kültürün baskın etkisi olduğunu hatta, bütün insan davranışlarını kurumların yönettiği ve biçimlendirdiğini kabul etmektedir. Bununla birlikte kurumcu ekol, bireyin özgürlüğünü yok eden bir yaklaşım değildir (Demir, 1996: 176). Fakat kurumcu ekolde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, büyük ölçüde geri plana atıldığı da şüphe götürmeyen bir gerçektir.

BÖLÜM 2: DENGELİ SONUÇ KARTI (BALANCED SCORECARD)

2.1. Dengeli Sonuç Kartı'nın Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Bilindiği üzere geleneksel ölçme yaklaşımları örgüt performansının fotoğrafını tam olarak çekememektedirler. Finansal performans faktörlerinin yanı sıra finansal olmayan performans faktörleri de dikkate alınarak modern yönetim anlayışı içinde dengelenmek durumundadır (Davis, 1996: 14; Stone ve Blanks, 1997: 152; Kloot ve Martin, 2000: 234; Bose ve Thomas, 2007: 653). Buna göre, uygun ölçüler tanımlanıp doğru veriler elde edildiği takdirde performansın değişik boyutları arasındaki sebepsel ilişkileri tanımlamak mümkün olmaktadır. Örneğin müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasındaki ilişki bu şekilde belirlenebilmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 95). Dolayısıyla günümüzde geçerli olan örgüt stratejilerinin ve yüksek rekabetin yeni ölçme yöntemleri gerektirdiği açıktır. Üstelik her örgüt, performans ölçme sistemini kendi temel stratejisiyle bütünleştirmek zorundadır (Eccles, 1998: 132).

Çok boyutlu performans ölçümü yaklaşımı son zamanlarda gittikçe artan bir biçimde önem kazanmaktadır ve işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bu kadar yaygın kullanılmasına rağmen tam olarak ne olduğu konusunda bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Bu karmaşanın nedeni, performans yönetim süreçlerinin farklı yollardan performans yönetimine katkı sağlamasıdır. Aynı zamanda işletme yönetimine strateji, finans, yönetim muhasebesi ve kontrol, işlem yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi farklı açılardan yaklaşabilmesidir (Başat, 2010: 63).

Kurumlarda var olan performans ölçüm sisteminin çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilediği görülmüştür. Ayrıca kuruluşların genellikle mali göstergelere yöneldikleri ve sadece mali göstergelere yönelmenin yanlış sinyal vererek devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine “mali göstergelerden vazgeçilmesi bunun yerine üretim dönemi, hata oranı gibi operasyonel göstergelerin benimsenmesi gerektiği bu durumda daha sonra mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak yöneticiler finansal ve operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda değildir. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge

sağlayan “Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yöntemi” ortaya çıkmıştır (Yenice, 2007: 98).

Dengeli Sonuç Kartı yöntemini pilot kabinindeki gösterge paneline ve göstergelere benzetebiliriz (Yenice, 2007: 98). Bu nedenle, günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, pilotun birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir (Kaplan ve Norton, 2003: 1-3). Pilotlar oldukça karmaşık olan uçağı kullanma görevini yerine getirirken uçuşun pek çok yönü hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Yakıt durumu, uçuş hızı, yükseklik durumu, gidiş yönü gibi şu anki durumu ve geleceğe ilişkin tahminleri içeren pek çok bilginin pilotlar tarafından kullanılması gerekmektedir. Sadece bir tek göstergeye bakmak çok tehlikeli olabilir. Benzer şekilde günümüzde bir kuruluşu yönetmek gibi çok karmaşık bir görevin yerine getirilmesi için yöneticilerin aynı anda pek çok alandaki performansı izlemesi gerekmektedir (Yenice, 2007: 98). Uçak metaforu, günümüz iş dünyasında yaşanan değişimin hızını ve yöneticilerin pek çok farklı kriteri göz önüne alarak hareket etmesi gerektiğini göstermesi bakımından faydalıdır. Örneğin, Goleman (2000: 191) da örgütlerin yönetiminde duygusal zekanın önemini vurgulayabilmek için aynı metafora başvurmuştur.

Ancak, bu metaforu söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sanmamak ve öneminin çok daha fazla olduğunu kavramak gerekmektedir. Metafor kullanımı, genel olarak dünyayı kavrayışımıza etki eden bir düşünme biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir. Morgan’ın, yönetim ve örgüt teorilerinde metafor konusunu inceleyen eserinde, söz konusu sorunlar ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir (1998: 14-15). Yazara göre, bütün örgüt ve yönetim teorileri, örgütleri kısmi olmakla birlikte ayırt edici biçimde görmemizi, anlamamızı ve yönetmemizi sağlayan metaforlara dayanmaktadır. Metafora böyle yaklaşınca, teorinin metafordan ibaret olduğu yönündeki önermenin geniş kapsamlı sonuçları olduğu görülecektir. Örgüt veya yönetim konusundaki her teorik yaklaşımın ya da perspektifin, değerli kavrama olanakları vermekle birlikte, eksik ve yanıltıcı olduğunu da kabul etmek gerekmektedir. Peters ve Waterman’a (1995: 156) göre, yönetim konusunda yeni düşünme yolları açan yeni benzetmeler (bazı yöneticilere göre tehdit edici olabilirler)

örgütün gözden kaçabilecek bazı özelliklerini açıklar. Anthony Athos ise görüşünü gerçek benzetmenin içinde gizlidir diyerek açıklamaktadır.

Morgan bunu açıklamak için, özellikle klasik yönetim anlayışının “örgüt bir makinedir” fikrini ele alır. Bu metafor, bir örgütün önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak için nasıl yapılandığı konusunda değerli kavrama olanakları verebilir ama konunun insani yönlerini göz ardı eder, yapısal ve rasyonel boyutların önemini abartır, örgüt makine değildir ve aslında cansız parçalardan oluşan bir bütün olarak asla tasarlanamaz, yapılandırılmaz ve denetlenemez (1998: 14-15).

Çekici görüntüleri herhangi bir bilim dalına uyarlama teorileri bilimsel literatürün önemli bir parçasıdır. Görüntü, gerçeklerin tüm çıplaklığıyla raporlanması değildir, bilimsel hayal gücünün yakalanmasıdır. Girtler’e göre araştırma aynı zamanda bir sanattır ve her sanatta olduğu üzere idrak ve hassasiyete sahip olması gerekir (2006: 224). Teoriler kavramsal başvuruları, mantıksal yapıları veya psikolojik makul olmalarından ötürü teveccüh kazanırlar. İçsel uyumluluk, tutarlılık, yapısal zarafet ve daha pek çok faktör, teorinin etkisini belirlemede ampirik doğruluğun yerine geçerler. Yayımlanan teorik çalışmaların genellikle ampirik çalışmalardan daha çok ilgi çekmesinin sebebi onların estetiksel hisleri heyecanlandırma kabiliyetleridir (Astley, 1985: 503). Dengeli Sonuç Kartı ile ilgili olarak da “örgüt bir uçaktır” metaforunun oluşturabileceği sakıncalara dikkat edilmelidir. Aslında uçak metaforu, makine metaforunun bir versiyonudur ve aynı zamanda, tıpkı makine metaforu gibi yanıltıcıdır. Pilot kabinindeki göstergeler, uçağın herhangi bir bölümündeki aksaklığa işaret ettiğinde, teknisyenler arızanın sebebini belirler, bozuk parçayı onarır veya değiştirirler. Oysa örgütteki bir performans düşüklüğü, teknik aksamdaki bir arıza gibi algılanamaz. İşgörenler bir makinenin parçaları gibi düşünülemez ve performans düşüklüklerinin nedeni tam olarak belirlenemez. Performanstaki düşüş, onların paylaşmak istemeyecekleri kişisel ve duygusal nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, onlardan, duygularını işyerlerinin dışında bırakmaları da beklenemez.

Dengeli Sonuç Kartı yönteminde sıkça dile getirilen uçak metaforu, günümüz iş dünyasında yaşanan değişimin hızını ve yöneticilerin pek çok farklı kriteri göz önüne alarak hareket etmesi gerektiğini göstermesi bakımından faydalıdır. Ancak, bu metaforu söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sanmamak ve öneminin çok daha fazla olduğunu kavramak gerekmektedir. Metaforun kullanımının dürüst bilim olmadığı ve objektif gerçeğe rehber olarak yanlış yönlendirdiği tartışılmaktadır. Buna karşılık metaforlarda objektifliğin yoksun olmasına rağmen, yönetim bilimindeki oldukça fazla sayıda yazar, metaforları kullanmaktadır. Bu tip kullanımlarda içsel uyumluluk, tutarlılık, yapısal zarafet ve daha pek çok faktörün teorinin etkisini belirlemede ampirik doğruluğun yerine geçmesine izin vermemek gerekmektedir.

Dengeli Sonuç Kartının yeni bir söylem geliştiremediği yönündeki tartışmalara karşın, yönetsel açıdan güçlü olduğu görülebilir. Birimlerden kurumsal Dengeli Sonuç Kartına kadar gitmesinden dolayı bütüncül ve sinerjik bir yaklaşımdır. Yöntem, akademik olmaktan ziyade uygulamaya dönüktür. Zaten sistemin geliştiricilerinin pek çok firmayla yöneticilik ve danışmanlık ilişkileri vardır. Eğer Dengeli Sonuç Kartı, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının ilgilerinin ve faaliyetlerinin örgüt misyon ve stratejisine odaklanmasına yardımcı oluyorsa üzerine düşen görevi yerine getiriyor demektir. Özellikle ülkemizdeki büyük sanayi kuruluşlarının yönetsel pek çok alanda çağdaş değişimlere açık olduğu bilinmektedir. Bu durumun, Dengeli Sonuç Kartı uygulaması için de geçerli olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, yönetici ve çalışanların da çabalarıyla bu yöntemi uygulamaya başlamanın zor olmayacağı görülecektir.

Dengeli Sonuç Kartı uygulamaya karar veren örgütlerde tepe yönetiminin kararlılığı, başarı için yeterli olmayacaktır. Söz konusu örgütlerin, strateji oluştururken katılımcılığı gözetmeleri gerekmektedir. Böylece çalışanların yeteneklerinin, üretkenliğinin, performanslarının, kalıcılığının, verimliliğinin onlarca kritere göre değerlendirilmesinin yaratabileceği psikolojik rahatsızlıklar bir ölçüde aşılabilecektir. Eğer bir kurumda Dengeli Sonuç Kartı uygulanırsa, çalışanlarda amaç birliği oluşacak ve stratejilerin hepsi ona yöneleceğinden hedef sapmaları azalacaktır. Ancak çalışanların belirlenen amaçlara uygun hareket edip etmediğini kontrol etmek için mağazalara müşteri kılığında giren denetçiler gibi etik açıdan tartışmalı uygulamaların

sorgulanması gerekmektedir. Bu sayede oluşturulacak strateji tabana yayılacak, Dengeli Sonuç Kartı aracılığıyla anlamlı performans göstergeleri ortaya çıkacak, sonuçta ileriye yönelik isabetli kararlar alınabilecektir. Ayrıca kurum dinamik bir yapıya sahip olabilecektir. Dengeli Sonuç Kartı uygulamakta olan örgütler ise dinamik ve canlı kalabilmek için sık sık güncellemeye gitmeli; göstergelere göre vizyon ve stratejilerini gerekiyorsa yeniden şekillendirmelidirler.

Dengeli Sonuç Kartı yönteminin kamu kurumlarınca da önemini farkına varılarak uygulamaya başlandığı gözlenmektedir. Sivil toplum örgütleri ve kar amacı gütmeyen kurumlarda performans değerlendirme ile ilgili çalışma veya uygulamalar giderek artmaktadır (Admiraal ve Helden, 2003: 113). Yeni kamu yönetimi ile birlikte, kamu kesiminde performans, etkinlik ve verimlilik kavramlarına vurgu artmıştır. Yeni kamu yönetimin üzerine inşa edildiği unsurlardan birisi, performansla motive edilmiş yönetime aşırı vurgudur. Yapılan tüm reformlar hem organizasyonel hem de bireysel verimliliği, etkinliği ve kaliteyi ölçmek, elde edilen sonuçları değerlendirmek ve başarının neye bağlı olduğunu tespit etmek için performans yönetim sistemine müracaat edilmektedir (Al, 2002: 249). Kamu kuruluşları açısından ele alındığında, yeni kamu mali yönetim sisteminde, kamu idarelerinin performanslarını ölçmeleri ve izlemeleri gerekmektedir. Öncelikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “tanımlar” başlıklı üçüncü maddesinde stratejik plan, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder” şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bu maddeden stratejik planlarda performans ölçütlerine yer verileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca, anılan Kanunun dokuzuncu maddesinde kamu idarelerinin, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunda oldukları hükmü yer almaktadır. Bu maddeden kurum bütçelerinin performans göstergelerine dayalı olarak hazırlanacağı anlaşılmaktadır. Öte yandan anılan kanuna göre kamu kurumlarının performans esaslı bütçeleme sisteminin uygulanması amacıyla yıllık performans hedeflerinin ve faaliyet ve proje bazında kaynak tahsislerinin yer aldığı performans programları hazırlamaları gerekmektedir. Performans değerlendirmeden iyi bir şekilde yararlanılması için kamu

örgütlerinde performansın pek çok yönünü kapsayacak bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek için yaygın olarak kullanılan Dengeli Sonuç Kartı yönteminden yararlanmak mümkündür.

2.2. Dengeli Sonuç Kartı'nın Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Dengeli Sonuç Kartı, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard–Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard-Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide "Putting the Balanced Scorecard to Work" (Balanced Scorecard'ı Uygulamak) adlı makaleyi yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarla Dengeli Sonuç Kartını daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu yöntemi sunmuşlardır. Daha sonra Dengeli Sonuç Kartının uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard'ı; "şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi" olarak sunmaktadırlar. Balanced Scorecard temelde "bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir" (Örnek, 2000: 257; Kaplan ve Norton, 1996: 12).

Dengeli Sonuç Kartı yöntemi esas olarak özel sektörün kullanımı amacıyla geliştirilmiştir ve oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda büyük şirketlerin %40-50'sinin bu yöntemi uygulamaya başladıkları görülmüştür. Dengeli Sonuç Kartı yönteminin özel sektörde başarıyla uygulanmasını takiben bu yöntem kamu sektörüne de uyarlanmaya başlanmıştır. Ülkemizde konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalarda ise henüz sadece kavramın nasıl Türkçeye çevrilebileceği konusunda tartışmalar sürdürülmektedir (Yenice, 2007: 98; Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 31; Ölçer, 2005: 89; Örnek, 2000: 256). Özbirecik'li ve Ölçer, Balanced Scorecard (BSC), teriminin "Dengeli Performans Değerleme Tablosu (DPDT)" şeklinde Türkçeleştirilebileceğini önermekte ve tartışmaya sunmaktadır (2002: 31). Söz konusu yazarların, bu öneriyi yapmakla birlikte, neden hala Balanced Scorecard kavramını kullandıkları ise ayrı bir merak konusudur. Dengeli Sonuç Kartını

bilgiden stratejiye ulaşmada kullanılabilir bir araç olarak değerlendiren Örnek de “Denge Kontrol Paneli” önerisini yapmaktadır (Örnek, 2000: 256).

Dengeli Sonuç Kartı kavramının disiplinler arasındaki konumunu açıklayabilmek için çalışmanın temelinde yatan varsayımların anlaşılması gerekmektedir. Kaplan ve Norton’un Dengeli Sonuç Kartı çalışmasının temelinde, ağırlıklı olarak finansal muhasebe ölçümlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin artık eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri yatmaktadır. Sistemin oluşmaya başlamasının ilk adımları 1990 yılında Nolan Norton Institute’ın sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok şirketi kapsayan “Measuring Performance in the Organization of Future (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü)” adlı çalışmaya dayanmaktadır. Konuyla ilgili araştırmaya katılanlar, özet finansal ölçülere ağırlık verilmesinin, organizasyonların gelecekteki ekonomik değerleri yaratmasını engellediğine inanmaktadır. Çalışma grubunda yapılan tartışmalar sonucunda Scorecard kapsamı genişleyerek finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, yenileme ve öğrenme boyutu şeklinde belirlenen dört ana boyut etrafında yapılan ve Balanced Scorecard adı verilen bir sistem gelişmiştir. “Balanced”, yani “dengeli” sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton: 2003). Kaldı ki “balanced” kavramının birebir İngilizceden Türkçeye çevirisi de pasif yapıdan dolayı “dengelenmiş” veya daha serbest bir çeviriyle “dengeli” olacaktır. “Denge Kontrol Paneli” önerisinin, bu anlamda, kavramın tüm boyutlarını ifade etmek çerçevesinde bazı yetersizlikleri söz konusu olabilir. Kontrol sözcüğü, ölçümleme sonucu gözlemlenen davranışları denetlemeyi ve geçmiş performansını değerlendirmeyi çağırılmaktadır. Kaplan ve Norton’un (2003: 32) ifade ettiği gibi Dengeli Sonuç Kartında yer alan ölçüler şirketin stratejisini tanımlamak, şirket içinde yayılıp anlaşılmasına yardımcı olmak ve kişisel, kurumsal ve departmanlar arası faaliyetlerin ortak bir amaca ulaşması ve birbiri ile uyum içinde olmasını sağlamak için kullanılmalıdır.

“Dengeli Performans Değerleme Tablosu (DPDT)” önermesi de aynı handikapla karşı karşıyadır. Özbirecikli ve Ölçer’in önerisinin bir diğer sakıncalı yanı da Performans Değerleme tamlamasının her zaman İnsan Kaynakları Yönetimi ile bağdaştırılmasıdır. Bu anlamda, DPDT ifadesinin kullanılması, Dengeli Sonuç Kartının, 360 Derece Performans Değerleme Tekniği gibi bir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması olarak algılanmasına yol açabilir. Oysa Dengeli Sonuç Kartı, daha çok örgüt performans ölçümünden hareket etmektedir. Bu nedenle, uygulamayla ilgili çalışanlar, sistemi herhangi bir İnsan Kaynakları Yönetimi uygulaması ile değil, finansal ölçümler ve geleneksel maliyet muhasebesi ölçümleri ile kıyaslamaktadır. Finansal ölçümlerin temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğundan ve bir örgütün hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklamayacağından bahsetmektedirler (Lee ve On Ko, 2000: 70). Sonuç olarak, Amerikan örgütlerinde uzun yıllardır örgüt performansını ölçmeye yönelik hem akademik hem uygulama alanında pek çok çalışma yapılmaktadır ve Dengeli Sonuç Kartı kavramı bu birikimin üzerinde oluşturulmuştur. Örgüt performansını ölçmeye yönelik Kurumsal Scorecard geleneğinin gelişmediği bir ortamda, Scorecard yerine kullanılması önerilen “tablo” ve “panel” sözcükleri bu nedenle yetersiz kalmaktadır (Safran ve Taner, 2008: 741). Dolayısıyla bu çalışmada Dengeli Sonuç Kartı (DSK) kavramının kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür.

2.3. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Boyutları

Balanced Scorecard’ı stratejik bilgi ve öğrenmenin en yenilikçi yaklaşımı olarak nitelendirmek mümkündür. Vizyonun belirlenmesiyle başlayan süreç işletme içi performans göstergelerinin ortaya çıkması ile devam eder. Bu yöntemi kullanan organizasyonlar işletmenin performans (finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) boyutları hakkında devamlı ger besleme ve öğrenme içerisine girerler. Balanced Scorecard, stratejiyi performans ölçüleriyle bağdaştıran örgütün çeşitli safhalarında performansını gösteren bir rapor niteliğindedir. Balanced Scorecard işletmenin bütününe bakma imkanı verir. Bu da işletmenin geleceği hakkında uzun vadeli bakışı, bilgi birikimini ve işletmenin gelecek stratejilerine yön vermesini sağlar. Balanced Scorecard örgütün sağlığını değerlemede yani örgütün hangi alanlarda iyi hangi alanlarda kötü veya dikkat etmesi gerektiğini söyleyen önemli bir yönetim aracıdır

(Gürol, 2004: 321). Dengeli Sonuç Kartı yönteminde temel olarak örgütün şimdiki ve gelecekteki performansını saptamaya yönelik dört boyut vardır.

2.3.1. Finansal Boyut

Finansal boyutta, hissedar değeri yaratan finansal unsurlar ile işletmenin değerini artırmak için neler yapılması gerektiği konusu ele alınır. Finansal boyuttaki ölçütler, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle finansal boyut Balanced Scorecard'da yer alan diğer boyutların odak noktasıdır (Cop ve Bekmezci, 2008: 260-261).

Finansal performans göstergeleri örgüt stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir (Kaplan ve Norton, 1992: 71). Geçmişte yapına işlerin ve bunlarla ilgili mevcut durumun ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler yaralı olduğu için, dengeli başarı göstergesi, finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilir karlılıkla ilgilidir (Uygur, 2009: 150). Örgüt bu hedeflere ulaşmak için pek çok strateji izleyebilir. Örneğin satışlarını artırmak için iyi bir reklam kampanyası başlatarak piyasadaki payını artırması mümkün olabilir. Kamu kesiminde ise kurumlar kar amacı gütmemektedir veya hisse senetleri yoktur. Ancak kamu sektöründe de özel sektörde olduğu gibi en az maliyetle en iyi hizmeti vermek temel amaçlardan biridir. Bu anlamda kamu kesiminde performans göstergesi olarak kar yerine verimlilik ve etkililik göstergelerinin kullanılması gerekmektedir.

Finansal boyutun net şekilde ortaya konabilmesi için, diğer boyutlarda da olduğu gibi, finansal amaçların şirket stratejisi ile bağlantısının kurulması gereklidir. Finansal amaçlarla şirketin yaşam eğrisinde bulunduğu nokta arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin yeni kurulan hiçbir şirket kurulduğu andan itibaren yüksek karlılığı hedeflememekte, hatta içinde bulunduğu sektörde yer edinebilmek ve pazar payını geliştirebilmek için belli bir dönem için zararı göze alabilmektedir. Bununla

birlikte pazarda bilinirliği çok yüksek olan, olgunluk dönemindeki bir Şirket karlılığını artırmak, markasından ve büyüklüğünden mümkün olduğunca karlılık adına yararlanma arzusunda olacaktır (Akgül, 2006: 6).

2.3.2. Müşteri Boyutu

Dengeli Sonuç Kartının müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir. Sonra işletme stratejisini sonuç kartının müşteri boyutuna yerleŐtirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemelidir. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir (Güner, 2005: 41). Müşteri perspektifi, müşteri konusunda başarının, memnuniyet, devamlılık ve büyüme gibi sonradan gelen sonuç göstergelerinin ölçümüne ek olarak hedef müşteri kesimlerine değer sunumlarını da tanımlar (Kaplan ve Norton, 2006: 7).

Müşteri boyutunda organizasyonun müŐterisini tanımlaması ve rekabet ettiği Pazar bölümlerini belirlemesi gereklidir. Belirlenen bu müşteri profili ve pazarda arzulanan başarı ölçütleri ortaya konulmalıdır. Bu boyutun temel çıktıları müşteri memnuniyeti, elde tutulan müşteri sayısı (customer retention) yeni müşteri sayısı, müşteri karlılığı ve hedeflenen pazardaki payı olabilir. Kar amaçlı bütün organizasyonlar için geçerli olabilecek bu ölçütlerin yanı sıra, organizasyon kendi yapısına ve pazarına yönelik özel olarak ŐekillendirilmiŐ ölçütler de geliştirebilir. Örneğin hizmet sektöründe ürünü vaktinde müşteriye ulaŐtırmak veya servis zamanının kısalığı önemli ölçütler olabilir (Kılıç ve Erkan, 2006: 84).

Günümüzde müşteri odaklı bir yönetim anlayışı çok önemli hale gelmiştir. Örgüt tarafından üretilen ürünlerin kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hata oranı, hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. Bu yöntemde hizmetten doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayan herkes müşteri olarak kabul edilmektedir.

2.3.3. İç Süreçler Boyutu

Süreçler, önemli birer örgütsel bileşendir. Örgüt içindeki faaliyetler operasyon, dışındakiler transaction olarak kabaca tarif edilerek ayırt edilir. Süreç denilince sadece operasyonlar akla gelmemelidir. Süreçler, sadece iş akışlarını değil, yönetsel ve kültürel uygulamaları da içermektedir. Süreçler güçlü ve dinamik olabileceği gibi donuk ve tepkisiz de olabilir. Dolayısıyla süreçler örgütlere derinlik ve anlam katan, değişim ve tribulanları kontrol eden bir özelliğe sahiptir. Bunun tam aksine strateji ve yapı ise süreçlere yapay bir örtü sağlayan fonksiyonlardır. Birçok örgüt, içinde bulunduğu çalkantılı rekabet ortamında rekabet avantajını ve güvenilirliğini, kendisine has süreçleri muhafaza etmek suretiyle sağlamaktadır. Süreçlerde üretilen ürün önemli değildir fakat özellikle çalkantılı rekabet ortamında değişik stratejileri hızlı bir şekilde yaygınlaştırarak süreç yeteneği hep yüksek tutulmalıdır.

Müşteri odaklı bir yönetim anlayışında müşterinin beklentilerini karşılamak için örgüt içinde ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği, iç süreçler boyutunu yönlendirir. Ürünlerin üretilmesi veya hizmetlerin yapılmasında örgütün kullandığı iç süreçlerin işleyişi ele alınarak müşterilerin sürekli değişen talepleri karşılanmaya çalışılır. Büyük veya küçük ölçekli olmasına bakılmaksızın bütün örgütlerde farklı iş süreçleri vardır. Dengeli Sonuç Kartı yöntemi bu iş süreçlerinin sonuçlarını ölçerek örgüt misyonun gerçekleştirilmesini ve sonuçların artırılmasını sağlayan en iyi alternatifin seçilmesine imkan sağlar.

Sistem düşüncesi ve onun felsefesini temel alan sistem dinamikleri yaklaşımı, günümüzde tek başına rakamların her şeyi ifade etmediğini, çıktıyı ve sonucu geliştirmek isteyenlerin aslında rakamlarla değil, süreçlerle uğraşmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Ercil ve Sığı, 2008: 121-122). İç süreçler boyutu, hizmet/ürünü sunmak için hangi operasyonu nasıl gerçekleştirmemiz gerektiğini belirler. Bu sıralama ile hangi operasyonlara odaklanılması gerektiği ve operasyonlara bakış açısı netleşmiş olur. Müşteri bazında mükemmel performansa ulaşıp ulaşılmaması iç süreçlerin sonuçlarının müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığına bağlıdır (Akgül, 2006: 18).

Bir firma finansal ve müşteri bakış açılarını açık bir biçimde belirleyerek, müşteri değerlendirme kriterlerini çeşitlendirebileceği ve finansal hedefli verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Burada söz konusu olan araçlar Dengeli Sonuç Kartının içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan organizasyonel faktörler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Bunlar (1) ayrıcalık oluşturma; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek için yeniliği teşvik etme, (2) firmanın müşteri gözündeki değerini artırma; mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, (3) faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi; arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi ve (4) iyi bir firma üyesi veya organizasyon vatandaşı olma; dışsal çıkar grupları ile etkin ilişki oluşturmaktır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 8).

Dengeli performans yönetimi yaklaşımının organizasyonun iç işleyiş boyutuna bakışında geleneksel yaklaşıma göre iki temel farkı vardır. Bunlardan birincisi, geleneksel yaklaşımda mevcut işleyişin izlenmesi ve geliştirilmesi esastır. Performans ölçütleri, finansal ölçütlerin yanı sıra kaliteye ve zamana bağlı ölçütler de olabilir. Oysa dengeli performans yönetimi yaklaşımında organizasyon genellikle müşteri ve finansal amaçları yerine getirmek için bütünüyle yeni işleyişler üzerinde yoğunlaşır. İkinci fark ise, dengeli performans yönetimi yaklaşımının iç işleyiş boyutuna yeniliği de entegre etmesidir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri mevcut ürünü mevcut müşteriye satmak üzerine yoğunlaşırken dengeli performans yönetimi yaklaşımı ürün geliştirme, pazar geliştirme stratejilerini iç işleyiş boyutuna entegre eder (Kılıç ve Erkan, 2006: 84). Yılmaz'a (2007: 108) göre, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanım yoğunluğunun artması ile birlikte iç süreçler boyutunun önemi artmakta, dolayısıyla Dengeli Sonuç Kartı içindeki önemi de artmaktadır.

2.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Yenilik yapma, öğrenme ve gelişme kapasitesi örgütün uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesi için çok önemlidir. Örgüt, yeni ürünler geliştirerek veya mevcut ürünleri daha hızlı bir şekilde üreterek mevcut piyasa payını uzun vadede artırmak ister. Bunun için de kullanılan teknoloji ve çalışanların yetenekleri önem kazanmaktadır. Örgütün müşterilerine en iyi hizmeti vermek için yenilik yapması

önem kazanmaktadır. Bu kapsamda örgüt amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanların yeteneklerinin artırılması ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir (Yenice, 2007: 99).

Öğrenme ve gelişme boyutunun en önemli unsurlarından biri işletmenin insan kaynakları potansiyelidir. İşletme yöneticilerinin çoğu rekabet avantajı elde etmede insan kaynakları potansiyelinin anahtar rol üstlendiğine inanmakta ve insan kaynakları potansiyelinin öneminin gelecek on yılda giderek artacağını, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin her geçen gün daha da önemli olacağını vurgulamaktadırlar. Bu durumda işletme için oluşturulan sonuç kartlarına benzer kartlar çalışanlar için de hazırlanarak, işletmenin insan kaynakları gücünün işletme stratejisine uygun bir şekilde gelişimini planlamak mümkündür (Güner, 2005: 46).

Yukarıda bahsedilen dört boyutun süreli olarak takip ve kontrol altında bulundurulması örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Performansın sadece belirli bir yönünün ölçüldüğü durumlarda çalışanlar davranışlarını değiştirerek sadece ölçülen yöne önem verirler. Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ile performansın pek çok boyutu ele alınarak örneğin sadece finansal ya da kısa vadeli göstergelere odaklanılması engellenmektedir.

2.4. Dengeli Sonuç Kartı'nda Kullanılan Diğer Boyutlar

Dengeli Sonuç Kartı yöntemini kullanan çoğu örgüt, yukarıda açıklanan dört boyutu değiştirmeden uygulamakla birlikte bazı örgütler kendi ihtiyaçları doğrultusunda boyutlara ekleme veya çıkarmalar yapılmışlardır. Örneğin Siemens performans değerlendirme ve hedef takip sistemi Balanced Scorecard uygulamasında; finans, süreçler, müşteri ve pazar, çalışan boyutları kullanılmaktadır (Öztürk Ümit, 2006: 229). Çok uluslu örgütlerin Dengeli Sonuç Kartı boyutları; finansal, müşteri, süreçler, uluslar arası boyut, yenilikler ve gelişme boyutlarından oluşmaktadır (Landry ve diğ., 2002: 37). Nike firması için belirlenen Dengeli Sonuç Kartı boyutları geleneksel dört boyuta ilave olarak ürün akışı boyutu ve insan kaynakları boyutlarından oluşmaktadır (Clemens ve diğ., 2004: 274). Benzer şekilde sigorta şirketi olan Scandia ise farklı boyut olarak çalışanlar boyutunu kullanmaktadır (Barsky ve Bremser, 1999: 9). Hızlı bir değişim ve yeniliklerin olduğu bir sektörde yer alan IT firmasında, yenilik, bir boyut olarak kabul edilmiştir (Akgül, 2006: 3). Kanada ve ABD'de yapılan araştırma

sonuçlarına göre yerel yönetimler; finansal, müşteri, verimlilik, yenilik ve değişim, çalışan performansı boyutlarını ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar (Chan, 2004: 218). Avustralya Sayıştay'ı; müşteri, ürün ve hizmetler, çalışan kalitesi, kurum yönetimi boyutlarını Dengeli Sonuç Kartı boyutları olarak belirlemiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2005: 51). General Electric'in 1950'lerden beri her yıl bir bölümde uygulanmak üzere 8 farklı ölçüm alanı belirlemiştir" (Norreklit, 2000: 66). Turunç ve diğerleri (2007: 764-765) yapmış oldukları çalışmada; incelemiş oldukları işletmelerin, ilave olarak yönetsel etkinlik, bilgi teknolojileri, insan kaynakları, lojistik, verimlilik ve rekabet ve pazarlama boyutlarını kullandıklarını belirlemiştir. Alan ve diğerlerine göre ise (2003: 187), Dengeli Sonuç Kartının en dikkat çekici zayıf yönü insan kaynakları boyutunun yöntemde olmayışıdır ve Nokia gibi birçok büyük firma bu eksikliği vurgulamaktadır. Alan ve diğerleri yaptıkları çalışmada; finansal, müşteri, süreçler, personel gelişimi, gelecek boyutlarını kullanmışlardır. Konu ile ilgili örnekleri artırabilmek mümkün olmakla birlikte, bu araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ile birlikte ele alınmış olmasından dolayı bu yöndeki yapılan çalışma ve değerlendirmeler ile konu sınırlı tutulmaya çalışılacaktır. Bu sınırlamaya rağmen yukarıdaki uygulama örneklerinden de görüldüğü gibi birbirlerinden bağımsız olarak yapılan çalışmalar göstermektedir ki kamu özel ayrımı olmaksızın birçok örgüt, işgörenlerini Dengeli Sonuç Kartı boyutları içerisinde ele almayı uygun görmüştür.

Kaplan ve Norton'un, Dengeli Sonuç Kartının, sadece bir performans ölçüm sistemi olmadığı, aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemi olduğu yönündeki ifadeleri uygulamanın İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile ilgisini göstermesi bakımından anlamlıdır. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda Dengeli Sonuç Kartı, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153). Kaldı ki Kaplan ve Norton, Dengeli Sonuç Kartının dört boyutundan biri olan öğrenme ve gelişmede çalışanların yetenekleri, tatmini, kalıcılığı ve verimi gibi pek çok bireysel performans

değerlendirmeye ait konuya değinmektedirler (Kaplan ve Norton, 2003: 32). Tüm bunlar göz önünde bulundurulmakla birlikte, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Dengeli Sonuç Kartının birçok yönüyle ilgili olduğu ve sistemin asıl olarak uzun dönemli rekabet yeteneği kazanmanın karşı koyulamayan baskısı ile çok uzun zamandır yerinden oynatılamayan maliyet muhasebesi modelinin çarpışması sonucunda bir sentez olarak ele alınmalıdır.

Yapılan tartışmalarda, Dengeli Sonuç Kartı kavramının kendisinin de sistemin tüm boyutlarını açıklamada yetersiz kaldığı öne sürülebilir. Çünkü Kaplan ve Norton'da finansal ölçümlerle ilgili benzer düşüncelerden hareket etmekle birlikte, projenin başlangıcında, yenilikçi performans ölçüm sistemleri uygulamalarının örneklerini incelemişlerdir. Hatta yazarlar, bunlardan biri olan Analog Devices örneğinin, kendilerine sürekli gelişen faaliyetlerde kaydedilen ilerleme oranının ölçülmesi yaklaşımını tanımladığını belirtmektedirler (Johnson ve Kaplan: 1987). Bu örnekte, aynı zamanda Analog Devices'da yeni geliştirilen ve bazı geleneksel finansal ölçülerin yanı sıra malların müşteriye teslim süresi, üretim işlemlerinin kalitesi ve tamamlanma süresi, yeni ürün geliştirme işlemlerinin verimliliği ile ilgili performans ölçülerine de yer verilen bir Dengeli Sonuç Kartının nasıl kullanıldığı da görülmüştür.

2.5. Dengeli Sonuç Kartı'nın Getirdiği Yenilikler ve Faydalar

Kaynak tabanlı okulun, temel yetkinlik kavramı ekseninde geliştirmiş olduğu stratejik yaklaşımı, örgütlerin diğer rakiplerinin sahip olmadığı özel yeterlilik, kaynak ve temel rekabet üstünlüklerini öne çıkararak rekabet ettikleri görüşüne dayanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 220). Powell, 2001 yılında yazmış olduğu makalesinde stratejik yönetimdeki kaynak tabanlı okulu totoloji yapmakla suçlamıştır (2001: 881-882). “Neyse odur”, “İş iştir” gibi cümlelerin tümü, ayrıntılı tartışmayı engelleyen derin bir inancın ifadesidir ve ussal bir yanılgı olan totolojidir. Fakat “Ahmet zencidir” cümlesinde, yüklem özne tarafından içerilmemekte ve yüklem özneyle ilgili ek bir bilgi sunmaktadır, dolayısıyla bu cümle sentetik bir cümledir (Selsam, 2004: 67). Powell'a göre, kaynak tabanlı okul, firma heterojenliği kavramı, yani iki firmanın birbiriyle benzer olmadığı ifadesiyle totoloji yapmaktadır. Bu ifade, ek bir bilgi vermediğinden, bilinenin yeniden dile getirilmesinden ibaret olduğu için ampirik olarak gözlemlenemez. Ampirik olarak gözlemlenmeye çalışıldığında ise zaten ortada

bir performans farkı vardır ve her örgütte mevcut olmayan, rakiplerce taklit edilemeyen, müşterilere fayda sağlayan, yeteneklerin entegrasyonundan ve öğrenmenin birikimsel bir sonucu olarak oluşan temel yetkinlik, kuşkusuz rekabet avantajı anlamına gelmektedir (Safran ve Taner, 2008: 742).

Powell'ın kaynak tabanlı okulu kritik ederken kullandığı yöntem, Kaplan ve Norton'un görüşlerine uygulanacak olursa, Dengeli Sonuç Kartı kavramıyla da totoloji yapıldığı pekala ileri sürülebilir. Kaplan ve Norton'un ifade ettiği gibi, Dengeli Sonuç Kartı, finansal ölçümü, yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir (1999: 27). Bu anlamda Dengeli Sonuç Kartının finansal ölçümlemeye yeni bir yaklaşım getirdiği söylenemez. Dengeli Sonuç Kartının yaptığı, finansal ölçümlemenin üzerine üç yeni boyut daha eklemesidir. Bu üç yeni boyutun kendi içerisinde yeniliklere ve özgün fikirlere sahip olduğunu ileri sürmek de pek mümkün görünmemektedir. Örneğin, müşteri boyutu içerisinde ele alınan pazar kesimlerinin belirlenmesi faaliyetleri örgütlerin pazarlama departmanları tarafından zaten sürdürülmektedir. Müşteri tatmini, müşteri kazanma, müşteri sadakati ve müşteri karlılığı ile pazar payı ölçütleri zaten kullanılmakta, örgütlerin müşteri odaklı olmaları gerektiği düşüncesi, TKY gibi sistemlerce zaten ifade edilmektedir. Örgüt içi işlemler boyutunda ifade edilen ve müşteri ihtiyacının ve pazarın tanımlanması, mal/hizmet teklifinin yaratılması, innovasyon gibi işlemleri içeren yenileme faaliyetleri araştırma ve geliştirme fonksiyonları tarafından hali hazırda yerine getirilmekte, operasyonlar sürecinde ifade edilen ürün/hizmet üretimi ve sunumu operasyonları zaten üretim yönetimi disiplini içerisinde ele alınmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında kullanılan çalışanların yetenekleri, tatmini, kalıcılığı ve verimliliği, temel göstergeler olarak zaten İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından kullanılmaktadır (Safran ve Taner, 2008: 742).

Performans karnesi, işletmelerin değer sistemi ile stratejileri arasında uyum sağlamakta ve çalışanların performansını kurum performansına göre değerlendirerek çalışanların işletmenin amaçlarına uygun davranmasını sağlamaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 46). Dengeli Sonuç Kartının getirdiği yenilik, Dengeli Sonuç Kartı ölçülerinin stratejiye bağlanması olarak düşünülebilir fakat finansman, pazarlama, araştırma geliştirme, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerin her biri, zaten kendi faaliyetlerinin işletme stratejisi ile birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla, Dengeli Sonuç Kartı hakkında dile getirilen bu konuların çıkış noktası sistemin eklektik yapısından kaynaklanmaktadır. Zaten bu eklektik yapı nedeniyledir ki sistem kurucuları pek çok yeni yönetim tekniği ve disipline gönderme yapmaktadırlar. Dengeli Sonuç Kartı aslında sadece örgütün bu disiplinler arası ve çok boyutlu yapısını bir bütün olarak değerlendirmeye yöneliktir (Safran ve Taner, 2008: 742).

Chicago Üniversitesi'nde işletme politikası profesörü olan Edward Wrapp, işletmelerde niceliksel yöntemlere gereğinden fazla önem verilmesini eleştirmektedir (Peters ve Waterman, 1995: 73). Sadece finansal sonuçları irdeleyen yöntemlerin karşısında Dengeli Sonuç Kartı, hem finansal sonuçları hem de örgütün varlığı ve sürekliliği için geçerli olduğu tespit edilen diğer sonuçları takip etmektedir (Olve, 1999: 58; Zaim, 2002: 190; Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 545). Her örgüt için hayati öneme sahip konular farklıdır. IT gibi hızlı değişimin ve yeniliklerin önemli olduğu anlarda “yenilik” bir boyut olarak kabul edilirken, demir çelik gibi yüksek yatırım gerektiren sektörlerde yapılan yatırımlardan sağlanan gelir daha öncelikli olabilmektedir. Müşteriyle çok yakın ilişkide bulunan örgütlerde, müşteriyle ilgili birden çok boyut olabilmektedir. Önemli olan örgüt için can damarı olan noktaları belirlemek ve bunları kontrol edebilmektir (Olve, 1999: 58).

Dengeli Sonuç Kartı geniş performans ölçütü sayısı sayesinde bir yönetim raporu ile farklı taleplere cevap verebilme yeteneğine sahiptir. Müşteri ihtiyaçları, kalite gelişimi, verimlilik, piyasaya yeni ürün veya hizmet sunma ve uzun dönemli yönetim gibi her bir ayrı önem derecesine haiz konular tek bir raporda izlenebilmektedir. Dengeli Sonuç Kartında yer alan ölçütler yönetime işletmenin finansal ve faaliyet performansını

kapsayan hızlı, açık ve anlaşılır bir fotoğraf sunarak, yöneticilere yönetim fonksiyonlarının geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Güner, 2008: 252).

2.6. Dengeli Sonuç Kartının Kullanım Yaygınlığı

Bazı araştırmacılar, firmalardaki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu çok boyutlu ölçüm yaklaşımlarının başlıcaları:

- 1990'lı yılların başında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen “Performans Piramidi” (Performance Pyramid) yaklaşımı,
- Yine 1990'lı yılların başında Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği” veya “ Dengeli Performans Değerleme Tablosu” (Balanced Scorecard) olarak ifade edilen yaklaşım,
- Atkinson ve diğerleri tarafından geliştirilen “Sorumluluk Temelli Yaklaşım” (Accountability Scorecard) veya (A Stakeholder Approach) olarak ifade edilen yaklaşım ve
- Neely ve diğerleri tarafından geliştirilen ve firmadaki paydaşların tatmini veya firmaya yapacakları katkıları temel alan “Performans Prizması” (Performance Prism) yaklaşımıdır (Elitaş ve Ağca, 2006: 350).

Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından ilk geliştirilen yaklaşımların başında Performans Piramidi gelmektedir. Lynch-Cross (1991) tarafından geliştirilen piramit yaklaşımı; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel göstergeleri tanımlamaktadır. Yaklaşımına göre, firmadaki performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Buna göre organizasyonun “ne elde ettiği” ve “ nasıl elde ettiği” sorularına cevap alınabilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 350). Performans piramidinin tepesinde organizasyonu tanımlayan şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonun elde etmek istediği sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan göstergeler pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktarılacak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile

başlayan, üretime, oradan da dağıtımına kadar devam eden ve memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır (Barutçugil, 2002:14).

Paydaş temelli performans değerlendirmede, firma performansını paydaşları temel olarak değerlendirmektedir. Model, 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, ayrıca firma ile kilit paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır. Performans piramidinde ise işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Modelde performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan finansal ve finansal olmayan (finansal ve pazar) olmak üzere temel iki boyutu bulunmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 178).

Performans Karnesi yönteminin yaygınlaşması ile birlikte benzer performans ölçüm ve yönetim yöntemleri de ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca performans karnesinin yaygınlaşması ile birlikte Fransa'da elli yıldır kullanılan Kumanda Paneli yöntemi ile performans karnesinin birçok benzer yönünün olduğu belirtilerek, performans karnesinin kumanda paneli yönteminden etkilenerek ortaya çıktığı savunulmuştur (Coşkun, 2005:103).

İşletme performansını değerlemeye yönelik olarak geçmişten günümüze, sürekli gelişen ve değişen pek çok performans değerlendirme modeli yada sistemi ileri sürülmüştür. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin, işletmelerini değerlendirme biçimleri ile zaman ve kaynakların kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, strateji, karlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006:174).

Son yıllarda örgüt performansının ölçülmesi konusunda ABD’de yapılan en kapsamlı araştırmalardan olan ve “Performans Ölçmede Kullanılan En İyi Uygulamalar” adı altında yürütülen çalışmaya göre performans ölçmede lider olan şirketlerin kullandıkları ölçme çerçevesi genel olarak; (1) Dengelendirilmiş bir ölçüt seti oluşturmayı, (2) Stratejik amaçları belirlemeyi, (3) Kıyaslama uygulamasını, (4) Yeni gelişme hedeflerinin belirlenmesini ve (5) Kalite ödülleri kriterlerini içermektedir (Sarıaltın, 2003: 35).

Performans karnesi, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın birçok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren birçok işletme tarafından kabul görmüş ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik uluslar arası düzeyde yapılan araştırmalar da göstermektedir ki, 1990’lı yılların sonundan itibaren performans karnesi kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır (Coşkun, 2006a: 31). Yöntem; Mobil, Nokia, Siemens, General Electric, Bayer, Pfizer, Johnson and Johnson, British Petroleum, Caterpillar, Daimler Chrysler, Ford, Motorola, Hilton, FedEx, Microsoft, SAP, Oracle, Best Buy, HSBC, Mercedes Benz ve Coca Cola gibi birçok şirket tarafından kullanılmaktadır (Sağ, 2007: 48). Speckbacher ve diğerlerinin (2003: 361) yapmış olduğu araştırmada, Almanya, Avusturya ve İsviçre borsalarında işlem gören 201 işletmenin yüzde 26’sının Dengeli Sonuç Kartını kullandığı belirlenmiştir. Kald ve Nilsson’un (2000: 113) Danimarka, Norveç, İsveç ve Finlandiya’daki 800 işletmeyi kapsayan araştırmasında ise, Dengeli Sonuç Kartının en yaygın çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemi olduğu belirlenmiştir.

Geleneksel performans ölçüm modelleri ile kıyaslandığında, çok boyutlu performans ölçüm sistemleri arasında en popüler olanı Kaplan ve Norton’un Dengeli Puan Kartı yöntemidir (Başat, 2010: 69). Dengeli Sonuç Kartı yöntemi gerek kar amaçlı ticari işletmelerin gerekse kar hedeflemeyen kamu kurumlarının ve sivil toplum kuruluşlarının etkili bir şekilde yönetilmesine ve işletme performansının sağlıklı bir şekilde değerlemesine yardımcı olmaktadır. Dengeli Sonuç Kartı yöntemi 2000’li yıllarda oldukça popüler olup, gelecekte de yöntemin bu popülerliğini devam ettireceği düşünülmektedir (Güner, 2006: 168).

2.7. Dengeli Sonuç Kartı Yönteminin Uygulanması

Dengeli Sonuç Kartı genel olarak performans değerlendirme aracı olarak görülse de üç şekilde kullanılabilir: Yönetim, performans değerlendirme ve iletişim (Niven, 2002: 12). Dengeli Sonuç Kartı, strateji oluşturulması veya mevcut stratejinin revize edilmesi, stratejinin uygulanması için gereken adımların tamamlanması, iş planlarının hazırlanması, ölçütlerin oluşturulması, organizasyon ve koordinasyonun, faaliyetlerin kontrollerinin gerçekleştirilmesi, sonuçlara göre önlemlerin geliştirilmesi ve düzeltici faaliyetlerin tespiti gibi adımları içermekte, bu yönüyle bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

Kaplan ve Norton Dengeli Sonuç Kartının değişimi yönlendirme amacıyla kullanılmasında çok güçlü bir etki sağlayacağını ileri sürmektedirler. İyi bir Dengeli Sonuç Kartının oluşturulması işlemlerinin bir şirkete genelde ilk kez bir gelecek ve bu geleceğe ulaşmak için izlenecek yol hakkında açık ve net bir görüş sağlayacağını ifade etmektedirler. Sistemin, tüm üst yönetimin çabasını ve kararlılığını bir araya toplayacağını ve şirket içinde bir gayret ve hareket ortamının yaratılacağını ifade etmektedirler (2003: 16). Gautreau ve Kleiner de Dengeli Sonuç Kartının örgüte bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geribildirim sağlamaya yönelik bir araç olduğundan söz etmektedirler (2001: 153). Fakat Dengeli Sonuç Kartının gerçekten tüm bu faydaları sağlamakta ne derece yeterli olduğu sorgulanmalıdır. Böylesine kapsamlı bir değerlendirme sisteminin örgüte bir takım yararlar sağlaması olanaklı görünmektedir. Dolayısıyla, Dengeli Sonuç Kartı yönteminin uygulama öncesi ve uygulama aşamalarında oluşabilecek olumsuz etkilerin göz önünde bulundurulması ve bu zorlukları mümkün olduğunca bertaraf edecek şekilde yöntemden faydalanılması gerekmektedir.

Dengeli Sonuç Kartı, çalışanların anlayacağı şekilde tasarlanmalıdır. Böylece çalışanlara yönelik bir ölçüm seti oluşturulabilecek ve çalışanların odaklanmaları gereken uygulamalar netleştirilmiş olacaktır. Dengeli Sonuç Kartı geliştirme sürecinde, yüksek seviye hedefler, alt seviye için anlamlı ölçütlere dönüştürülmelidir. Dengeli Sonuç Kartı geliştirme sürecinde katılımın sağlanması gerekmektedir çünkü bu sayede çalışanların, yöntemi ve uygulamaları sahiplenme düzeyleri artacaktır (Davis 1996: 18-19)

Dengeli Sonuç Kartının bazı stratejik faydalar yarattığına dair bazı gözlemlerin bulunması, mantık açısından düşünüldüğünde son derece doğaldır. Eğer bir örgüt Dengeli Sonuç Kartı uyguluyorsa, stratejik yönetim açısından bazı avantajlar (yukarıda sayılan faydaları) sağlamış olduğu düşünülerek bu konuda bazı kanıtlar aranmakta ve bulunmaktadır. Bunun tam tersi durumda da, yani stratejik yönetim açısından başarılı bir örgüt eğer Dengeli Sonuç Kartı uyguluyorsa, bu durum, Dengeli Sonuç Kartına bağlanmaktadır. Oysa Dengeli Sonuç Kartı söz konusu faydaların oluşturulmasında gerekli ama yeterli olmayabilir. Dolayısıyla Dengeli Sonuç Kartının uygulamadaki eksikliklerini tespit ederek bunu gidermeye çalışmak çok önemli bir çabadır (Safran ve Taner, 2008: 743).

Faydacı bilgi kuramı (pragmatizm), bilimsel bulguların pozitivist ve anti-pozitivist bakış açılarına uzak durur. Pragmatistler, teorileri “insani problemleri çözümedeki kapasiteleri” kriterine göre değerlendirir. Pragmatistlere göre, bilimin görevi gerçek ya da doğruyu bulmak değildir; insanların problemlerini çözmeyi kolaylaştırmaktır. Pragmatizme göre, önermelerin nesnel gerçeklikle uyumluluğu değil, yalnız getirdiği pratik yararlar başarı olarak değerlendirilir (Buhr ve Kosing, 1999:335). Fakat pragmatizm, birçok konuda araştırmacıların bilimsel problemlerin üstesinden gelmesini sağlayabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, Dengeli Sonuç Kartının bilimsel temelleri zayıf olabilir ama yönetsel açıdan güçlü olduğu görülebilir. Konu akademik olmaktan ziyade uygulamaya dönüktür. Zaten sistemin geliştiricilerinin pek çok firmayla yöneticilik ve danışmanlık ilişkileri vardır. Eğer Dengeli Sonuç Kartı, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının ilgilerinin ve faaliyetlerinin örgüt misyon ve stratejisine odaklanmasına yardımcı oluyorsa üzerine düşen görevi yerine getiriyor demektir (Safran ve Taner, 2008: 744).

Dengeli Sonuç Kartı, bütüncül (holistik) bir yaklaşım olarak sinerjinin en üst düzeye çıkmasını sağlayabilir. Eğer bir kurumda Dengeli Sonuç Kartı uygulanırsa, çalışanlarda amaç birliği oluşabilir ve stratejilerin hepsi ona yöneleceğinden hedef sapmaları azalabilir. Ayrıca kurum dinamik bir yapıya sahip olabilir. Dengeli Sonuç Kartı uygulamaya karar veren işletmelerde tepe yönetiminin kararlılığı, başarı için yeterli olmayacaktır. Söz konusu işletmelerin strateji oluştururken katılımcılığı gözetmeleri gerekir. Bu sayede oluşturulacak strateji tabana yayılacak, Dengeli Sonuç

Kartı aracılığıyla anlamlı performans göstergeleri ortaya çıkacak, sonuçta ileriye yönelik isabetli kararlar alınabilecektir. Dengeli Sonuç Kartı uygulamakta olan işletmeler ise dinamik ve canlı kalabilmek için sık sık güncellemeye gitmeli; göstergelere göre vizyon ve stratejilerini gerekiyorsa yeniden şekillendirmelidirler (Örnek, 2000: 273).

İşletmelerin Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını başlatmaktaki nedenleri farklı olabilmektedir. Fakat genel olarak Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını başlatma nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003:363):

- Vizyon ve stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması,
- Yönetim takımı oluşturulması,
- Stratejinin iletilmesi anlatılması,
- Ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması,
- Stratejik hedeflerin belirlenmesi,
- Kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması,
- İşletmenin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi,
- Stratejik öğrenme için kaynak yaratılması.

Dengeli Sonuç Kartı uygulamasının doğru bir şekilde hayata geçirilmesi yöntemin kullanılmasıyla elde edilmesi amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Dengeli Sonuç Kartı uygulamasında işletme içinden geniş bir katılımın sağlanması oldukça önemlidir. Bir işletme açısından sonuç kartının tasarım aşaması en az sonuçları kadar önemli bir süreçtir. Dengeli Sonuç Kartı tasarımı sırasında uygulamacılar işletmenin sonuç kartında doğru ölçütler kullanılıp kullanılmadığı, seçilen ölçütlerle ilgili güvenilir ve geçerli bilgilerin elde edilip edilemeyeceği sorularına net cevaplar bulmak zorundadırlar (Güner, 2006: 55).

Performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. Performans yönetim sistemine mütevellî heyetinin desteği de çok önemlidir. Performans karnesini yönetim tarafından düzenli olarak kullanılması ve düzenli aralıklarla alınan raporların toplantılarda gündem oluşturması gerekmektedir. Performans karnesinin de gelişmeye ihtiyacı olduğu unutulmamalı ve sistem düzenli olarak gözden geçirilmelidir (Coşkun, 2006b: 115)

Balanced Scorecard, kilit yönetim süreçlerini strateji üzerinde odaklayan kamu kuruluşlarında da kullanılabilir bir araçtır. Balanced Scorecard, kamu kuruluşlarının çoklu paydaşlarına ve hizmet alıcılarına değer yaratmak ve iletmek için nasıl davranmaları gerektiğini belirlemelerine ve bu yönde strateji geliştirmelerine yardım ederek, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesini ve kamu yöneticisinin stratejiyi etkili bir şekilde uygulamasını sağlayan bir araç olarak kullanılabilir diyenler vardır. Balanced Scorecard yönteminin uygulanması, değişik bakış açısı sahiplerinin bir araya gelip, bazı stratejik ve kritik konuları tartıştıkları bir ortamın ve böylece daha da kenetlenmiş bir takım çalışmasının yapılmasını sağlamıştır (Apan, 2008: 64-65).

2.8. Dengeli Sonuç Kartı ile Değerlendirme ve Karşılaşılan Sorunlar

Kaplan ve Norton, yapılacak ölçümlerle ilgili bol miktarda örnek vermektedirler. Bunlardan biri Rockwater firmasının müşteri tatmin ölçüsüdür (Kaplan ve Norton, 2003: 103). Müşteri tatmin ölçüsü, Dengeli Sonuç Kartını oluşturan dört boyuttan biri olan müşteri boyutu içerisinde yer almaktadır ve bu boyuttaki beş temel göstergeden biridir. Rockwater örneğinde müşteri tatmini 16 kriterde 10'luk sisteme göre değerlendirilmektedir. Dengeli Sonuç Kartının diğer dört boyutu ve her birinin sahip olduğu temel göstergeler ile bunların kriterleri düşünüldüğünde, ortaya çıkan sonuç tam bir ölçme sorunsalıdır. Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarına örnek olarak verilen müşteri boyutu kapsamında bir giyim firması olan Kenyon Stores'da çalışanların belirlenen amaçlara uygun hareket edip etmediğini kontrol etmek için mağazalara müşteri kılığında giren denetçilerin etik açıdan ne kadar doğru bir iş yaptıkları sorgulanabilir. Çünkü bu durumun bir şekilde açığa çıkması çalışanları olumsuz yönde etkileyebilecektir. Böylesi bir kontrol mekanizmasının yaratabileceği stresin boyutları tahminlerin çok ötesine geçebilecektir. Bir alışveriş deneyiminin "(1) müşterilerin güler yüzle karşılanması (2) ürünler hakkında bilgi verilmesi (3) özel indirimlerin duyurulması (4) personelin müşteriye adıyla hitap etmesi (5) personelin müşteriye içtenlikle teşekkür ederek yine beklediklerini bildirmesi" (Kaplan ve Norton, 2003: 99) şeklinde standartlaştırılması personel-müşteri arasındaki ilişkiyi umulanın aksine, olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Deming (1996: 27), hedef koymayı, çalışanların kapasitelerinin tamamını açığa çıkarabilmenin önünde bir engel olarak görmektedir. Covey (2000: 34) ise, iş dünyasındaki bu tarz uygulamaları kestirmeden gitme çabası olarak yorumlamaktadır. Ona göre, yöneticiler, güçlü konuşma, gülümseme dersleri ve dış müdahalelerle ya da örgütleri birleştirme, satın alma dostça ya da düşmanca ele geçirme gibi yöntemlerle, gelişmiş üretkenlik, kalite moral ve müşteri hizmetinden oluşan yeni bir kültürü “satın almaya” çalışmaktadırlar. Ama bu arada, bu tür manipülasyonların neden olduğu güvensizlik ortamını göz ardı etmektedirler. Bu yöntemler bir işe yaramadığı zaman da, etkili olacak başka teknikler aramaktadırlar ve tam bir güven kültürü yaratmak için temel olan doğal ilke ve süreçleri umursamayıp, onlara karşı gelmektedirler.

Hedeflere göre yönetim, program planlama-değerlendirme ve maliyet-fayda analizi, modern Amerikan yönetim anlayışında temel denetim araçlarıdır. Japon yönetici ise yardımcılarının “bankacılık felsefesini, işletmenin kendileri için ne anlama geldiğini, müşterilere ve çalışanlara nasıl davranmaları gerektiği hakkında ne düşündüğünü, hizmet verilen yerlerdeki insanlarla ilişkilerinin nasıl olmaları gerektiğini, rakiplerle nasıl başa çıkılacağını ve dünyadaki rollerinin ne olması gerektiğini” bilselerdi hedef diye direktmeyeceklerine inanmaktadır. Amerikan yönetim tarzı mekanik, Japon yönetim tarzı ise sibernetik karar almayı gerektirir (Morgan, 1998: 112). Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ise, mekanik karar almayı ve hedefleri ön plana çıkarır.

Dengeli Sonuç Kartının dezavantajları olarak dikkate alınabilecek hususlar şunlardır (Özbirecik’li ve Ölçer, 2002; McKenzie: 1998):

- Birkaç kilit ölçü üzerinde odaklaşma: Aşırı ölçütler strateji ve amaçların bulanıklaşmasına neden olabilir.
- İşgörenlerin kontrol edebileceği ölçütler kullanma: Eğer iş görenler ölçütleri kontrol edemezlerse yabancılaşma ve ters davranışlar oluşabilir.
- İletişim hatlarını açık tutma ve şirket yapı ve stratejilerindeki değişimlere göre programları sık sık revize etme.

Dengeli Sonuç Kartı uygulamasında karşılaşılabilecek engeller ve yöneltilebilecek diğer eleştiriler ise aşağıdaki gibidir (Örnek, 2000: 270; Bourne ve diğ., 2000: 270):

- Dizayn ve kullanma evrelerinde ölçüm dirençleri meydana gelebilir.
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde bilgisayar sistemi sorunları ortaya çıkabilir.
- Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkati dağıtarak sapmalar meydana gelebilir.

Dengeli Sonuç Kartı; finansal boyut, şirket içi işlemler ve müşteri boyutunun yanı sıra öğrenme ve gelişme boyutuyla örgütsel performansı tüm yönleriyle değerlendirme amacı taşımaktadır. Dengeli Sonuç Kartı, bireysel ve örgütsel performansın değerlendirilmesi ve yönetilmesi konusunda yeni yaklaşımları benimsemeli ve işgücünün yapısına ilişkin ihtiyaçları karşılayabilmelidir. Drucker'a (2000: 28-29) göre, sayıları giderek artan tam gün çalışanların hepsi gönüllüler gibi yönetilmelidir. Bireysel performansları ve örgütsel performansa katkıları ölçülerek ücretleri ödenmelidir. Fakat bilgi işçilerinin hareketliliği vardır ve çalıştıkları işten ayrılabilirler. Onların "üretim araçları" kendi bilgileridir. Elli yıldır paranın tek başına motive etmediğini bilinmektedir. Para ile ilgili tatminsizlik motivasyonu büyük ölçüde azaltmaktadır. Gönüllüleri motive eden, özellikle bilgi işçilerini de motive edenle aynıdır. Gönüllülerin işlerinden, ücretlilere oranla daha fazla zevk aldıkları, daha fazla tatmin oldukları bilinmektedir. Onların kamçılayıcı bir faktöre ihtiyaçları vardır. İşletmenin misyonunu bilmeleri ve ona inanmaları gerekir. Devamlı eğitime ve bireysel ve örgütsel performansa ilişkin sonuçları görmeye ihtiyaç duyarlar.

2.9. Dengeli Sonuç Kartının Kısıtları ve Yapılan Eleştiriler

Performans ölçümü yapılırken elde edilen sonuçlara kurum tarafından etki edilebilir. Örneğin daha başarılı olan alanlara ilişkin kurum hedef ve göstergeleri belirlenirken başarılı olunmayan ancak gelişmesi gerekli bazı alanlar görmezden gelinebilir. Bu şekilde hareket edilerek kurum olduğundan daha başarılı gösterilebilir. Böylece, performans ölçümü sadece kurumun kendi faaliyetlerinin ve tercihlerinin doğru olduğunu kanıtlama amacı haline gelebilmektedir (Yenice, 2007: 96).

Performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirilmesi, rakamlarla oynamanın en önemli nedeni olabilmektedir. Performans değerlendirme yapıldığında kamu idarelerinin belirli standartlara göre düzenli olarak çıktılarını artırmaları beklenmektedir. Ancak bu çıktı artışı aslında sadece görünüşte meydana gelebilmektedir. Örneğin Avustralya ordusunda özel bir birim, askerleri konutlara yerleştirmekle görevlendirilmiştir. Bu birim askerlere konut önerisi yapmaktadır. Bir asker bu öneriyi reddederse ona yeni bir öneri yapılmaktadır. Asker öneriyi tekrar reddettiği takdirde bu prosedür tekrar etmektedir. Sözü geçen birimin performans göstergesi en fazla üç teklif sonunda teklif edilen konutu kabul eden askerlerin oranıdır. Performans değerlendirme uygulamasına başlandığında bu oranın anında %100'e ulaştığı görülmüştür. Bu durumun açıklaması basittir: Birim "resmi olmayan öneri" fenomenini başlatarak kabul edileceğine emin olmadan resmi öneride bulunmamıştır. Burada esasında rakamlarla oynanmaktadır çünkü yüksek performans sadece kâğıt üzerinde gerçekleşmektedir (Bruijn, 2002: 581).

Performans değerlendirme, kurumun yenilik yapmasını engelleyebilmektedir. Performans değerlendirme yapan bir kurum performans hedefini iyi bir şekilde yerine getirmek amacıyla aynı ürünü daha az zamanda üretmek için çaba harcayacaktır. Bu durumda görece olarak daha kolay üretilen ürünler ile performans artırmanın mümkün olması düşüncesi yenilik yapmak yerine sürekli bu ürününün üretilmesine yol açacaktır. Yenilik yapmak isteyenler bilinmeyen bir konuyu araştıracaklar ve sonucun belediklerinden kötü veya daha farklı olma riskini de alacaklardır. Sonuçta yenilik yapmak kurumun çıktılarını zarar da verebilmektedir. Böylece performans değerlendirme üretim şeklinin değiştirilmesini ve farklı ürünlerin üretilmesini engelleyebilmektedir (Bruijn, 2002: 582).

Diamond'a göre (2005: 14), performans değerlendirme amacıyla kullanılan performans göstergeleri belli bir süre sonra kurumun nihai hedefi haline gelebilmektedir. Bu durumda kurum diğer faaliyetlerine daha az önem vererek performans göstergeleri atfedilen faaliyetlere daha fazla önem verecektir. Bu durumda özellikle göstergelerin belirlenmesinde daha ölçülebilir çıktılar üreten faaliyetlerin seçildiği göz önünde bulundurulursa bu çıktılarda önemli miktarda artış gerçekleşecektir. Bu durumda performans göstergeleri kurumun amaçları haline

gelecektir. Bu amaç sapması genellikle sadece ölçümü daha kolay olması nedeniyle yanlış faaliyetlere vurgu yapılması ve kurumun enerjisinin faaliyetlerin sonuçlarından çok sadece sayılarının artırılmasına yönlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Performans bilgisinin yetersiz olması kadar gereğinden fazla olması da önemli bir sorundur. Performans bilgisinin fazla olması yönetimde karar alma sürecinde bu bilgilerden yararlanılmasını zorlaştırabilir. Bu bilgiler doğru olsa dahi karar alma sürecinde gerekli olmayabilir. Bu durum önemli bilgilerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir. Ayrıca performans bilgisi toplanması maliyetli bir işlem olduğundan performans bilgisinin gereğinden fazla toplanması lüzumsuz harcama yapılmasına da neden olacaktır (Yenice, 2007: 97).

Performans ölçümü sistemine dâhil olan kurumlar bu amaçla çalışmalar yapmakta ve belgeler oluşturmaktadır. Özellikle yeni çıkan kanunlarla kamu kurumlarının bazı belgeleri hazırlaması zorunlu hale getirilmektedir. Performans ölçüm sistemi devlet genelinde ölçüm sonuçlarının yönetim sisteminde kullanılması ve böylece daha kaliteli mal ve hizmet üretilmesi amacıyla oluşturulmaktadır. Bu sistem yönetim sisteminin bir parçası haline gelmez ve sadece kanunen zorunlu belgelerin oluşturulması ile yetinilirse bu belgeler uygulanmadan sadece kağıt üzerinde kalacaktır. Bu durumda performans ölçümü sadece bürokrasiyi artırmış olacaktır (Ölçer, 2005: 89).

Dengeli Sonuç Kartını uygulamak isteyen işletmeler değişime uyum sağlamakla sorunlar yaşayabilecekleri gibi işletme içi dirençle de karşılaşabilirler. Diğer taraftan Dengeli Sonuç Kartı ile ilgili kısıtların önemli bir kısmı da uygulama aşamasında toplanmaktadır. Sonuç kartında kullanılan ölçütlerin düzenli olarak izlenmesi gerekmektedir. Dengeli Sonuç Kartı ölçütleri belirlendikten sonra yöntemin otomatik hale getirilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Uygulamanın tamamlanması için işletmede bir taraftan performans ölçütlerinin değerlemesi 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 son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Güner, 2006: 63).

Performansın ölçülmesi ve performans bilgi sisteminin oluşturulması uzmanlık gerektiren bir işlemdir. Performans ölçümü konusunda uzmanlaşmış kişiler olsa dahi her birimin performans göstergelerinin belirlenmesi ve bilgi ihtiyacının ortaya konması amacıyla o birimin faaliyet alanlarını çok iyi bilen bir çalışanın mutlaka performans ölçüm çalışmalarının içinde yer alması gerekecektir. Kurumlarda bu görevleri yerine getirecek yeterli eleman bulunmadığı takdirde diğer işlerle görevli elemanlar mesailerinin belirli bir bölümünü performans ölçümü ile ilgili gereklilikleri yerine getirmeye ayıracaktır. Bu durumda kurum çalışanlarının mevcut, devam eden işlerini aksatma tehlikesi vardır (Yenice, 2007: 97).

Performans karnesinin verimli olarak çalışabilmesi için sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Performans karnesinin güncellenmesi, yüksek maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir. Performans karnesine yapılan eleştiriler sonucunda, performans karnesinde bazı revizyonlar yapılmıştır. Kaplan, bu konuyu daha sonraki makalelerinde düzeltmiş ve strateji haritaları önermiştir (Coşkun, 2005: 103).

BÖLÜM 3: İNSAN KAYNAKLARI SONUÇ KARTI (HUMAN RESOURCE SCORECARD)

3.1. İnsan Kaynakları Sonuç Kartı Kavramı

İnsan Kaynakları Sonuç Kartı, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla, örgüt stratejisini gerçekleştirmeyi sağlayacak yönetsel bir araçtır. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının amacı Dengeli Sonuç Kartına bir alternatif sunmak değil, Dengeli Sonuç Kartı yöntemine bağlı ve insan ile ilgili değerleri içeren ilave bir araç olarak kullanılmasıdır (Huselid ve Barnes, 2002: 14). Herhangi bir örgüt, Dengeli Sonuç Kartı yöntemini uygulamaya başladığında, örgütün çalışmasında hedeflenen yeterlilik, geliştirme programı ve çalışanlara performanslarını maksimize etmesi için araçlar sunar (Dinçer, 2009: 47). Dinçer'in de vurguladığı gibi, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları açısından gelişmeye yönelik yönetsel bir araç olarak zaten ortaya çıkmıştır fakat İnsan Kaynakları Sonuç Kartı, daha ileri düzeyde bir odaklanma ve yapılanma sağlamıştır. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının ilk teorisyenleri olan Becker, Huselid ve Ulrich, Dengeli Sonuç Kartı yönteminin yaygın kabul görüp uygulanmaya başlamasıyla birlikte, kendi çalışma alanları olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile bu yöntemin uyumlu hale getirilmesine yönelik çalışmalara yönelmişlerdir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Sonuç Kartının tanımı, amacı, kapsamı, boyutları, uygulamaları gibi konu başlıklarının tümünü bu temel çıkış noktasından hareketle ele almak faydalı olacaktır.

Kaplan ve Norton'un 1992 yılında ileri sürdükleri Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) modelini temel alan İnsan Kaynakları Puan Kartı (Human Resource Scorecard), veriler aracılığıyla insan kaynaklarının işletmenin performans sonuçlarına etkisini ortaya koyan stratejik bir ölçüm aracıdır. Başka bir deyişle, Dengeli Puan Kartının insan kaynakları uygulamalarına uyarlanması ile, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin performansı üzerindeki etkisinin ortaya konması sağlanabilecektir. Bu doğrultuda, İnsan Kaynakları Puan Kartı, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin başarısına katkıda bulunma durumunun sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesini içermektedir. İnsan Kaynakları Puan Kartı, doğrudan işletme stratejisinin uygulanmasına odaklanmış olması nedeniyle geleneksel insan kaynakları ölçüm araçlarından farklılık göstermektedir ve içereceği ölçüm araçları da işletmeden

işletmeye değişebilmektedir. Başka bir deyişle tek bir İnsan Kaynakları Puan Kartı modelinden bahsetmek mümkün değildir. Modeller birbirinden farklı olabilmekle birlikte her İnsan Kaynakları Puan Kartının iki temel amacı bulunmaktadır: (1) İnsan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak yönetmek ve (2) İnsan kaynaklarının firmanın finansal sonuçlarına katkılarını ortaya koymaktır (Özutku, 2010: 276).

HR Scorecard, insan kaynakları yöneticileri için bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Balanced Scorecard'ın bir alt sistemi olarak görülebilecek HR Scorecard uygulaması insan kaynaklarının stratejik bir varlık olarak yönetilmesini ve insan kaynaklarının işletmenin finansal sonuçlarına katkısını ortaya koymayı amaçlayan kapsamlı bir model içermektedir. HR Scorecard modeli, bütünüyle insan kaynakları uygulamalarının ölçümüne dayanması özelliği ile, insan kaynakları yöneticisine insan kaynaklarının stratejik bir varlık olarak yönetilmesini sağlayacak güçlü bir yönetim aracı sunmaktadır (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 162).

Dengeli Sonuç Kartını çıkış noktası olarak alan ve bazı uyarlamalar ile insan kaynaklarına verilen önemi artırmayı amaçlayan bir yaklaşım olan İnsan Kaynakları Sonuç Kartı yaklaşımı (Walker ve Mac Donald, 2001: 368), sırasıyla aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır (Huselid ve Barnes, 2002: 14):

- İnsan kaynakları yöneticileri işletme ihtiyaçlarına uygun bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak için gerekli yetkinliklere sahip mi?
- Uygun insan kaynakları uygulamaları oluşturulmuş mu?
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kendi içinde tutarlı mı ve işletmenin ihtiyaçları ile uyumlu mu?
- Çalışanlar, stratejinin uygulanmasına yardım edecek şekilde davranıyor mu?
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütün sonuçlarına etkide bulunmayı sağlayacak şekilde maliyet etkin olarak gerçekleştiriliyor mu?

Dengeli Sonuç Kartı boyutları ile farklılığına karşın her iki puan kartında da yukarıdaki soruların cevapları, aşağıda açıklanan kriterler doğrultusunda takip edilmektedir (Özutku, 2010: 278):

- Amaç: Ölçülmesi istenen yapı
- Ölçüm: Ölçüm aracı yada ne ile ölçüm yapılacağı
- Hedef: Ölçüm aracının birimi cinsinden ulaşılması arzu edilen durum
- Faaliyet: Hedefe ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler

3.2. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Ortaya Çıkış Nedenleri

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan işletmelerin, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber, başarılarının sadece yapı, stratejiler ve teknoloji gibi maddi unsurlara bağlı kalamayacağı da anlaşılmıştır. Bu ise yöneticilerin çözümü, o ana kadar fark edilmemiş bazı kaynaklarda aramalarına neden olmuştur. Küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde işletmelerde başarı, insan kaynağının niteliğine ve etkinliğine de bağlı olmaktadır. İşletmelerde yaşanan değişimlerden birisi de insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkan değişimdir (Güzelcik, 1999: 118-119)

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu açıklayan çok sayıda çalışmalar bulunmasına rağmen bazı yazarlar (Levine ve Tayson, 1990; Wagner, 1994), bu çalışmalardan elde edilen sonuçların, yöntemsel sorunları dolayısıyla tartışılabileceğini belirtmişlerdir. Bunun ötesinde, genel kabul görmüş olan bir değerlendirme sistemi olmadığından, bulguların karşılaştırmalı analizinin yapılması zorlaşmaktadır. Yine de literatür, genel olarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performansını etkilemesi konusunda iyimserdir. Bu iyimserlik, yeni teorik ve ampirik çalışmaların yapılması isteğini artırmaktadır (Delaney ve Huselid, 1996: 950).

Yeung ve Berman, insan kaynakları değerlendirmelerinin, örgütsel performansa etkisini güçlü bir şekilde ortaya çıkarılması için önerilerde bulunmuşlardır. İnsan kaynakları ile ilgili değerlendirmelere yönelik aşağıdaki aşamaların izlenmesini önermişlerdir:

- İnsan kaynakları değerlendirme için doğru verilerin, doğru zamanda elde edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları programları ve faaliyetleri tasarlanırken ve örgütte uygulanırken kritik verilerin doğru zamanda elde edilmesi önemlidir.
- İnsan kaynakları değerlendirmeleri, zamanında analiz edilmeli ve geri bildirim yapılmalıdır.
- İnsan kaynakları değerlendirmelerinin amacı değişim ve gelişimi teşvik etmek olmalıdır.
- İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticileri, insan kaynakları değerlendirmelerinden sorumlu olmalıdırlar.

Bu tür bir döngü tamamlanmadan insan kaynakları değerlendirmeleri, çalışanların katkısından tam olarak yararlanamayacaktır. Bunun sonucu olarak insan kaynakları değerlendirmeleri ve örgütsel performans arasındaki bağlantılar zayıflayabilecektir (Yeung ve Berman, 1997: 334).

Becker ve Gerhard, İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel performansa etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmada, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performansa olan etkilerini açıklamaya yönelik teorik ve uygulamalı çalışmaların birikimsel olarak artacağını belirtmişlerdir (1996: 779). Becker, bu alandaki ilerleyen çalışmalarında İnsan Kaynakları Sonuç Kartı üzerinde yoğunlaşmıştır. Becker ve diğerlerine göre, İnsan Kaynakları Sonuç Kartı, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin başarısına katkıda bulunmasını belirleyen bir yöntemdir (Becker ve diğ., 2001: 6).

Örgütler, birçok değişkenin tanımlandığı dinamik bir ortamda varlıklarını sürdürdüğü için ve bu değişkenler tam olarak ve kuşatıcı bir şekilde ele alınamayacağı için Dengeli Sonuç Kartı, hiçbir zaman tam olarak tamamlanmış bir yöntem olmayacaktır. Dolayısıyla örgütlerin kullandığı Dengeli Sonuç Kartlarının içeriği sürekli olarak düzenlenmelidir. Dengeli Sonuç Kartındaki göstergeler, örgütsel performansı güçlü bir şekilde yansıtacak şekilde düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır (Bose ve Thomas, 2007: 664). Novak (2000); insan kaynaklarının çalışma performansını belirleyen ve örgüt

amaçları ile uyumunu sağlayan uygulamaların, Dengeli Sonuç Kartlarının etkinliğini artıracaklarını belirtmiştir (Bose ve Thomas, 2007: 663).

İnsan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarını sayısal olarak ifade edememesi ve işletme faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunu tam olarak ortaya koyamaması, insan kaynaklarının sahip olması gereken stratejik rolü yerine getirmesini engellemektedir. Bundan hareketle son dönemde insan kaynaklarının işletme faaliyetlerine katkısını ortaya koymaya yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmaların öncüleri olan B.E. Becker, M. Huselid, D. Ulrich ve W. Brockbank, çalışmalarında insan kaynaklarının yeni rolün işletme performansına etkilerini ortaya koymaktadırlar. Ancak bilimsel çalışmalar bir yana, insan kaynakları uygulamacıları, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin elde ettikleri verilerle işletme sonuçları arasında ilişki kurmakta zorlanmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri ilgilerini R.S. Kaplan ve D.P. Norton'un Balanced Scorecard uygulamasına, özellikle de söz konusu uygulamanın insan kaynaklarına uyarlanmasına yöneltmişlerdir. Böylece Balanced Scorecard Uygulaması insan kaynakları yöneticileri arasında, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koyma amacıyla kullanılabilir bir araç olarak kabul görmüştür (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 149).

Cook'a göre (2001: 30), İnsan Kaynakları Sonuç Kartı ile bu alanda gerekli olan bilgilerin örgüt tarafından elde edilebileceği, insan kaynakları alanında uygulanmak istenen yatırımların geri dönüşünün takip edilebileceğini, insan kaynakları uygulamalarının örgütün bütünsel performansına olan etkileri ele alınabilecektir. Eğer örgüt, kıt kaynaklarını en etkin şekilde kullanmak istiyorsa sert unsurların yanı sıra yumuşak unsur olan insan kaynakları uygulamalarına gerekli desteği vermelidir.

3.3. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Boyutları

Wood (1999), çalışmasında insan kaynakları yönetimi ve örgüt performansı ilişkisinin ölçümüne yönelik olarak 1994 ile 1999 yılları arasında yapılan ve bu alana önemli katkılar sağlayan başlıca çalışmaları sistematik olarak incelemiştir. Elde edilen bulgular, insan kaynakları yönetimi ve örgüt performansı arasındaki bağlantıyı incelemeye yönelik çalışmaların çeşitli boyutlar açısından birbirinden farklılaştığını ortaya koymuştur. Bu farklılıklardan ilki, tüm koşullarda yalnızca bir insan kaynakları sistemine odaklanarak diğer sistemler uygulama dışı bırakılmalı mıdır? yoksa diğer

insan kaynakları sistemleri de incelenmeli midir? sorusu ile ilgilidir (Özutku, 2010: 165).

Örgüt çalışanlarının ortaya koymuş olduğu stratejik değeri doğru olarak değerlendirmeye yönelik tek bir yöntem yoktur. Bununla beraber son yirmi yıl içinde insan kaynakları işlevinin stratejik etkisini değerlendirmeye yönelik bazı modeller ileri sürülmüştür (Warech ve Tracey, 2004: 378). Bununla birlikte, araştırmanın bu bölümünde İnsan Kaynakları Sonuç Kartı boyutları olarak Becker ve diğerlerinin (2001) belirlemiş olduğu boyutlar üzerinde durulacaktır.

3.3.1. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi

Yüksek performanslı çalışma sistemi, insan kaynakları yönetim sisteminin stratejik etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistem; işe alım yöntemlerini, performansa dayalı ücretlendirme sistemini ve örgüt ihtiyaçlarına göre oluşturulmuş gelişim ve eğitim faaliyetlerini kapsamaktadır (Becker ve diğ., 2001: 65-66).

Pfeffer'a göre, örgütlerde kullanılan yöntem ne olursa olsun, insan kaynakları yönetimi uygulamaları etkin olarak kullanmak konusunda değerlendiricilerin çok önemli sorumlulukları vardır çünkü "yapılan araştırmalara göre en verimli elemanın en az verimli elemandan yaklaşık iki kat daha iyi olduğu bulunmuştur" (Pfeffer, 1995: 27). 1972-1992 yılları arasında en yüksek performansa ulaşan beş şirketi inceleyen Pfeffer (1995: 4), bu şirketlerin ortak yanının teknoloji, patent yada stratejik konumları değil, bireysel performansı yönetme yöntemlerindeki üstünlükleri olduğunu belirlemiştir. Becker ve diğerleri (2001: 64), Pfeffer'ın bu araştırmasında açıkladığı işe almada seçicilik, ücretlendirme, bilgi paylaşımı, eğitim ve gelişme gibi uygulamaların yüksek performanslı çalışma sistemine kaynaklık ettiğini belirtmişlerdir. Subramony (2006: 198), yüksek performanslı çalışma sistemlerinin örgütsel performansa pozitif katkılarda bulunduğu ve bu alandaki araştırma bulgularının (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995, Subramony ve diğ., 2005; Wright ve diğ., 2005; Allen, 2005) birikimsel olarak artmakta olduğu tespitinde bulunmuştur.

Yüksek performanslı çalışma sistemleri, işletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışlarının ortaya çıkmasına yol açarak beraberinde karlılığı, büyümeyi ve işletmenin pazar değerinin artmasını getirmektedir. İnsan kaynaklarının stratejik etkisi, yüksek performanslı insan kaynakları politikalarına, süreçlerine ve uygulamalarına dayanmaktadır. Ancak, insan kaynakları yöneticileri birbirleriyle çatışan paydaş talepleri ile karşı karşıya gelmektedir. Bu durum karşısında insan kaynakları yöneticilerinin ön planda tutulması gereken insan kaynakları faaliyetlerini savunması için, bu faaliyetlerin performans boyutuyla ilgili çeşitli ölçümlere ihtiyaç vardır. Bu noktada yüksek Performanslı Çalışma Sisteminin İnsan Kaynakları Puan Kartı için önemi, puan kartında hangi ölçümlerin kullanılacağını belirlemede ortaya çıkmaktadır (Özutku, 2010: 278).

Yüksek performanslı çalışma sistemi uygulamasının bir işletmeyi diğerlerinden farklı ve başarılı kılabilmesi için her işletme açısından özgün olması gerekir. Aksi halde başkaları tarafından kolaylıkla kopyalanabilir (yada bir başka işletmeden kopyalanmış) bir yüksek performanslı çalışma sistemi, işletme için bir rekabet avantajı yaratma özelliğine sahip olmayacak ve işletmenin başarısına anlamlı bir katkı sağlamayacaktır (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 157).

3.3.2. İnsan Kaynakları Sistem Uyum

İşletmenin yüksek performanslı çalışma sistemine sahip olması, insan kaynaklarının işletme sonuçlarına etkiye bulunabilmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Yüksek performanslı çalışma sisteminin stratejik bir varlığa dönüştürülmesi için firmanın strateji uygulama sürecindeki yönlendiricilerin insan sermayesi üzerinde odaklanması gerekmektedir. Belirli uyum göstergeleri, puan kartında yer alan belirli çıktılarla doğrudan bağlantılı olmalıdır. Uygun olan uyum göstergeleri seçilirken insan kaynakları sistemindeki unsurların belli bir insan kaynakları çıktısı için tanımlanabilir ve anlamlı bir katkıda bulunması gerekir. Bu göstergelerin tanımlanması firmanın değer yaratma süreci ile insan kaynaklarının nasıl bütünleştiğinin tam olarak anlaşılması gerekir (Özutku, 2010: 279).

İnsan kaynakları sistem uyumu bileşeninin İnsan Kaynakları Sonuç Kartında yer alması, insan kaynakları sistemi ile örgüt stratejisinin uyumunu belirleme konusunda teşvik edicidir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, stratejik bir unsur haline dönüştürebilmek için bu sistemlerin direkt olarak insan sermayesi üzerine odaklanması gerekmektedir. Uyum göstergeleri, İnsan Kaynakları Sonuç Kartı ile bağlantılı olmalıdır. Uygun uyum göstergeleri seçilirken insan kaynakları sistemindeki unsurların belli bir insan kaynakları çıktısı için tanımlanabilir ve anlamlı bir katkıda bulunması gerekir. Bu göstergelerin tanımlanması, örgütün değer yaratma süreci ile insan kaynaklarının nasıl bütünleştiğinin tam olarak anlaşılmasını gerektirmektedir (Becker ve diğ., 2001: 64-65). Uyum konusu, bir çatışma alanı olarak görülmemelidir. İnsan kaynakları sisteminin yapılandırılması uygulamaya dönük olmalı, örgütsel duruma ve örgütsel stratejiye uyumlaştırılmalıdır (Becker ve Gerhard, 1996: 780).

İnsan kaynakları uygulamaları yapısal ve operasyonel etkinlik yaratmasıyla örgüt performansını doğrudan etkiler. Örgütlerde insan kaynakları uygulamaları iş stratejileriyle birlikte ele alınmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi süreçleri ve örgütlerin stratejileri arasında uyuma ihtiyaç duyulmaktadır. Bundan dolayı ideal strateji tipiyle uyumlu ideal insan kaynakları sistemlerinin ortaya konulması gerekir (İlic ve Keçecioğlu, 2008: 6).

İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları stratejileri içerisine dönüştürülürken aynı zamanda örgütsel sistemlerle birlikte ele alınmalıdır. Örgütler rekabet baskısı altında iken tek bir stratejiden ziyade çok boyutlu stratejileri takip etmelidirler. Stratejik avantaj kazanan ve sürdüren örgüt kendi kaderini kontrol eder. Bu avantajın özgün kaynağı ise insan kaynakları sistemlerinin doğru kullanılmasından geçer. Strateji değişirken insan kaynakları uygulamaları da değiştirilmelidir. Rekabet stratejileri de insan kaynakları uygulamalarındaki değişimle paralellik taşımaktadır. Rekabetçi dinamikler konusunda sorunlarla yüzleşen örgütler ihtiyaç duyulan rol davranışları ve insan kaynakları uygulamalarına göre zorunlu yetkinlikleri kazanmayı kolaylaştırıcı uygulamalara girişmelidirler. İnsan kaynakları sistem ve uygulamalarında tüm unsurlar eş zamanlı olarak uyumlu ve tutarlı bir biçimde hayata geçirilmeli ve değiştirilmelidir. İhtiyaç duyulan çalışan davranışlarını teşvik etmek ve

desteklemek için insan kaynakları uygulamaları hep birlikte çalışmalıdır (İlic ve Keçecioğlu, 2008: 20).

3.3.3. İnsan Kaynakları Etkinliği

İnsan kaynaklarının etkinliğini değerlendirmek amacıyla uygulamada yaygın olarak kıyaslama yöntemi ve diğer maliyet ölçüm yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Oysa bu ölçümler, ölçüm piramidinin en altında yer alan temel seviyedeki maliyet ile ilgili ölçümlerdir ve geleneksel ölçümler arasında yer almaktadırlar. Bu ölçümler, insan kaynaklarının stratejik önemini belirlemede fayda sağlamamaktadırlar (Becker ve diğer., 2001: 65-66; Boudreau ve Ramstad, 2002: 12).

Geleneksel verimlilik ölçümlerinin yetersizliği karşısında Becker ve diğerleri, temel verimlilik ölçümleri ve stratejik verimlilik ölçümleri olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Temel verimlilik ölçümleri, firmanın strateji uygulamalarına doğrudan katkısı olmayan başlıca insan kaynakları harcamalarını temsil etmektedir. Stratejik verimlilik ölçümleri ise insan kaynakları çıktılarını üretmek için tasarlanan insan kaynakları faaliyetlerinin ve süreçlerinin verimliliğini değerlemeye yöneliktir. İnsan kaynakları işlevi ile ilgili verimlilik ölçümlerini bu şekilde iki gruba ayırmak, stratejik çıktıların net yararlarını değerlemede yardımcı olabilir ve kaynak dağılım kararlarına yol gösterebilir. Bunun nasıl yapılabileceği aşığıdaki insan kaynakları verimlilik ölçümleri dikkate alınarak açıklanabilir (Özutku, 2010: 280):

- Ödemelerin yüzdesi olarak ek fayda maliyeti
- Çalışan başına ücretlendirme maliyeti
- İnsan kaynakları bilgi sistemine doğru veri girişlerinin yüzdesi
- İşe alma başına maliyet
- Her bir eğitim saati başına maliyet
- Çalışan başına insan kaynakları harcaması

3.3.4. İnsan Kaynakları Sonuçları

İnsan kaynakları sonuçları, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına etkisini ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle, insan kaynakları sonuçları hipotetik olarak insan kaynaklarının stratejik etkilerinin olduğunu ileri sürmektedir. Etkilerin varsayım olmaktan çıkarılıp gerçek olduğu ortaya konduğu zaman insan kaynakları uygulamalarının önemi de ortaya çıkacak ve hat yöneticileri tarafından talep edilir olmaları sağlanacaktır (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 159).

İnsan kaynakları çıktılarının ölçümü insan kaynakları sisteminin firma için ürettiği değer ile ilgili nedensel ilişkileri tanımlamada yardımcı olabilir. İnsan kaynakları çıktıları için en uygun göstergelerin seçimi insan kaynaklarının strateji uygulama sürecinde oynayacağı role bağlıdır. İnsan kaynakları çıktıları, örgütsel yetkinlikler olarak nitelendirilebilir. Bu yetkinlikler firmanın değer zincirine değer ekleyen bireysel yetkinliklerle birleştirilmelidir. İnsan kaynakları çıktıları örgütsel yetkinlikler olarak görmek insan kaynaklarının stratejik değerini ortaya koymak için uygun ancak sınırlıdır. İdeal olarak İnsan Kaynakları Puan Kartındaki “İnsan Kaynakları Çıktıları” bölümü, firmanın tanımlamış olduğu çıktıların stratejik etkisini ölçmeyi içerecektir. Bu faaliyet her bir insan kaynakları çıktısı ile strateji haritasında yer alan firma düzeyindeki performans yönlendiricileri arasındaki birebir ilişkilerin tahmin edilmesini içermelidir. Bu noktada insan kaynaklarının örgüt üzerinde stratejik etki oluşturan unsurları tanımlamış olacaktır (Özutku, 2010: 282).

Beatty ve diğerleri, Kaplan ve Norton’un dengeli puan kartı yaklaşımından hareketle modelin unsurlarını finansal, müşteri, işletme süreçleri olarak adlandırmışlardır ve “öğrenme ve yenilik” unsurunun adını “işgücü başarısı” olarak değiştirmişlerdir. Bu yeni puan kartını, İşletme Puan Kartı olarak adlandırmışlardır. Puan kartının merkezinde yer alan misyon ve vizyon terimlerini “stratejik seçim” olarak yeniden konumlandırmışlardır. Stratejik seçim, müşteri başarısının ve iş süreçleri başarısının tamamlanmasında belirgin bir etkiye sahiptir ve işgücünün başarılı olması için neler yapması gerektiğinin değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Özutku, 2010: 294).

Beatty ve diğerlerine göre, İnsan Kaynakları Sonuç Kartının boyutları; insan kaynakları yetkinlikleri, uygulamaları ve sistemlerinin değerlendirmesini boyutlarını kapsadığını belirterek bu boyutları açıklamışlardır. İnsan kaynakları yetkinliklerinin değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimi birimindeki çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme, insan kaynakları yönetimi çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları, örgütün içinde bulunduğu ve değişen durumlar karşısında odaklanılması gereken alanları belirleyerek buna göre hareket tarzı geliştirmeleri gerekmektedir (2003: 110-112).

3.4. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Uygulama Süreci

İnsan Kaynakları Sonuç Kartının etkin olabilmesi için örgüt amaçlarına uyumun yanı sıra; hesaplanabilir, uygulanabilir ve ölçülebilir sonuçlar vermelidir. Değerlendirme sistemi, anlaşılabilir ölçütlere sahip olmalı ve somut verilere dayalı olarak örgüt amaçlarına yönelmelidir (Fiester, 2008: 24). HR Scorecard'ın beklenen faydayı sağlayabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin HR Scorecard'ı bir yönetim anlayışı olarak benimsemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Elbette ki bir işletmede HR Scorecardın hayata geçirilebilmesi için bir strateji belirlenmiş olması gerekmektedir. Başka bir deyişle henüz stratejik yönetimin gereklerini yerine getirmeyen bir işletme ve söz konusu işletmenin insan kaynakları yöneticisi için HR Scorecard uygulanabilmesi mümkün görülmemektedir (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 162). Örgütler, insan kaynakları yöneticilerine performans ve gelecek hedefleri ile ilgili olarak aktif bir şekilde tartışabilecekleri ortam ve imkanlar tanımalıdırlar. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu şekilde kazanacakları taktiksel anlamdaki mükemmellikler, işletme stratejisi ile uyum konusunu pekiştirecektir. Bu sayede, insan kaynakları yöneticileri değişimleri desteklemek suretiyle örgüt içinde sadece izleme yapmak yerine örgüt için önemli olan stratejileri gerçekleştirebilme esneklik ve üretkenliğini sağlayabileceklerdir (Walker ve Mac Donald, 2001: 376-377).

Yöntem, uygun şekilde hazırlandığı ve uygulandığı takdirde insan kaynaklarının etkin olmasındaki kilit alanların belirlenmesine ve insan kaynaklarının gerçek stratejik bir ortak olarak strateji ile uyumlu hale gelmesini sağlamakta ve üst düzey yöneticiler ile uygulayıcılar için ideal bir değerlendirme aracı olarak kullanılabilir (Fyock,

2001: 215). Becker ve diğeleri İnsan Kaynakları Sonuç Kartı oluşturmak için yedi aşamalı bir model önermişlerdir:

- Örgüt stratejisinin açık bir biçimde tanımlanması: İnsan kaynakları yöneticileri stratejinin neyi kapsadığına ve nasıl uygulanacağına odaklanmalıdırlar (Becker ve diğ., 2001: 36).
- İnsan kaynaklarının işletme için stratejik bir unsur olduğu kabulünün sağlanması: Bu adımda insan kaynakları yöneticileri, bu alanda daha önce yapılmış araştırma sonuçlarından ve geçmiş yıllara ait oluşmuş bilgi birikiminden yararlanılmalıdır. Olumlu ve olumsuz yönlerin değerlendirilebilmesi için deneme modeli üzerinde çalışılması faydalı olabilecektir (Walker ve MacDonald, 2001: 376).
- Strateji haritası oluşturulması: Becker ve diğeleri bu adımda, Porter'ın konuyla ilgili yaklaşımının benimsenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Porter'a göre, örgütsel performans üzerinde potansiyel etkileri olabilecek çok sayıda faktör tanımlanmaktadır. Bunların hepsi birden önemli olmayacaktır. Rekabetin doğasını belirlemede en önemli yapısal özelliklerin neler olduğunu hızla tanımlanmalıdır. Analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer de burasıdır (Porter, 2003: 41).
- İnsan kaynaklarının strateji haritasında tanımlanması: Strateji haritaları; örgütün nasıl değer üreteceği ve maddi/maddi olmayan göstergelerini belirleyerek, insan kaynaklarının stratejik davranış ve yetkinliklerini tanımlamak suretiyle çalışanların değer üretmesini sağlamalıdır (HR Focus, 2005: 13). Bu aşamada yetkinlikler, ödüllendirme ve iş organizasyonu gibi stratejik davranışlar üzerinde odaklanılması gerekmektedir. Aksi halde stratejik hedefler son derece genel (örneğin; “operasyonel etkinliğin maksimize edilmesi”, “üretkenliğin artırılması” gibi) kalacaktır ve bu durum çalışanların söz konusu hedeflere ulaşmak için nasıl bir aksiyon alacakları konusunda belirsizlik yaratacaktır (Sevinç ve Yıldırım, 2004: 160).
- İnsan kaynakları mimarisini İnsan kaynakları çıktıları ile uyumlaştırılması: Bu aşamaya kadar strateji ile ilgili olarak hangi insan kaynakları çıktılarına

odaklanması gerektiği belirlenmiştir. Bu aşamada, insan kaynakları sisteminin (ödülleri, yetkinlikler, iş organizasyonu vb.) nasıl yapılandırılacağı ve uyumlaştırılacağı belirlenmektedir odaklanmalıdır (Becker ve diğ., 2001: 45).

- İnsan kaynakları değerlendirme sisteminin tasarlanması: Birinci aşamadan beşinci aşamaya kadar olan aşamalar, insan kaynakları ile örgütsel performans ilişkisini ölçmek için gerekli ön çalışmalardır. İnsan kaynakları işlevi ile örgütsel performansı ilişkisini doğru bir biçimde ölçmek için insan kaynakları çıktılarıyla ilgili geçerli göstergelerin belirlenmesi gerekmektedir (Becker ve diğ., 2001: 48).
- Değerlendirmeler yoluyla yönetimin uygulanması: İnsan Kaynakları Sonuç Kartı, tanımlanan ilkelere göre geliştirilmesi durumunda yeni ve güçlü bir yönetsel araç olacaktır. Bu yöntemin gerçekten uygulanması, insan kaynaklarının örgütsel performansa etkisi ile ilgili sadece “elde edilen sonuçların muhafaza edilmesinden” çok daha fazlasıdır. Eğer İnsan Kaynakları Sonuç Kartı örgüt stratejisi ile ilişkilendirilebilirse, insan kaynaklarının bir varlık olarak yönetilebileceğine ilişkin yeni bir anlayışa sahip olunacaktır (Becker ve diğ., 2001: 50-51).

Önceki bölümlerde de açıklandığı gibi, literatürde İnsan Kaynakları Sonuç Kartının önemini vurgulanması ve ampirik çalışmaların yapılmasının yanı sıra uygulamada bazı yöneticiler insan sermayesine yatırım yapmak için sürekli olarak kararlar almakta, hatta bazı yöneticiler ise bu karar ve yatırımları yıllık raporlarında yayınlamaktadırlar (Walker ve MacDonald, 2001: 335). Aşağıdaki örneklerde, İnsan Kaynakları Sonuç Kartını değişik düzeylerde kullanan işletmeler ve yürüttükleri uygulamalara yer verilmiştir:

Becker ve diğerleri (2001: 44), GTE firmasındaki; Bose ve Thomas (2007: 656-659) ise The Fosters Brewing Group firmasındaki İnsan Kaynakları Sonuç Kartı uygulamalarını örnek olay olarak incelemişlerdir. Andea Peck, Dengeli Sonuç Kartına katkıda bulunacak şekilde İnsan Kaynakları Sonuç Kartı oluşturulabileceği ile ilgili uygulamalı çalışmalar yapmıştır. Peck'e göre, Dengeli Sonuç Kartından hareketle İnsan Kaynakları Sonuç Kartına yönelik ölçütler oluşturulabilir fakat bundan daha

önemlisi, oluşturulan ölçütlerin, gerekli işlevleri yerine getirebilmesi ve çalışanlar üzerinde davranışsal değişiklikler yapabilmesidir (HR Focus, 2003: 3). Peng (2008: 257) ise Dengeli Sonuç Kartını esas alarak fakat İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile ilişkilendirdiği ve “HR Performance Measures System” (HRPMS) (İnsan Kaynakları Performans Ölçüm Sistemi) adını verdiği bir yazılım geliştirmiştir. Yazılımın kullanımına yönelik yapmış olduğu araştırmanın sonucunda ise geliştirilen yazılımın, kullanıcılar için İnsan Kaynakları karar verme süreci açısından daha bilimsel veriler sağladığını belirlemiştir. Dengeli Sonuç Kartı ile ilgili bölümde bu yöntemi kullanmakta olduğunu aktardığımız SAP firması, “Human Capital Management” (İnsan Sermayesi Yönetimi) adlı yazılımı da kullanmakta ve dolayısıyla Dengeli Sonuç Kartı ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını uyumlaştırmaya çalışmaktadır (Thomas ve diğ., 2003, 4). Rhodes ve diğerlerinin (Rhodes ve diğ., 2008: 1184) yaptığı çalışmada, Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının bankacılık sektörüne uygun şekilde uyarlanması ile örgütsel performansa pozitif katkıların sağlandığı belirlenmiştir. Yöntemin kamu personel yönetimi alanındaki tasarımı, metot ve araçlarının açıklandığı uygulama örneği ise Hagood ve Friedman (2002: 543) tarafından açıklanmıştır. Bu çalışmada ABD Merkezi Haber Alma Ajansı’ndaki (CIA) uygulamalar açıklanmıştır.

3.5. İnsan Kaynakları Sonuç Kartının Genel Olarak Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları uygulamalarının ölçümü ile ilgili çalışmalarda seçme, yetiştirme ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüller gibi genel insan kaynakları faaliyetlerine odaklanılmıştır. Ancak her bir alandaki en iyi uygulamanın ne olması gerektiği net olarak araştırılmamıştır. Daha sonra, en iyi uygulamalar bakış açısına dayanan ampirik çabalar, yüksek performanslı çalışma uygulamalarının konfigürasyonunu ya da uygulamalar paketini belirlemeye ve bu uygulamaların firma performansı ile ilgisini kantitatif teknikler kullanarak araştırmaya odaklanmıştır. Ancak hangi uygulamaların yüksek performanslı olarak dikkate alınabileceğine dair görüş farklılıkları olmuştur. Bazı yazarlar, insan kaynağını bulma ve seçme, performans göre ücretlendirme sistemleri, yönetim geliştirme ve yetiştirme faaliyetlerinin işletmenin ihtiyaçları ile bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir. Bazıları da seçme, değerlendirme, teşvik edici ücretlendirme, iş tasarımı, şikayet prosedürleri, bilgi paylaşımı, tutum değerlendirmeleri ve

Çalışanların yönetime katılımını içeren insan kaynakları uygulamalarını önermişlerdir. Zamanla bu liste genişletilerek aday bulma çalışmalarının yoğunluğu, çalışan başına yıllık ortalama yetiştirme saati ve terfi kriterleri ilave edilmiştir (zutku, 2010: 144-145).

İnsan kaynakları alanındaki beğenilen en iyi uygulamalar kümesinin geliştirilmesinden ziyade sinerjik etki yaratacak insan kaynakları uygulama kümesinin geliştirilmesi gerekir. Bu ifade birbirleriyle içsel olarak başarılı olarak grlen geleneksel anlamda bağımsız alt fonksiyonlar (seçim, eğitim, değerlendirme, ücret vb.) açısından farklıdır. Sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olarak bir diğeriyle çatışmaktan ziyade tamamlayıcı olarak farklı insan kaynakları uygulamalarının bütünleştirilmesi için sistemler, yapılar, süreçler ve politikaların geliştirilmesine yatırım yapılması gerekir. Oluşturulan bu sistemlerin rakipler tarafından kopya edilmemesi de dikkate alınmalıdır. Stratejik iş ihtiyaçları tarafından zorunlu hale getirilen stratejik örgütsel değişime girişmek, bunu örgüte yaymak ve sürdürmek insan kaynakları sistemlerinin ve uygulamalarının tamamlayıcılığı ve sinerjisine bağlıdır (İlic ve Keçecioğlu, 2008: 20).

İnsan kaynakları sistemleri, birleştirici özelliği dolayısıyla, örgüt stratejisinin temel unsurudur. İnsan kaynakları sisteminin değerlendirilmesi; uyum, entegrasyon ve farklılaşmanın değerlendirilmesi olarak üç şekilde yapılmaktadır. İnsan kaynakları sistemlerinin etkinliğinin doğru olarak ölçülebilmesi için aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır (Beatty ve diğ., 2003: 117):

- Çalışanlar ne yapmaları gerektiğini biliyor ve anlıyorlar mı?
- Çalışanlar, işlerini yapabilmeleri için yeterli ve gerekli yeteneklere sahip olup olmadıklarını biliyorlar mı?
- Çalışanlar yeteneklerini kullanarak işlerini en iyi şekilde yapabilmek için yönetimsel destek alıyor mu?
- Stratejik kaynak pozisyonundaki çalışanlar gerekli yetkinliklere sahip mi? Bu kritik pozisyonundaki çalışanlar (satış temsilcileri, müşteri servisi vb.) kendilerinden bekleneni verebiliyorlar mı?

BÖLÜM 4: DENGELİ SONUÇ KARTI İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖNEMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Sosyal bilimlerin dört temel amacı vardır ve bu amaçların her birine ulaşmak bilimi bir adım daha ileriye götürür bunlar; anlama, açıklama, kestirme ve kontroldür. Anlama ve açıklamadan sonra herhangi bir olguyla ilgili bilinenlerden yola çıkarak henüz bilinmeyenlerin bulunmaya çalışılmasına kestirme denilmektedir. Bu, bilimin kestirme yada ön tahminde bulunma amacıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2005: 13-14). Bu çalışmayı yapmamızın temel amacı; tezin giriş bölümünde de açıklandığı gibi, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi özelinde örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceğine dair teorik öngörüden yola çıkarak pratik bulguları ortaya çıkarmaktır. Çalışmada kuramsal katkı sağlamak amacı güdülmemiş fakat özellikle konuyla ilgili kişi veya örgütlere; örgütsel performans göstergelerinin, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile birlikte nasıl daha işlevsel hale getirilebileceğine dair pratik anlamda katkılar sağlamak amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan ve cevapları aranan araştırma problemlerini birbirini tamamlayacak biçimde aşağıda görüldüğü gibi ortaya koymak mümkündür:

1. Örgütler, niçin finansal analizlerin ötesinde çok boyutlu bir örgütsel performans değerlendirmesine ihtiyaç duymaktadır?
2. Örgütlerin, çok boyutlu örgütsel performans değerlendirmeyi kullanmadaki amaçları nelerdir?
3. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, örgütsel performansın belirlenmesi amacıyla ne şekilde hizmet etmektedir?
4. Dengeli Sonuç Kartının daha etkin bir örgütsel performans değerlendirme yöntemi olmasında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ne ölçüde başarılıdır?

Bu araştırmada, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, Dengeli Sonuç Kartı yönteminde yer alan bir örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceğine dair bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceği öngörülmektedir. Alan ve diğerlerine göre (2003: 187), Dengeli Sonuç Kartının en dikkat çekici zayıf yönü insan kaynakları boyutunun yöntemde olmayışıdır ve Nokia gibi birçok büyük firma bu eksikliği vurgulamaktadır. Araştırmada, Dengeli Sonuç Kartının eksikliklerini dikkate alarak fakat temelde yöntemin kendisini model alıp ilave olarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yer verilmiştir. Örgütsel performans açısından dolaylı olduğunu nitelendirerek bunun sebeplerini önceki bölümlerde ayrıntılı olarak izah ettiğimiz yönetsel süreçler yerine İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performans göstergesi olarak ele alınabileceğine dair bulguların değerlendirilmesi bu araştırmanın ana ayırt edici özelliğidir. Örgüt çalışanlarının, finansal göstergeleri elde etmek başta olmak üzere bütün yönetsel süreçlere olan etkileri bilinmektedir. Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, ayrı bir örgütsel performans göstergesi olarak ele alınmayı gerektirecek, yada en azından diğer örgütsel performans göstergeleri ile analiz amaçlı olarak karşılaştırma yapmayı gerektirecek kadar önemli bir ağırlığa sahiptir. Literatürde yer alan çalışmalarda örgütsel performansın farklı boyutları ortaya konmuştur. Bu araştırmada ise Dengeli Sonuç Kartı yönteminin dört boyutu ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yer aldığı beşli sınıflandırma kullanılmıştır. Çünkü “bilimsel araştırmalar, hangi gelişme politikalarının takip edileceği ve hangilerinden sakınılacağını belirleyen bir hipotezler kümesini ve metodolojik kurallar serisini içeren katı çekirdeğe sahiptirler” (Woolgar, 1999: 24; Güzel, 1999: 87). “Bilimsel gelişmeyi sağlamak için araştırmacılar katı çekirdeğe dokunmamak kaydıyla, yeni sınıma imkanları ortaya çıkaracak, yeni olguların keşfini mümkün kılacak her türlü yöntemle koruyucu kuşağı geliştireceklerdir” (Demir, 2000: 104).

Aşkun ve Tokat’a (2003: 9) göre, “yöneticiler örgütsel uygulamalarda bireysel performansı destekleyerek bu güçten yararlanmak için şu problemler üzerinde sürekli olarak durmak zorundadırlar: Henüz bilinmeyen, etkinliği artırıcı başka önemli yol ve olanaklar var mıdır? Acaba uyguladığımız yöntemler veya izlediğimiz yollardan daha iyilerini bulabilir miyiz? Örgütün temel işlevlerini daha etkin biçimde yürütmesini

sağlayacak yeni yollar var mıdır? Örgüt içindeki değişikliklerin kısa sürede benimsenmesini sağlayabilir miyiz? Çalışanların performanslarını iyileştirebilir miyiz? İşgörenler arası ilişkileri geliştirebilir miyiz?” Bu tezin araştırma soruları da yukarıdaki sorulara benzerlik göstermektedir. Fakat hatırlanacağı üzere bu tezin yapılandırılış biçimi; kuramsal katkı sağlayacak yada yöntem geliştirecek şekilde değil, örgütsel yazında ve pratikte yaygın olarak araştırma ve uygulama alanı bulmuş olan Dengeli Sonuç Kartı yönteminin kullanım etkinliğini artırmaya yöneliktir.

Goldmann’a (1998: 41) göre araştırmacı, bütünsel ve somut gerçeği bulmaya çabalamalıdır fakat gerçeğe yalnızca parçalı ve sınırlı bir biçimde ulaşabileceğini bilmelidir. Desjeux da benzer bir görüşten hareketle araştırma modellerinin, analiz çerçevesini saptamaya imkan veren fotoğrafik bir odak gibi tasarlanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu sayede pratiğe, temsillere, dinamiklere, kuruma yada bireylere ilişkin gerçeklere daha somut bir şekilde ulaşılabilecektir (2005: 113). Bundan dolayı, makro bir yaklaşım, mikro bir yaklaşımdan daha global değildir. Bir yaklaşım, ortaya konulan bir soruna ve bakış açısına göre globaldir. Her şeyi aynı anda analiz etmek ve aynı anda hesaba katmak mümkün değildir. Her odak farklı bir yönü ortaya çıkarır (2005: 122). Bütün bu sebeplerden dolayı bu tezde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları üzerine odaklanılmış ve araştırmaya konu edilmiştir.

Bu paragrafın sonunda, literatürde geçmişte yapılan çalışmalarda kullanılan veya önerilen ölçütlere ilişkin kaynak listesi verilmiştir. Bu kaynaklarda yer alan ölçütlerin birçoğu; yazarların müşteri, örgüt içi süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutu adı altında ele aldıkları fakat gerçekte İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile doğrudan bağlantısı olan ölçütlerdir. Örneğin müşteri boyutunda yer alan müşteri tatmini, sadakati, kaybı gibi konular örgüt için yüzde yüz dışsal bir girdi değildir. Müşteri ile “ilişkisel pazarlama” gibi kapsamlı bir münasebette bulunan örgüt çalışanından, çok kısa süreli ve mekanik bir ilişkide bulunduğu düşünülen örgüt çalışanına kadar bütün bireylerin ve onların çalışmalarının; müşteri tatmini, sadakati, kaybı gibi konularda etkili oldukları bilinmektedir. Fakat günümüze kadar yapılan çalışmalarda araştırmacılar, geliştirmiş oldukları ölçeklerde bilerek veya bilmeyerek İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını doğrudan ilgilendiren ölçütleri müşteri, iç süreçler veya öğrenme ve gelişme boyutunun altında ele almışlardır. Çalışmalar daha

dikkatli olarak incelendiğinde ise İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının; çoğunluk öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere, diğer boyutların altında yer alan ölçütler olarak ele alındığı görülmektedir. Dengeli Sonuç Kartı; genel anlamda ilham verici bir yöntem olmasına ve “dengeli” olmak gibi bir iddiasının bulunmasına karşın, kanımızca örgütleri İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları aleyhine bir dengesizliğe itmektedir. Dengeli Sonuç Kartı, yöntemi uygulayan yüzlerce örgütün ufkunu açarak sadece finansal göstergeler değil, diğer göstergelere de dikkatlerini teksif etmeleri ve kendi ölçütlerini geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymuş olmasına rağmen ve finansal göstergeler dahil bütün Dengeli Sonuç Kartı boyutlarının geliştirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının doğrudan etkisi biliniyor olmasına rağmen yapılan çalışmalarda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına atfedilmesi gereken önem gözden kaçırılmış veya ihmal edilmiştir. Dengeli Sonuç Kartı'nın bahse konu dezavantajlarına çözüm olarak bu çalışmada, literatürdeki eserlerin yanı sıra yapılan çalışmalardaki geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçütlerinden istifade edilerek Dengeli Sonuç Kartı ölçütleri tasarlanmıştır. Bu çalışmada örgütsel performans değerlendirme ölçütleri için ağırlıklı olarak Niven (2002: 119), İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ölçütleri için ise Milliman ve Nason (2002:93)'un çalışmalarından yararlanılmıştır. İncelenilen diğer kaynaklar ise sırasıyla aşağıdaki gibidir: Şimşek ve Nursoy, (2002: 63), Alan ve diğerleri (2003: 187), Sohn ve diğ., (2003: 25), Koçel, (2003: 456-457), Kaplan ve Norton, (2003: 229), Güçlü, (2003: 84), Yereli, ve Gerşil, (2005: 27), Kaygusuz, (2005: 223), Coşkun, (2005, 368), Öztürk Ümit, (2006: 46), Güner, (2006: 41-47), Cop ve Bekmezci (2008: 261-263), Uyargil, (1994: 10), Geylan, (1995: 141-143), Sabuncuoğlu, (1997: 165-166), Öztekin, (1997: 179-180), Uyargil, (2000: 207), Genç, (2001: 230), Karayormuk (2001: 62-63), Uğur, (2003: 217-220), Hançer, (2004: 84), Aktan, (2005: 268-270), Öztürk Namık Kemal (2006: 82-87), Becker ve diğerleri (2001: 66).

Geçmişteki uygulamalara yönelik eleştirileri değerlendirerek ve hakikaten daha çoğulcu ve evrensel yapılar kurarak yapılacak bir yeniden yapılandırma, sosyal bilimlerin nesnelliğini artırabilecektir (Gulbenkian Komisyonu, 2003: 87). Bu çalışmada, geçmişte yapılan Dengeli Sonuç Kartı uygulama ve çalışmalarının hangi boyut ve ölçütler etrafında odaklandığı belirlenmiştir. Yapılan tespit doğrultusunda, çoklu kaynaktan faydalanan fakat özgün bir çalışma tasarlamıştır. Bu da çalışmanın

teorik öngörüsü kuvvetlendirmiş ve uygulamanın söz konusu avantajları nedeniyle, sağlayacağı katkıyı artırmıştır.

Bilimi yetkin kılmak için konumuzu ilgilendiren her şeyi bütünü içinde ve teker teker gözden geçirmek, yeterli ve düzenli şekilde bir araya getirmek gerekmektedir (Descartes, 2009: 24-25; Lecourt, 2006: 34). Eskiden varılmış olan buluşları tanımak ve bilim dalları içerisinde bulunacak daha nelerin kaldığını öğrenmek, pek çok sayıda kimsenin çalışmalarından yararlanmak için eskilerin kitaplarını okumak gereklidir. Araştırılması gereken şey yapacağımız sanılar değil, sezgi ile açık ve seçik olarak görebileceklerimiz ya da yapabileceğimiz kesin çıkarsamalardır: zaten bilim başka türlü edinilemez (Descartes, 1999: 14). İlk bilgilerle bilinen şeyler ilk öncüllerdir. Onlara dayanılarak elde edilecek sonraki bilgilere araştırmak, istidlal etmek, öğrenmek ve öğretmekle varılır. Araştırma veya öğretimle bilinmesi arzulananlar bilinmeyen nesnelere. Onlar, araştırılıp bilinmeleri istenince mesele olurlar; ve bundan sonra, insanda onlara dair istidlal veya öğrenim yoluyla inanç, fikir veya bilgi hasıl olunca, onlar sonuçlar olmuş olur (Farabi, 2004: 21). Bilim yapmak için, mevcut bilginin bilinmesi (önceki bilgiye sahip olunması) gerekli ve zorunludur. Ancak mevcudu bilmek ve aktarmak bilim değildir. Bilim yapmak, var olana katkıyı gerektirir. Bu da bir anlamda, mevcudun geliştirilerek yeniden üretimidir (Ayhan, 1998: 14). Biruni ise bu konuda şunları söylemiştir: “Her insan için zaruri olan, kendi dalında kendisinden öncekilerin gayretlerini kabul etmek, şayet muttali olunursa hiç kızmadan eksikliklerini gidermek ve kendisinden sonra gelenlere bir öğüt olması bakımından güzel fikirleri devam ettirmek işini yapmaktır” (Yüksel, 2002: 41).

Örgütlerin performanslarını belirleyebilmek için objektif verilere ulaşmanın güçlüğü, deneklerden alınan verilere dayanmayı gerekli kılmaktadır (Matsuno ve diğ., 2002: 19). Araştırmaların bir çoğunda araştırmanın içinde bulunduğu koşullar açısından objektif olarak ölçüm ya mümkün gözükmemektedir yada elverişsiz olmaktadır. Yöneticilerin performans algılamaları ile objektif performans ölçütleri arasında tutarlılık söz konusudur ve şirketlerin mali tablolarında yer alan objektif ölçütler hatalı olabileceği için araştırmalar için uygun değildir. Ampirik çalışmalarda yaygın olarak kullanılan sübjektif yaklaşım, bir firmanın çeşitli performans kriterlerine verdiği önemin derecesini ve firmanın bu kriterlerle ilgili performansından memnuniyet

düzeyini yönetici algılamalarına dayanarak ölçmeye yöneliktir (Özutku, 2006: 218). Dolayısıyla bu araştırmada yer alan boyut ve ölçütlerin değerlendirilmesinde, bugüne kadar literatürde yaygın olarak başvurulan yaklaşım benimsenmiştir. Gözlemleyeceğimiz şeyi belirleyen, başvurduğumuz hipotezlerdir (Ercil ve Sığırı, 2008: 11). Dolayısıyla, bu araştırma çerçevesinde başvurduğumuz (ileri sürdüğümüz) önermeler, gözlemleyeceğimiz (araştırmaya konu edip anket uygulayacağımız) şeyi belirlemektedir. Dengeli Sonuç Kartının dört boyutu ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından her birinin hem münferit olarak hem de birlikte artması sinerji etkisi göstererek örgütsel performans göstergelerinin etkinliğine olumlu katkı sağlayacağı da göz önünde bulundurularak Dengeli Sonuç Kartının unsurları ile ilgili yaklaşımlar araştırmaya konu edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Söylemsel bir oluşum olan bilimin, pratik uygulamalar sonucu ortaya çıkan bilgiye bağlı bulunduğunu belirten Foucault, bilimsel çalışmalardaki pratik uygulamaların önemini vurgulamıştır (Urhan, 2000: 8). Fakat bilimlerin bu bilgi temeli üzerinde ortaya çıktıklarını ileri sürerek ve “bilgi, kendisini oluşturan bilimin içinde kaybolacak olan bir epistemolojik şantiye değildir” diyerek, bilimsel çalışmaların uygulama kısmında elde edilen bilgiler ile pratik uygulamalar arasında önemlilik açısından bir dengenin gözetilmesi gerektiğini açıklamıştır. Aslında Foucault’nun bu yaklaşımı yeni bir yaklaşım değildir. Keykavus, on birinci yüzyılda kaleme aldığı eserinde, “hiçbir işin sadece bilgisinden nesne elde edilemez” diyerek bunu birçok örnekle açıklamıştır (Keykavus, 2008: 128). Benzer şekilde on üçüncü yüzyıl Türk düşünürü El Cezeri, “Hayata geçirilmemiş her bilgi, doğru ile yanlış arasındadır” diyerek teorik bilgi ile uygulama arasındaki dengenin önemini vurgulamıştır.

Yöntem, en genel anlamda bir amaca ulaşma aracı ve etkinlik oluşturmanın belirli bir yoludur. Bir bilme aracı olarak yöntem, ele alınan konuyu zihinsel olarak yeniden üretme tarzıdır. Yeni bilgi elde etmenin en asal koşulu bilimsel yöntemin bilinçli olarak uygulamasıdır. Bütün yöntemlerin temelinde gerçekliğin nesnel yasaları yatar. Onun için yöntem ayrılmaz biçimde kurama bağlıdır (Frolov, 1997: 536-537). Bilimsel yöntemin ayırt edici özelliklerini şöyle sıralayabiliriz; düzenlidir, veriye dayanır,

nesneldir, analitiktir ve tekrar edilebilir (Cüceloğlu, 2000: 40-41), olgusaldır, mantıksaldır, eleştiricidir, genelleycidir, seçicidir (Yıldırım, 2005b: 19-20).

Her bilimsel anlayış veya bilimsel etkinlik süreci bir metodolojik çerçeveye yaslanmak zorundadır. Bir bilim anlayışının egemen olabilmesi için mutlaka metodoloji desteğinin olması gerekmektedir (Winch, 2007: 9-10). Bir araştırmada hangi yöntem veya yöntemlerin kullanılacağı araştırma konusuna, araştırma sorusuna ve araştırmacının sahip olduğu imkanlara göre değişmektedir. Araştırmacı bu kriterlere en uygun araştırma yöntem yada yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır (Güner, 2006: 84). Bu araştırmada kullanılan araştırma yöntemi, araştırmanın amacı özelliklerine bağlı olarak belirlenen ve benzer araştırmalarda yaygın olarak kullanılan anket yöntemidir.

4.2.1. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştirdiği gruptur. Örneklem ise, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir (Altunışık ve diğ., 2002: 56; Gökçe ve Çukurçayır, 2009: 48-49).

Araştırmanın örnekleme yeterince büyükse ve doğru seçilmişse birçok durumda bütünü iyi temsil edecektir, aksi halde bir tahminden bile daha az doğru olacak ve bilimsel doğruluk derecesi bulunmayacaktır (Huff, 1995: 15). Bu araştırmanın evreni Türkiye'deki büyük sanayi işletmeleri, örnek kütle ise evreni evreni temsil edebilecek nitelik ve niceliğe sahip bulunan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesidir. Araştırmada örneklem seçiminde olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden sabit örneklem yöntemi kullanılmıştır. "Bu yöntemde seçilecek olan örnek boyutu önceden belirlenmekte ve sözkonusu sayı kadar örnek tek defada seçilmektedir. Bu tür örneklem yaklaşımı en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir" (Altunışık, 2003: 129).

28 Mayıs 2009- 26 Kasım 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu araştırmanın örnekleme, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından hazırlanarak 2008 Ağustos ayında açıklanan “2008 Yılında Türkiye’nin En Büyük Sanayi İşletmesi” raporunda üretimden satışlar sıralamasının ilk 500 işletmesi ile sınırlıdır. Raporda adı açıklanmayan 17 işletmenin yerine ikinci 500 büyük sanayi işletmesi listesindeki adı açıklanan ilk 17 işletme anket uygulamasına dahil edilmiştir. Kurumsallaşma eğilimlerinin yüksek oluşu ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerini kullanma gereksinimlerinin yüksek oluşundan dolayı İSO 500 örnekleme bu araştırmaya konu edilmiştir.”

Araştırmada, anket çalışması için ön çalışma yapılmıştır. Yapılan ön çalışmada ankette kullanılan ifadelerin ve ifadelerin ait olduğu faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik incelenmiştir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Hesaplanan Alfa katsayısı, birbirine ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini yada yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

Buna göre araştırmada kullanılan örgütsel performans göstergelerinden, finansal boyuta ilişkin soruların güvenilirliği (Alfa=0,902) yüksek derecede güvenilir, müşteri boyutuna ilişkin ifadelerin güvenilirliği (Alfa=0,782) oldukça güvenilir, iç süreçler boyutuna ilişkin ifadeler için güvenilirlik (Alfa=0,873) yüksek derecede güvenilir, öğrenme ve gelişme boyutuna ilişkin (Alfa=0,856) yüksek derecede güvenilir ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları boyutuna göre örgütsel performansı ölçen ifadelerin güvenilirliği (Alfa=0,954) yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Araştırmamızın genel olarak güvenilirliği (Alfa=0,966) ile yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi ile her bir ifadenin çıkarıldığında toplam

güvenilirliğin ne olduğuna ilişkin sonuçlar incelenmiş ve güvenilirliği düşüren soru ile karşılaşılmamıştır.

4.2.2. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Belirlenen 500 işletmeden 110 adedi kabul edilebilir nitelikte soru formunu yanıtlamıştır. Uygun niteliklerde cevaplandırılan anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamına girilmiş ve verilerin analizinde “SPSS 15 for Windows” istatistik programı kullanılmıştır. Teorik modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla güvenilirlik, t testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler ilerleyen bölümlerde sırasıyla açıklanmıştır.

4.2.2.1. Anket Formunun Tasarımı ve Pilot Uygulama

Bu araştırma için gerekli olan veriler, dördüncü bölümün başında belirtilen çalışma ve eserler esas alınarak tarafımızca hazırlanan bir ankete dayalı olarak elde edilmiştir. Ankette, değişkenlerin ölçülmesinde aralık ölçeği tiplerinden olan Likert tipi derecelmeli ölçek kullanılmıştır. Likert ölçeği; algılar, tutumlar, inançlar ve fikirlerin ölçülmesi, kişinin bir olay veya tecrübeyi memnuniyet veya ilginçlik açısından nasıl bulduğu kişinin belirli faaliyetleri ne sıklıkla yaptığına ilişkin bilgilerin toplanmasında kullanılmaktadır. Likert türü ölçekler, yoğunluk, sıklık, ilginin derecesi ve verilen yargıyla uyum derecesinin belirlenmesi konusunda bilgiler sağlamaktadır. Bu ölçekte deneğe çeşitli ifadeler ve yargılar yöneltilir. Denekten bu ifade veya yargılara katılıp katılmama derecesini belirtmesi istenir. Yaygın olarak beşli Likert ölçeği tercih edilmektedir (Altunışık, 2003: 93).

Altunışık ve diğerlerine göre pilot uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerekmektedir (Altunışık ve diğ., 2002: 83). Bu çalışmada uygulanan ankette, olabilecek hataları düzeltebilmek için farklı sektör ve farklı büyüklükte seçilen 30 işletmeye pilot uygulama yapılarak anket sonuçları üzerinde çalışma yapılmıştır. Çünkü Descartes’e (1999: 38) göre aranacak şeyler dizisinde sezgi ile yeterince iyi göremediğimiz bir şey belirlediği takdirde orada durmak gerekmektedir.

Ankete cevap verilme oranının yüksek olabilmesi için az sayıda açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Saruhan ve Özdemirci'ye (2005: 124) göre araştırmacı, hipotezleri sağlıklı test edebilmek için anketi hazırlarken daha çok kapalı uçlu soruları tercih etmelidir. Kapalı uçlu sorularda anketi yanıtlayan mevcut şıklardan herhangi birini tercih etmeye yönlendirilir. Anketi yanıtlayana herhangi bir seçenek sunmayan açık uçlu sorular ise, araştırmacının çeşitli cevapları önceden tahmin edemeyeceği durumlarda kullanılır ve genellikle bilgi amaçlıdır.

Araştırmada, Türkiye'deki ilk 500 büyük sanayi işletmesinin tamamına ulaşılmaya çalışılarak örgütsel performans değerlendirme yöntemi olarak hangi yöntemi benimsediklerine bakılmaksızın, tarafımızca hazırlanan Dengeli Sonuç Kartı örneğinde yer alan boyutlara vermiş oldukları cevaplara göre, özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına atfetmiş oldukları önem derecesi tespit edilmeye çalışılarak örgütsel performans göstergeleri bütünü içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yeri ve önemine ilişkin bulguların elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, örgütsel performans göstergesi olmak konusunda oynayabileceği rol tartışılarak yorumlanmıştır.

Araştırmada ayrıca, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilerek finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarından oluşan Dengeli Sonuç Kartı yöntemi ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları karşılaştırılarak ve yukarıda anılan eksikliklere dikkat çekerek pratik anlamda katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Araştırmanın uygulamasına yönelik anket tasarlanırken Dengeli Sonuç Kartı yöntemi esas alınmış olmasına rağmen söz konusu yöntemin çalışma evrenindeki örgütler tarafından kullanımına yönelik spesifik sorulardan kaçınılmıştır. Yönlendirilmiş soru sorma hatasına düşmemek ve anketi cevaplayanlar tarafından yöntemi uygulamadıkları gerekçesiyle ankete cevap verme gerekliliğinin ortadan kalkacağı yönündeki yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için araştırmanın amacı ile örgütlerin yöntemi uyguluyor olmaları arasında doğrudan bir ilişki sorgulanmamıştır. Büyüklü küçüklü her örgütün biçimsel veya biçimsel olmayan bir şekilde uygulamakta olduğu ve dolayısıyla evrensel bir niteliği bulunan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans değerlendirme, bu araştırmada Dengeli Sonuç Kartı çerçevesi ve

sınırlaması ile ele alınmıştır. Araştırma evrenindeki örgütlerin, örgütsel performans değerlendirme olarak hangi yöntemi kullanırlarsa kullansınlar anket tasarımıımızdaki bütünsel yaklaşımdan olumlu yönde faydalanarak örgütsel performans değerlendirme tasarımları açısından pratik katkılar sağlayabilecekleri tarafımızdan öngörülmektedir.

Güncel kaynaklar üzerinde geniş bir literatür incelemesi yapılarak hazırlanan anket formundaki sorular, daha önce de açıklandığı gibi uluslar arası alanda kabul görmüş benzer çalışmalardan yararlanılarak belirlenmiştir. Belirlenen işletmelere uygulanmak üzere üç kısım ve üç sayfadan oluşan “Kurumsal Performans Ölçütleri Anketi” başlıklı bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun birinci kısmı yapılan çalışmayı tanımlamak ve amacını açıklamaya yöneliktir. İkinci kısmı, 7 adet sorudan oluşmakta ve anketi cevaplayan yöneticilerin ve işletmelerin temel özelliklerini ve demografik niteliklerini belirlemeye yöneliktir. Üçüncü kısmı ise Dengeli Sonuç Kartı yönteminde yer alan dört boyut ile bireysel İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını içerecek ve ileri sürülen teorik yapıyı ölçecek şekilde beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmış 50 adet sorudan oluşmaktadır.

4.2.2.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kısıtları

Bilgi toplama yönteminin seçimi önem taşımaktadır. Bunlar, telefon görüşmeleri, ziyaretler, anketler, yayınlar, arşiv araştırmaları ve benzeridir. Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılacağı zaman sınırlamalarına, maddi sınırlamalara, tecrübeye ve bilgi toplama felsefemize bağlıdır. Her birinin ayrı avantaj ve dezavantajları vardır (Yıldız ve Ardıç, 1997: 259).

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak elektronik posta, posta ve faks gönderme yolu ile anket uygulaması kullanılmıştır. E-posta yolu ile cevap alınamayan firmalara aynı yol ile tekrar ulaşılmaya çalışılmıştır. E-posta erişim hatası alınan firmalara ise posta ve faks ile ulaşılmıştır. Uygulama kolaylığı, ölçekli soruların doldurma kolaylığı, cevaplayıcıların kendileri için uygun zamanda cevap verebilmesi, anketör önyargısının olmayışı ve uygun maliyet avantajlarından dolayı anket uygulaması tercih edilmiştir. E-posta yolu ile anket uygulamasının avantajlarına karşın cevaplayıcıların; virüs içeren dosya olabileceği endişesi nedeniyle veya reklam/pazarlama maksadı taşıyan anket olabileceği düşüncesi nedeniyle cevap verme oranlarının düşük olmasından dolayı bu araştırmada yaklaşık 150 firma ile üçüncü kişi veya kurumlar aracılığıyla iletişim

sağlanmıştır. Ayrıca profesyonel araştırma şirketi aracılığı ile anketlerin geri dönüş oranı artırılmıştır.

Anket formları mümkün olduğu kadar kolay cevaplanabilecek ve anlaşılır bir şekilde tasarlanmıştır. Hazırlanan anket formları, bu konuda en sağlıklı bilgiyi verebileceği düşünülen işletmelerin genel müdürlerine hitaben gönderilerek kendisi veya uygun gördüğü, konu ile ilgili bir üst düzey yönetici tarafından cevaplandırması talep edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada elde edilen veriler işletme yöneticilerinin görüşlerini içermektedir ve ankete katılan yöneticilerin işletmeleri ile ilgili en sağlıklı bilgileri paylaştığı kabulü yapılmıştır.

500 anket formundan 136'sı cevaplandırılmış olarak geri toplanmış ve yapılan kontrollerde eksik kodlamalar tespit edilen 26 adet anket formu değerlendirme dışı bırakılmış ve kabul edilebilir nitelikte yanıtlanan 110 adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ana kütle üzerinde geri dönüşüm oranı % 22'dir. Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüşüm oranlarının %18 ile %55 arasında değiştiği görülmektedir (Ustasüleyman, 2008: 166).

Anket uygulamalarının yukarıda anlatılan üstünlüklerinin yanı sıra birçok kısıtları bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları sırasıyla; düşük cevap oranı, soruların yanlış anlaşılmasını tespit etmek ve düzeltmenin mümkün olmayışı, açık uçlu sorulara cevap verme konusunda isteksizlik ve cevaplayıcının anketi dikkate almama ihtimalidir. Bu kısıtlar, çalışmanın sadece anket uygulaması ile ilgili kısıtlarıdır. Çalışmanın kuramsal boyuttaki kısıtları ise ikinci bölümde ayrıntılı olarak açıklandığı için bu bölümde tekrar açıklanmamıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

4.3.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere ve Anketi Cevaplandıran Kişilere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 110 işletmenin 2'si kamu işletmesi 108'i ise özel işletmelerdir. Anket gönderilen işletmelerin 14'ü kamu 486'sı özel işletmedir ve anketlere geri dönüşüm oranları sırasıyla % 14,28 ve %22,22 olarak gerçekleşmiştir. Bu işletmelerin ortaklık yapısı bakımından 8 adedi limited şirket, 102 adedi anonim şirkettir. Araştırmaya katılan 110 işletme, faaliyet gösterdikleri sektörlere göre sıralandığında

18'i gıda, içki ve tütün sektöründe, 12'si dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sektöründe, 13'ü kimya, petrol ürünleri lastik ve plastik sektöründe, 10'u otomotiv endüstrisi sektöründe, 12'si metal ana sanayi sektöründe, 9'u taş ve toprağa dayalı sanayi sektöründe, 11'i metal eşya makine va teçhizat ve mesleki aletler sektöründe, 6'sı ilaç ve zirai ilaç sektöründe, 4'ü elektrik sektöründe, 4'ü kağıt ve kağıt ürünleri basım sektöründe, 2'si savunma sanayi sektöründe ve 9'u diğer imalat sanayi sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Ankete cevap verenlerin genellikle üst yönetim kademelerinde görev yaptıkları görülmüştür. 15 kişi genel müdür veya genel müdür yardımcısı, 46 kişi insan kaynakları, muhasebe, imalat, planlama, pazarlama, satın alma, idari işler, teknik işler, ARGE, bölge müdürü, 49 kişi insan kaynakları/personel idari işler uzmanı/sorumlusu/şefi, muhasebe uzmanı, satış pazarlama sorumlusu gibi görevlerde çalışmaktadır. İşletme çalışanlarının görevlerine göre dağılımları Tablo 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Genel Md. / Md. Yrd.	15	13,6
Müdür	46	41,8
Şef	49	44,6
Toplam	110	100,0

Anketi cevaplandıran kişiler, işletmedeki çalışma sürelerine göre gruplandırıldığında bu kişilerden sırasıyla %31,8'i (35 kişi) 4 yıldan az bir süredir çalışmakta, 19,2'si (21 kişi) 5 ile 8 yıl arasında bir süredir çalışmakta, %24,5'i (27 kişi) 9 il 12 yıl arasında bir süredir çalışmakta, %24,5'i (27 kişi) 13 yıl ve üstünde süredir işletmesinde çalışmaktadır. Anketi cevaplandıran kişilerin çalışma sürelerine göre yüzdelik oranları Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	4 yıldan az	35	31,8
	5 ile 8 yıl arası	21	19,2
	9 ile 12 yıl arası	27	24,5
	13 yıl ve üstü	27	24,5
	Toplam	110	100,0

Araştırmaya katılan işletmeler ortalama çalışan sayılarına göre gruplandırılmıştır. Buna göre işletmelerin % 48,2'si (53 işletme) 500'den az çalışan sayısına sahip, %26,4'ü (29 işletme) 501 ile 1000 arası çalışan sayısına sahip ve %25,4'ü (28 işletme) 1001 ve üstü çalışan sayısına sahip işletmelerden oluşmaktadır. İşletme çalışan sayılarının dağılımı Tablo 4'te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Değer	500 den az çalışan	53	48,2
	501 ile 1000 çalışan	29	26,4
	1001 ve üstü çalışan	28	25,4
	Toplam	110	100,0

4.3.2. Dengeli Sonuç Kartı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Dengeli Sonuç Kartı yönteminde yer alan boyutlar ile İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yer aldığı anketin üçüncü bölümünde, araştırmaya katılanlara “Aşağıdaki ölçütlerin, kurumsal performansı belirlemesi açısından önemli olup olmadığını ve hangi sıklıkla kullanıldığını karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz” sorusu yöneltilmiştir. Anketteki ölçütlerin kurumsal performansı belirlemesi açısından önemini araştırmaya yönelik olarak; “hiç önemli değil”, “önemli değil”, “kararsızım”, “önemli”, “çok önemli” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiş ve cevaplar için 1-5 arası ağırlıklar verilmiştir.

4.3.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının önem düzeyi ile ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik aşağıda verilen Tablo 5'teki ifadeler yöneltilmiştir. Tablo 5'te; yöneltilen soru ifadeleri, cevaplayan işletme sayısı, yöneltilen ifadelerden alınan cevapların ortalaması ve bu ortalamanın standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyine İlişkin Değerler

	Cevaplayan işletme sayısı	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme	106	4,2476	,67626
Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme	107	4,2130	,69781
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	109	4,2130	,80942
Çalışanlarla iletişim ve geri besleme	109	4,1667	,77941
İş değiştirme veya isten çıkarma kararlarını verme	108	4,0467	,76950
Ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alma	109	3,9722	,85880
Ücret standartlarını saptamak ve ücret yönetimi	110	4,1284	,79467
İnsan kaynakları planlaması için gerekli verileri elde etme	109	4,1204	,78201
Çalışanlar arası ilişkileri geliştirerek etkinliğin artırılması	110	4,1468	,84794
Birey ve örgüt amaçları arasında uyum sağlama	110	4,0734	,84663

Tablo 5'teki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ölçütlerinin geçerliliğini belirlemek için hipotez testleri yapılmış ve ortalaması 3,50 üzerindeki cevaplar olumlu olarak değerlendirilecek şekilde ele alınmıştır.

Tablo 5'e göre "Çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,25). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 6 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Çalışanların İşinde Ne Derece Başarılı Olduğunu Tespit Etme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme	11,328	104	,000	,74762	,6167	,8785

Tablo 5'e göre "Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,21). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 7 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. Yükselme ve Yetki Devri İçin Kaliteli Elemanlar Seçme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme	10,618	107	,000	,71296	,5799	,8461

Tablo 5'e göre "Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,21). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 8 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	9,154	107	,000	,71296	,5586	,8674

Tablo 5'e göre "Çalışanlarla iletişim ve geri besleme" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,16). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 9 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Çalışanlarla İletişim ve Geri Besleme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Çalışanlarla iletişim ve geri besleme	8,889	107	,000	,66667	,5180	,8153

Tablo 5'e göre "İş değiştirme veya işten çıkarma kararlarını verme" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,05). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 10 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. İş Değişirme veya İşten Çıkarma Kararlarını Verme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
İş değişirme veya işten çıkarma kararlarını verme	7,349	106	,000	,54673	,3992	,6942

Tablo 5'e göre "Ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alma" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 3,97). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için ortalamannın 3,5'lik örneklemden gelip gelmediği test edilmiştir. Sınamayı yapmak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 11 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak anlaşılmaktadır (Sig.: 0,000<0,05). Buradan yöneltlen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Ödüllendirme, Cezalandırma, Düzeltici ve Geliştirici Önlemler Alma Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alma	5,714	107	,000	,47222	,3084	,6360

Tablo 5'e göre "Ücret standartlarını saptamak ve ücret yönetimi" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,12). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 12 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltlen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12 Ücret Standartlarını Saptamak ve Ücret Yönetimi Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Ücret standartlarını saptamak ve ücret yönetimi	8,256	108	,000	,62844	,4776	,7793

Tablo 5'e göre "İnsan kaynakları planlaması için gerekli verileri elde etme" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,12). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 13 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 13. İnsan Kaynakları Planlaması İçin Gerekli Verileri Elde Etme Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
İnsan kaynakları planlaması için gerekli verileri elde etme	8,244	107	,000	,62037	,4712	,7695

Tablo 5'e göre "Çalışanlar arası ilişkileri geliştirerek etkinliğin artırılması" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,14). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 14 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltilen soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14. Çalışanlar Arası İlişkileri Geliştirerek Etkinliğin Artırılması Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Çalışanlar arası ilişkileri geliştirerek etkinliğin artırılması	7,964	108	,000	,64679	,4858	,8078

Tablo 5'e göre "Birey ve örgüt amaçları arasında uyum sağlama" ölçütü ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,07). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 15 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) yöneltile soru ifadesinin geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15. Birey ve Örgüt Amaçları Arasında Uyum Sağlama Ölçütü İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama Fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Birey ve örgüt amaçları arasında uyum sağlama	7,071	108	,000	,57339	,4127	,7341

Yukarıda yapılan t testleri sonucunda %5 anlamlılık düzeyinde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları içinde yer alan 10 adet ölçüte ait ifadelerin istatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için kullanılan tek örneklem t testi ve Sig. değerleri incelendiğinde yöneltile soru ifadelerinin tamamının geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı

Tablo 16. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Derecesi		Ölçüm Sıklığı	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme	4,24	0,676	2,77	1,14
Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme	4,21	0,69	2,69	1,09
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi	4,21	0,80	2,85	1,10
Çalışanlarla iletişim ve geri besleme	4,16	0,77	2,84	1,13
İş değiştirme veya isten çıkarma kararlarını verme	4,04	0,76	2,66	1,11
Ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alma	3,97	0,85	2,57	0,97
Ücret standartlarını saptamak ve ücret yönetimi	4,12	0,79	2,54	1,04
İnsan kaynakları planlaması için gerekli verileri elde etme	4,12	0,78	2,60	0,97
Çalışanlar arası ilişkileri geliştirerek etkinliğin artırılması	4,14	0,84	2,69	1,05
Birey ve örgüt amaçları arasında uyum sağlama	4,07	0,84	2,52	1,06

4.3.2.3. Finansal Boyut Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı

Tablo 17. Finansal Boyut Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Derecesi		Ölçüm Sıklığı	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Satış gelirlerindeki değişme	4,31	0,73	3,95	1,07
Ürünlerin/hizmetlerin birim maliyeti	4,48	0,70	4,09	0,99
Faaliyet karı	4,49	0,68	4,13	0,94
Nakit akışları	4,55	0,69	4,23	0,87
Stokların devir hızı	4,36	0,76	4,06	0,95
Yatırımların getirisi	4,40	0,71	3,75	1,08
Alacakların dönüşüm oranı	4,34	0,72	3,90	1,00
Ekonomik katma değer	4,14	0,81	3,77	1,07
Duran ve dönen varlıkların getirisi	4,13	0,87	3,58	1,18
Kilit alanlardaki maliyet azalmaları	4,36	0,75	4,09	1,03

4.3.2.4. Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı

Tablo 18. Müşteri Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Derecesi		Ölçüm Sıklığı	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Müşteri memnuniyeti	4,66	0,55	4,28	1,06
Müşteri sadakati	4,61	0,62	4,18	1,11
Kaybedilen müşteri sayısı	4,57	0,66	4,10	1,15
Yeni kazanılan müşteri sayısı	4,48	0,68	4	1,16
Satış iadelerinin satışlara oranı	4,23	1	3,91	1,18
Müşteri şikayetleri	4,57	0,67	4,26	1,06
Müşteri isteklerini yerine getirme süresi	4,52	0,65	4,08	1,21
Pazar ve müşteri payları	4,61	0,59	4,02	1,08
Toplam satış miktarı	4,5	0,62	4,01	1,06
Çalışan başına düşen müşteri sayısı	3,86	1,12	3,36	1,32

4.3.2.5. İç Süreçler Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı

Tablo 19. İç Süreçler Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Derecesi		Ölçüm Sıklığı	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Kapasite kullanım oranı	4,37	0,59	3,84	0,95
İşgücü kullanım oranı	4,27	0,68	3,69	1,06
Siparişlerin ortalama üretim süresi	4,37	0,69	3,69	1,11
Yeni ürün/hizmet geliştirme	4,25	0,88	3,49	1,29
Kusurlu ürün miktarı	4,47	0,66	4,04	1
Hatalı ürünlerin tamir/değiştirme süresi	4,45	0,80	4,0	1,03
Alım iadelerinin sıklığı	4,32	0,88	3,82	1,08
Zamanında teslimat yüzdesi	4,45	0,69	4,10	1,02
Üretim maliyeti ve süresi	4,56	0,63	4,18	0,91
Aksaklık süresi ve çalışılmayan süre	4,42	0,68	4,02	1,06

4.3.2.6. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığı

Tablo 20. Öğrenme ve Gelişme Boyutu Ölçütlerinin Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Derecesi		Ölçüm Sıklığı	
	Ortalama	Std. Sapma	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanların verimliliği	4,40	0,69	3,31	1,13
Rapor edilen iş kazaları	4,40	0,84	3,81	1,23
İş kazalarında kaybolan zaman	3,98	1,07	3,30	1,36
Çalışanlar ve birimler arası iletişim	4,36	0,66	3,05	1,20
Çalışanların moral ve tatmini	4,40	0,71	2,78	1,26
Çalışanların iş ve yaşam kalitesi	4,29	0,73	2,62	1,09
Çalışanların yaptığı öneri sayısı	4,09	0,88	2,67	1,10
Çalışanların ortalama hizmet süresi	4,00	0,87	2,56	1,04
Çalışan başına katma değer	4,03	0,83	2,81	1,17
Bilgi işlem sistemine yapılan yatırımlar	4,24	0,64	2,80	1,11

4.3.2.7. Dengeli Sonuç Kartı Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Verilen Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklığının Karşılaştırılması

Tablo 21. Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Önem Düzeyi ve Ölçüm Sıklıkları Tablosu

	Önem Düzeyi Ortalaması	Ölçüm Sıklığı Ortalaması
Finansal	4,36	3,59
Müşteri	4,46	4,02
İç Süreçler	4,40	3,86
Öğrenme ve Gelişme	4,22	2,97
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	4,13	2,67

Tablo 22. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Önem Seviyesine Göre Farklılıklar

	F-Hesap	Anlamlılık
Finansal Boyut	2,498	0,001
Müşteri Boyutu	2,44	0,003
İç Süreçler Boyutu	3,07	0,000
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	4,483	0,000

Yapılan Anova analizi sonucuna göre %5 anlamlılık düzeyinde her bir örgütsel performans boyutuna göre, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları boyutu önem seviyesi ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkmıştır. Buna göre ortalamalara bakıldığında dört örgütsel performans boyutu, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları boyutundan önem seviyesi açısından üst sıradadır.

Tablo 23. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Ölçülme Sıklığına Göre Farklılıklar

	F-Hesap	Anlamlılık
Finansal Boyut	0,923	0,594
Müşteri Boyutu	0,983	0,511
İç Süreçler Boyutu	1,049	0,423
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	3,220	0,000

Yapılan Anova analizi sonucuna göre %5 anlamlılık düzeyinde büyük sanayi işletmelerinde performans göstergelerinin ölçülme sıklıkları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

4.3.2.8. Dengeli Sonuç Kartı Boyutlarının Örgütsel Performans Göstergesi Olarak Önemi

Tablo 24. Finansal Boyut İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Finansal boyut	16,504	105	,000	,86722	,7630	,9714

Tablo 24'e göre finansal boyut içinde yer alan ölçütlerin önem düzeyi ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,36). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 24 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) finansal boyut ortalaması 3,5'in üzerinde oluşu için finansal boyutun, örgütsel performansı belirleme göstergesi olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25. Müşteri Boyutu İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Müşteri boyutu	21,216	105	,000	,96126	,8714	1,0511

Tablo 25'e göre müşteri boyutu içinde yer alan ölçütlerin önem düzeyi ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,46) İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 25 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) müşteri boyutu ortalaması 3,5'in üzerinde oluşu için müşteri boyutunun, örgütsel performansı belirleme göstergesi olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26. İç Süreçler Boyutu İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
İç süreçler boyutu	18,367	104	,000	,90198	,8046	,9994

Tablo 26'ya göre iç süreçler boyutu içinde yer alan ölçütlerin önem düzeyi ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,40). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 26 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) iç süreçler boyutu ortalaması 3,5'in üzerinde oluşu için İç süreçler boyutunun, örgütsel performansı belirleme göstergesi olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27. Öğrenme ve Gelişme Boyutu İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Öğrenme ve gelişme boyutu	15,348	108	,000	,72523	,6316	,8189

Tablo 27'ye göre öğrenme ve gelişme boyutu içinde yer alan ölçütlerin önem düzeyi ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,22). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 27 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) öğrenme ve gelişme boyutu ortalaması 3,5'in üzerinde oluşu için öğrenme ve gelişme boyutunun, örgütsel performansı belirleme göstergesi olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 28. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İçin T Testi Sonuçları

	Test değeri = 3,5					
	t	df	Sig. (2- kuyruklu)	Ortalama fark	Ortalama için %95 güven aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	11,315	108	,000	,63115	,5206	,7417

Tablo 28'e göre İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları içinde yer alan ölçütlerin önem düzeyi ortalaması 3,5'in üzerinde görülmektedir (Ort.: 4,13). İstatistiksel olarak geçerliliğini sınamak için tek örneklem t testinden yararlanılmıştır. Buna göre Tablo 28 incelendiğinde %5 önem seviyesinde Sig. değerine bakarak (Sig.: 0,000<0,05) İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları boyutu ortalaması 3,5'in üzerinde olduğu için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel performansı belirleme göstergesi olarak kullanılmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Giriş kısmında da vurgulandığı üzere, bu araştırmada kaynak tabanlı okulun görüşüne yakın bir görüşten yola çıkarak; çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemlerinden olan Dengeli Sonuç Kartı yöntemi uygulanırken ortaya çıkan eksikliklerin, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının yöntem ile birlikte ele alınmasıyla büyük ölçüde giderilebileceği teorik öngörüsünü belirleyerek (diğer koşullar sabit kalmak şartıyla) bu öngörüü destekleyecek bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı yönteme farklı yönetsel bakış açılarından yaklaşarak farklı sonuçlara ulaşmak ise başka çalışmaların konusu olacaktır. “Sosyal bilimlerde farklı hatta birbirine tamamen zıt görüşler, bilimsellik iddiasından vazgeçmeden varlıklarını sürdürmektedirler. Halen çözüme kavuşturulamamış bu metodolojik durum, teorik farklılığın veya teorik çoğulculuğun varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır (Demir, 1996: 3-4).

Bilimde tahmin yürütmek ne denli zorunlu ise, tahminleri gözlem veya deney sonuçlarına giderek denetlemek de o denli zorunludur. Böylece, yanlış tahminler yada yeterince doğru olmayan tahminler ayıklanıp atılarak yerlerine doğruları aranacaktır (Yıldırım, 2005a: 236). Farabi’ye göre her meselede aranan, onun hakkında kesin gerçeği elde etmektir. Ama çok defa kesinliği elde edemeyiz. Buna karşılık aradığımızın bir kısmına dair kesinlik, geri kalanlara dair de kanaat elde edebiliriz (Farabi, 2004: 21; Koyre, 2004: 258). Araştırmacı, kesinliğe götüren öncüllerin şartlarını yerine getirenlerden bulduklarını deliller olarak ileri sürer ve bu şartları ifade etmeyenleri kendinden sonra gelecek araştırmacıya malzeme olsun diye kaydedilmiş olarak oldukları gibi bırakır (Farabi, 2004: 123). Gerçeğin araştırılmasında alçakgönüllü bir tutum benimseyerek varılan sonuçlara ilişkin yeni arayışlara açık kapı bırakılması, yanılgılara karşı bilimsel kuşkuculuk anlayışının gelişmesine hizmet etmiştir (Bacon, 2004: 11; Medawar, 2005: 8-9; Russell, 1994: 171). Bu tür bir gelişmeyi Nietzsche, bilime olan ilgi ve güdünün artması olarak açıklamıştır (1990: 93).

Baş'ın (1991: 15) görüşleri, buraya kadar açıklanan görüşleri destekler niteliktedir: “Teşebbüslerin sonsal amacı, örgütsel performansı eşdeyişle teşebbüsün bir bütün olarak performansını en çoklamak olacaktır. Örgütsel performansın yönetsel boyuttaki kısmı olan yönetsel performansın artırılması da kuşkusuz örgütsel performansın artmasını getirebilecektir. Olasılıklı bir söylemin kullanılmasının nedeni, örgütsel performansı teknoloji, dışsal çevre vb. faktörlerin de etkilemesinin söz konusu olduğu hususudur”.

Yönetim bilimleri, sosyal bilimler içinde yer alır ve fen bilimlerinde var olduğu düşünülen kanunlar ve determinizm, yönetim bilimlerinde söz konusu değildir. Fen bilimlerinde dahi rölativizmin geçerli olduğu düşünüldüğünde, yönetim bilimlerindeki rölativizmi kabul etmek gerekecektir. Dolayısıyla, yönetim okullarının ileri sürdükleri görüşlerin külli irade ile cüzi iradeyi ortaya koyan ve aslında bilinen bir yaklaşımı dillendirdiği söylenilebilir. Yönetim okulları arasında tercih yapmaktan çok, araştırılan konuya hangi açıdan yaklaşıldığı önemlidir. Yönetim açısından bakıldığında; işletme yöneticisinin liderlik, vizyon, misyon, değişim mühendisliği, vb. kavramlarla bütün yönetsel süreçlerin üstesinden gelebileceği ileri sürülebilir. Oysa örgüt içinden bakıldığında, örgütlerin de doğa gibi genetik kodları olduğu ve değişime karşı çıktığı ileri sürülebilir. Bu anlayışlardan biri, bizi sınırsız düşündürürken diğer anlayış bizi çok sınırlamaktadır. Yani yönetim ve örgüt bizi daha dengeli düşünmeye yönlendirmektedir. Bu durum, cüzi irade ile külli iradenin bazen birinin bir adım ileri bir adım geri gittiği sürekli bir durumdur. Yönetimin sınırları sürekli değişmektedir. Çevrenin belirlediği ve çevrenin belirlendiği bir süreç sürüp gitmektedir fakat; fazlasıyla felsefi düşünmek, bilimsel yaklaşıma uygun düşmeyecektir. Dolayısıyla, araştırmacının bir tarafa yaslanması, belirli bir tarafı tutması gerekmektedir. Çünkü bilim, araştırmacıyı taraf tutmaya zorlamaktadır. Araştırmacı, araştırmaya isterse kaynak tabanlı okul, isterse pozisyon okulu açısından yaklaşabilir, bunu kimse yanlışlayamaz. Önemli olan araştırmacının bu pencerelerden bakmasıdır. Dolayısıyla bilimsel çalışmalar pozitivist yöntemlere yönelmek zorunda olmaksızın; teorik konuya da ampirik konuya da yönelebilmeli, sentezci olmalı, taraf tutmalı; fakat, taraf olduğunu bilmelidir. “Araştırmacılar, çalışmalarında ve kuramlarında normatif etkilerden kurtulamayacaklarına göre en iyisi tarafgir olduklarını açıklamalarıdır” (Yıldırım, 2007: 395). “Bu açıdan tarafsızlık ve objektiflik birbirine karıştırılmamalıdır.

Objektiflik, nesnel gerçeğin ve olguların istenildiği gibi değil, hakikate uygun, olduğu gibi görülmesi ve aksettirilmesidir. Araştırmacı, kendi zihinsel tasavvurlarını, arzularını, hayallerini, temenni ve ideallerini somut gerçeğin yerine koymaya çalıştığı anda, bilimsellik ilişkisini keser” (Ayhan, 1998: 19-20; Kızılçelik, 2004: 38; Zeren, 2005: 23).

Araştırmacılar, ussal davrandıkları halde, ussallığın maddi ve sosyal kısıtlamalarla sınırlandıklarını ve bundan dolayı içine sıkıştırıldığı sosyal etkileşimlerin altında davranışta bulduklarını bilmelidirler (Desjeux, 2005: 33; Winch, 2007: 33). Bütün araştırmacılar, belirli bir sosyal ortama aittirler ve dolayısıyla sosyal gerçeği algılar ve yorumlarken kaçınılmaz olarak bazı ön kabullerle yola çıkarlar. Bu anlamda, tarafsız araştırmacı olamaz. Öte yandan sosyal gerçeklik, fotoğrafın gerçeği temsil etmesi gibi temsil edilemez. Bütün veriler, gerçeğin içinden, teorik modellere uygun olarak döneme özgü grupların bakış açılarından elde edilmişlerdir. Eğer nesnellikten, hiçbir olaya taraf olmayan bilim adamlarının kendi dışlarındaki dünyayı yeniden üretmelerini anlıyorsak, o zaman hemen söyleyelim ki böyle bir şey mümkün değildir (Gulbenkian Komisyonu, 2003: 86). Sosyal bilimlerde tam nesnelığe ulaşmak imkansız gibidir. Sosyal bilimcilerin belli değer yargılarına sahip olmaları ve onlara dayanarak hareket etmelerinin kaçınılmaz olduğu görüşü hakimdir (Altunışık ve diğ., 2002: 9; Schwartz, 1998: 25; Kuhn, 2003: 11). Ancak, burada bir noktanın vurgulanması gerekmektedir. Dünya görüşü ile düşünce arasında tam bir korelatif ilişkinin kurulması, kültürel determinizmi getirir ki bu, çoğu zaman, düşünürlerin niçin farklı düşündüklerini anlamamıza katkıda bulunmaktan ziyade, tersine, engelleyici bir durum yaratır (Demir, 1996: 2). Buna rağmen; ele alınan gerçeklik tektir ve hangi açıdan bakılırsa bakılsın ortaya konan gerçek, nesnel verilere dayandığı ölçüde, farklı açılar ve modeller uygulayanlar tarafından yorumlanabilirler (Şahin, 2006: 39). Çünkü düşünce ayrılığının mümkün olduğu her konuda hakikat, birbiriyle çarpışan gruplar halindeki nedenler arasında yapılacak bir ölçümlemeye bağlıdır (Mill, 2008: 51).

Güncel araştırmaların aşırı uzman işi olmasını ve teknikliğini özür olarak gösterenler olduğu gibi, düşünceyi ayrıcalığını düşünceye saklamak isteyerek, “bilim düşünmez” diyen Alman filozof Martin Heidegger’i benimsemekte birbiriyle yarışanlar da çoktur (Lecourt, 2006: 8). Bu araştırmada birinci görüşün benimsendiğini belirterek, bilimsel çalışmalarda felsefenin hakkını teslim etmek ve bilimsel çalışma ile felsefenin nasıl birlikte yürüyebileceğini Goldman’ın ifadeleri ile açıklamak gerekmektedir. Goldmann’a (1998: 20-21; Doğan, 2006a: 10-11) göre felsefe, insanın öbür insanlarla ve insanların evrenle olan ilişkileri üzerine bazı temel doğrular ortaya koyduğuna göre, bu doğrular insan bilimlerinin temelinde ve özellikle bu bilimlerin yöntemlerinde bulunmalıdır. Felsefeyi bu alandan elemek için gösterilen her çaba, insan olgularının kavranışını zorunlu olarak yanlışa düşürür. Dolayısıyla; insan bilimleri, bilimsel olmak için felsefi olmalıdır.

Yeni boyutlar kazanan değişim ve gelişim trendleri, yönetim düşüncesini derinden etkileyerek yeni arayışların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu arayış, örgütlerin insana olan yaklaşımını da değiştirerek yönetimde; bireyler arası farklılıklarının gözetilmesi, manevi tatmin unsurlarının geliştirilmesi gibi insanların bireysel yönünü dikkate alan konuları esas alan yaklaşımlar gündeme gelmiştir (Akın, 2001: 223). Çıvgın ve Yardımcı (2007: 1), bu arayışların kökenini daha eskiye dayandırmışlardır. Çıvgın ve Yardımcı’ya göre on dokuzuncu yüzyılda bilimsel merak daha çok toplumu ve işleyişini çözümlenmeye yönelmiş, bireycilik düşüncesi bu yüzyılda yayılmaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelmiş olan vazgeçilmez bir yönetsel araçtır. Endüstri devrimi sonrasındaki çalışma şartları, verimlilik ve performans üzerine ilk çalışmaları Robert Owen yapmıştır. Bu çalışmalardan günümüze kadar geçen süre içerisinde ise; birçok ilerlemeler kaydedilerek, bilimsel esaslara dayalı yeni sistemler geliştirilmiştir. Dolayısıyla günümüz çalışanlarının sahip olması ve kullanması gereken bilgi ve becerilere dair beklentiler, geçmişe kıyasla çok daha fazla artmıştır.

Son yıllarda çok yüksek performans gösteren örgütler incelendiğinde, örgütlerin bu başarılarının perde arkasında çok boyutlu performans değerlendirme uygulamalarının bulunduğu görülecektir. Günümüzde artık Amerika, Avrupa ve diğer kıta ülkelerinde birçok örgüt çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerini uygulama gayreti içerisinde. Özellikle yöneticilere yeni bakış açıları getiren bu anlayış, dünya genelinde geniş kabul görmektedir. Ülkemizde ise, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi uygulamaları konusundaki öncülüğü özel şirketler yapmıştır. Akçansa, Arkas Holding, Beksa, Boyner Büyük Mağazacılık, İpek Kağıt, Turkcell ve Vitra gibi yerli şirketlerin yanı sıra Siemens gibi ulus ötesi şirketler bu konudaki başarılı örneklerdendir.

Özel şirketlerin öncülük etmesiyle birlikte, kamu sektöründe de Dengeli Sonuç Kartı uygulamalarına geçilmeye başlanmıştır. Bunda, vatandaşın beklentilerinin de etkisi olmuştur. “Kamudan hizmet alan insanlar her zaman bir şeylerden şikayet edegelmişlerdir. Bu durum dünyada olduğu gibi ülkemizde de bir türlü düzeltilememiş ve her platformda tartışma konusu olmuştur. Kamudan hizmet alan insanların şikayetleri genellikle; insanlara değer verilmemesi, uzun kuyruklarda bekletilmek, insanlara yardımcı olunmaması ve benzeridir. Uzmanlar bu durumu; kamuda çalışanların performanslarının değerlendirilmemesi, iyi çalışan ve kötü çalışan arasında fark görülmemesi, ödüllendirme ve cezalandırılmanın yeteri kadar ve zamanında uygulanmayışı, maaş faktörü, eğitimsizlik ve bunun gibi faktörlere bağlamışlardır.” (Bilgin, 1995: 166)

Dengeli Sonuç Kartı, günümüzde gerek mal ve hizmet üreten işletmelerde, gerekse kamu sektöründe çeşitli alanlarında var olan sorunların önemli bir bölümünü çözebilecek bir yöntem olarak önerilmektedir. Pek çok örgüt Dengeli Sonuç Kartını nasıl uygulayabileceklerine ilişkin bir arayışa girmiştir. Göstermelik ve retorikten uzak olarak ciddi, olumlu niyet ve gayretlerle uygulanan Dengeli Sonuç Kartı'nın başarılı olması, örgütün benimsemesine bağlı olduğuna göre, biraz zaman da alsın Dengeli Sonuç Kartı yöntemine uyum sağlamak zor olmayacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları da önemli örgütsel süreçlerden birisidir ve Dengeli Sonuç Kartının başarıyla uygulanmasıyla ilişkilendirilebilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, günümüzde basit ve rutin bir iş olmaktan çıkarak sistemli, planlı ve

sürekli olarak yapılması gereken bir faaliyet halini almıştır ve yeni yönetim anlayış ve tekniklerinin ayrılmaz bir parçası durumuna gelmiştir.

Ne var ki; Dengeli Sonuç Kartı uygulamasına başlamak isteyen örgütlerde Dengeli Sonuç Kartına geçiş ve Dengeli Sonuç Kartını algılayış aşamalarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan bir takım tıkanıkların olması mümkündür. Dengeli Sonuç Kartının temel noktasını oluşturan üst yönetimin katılımı ve eğitimlerinin tamamlanması, bir zorunluluk arz etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını da kapsayan Dengeli Sonuç Kartı yönteminin büyük sanayi işletmelerinde başarıyla uygulanabilmesi için özellikle yöneticilere yönelik kurslar düzenlenmeli, geliştirme metotları ve planlama dokümanları hazırlanarak yayımlanmalı, bunların her seviyede kullanılabilmesi sağlanmalıdır. Hatta bu eğitim kurumsallaştırılarak örgüte yeni katılan personelin konuyla ilgili eğitim alması da sağlanmalıdır. Örgütlerde veya çalışmalarda oluşturulan Dengeli Sonuç Kartı boyutlarının benimsenmesi, planlanması ve uygulanması aşamalarında bir takım güçlük ve sorun alanları doğabilecektir. Ancak bu gerçek, bunların aşılamayacağı yada başarının sınırlı kalacağı gibi bir anlama gelmemektedir. Ayrıca Dengeli Sonuç Kartı, felsefesi ve ilkeleri bakımından vazgeçilmez, katı buyruk ve ölçekler sunmamaktadır. Dolayısıyla; mevcut Dengeli Sonuç Kartı faaliyetlerini yürütebilecek yeterli ödeneğin olmaması, yönetici ve çalışanlardan kaynaklanan bazı dirençlerin oluşması ve statükoyu koruma isteği gibi güçlükler, doğal bir süreç olarak algılanarak söz konusu sorunların üstesinden gelmek için yönetsel ve pratik çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

Yeniliğe ve modernliğe öncülük ettiği görülen büyük sanayi işletmelerinin Dengeli Sonuç Kartı yönteminin yararlarına inanarak ve yukarıda belirtilen hususları dikkate alarak, uygulamaya geçirmek üzere gerekli düzenlemeleri yapması gerekmektedir. Büyük sanayi işletmeleri, mevcut altyapılarıyla çok boyutlu performans değerlendirme kavramına ülkemizdeki en yakın işletmelerdir. Geçmiş deneyimlerinden ve akademik çalışmalardan da faydalanarak, büyük fabrikalar başta olmak üzere diğer faaliyet alanlarında pilot uygulamalara başlayarak İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını da kapsayan Dengeli Sonuç Kartı anlayışını geliştirmeleri gerekmektedir. Büyük sanayi işletmeleri için, hızlı değişimlerin yaşandığı, yeni ihtiyaçların ve durumların

ortaya çıktığı, ancak kıt kaynakların kullanılması gerektiği günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını Dengeli Sonuç Kartı ile bir bütün olarak anlamak ve uygulamak bir gereksinim olmuştur.

Norton (2000: 13-14), Dengeli Sonuç Kartının dört boyutuna, finansal boyut %22, müşteri boyutu %22, süreçler boyutu %34 ve öğrenme ve gelişme boyutu %22 olmak üzere, dengeli bir şekilde ağırlık verilmesini önermiştir. Bu öneri, standart bir reçete olmayıp tavsiye niteliği taşımaktadır. Ayrıca, Dengeli Sonuç Kartı ölçüt sayısının da dengeli bir şekilde dağıtılarak finansal boyutta 5, müşteri boyutunda 5, süreçler boyutunda 8-10 arası ve öğrenme ve gelişme boyutunda 5 olmak üzere toplam 23-25 arasında olması gerektiğini belirtmiştir. Oysa onlarca ölçütten oluşan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını, Norton'un "öğrenme ve gelişme" boyutundaki ölçütler arasında sınırlamaya çalışmak indirgemecilik olacaktır. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına, Dengeli Sonuç Kartı yöntemi içinde verilmesi gereken önemi, söz konusu ölçüt yetersizliğinden yola çıkarak da anlamak mümkündür. McPhail ve diğerlerinin (2007: 1) yaptığı araştırmaya göre, öğrenme ve gelişme boyutunun önemini vurgulayan (Atkinson: 2006) çalışmalar yapılmış olmasına rağmen bu boyutun insan kaynakları yöneticileri tarafından ne ölçüde bilinmekte ve uygulanmakta olduğuna yönelik yapılan çalışmalar yetersizdir. Dengeli Sonuç Kartının diğer boyutlarında olduğu gibi, öğrenme ve gelişme boyutundaki ölçütlerle ilgili literatür çalışmalarının da operasyonel hale getirilmesi sağlanamamıştır. McPhail ve diğerlerinin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; öğrenme ve gelişme boyutunun uygulamaya düzeyi, insan kaynakları yöneticilerinin yöntem konusundaki sınırlı akademik bilgi düzeyinin de altındadır (2007: 7-8; Boudreau ve Ramstad, 2002: 14).

Bu tez kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerindeki yöneticiler, örgütsel performansın belirlenmesinde finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerine göstermiş oldukları önem dolayısıyla, bu ölçütlerin birlikte ele alınması gerektiğini ortaya çıkartmışlardır. Buna göre örgütsel performansın tam olarak belirlenebilmesi için örgütsel performans göstergelerinin dengeli bir şekilde ölçülerek kontrol altında bulundurulması gerekmektedir. Örgütlerin maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarını değerlendirmekte kullanılan çok

boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemleri, maddi olmayan varlıklardan en önemlisi olan örgüt çalışanlarını daha etkin şekilde değerlendirmeye tabi tutmalıdırlar.

Araştırma kapsamında oluşturulan Dengeli Sonuç Kartında her boyut için eşit olmak üzere toplam 50 adet performans ölçütü bulunmaktadır. 10'ar ölçütten oluşan bu beş boyuta aynı önemin verildiği belirlenmiştir. Demir' e (2000: 97) göre, “elde edilebilir delil açısından her bir teorinin sahip olduğu ihtimal derecesi farklıdır. Dolayısıyla bilimsel dürüstlük, kesin ispatlamayı değil, sahip olunan destekleyici delillerin sağladığı ihtimalin yüksekliğini gerektirmektedir”. Dolayısıyla, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları göstergesinin, örgütsel performans göstergesi olabileceğine dair elde edilen destekleyici delillerin sağladığı ihtimal derecesinin oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu beş boyutun önem düzeyi ve ölçüm düzeyi açısından karşılaştırıldığında ise, ölçütlerin önem verildikleri kadar sık ölçülmediği görülmüştür.

Öneriler

Bu araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının amaç kapsam ve esaslarını belirleyen unsurlarının örgütsel performans göstergesi olarak belirlenmesine yönelik önermeler test edilmiştir. Bu kapsamda, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının önemine dikkat çekmek ve literatürü incelemek suretiyle çalışma evreninde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını da kapsayan bir örgütsel performans değerlendirme yöntemi oluşturmanın gerekçeleri belirlenerek, ihtiyaç duyulacak olan uygun kriterleri oluşturmak ve uygulanmakta olan mevcut örgütsel performans değerlendirme yöntemlerinin etkinliğini azaltan sorunları giderecek önerilerde bulunmak amaçlanmıştır.

Geleneksel başarı değerlendirme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Yeni geliştirilen geleneksel olmayan performans değerlendirme yöntemlerinde ise, ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 2-3). Dolayısıyla yapmış olduğumuz önerilerdeki amaç, çalışanlarda örgüt hedefleri yönünde davranış değişikliğine katkıda bulunacak yönleri ortaya çıkarmaktır. Yapılan önerilerin temel felsefesi, çalışan ve örgüt için daima ileriye ve yuksekleri hedeflemektir. Bu nedenle, örgütsel performansın değerlendirilmesinde esas unsur,

çalışanların ve örgütün geçmişte yaptıkları ve yapamadıklarının yanı sıra gelecekte neler yapabileceği ve ne olabileceğidir, yani potansiyelidir. Geliştirilen önerilerin diğer amacı, objektifliktir. Örgütsel performans değerlendirmede asıl fonksiyon ilerlemeyi sağlamaktır. Elde edilen değerlendirme sonuçlarının; çalışanların ve örgütlerin geleneksel değerlendirme yöntemlerindeki gibi ikili veya çoklu olarak birbirleriyle değil, zaman içinde sadece kendileri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Araştırma evreninin özellikleri dikkate alındığında, yönetsel araç veya yöntemlerdeki eksikliklerin giderilebilmesi için, yeni önerilere ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir. Yapılan öneriler, genel bir bakış açısıyla aşağıda anlatılmıştır.

Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri olan araştırma evreni, doğal olarak Türkiye'deki yerleşik kültürün taşıdığı genel özelliklere sahiptir. Dolayısıyla, geliştirilen önerilerde Türk kültürünün özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Türk kültürüne özgü bir performans değerlendirmede dikkat edilecek hususlar şunlardır (Örgücü ve Köseoğlu, 2003: 99; Kumkale, 2006: 286-289): Astlar katılımcı amir yada lideri çok tercih etmektedir. Amirle olan görüş farklılıklarının ifade edilmesinden kaçınılmaktadır. Yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak algılanmaktadır. Koruyucu, kollayıcı lider/yönetici modeli tercih edilmektedir. Türk kültürüne özgü performans değerlendirme sisteminde dikkat edilecek hususlar şunlardır: Yükselen bireyci değerler takım performansı yaklaşımının her zaman uygulanabilirliğini azaltmaktadır. Amirin "baba" olarak algılanması ve ilişki yönelimi, bireysel değerlendirme yaklaşımı geliştirmekte avantaj olabilmektedir. Amirler, çalışanla birlikte performans hedeflerinin belirlenmesinde, çalışanların bu hedeflere yönlendirilmesinde, performansın değerlendirilip geribildirim verilmesinde aktif bir rol üstlenmelidir. Kurallarda zaman, mekan ve kişiler bazında evrensellik ilkesinin ve ilişkilerde duygusallık yerine, profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir. Üst yönetimin performans değerlendirmesini ciddiye alması ve kendi uygulamalarında politik davranmaması gerekmektedir. Değerlendiren ve değerlendirilen arasında geribildirim mekanizması işletilmelidir. Amir, çalışanla özel bir ilişki kurup, çalışanı kişisel, mesleki anlamda koruyup kollamak ve gelişimine katkıda bulunmak durumundadır. Koruyucu ve kollayıcı olarak benimsenen liderlik tarzı olumsuz değerlendirmelerin çalışanlar tarafından kabulünü kolaylaştırmaktadır.

Smith ve diğerklerine (1996: 13) göre, “performans değerlendirmede, teori ve pratikte büyük farklılıklar görölmektedir. Yapılan araştırmalara göre uygulayıcılar, teorik alandaki yeniliklerden yeterli düzeyde yararlanamamaktadırlar”. Fakat bu görüş yeni bir görüş değildir. Sokrates, benzer bir görüşü şu şekilde açıklamıştır: “İşgörenler, uygulamalı olarak yaptıkları işleri çok iyi biliyor olmalarına karşın önemli bir kusurları vardır. İşgörenlerin, pratikte işlerini iyi yapıyor olmalarının verdiği özgüven onları pratik uygulamalar dışındaki bilgi türlerine kapalıdırlar” (Platon, 2004: 15-16). Sokrates’in yapmış olduğu bu tespit günümüzde de geçerliliğini korumakla birlikte genelleme yapmak için yetersizdir çünkü günümüzdeki çalışanlar ve özellikle yöneticiler dogmatik düşünmemekte, pragmatik davranmaktadırlar. Yani yönetsel alanda ortaya atılan yeni düşünceleri uygulamaya geçirmek konusunda daha yararçı ve bilimsel davranmaktadırlar. Bu durum, kurumsallaşmış örgütlerde süreklilik arz eden bir davranış biçimidir. Çalışanlar ve özellikle yöneticiler sadece kendi sektör ve iş kollarındaki gelişmeleri değil, yönetsel alanlardaki araştırma ve uygulamaları da yakından takip ederek örgüt içinde hayata geçirmektedirler. Dolayısıyla yapılan araştırmalarda, yönetici ve çalışanların, uygulamaya yönelik bu beklentileri karşılanabilmelidir. Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinde yapılan bu araştırma ile elde edilen sonuçlar, araştırma evrenindeki sanayi kollarında yer alan işletme yönetici ve çalışanları için pratik bulgular sunmaktadır ve bu bulgular doğrultusunda uygulamaya geçirmeleri yönünde öneriler niteliğindedir.

Descartes (2009: 68), “sonuçlardan nedenlere ilerlemeden ve birçok özel deneyden yararlanmadan onları kendimiz için kullanmamız olası değildir” diyerek, elde edilen araştırma sonuçlarının oluşmasını sağlayan mekanizmaların açıklanarak pratik kullanıma sunulması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar Türkiye’deki büyük sanayi işletmelerinde uygulanabilecek niteliktedir. Bu sonuçların oluşmasını açıklayan mekanizmalar ise araştırmanın teorik bölümlerinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Niven'e (2002: 4) göre "bilgi çağında işletmeler genelde iki problem ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerin birincisi işletmelerin stratejik uygulamalardaki başarısızlıkları, ikincisi ise performans değerlendirmede kullandıkları geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliğidir". Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde yapılan bu araştırmanın sonucunda, çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme, örgütsel performansı belirleme ölçütü olarak kullanılmalıdır şeklinde bir genellemeye ulaşılmıştır. Buradan hareketle, çağdaş olarak nitelendirilen Dengeli Sonuç Kartı yönteminin de bazı eksik yönlerinin bulunabileceği ve bu eksikliklerin, yapılan katkılar doğrultusunda giderilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Performans değerlendirmede temel amaçlardan birisi, örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesidir. Bu amaç üst yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar (Uyargil, 1993: 29). Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme, örgütsel performansı belirleme ölçütü olarak kullanılmalıdır şeklinde yapılan bu genelleme, literatürde Uyargil (1993: 29) tarafından yukarıda vurgulanan gereklilik ile örtüşmekte ve bu görüşü yapılan araştırma ile desteklemektedir. Bu araştırma sonuçlarının pratikte uygulanması durumunda, örgütlerde yönetimin potansiyel değerlendirmesine yönelik ölçüklerin oluşturulabileceği görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada önerilen Dengeli Sonuç Kartı boyutlarındaki ölçütlerin, yöntemdeki eksiklikleri gideren veya en azından bu eksikliğe dikkat çeken bir özelliği söz konusudur.

Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinde yapılan bu araştırmada ortaya çıkan genel sonuç şudur: "Literatürdeki çalışmalardan yararlanarak belirlenmiş olan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ölçütlerinin tamamı, uygulamada örgütsel performans belirleme ölçütü olarak kullanılmaktadır ve örgütlerin sezgisel olarak yapmakta oldukları uygulamalar, kuram ile önemli ölçüde bağdaşmaktadır". Kullanılan ölçütler için elde edilen veriler, yukarıdaki genellemeyi desteklemektedir. Bu nedenle Dengeli Sonuç Kartının, örgütsel performansı belirlemedeki etkinliği, İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile birlikte daha da artmaktadır. Yapılan bu araştırma sonrasında, her bir ölçüt için ulaşılan sonuçları genelleştirirken, yukarıdaki

iki paragrafta da görüldüğü gibi literatürden faydalanmak mümkündür. Fakat elde edilen ve önceki bölümlerde açıklanan istatistiksel bulguları veya bu bulguları destekleyen literatürdeki vurgulamaları uzun uzadıya tekrar etmemek adına, yukarıdaki genellemenin tek başına yeterli olacağı kanaati ön plana çıkmaktadır. Çünkü bu araştırmada sınanan on yedi önermenin tamamı, aynı temel anlayışla oluşturulmuş ve bunların on altı adedi kabul edilmiştir.

KAYNAKLAR

- ACAR, Ali (2006), **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Dizgi Ofset Yayınları, s. 78-79, Konya.
- ADMIRAAL, Remco J. ve Jan van Helden (2003), “Benchmarking in The Dutch Waste-Water Treatment Sector”, **Public Money and Management**, April, s. 113-118.
- AĞCA, Veysel ve Ender Tunçer (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. VIII. S. 1, Afyon, s. 173.
- AKAL, Zühal (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, s. 89-90, Ankara.
- AKDEMİR, Ali (2000), **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, s. 64, Eskişehir.
- AKIN, Özcan (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitabevi, s. 155, Bursa.
- AKGÜL, Emin (2006), *İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Balanced Scorecard (Toplam-Dengeli Başarı Göstergesi ve Bir Uygulama)*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s. 86, İstanbul.
- AKGÜN, Murat (2004), “Şirket Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Rolüne Bir Örnek: Katma Değer Yönetimi”, **2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi**, s. 204, İstanbul
- AKTAN, Coşkun Can (2005), **Değişim Çağında Yönetim**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 268-270, Ankara.
- AL, Hamza (2002), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, 1. Baskı, Bilim adamı Yayınları, s. 249, Ankara.

- ALAN, C. Maltz, Aaron J. Shenhar ve Richard R. Reilly (2003), “Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures”, **Long Range Planning**, 36, s. 187.
- ALLAN, John (1998), **Daha İyi Nasıl... Motive Etme**, Çev. Ali Çimen, 1. Baskı, Timaş Yayınları, s. 67, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu (2002), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, s. 23, Sakarya.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2002), “Değişen Pazar Taleplerine Karşı Daha Hassas Organizasyonlara Doğru: Yüksek Performans Organizasyonlar”, Editörler: DALAY, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, s. 283-301, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi (2003), **Pazarlama Araştırmaları Ders Notları**, Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları, s. 93, Sakarya.
- AMARATUNGA, D. ve D. Baldry (2002), **Moving From Performance Measurement to Performance Management**, Facilities Volume 20, Number 5/6, p. 196.
- APAN, Ahmet (2008), “Yeni Kamu İşletimi ve Performans Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 460, s. 61.
- ARGON, Türkan ve Altay Eren (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, s. 223, Ankara.
- ARİSTOTELES (2008), **Politika**, Çev. Mete Tunçay, 10. Baskı, Remzi Kitabevi, s. 8, İstanbul.
- ARMAĞAN, Servet (2005), **İslam Ekonomisi**, Gündönümü Yayınları, s. 51-53, İstanbul.
- ARPAÇ, Erhan (2000), “Eczacıbaşı Vitra Performans Yönetim Sistemi”, **9. Ulusal Kalite Kongresi**, s. 58, İstanbul.
- ASTLEY, W. Graham (1985), **Administrative Science As Socially Constructed Truth**, Administrative Science Quarterly, December, s. 503.

- AŞKUN, İnal Cem ve Bülent Tokat (2003), **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset Yayınları, s. 8-9, Kütahya.
- ATAAY, İsmail (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s. 300, İstanbul.
- AYHAN, Medeni, (1998), **Bilim Tarih ve Metodoloji**, Sis Yayıncılık, s. 13, Ankara.
- BACON, Francis (2004), **Yeni Atlantis**, Çev. Cenk Saraçoğlu, Bordo Siyah Yayınları, s. 8, İstanbul.
- BARCA, Mehmet (2002), “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”, Editörler: DALAY, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, s. 24-25, İstanbul.
- BARON, Robert A. ve David. M. Armstrong (1998), “Out Of the Box”, **People Management**, 23, s. 38.
- BARSKY, Noah P., Wayne G. Bremser (1999), “Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in Enterprise”, **Managerial Finance**, C: XXV, No: 2, s. 9.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Yayıncılık, s. 185, İstanbul.
- BARZUN, Jacques ve Henry Graff (2001), **Modern Araştırmacı**, Çev. Fatoş Dilber, 12. Baskı, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, s. 5, Ankara.
- BAŞ, İ. Melih (1991), **İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı: 435, s. 15, Ankara.
- BAŞAT, Hümevra Töre (2010), **Performans Prizması**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 63, İstanbul.
- BAYKAN, Fehmi (2000), **Nietzsche'nin Felsefesi**, 1. Baskı, Kaknüs Yayınları, s. 28-29, İstanbul.

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002a), **Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayınları, s. 79, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002b), “İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış”, Editörler: DALAY, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, s. 47-63, İstanbul.
- BEATTY Richard W., Mark A. Huselid, Graig Eric Schneier (2003), “New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard”, **Organizational Dynamics**, Vol. 32, No: 2, s. 107-121.
- BECKER, Brian ve Barry Gerhard (1996), “The Impact of Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No: 4, s. 779-801.
- BECKER, Brian, Mark A. Huselid, Dave Ulrich (2001), **The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance**, Boston, Harvard Business School Press, s. 6.
- BERTAN, Serkan (2009), “Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne”, **Journal of Yaşar University**, 4 (16), s. 2525-2538, İzmir.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1995), “Kamu Yönetiminde Kaliteli Hizmet Anlayışı”, **Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri**, TODAİE Yayınları, Cilt 1, s. 166, Ankara.
- BOSE, Sanjoy ve Keith Thomas (2007), “Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital** Vol. 8 No. 4, s. 653-665.
- BOUDREAU, John W. ve Peter M. Ramstad (2002), “Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership”, **Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series**, August, s. 2-15.

- BRUIJN, Hans de (2002), "Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 15 No. 7, s. 581.
- BRUNTS, Stephane ve Mehrdad Derayah (2002), "Multisource Assesment Programs in Organizations: An Insider Perspective", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 13, No: 2, s. 188.
- BUHR, Manfred ve Alfred Kosing (1999), **Bilimsel Felsefe Sözlüğü**, 2. Baskı, Çev. Veysi Bildik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, s. 62, İstanbul.
- BULADI, Kerim (2006), **Başarılı ve Güvenilir İş Adamının Yol Haritası**, 1. Baskı, Bilge Yayınları, s. 136-138, İstanbul.
- BURTON, Richard M., Jorgen Lauridsen, Borge Obel (2004), "The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance", **Human Resource Management**, Vol. 43, No: 1, s. 67-82.
- CANMAN, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, s. 166, Ankara.
- CANMAN, Doğan (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, s. 168, Ankara.
- CARUTH, L. Donald ve John H. Humphreys (2008), "Performance Appraisal: Essential Characteristics For Strategic Control", **Measuring Business Excellence**, Vol. 12, No. 3, s. 24-25.
- CASSON, Herbert N. (2006), **İnsan Yönetme Sanatı**, Haz. Özcan Ünlü, Hayat Yayınları, s. 25, İstanbul.
- CENGER, Hatice (2006), *Genel İşletme Performansı ve Finansal Performans İlişkisi-Çimento Sektöründe Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s. 40, Gaziantep.
- CHAN, Yee-Ching Lilian Chan (2004), "Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards, A Survey of Municipal Governments in the USA and

- Canada”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 17, No. 3, s. 218.
- CIVAN, Mehmet (2004), **Finansal Hesaplar**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, s. 231, Ankara.
- CLEMENS, Lohman, Leonard Fortuin, Marc Wouters (2004), “Designing a Performance Measurement System: A Case Study”, **European Journal of Operational Research**, C: CLVI No: 2, s. 274.
- COOK, Geoff (2001), “The Human Resource Scorecard”, **Training Journal**, October s. 30
- COP, Ruziye ve Mustafa Bekmezci (2008), “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard’ın Stratejik Önemi” **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No: 39, s. 247-266.
- COŞKUN, Ali (2005), *İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, s. 18, İstanbul.
- COŞKUN, Ali (2006a), “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı” **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, s. 31.
- COŞKUN, Ali (2006b), “STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım” **Sivil Toplum Dergisi**, 4 (15), s. 115.
- COŞKUN, Recai (2002), “Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışanı Güçlendirme (Empowerment)”, Editörler: DALAY, İsmail, Recai Coşkun, Remzi Altunışık (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, s. 232, İstanbul.
- COVEY, Stephen R. (2000), **Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı**, Çev. Gönül Suveren, Osman Deniztekin, 12. Baskı, Varlık Yayınları, s. 34, İstanbul.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2000), **İnsan ve Davranışı**, 10. Baskı, Remzi Kitabevi, s. 40-41, İstanbul.
- ÇIVGIN İzzet ve Remzi Yardımcı (2007), **Siyasal Düşünceler Tarihi**, 1. Baskı, Nobel Yayınevi, s. 45, Ankara.

- ÇUKURÇAYIR, M. Akif, Tuğba Eroğlu (2005), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 53, s. 51.
- DALAY, İsmail (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, s. 36, Sakarya.
- DAVIS, Tim R.V., (1996), “Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives” **Management Decision**, Vol. 34, No. 4, s. 14-21.
- DELANEY, John T. ve Mark A. Huselid, (1996), “The Impact of Human Resource Management Practices on Perception of Organizational Performance” **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No. 4, s. 949-969.
- DEMİNG, W. Edwards (1996), **Krizden Çıkış** Çev. Cem Akaş, Arçelik, İstanbul.
- DEMİR Halis ve Tarhan Okan (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ev Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), s. 57-72.
- DEMİR, Ömer (1995), **İktisat ve Yöntem**, İz Yayıncılık, s. 42, İstanbul.
- DEMİR, Ömer (1996), **Kurumcu İktisat**, 1. Baskı, Vadi Yayınları, s. 124, İstanbul.
- DEMİR, Ömer (2000), **Bilim Felsefesi**, 3. Baskı, Vadi Yayınları, s. 64, İstanbul.
- DEMİR, Halis ve Tarhan Okan (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), s. 57-72.
- DERELİ, Türkay ve Adil Baykasoğlu (2003), **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Nobel Yayınları, s. 29, Ankara.
- DESCARTES, Rene (1999), **Aklın Yönetimi İçin Kurallar**, Çev. Müntekim Ökmen, 2. Baskı, Sosyal Yayınlar, s. 14, İstanbul.
- DESCARTES, Rene (2009), **Yöntem Üzerine Konuşmalar**, Çev. Hasan İlhan, 1. Baskı, Alter Yayınları, Ankara.

- DESJEUX, Dominique (2005), **Sosyal Bilimler**, Çev. Kemal İnan, 1. Baskı, Dost Kitabevi Yayınları, s. 33, Ankara.
- DIAMOND, Jack (2005), “**Establishing a Performance Management Framework for Government**”, IMF Working Paper WP/05/50, s. 14.
- DİCLE, Ülkü (1982), **Yönetmel Başarımın Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, s. 2, Ankara.
- DOĞAN, Ergun (2006a), **Yöntemi Bulmak**, 2. Baskı, İmge Kitabevi, s. 10-11, Ankara.
- DOĞAN, Hulusi (2006b), **Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmecilerine Dersler**, 1. Baskı, Ekin Kitabevi, s. 4-5, Bursa.
- DOĞAN, Selen ve Celal Hatipoğlu (2009), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 23, S. 2, s. 81-89.
- DRUCKER, Peter F. (2000a), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, 2. Baskı, Epsilon Yayınevi, s. 28, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (2003), **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, 1. Baskı, Hayat Yayınevi, s. 232, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1998b), **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, s. 197-199, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (1993), **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, s. 136.
- DRUCKER, Peter F. (1998a), **Sonuç İçin Yönetim**, Çev. Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, s. 132, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (2000b), **Yeni Gerçekler**, Çev. Birtane Karanakçı, 7. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 28, İstanbul.

- ECCLES, Robert G. (1998), “The Performance Measurement Manifesto”, **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Pres, s. 132.
- EINSTEIN, Albert (2009), **Benim Gözümde Dünya**, Çev. Demet Evrenosoğlu, 1. Baskı, Alfa Yayınları, s. 8-9, İstanbul.
- ELİTAŞ, Cemal ve Veysel Ağca (2006), “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. VIII. S. 2, s. 350, Afyon.
- EL-KAŞGARİ, Mahmut (2007), **Divanü Lügati't Türk**, Çev. Serap Tuba Yurtsever ve Seçkin Erdi, Kabalcı Yayınevi, s. 294, İstanbul.
- EL KATİB, Abdülhamid (2007), **Doğunun Hükümdarı**, Çev. Güldane Gündüzüöz ve Soner Gündüzüöz, Lacivert Yayıncılık, s. 12-46, İstanbul.
- EPIKTETOS, (2009), **Kılavuz Kitap**, Çev. Birdal Akar, Şule Yayınları, s. 63, İstanbul.
- ERASMUS, Desiderius (2007), **Deliliğe Övgü**, 1. Baskı, Oda Yayınları, Çev. E. Murat Cengiz, s. 71, İstanbul.
- ERCİL, Yavuz ve Ünsal Sığı (2008), **Stratejik Düşünmenin Sırları ve Sistem Yaklaşımı**, 1. Baskı, Asil Yayınları, s. 121, Ankara.
- ERÇETİN, Şule (2001), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, 1. Baskı, Nobel Yayınları, s. 70, Ankara.
- ERDİL, Oya, Lütfi Hak Alpkan ve Levent Biber (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 2, s. 104.
- ERDİL, Oya, Hakan Kitapçı ve Ergin Turan (2005), “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), s. 259-273.

- ERDOĞAN, İlhan (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, s. 155, İstanbul.
- ERDOĞMUŞ, Nihat ve Medihan Beyaz (2002), “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 4, s. 70.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (2003), **Kariyer Geliştirme**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, s. 121, Ankara.
- EREN, Erol ve Selma Akpınar (2004), “Yapısal Sermayenin İletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 22, s. 9-17.
- ERGİN, Muharrem (2007), **Orhun Abideleri**, 39. Baskı, Boğaziçi Yayınları, s. 10, İstanbul.
- ERSEN, Haldun (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, s. 49-50, İstanbul.
- FARABİ (2004), **Mutluluğu Kazanma Eflatun Felsefesi Aristo Felsefesi**, 2. Baskı, Çev. Hüseyin Atay, Mopa Kültür Yayınları, s. 21, İstanbul.
- FAY, Brian (2005), **Çağdaş Sosyal Bilimler Felsefesi**, 2. Baskı Çev. İsmail Türkmen, Ayrıntı Yayınları, s. 12, İstanbul.
- FIESTER, Margaret (2008), “Balanced Scorecards, Unclaimed Wages, Data”, **HR Magazine**, Vol. 53, No. 12, s. 24.
- FINDIKÇI, İlhami (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, s. 297.
- FISHER, John G. (1998), **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, 1. Baskı, Çev. Ahmet Ünver, Rota Yayınları, s. 10, İstanbul.
- FRANKL, Victor E. (1999), **Duyulmayan Anlam Çılgılığı**, 4. Baskı, Çev. Selçuk Budak, Öteki Yayınları, Ankara.

- FROLOV, İvan (1997), **Felsefe Sözlüğü**, 2. Baskı Çev. Aziz Çalışlar, Cem Yayınevi, s. 443, İstanbul.
- FROMM, Erich (1997), **Yeni Bir İnsan Yeni Bir Toplum**, 6. Baskı, Çev. Necla Arat, Say Yayınları, s. 71-72, İstanbul.
- FUKUYAMA, Francis (2005), **Devlet İnşası 21. Yüzyılda Dünya Düzeni ve Yönetişim**, 2. Baskı, Çev. Devrim Çetinkasap, Remzi Kitabevi, s. 62, İstanbul.
- FYOCK, Catherine D. (2001), “Measuring HR’s Impact”, **HR Magazine**, June, s. 211-215.
- GARİH, Üzeyir (2004), **Yönetim Teknikleri**, 1. Baskı, Hayat Yayıncılık, s. 188-189, İstanbul.
- GAUTREAU, Andrew ve Brian H. Kleiner (2001), “Recent Trends In Performance Measurement Systems: The Balanced Scorecard Approach”, **Mangement Research News**, Vol. 24, No. 3/4, s. 153.
- GENÇ, Nurullah ve Osman Demirdögen (2000), **Yönetim El Kitabı**, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, s. 7, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2001), **Başarı Bedel İster**, 2. Baskı, Timaş Yayınları, s. 194, İstanbul.
- GENÇ, Nurullah (2003), **Zirveye Götüren Yol Yönetim**, 8. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GEYLAN, Ramazan (1995), **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, s. 164, Eskişehir.
- GIDDENS, Anthony (1999), **Max Weber Düşüncesinde Siyaset ve Sosyoloji**, 3. Baskı, Çev. Ahmet Çiğdem, Vadi Yayınları, s. 36-37, Ankara.
- GIRTLER Roland (2006), **Terbiyesizliğin Teorisi**, 1. Baskı, Çev. Medeni Beyaztaş, Kale Yayınları, s. 205, İstanbul.
- GOLDMANN, Lucien (1998), **İnsan Bilimleri ve Felsefe**, 2. Baskı, Çev. Afşar Timuçin ve Füsun Aynuksa, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, s. 41, İstanbul.

- GOLEMAN, Daniel (2000), **Duygusal Zeka**, Çev. Banu Seçkin Yüksel, 16. Baskı, Varlık Yayınları, s. 191, İstanbul.
- GÖKALP, Ziya (2006), **Türkleşmek İslamlaşmak Muasırlaşmak**, 1. Baskı, Akçağ Yayınları, s. 95-96, Ankara.
- GÖKÇE, Orhan ve Akif Çukurçayır (2009), **Bilimsel Araştırma Teknikleri**, Dizgi Ofset, s. 48-49, Konya.
- Gulbenkian Komisyonu, (2003), **Sosyal Bilimleri Açın Sosyal Bilimlerin Yeniden Yapılanması Üzerine Rapor**, 4. Baskı, Çev. Şirin Tekeli, Metis Yayınları, s. 86-87, İstanbul.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, s. 84.
- GÜNER, M. Fatih (2006), *Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, s. 41, Adana.
- GÜNER, M. Fatih (2008), “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10/1, s. 247-265.
- GÜROL, Yonca Deniz (2004), “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, s. 321, Eskişehir.
- GÜZEL, Cemal (1999), **Çoğulculuğun Kuramcısı: Lakatos**, 1. Baskı, Bilim ve Sanat Yayınları, s. 87, Ankara.
- GÜZELCİK, Ebru (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 118-119, İstanbul.
- HACİB, Yusuf Has (2005), **Kutadgu Bilig**, 1. Baskı, Haz. Kürşat Efe, Genç Yayıncılık, s. 149-150, Ankara.

- HAGOOD Wesley O. ve Lee Friedman (2002), “Using Balanced Scorecard to Measure the Performance of Your HR Information System”, **Public Personnel Management**, Volume 31, No. 4, s. 543-557.
- HALACHMI, A. (2002), “Performance Measurement and Government Productivity”, **Work Study**, Vol. 51, No. 2, s. 65.
- HALBESLEBEN, Jonathon R. B., M. Ronald Buckley (2009), “Social Influences on Performance Evaluation: Implications for the Development”, **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 14, 3, s. 74.
- HAMEL, Gary ve C. K. Prahalad (1996), **Geleceği Kazanmak**, Çev. Zülfi Dicleli, İnkılap Kitabevi, s. 220, İstanbul.
- HANÇER, Murat (2004), **İşletmelerde Verimliliği Artırma ve İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, s. 84, Ankara.
- HARIS, Lloyd C. ve Emmanuel Ogbonna (2001), “Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance”, **Journal of Business Research**, Vol, 51, s. 158.
- HARTOG, Deanne N den, Paul Boselie ve Jaap Paauwe (2004), “Performance Management: A Model and Research Agenda”, **International Association for Applied Psychology**, Blackwell Publishing, MA, USA, s. 556-569.
- HELVACI, M. Akif (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 35/1-2, s. 155.
- HOGAN, Robert (2009), **Kişilik ve Kurumların Kaderi**, 1. Baskı, Çev. Selen Y. Kölay, Remzi Kitabevi, s. 135, İstanbul.
- HORNER Chris ve Emrys Westacott (2001), **Felsefe Aracılığıyla Düşünme**, 1. Baskı, Çev. Ahmet Arslan, Phoenix Yayınevi, s. 161, Ankara.
- HR Focus (2003), “The Balanced Scorecard: One Approach to HR Metrics”, **HR Focus Special Report On HR Metrics**, October, s. 1-3.

- HR Focus (2005), “Getting Real and Specific With Measurements”, **HR Metrics**, January, s. 11-14.
- HUANG, Tung Chun (2001), **The Effects of Linkage Between Business and Human Resource Management Strategies**, MCB University Press, Vol 30, No 2, s. 147.
- HUSELID, Mark A., Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (1997), “Technical And Strategic Resource Management Effectiveness As Determinants of Firm Performance”, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 1, s. 171-188.
- HUSELID, Mark A. ve J. E. Barnes (2002), “Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage,”, Working Paper.
- HUFF, Darrell (1995), **İstatistik İle Nasıl Yalan Söylenir**, 1. Baskı, Çev. Ergin Koparan, Sarmal Yayınevi, s. 15, İstanbul.
- ITTNER, Cristopher D. ve David F. Larcker (1998), “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”, **Journal of Management Accounting Research**, No: 10, s. 205.
- İLİC, Derya ve Tolga Keçecioglu (2008), “Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme”, **Eastern Mediterranean University Faculty of Business and Economics Journal**, Volume: 10/11, s. 1-23.
- JAMES, William (2003), **Faydacılık**, 1. Baskı, Çev. Tufan Göbekçin, Yeryüzü Yayınevi, s. 32, Ankara.
- JOHNSON, T. H. ve R. S. Kaplan (1987), **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston.
- KABADAYI, Ebru Tümer (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 6, s. 61.

- KABAKLI, Savaş (2007), *Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Gelişmeler*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi, s. 1, Kahramanmaraş.
- KALD, Magnus ve Frerdik Nilsson (2000), “Performance Measurement at Nordic Companies”, **European Management Journal**, C XVIII, No: 1, s. 113-127.
- KANT, İmmanuel (1997), **Pratik Usun Eleştirisi**, 4. Baskı, Çev. İsmet Zeki Eyuboğlu, Say Yayınları, İstanbul, s. 227.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (1992), **Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, January February, s. 71.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (2003), **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, s. 32, İstanbul.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (1993), **Putting the Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, September October.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Cambridge.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (2001), **Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management Part 1**, Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (1996), **Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, January February, s. 12.
- KAPLAN, Robert S. ve David P. Norton (2006), **Strateji Haritaları Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek**, 1. Baskı, Çev. Şeyda Öztürk, Alfa Yayınları, s. 7, İstanbul.

- KARAYORMUK, Kemal (2001), “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlemenin Önemi ve Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, s. 62-63.
- KASTAN, Ali Kemal (2008), **Kur’an’da İnsan Yönetimi**, 5. Baskı, Bilge Yayıncılık, s. 38, İstanbul.
- KAYA, Çetin (2002), **Uygarlığın Koridorlarından Çağdaş Yönetime**, 1. Baskı, Beta Yayınları, s. 109-110, İstanbul.
- KAYGUSUZ, Sait Y. (2005), “İşletmelerde Strateji Tabanlı Sorumluluk Muhasebesi Sistemi”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/1, s. 223.
- KEARNEY, Richard C. ve Steven W. Hays (2002), “New Trends In State Human Resource Management”, **The Journal of State Government**, Winter, 75, 1, s. 17.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eylem” **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt XXIV, Sayı 1, s. 245-257.
- KEYKAVUS (2008), **Kabusname**, Lacivert Yayıncılık, s. 170-171, İstanbul.
- KILIÇ Mustafa ve Volkan Erkan (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, s. 84.
- KILINÇ, İzzet, Muammer Mesci, Yetkin Güler (2008), “Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22, s. 157-175.
- KIRIM, Arman (2001), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 3. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 28, İstanbul.
- KIZILÇELİK, Sezgin (2004), **Sosyal Bilimleri Yeniden Yapılandırmak**, 1. Baskı, Anı Yayıncılık, s. 38, Ankara.

- KLOOT, Louise ve John Martin (2000), “Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government”, **Management Accounting Research**, Vol. 11, s. 231-251.
- KOCATÜRK, Utkan (1999), **Atatürk’ün Fikir ve Düşünceleri**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, s. 398, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, 9. Baskı, Beta Yayınevi, s. 456-457, İstanbul.
- KOÇI BEY, (2008), **Koçi Bey Risaleleri**, 1. Baskı, Kabalcı Yayınevi, s. 67, İstanbul.
- KORSCH, Karl (2007), **Sosyal Bilimler ve Marksizm**, 1. Baskı, Çev. Vefa Saygın Öğütle, Salyangoz Yayınları, s. 48-50, İstanbul.
- KOYRE, Alexandre (2004), **Bilim Tarihi Yazıları**, 5. Baskı, Çev. Kurtuluş Dinçer, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, s. 255, Ankara..
- KUHN, Thomas S. (2003), **Bilimsel Devrimlerin Yapısı**, 6. Baskı, Çev. Nilüfer Kuyaş, Alan Yayıncılık, s. 11, İstanbul.
- KUMKALE, Tahir Tamer (2006), **Türk İnsan Mühendisliği**, 1. Baskı, Pegasus Yayınevi, s. 286-289, İstanbul.
- LANDRY, Steven P., Wai Yee Canri Chan, Terrance Jalbert (2002), “Balanced Scorecard for Multinationals” **Journal of Corporate Accounting and Finance**, C: XIII, No: 6, s. 37.
- LECOURT, Dominique (2006), **Bilim Felsefesi**, 1. Baskı, Çev. Işık Ergüden, Dost Kitabevi Yayınları, s. 7, Ankara.
- LEE, S. F. ve Andrew Sai On Ko (2000), “Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis and Implementing ‘Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies’ on QFD Methodology”, **Managerial Auditing Journal**, 15/1/2. s. 70.
- LENİN, Viladimir İlyiç (1992), **Sendikalar Bugünkü Durum ve Troçki’nin Hataları Üzerine**, Honca Yayıncılık, s. 24-25, İstanbul.

- LUKES, Steven (2006), **Bireycilik**, 2. Baskı, Çev. İsmail Serin, Bilim ve Sanat Yayınları, s. 51, Ankara.
- MAIER, Corinne (2006), **Merhaba Tembellik İşyerinde Olabildiğince Az Çalışmanın Yolları ve Gerekliği**, 1. Baskı, Çev. Renan Akman, Merkez Kitapçılık Yayıncılık, s. 12, İstanbul.
- MARANGOZ, Mehmet ve Levent Biber (2007), “İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), s. 202-203.
- MARKS, Karl (1996), **Kapital 1. Cilt**, 1. Baskı, Çev. Rasih Nuri İleri, Scala Yayıncılık, s. 28-29, İstanbul.
- MARKS, Karl ve Friedrich Engels (1997), **Komünist Parti Manifestosu**, 1. Baskı, Çev. Muzaffer İlhan Erdost, Sol Yayınları, s. 18-19, Ankara.
- MATSUNO, K, J. T. Mentzer ve A. Özsoyer (2002), “The Effect of Entrepreneurial Productivity and Market Orientation on Business Performance” **Jurnal of Marketing**, Vol. 66 (3), s. 19.
- MCPHAIL, Ruth, Carmel Herington, Cristopher Guilding (2007), “Human Resource Managers’ Perceptions of the Applications and Merit of the Balanced Scorecard in Hotels” **International Journal of Hospitality Management**, s. 1-8.
- MEDAWAR, P. B. (2005), **Genç Bilimadamına Öğütler**, 24. Baskı, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, s. 8-9, Ankara.
- MICHIE, Jonathan ve Maura Sheehan (2000), “Labour Market Flexibility, Human Resource and Corporate Performance”, **British Academy of Management Conference**, September, s. 1.
- MILL, John Stuart (2008), **Özgürlük Üzerine**, 1. Basım, Çev. Tuncay Türk, Oda Yayınları, s. 51, İstanbul.
- MILLIMAN, John ve Stephen Nason (2002), “An Exploratory Assessment of the Purposes of Performance Appraisals in North and Central America and the Pacific Rim” **Human Resource Management**, Spring 2002, Vol.41, No.1, s. 93.

- MORE, Thomas (2003), **Utopia**, 1. Baskı, Çev. İbrahim Yıldız, Ütopya Yayınevi, s. 146-147, Ankara.
- MORGAN, Gareth (1998), **Örgüt ve Yönetim Teorilerinde Metafor**, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, s. 14-15, İstanbul.
- NIETZSCHE, Friedrich (1990), **Bilim ve Bilgeliğin Savaşı**, 1. Baskı, Çev. Ümit Özdağ, İmge Kitabevi, s. 93, Ankara.
- NIVEN, Paul R. (2002), **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**, Wiley, New York, s. 12.
- NOE, Raymond A. (2009), **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Çev. Canan Çetin, 1. Baskı, Beta Yayınları, s. 12, İstanbul.
- NORREKLIT, H. (2000), "The Balanced on the Balanced Scorecard A Critical Analysis of Some of Its Assumptions" **Management Accounting Research**, Vol 11, Issue 1, s. 66.
- OĞUZ, Fuat (2007), "Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve Örgüt İlişkileri", Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), **Örgüt Kuramları**, 1. Baskı, İmge Kitabevi, s. 215, Ankara.
- OLVE, Nils Goran (1999), **A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**, Fohn Wiley Sons Ltd, s. 58.
- ÖLÇER, Ferit (2005), "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 2, 89.
- ÖREN, Kenan (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, 1. Baskı, s. 144, Ankara.
- ÖRGÜCÜ, Edip ve Ali Köseoğlu (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, s. 29-30, Ankara.
- ÖRNEK, Ali Şahin (2000), "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 3, s. 256-257.

- ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve Ferit Ölçer (2002), “Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard-BSC”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 2, s. 31
- ÖZDEMİR, Mehmet (1999), **Finansal Yönetim**, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, s. 221, İstanbul.
- ÖZEN, Şükrü (2007), “Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar”, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), *Örgüt Kuramları*, 1. Baskı, İmge Kitabevi, s. 245-246, Ankara.
- ÖZMEN, Remzi (2006), **T.C. Anayasası İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi**, 24. Baskı, Seçkin Yayıncılık, s. 58-63, Ankara.
- ÖZSOY, Osman (2004), **Değişen Dünyada Meslek Seçimi Geleceğin Meslekleri**, 4. Baskı, Hayat Yayıncılık, s. 310, İstanbul.
- ÖZŞAHİN, Mehtap, Erşan Çiğirim, Mehmet Şahin Gök (2005), “Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, s. 144-155.
- ÖZTEK, Mehmet Yaman (2005), “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 23, s. 19-20.
- ÖZTEKİN, Ali (1997), **Yönetim Bilimine Giriş**, 1. Baskı, Turhan Kitabevi, s. 184, Ankara.
- ÖZTÜRK, Engin Bağış ve Gönenç Demir (2009), “Performans Değerlendirilme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi”, **XVII. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 135-140, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2006), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümü ve Karşılaşılan Sorunlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, Sayı 39/1, s. 83.

- ÖZTÜRK, Namık Kemal (2005), “Kamu Sektöründe Performans Ölçümünün Amaçları ve Yöneticilerin Konumu”, **Türk İdaresi Dergisi**, Sayı 449.
- ÖZTÜRK, Ümit (2006), **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 46, İstanbul.
- ÖZUTKU, Hatice (2006), “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk İmalat Endüstrisinde Bir Alan Araştırması”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, s. 218.
- ÖZUTKU, Hatice (2008), “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 37, No: 2, s. 79-97.
- ÖZUTKU, Hatice (2010), **Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Gazi Kitabevi, s. 278, Ankara.
- PALMER, Margaret J. ve Kenneth T. Winters (1993), **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, 1. Baskı, Rota Yayınları, s. 16, İstanbul.
- PEHLİVAN, Bülent (2008), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” **Maliye Dergisi**, Sayı 154, s. 171-187.
- PENG, Yan (2008), “Design a Balanced Scorecard-based Model for Human Resource Measurement System”, IV. International Seminar on Business and Information Management, s. 255-258.
- PETERS Thomas J. ve Robert H. Waterman (1995), **Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış**, 2. Baskı, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, s. 19, İstanbul.
- PFEFFER, Jeffery (1995), **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, 1. Baskı, Çev. Sinem Gül, Gençlik Yayınları, s. 4, İstanbul.
- PLATON, (2004), **Devlet**, 8. Baskı, Çev. Sebahattin Eyuboğlu ve M. Ali Cimcoz, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, s. 113, İstanbul.

- PLATON (2004), **Sokrates'in Savunması**, Hazırlayan, Ali Kemal, Parıltı Yayıncılık, s. 15-16, İstanbul.
- PORTER, Michael E. (2003), **Rekabet Stratejisi**, Çev., Gülben Ulubilgen, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, s. 41, İstanbul.
- POWELL, Thomas C. (2001), "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", **Strategic Mangement Journal**, Vol. 22, s. 881-882.
- PROKOPENKO, Joseph (2001), **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, 4. Baskı, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları No: 476, s. 267, Ankara.
- RHODES, Jo, Paul Walsh, Peter Lok, (2008), "Convergence and Divergence Issues in Strategic Management – Indonesia's Experince With the Balanced Scorecard in HR Management", **The International Journal of Human Resource Managemnt**, Vol. 19, No. 6, s. 1170-1185.
- RUSSELL, Bertrand (1994), **Din İle Bilim**, 6. Baskı, Çev. Akşit Göktürk, Say Yayınları, s. 171, İstanbul.
- SABANCI, Sakıp (1993), **Değişen ve Gelişen Türkiye**, 2. Basım, Güzel Sanatlar Matbaası, s. 180-184.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), **Personel Yönetimi**, 8. Baskı, Ezgi Kitabevi, s. 165, Bursa.
- SADULLAH, Ömer (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, s. 15, İstanbul.
- SAFRAN Barış ve Mehmet Tolga Taner (2008), "Balanced Score-Card: Is It A Totology or A Misleading Metaphor? Is It A Magic Wand?", IV. International Strategic Management Conference, June 19-21, Sarajevo-Bosnia Herzegovina, s. 739-749.
- SAG, Hakkı Burak (2007), "Stratejik Yönetimde Bir Model: Dengeli Kurumsal Karne", **Savunma Sanayii Gündemi**, Sayı 2, s. 45.

- SARIALTIN, Hatice (2003), *Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, s. 8, Sakarya.
- SARIKAYA, Nilgün (2003), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, s. 127-128, Sakarya.
- SARGUT, A. Selami (2007), “Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri”, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), *Örgüt Kuramları*, 1. Baskı, İmge Kitabevi, s. 42, Ankara.
- SARUHAN Şadi Can ve Ata Özdemirci (2005), **Bilim Felsefe ve Metodoloji Araştırmada Yöntem Problemi (SPSS Uygulamalı)**, 1. Baskı, Alkım Yayınevi, s. 66, İstanbul.
- SCHIAMANN, William A ve John H. Lingle (1999), **Bullseye: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement**, The Free Press, New York, s. 7.
- SCHWARTZ, Laurent (1998), **Marxçılık ve Bilimsel Düşünce**, 2. Baskı, Çev. Vedat Günyol, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, s. 25, İstanbul.
- SELSAM, Howard (2004), **Din, Bilim ve Felsefe**, 2. Baskı, Çev. Mehmet Türdeş, Mopa Kültür Yayınları, s. 67, İstanbul.
- SEVİNÇ, Levent ve Osman Yıldırım (2004), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması” **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 2, s. 149-163.
- SIBBET, David (1997) “75 Years of Management Ideas and Practice 1922-1997: A Supplement to the Harvard Business Review” **Harvard Business Review**, C: LXXV No: 5, s. 10.
- SIKULA, Andrew (2001), “The Five Biggest HRM Lies” **Public Personnel Management**, ABI/INFORM Global, s. 419.

- SİPAHİ, Barış (2005), “İşletme Performansının Ölçülmesinde Ekonomik Katma Değer”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 23, s. 107.
- SMITH, Brien N., Jeffrey S. Hornsby, Roslyn Shirmeyer (1996), “Current Trends in Performance Appraisal: An Examination of Managerial Practice”, **S.A.M. Advanced Management Journal**, 61, 3, s. 13.
- SMITH, Perry M. (1996), **Sorumluluk Almak Liderlere Pratik Rehber**, 1. Baskı, Çev. Kazım Öndül, Hv. K. K. lığı Basımevi, Ankara.
- SOHN, M., You T., Lee S., ve Lee H. (2003), “Corporate Strategies, Environmental Forces and Performance Measures: A Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neighbor Technique”, **Expert Systems with Applications**, Vol. 25, s. 25.
- SPECKBACHER, Gerhard, Juergen Bischof ve Thomas Pfeiffer (2003), “A Descriptive Analysis On The İmplementation of Balanced Scorecards İn German Speaking Countries”, **Management Accounting Research**, C: XIV, No: 4, s. 361-387.
- STONE, Claire Louise. (1996), “Analysing Business Performance: Counting The Soft İssues”, **Leadership and Organization Development Journal**, 17/4, s. 21-28.
- STONE, Claire Louise. ve Banks J. Maria (1997), “The Use of Costumer and Employee-Based Performance Measures in The Top 500”, **The TQM Magazine**, Vol, 9, No. 2, s. 152.
- SUBRAMONY, Mahesh (2006), “Why Organizations Adopt Some Human Resource Management Practices and Reject Others: An Exploration of Rationales”, **Human Resource Management**, Vol. 45, No. 2, s. 195-210.
- Sultan Murat Han (1978), **Fatih Sultan Mehmede Nasihatler**, Tercüman Yayınları, 1001 Temel Eser No: 76, s. 105.
- ŞAHİN, Tahir Erdoğan (2006), **Sosyal Bilimlere Giriş**, Dikey Yayıncılık, s. 10, Ankara.

- ŞİMŞEK, Muhittin (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 1. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, s. 214, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, s. 12, İstanbul.
- TABAKOĞLU, Ahmet (1996), **İslam ve Ekonomik Hayat**, 2. Baskı, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları, s. 20, Ankara.
- TARIM, Mehveş (2004), “Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C: VII, No: 2, s. 231-245.
- THOMAS, Robert J., Peter Cheese, James M. Benton, (2003), “Human Capital Development”, **Institute for High Performance Business**, Issue, 1, November, s. 1-4.
- TOKMAK, İsmail ve Mustafa Polat (2010), “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü”, **XVIII. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 94-102, Adana.
- TORTOP, Nuri (1994), **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Yargı Yayınları, s. 84-85, Ankara.
- TURAN, Mehmet İnanç (2001), **İnsan Olması Engellenmiş İnsan**, Etki/Bulut Ortak Yayın Basım, s. 36, İzmir.
- TÜRKEL, Asuman Uluçınar (1998), **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, s. 47, İstanbul.
- TURUNÇ, Ömer, Ahmet Erkuş ve Mustafa Polat (2007), “İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlendirilmesinde Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 761-768, Sakarya.
- TURUNÇ, Ömer ve Mustafa Polat (2007), “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Kent Mobilyaları Sektöründe Bir Araştırma”, **XV. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 787-795, Sakarya.

- UĞUR, Adem (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, s. 217-220, Sakarya
- URHAN, Veli (2000), **Michel Foucault ve Arkeolojik Çözümleme**, 1. Baskı, Paradigma Yayınları, s. 8, İstanbul.
- USLU, Aypar Topkara (2006), **Kişisel Satış Teknikleri**, 3. Baskı, Beta Yayınları, s. 47, İstanbul.
- USTASÜLEYMAN, Talha (2008), “Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10/2, s. 166, Ankara.
- UYARGİL, Cavide (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, s. 207, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 1. Baskı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s. 10, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide (1993), “Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching”, **Yönetim Dergisi**, Yıl 4, Sayı 14, s. 29, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide ve Gönen Dünder (1998), “Performansa Dayalı Ücret Planlarının Etkililiği/Başarısı ve Örgütsel Etkinlik ile İlişkisi” **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi 2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi Bildiri Kitabı**”, Akdeniz Ü. İİBF Yayın No: 2, s. 189-196, Antalya.
- UYGUR, Akyay (2009), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), s. 148-159.
- ÜSDİKEN, Behlül (2007), “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı”, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), **Örgüt Kuramları**, 1. Baskı, İmge Kitabevi, s. 104-105, Ankara.
- WAGAR, Terry H. ve Kent V. Rondeau (2006), “Retaining Employees in Small and Medium-sized Firms: Examining the Link With Human Resource Management”, **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, 11, s. 3.

- WALKER Garrett ve J. Randall MacDonald, (2001), “Designing and Implementing an HR Scorecard”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 4, s. 365-377.
- WAN, Tai Wai David (2000), **HRM and Organizational Performance In Singapore**, Journal of The National University of Singapore, s. 9.
- WARECH, Michael ve Bruce J. Tracey (2004), “Evaluating the Impact of Human Resources” **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Vol. 45, No. 4, s. 378-385.
- WEATHERLY, A. Leslie (2003), “The Value of People: The Challenges and Opportunities of Human Capital Measurement and Reporting”, **Society for Human Resource Management Research Quarterly**, s. 1-10.
- WEBER, Max (1995), **Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı**, Çev. Özer Ozankaya, İmge Kitabevi, Ankara.
- WEBER, Max (1999), **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhı**, 2. Bası, Çev. Zeynep Gürata, Ayraç Yayınevi, s. 43, Ankara.
- WICKS, Angela M. (2007), “Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un)Balanced Scorecard”, **Journal of Healthcare Management**, Vol. 52, No. 5, s. 309-324.
- WILLIAMS, Richard (1998), **Performance Management**, International Thomson Business Pres, London, s. 70.
- WINCH, Peter (2007), **Sosyal Bilim Düşüncesi ve Felsefe**, 2. Baskı, Çev. Ömer Demir, Vadi Yayınları, s. 9-10, Ankara.
- WOOLGAR, Steve (1999), **Bilim: Bilim İdesi Üzerine Sosyolojik Bir Deneme**, 1. Baskı, Çev. Hüsamettin Arslan, Paradigma Yayınları, s. 24, İstanbul.
- YALÇIN, Azmi ve Tamer Kılıç (2002), “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 9, s. 1-2.
- YAMAK, Oygur (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, Panel Matbaacılık, s. 175, İstanbul.

- YAMAN, Meltem (2000), **İnsan Kaynakları**, 1. Baskı, Papatya Yayıncılık, s. 237, İstanbul.
- YAVUZ, Fatih (2000), “ Garanti’de Balanced Scorecard Uygulamaları”, **9. Ulusal Kalite Kongresi**, s. 86, İstanbul.
- YENİCE, Ebru (2007), “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 25, s. 95.
- YERELİ, Ayşe N. ve Gülşen Gerşil (2005), “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 12, Sayı 2, s. 27.
- YEUNG, Arthur K. Ve Bob Berman (1997), “Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”, **Human Resource Management**, Vol. 36, No. 3, s. 321-335.
- YILDIRIM, Cemal (2005a), **Bilim Tarihi**, 9. Baskı, Remzi Kitabevi, s. 236, İstanbul.
- YILDIRIM, Cemal (2005b), **Bilim Felsefesi**, 10. Baskı, Remzi Kitabevi, s. 10-20, İstanbul.
- YILDIRIM, Engin (2007), “Örgüt Kuramında Yeni Gelişmeler: Postmodern ve Eleştirel Bakış”, Derleyenler: SARGUT, A. Selami, Şükrü Özen (2007), *Örgüt Kuramları*, 1. Baskı, İmge Kitabevi, s. 387, Ankara.
- YILDIRIM, Osman, Ahmet Cevat Acar ve Fulya Aydınli (2004), “4857 Sayılı İş Kanununda Yer Alan Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi”, **12. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, s. 258-264, Bursa.
- YILDIZ, Ayşe (1998), “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlemesi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 418.
- YILDIZ, Gültekin ve Kadir Ardıç (1997), “Benchmarkingte Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu”, Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, 24-26 Aralık, s. 259, Sakarya.

- YILMAZ, Yücel (2007), “Enformasyon Teknolojisi Yönetiminde Dengelenmiş Puan Kartı”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (1), s. 108-114.
- YÖRÜK KARAKILIÇ, Nilüfer (2009), “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 12, S. 21 s. 200-214.
- YÜKSEL, Ahmet Turan (2002), **İslam’da Bilim Tarihi**, Kitap Dünyası Yayınları, s. 41, Konya.
- YÜKSEL, Hilmi (2003), “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, C. 2, No: 6, s. 85-99.
- YÜREGİR, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu (2007), “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 545-562.
- ZAIM, Selim (2002), “Hedeflerle Yönetim, Balanced Scorecard ve Stratejik Kalite Yönetimi”, **Akademik Araştırmalar Dergisi**, C: III, No: 12, s. 189-201.
- ZEHİR, Cemal ve A. Zafer Acar (2005), “Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3, s. 23.
- ZEREN, Mehmet (2005), **Mesnevi’de Geçen Bütün Hikayeler**, Hazen Yayınları, s. 23, İstanbul.

EKLER

Ek 1. Anket Soruları

KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ ANKETİ

Sayın Yetkili; aşağıdaki anket Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon doktora programı kapsamında yürütülmekte olan bir araştırmaya veri toplamak üzere Prof. Dr. Gültekin YILDIZ tarafından akademik amaçlarla hazırlanmış olup, elde edilen veriler hiçbir koşulda üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Sizden beklenen, ankette yer alan maddeleri inceleyerek görüş ve düşüncelerinizi belirtirken aşağıdaki açıklamaları göz önünde bulundurmanızdır.

1. Anketin mümkün olduğu kadar çok kısmının cevaplandırılması araştırmanın doğru ve gerçeği yansıtan sonuçlara ulaşması bakımından önemlidir. Fakat ankette cevaplamak istemediğiniz kısımları boş bırakabilirsiniz.
2. Anket formunu cevapladıktan sonra adresli zarf ile bize ulaştırabilirsiniz.
3. Anketi cevaplarken herhangi bir sorunla karşılaştığınızda aşağıdaki telefonları arayarak veya elektronik posta ile Uğur KESKİN'e başvurabilirsiniz.

Uğur KESKİN: (532) 6962578, (505) 4450757 İş tlf. (412) 2360298 e-posta: ugurkeskin08@gmail.com

Posta adresi: Hava Lojmanları Site 13-5-12 Diyarbakır

Araştırmaya katıldığınız, zaman ayırdığınız ve göstereceğiniz ilgi ve yardım için teşekkür eder, saygılar sunarım.

İşletmenizin Profili:

İşletmenizin adı :
İşletmenizin faaliyet alanı :
Ortaklık yapısı :
Ortalama çalışan sayısı :

Anketi Cevaplandıran Kişi:

Adı ve Soyadı :
Görevi :
İşletmede kaç yıldır çalıştığı :

Araştırma sonuçlarının özetini size iletmemizi ister misiniz?

Performans Ölçütlerinin Önemi ve Kullanımı Aşağıdaki ölçütlerin, kurumsal performansı belirlemesi açısından önemli olup olmadığını ve hangi sıklıkla kullanıldığını karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.		Aşağıdaki ölçütlerin kurumsal performansı belirlemesi açısından önemi					Aşağıdaki ölçütlerin işletmenizde hangi sıklıkla kullanıldığı						
		HIÇ ÖNEMLİ DEĞİL	ÖNEMLİ DEĞİL	KARARSIZIM	ÖNEMLİ	ÇOK ÖNEMLİ	HIÇ ÖLÇMÜYÖRÜZ	YILDA BİR DEFA ÖLÇÜYÖRÜZ	ÜÇ AYDA BİR DEFA ÖLÇÜYÖRÜZ	HER AY ÖLÇÜYÖRÜZ	ÇOK SIK ÖLÇÜYÖRÜZ		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Satış gelirlerindeki değişim												
2	Ürünlerin/hizmetlerin birim maliyetleri												
3	Faaliyet karı												
4	Nakit akışları												
5	Stokların devir hızı												
6	Yatırımların getirisi												
7	Alacakların dönüşüm oranı												
8	Ekonomik katma değer												
9	Duran ve dönen varlıkların getirisi												
10	Kilit alanlardaki maliyet azalmaları												
11	Müşteri memnuniyeti												
12	Müşteri sadakati												
13	Kaybedilen müşteri sayısı												
14	Yeni kazanılan müşteri sayısı												
15	Satış iadelerinin satışlara oranı												
16	Müşteri şikayetleri												
17	Müşteri isteklerini yerine getirme süresi												
18	Pazar ve müşteri payları												
19	Toplam satış miktarı												
20	Çalışan başına düşen müşteri sayısı												
21	Kapasite kullanım oranı												
22	İşgücü kullanım oranı												
23	Siparişlerin ortalama üretim süresi												

24	Yeni ürün/hizmet geliştirme														
25	Kusurlu ürün miktarı														
26	Hatalı ürünlerin tamir/değişirme süresi														
27	Alım iadelerinin sıklığı														
28	Zamanında teslimat yüzdesi														
29	Üretim maliyeti ve süresi														
30	Aksaklık süresi ve çalışılmayan süre														
31	Çalışanların verimliliği														
32	Rapor edilen iş kazaları														
33	İş kazalarında kaybolan zaman														
34	Çalışanlar ve birimler arası iletişim														
35	Çalışanların moral ve tatmini														
36	Çalışanların iş ve yaşam kalitesi														
37	Çalışanların yaptığı öneri sayısı														
38	Çalışanların ortalama hizmet süreleri														
39	Çalışan başına katma değer														
40	Bilgi işlem sistemine yapılan yatırımlar														
41	Çalışanların işinde ne derece başarılı olduğunu tespit etme														
42	Yükselme ve yetki devri için kaliteli elemanlar seçme														
43	Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi														
44	Çalışanlarla iletişim ve geri besleme														
45	İş değiştirme veya işten çıkarma kararlarını verme														
46	Ödüllendirme, cezalandırma, düzeltici ve geliştirici önlemler alma														
47	Ücret standartlarını saptamak ve ücret yönetimi														
48	İnsan kaynakları planlaması için gerekli verileri elde etme														
49	Çalışanlar arası ilişkileri geliştirerek etkinliğin artırılması														
50	Birey ve kurum amaçları arasında uyum sağlama														

ÖZGEÇMİŞ

Uğur KESKİN 1975'te Artvin'de doğmuştur. Orta ve lise öğrenimini Antalya'da bitirmiş, 1997 yılında Hava Harp Okulu Endüstri Mühendisliğinden mezun olmuştur. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde İşletme yüksek lisansını ve Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri yüksek lisansını bitiren Uğur KESKİN halen Hava Teknik Okullar Komutanlığı İzmir'de Program Subayı olarak görev yapmaktadır.