ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail DÜNDAR

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASINA DAYALI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

ADANA, 2005

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASINA DAYALI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İsmail DÜNDAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

Bu tez .23../.09../2005 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.

İmza.....	İmza.....	İmza.....
Yrd.Doç.Dr. Oya H. YÜREGİR	**Doç.Dr. Rızvan EROL**	**Yrd.Doç.Dr. Arzu UZUN**
DANIŞMAN	ÜYE	ÜYE

Bu Tez Enstitümüz Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında Hazırlanmıştır.
Kod No:

Prof.Dr.Aziz ERTUNÇ
Enstitü Müdürü
İmza ve Mühür

Bu çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

Proje no: MMF 2004 YL 49

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaklardan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak göstermeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanundaki hükümlere tabidir.

ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASINA DAYALI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ KURULMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İsmail DÜNDAR

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANA BİLİM DALI

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Oya H. YÜREGİR

Yıl 2005, Sayfa: 160

Jüri: Yrd.Doç.Dr. Oya H. YÜREGİR

Doç.Dr. Rızvan EROL

Yrd.Doç.Dr. Arzu UZUN

Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sitemleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar.

Yapılan bu çalışmanın amacı; PYS(Performans Yönetim Sistemi) kartlarını implemente etmeye çalışan işletmedeki kritik başarı faktörlerini ortaya koymak, BSC(Balanced Scorecard) felsefesinden yararlanarak ilgili sistemi iyileştirmek ve bu sistemin doğruluğunun ve geçerliliğinin test etmektir. Bu çalışma önceki çalışmalarla başlamakta ve performans değerlendirme sistemi literatürünün incelenmesiyle devam etmektedir. Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin bir bölümünde PYS kartları implemente edilmiş ve kurulan sistem TOPSIS yöntemi ile doğrulanmıştır. Anket çalışması işletme genelinde uygulanarak sonuçlar ve hazırlanan hipotezler SPPS ile analiz ve test edilmiştir. PYS kritik başarı faktörü önem derecesinin çalışanlar açısından önemli bulunmasına rağmen işletmede gerçekleşme düzeyinin yeterli olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans yönetim sistemi, performans, kritik başarı faktörleri, topsis, balanced scorecard,

ABSTRACT

MS THESIS

BULDING UP AND EVALUATION OF A PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON BALANCED SCORECARD FOR AUTOMOTIVE SECTOR

İsmail DÜNDAR

ÇUKUROVA UNIVERSITY
INSTITUTE OF BASIC AND APPLIED SCIENCES
FACULTY OF ENGINEERING AND ARCHITECTURE
DEPT. OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Supervisor: Ass. Prof. Oya H. YÜREGİR

Year 2005, Page: 160

Jury: Ass. Prof.Dr. Oya H. YÜREGİR

Associate Prof.Dr. Rızvan EROL

Ass. Prof.Dr. Arzu UZUN

Today, performance measurement systems based on only financial criterians are not sufficient to evaluate the performance of private and public buisiness enterprises. Current studies show that peformance measurement systems taking only the financial measures into consideration are not able to measure the most important factors for operational side. Consequently, operational plants should include other factors besides the financial ones in the foundation of their performance measurement systems.

The objective of this study is to bring up the critical success factors for operations trying to implement Balanced Scorecard, by utilizing BSC philosophy to improve the relavant system and to test its accuracy and effectiveness. This study starts with the examination of past studies and continues with the literature survey about performance management systems. In the light of the datum obtained from literature survey, BSC was implemented in some part of the plant and the system was verified with TOPSIS method. The results obtained from the poll taken from all over the plant personnel and the hypothesis set up were analyzed and tested with SPPS method. Although the level of importance of performance management system critical success factors in plant personnel's opinion was found as adequate, the realization in practice was found insufficient.

KeyWords: Performance Mangement Systems, critical success factors, TOPSIS, Balanced Scorecard.

TEŞEKKÜR

Gerek Yüksek Lisans gerekse çalışmam sırasında bana yön veren ve özveri ile çalışmalarımı değerlendiren danışman hocam Yrd.Doç.Dr. H. Oya YÜREGİR'e, her zaman yanımda olup bana yardımcı olan maddi manevi hiçbir desteğini esirgemeyen aileme ve dostlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER **SAYFA**

ÖZ.....I
ABSTRACT.....II
TEŞEKKÜR.....III
İÇİNDEKİLER.....IV
SİMGELER VE KISALTMALAR.....VII
ÇİZELGELER DİZİNİ.....VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....XI
EKLER DİZİNİ.....XII
1.GİRİŞ.....1-8
1.1. Problemin Tanımı.....1-2
1.2. Çalışmanın Amacı.....2-3
1.3. Araştırmanın Yöntemi.....3-5
1.4. Çalışmanın Önemi.....5-8
2.ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR…….....9-15
2.1. Önceki Çalışmalar Kronolojik Sıralama.....9-15
3.PERFORMANS YÖNETİMİ.....16-39
3.1. Performans Yönetiminin Tanımı.....16
3.2. Performans Yönetiminin İçeriği.....16
3.3 . Performans Yönetiminin Görevleri.....17
3.4. Performans Yönetiminin Süreci.....18-20
3.5 . Performans Yönetiminin Önemi Ve Kapsamı.....20-22
3.6. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları.....22-33
3.6.1.Hedef Belirleme.....22-29
3.6.2.Yönlendirme ve Geribildirim.....29-33
3.6.3. Değerlendirme.....30-31
3.6.4. Gelişim Planlaması.....31
3.7. Performans Yönetiminin Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi.....32-33
3.8. Performans Yönetiminin Başarısız Olmasının Sebepleri.....33-34
3.9. Performans Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....34-35

4. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD).....40-62
4.1. Tanımı ve Mimari yapısı (müşteri ,finans vb perspektif...).....36-37
4.2. BSC'nin Boyutları….....38
4.2.1. Finansal boyut.....38-40
4.2.2. Müşteri boyutu.....40-42
4.2.3. Şirket içi işlemler boyutu.....42-44
4.2.4. Öğrenme ve gelişme boyutu.....44-46
4.3 BSC'yi kimler kullanır?.....46-47
4.4 BSC'nin yararları.....48-51
4.5 BSC'nin Sınırları.....51
4.6. BSC Metodolojisi.....52-55
4.7 BSC'nin İmplementasyonu.....55-58
4.8. BSC'nin Mimari Yapısı.....58-60
4.9. BSC Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....60-61
4.10. BSC Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Eleştiriler.....61-62
5. MATERYAL VE METOD.....63-70
5.1. Materyal.....63-64
5.2. Araştırmanın Metodu.....68
5.2.1. Metodoloji.....64-65
5.2.2. Anket Uygulaması.....69
5.2.2.1. Anket Genel Bilgileri.....65-66
5.2.2.2. Hipotezler.....66
5.2.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analiz Teknikleri....67-68
5.2.3. Araştırmada Kullanılan TOPSIS Yöntemi Tekniği……..…..68-70
6. PYS KARTLARIN UYGULANMASI……71
6.1. Çalışmanın Amacı…….....71
6.2. Firma Bilgisi.....71
6.3.PYS Kartlarının Oluşturulması.....71
6.3.1. Finansal Boyut.....72
6.3.2. Müşteri Boyutu…….……..…….72

6.3.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu……..72-73
6.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu……..…73
6.3.5. Strateji Haritasının Oluşturulması……..73-76
6.3.6. Birim Hedeflerinin Yayılımı……...77
6.3.7. Veri Toplama…….....77-78
6.3.8. Veri Analizi…….....……...78-83
6.3.9. TOPSİS Yöntemi İle Takımların Performanslarının Değerlendirilmesi…….....…84-89
7. BULGULAR VE TARTIŞMA.....90-126
7.1. Genel Anket Bilgileri.....90-114
7.2. Hipotezlerin Test Edilmesi.....115-126
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....127-145
8.1. Sonuçlar.....127
8.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi ile İlgili Genel Anket Sonuçları.....128-136
8.1.2. Hipotez Testlerinin Sonuçları 136-137
8.1.3. Kurumsal Karne Uygulaması İle İlgili Sonuçlar 137-138
8.2. Makro Öneriler.....139-141
8.3. Mikro Öneriler.....141-142
8.4. Sonraki Çalışmalar.....142
KAYNAKLAR.....143
ÖZGEÇMİŞ.....147
EKLER.....148
Ek 1. 148
Ek 2.....149
Ek 3.....150
Ek 4.....152
Ek 5.....155
Ek 6.....157

SİMGELER VE KISALTMALAR

BSC: Balanced Scorecard (Kurumsal Karne)

PYS: Performans Yönetim Sistemi

EVA: Economic Value Added (Ekonomik Katma Değer)

IC: Intellectual Capital (Entelektüel Sermaye)

BPM: Business Prosess Management (İşletme Süreç yönetimi)

CSU: California State University (California Eyalet Üniversitesi)

SAM: Strategic Assessment Model (Stratejik Değerlendirme Modeli)

ÇİZELGELER DİZİNİ **SAYFA**

Çizelge 1.1. Sistemi devreye alma nedenleri.....6
Çizelge 1.2. Sonuçların hangi düzeydeki çalışanlarca paylaşıldığına ilişkin değerler.....6
Çizelge 2.1: Performans Yönetim Kronolojisi (KPMG,2001) 10
Çizelge 3.1. Performans Yönetiminin Kritik Başarı Faktörleri ……...33
Çizelge 3.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler……..……34
Çizelge 4.1. Kurumsal Karne Finansal Boyutu……...…….……40
Çizelge 4.2. Kurumsal Karne Müşteri Boyut……...……42
Çizelge 4.3. Kurumsal Karne Şirket İçi İşlemler Boyutu……...……..44
Çizelge 4.4. Kurumsal Karne Öğrenme ve Gelişme Boyutu……...…….46
Çizelge 4.5. Malcolm Baldrige Çatısı……..49
Çizelge 5.1. PYS'nin üst yönetimce desteklenmesi ile Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması arasındaki ilişki.....68
Çizelge 5.2. Karar Matrisi……69
Çizelge 5.3. 10-Puan Ölçeği…….69
Çizelge 6.1. Birim PYS Kartı…….……..75
Çizelge 6.2. Bölüm ve Takımlardaki PYS Kartları…….……...……..77
Çizelge 6.3. Veri Kaynağı ve Frekansı……...…...…..78
Çizelge 6.4. 10-Puan Ölçeği……..……...79
Çizelge 6.5. A Takımının Hedef Karşılaştırma Tablosu….....……...79
Çizelge 6.6. A Takımının Başarı Puan Tablosu…….....….....80
Çizelge 6.7. Takımların Başarı Puan Sıralaması……..……80
Çizelge 6.8. A Takımı Hedeften Sapma Tablosu…….....….81
Çizelge 6.9. A Takımı Fark Sıralama Tablosu…….....82
Çizelge 6.10. A Takımı Fark Sıralama Tablosu…….....83
Çizelge 6.11. Takım Performans Değerlendirme için Karar Matrisi……..…84
Çizelge 6.12. Karar Matrisinin Normalize Edilmiş Hali……..…84

Çizelge 6.13. Kriterlerin Ağırlıklandırılması……...86
Çizelge 6.14. Kriterlerin Önemleri ve Normalize Edilmiş Ağırlık Puanları……....87
Çizelge 6.15. D Ağırlık Matrisi İle İdeal Verilerin Tespit Edilmesi……..……..88
Çizelge 6.16. Takımların Performans Puanlarının Hesaplanması……..…..88
Çizelge 6.17. Performans Karşılaştırma Tablosu…….....……89
Çizelge 7.1. Anketlerin Bölümlere Göre Dağılımı…….....….90
Çizelge 7.2. Ankete Katılanların Tecrübe Düzeyi…….....…...91
Çizelge 7.3. Çalışanları işletme vizyonuna verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……..…….....……92
Çizelge 7.4. Çalışanları işletme stratejine verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……...…….....……....93
Çizelge 7.5. Beyaz Yaka Çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……..94
Çizelge 7.6. Beyaz Yaka Çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……..100
Çizelge 7.7. PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki şirket hedeflerine önem veren çalışanların; şirket hedeflerinin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……...105
Çizelge 7.8. YS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki şirket hedeflerine önem veren çalışanların; şirket hedeflerinin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki..…….....…...106
Çizelge 7.9. Şirkette pozisyona göre tecrübe düzeyinin değişimi.....107
Çizelge 7.10. Eğitim Seviyesine Göre PYS Bilgi Düzeyinin Değişimi.....108
Çizelge 7.11.Eğitim Seviyesine İle PYS'den Sonra Sorumlu Olunan İşlerde Artma Arasındaki İlişki.....109
Çizelge 7.12. Şirkette pozisyonuna göre PYS'ye üst yönetimin desteği.....110
Çizelge 7.13. Şirketteki pozisyona göre PYS'nin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemi.....111

Çizelge 7.14. Çalışanların PYS uygulamasında yazılımın kullanılmasına verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki.....112
Çizelge 7.15. Çalışanların PYS ile ilgili eğitime verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki.....113
Çizelge 7.16. Performans yönetim kartları uygulanan ve uygulanmayan bölüm çalışanlarının hedeflere verdikleri önem yüzdeleri arasındaki ilişki…..116
Çizelge 7.17. Performans yönetim kartları uygulanan ve uygulanmayan bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirkette hedeflerinin gerçekleşme yüzdeleri arasındaki ilişki……..……118
Çizelge 7.18. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki……...……...120
Çizelge 7.19. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki …….122
Çizelge 7.20. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki ……..123
Çizelge 7.21. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki ……..125
Çizelge 7.22. Hipotezlerin Test Sonuçları Listesi.....126

ŞEKİLLER DİZİNİ **SAYFA**

Şekil 2.1: KPI Değerlendirme Süreci, Tableau de Bord (KPMG,2001).....11
Şekil 3.1 Performans Yönetim Süreci (Salt, 2002)……19
Şekil 4.1. Balanced Scorecard'ın Bileşenleri……...……..37
Şekil 4.2: Kurumsal Karne'nin Strateji ile olan ilişkisi…….38
Şekil 4.3: Kurumsal Karne Şirket İçi İşlemler……...43
Şekil 4.4. Texas State Denetçilerinin Ofis Balanced Scorecard'ı ve Neden Sonuç İlişkisi……...…47
Şekil 4.5. Stratejik Değerlendirme Modeli(SAM)…….....……50
Şekil 4.6.Balanced Scorecard'ın Gelişimi Sırasındaki Aşamalar ……..…..53
Şekil 4.7 BSC'nin Mimari Yapısı ……...…..….....63
Şekil 6.1. Birim strateji haritası……..…74
Şekil 6.2. A Takımı Pareto Diyagramı…….....….83
Şekil 7.1. Takımlara Göre Gelen Anketlerin Dağılımı……..……....90
Şekil 7.2. Beyaz Yaka Çalışanların PYS uygulamsındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi…….....…..……...95
Şekil 7.3. Kritik aktivitelerin işletmede gerçekleşme düzeyi 95
Şekil 7.4. Beyaz Yaka Çalışanların PYS uygulamsındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi…….....…..……...101
Şekil 7.5. Kritik aktivitelerin işletmede gerçekleşme düzeyi 101

EKLER DİZİNİ

Ek 1. BSC Uygulama Adımları
EK 2. PYS Uygulanan Bölümün Organizasyon Şeması
EK 3. Mavi Yakalı Çalışanlara Uygulanan Anket
EK 4. Beyaz Yakalı Çalışanlara Uygulanan Anket
EK 5. A Takıma Ait Veri Tablosu
EK 6. Kavramsal Model Algoritması

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

Bugüne kadar kitlesel üretim tarzının getirdiği bir zorunluluk olarak, ürün tasarım ve geliştirme işlemleri için performans ölçüleri geliştirilmeye önem verilmemiştir. Stratejilere yeterli kaynak ve geribildirim desteği, takım ve bireylerin hedefleriyle ilişkilendirilme yeteneği sağlanamadığı için, stratejiler eyleme dönüştürülememiştir. Takımların ve bireylerin çalışmaları, özel ve stratejiden kopuk olarak, üst düzey yöneticilerin dikkatini çekmeye yönelik bir şekilde gerçekleşmiştir.

Aslında birer araç olmalarına rağmen, yanlış bir tutumla giderek amaç olarak görülmeye başlanan kalite artırma, operasyon sürelerinde iyileştirme, teslim sürelerinde kısaltma gibi çalışmalar performansın artmasına yol açarlar, ancak daha iyi finansal sonuçları garantilemezler.

İşletme stratejisi kapsamında büyüme sağlayan konulardan ziyade, maliyet düşüren ve verimlilik artıran konular önem kazanmıştır.

Tek bir coğrafi sınır içerisinde, bir kaç müşteri ve tedarikçiyle ve kendi içine kapalı (izole) bir şekilde çalışan şirketler, dar alanlarda giderek artan uzmanlıklar elde etmişlerdir. Sonuçta, şirketin iç yönetim (departmanların matriks sorumluluklar içinde işleri sahiplenmemesi) sorunları, artan rekabet, genişleyen ticari sınırlar, yaşam süresi azalan ürünler dolayısı ile Ar-Ge bütçelerinin giderek büyümesi, müşteri ve tedarikçiden gelen dış baskılar kapıya dayanmıştır.

Organizasyon yapılarında mavi yakalıların önerilerine yeterince önem verilmemiştir. Öte yandan ölçüm sistemleri şirketlerin stratejik faaliyetlerini değil, sapma raporları bazında ayrı ayrı departmanlarının performanslarını ölçmeye yöneliktir. Organizasyon yapılarında, üst düzey yöneticiler arasında stratejik hedefler konusunda görüş birliği sağlanmasına çok önem verilmemiştir.

Değişim hızının ve kaos ortamının giderek arttığı bugünkü ortamda, sadece geçmişte gerçekleşen olaylara dayalı finansal ölçüler yetersiz kalmaktadır. Yine de gerekliliği yadsınmayan bu ölçülerin daha geniş (stratejik boyutlarda: finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme boyutları) bir kullanım alanı

olmasına rağmen, çoğu yerde ve sadece değişik bir taktik geliştirmek için destek bilgi sağlamak ve kısa dönemli operasyonları kontrol edebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu çalışmada performans yönetimi olarak kullanılan sistemlerin çeşitliliği, şirketin misyon ve stratejisini fiziksel ölçüler haline dönüştürerek ifade etmenin önemi ortaya konmak istenmektedir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Coğrafi sınırların pek bir şey ifade etmediği günümüz iş dünyasında işletmeler nakit sıkıntısına düşmemek, sorunların üstesinden rahatça gelerek yollarına devam edebilmek, çok daha güvenilir adımlar atmak; kısacası ayakta kalmak için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyasını ve faaliyet alanlarıyla ilgili ölçülebilen/ölçülemeyen tüm (iç ve dış) çevre değişkenlerini dikkate almak ve analiz etmek zorundadırlar.

İşletmelerin, artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Maliyete ilâve olarak; kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda, yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler olmaktadır. İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans yönetim sistemlerini de yeniden değerlendirmelidirler. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede yeterli olmamaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sitemleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar. Yeni performans sistemlerinin tasarlanması amacıyla, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği çalışmaların sayısında, son yıllarda, önemli artışlar olmuştur.

Çalışmanın amacı; PYS(Performans Yönetim Sistemi) kartlarını implemente etmeye çalışan işletmedeki kritik başarı faktörlerini ortaya koymak, BSC(Balanced

Scorecard) felsefesinden yararlanarak ilgili sistemi iyileştirmek ve bu sistemin doğruluğunun ve geçerliliğinin test etmektir.

1.3 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmaya performans ölçümü ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar literatürü ile başlanmış ve kullanılan yöntemler tespit edilerek performans yönetimi kavramı ve performans yönetiminin önemi ortaya konulmuştur. Bu incelemeler sonucunda işletmenin bir bölümünde performans yönetim sistemi kurulmuş ve ilgili bölüm çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler "SPPS 12.0 for Windows" istatistik paket programında değerlendirilerek istatistiksel analiz yapılmıştır.

Yapılan çalışma aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Performans yönetimi kavramı ile ilgili literatür taramasının yapılması,
- Performans değerlendirme ile ilgili literatür taramasının yapılması,
- Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin bir bölümünde performans yönetim sisteminin kurulması,
- Finansal Boyut için hedeflerin belirlenmesi,
- Müşteri Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,
- İç Süreçler Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,
- Öğrenme ve Büyüme Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,
- Birim ve fonksiyon yöneticilerin BSC kartlarının oluşturulması,
- Birim ve fonksiyon yöneticilerinin hedefleri doğrultusunda sistematik bir şekilde verilerin toplanması,
- Verilerin Birim ve Fonksiyon Yöneticilerin hedefleri doğrultusunda sistematik olarak incelenmesi,
- Analizlerin (Pareto Diyagramları) yapılması,
- Analizler sonucunda hedefleri gözden geçirme, değerlendirme faaliyetleri yapılması,
- TOPSİS yöntemi ile sonuçların doğrulanması,
- Sistemin verifikasyonu için anket tasarlanması,

- Sistemdeki oyunculara anket uygulanması.
- Aynı anketin BSC sistemi uygulanmayan örnek grubuna da uygulanması,
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, hipotezlerin test edilmesi ve yorumlanması.

Test edilen hipotezler şunlardır**;**

1. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
4. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
5. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
6. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

1.4. Çalışmanın Önemi

Performans Ölçüm Teknikleri hakkında 1994'ten beri, her gün 5 saate bir rapor ya da makale yayınlanmaktadır (Neely,2002).

1998'de 45, 2000'de 73 ve 2002'de 154 atıf ile, bu konuda en çok atıf yapılan araştırmacı Robert Kaplan'dır. David Norton ve Andy Neely 2. ve 3. sırada yer almaktadır. Bunları Mike Gregory, Ken latts ve Robert Eccles izlemektedir (Marr ve Schiuma,2003). Bu 3 yılda, en çok atıf yapılan yayınlar Kaplan ve Norton'un 1996'da yayınladığı "The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action" kitabı ve 1992'de Harvard Business Review'de yayınladıkları ve BSC'yi tanıtan makaleleridir.

Araştırmalar BSC'nin BPM(Business Performance Measurement) alanında en çok etkisi bulunan yapı olduğunu göstermektedir. 2002 yılında makalelerin dörtte üçü BSC konseptine atıfta bulunmuştur. Buna karşılık 2000 yılında makalelerin sadece yarısı BSC ye atıf yapmıştır (Marr ve Schiuma,2003). Bu da BSC'nin yayılma hızının iyi bir göstergesidir.

2000 yılında en çok atıf yapılan yayın ise; Neely'nin 1998'de yayınladığı "Performance Measurement-Why, What and How" adlı kitabıdır.

Kurumsal Karne yaklaşımı; 1993 yılından sonra en önemli yönetim araçlarından birisi haline gelmiş ve Fortune 1000 şirketlerinin % 60'ında ve dünyanın en güçlü 300 bankasında uygulamaya alınmıştır.

Eylül 2000'de BSC Collaborative'in üyelerine yapılan bir ankette BSC kullanımı ile ilgili görüşlerini bildirmeleri istenmiş, iş ve kamu dünyasından 300'den fazla yanıt alınmıştır. Bu yanıtların hemen hemen yarısı BSC kullanan firmalar tarafından verilmiş yanıtlardır. Anket sonuçlarına baktığımızda;

1. BSC Sisteminin devreye alma nedenleri olarak şunlar belirtilmiştir:

Çizelge 1.1. Sistemi devreye alma nedenleri

Organizasyonu strateji ile aynı doğrultuya getirmek	%66
Organizasyonel sinerji	%61
Stratejik bir yönetim sistemi kurmak	%57
Strateji ile planlama ve bütçelemeyi birbirine bağlamak	%54
Stratejik hedefler koymak	%51
Stratejik öncelikler belirlemek	%50
Bireylerin strateji ile aynı yönde olmasını sağlama	%47

2. Aşağıdaki tabloda sonuçların hangi düzeydeki çalışanlarca paylaşıldığına ilişkin değerler yer almaktadır

Çizelge 1.2. Sonuçların hangi düzeydeki çalışanlarca paylaşıldığına ilişkin değerler

Üst ve orta yönetim düzeyinde	%44
Üst, orta düzey yönetim ve çalışanlar düzeyinde	%40
Sadece üst yönetim düzeyinde	%11
Paylaşılmıyor	%5

BSC kullanıcılarının % 65'i projeyi birden fazla iş birimi için devreye almış, buna karşılık % 35 ise yalnızca bir iş biriminde BSC uygulamasını gerçekleştirmiştir. BSC'ı birden fazla iş biriminde kullanmak, organizasyonel sinerji ve fırsatları belirleme ve stratejik işbirliğini sağlamada yararlı olmaktadır. Her organizasyon el birimin stratejik rolünün de açıkça tanımlanmasını sağlamaktadır. BSC kullanımından çıkartılan iki ana ders şu verilerle ortaya çıkmaktadır:

- Organizasyonun doğru biçimde yönlenmesi için BSC aracılığıyla stratejinin organizasyon çapında benimsenmesi önemlidir.
- Sonuçların tüm organizasyon düzeylerinde doğru biçimde iletilmesi ve paylaşılması bu yönlenmenin sürekliliği açısından önemlidir.
- Her zaman söylendiği gibi BSC'ın başarısı üst yönetimin liderliği ve desteğine bağlıdır. Bu anket sonucunda da yönetimin BSC projelerine etkin biçimde katıldığı ortaya çıkmıştır. % 31'lik değerle en yaygın proje sponsorları CEO'lar olarak görülmektedir. Arkasında % 22 ile stratejik

planlama müdürleri, % 15 ile içerideki danışmanlar, % 12 ile birim müdürleri ve %11 ile de CFO gelmektedir.

- BSC kullananlardan % 53'ü sonuçları aylık bazda gözden geçirirken % 31'i 4'er aylık dönemlerde gözden geçirmektedirler. Bu bulgular bir başka önemli noktayı işaret etmektedir. BSC'ın başarısı için yönetimin yalnızca isim olarak görülmesi değil, sonuçları belirli periyotlarda gözden geçirmesi kararlılığını göstermesi, zaman ayırması gereklidir.
- BSC kullanan firmaların çoğu sonuçları e-mail, basılı raporlar gibi geleneksel yöntemleri kullanarak yönetim ve çalışanlarla paylaşmaktadır. Yalnızca %10'u ise bir BSC uygulaması kullanmaktadır.

Ancak bu sonuç yakın zamanda değişecek gibi gözükmektedir. Hemen hemen yanıtların % 50'si yakın zamanda pazarda bulunan bir BSC uygulamasını kullanmak istediklerini belirtmişlerdir. Son iki yıl içerisinde BSC konusunda çözüm geliştiren firmaların sayısı birkaç adet firmadan büyük ERP ve veri tabanı sağlayıcılardan çeşitli startup'lara çok sayıda farklı firmaya ulaşmıştır.

Firmaların neredeyse 1/3'ü teknolojik çözüm ile BSC tasarımlarının paralel olarak yapılmasının gerektiğini düşünmektedir. % 40'ı ise öncelikle scorecard tasarımını bitirip sonra teknoloji çözümünü değerlendirmeyi düşünmektedir.

1.5. Çalışmanın Planı

Bu çalışma Öz, Abstract, İçindekiler ve Giriş gibi temel bölümlerden sonra ikinci bölümde yer alan "Önceki Çalışmalar" ile devam etmiştir. Önceki çalışmalarda performans yönetim sistemlerinin gelişimi ve bu konuya katkıda bulunanlardan bahsedilerek "kronolojik sıralama" yapılmıştır. Üçüncü bölüm olan "Performans Yönetimi" bölümünde performans yönetiminin tanımı, içeriği, önemi ve kapsamı, kritik başarı faktörleri ve performans yönetim modellerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölüm olan "Kurumsal Karne" bölümünde Kurumsal Karne'nin tanımı, mimari yapısı, boyutları ve metodolojisinden bahsedilmiştir.

Beşinci bölüm olan “Materyal ve Metot” bölümünde anket çalışmasının içeriği ve planı anlatılmış, araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler ve analiz teknikleri verilmiştir. “Bir otomotiv firmasında PYS kartlarının uygulanması” başlıklı altıncı bölümde çalışmanın amacı, firma hakkında genel bilgi, PYS kartlarının oluşturma aşamaları, kurulan sistemin analizi ve değerlendirilmesi ele alınmıştır. “Bulgular ve tartışmalar” başlıklı yedinci bölümde öne sürülen hipotezler ve anket değerlendirilmesi yer almaktadır.

Sekizinci bölüm olan “Sonuçlar ve Öneriler” bölümünde ise materyal ve metotla ele alınmış olan hipotezler değerlendirilerek araştırmanın sonuçları oluşturulmuştur. Bulgular sonucunda elde edilen bilgiler ışığında yönetimsel önerilere yer verilmiştir

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

2.1. Önceki Çalışmalar Kronolojik Sıralama

20.yy öncesi**,** Resmi performans ölçme ve değerlendirme metodlarının ilk ortaya çıkış tarihleri bilinmemektedir (Armstrong & Baron, 1998: Todd, D.P.(2000) 'den). Finansal iş görme(ticaret) kayıtları, Mısırlılar, Finikeliler ve Sümerlilerin ticari ilişkilerinde binlerce yıl öncesine kadar taranabilir (Kaplan & Norton, 1996).

Koontz (1971)'a göre, performans ölçümünün ilk örneklerinden bir tanesi, Çin'deki Wei Dynasty (AD 221-265) imparatorudur. İmparatorlar 'Imperial Rater' olarak adlandırıldıkları bir kişi tayin ederek, ailenin performansını değerlendirtirlerdi.

Performans ölçümünün resmileşmesi, 15. yy'da Ignatius Loyota'nın hristiyanlar birliği'nin üyeleri için bir sıralama sistemi oluşturana dek gerçekleşememiştir (Armstrong & Baron, 1998 : Todd, D.P.(2000)'den).

15.yy'ın sonlarına doğru iki giriş kayıt tutma (double-entry book-keeping) 'nın ortaya atılması ile performans ölçümünde çok etkili ve resmi bir değişiklik meydana geldi (Crivelli, 1924; Geijsbeek, 1914; Peragalo, 1938: : Todd, D.P.(2000) 'den). İki girişli kayıt tutma(double-entry book-keeping) sistemi, resmi performans ölçümü ve yönetimi sürecinde ilk girişimdi.

18.yy. boyunca teknolojideki gelişmeler örnek olarak demiryollarının ve buhar gemilerinin icadı, organizasyonların daha uzak ve yayılmış ülkelere ticaret yapmasına olanak vermiştir (Drucker, 1999; Kaplan & Norton, 1996a: Todd, D.P.(2000)'den). Sonuç olarak; organizasyonların yapılanma şekli değişti. Mevcut pazarların boyutlarının büyümesine paralel olarak organizasyonların boyutları da büyüdü. Birçok organizasyon, çok uluslu, çok miktarda çalışana sahip organizasyonlara dönüştü. Organizasyonlardaki bu büyüme, üretim ekonomileri ölçeği kazanmalarına yol açtı. Aynı zamanda şirketler ölçüm teknik ve pratiklerini yeniden gözden geçirmeye zorlandılar (Johnson & Kaplan, 1987: Todd, D.P.(2000) 'den). Performans takibi için büyük firmalara uygun yeni metodlar geliştirildi.

Şimdilerde yaygın olarak kabul görmüş muhasebe (hesap tutma) tekniklerinin çoğu bu dönemde ortaya çıkmıştır.

1880'li yıllar ile 1980'li yıllar arasında kâr, yatırımların geri dönüşümü, verimlilik gibi finansal ölçütler üzerinde odaklanılmıştır. Dünya pazarlarındaki değişimlerin sonucu olarak 1980'li yılların sonunda başlamıştır (Ghalayini, Noble, 1996: 63:). 1970'li yılların sonları ile birlikte ve 1980'li yıllarda; araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında, geleneksel performans ölçüm sistemlerinden memnuniyetsizlik, "dengeli" ve "çok boyutlu" performans ölçümlerinin temellerinin oluşturulmasını sağlamıştır (Bourne vd, 2000: 754-755).

Çizelge 2.1. Performans Yönetim Kronolojisi (KPMG,2001)

Başlangıç Tarihi	Ölçüm Alanları	ilk Savunanlar	Kapsamı
20.yüzyıl öncesi	Finansal	Bir çok	Özel ve kamu teşebbüslerinin başarısı için finansal alandaki performans ölçümlerin değerlendirilmesi
1990'ların başlarında	Ana Prosesler	Frederick Taylor ve Frank ve Lillian Gilberth	
1930 - 1940 arası	Operasyonel Prosesler	W.Edwards Deming ve Walter E. Shewart	Kurumsal Karne(BSC)'den önce sebep sonuç ilişkilerini tanımayan gösterge tabloları oluşturur
1964 ve sonrası	İnsan Kaynakları Yönetim Muhasebesi	Roger H.Hermanson ve diğerleri	Değişkenlik konseptini ve kaynaklarını araştırır ve bugünkü ve gelecekteki performans arasında ilişki kurar
1970 ve sonrası	Senaryo Planlama	Bir çok	Yönetimsel ve finanasal kararlara girdi sağlamak insanın ekonomik değerni ölçer
1990'lar	Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	Robert S. Kaplan ve David P.Norton	Organizasyonlara bugünkü durumu modellemelerini ve organizasyonları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini sağlayacak teknikler içerir.
1994	Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added	Stern, Stewart & Company	Değer katan veya katmayan faaliyetleri açıklar.
1997	Entelektüel Sermaye Yaklaşımları	Bontis, Edvinsson, Malone, Roos & Roos	Organizasyonel değer yaratmada katkıda bulunan soyut kaynaklar için entegre bir yapıdaki ölçüm.

Frederick Taylor ve Frank and Lillian Gilbreth (1900), 19.yy'ın sonlarında Fredrick Taylor'ın kurucusu olduğu Taylorism (bilimsel yönetim) Londra'daki fabrikalarda gelişti (Guillen, 1994: Todd, D.P.(2000)'den). Bilimsel yönetim bir endüstriyel sistemde, çeşitli faktörler için standartlar koyarak işçi etkinliğini artırmaya çalışır. Bu faktörler işçiyi, ekipman kalitesini ve iş yapma metodunu içermektedir (Epstein, 1978: Todd, D.P.(2000)'den). Bilimsel yönetim benzer komut ve kontrol üzerine kurulu olmasına rağmen, organizasyonun finansal olmayan elementlerinin(birim) ölçümüne odaklanmaktadır (Dinesh & Palmer, 1998: Todd, D.P.(2000)'den). Bu elementler verimlilik, etkinlik ve etkili olmayı kapsamaktadır (Epstein, 1978).

Tableau de Bord (1900), The Tableau de Bord 1900'lerin başında Fransa'da geliştirildi (Epstein & Manzoni, 1997: Todd, D.P.(2000)'den). Bu ilk gelişmeler üretim prosesini daha ileriye götürmenin yollarını arayan proses mühendisleri tarafından gerçekleştirildi. Bu mühendisler, etki tepki ilişkileri için daha iyi bir anlayış elde etmeye çalışıyorlardı. Özellikle aksiyonlar ve proses performansı arasındaki ilişkileri inceliyorlardı.

O zamanlar Tableau de Bord performans ölçümü düşüncesinde bir basamak daha ilerisiydi. Finansal ve finansal olmayan ölçümleri içermesi (Organizasyonların misyon ve vizyonları ile yürütülen iş döngülerinde) sadece finansal ölçümlere dayanan daha önceki metodlara göre hatırı sayılır bir ilerlemeydi (Epstein & Manzoni, 1998; Epstein & Manzoni, 1997).



Şekil 2.1. KPI Değerlendirme Süreci, Tableau de Bord (KPMG,2001)

W. Edwards Deming ve Walter E. Shewart (1930–1940 Arası Dönem), 1930'larda Shewhart'ın çalışmaları bilimsel ve felsefi özellikle operasyonalizm ile ilgili yayınları ile sonuçlandı. Shewhart'ın tablo ve grafikleri Amerikan Malzeme Test etme topluluğu(ASTM) tarafından 1933'te adapte edildi ve 2.Dünya savaşı sırasında üretimin ilerlemesine yardımcı oldu (Amerikan Savaş Standartları Z1.1-1941, Z1.2-1941 and Z1.3-1942). Bu zaman diliminde W. Edwards Deming, Shewhart'ın metodlarını uygulamaya devam etti, endüstri danışmanı olarak önce Japon daha sonra Amerikan ortaklı şirketlerde çalıştı (1950-1990). Deming'in iş hayatının gelişmesi için oluşturduğu sistematik stratejisi, o zamanlar Japon verimliliğindeki(üretimindeki) dramatik yükselişinde payı vardı.

Roger H. Hermanson ve diğerleri (1964), 1960'larla birlikte, Taylor insan ilişkileri modelleri yönetimde iyice yerleşti (Dinesh and Palmer, 1998:Palmer ve Parker 2001'den). Ancak, bu zamanlarda yönetim araştırmacıları bir başka model konusunda yayın yapmaya başlamışlardı. "AÇIK SİSTEM MODELİ" olarak bilinen bu model, köklerinde şu farkındalığı taşıyordu: Bu modelde; dış iş çevresi "Taylor'cı" ya da insan ilişkileri modellerinin izin verdiğinden daha az tahmin edilebilir konumdaydı. Açık sistem modellerini geliştirilmesi çok çeşitli kaynaklardan geldi. Bir kaynak; yöneticilerin oldukça tahmin edilemeyen bir ortamda yaşadıklarının ve organize olmak ve (planlama) için çok zamana sahip olduklarının kanıtı olan, gittikçe artan miktarda ampirik(deneysel deneme yanılma) işleri oldu (Mintzberg, 1975:Palmer ve Parker 2001'den). Bu ampirik yaklaşım genel olarak; iş yapılanmasının hedef belirlenmesinde önceden planlayabilme yetisi ya da sebep sonuç ilişkisi arasında direkt bağlantı kurma çok az ilintili olduğu sonucunu doğurmuştur. Bu çalışmanın yerine, (Quinn *et al*., 1996:Palmer ve Parker 2001'den), düzgün uygun yönetimsel aksiyonların sistemin aksiyonların sistemin anahtar değişkenlerine dayandığı "olasılık teorisi" perspektifi getirdi (Anahtar değişkenler: Örn; organizasyon büyüklüğü(boyutu) teknoloji tipi, yada çevre tahmin edilebilirliği). Değişikliklere hızlı cevap vermenin yanı sıra, adapte olma ve esneklik olasılık teorisinin hedefleridir. Bu açık sistem görüşünde; adapte edilebilirlik verimlilik kaygılarının önüne geçer. Odaklaşmadaki bu değişiklik, dokümantasyon ve kayıt tutmaya dayalı içsel süreç modeli tahminlerinin bağlantı ve alakalarını

sorgulamaya yol açar (Kelly, 1999; Hoffecker and Goldenberg, 1994:Palmer ve Parker 2001'den). Şöyle ki, eğer süregelen iş çevresi(ortamı), ölçümleri geliştirmenin alacağı zamandan daha hızlı değişiyorsa, dokümantasyon yoluyla stabilizasyon(denge) geliştirmeye çalışmak anlamsızdır.

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kısıtlarını ortadan kaldırmak amacıyla yeni performans ölçüm temelleri gelişmiştir. Bu performans ölçüm temelleri, çok boyutlu olmakta ve dengeyi sağlamak amacıyla finansal olmayan bilgilere daha çok odaklanmaktadır. Bu performans ölçüm temelleri, içsel başarı kadar dışsal başarıyı da belirten ve gelecek performans hakkında bilgi veren ölçütler arasında denge sağlamak amacıyla tasarlanmıştır (Bourne vd, 2000). Bunlara örnek olarak şunlar belirtilebilir (Bourne vd, 2000):

Felix ve Riggs (1986), Performans matrisi ilk defa 1986'da Felix ve Riggs tarafından geliştirilmiştir. Abernathy (1997), performans matrisini öncelik ağırlıklı performans ölçüm gruplarından oluşan bir performans iskeleti(yapısı) olarak tarif eder. Her bir ölçümün ağırlığı toplanır ve dengelenmiş bir performans indeksini yansıtacak şekilde hesaplanır. "Performans Matrisi", raporlama sistemini dengelenmiş ölçümlere dayandıran ilk performans ölçüm yapılarından biridir.

Keegan vd. (1989); içsel ve dışsal ölçütler , finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında dengeyi önermişlerdir.

Cross ve Lynch(1988-1989); işletmenin tüm kademelerinde performansın bütünleştirilmesini sağlayan ölçütler pramidini açıklamışlardır.

Fitzgerald vd. (1991); sonuçlar ve onların boyutlarının arasındaki farklılıkları vurgulamışlardır.

Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1992), Kurumsal Karnenin (BSC) dört boyutunu belirtmişlerdir.

Bu yeni performans ölçüm temelleri, bir işletmenin hangi tür ölçütleri kullanması sorusuna cevap aramış ancak, bir işletmenin performans ölçüm sistemini uygulamasına ilişkin olarak belirli bir öneri getirmemişlerdir. Bu amaca uygun bir yönetim sürecine gereksinim olduğundan literatürde bu konuda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bittion (1990), Dixon vd. (1990), Kaplan ve Norton (1993), Eccles

ve Pyburn (1992) ve Neely vd. (1996) tarafından geliştirilen yaklaşımlar bunlara örnek olarak verilebilir (Bourne vd., 2000).

Araştırmacılar tarafından işletmelerin performansı ile ilişkin genel bir görünüm sağlamak ve yerel optimizasyonları önlemek amacıyla bütünleşik performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir (Ghalayini vd., 1997; Suwignjo vd., 2000). Bütünleşik performans ölçüm sistemlerinin önemli avantajları bulunmakla birlikte, kısıtlarının olduğu da dikkate alınmalıdır (Ghalayini, Noble, 1996: 77).

Cross, Lynch (1988-1989); Cross, Lynch tarafından SMART sistemi geliştirilmiştir. Performans Piramidi önerilmiştir.

Dixon vd. (1990); Dixon tarafından geliştirilen performans ölçüm anketi geliştirilmiştir.

Fitzegerald (1991); Bir işletmede performans ölçümlerinin; sonuçlar (rekabetçilik, finansal performans) ve sonuçları belirleyici etkenler (kalite, esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilikçilik) olmak üzere iki temel gruptan oluştuğunu belirtmiştir.

Kaplan ve Norton (1996); Kaplan ve Norton tarafından Kurumsal Karne geliştirilmiştir.

Edvinsson ve Malone; Balanced Scorecard boyutlarına, işgörenleri, tedarikçileri ve çevreyi de dahil etmiştir.

Brown (1996); Makro süreç modelini ortaya atmıştır.

Ghalayini vd. (1997); bütünleşik dinamik performans ölçümlerini önermişlerdir.

Bititci vd. de bütünleşik performans ölçüm sistemleri için geliştirdikleri referans niteliğinde bir modelleri bulunmaktadır.

Stern, Stewart & Company (1994), (Economic Value Added) Ekonomik katma değer, bir girişimin gerçek ekonomik yararını yakalamak açısından önde gelen finansal performans ölçümüdür.

Bontis, Edvinsson, Malone, Roos & Roos(1997), "FORTUNE" dergisinde 3 Haziran 1991'de Stewart'ın bir makalesi yayınlandıktan sonra IC(Intellectual Capital) kavramlarına karşı olan ilgide patlama yaşanmaktaydı. Son zamanlarda, organizasyonların anlayışında ve yönetim biçimlerinde olacak ani kaymaların

başlangıç sinyallerini vererek IC araştırmalarına olan ilgi şok edici sevilere ulaştı. Bu yönetimsel yayınlarda(Bontis, 1996; Stewart, 1997; Roos, Roos, Dragonetti and Edvinsson, 1998; Bontis et. al, 1999:Bontis ve Girardi 2000'den), akademik çalışmalarda (Covin and Stivers, 1997; Bontis, 1998; Bontis, 1999 Bontis ve Girardi 2000'den), konferanslarda ve internet sitelerinde sayılarında alışılmışın dışında bir büyümeyi beraberinde getirdi.

Kaplan ve Cooper (1997), Activity Based Costing (aktivite bazlı maliyet) ve 1996'da Rappaport; shareholder value (hissedar değeri) gibi yeni yaklaşımların gelişimini özetlemiştir.

Neely ve arkadaşları(2002); Performans Pramidinin yapısı Neely ve arkadaşları tarafından ortaya atılmıştır.

Marr ve Schiuma (2003), yayınlanan 301 makaleyi inceleyerek BPM'in geçmişten günümüze gelişimini araştırmış ve bu araştırma sonuçlarını BPM'in gelecekteki durumuna dair fikir yürütmekte kullanmıştır.

Performans Tahmini (2003), Son gelişmeler şirketlerin, tarihsel(eski) performans ölçüm verilerini kullanarak ana sürükleyici ögeler arasındaki ilişkileri istatistiki olarak bağdaştırmaları ve başarı haritalarını nasıl geliştirdiklerini göstermektedir(Rucci *et al.*, 1998; Najjar and Neely, 1998:Wilcox ve Bourne 2003'den).

3. PERFORMANS YÖNETİMİ

3.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir

Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır. (Salt, 2002)

Performans ölçümü, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Performans ölçütleri, yönetilen program faaliyetlerinin türünü ve düzeyini, programdan elde edilen direkt ürünleri ve hizmetleri ve/veya bu ürünlerin ve hizmetlerin sonuçlarını göstermektedir. Neely vd.(1995), performans ölçümünü; bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak; performans ölçütünü, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan gösterge olarak ve performans ölçüm sistemini de, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlamışlardır.

3.2. Performans Yönetiminin İçeriği

Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve değerlendirmelerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır. Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenmektedir:

- Örgütün geleceğine, yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,

- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarımlamak.geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli gelişmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemini kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

3.3. Performans Yönetiminin Görevleri

Performans yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

1. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
2. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
3. Yönetilen birimlerin performanslarını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve demetim sistemi uygulamak,

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.

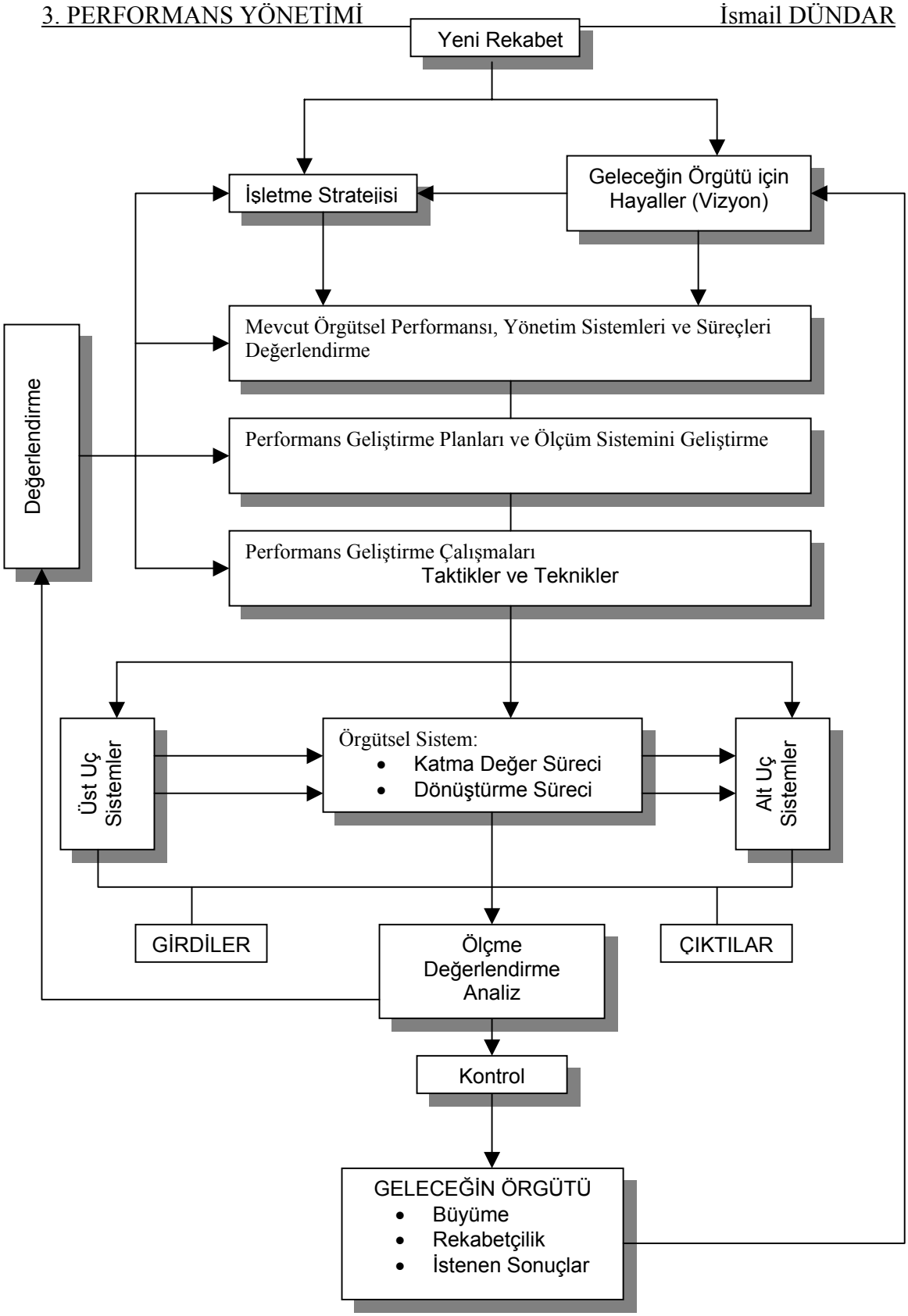
3.4. Performans Yönetiminin Süreci

Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil 3.1'de görülmektedir. Bu süreçte klasik yönetim görevleri-planlama, yönlendirme, yürütme, kontrol-temelde aynıdır.

Performans yönetiminin bu görevle ilişkisi; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumlarının izlenmesi, diğer bir deyişle performanslarının ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir yaklaşım kurulması için destek vermektedir.

Şekil 3.1'de görüntülenen süreç kısaca şöyledir:

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada, örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlama ile birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çabalarına da başlanır. Bu amaçla neyin nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynarlar. Sistemin üretim yada hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Bu sürecin kalbi kontrol, amacı yönlendirme, aracı "geri bildirim" düzenidir. Kontrol geri bildirimi işleterek, örgüt performansından beklenenlerinin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eş güdümleyerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişme ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.



Şekil 3.1. Performans Yönetim Süreci (Salt, 2002)

Görüldüğü gibi performans yönetim sistemi sürekli işleyen bir kısır döngü içinde sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni gerçekleştirmiş olur. Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sisteme ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir.

3.5. Performans Yönetiminin Önemi ve Kapsamı

Artan rekabete tepki olarak pek çok işletme iş performansını geliştirmenin en iyi yolunun çalışanların performansının arttırmak olduğuna karar vererek bu yönde uygulamalara başlamışlardır. Uygulanan sistemler öncelikle işletmenin amaçlarının daha iyi iletişimi, bireylerin anlaşılmış hedeflere varmasını sağlamak için geliştirilmemiştir, yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişkinin teşviki üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Performansın değerlendirilmesi işleminden sonra personel hakkında bilgi edinilmiş olur dolayısıyla başarı ve başarısızlıklar ortaya çıkmış olur. Yöneticiler astlarında gördükleri yetersizliklerin nedenlerini araştırırlar. Nedeni ya personelin kendisinde bulurlar ki buna içsel atıf denir, ya da yetersizliğin sebebi dışsal atıf diye nitelendirilen astın dışı yani çevresi olabilir şeklinde görüş oluştururlar.

Başka bir şekilde ele alındığında yetersizliklerin sebeplerini dört grupta ele almak mümkündür:

- İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler:
  - Kadrolama hataları,
  - Yetersiz eğitim,
  - Yetersiz istihdam uygulamaları,
  - Politika ve iş standartlarının yerleştirilmesi konusunda kararlı olmamak,
  - Ağır ve beceriksiz bir yönetim,
  - İşgören ihtiyaçlarına karşı ilgisizlik,
  - Raporlama ilişkilerinin belirsizliği.

- İş ile ilgili faktörler:
  - Net ve açık olmayan ya da sık sık değişen iş gerekleri,
  - İşten sıkılma,
  - İşin kişiye sağladığı gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
  - Yönetim-işgören çatışması,
  - İş arkadaşları ile çatışma,
  - Tehlikeli çalışma koşulları,
  - Malzeme ve teçhizatın yetersizliği ya da uygun olmayışı, işi gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmamak,
  - Aşırı iş yükü,
  - İşin gerektirdiği becerilere sahip olmamak.
- Kişisel faktörler
  - Aile sorunları,
  - Maddi sorunlar,
  - Duygusal ve ruhsal bozukluklar,
  - Ailedeki rol ile işteki rolün çatışması,
  - İşin yapılmasına engel olacak fiziksel kısıtlamalar, özürler,
  - İş ahlakının düşük oluşu,
  - Diğer aile sorunları,
  - Enerji/çaba yetersizliği.
- Dışsal faktörler
  - İş kolundaki aşırı rekabet ya da gerileme,
  - Yasal sınırlamalar,
  - İş gerekleri ve ahlaki standartlar arasındaki çatışma,
  - İşçi-işveren çatışması.

Bu faktörlerin bir ya da birkaçına bağlı olarak ortaya çıkan performans yetersizliklerinin tespiti en iyi şekilde kişinin ilk amiri tarafından yapılacaktır.

Performans geliştirme işlemi sadece fiili performansı istenenden düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu gibi durumlarda yönetici

genellikle astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini arttırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür. (Uyargil,C., *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul, 1994, s.102)

3.6. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

3.6.1.Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır. (Armstrong, M., *A Handbook of Personnel Management Practice*, London, 1992, s.78)

Hedeflerin biliniyor olması, çalışanların zamanının önemli bir bölümünü hangi konulara yoğunlaştıracağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini sağlar.

Çalışanlara ya da takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişir. Yönetici hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanların da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanların ulaşması gereken sonuçlara doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir.

Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona bazı sorumluluklar verilmelidir. Örneğin; tecrübeli ve yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Tecrübeli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise, form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile birlikte hedeflerini belirleyebilir. Tecrübesiz ya da bilgisi yetersiz bir çalışan içinse yönetici bir taslak hazırladıktan sonra çalışanın görüşlerini alarak son şekline getirebilir.

Eğer kendi hedeflerini belirleyebilirlerse o zaman hedefe odaklanmaları daha kolay olacaktır. Eğer hedeflerini belirlemede desteğe ihtiyaç duyarlarsa gerekli desteğin sağlanması gerekir.

Esnekliğin ön koşullarından biri, çalışanların kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalarıdır. Yeni bir yol tutturulduğunda bazı engellere takılma tehlikesi vardır. Eğer küçük bir hata otomatik olarak gelecekteki kariyer umutlarının sona ermesi anlamına gelirse, hiç kimse risk alacak cesareti göstermeyecektir. Dolayısı ile her işgörenin soru sormasına, hata yapmasına ve yararlı gelişmelere dikkat çekmesine izin verilmelidir. (Human Resources, *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Kasım 1996, ss. 22-23)

Belirlenen hedefler taştan oluşturulmuş, asla değişmez cümleler olmamalıdır. Hedef belirlemenin temel aşamaları aşağıdaki gibidir:

Hedeflerin Özellikleri "SMART" Hedefler

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve demotivasyona götüren en önemli etkendir. Bu nedenle "SMART" Hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir.

"SMART" hedeflerin özellikleri:

- Özgün ve Uzlaşmış: Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.
- Ölçülebilir: Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır.
- Ulaşılabilir ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler olması önemlidir. Ulaşılma olasılığı düşük veya

kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir.

- İlişkin: Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirtilmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.
- Zaman sınırlı: Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir(Benson,W.,Kappus,1992).

Bir hedef cümlesinin; sonuçlandırma tarihini yani "Ne zaman?" sorusunun cevabı ile değerlendirme/ölçüm kriteri yani "Nasıl?" sorusunun cevabını veriyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplamayan bir hedef, ulaşılmak istenen bir arzudan öteye gidemeyecektir.

Yeterlilikler

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren hedeflerden başka, çalışanın kariyer rotasına ve yeterliliklerine yönelik hedefler de vardır.

Organizasyonun vizyonunun ve misyonunun gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesini sağlamak gereklidir. Yeterlilik, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır.

Teknik yeterliliklerin tanımlanmasında yöntem olarak "uzman panel" önerilmektedir. Uzman panel, şirket işleri çok iyi tanıyan ve söz konusu işte mükemmel performans sergileyen kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, İnsan Kaynakları tarafından terminoloji ve kullanılacak formlar ile desteklenerek bir araya gelip söz konusu işe ait bilinmesi gereken tüm bilgi ve becerilerin üzerinde çalışmalarda bulunurlar. Teknik yeterliliklerin organizasyondaki her iş için tanımlanması gerekir.

Davranışsal yeterlilikleri davranış, alışkanlık ve daha ileride yatan kişilik özelliklerinin kişilerin çalışma şekline ve performansına yansıması şeklinde düşünmek mümkündür. Davranışsal yetkilerin tanımlanmasında başlangıç noktası,

şirketin mevcut kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği şirket profilidir. Şirketin stratejik planlarında ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir insan yapısı ile çalışması gerektiğini ortaya koyması gereklidir. Bu anlamı ile yeterlilikler, değişim yönetiminin en önemli destekleyici araçları haline gelerek, dinamik ve şirketi ileriye götüren bir yapıya kavuşabilirler.

Yeterlilik modelini tanımlarken baz alınabilecek üç temel yaklaşımdan söz edebiliriz. Şirketler bu yaklaşımlardan birini yada kendilerine daha uygun olacağını saptadıkları bir bileşimi kullanabilirler.

Genel: Şirketteki bütün işlere uygun olduğu düşünülebilen bir grup yeterliliğin şirket genelinde kullanılmak üzere seçilmesinden yola çıkılır. Bu modelde, her işe uygulanabilecek yeterliliklerin seçilmesi yaklaşımı bazı işler için gerekli olabilecek önemli yeterliliklerin modelin dışında kalmasına neden olabilir. Ancak performans geliştirmede ortak bir dil yaratılmasında ve yeni çalışma biçimlerinin, kültür değişiminin desteklenmesinde iyi sonuçlar verebilir.

İşe Özgü: Her işe özgü yeteneklerin belirlenerek kullanıldığı bu modelde, her işin gerektirdiği farklı yeterlilikler seçilir. Yeterliliklerin tanımlanması uzun ve detaylı bir çalışma gerektirir, sağlıklı uygulanabilmesi için şirkette çok iyi bir performans yönetim standardının oluşturulmuş olması gereklidir. Her gereksinime uygun olarak detaylandırılabileceği için işlerdeki farklılıkları tümüyle yansıtabilir. Ancak uygulamada, aman içerisinde mekanikleşme olasılığı vardır ve oldukça pahalı bir yöntemdir.

İş Ailesine Özgü: Bu modelde ise, aynı iş ailesinde yer alan işler için aynı yeterliliklerin kullanılması öngörülür. Çalışanların aynı iş ailesi içerisinde sık sık yer değiştirdiği durumlarda istikrara yönelik katkı sağlar. Fonksiyonel uzmanlaşma isteğini azaltabilir. (*Koç 2000 Stratejik Planlama ve Politika Yaygınlaştırma Modeli ile Entegre Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul 1996, s.24)

İç/Dış Müşteri Memnuniyeti

Bir işletmenin en önemli varlığı müşterilerdir. Müşterisi olmayan işletme için satış, kar veya zarardan söz edilemez. Dış müşteri memnuniyeti, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan iç müşteri memnuniyetinden ayrı düşünülemez.

İşletmedeki her çalışan, doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşteriye ürün / hizmet sunanlar için çalışmaktadır. Toplam Kalite de müşteri memnuniyetini hedef kılan bir yaklaşımdır; öyleyse müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayacak metotların geliştirilmesi kritik bir konudur. Organizasyonda müşteri memnuniyetini hedef alan bir modele geçiş için planlama yapmak şarttır. İlk geçiş yılı için yöneticilerin performans hedefleri arasında şunlar ele alınabilir:

- İç ve dış müşterilerin tanımlanması,
- Müşterilere sunulan hizmetlerde ortaya çıkan ihtiyaç ve beklentileri belirleyebilmek için sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Müşteriden geri bildirim alabilmeyi garantileyen sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Başlangıç değeri olarak kullanabilmek amacı ile müşteri memnuniyetinin mevcut değerini ölçen sistematik bir sürecin oluşturulması.

İlk yılın sonunda, yönetici planlamaya yönelik gerçekleştirilmesi gerekli çalışmalarda ulaştığı noktaya göre değerlendirilir. İkinci yıl için belirlenen hedefler ise şöyle olabilir:

- Çalışanların Toplam Kalite metotları ve araçları ile ilgili eğitilmesi,
- Müşteriden alınan geri bildirime göre, müşterilerin öncelikli beklentilerini belirlemeye yönelik çalışacak takımların oluşturulması,
- Takımların önerilerinin pilot bölgelerde uygulamaya alınması, başarılı olması halinde standartlaştırılarak uygulamaya alınması.

Müşteri memnuniyetinin geçerli bir değerlendirme kriteri olabilmesi için; kullanılan bilgilerin güvenilir, gerçekçi olması ve yöneticilerin kontrol altında bulundurabileceği süreçlerden elde edilmesi gereklidir(Weber.A.J., 1995).

Sürekli Geliştirme

Toplam Kalitenin belirleyici özelliklerinden birisi; organizasyonları üretimin ve müşteri memnuniyetinin istenen düzeye çıkarılmasına katkıda bulunacak sistemleri ve süreçleri sürekli gelişmeye zorlamasıdır.

Bir organizasyonda süreç ve sistemlerin geliştirilmesine katılımı arttırabilmek için yapılacak şeylerden birisi; yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarında geliştirmeler yapabilmeleri için sorumluluklarını tamamlayan performans ölçütleri geliştirmektir. Yöneticilerin kaliteye yönelik gelişimleri uygulamalarına, bu bilgi ve uygulamaları diğer yöneticilerle paylaşmalarına göre değerlendirilmeleri de katılımı arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların de takım çalışmalarına ve işbirliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak ölçütler bulunmalıdır. Performans değerlendirme süreci, katılım ve paylaşımı güçlendirmelidir.

Politika Yaygınlaştırma

Japonların "Hoshin Kanri" diye adlandırdığı bu yaklaşımın terim anlamı "hedeflerin ve araçların yönetimi"dir(*Arçelik Performans Yönetim Klavuzu*, İstanbul 1995, s.14).

Politika yaygınlaştırması her seviyede ve her fonksiyonda hedefleri, gerekli faaliyet planlarını ve ilgili performans göstergelerini belirtir. Bu yaygınlaştırma içinde spesifik görevler belirli takımlara verilir ve böylece bunlar kişilere yıllık hedefler olarak kolayca dağıtılır. Bu, kişinin değerlendirilmesinde iş sonuçlarını ilgilendiren kısmını oluşturur.

Politika yaygınlaştırılması geleneksel yaklaşımdan farklı olarak sonuçlarla beraber bu sonuçlara ulaşılmada kullanılan yöntem ve araçlara da önem verir. Şirket içindeki iletişimi kolaylaştırırken, hedefler arasındaki tutarsızlıkları ortadan kaldırır.

Kısaca, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik gelişimlerle ilgili hedeflerin organizasyon içinde herkes tarafından anlaşılmasında en önemli araçtır

Politika yaygınlaştırılmasının amacı aşağıdaki gibidir:

1. Şirketin uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve organizasyon içinde tutarlı bir şekilde yaygınlaştırılan stratejilerin gelişmesini kolaylaştırmak.
2. Şirket içinde her düzeydeki çalışanın, kendi takımının kritik hedeflerinin ve bunlarla ilgili faaliyetlerin tanımlanması ve formüle edilmesi aşamasında yer almasını sağlamaktır.

Politika yaygınlaştırılmasının temel ilkeleri ise şöyledir:

Katılımcılık; çalışanların kendi işleri ile ilgili hedefleri ve öncelikleri belirlemesini öngören bir süreçtir. Çalışanlar, yöneticilerle beraber dikey onaylama süreci içinde yer alırlar. Yatay kontrol süreci ise değişik takımlar arasında hedefler ve önceliklerle ilgili ortak bir anlayış sağlamak için geliştirilmiştir.

Kişisel Girişimcilik ve Sorumluluk; politika yaygınlaştırılmasının katılımcı yaklaşımında hedefleri belirleme ve teklif etme, bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçların tespiti ve diğer ilgili takımlarla entegrasyon takımların kendi sorumluluğundadır.

Süreç Odaklı;hedeflere yönelik ilerlemeleri periyodik olarak değerlendirilerek yöntemler gözden geçirilmiş olur. Sonuçlar ile sonuçlara ulaşmak için gereken araç ve yöntemler arasında bir denge oluşturulur.

Sürekli Geliştirme; politika yaygınlaştırılması yaklaşımı belirli performans ölçütlerinde sürekli gelişme sağlayarak organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Görüşme; politika yaygınlaştırılması çevriminin başında formal bir görüşme söz konusudur. Bu hedeflerin belirlenmesi ve ardından gelen planlamalar için önemli bir aşamadır. Hedeflere yönelik ilerlemenin değerlendirilmesi, yetersiz kalan ilerlemedeki temel sorunların kaynakları ve bunları düzeltici faaliyetlerin planlanması bu görüşmeler sırasında yapılır.

3.6.2. Yönlendirme / Geri bildirim

Geri Bildirim Gücü, Herkesin ortak bir amaca ulaşması için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün en önemli parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu da daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.

Bir yöneticinin çalışanların performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur.

Görüşme Dönemleri, Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir.

Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmelidir. Performans dönemi içinde üç tür geri bildirim metodu kullanılmaktadır;

1. Anında Geri Bildirim: Çalışanın herhangi bir aktivitesi sonucunda hemen yapılan bildirimdir.
2. "Ara Görüşmeler: Performans dönemi içinde her iki ya da üç ayda bir, o güne kadar yapılan geri bildirimler göz önünde bulundurularak çalışana performansı ile ilgili geri bildirimde bulunmaktır.
3. Yılsonu Performans Değerlendirilmesi: Planlanmış, amaçları belirli, hem çalışana hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği geri bildirimdir. Eğer, çalışanın performansının anında değerlendirilmesi ve anında görüşmeler yapılıyorsa, yıl sonunda yapılan değerlendirme daha etkin olacaktır.

Görüşme Sürecinde Sorumluluklar,Görüşmenin verimli geçmesi ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafın da toplantılara hazırlanması gerekir. Bu hazırlanma geri bildirimi de kolaylaştıracaktır.

3.6.3. Değerlendirme

Yıl sonu Performans Değerlendirmesi; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Çalışanın ve yöneticinin beraber katıldığı yıl sonu görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması ve ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları metoduna bir girdi olarak alınır. Çalışan içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.(Benson,W.,Kappus,E., op.cit.,s. 154)

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem içine işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerin oluşturulmasında kullanılır.

Klasik piramit organizasyonlarda çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri düşünülemez. Ancak toplam kalitenin yerleşmeye çalıştığı ortamlarda yöneticilerin oynaması gereken rol liderlik ve danışmalıktır. Bu anlamda, çalışanlarına liderlik hizmeti sunan yöneticinin iç müşterileri elbetteki çalışanlardır ve onlardan alınacak geri bildirim hem yönetim sürecini geliştirmede kullanılabilecek önemli bir araç olacaktır, hem de yöneticilerin liderlik ve danışmanlık rollerindeki performanslarını değerlendirmede kullanılabilecektir.

Aynı bakış açısı ile, organizasyonlar içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri-tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda departman içi ve

departmanlar arası eş düzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm bölümlerde uygulanmalıdır.

İç müşterilerin birbirini değerlendirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir nokta; organizasyon içinde hissedilir bir güven duygusu oluşmadan kesinlikle astların ya da eş düzeydekilerin birbirini değerlendirmemesi gerekir. Gerekli güven oluşmadan başlayan gelişkin olmayan değerlendirmeler kişiler arasında yanlış anlamalara, endişelere yol açabilir ve bu da kalite yolunda oldukça büyük bir geri adıma sebep olabilir. Ayrıca bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve ölçme sistemlerinin oluşturulması ve test edilmiş, gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Zamanla bu değerlendirme, iç müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini ölçmede ve kaliteyi geliştirmede kullanılan önemli bir araç haline gelecektir.(Weber,A.J., op.cit.,s.68)

3.6.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük önem taşır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalarına göz yummadıklarını belirtmişlerdir. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulmaması için de gösterilmektedir. Toplam kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemli hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile beceri kazanabilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedilemez.

3.7. Performans Yönetiminin Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi

Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir (Keegan, Eiler ve Jones,1989):

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

İşletmelerin belirli dönemlerde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin değerlemesinde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri:(1)Müşteri tatmini, (2)Kalite, (3)Maliyet, (4)Karlılık ve (5)Esneklik olarak sıralanmaktadır (Smith, 1995). Ayrıca Gallup tarafından yapılan bir araştırmada en çok kullanılan kritik başarı faktörü sorusuna verilen cevapta şu sıralama ortaya çıkmıştır: (1)Müşteri hizmetleri, (2)Mamul/hizmet kalitesi, (3)Operasyonel etkinlik, (3)İletişim ve bilgi teknolojisi, (4)Esneklik ve uyum sağlayabilme, (5)Yenilik, (6)Pazara girme hızı ve (7)Diğer faktörler (Blocher, Chen, Cokıns ve Lin, 2005). Bu kritik başarı faktörlerinden müşteri hizmetleri, pazara girme hızı ve yenilik, farklılaştırma stratejisi ile ilgili iken; operasyonel etkinlik, maliyet liderliği stratejisi ile ilgilidir. Tüm ölçülerin bir kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir performans ölçüsü, kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilemez ise, ifade edilemeyecektir ve işletmenin stratejik amaçlarını da desteklemeyecektir. Tüm performans ölçülerinin üretim süreci ile ilişkilendirilmesi gerekir. Üretim süreci ile bağlantılı olmayan bir ölçü ifade edilemeyecektir ve kontrol edilemeyecektir (Beischel ve Smith, 1991)

Çizelge 3.1. Performans Yönetiminin Kritik Başarı Faktörleri (Bourne,Smart ve Hudson, 2001)

Kalite	Süre	Esneklik	Finans	Müşteri Tatmini	İnsan Kaynakları
∗ Ürün performansı ∗ Dağıtım güvenirliliği ∗ Atık ∗ Güvenirlilik ∗ Yenilik	∗ Tedarik süresi ∗ Dağıtım güvenirliliği ∗ Süreç süresi ∗ Verimlilik ∗ Çevrim süresi ∗ Teslim hızı ∗ İş gücü etkinliği ∗ Kaynak kullanımı	∗ Üretim etkenliği ∗ Kaynak kullanımı ∗ Hacim esnekliği ∗ Yeni ürün tanıtımı ∗ Bilgisayar sistemleri ∗ Maliyet ∗ Gelecekteki büyüme ∗ Ürün yenilikleri	∗ Nakit akışı ∗ Pazar payı ∗ Genel giderlerin azaltılması ∗ Envanter performansı ∗ Maliyet kontrolü ∗ Satışlar ∗ Karlılık ∗ Etkinlik ∗ Ürün maliyetlerinin azaltılması	∗ Pazar payı ∗ Hizmet ∗ İmaj ∗ Müşteri ile bütünleşme ∗ Rekabetçilik ∗ Yenilik ∗ Dağıtım güvenirliliği	∗ Çalışanlar arasındaki ilişkiler ∗ Çalışanların katılımı ∗ Çalışanların becerileri ∗ Öğrenme ∗ İş gücü etkinliği ∗ İş yaşamının kalitesi ∗ Kaynak kullanımı ∗ Verimlilik

3.8. Performans Yönetiminin Başarısız Olmasının Sebepleri

Performans yönetim sistemlerinde sorunlar yaşamayan işletmelerin sayısı çok azdır. İşletmelerin, genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak şunlar belirtilebilir (Artley, Stroh, 2000):

1. Çok fazla veri ile ilgilenilmesi,
2. Kısa döneme odaklanılması,
3. Raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması,
4. Verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması,
5. Yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanılması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi),
6. Çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması,
7. Yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir),
8. Rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
9. Gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması,

10. Ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık (Ölçütlerin işletmelerin stratejik plânları ile bağlantısı kurulmalı ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmelidir.),
11. Ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi,
12. Müşterinin ihmal edilmesi,
13. Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması,
14. Performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılmaması.

3.9. Performans Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Literatür incelendiğinde performans yönetim sisteminin tasarımında dikkate alınması gereken faktörler Çizelge 3.2'de belirtilmiştir.

Çizelge 3.2. Performans Yönetim Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

i.	Ölçütlerin, işletmelerin stratejileri ile bağlantısı kurulmalıdır.
ii.	Finansal olmayan ölçütler kullanılmalıdır.
iii.	Ölçütlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.
iv.	Ölçütlerin kullanılması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
v.	Ölçütler hızlı bir biçimde geri bildirim sağlamalıdır.
vi.	Ölçütler basit bir kontrol aracı olarak değil de sürekli gelişmeyi sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
vii.	Tüm ilgili boyutların ölçümüne olanak sağlanmalıdır.
viii.	Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
ix.	Ölçütler, işletmelerin amaçları ile tutarlı olmalıdır.
x.	Performans ölçütleri işletmelerin stratejisi doğrultusunda oluşturulmalıdır.
xi.	Her bir ölçütün amacı açık olarak belirlenmelidir.
xii.	Performansın düzeyinin belirlenmesi için veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
xiii.	Müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler performans ölçütlerinin belirlenmesi aşamasında katkıda bulunmalıdırlar.
xiv.	Süreç; gözden geçirmeye olanak sağlamalı, ölçütler; koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
xv.	Objektif performans kriterleri, subjektif performans kriterlerine göre tercih edilmelidir.
xvi.	Oranlara dayalı performans ölçütleri, mutlak sayılara dayalı performans ölçütlerine tercih edilmelidir.

Kaynak. Beamon ,1999; 276; Hudson vd. 2001; Neely vd., 2000; Neely vd,1997 Neely vd.,1995, Bourne vd,2000 Neely vd., 2000, 1130 içinde Maskel 1989; Neely vd.,1995; 97, içinde Globerson,1985

Hudson vd.(2001) literatür araştırmaları sonucunda, performans ölçümlerinin kritik karakteristiklerini; stratejiden elde edilmesi, net bir amaç ile açık olarak tanımlanması, konuyla ilgili olması ve sürdürülmesinin kolay olması, hızlı ve doğru geri bildirim sağlaması, stratejik amaçlara işlemlerin bağlantısını sağlaması ve sürekli gelişimi sürdürmesi olarak altı sınıfta özetlemişlerdir (Hudson vd, 2001).

Performans yönetim sistemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken bir nokta da, kullanılacak ölçütlerin sayısının belirlenmesidir. İşletmelerde az sayıda ölçüt kullanılması ile performans ölçümleri daha iyi belirlenebilmektedir (Gunasekaran vd, 2001). Çok fazla ölçütün olması, çok fazla sayıda rutin verinin oluşmasına neden olmakta ve üst yönetimin dikkatini işletmenin başarısı için kritik önemde olan birçok ölçüme odaklanmasını önleyebilmektedir (Artley, Stroh, 2000). Ayrıca tek bir ölçüt tüm bölümler ve konumlar için uygun olmamaktadır. Ölçütlerin, kuruluşlar arasında farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır. İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler, bu nedenle performans ölçütleri de dinamik olmalıdır (Hudson vd. 2001 içinde Maskell, 1989). Performans ölçütleri, işletmeler arasında ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermelidir. Bir işletme için bugün önemli olan bir performans ölçütü belirli bir süre sonra önemini kaybedebilmektedir

4. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD)

4.1. Tanımı ve Mimari yapısı (müşteri ,finans vb perspektif...)

Bu bölümde; BSC'nin tanımı, nasıl kullanıldığı, yararları, limitleri ve niçin bir analitik araç olarak seçildiğine yer verilmektedir.

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

Kurumsal Karne (Balanced Scorecard): İşletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, performans yönetim sistemine strateji tabanlı bir yaklaşımdır. Temel stratejik faaliyetler ve nihai amaç olan finansal değer yaratma arasında bağ oluşturmaktadır (Frigo, 2002:6: Kaygusuz, 2005'den).

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996)'da yayımladıkları kitaplarında "The Balanced Scorecard" olarak tarif ettikleri ve tasarladıkları bir yönetim sistemidir. BSC, ölçüleri 4 kategoride ele alarak, hedef gelecekteki performansın yanı sıra şimdiki performansı yönlendirmede kullanılır. Bu 4 ölçü kategorisi:

- Finansal Performans,
- Müşteri Bilgisi,
- İçsel iş süreçleri ve,
- Öğrenme ve büyüme olarak adlandırılır.

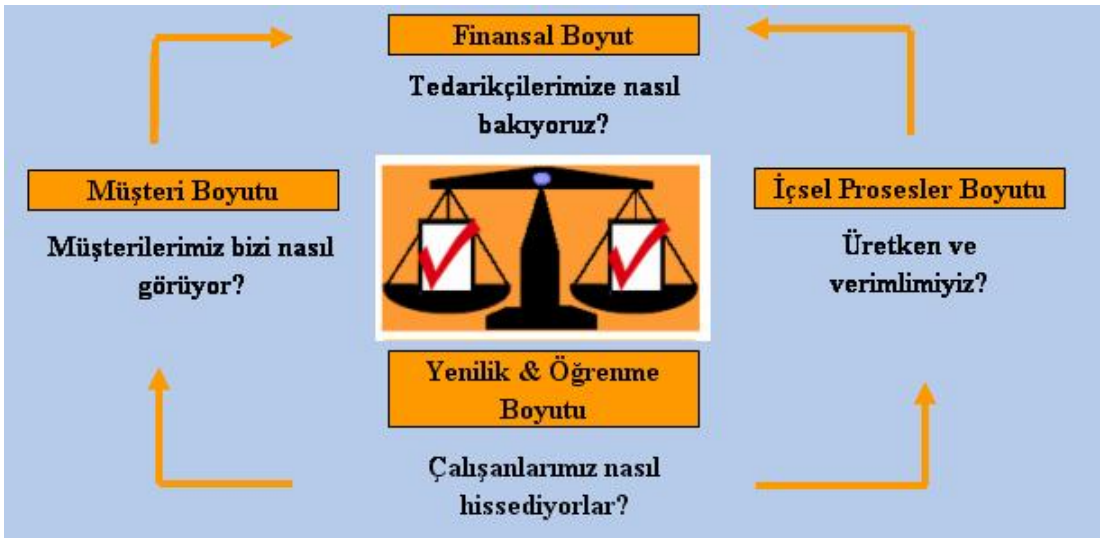
  Daha spesifik olarak; organizasyon:

- Kaynak sağlayan nasıl bakıyoruz?

- Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- Üretken ve verimli miyiz?
- Mükemmelliği zaman içerisinde sürdürebilir miyiz? Diye düşünür.

Organizasyon bu 4 kategoride hızı aynı anda koruyarak bir çeşit stabilite ya da denge elde eder. Şöyle bir anlayış vardır ki; organizasyon, problemleri bu 4 kategoride incelemedikçe yaşayamaz. Örneğin, bu tür insiyatiflerin şirketin beklenen kar ve nakit akışına olan etkisini insiyatifi destelemek için gerekli iş süreçleri ve insan kaynakları ve insiyatifleri tamamlamak içini yürütme yetkinliklerini düşünmeden, müşteriye sürekli bir şekilde çekici gelinmesi öngörüsüzlük olabilir.

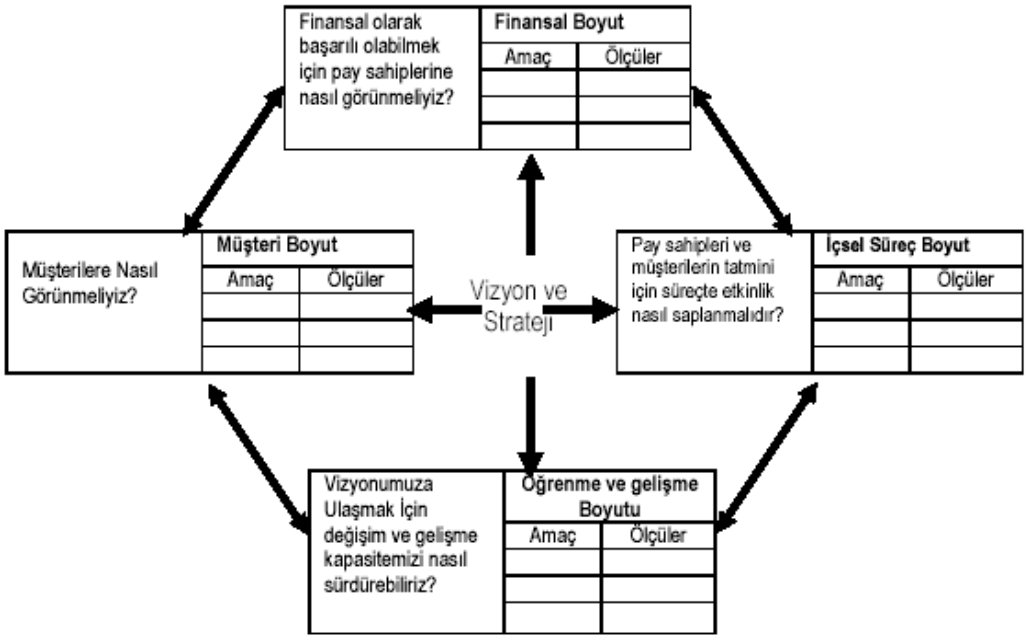
BSC'nin amacı; bireysel, organizasyonel ve bölümler arası hedefleri şirketin misyonu ve vizyonu ile paralel hale getirmektir.



Şekil 4.1. Balanced Scorecard'ın Bileşenleri. (Givens, L. R., 2000)

4.2 BSC'nin Perspektifleri

Kurumsal Karne, şirket yönetimini Şekil 4.2'de gösterilen dört boyutta ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler.



Şekil 4.2. Kurumsal Karne'nin Strateji ile olan ilişkisi
(Kaplan and Norton 2001a)

4.2.1. Finansal boyut:

Balanced Scorecard'a göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir: işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, maliyetin düşürülmesi, vb.

Finansal boyut, "işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir" ve "finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır" soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen

neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir(Choe, Haddad ve Wilson, 1997). Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumun ölçülebilen sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle Kurumsal Karne, finansal boyutu olduğu gibi kullanmaya devam eder. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır(Kaplan ve Norton, 1996a). Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, (1)Hızlı gelişme aşaması, (2)Devam aşaması ve (3)Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996b).

Hızlı gelişen işletmeler, hayat döngülerinin ilk aşamasındadırlar. Bu işletmeler, yeni mamul/hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerin yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, global ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için mantıklı yatırımlar yapacaklardır. Devam aşamasında yer alan işletmeler için yeni yatırımlar cazip haldedir. Ancak, yatırımın getirisinin çok yüksek ve hızlı dönüş özelliğine sahip olması gerekir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ve muhtemelen bu payı yıldan yıla çok az geliştireceği beklenir. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeyi devam ettirici yatırımlardır. Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler, ilk iki aşamada yaptıkları yatırımın getirilerini beklemektedirler. Bu işletmeler, artık teçhizat ve kapasitenin devamlılığı dışında mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya

yeni kapasiteye yönelik önemli yatırımları taahhüt edemez. Esas amaç, nakit girişlerinde artışı sağlamaktır. Bu üç aşamada finansal amaçlar, işletme için oldukça farklıdır.(1)İlk aşamada finansal amaçlar, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni mamul/hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir.(2)İkinci aşamadaki finansal amaçlar arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçüler yer alacaktır. (3)Son aşamada finansal amaçlar, nakit girişini vurgulamaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada kapasite artırıcı harcama yapılmaz. Finansal boyut, Kurumsal Karne' de diğer boyutlar ve işletme stratejisi ile ilişkili gösterilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 4.1'de üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 4.1. Kurumsal Karne Finansal Boyut (Kaygusuz, 2005)

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜLER**
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Birim müşteri maliyetinin azaltılması	Müşterilerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

4.2.2. Müşteri boyutu:

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. Ölçüler olarak müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri talep adedi vb. alınabilir.

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir.

Müşterilere "değer sunma" konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur (Kaplan ve Norton, 1992). Bugünkü anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili (1)Müşteri tatmini, (2)Müşteri sadakati, (3)Müşterinin elde tutulması ve (4)Müşteri karlılığı ve (5)Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001). Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen Pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriyi elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir (Kaplan ve Norton, 1996b).

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak "değer önerilerini" belirlemek, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, Kurumsal Karne'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür (Kaplan ve Norton, 1996a). Unutulmamalıdır ki, eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere "değer sunmanın" gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak

görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 4.2. üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 4.2. Kurumsal Karne Müşteri Boyutu (Kaygusuz, 2005)

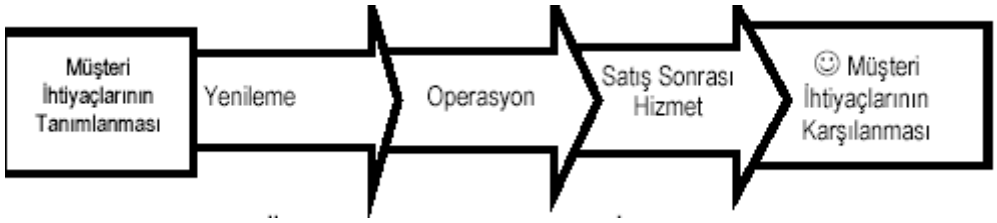
MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜLER**
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin arttırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış.
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması.
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunulan müşteri sayısı.
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim yüksek kalite, düşük fiyat.
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi.

4.2.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir.

İçsel süreç ve geliştirme boyutu, "mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz" sorusu ile şekillenmektedir. Kurumsal Karne'de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır? Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: Kaygusuz, 2005). Bu boyut,

müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır (Choe, Haddad ve Wilson, 1997: Kaygusuz, 2005). İçsel süreç boyutu, klasik ve Kurumsal Karne yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır(Kaplan ve Norton, 1996a): İlk ayrım noktası, klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır.Ancak Kurumsal Karne, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İçsel süreç amaçları, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular. İkinci ayırım noktası, Kurumsal Karne'nin yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir. İçsel sürecin işleyişi, Şekil 4.3. üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Kurumsal Karne Şirket İçi İşlemler (Kaygusuz, 2005)

Her işletme, müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için bir dizi farklı işlem uygulayacaktır.. Yukarıdaki şekilde Kurumsal Karne'nin içsel süreci gösterilmektedir. İşletmenin iç değer zincirinde, Kurumsal Karne açısından üç temel işlem yer almaktadır: (1)Yenileme, (2)Operasyon ve (3)Satış sonrası hizmetler. Bu üç sürecin başlangıç noktası, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve bitiş noktası ise, müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp

bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır. Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, Kurumsal Karne'de finansal ve müşteri boyutları ile değerlendirilecektir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 4.3. üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 4.3. Kurumsal Karne Şirket İçi İşlemler Boyutu (Kaygusuz, 2005)

İÇSEL SÜREÇ BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜLER**
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanın azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İş gören anketleri

4.2.4. Öğrenme ve gelişme boyutu:

Hiyerarşide dördüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve sistemlerini geliştirmek, personelin tatmini vb. ölçüler ele alınabilir. Şirketler bazında ölçüler değişmektedir. Genellikle çoğu şirkette bulunan yüzlerce günlük ölçülerin dışında, Kurumsal Karne ölçüleri olarak 16-25 adet stratejik içerikte ölçü saptanabilir. Kurumsal Karne, yine, şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirebileceğini de öngörmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri

sorusu ile şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, müşteriler için "değer yaratma" ve "değer sunma" konularında devamlılığı garanti edecekler mi? Müşteri ve içsel süreç, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir (Tatikonda vd., 1998). Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir (Kaplan ve Norton, 1992) Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan faktörleri tanımlar. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır (Kaplan ve Norton, 1993). Bu boyut, işletmeye gelecek için hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedenledir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a:127):(1)Çalışanlar (2)Organizasyonel süreç ve (3)Sistemler. Kurumsal Karne'deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin

uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır (Kaplan ve Norton, 1993). Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Çizelge 4.4 üzerinde gösterilmektedir.

Çizelge 4.4. Kurumsal Karne Öğrenme ve Gelişme Boyutu (Kaygusuz, 2005)

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
AMAÇLAR	**ÖLÇÜLER**
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi	Çalışan tatmini Çalışan devir hızı
Çalışanlar motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

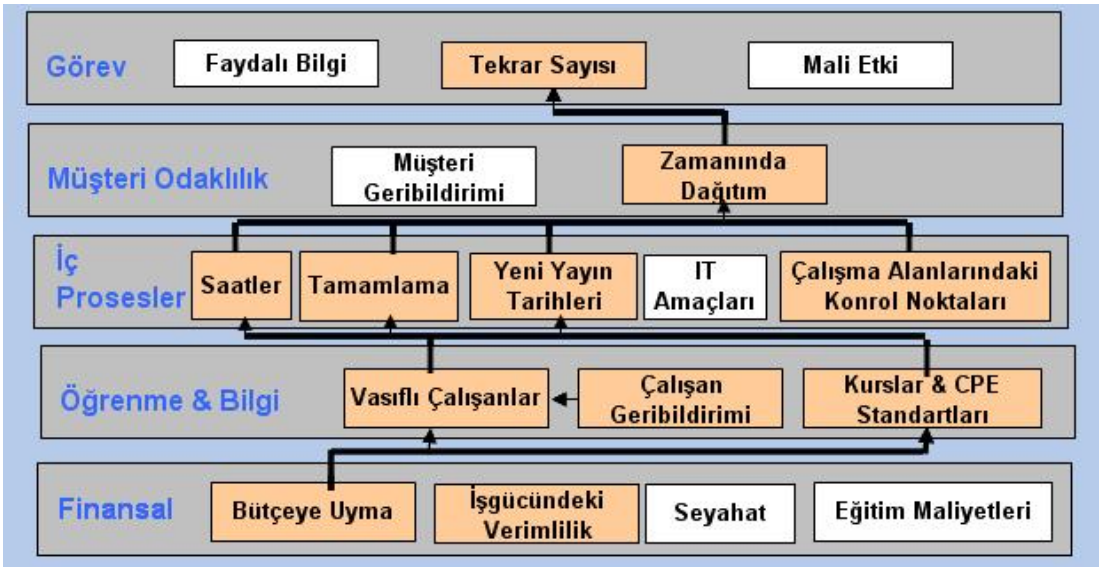
4.3 BSC'yi kimler kullanır?

BSC orijinal olarak özel sektör için tasarlanmıştır. Norton and Kaplan (1996) özellikle değişimi başarılı bir şekilde yönetmek için BSC'yi kullanan 5 şirketin pozitif deneyimleri üzerine yazmışlardır: Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance, ve Kenyon Stores. Ayrıca, ilk adapte eden şirketlerden Mobil, CIGNA, Brown & Root, ve Chemical Bank; anti-merkezleşme, dönüşüm, karlı birleşmeler, ve kaynak kullanımı için BSC'yi kullandılar (Kerr, 2002).

Mobil, 1993-1995 yılları arasında kendi sektöründe karlılıkta sonunculuktan birinciliğe yükseldi ve sonraki 4 yıl bu sırasını korudu (Berkman, 2002). CIGNA; 1997'de stok fiyatlarını hissebaşına $59'dan $205'a çevirdi.

Brown & Root; şirketi kaybetmekten karlılıkta ve büyümede birinci sıraya getirdi. Chemical Bank; 1993'ten 1998'e karını 20 katına çıkardı (Kerr, 2002). Konu kuruluşları da BSC'ye bir performansı ölçme ve yürütme yolu olarak görmektedirler.

Esasen, Texas eyaleti denetçi ofisi BSC'yi maliyeti düşürmek ve zamanında raporlamayı artırmak için kullanmıştır(Kerr, 2002).



Şekil 4.4. Texas Eyalet Denetçi Ofisinin Kurumsal Karne'si ve Neden Sonuç İlişkisi (Kerr, D. L. 2002)

California eyalet üniversitesindeki(CSU) birçok kampus, stratejik planlama süreçlerine BSC'ın bir çeşidini dahil etmişlerdir. Bu kampusler; Chancellor's Office, CSU Chico, CSU Fullerton, CSU Long Beach, CSU Northridge, Cal Poly Pomona, CSU San Bernardino, CSU San Jose, Cal Poly San Luis Obispo, CSU San Marcos, ve CSU Stanislaus. Bunlardan hepsi değil fakat birçoğu; kampusün tamamında değil de kampusün bir bölümünden veya alanında BSC'yi kullanmayı seçmişlerdir.

Birçoğu da, bir bölüm ya da birimi BSC programlarının pilot uygulama alanı olarak seçmişlerdir.

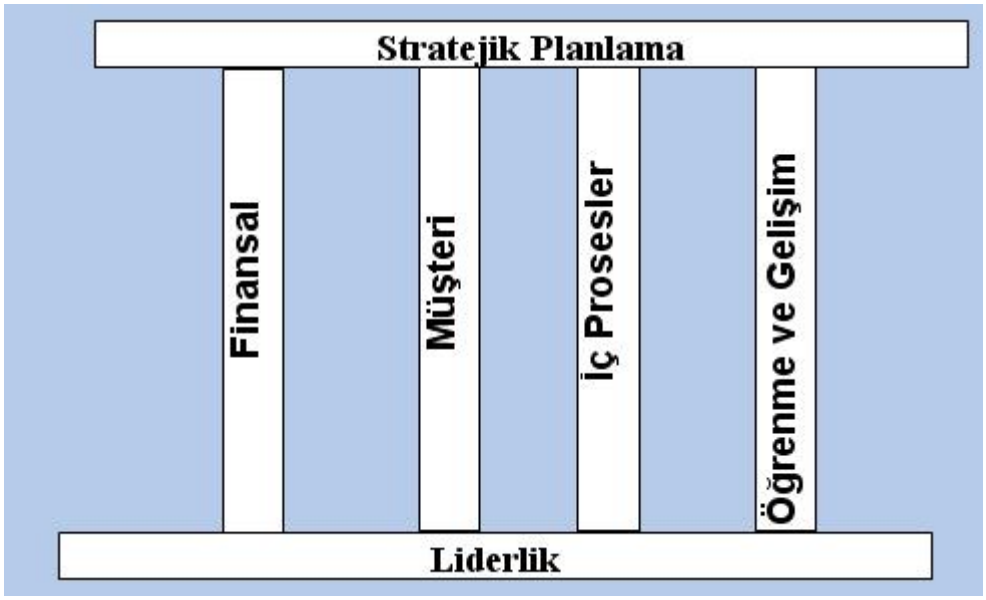
4.4 BSC'nin yararları

BSC bir organizasyona birçok yarar sağlar. Örneğin; organizasyondaki amaç ve hedefler için sayılabilirlik(ölçülebilirlik-muhasebe)yaratır. Strateji ile performansı birleştirir. Gelişim sağlanıp sağlanmadığını tanımlamak için bir yol sağlar ve organizasyona gerekli ise ayarlama yapma şansı verir. Organizasyonlardaki insanların, yaptıkları işlerin sebep sonuç ilişkilerini anlamalarına yardım eder. Amaçların 4 kategorisi konsepti, çalışanlar ve yönetim için anlaması oldukça kolaydır. Herkesin şirket misyonunu vizyonunu ve organizasyon stratejilerini anlamasına yardımcı olur. Hedefleri açık hale getirir, çalışanların aksiyonların uzun vadeli etkilerini görmelerine yardım eder ve kendi katılımlarını anlamalarını sağlar. BSC; özellikle kamu kuruluşlarındaki kullanımı çok yeni olduğundan, başarısı veya başarısızlığı konusundaki yargılamalar için erken olabilir. BSC'nin basit veya karışık oluşu insanlara ve organizasyonlara bağlıdır. Basitliği; sadece 4 alanın incelenmesi gerekliliğinden gelir. Bir organizasyon BSC'yi kullanmaya devam ederken; daha kompleks ölçüler ve daha spesifik ya da yeniden tanımlanmış hedefler ve amaçlar ekleyebilir. Böylece, BSC, organizasyonla birlikte olgunlaştığı için, daha karmaşık hale gelebilir. Fakat bu karmaşıklık organizasyonun BSC'yi kullanma şekline bağlıdır. Diğer yapıların daha fazla alanı içermeleri sebebi ile bu alanlar kaçınılmaz olarak BSC'nin bir parçası olabilir. Örneğin; eğer bir organizasyon bir çok alanı takip etmek istiyorsa, o organizasyon bunu BSC ile gerçekleştirebilir.

Çizelge 4.5. Malcolm Baldrige Çatısı (APPA, 2001).

Değerlendirme Kriterleri		Puan Değerleri
1. LİDERLİK		90
1.1. Kıdemli Yöneticilerin Liderliği	45	
1.2. Liderlik Sistemi ve Örgüt	25	
1.3. Kamuya Karşı Sorumluluk/İşletme Aidiyeti	20	
2. BİLGİ VE ANALİZ		75
2.1. Bilgi ve Verilerin Yönetimi	15	
2.2. Rekabetçi Analiz ve Benchmarking	20	
2.3. İşletme Verilerinin Analizi ve Kullanımı	40	
3. STRATEJİK PLANLAMA		55
3.1. Strateji Geliţtirme	35	
3.2. Stratejilerin Uygulanması	20	
4. İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME VE YÖNETİMİ		140
4.1. İnsan Kaynaklarını Planlama ve Değerleme	20	
4.2. Yüksek-Performanslı Çalışma Sistemleri	45	
4.3. İşgören Eğitimi	50	
4.4. İşgören Tatmini	25	
5. SÜREÇ YÖNETİMİ		140
5.1. Ürün ve Hizmetlerin Tasarımı ve Sunumu	40	
5.2. Süreç Yönetimi: Üretim ve Teslimat	40	
5.3. Süreç Yönetimi: Destek Hizmetleri	30	
5.4. Tedarik Kaynaklarının Yönetimi	30	
6. FAALİYET SONUÇLARI		250
6.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları	75	
6.2. İşletme ve İşlemsel Sonuçlar	130	
6.3. Tedarik Kaynaklarının Performans Sonuçları	45	
7. MÜŞTERİ ODAKLILIĞI VE TATMİNİ		250
7.1. Müşteri ve Pazar Bilgisi	30	
7.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	30	
7.3. Müşteri Tatmininin Belirlenmesi	30	
7.4. Müşteri Tatmini Sonuçları	100	
7.5. Müşteri Tatmini Karşılaştırmaları	60	
TOPLAM PUAN		1000

APPA'nın stratejik değerlendirme modeli tam da bunu gerçekleştirmeye güzel bir örnektir. APPA'nın yayınlarında, *The Strategic Assessment Model, second edition* (2001), Malcolm Baldrige programının ögelerini bir araya getirir. Bunu gerçekleştirmek için SAM üç bileşene sahiptir. BSC'nin 4 perspektifi, miktarsal performans göstergeleri, ve bir organizasyonun her bir puancetveli perspektifindeki performans seviyesinin tayini için kalitatif(kalitesel) kriterler bulunmaktadır. SAM; Malcolm Baldrige'in puanlama rehber kategorilerinden "Liderlik" ve "Stratejik Planlama" ya daha çok(daha ince detaylarla) yer verir. "Liderlik"in SAM'in temeli gibi davranması beklenirken, "Stratejik Planlama" daha çok baş rehberlik gücüdür. BSC'nin perspektifleri bu ikisi arasında destek görevi görür.



Şekil 4.5. Stratejik Değerlendirme Modeli(SAM).

Ayrıca SAM-BSC perspektifleri, Malcolm Baldrige modelinden tanımlar içerir.

Finansal perspektif:

4.1 Organizasyonel performans analizi, Baldrige kategori,

4.2 Finansal ve Pazar sonuçları, Baldrige kategori,

7.2 Müşteri Perspektifi, Müşteri ve Pazar bilgisi, Baldrige kategori,

Müşteri perspektifi:

3.1 Müşteri ilişkileri ve tatmini , Baldrige kategori

7.1 İç süreçler perspektifi, ürün ve hizmetler süreçleri, Baldrige kategori

İç süreçler perspektifi:

6.1 iş süreçleri, Baldrige kategori

6.2 Tedarikci Süreçleri, Baldrige kategori

6.3 İnsan kaynakları sonuçları, Baldrige kategori

7.4 Yenilik ve öğrenme perspektifi, iş sistemleri, Baldrige kategori

Öğrenme ve Gelişim Perspektifi:

5.1 Çalışan eğitimi, yetişme ve gelişimi, Baldrige kategori

5.2 Çalışanın refahı ve tatmini, Baldrige kategori (APPA, 2001)

Böylece APPA'nın SAM'i gösteriyor ki; BSC diğer yapıları da içine alabilecek kadar dinç ve zindedir. Kaplan and Norton (1996) bir organizasyonun BSC'sinin nasıl liderlik ve stratejik planlamaya bağlı olduğunu açıklamışlardır. Ayrıca, diğer yapıların alanlarını da içine alır, hem de organizasyonel hissedarların anlayabileceği kadar basit kalmayı başararak organizasyonun anahtar alanlarına işaret eder ve oransal ve mantıksal bir şekilde anahtar hissedarlara yer verir.

4.5 BSC'nin Sınırları

Bazı idareciler, bu kavramın çok basit olduğu ve spesifik olarak liderlik ve stratejik planlama gibi diğer önemli alanlara işaret etmediği konusunda tartışma başlatmışlar. Diğer yapılardan, özellikle Malcolm Baldrige National Quality Award(Ulusal Kalite Ödülünü) kriteri özel sektör için 7 kategoriden oluşan daha geniş bir spekturumu kapsar. 1) Liderlik 2)Stratejik Planlama 3) Müşteri ve Pazar odaklanma 4) Ölçme, analiz ve bilgi yönetimi 5) insan kaynakları odağı 6) Süreç yönetimi 7) İş sonuçları. Diğer kamu sorumlu yöneticileri doğru uygulanmış bir BSC'nin ve etkili olduğu konusunda hem fikirdir, özellikle kamu kuruluşları için. Ölçüleri takip etme fikrinin liderlik eden göstergeler ve gerileten göstergelerin çok kompleks olduğuna dikkat çekmektedirler (Graham Kenny, 2003). BSC'nin işe yaramadığını iddia etmektedir.

BSC'nin 4 kategorisinin çok tuhaf olduğunu; "değişim ve öğrenme"'nin iç iş süreçlerine dahil edilmesi gerektiğini, hissedarların, müşterilerin yanı sıra dışarıda kaldığını düşünür. Graham, "yapının tamamen keyfi" olduğunu ve "kritik ve çok önemli bazı ölçülerin hemen hemen gözardı edildiğini" savunmaya devam etmektedir.

BSC'ye sahip olmayı talep eden organizasyonların BSC yapıları, orijinal BSC formatında değildir, buna göre gerçek BSC'de değildirler. Kenny; performans ölçümü için en iyi yolun, ölçüleri anahtar hissedarlara (örn; müşteri, çalışanlar, tedarikçiler ve ortaklar) göre kategorize etmenin ve ölçümleri birbirine bağlayarak yön vermenin olduğunu savunmaktadır. Ona göre; organizasyonlar bir Kurumsal Karne geliştirerek ("Balanced"'a odaklanmaktansa) sisteme daha iyi uyum sağlarlar.

4.6. Kurumsal Karne (BSC) Metodolojisi

Kurumsal Karne metodolojisi üç basamaktan oluşmaktadır. Bunlar:

- Basamak 1: Geriye dönük işletme verileri toplamak
- Basamak 2: Kurumsal Karneyi geliştirmek
- Basamak 3: Analiz etme ve muhtemel gelişmeleri önerme.

Basamak 1: Geriye dönük işletme verileri toplama

Bugünün ticaret ve iş süreçlerinin nasıl işlediğine dair veri topla ve bunun gelişiminin nasıl olduğu konusunda tarihsel(geriye dönük) veri elde et. Operasyonlar(işletmeler) bölümüne odaklanma olacaktır. Veriler aşağıdaki kişilerle yapılacak olan kalitatif görüşmelere dayanacaktır.

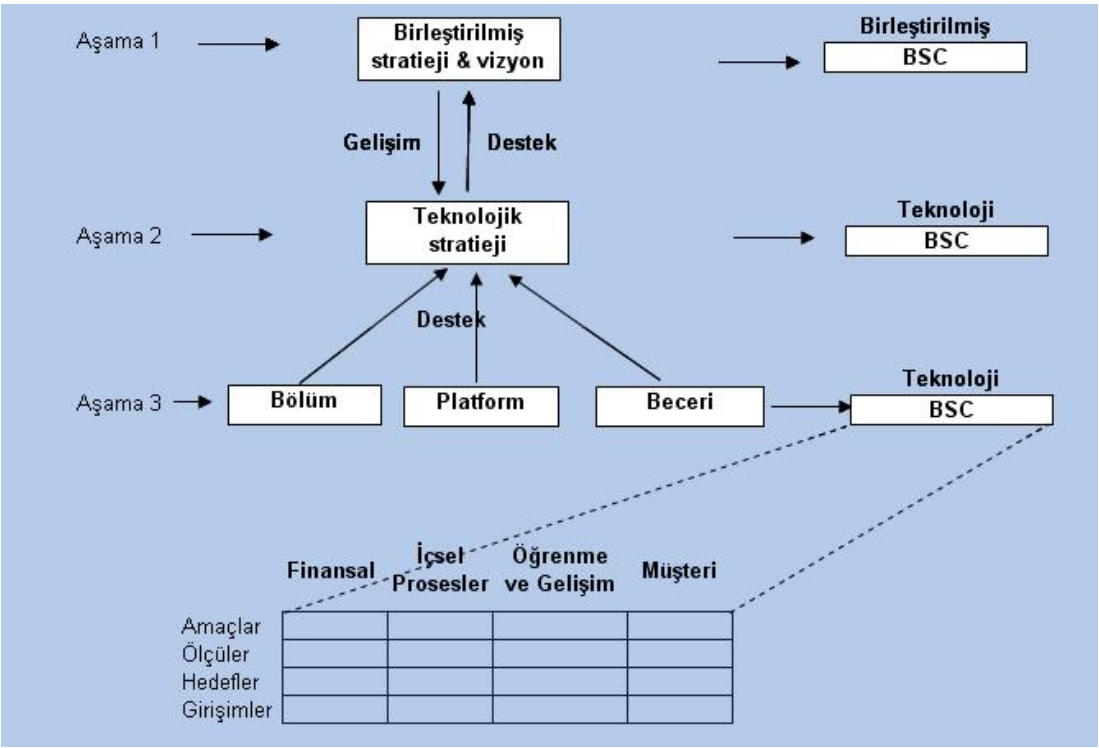
- Üst Yönetim,
- Bölüm Yöneticileri,
- Çalışanlar,

Bu görüşmelere dayanarak,

- Organizasyon şemaları,
- Süreç Şemaları,
- Problemin tarihsel tarifi geliştirilecek.

Basamak 2: BSC'yi geliştirmek

Bu metod üst yönetim ve bölüm yöneticisi ile yapılacak olan görüşmelere dayanacaktır. Şekil 4.6'da BSC'nin gelişiminin 3 basamağını göstermektedir.



Şekil 4.6 Balanced Scorecard'ın Gelişimi Sırasındaki Aşamalar (Knut H Mikalsen, 2003)

Her bir aşama, kendi "Balanced Scorecard"'ına sahip olacaktır, fakat alt basamakların üsttekileri desteklemesi için önemlidir. Bu üç aşamanın her birinde BSC'yi oluştururken, strateji haritalarının geliştirilmesi önemli olacaktır.

Aşama 1

Birleştirilmiş Strateji ve vizyon tanımlanacak ve geliştirilecektir. (Üst yönetim ile kalitatif görüşmeler yapılacak).

Temel sorular şunlar olacak;

- Şirketinizin temel amaçları nelerdir?
- Bu amaçlar nasıl ölçülebilir?

- Hedefler nelerdir?
- Hedeflere ulaşmak için hangi aksiyonlar alınmalıdır?
- Bu sorular BSC'deki 4 perspektif ile de ilintilidir.
- Finansal Perspektif (Ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?)
- İç Süreçler (Hangi iş süreçlerinde üstün olmalıyız?)
- Öğrenme ve Büyüme (Değişime ve gelişime olan yetkinliğimizi nasıl koruyabiliriz?)
- Müşteri (Müşteriye nasıl görünmeliyiz?)

Aşama 2

Üst yönetimle işletmeler yönetici ve multimedya software geliştirme müdürü ile belirlenecek ve inşa edilecektir. Sorular Aşama 1'dekilere çok benzer olacaktır. Fakat teknolojiye odaklanılacaktır.

Aşama 3

İşletme bölümünün stratejileri belirlenecek ve geliştirilecek(üst yönetim, işletmeler müdürü ve çalışanlarla yapılacak görüşmelerle). Sorular Aşama 1'dekilere benzer olacak fakat işletmeler departmanına odaklanılacak.

Basamak 3: Analiz Etme ve Muhtemel Gelişmeleri Önerme

Teknoloji stratejilerinin, bölüm stratejilerinin ve süreçlerin birleşik stratejilerinin ve süreçlerin birleşik strateji ve amaçları destekleyip desteklemediğini analiz et ve muhtemel gelişimleri öner. Bunu yapma metodu, kalitatif analizi yürütmek olacaktır;

- Bilişim sistemleri teknolojisi'nin ve süreçlerin toplam stratejiyi desteklemesi için nasıl geliştirilebileceğini belirle.
- Bilişim sistemleri teknolojisi'nin gereklilik spesifikasyonuna bir öneri oluştur.

BSC'de oluşturulan/geliştirilen hedefler ve inisiyatifler, teknoloji ve iş proseslerinin(süreçlerinin) her ikisi için muhtemel gelişimlerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

Aşama 4 Implementasyon planı

Kaplan and Norton 'un ve diğer günümüz ilgili teorilerini kullanan ve implementasyon için bir plan öner.

4.7 BSC'nin İmplementasyonu

Kaplan and Norton; strateji implementasyonu problemlerinin üstesinden gelmede BSC'nin implementasyonunu önerir (EK-1). Vizyon ve stratejiler aksiyon haline getirilemez, stratejiler kaynak ayrımına bağlı değildir ve geri bildirim taktikseldir, stratejik değildir. Ancak BSC çalışırken, implementasyon için ortak bir teori ya da model yoktur. Bazıları Kaplan & Norton'un ilk 4 perspektifden fazlasını kullanır, bazıları kullanmaz. Örneğin; bazıları insan odağı yada çevresel odak da eklediler. Kaplan & Norton, insan faktörünün bütün odak alanlarında bulunduklarına inandıkları için insan odağını kategorilere dahil etmemişlerdir.

Bu BSC'nin basamak basamak geliştirilmesinden kaynaklanıyor olabilir. BSC'nin oluşumu için ilk yapı modeli, Kaplan & Norton tarafından 1993'te tanıtıldı, Kaplan & Norton ölçümleri stratejiler ile birleştiren BSC oluşumu için 8 basamaktan oluşan bir sistem modeli kullandılar. Kaplan & Norton(1996b)'un yayımladıkları "Using the BSC as a Strategic Management System" adlı makalelerinde BSC'nin yapılandırılması 8 basamaktan 10 basamağa çıkmıştır. Yazarlara göre, 10 basamaktan sonra BSC stratejik yönetim sisteminin rutin bölümünde yer alır. Organizasyon içerisindeki iletişim, iş planında farklı birimleri takip eder ve BSC ile aynı çizgidedir. BSC'nin takibi yolu ile organizasyonda öğrenme, performans ve sapma değerlendirmeleri ile olur. Ancak, Kaplan & Norton(1996a) bunun göründüğü kadar kolay olamayabileceğini ifade etmişlerdir. Bu muhtemelen hafife alınmış bir

ifadedir. Çünkü; Kaplan & Norton yapısal ve organizasyonel problemlere sahip birçok başarısızlık vakası göstermişlerdir. Kitaplarındaki bir ekte(1996b) başka bir 10 basamaklı BSC modeli tanıtmışlardır. Bu model 1993'te tanıtılmış modelin geliştirilmiş şeklidir.

Eğer 1993'teki 10 basamak modelini daha sonraki basamakların 6'sı ile karşılaştırırsak, modellerin birbiri ile uyumlu olduğunu görürüz. Bunlar basamak 1,3,5,7,9, ve 10'dur. Basamakların sırasında değişiklik olmasına rağmen fark yeni basamaklardan gelir(2,4,6 ve 8). Ayrıca şu da çok ilginçtir ki, Kaplan & Norton'un yayınları BSC sistemlerini yapılandırılması için 3 ayrı model önerir.

Kaplan & Norton'un basamak basamak gelişim modelleri diğer araştırma bulguları tarafından da etkilenmiştir. Bu ayrıca BSC implementasyonu için de geçerlidir.

Kaplan & Norton, 8 basamaklı bir implementasyon modeli ile başlar ancak 1996b'deki yayınlarında başka bir 10 basamaklı model tanıtırlar. Bütün modeller için BSC'nin yapılanması ve implementasyonu için ortak bir teori eksiktir. Bu gözleme rağmen Kaplan & Norton nasıl başarılı strateji odaklı bir organizasyon oluşması konusunda prensipler geliştirdiler. Ancak bu prensipler "nasıl" olduğunu söylemekten çok stratejiyi başarılı bir şekilde implementasyonu için "ne"'yin önemli olduğunu söyler. Kaplan & Norton(2001c)'deki makalelerinde organizasyonların anahtar yönetim süreçlerini ve sistemlerini strateji ile paralel hale getirmek için "Kurumsal Karne"'yi nasıl kullandıklarını göstermişlerdir. Her bir organizasyon stratejik paralelliği ve odaklanmayı farklı yollarla, farklı adımlarla ve farklı sırada başarmalarına rağmen, sonuçta hepsi ortak bir prensip dizisi kullanır (Kaplan & Norton bu prensipler dizisine strateji odaklı organizasyon prensipleri adını verir).

Bu 5 prensip şunlardır:

1) Stratejiyi operasyonel terimlerle tanımlama
2) Organizasyonu strateji ile paralel hale getir
3) Stratejiyi herkesin günlük işi haline getir
4) Stratejiyi sürekli kıl
5) Değişim için liderliği mobilize et

1.prensipten söz ederken, Kurumsal Karnenin; stratejinin , büyüme stratejileri için kritik ögelerin detaylarını tanımlamaya yarayan BSC'nin ve strateji haritasının mantıksal mimarisine dönüşmesi yolu ile bütün organizasyon birimleri ve çalışanlar için ortak ve anlaşılır bir referans çerçevesi yaratmasını kasteder (Kaplan & Norton(2001c, 2001a)).

2.prensip. Organizasyonel performansın bölümlerinin ayrı ayrı performanslarının toplanmasından daha fazlası olduğuna işaret eder. Bölümler birbiriyle bağlantılı ve entegre olmalıdır. BS, sinerji yaratmak için beklentilerin neler olduğunu tanımlar. Ve bağlantıların oluşmasını sağlar. Bu, farklı birimlerin stratejilerinin farklı yönlere gitmesini engeller. Birçok organizasyon farklı fonksiyonlar arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlamakta güçlük çektiğinden beklenenin altındaki tutumlar strateji implementasyonunda önemli bir engel olabilir.

3.prensip: BSC'nin strateji hakkında organizasyonu eğitmek ve iletişimi sağlamak için kullanılması gerekliliği anlamına gelir. Değerli bilginin rakiplere sızması riskini beraberinde taşıyan organizasyonun tamamına limitsiz iletişime karşı şüpheci yaklaşımlar şöyle cevaplandırılmıştır. "Strateji uygulanmazsa stratejiyi bilmek çok az yarar sağlar. Diğer yandan eğer insanlar strateji hakkında bilgi sahibi değillerse uygulamak için hiç şansımız yok demektir". Bu aynı zamanda aktivitede bulunanların ortak bir hedef ve yön anlayışına sahip olduklarında gerçek gücün ortaya çıkacağına savunan Kotter (1996)'ın görüşleriyle de paralellik gösterir. Yazara göre, söz konusu olan yukarı-aşağı yönleri değildir, fakat yukarı-aşağı iletişimidir Kaplan and Norton (2001a, 2001c).

4.Prensip'i tanıtırken BSC'nin strateji yönetmek için "çift döngülü süreç" sunduğunu iddia etmişlerdir. Bu süreç 3 önemli süreci kullanarak taktiklerin yönetimi ile stratejilerin yönetimini birleştirir. İlk olarak organizasyonlar, strateji; BSC'yi potansiyel yatırım ve insiyatifleri değerlendirmek için bir ekran(ya da elek) olarak kullandıkları bütçe sürecine bağlarlar.

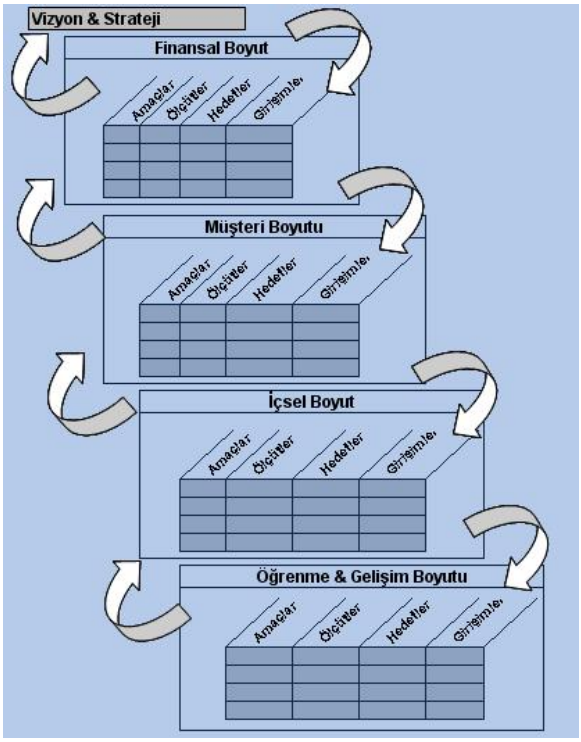
BSC'nin uzun vadeli hedefleri kısa vadeli eksik optimizasyonundan korumaya çalışması gibi, bütçe süreç, kısa vadeli finansal performansı yakalayabilmek için uzun vadeli inisiyatifleri baskılardan korumalıdır. 2. basamak; stratejiyi gözden geçirmek için basit bir yönetim toplantısı öne sürerek, stratejiyi

sürekli bir proses haline getirmektir. Bilgi, geri bildirim sistemleri, yeni yönetim toplantılarını desteklemek için değiştirilir. Son olarak öğrenme ve strateji için bir süreç yavaş yavaş gelişir. Başlangıç BSC, stratejiye ilişkin bir hipotez tanıtır. Formülasyon zamanı geldiğinde uzun vadeli finansal başarı elde etmek için beklenen aksiyonun en iyi tahmini yapılabilir. Kurumsal Karne'nin tasarım süreci, açık stratejik hipotezin sebep-sonuç bağlantılarını kurar. Kurumsal Karne, hipotezi aksiyona çevirirken ve geribildirim sistemi gerçek sonuçları raporlamaya başladığında bir organizasyon strateji hedefini test edebilir. 5.Prensipte; "Liderlik Yolu ile değişimi mobilize et" Kaplan and Norton (2001a), ile 4 prensibin BSC aracına, yapıya ve sürece odaklanarak stratejiyi desteklediğini iddia eder. Ayrıca, sorumlu yöneticinin aktif olarak yer almasının, tek başına en önemli şart olduğunu savunurlar. Eğer üst yönetim sürecin aktif lideri değil ise değişim oluşmaz, strateji implementasyonu gerçekleşemez ve atılım yaratacak bir performans şansı yitirilir.bir zaman sonra, yeni bir yönetim sistemi yavaş yavaş gelişir: bu, yeni kültürel değerleri ve süreçleri yeni yönetim sistemine kurumsallaştıran(adapte eden) bir stratejik yönetim sistemidir. Bu aynı zamanda dönüşümsel değişimin nasıl oluştuğunu tarif eden Kotter (1996) ile paralel bir düşüncedir. Zararı karşılama ve kaynak tahsisi gibi geleneksel süreçleri, stratejiyi tarif eden BSC ile birleştirerek bir stratejik yönetim sistemi oluşturulur. Dahası, yazar stratejinin fırsatlar ve tehditlerdeki değişim ve kaymaları yansıtan sürekli bir süreç olması gerekliliğini iddia eder. Burada, yeni stratejinin organizasyonuna entegrasyonunun gelecek olan ilerlemelere bir bariyer teşkil etmeyeceği konusu önemlidir.

4.8. BSC'nin Mimari Yapısı

Kaplan ve Norton (2001a) yapılandırmasını; yakın zaman hedef ve aktivitelerini şirketi, rakiplerinden farklı kılan ve uzun vadeli müşteri ve ortak değeri yaratan itici güçleri belirleyen bir süreç olarak tarif eder. Süreç; stratejiyi ortakların ve müşterilerinin perspektifinden açıkça tanımlayarak yukarıdan aşağıya olacak şekilde başlar. Başka bir deyişle Kurumsal Karne'nin kısa vadeli amaç ve aktiviteleri tanımladığı kabul edilir. Bunlar; organizasyonu rakiplerinden farklı kılan ve uzun

vadeli müşteri ve şirket sahibi değeri yaratan itici güçlerdir. Büyüme ve üretkenlik(verimlilik) için finansal amaç ve hedefler tanımlandığında, şu soruyu sormalıyız: "Gelir büyümesi daha karlı ürün ve hizmetler oluşturacak hedef müşteriler kimlerdir? Hedefleri-Amaçları nelerdir ve başarıyı onlarla nasıl ölçebiliriz?" Müşteri perspektifi ayrıca; şirketin kendi çekiciliğini korumak ve hedef müşteriler ile ilişkileri derinleştirmek için nasıl farklılaştığını tanımlayan değer önerilerini de mutlaka içermelidir. Müşteri ve finansal perspektiflerde tanımlı ölçümler, bunun içsel olarak nasıl başarılacağını açık olarak tarif etmemelidir. Müşteri ve finansal perspektiflerdeki amaçları başarmak için gerekli aktiviteleri tanımlayan ürün, tasarım, pazarlama gelişimi, satış, hizmet ve üretim gibi içsel süreçlerdir. 4. perspektif : öğrenme ve büyüme; iç iş süreçlerinin organizasyon alt yapısına dayanan yeni ve farklı bir yolla yürütülmesi için baskı yapmalıdır. Organizasyon alt yapısı: yetenekler, yetkinlikler ve çalışanların bilgisi, kullandıkları teknoloji ve çalıştıkları iklim bir başka deyişle; Kaplan and Norton (2001a) öğrenme ve büyüme faktörleri diye adlandırdığı faktörlerdir.



Şekil 4.7. BSC'nin Mimari Yapısı (Kaplan and Norton 2001a,)

BSC'nin mimarı; istenen finansal ve müşteri sonucu ile başlayan ve sonra değer önerisine, iş süreçlerine ve değişimin itici güçleri olan altyapıya geçen bir yukarıdan-aşağıya mantığına sahiptir. İtici güçler ve istenen sonuçlar arasındaki ilişki stratejiyi tanımlayan hipotezi oluşturur. Yukarıdan aşağıya yaklaşımı BSC'nin ortaya atılması ile değişmiştir. Mouritzen ve arkadaşları (1996) eleştirilerini merkezdeki güce doğru atılan geri adımla ilgili büyük risk gördükleri bu alana yöneltmişlerdir. Mouritzen ve arkadaşları (1996), BSC'nin merkezden dağıtılmış güç bilgisini hesaba katmadığını savunur.

4.9. BSC Kullanılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

BSC'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. BSC'nin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır.

Bu on kural şunlardır:

- BSC standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- Strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. Kurumsal Karne'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde Kurumsal Karne'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
- Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- BSC bir sistem sorunu değildir, Kurumsal Karne'nin kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.

- Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.
- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.
- Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçülere de yer verilmelidir.

BSC uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

4.10. BSC Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Eleştiriler

Bir performans ölçüm sistemi olarak BSC planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. Kurumsal Karne'nin özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engellerle ortaya çıkabilir. Bu engeller:

- Tasarım ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri,
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları,
- Tasarım ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.

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

BSC, Toplam Kalite Yönetimi'nde uygulanan sebep-sonuç ilişkisi, süreç planı gibi diyagramlar ve benzer araçları kullanır. BSC, Uluslararası Kalite Güvence Standardı olan ISO 9001'in kurulması sırasında gerekli olabilir. İşletmeler başarıya ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi, Faaliyete Dayalı Maliyetleme (ABC), Reengineering

gibi çeşitli modeller uygulamaktadırlar. Söz konusu modeller işletmelerin fiziksel olmayan varlıklarını ölçmede yeterli değildir. Klasik performans ölçümü, sonuçları muhasebe modellerinin kullanıldığı finansal raporlardan alırlar. Toplam Kalite Yönetimi performans ölçümünde BSC'den yararlanabilir çünkü aynı araçları kullanır. Toplam Kalite Yönetimi ve ABC gibi modeller BSC ile uyumlaştırılarak kullanılabilirler.

BSC "ne yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermesine rağmen "nasıl yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermemektedir. Bu yüzden Kalite Fonksiyon Göçerimine (Quality Function Deployment –QFD) ihtiyaç vardır.

Rekabet edebilmek, kahramanlık göstermek için organizasyonlar maddi varlıklarından çok fiziki olmayan, entelektüel varlıklarını ortaya koymak ve değerlendirmek durumundadırlar. Eğer firmalar; kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almazlarsa gerçek değerlerini ölçemezler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılması uzun dönem için çok önemlidirler. BSC firmaların fiziksel olmayan varlıklarını değerlendirmeye alır. Dolayısıyla BSC stratejinin yönetilmesine hizmet eder. Ancak eğer stratejinin sadece tepe yönetim tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket edilip, diğer çalışanların fikir ve görüşleri alınmazsa, strateji tam anlamıyla kavranmamış demektir.

Kurumsal Karne'nin farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için hele de aynı sektörde kıyas (benchmarking) yoluyla kullanılıyorsa söz konusu faaliyetler taktik seviyede kalır ve stratejiye hizmet ettiği kuşkuludur. Çünkü strateji: "farklı bir iş yapmayı, ya da aynı işi farklı yollarla yapmayı" gerektirir. Deprem bölgesinde harita çıkarmaya benzer. Kısacası, "strateji bir devrimdir."

5. MATERYAL VE METOD

5.1. Materyal

Seçilen örnek grup için hazırlanan performans kartlarının sonuçları çalışmada kullanılan bir materyaldir. Performans kartları birim, bölüm ve takım bazında hazırlanmıştır. Toplam 13 performans kartı oluşturulmuştur. Performans kartları şirketin vizyon ve stratejileri doğrultusunda hazırlanmış alt kademelere kadar indirgenmiştir. Bu nedenle hedeflerin yayılımı gerçekleşmiştir.

Anket sonuçları çalışmada kullanılan materyaldir. Anketler elektronik posta, yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmış ve 139 anket geçerli sayılmıştır. Literatür taramasına dayandırılarak oluşturulan anket soruları çalışanlara uygulamak üzere kullanılmıştır.

İşletmede çalışan insanlar için 2 tip anket tasarlanmıştır. 1. tip Mavi yakalı çalışanların doldurması için hazırlanan anket (Ek-3); bu ankette genel olarak çalışanların performans yönetim sistemlerinin temel kriterleri ve şirket hedefleri ile ilgili çalışan açısından önem derecesi ve işletmede ki gerçekleşme düzeyi tespit edilmesi amaçlanmıştır. 2. tip Beyaz yakalı çalışanların doldurması için hazırlanan anket (Ek-4); bu ankette genel olarak çalışanların performans yönetim sistemlerinin temel kriterleri ve şirket hedefleri ile ilgili çalışan açısından önem derecesi ve işletmede ki gerçekleşme düzeyine ek olarak performans yönetim sistemi uygulamasında kritik aktivitelerin değerlendirilmesi istenmiştir.

Anketin gönderildiği kitle büyüklüğü 1.750 çalışan sayısıdır. Araştırmada örneklem sayısının doğru seçilmesi araştırmanın geçerliliği açısından ve kitle hakkında yorum yapma açısından oldukça önemli olduğundan, uygulamada en fazla kullanılan örnekleme formülüne göre;

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{N * d^2 + z^2 * p * q}$$

n= Örneklem sayısı

N= Araştırmaya konu olan topluluk (kitle)

q= 1-p

p= Topluluk oranı veya tahmini

d= Kabul edilebilir hata payı

Z= Z katsayısı (güven aralığı) şeklinde hesaplanmaktadır.

1.750 (N) hedef kitle büyüklüğü, α=0,10, p=0,5, q=0,5 ve %10 örneklem hatası için örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{1750 * 1{,}64^2 * 0{,}5 * 0{,}5}{1750 * 0{,}1^2 + 1{,}64^2 * 0{,}5 * 0{,}5}$$

n=64,75 olarak bulunmuştur.

Geri dönen anket sayısı 139 iken bu rakam ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğüne ulaşıldığını göstermektedir. Cevaplanan anketlerin % 58,9'u performans kartlarının uygulandığı bölümden, % 23,2'si performans kartlarının uygulanmadığı bölümlerden ve % 17,9 ise beyaz yaka olarak çalışan kişilerden oluşmaktadır.

5.2. Araştırmanın Metodu

5.2.1. Metodoloji

Yapılan çalışma aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- Performans yönetimi kavramı ile ilgili literatür taramasının yapılması,
- Performans değerlendirme ile ilgili literatür taramasının yapılması,
- Literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmenin bir bölümünde performans yönetim sisteminin kurulması,
- Finansal Boyut için hedeflerin belirlenmesi,
- Müşteri Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,
- İç Süreçler Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,
- Öğrenme ve Büyüme Boyutu için hedeflerin belirlenmesi,

- Birim ve fonksiyon yöneticilerin performans kartlarının oluşturulması,
- Birim ve fonksiyon yöneticilerinin hedefleri doğrultusunda sistematik bir şekilde veriler toplanması,
- Veriler Birim ve Fonksiyon Yöneticilerin hedefleri doğrultusunda sistematik olarak incelenmesi,
- Analizler (Pareto Diyagramları)
- Analizler sonucunda hedefleri gözden geçirme, değerlendirme faaliyetleri,
- TOPSIS yöntemi ile sonuçların doğrulanması,
- Sistemin verifikasyonu için anket tasarlanması,
- Sistemdeki oyunculara anket uygulanması,
- Aynı anket BSC sistemi uygulanmayan örnek grubuna da uygulanması
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, hipotezlerin test edilmesi ve yorumlanması

5.2.2. Anket Uygulaması

5.2.2.1. Anket Genel Bilgileri

Mavi yakalı çalışanlara uygulanan anket çalışmasında Bölüm 1'deki sorular çalışan hakkındaki genel bilgiler; performans ölçüm sistemi hakkındaki bilgi seviyesi, performans ölçüm sistemlerinin tasarım aşamasında yer alıp almadığı vb. ile ilgilidir. Bölüm 2'deki sorular ile performans yönetim sisteminin temel kriterlerinin çalışan için önemi öğrenilmeye çalışılmış ve işletmedeki gerçekleşme düzeyi elde edilmek istenmiştir. Bölüm 3'deki sorular ile ise şirket performans kriterlerinin çalışan açısından önemi ve işletmedeki gerçekleşme düzeyi elde edilmek istenmiştir.

Beyaz yakalı çalışanlara uygulanan anket çalışmasında Bölüm 1 ve Bölüm 3'deki sorular mavi yakalı çalışanlar ile aynı olup, Bölüm 2'deki sorular ise daha çok performans yönetim sisteminin uygulamasına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde performans yönetim uygulamasındaki aktivitelerin çalışan açısından önemi ve şirketteki gerçekleşme düzeyi elde edilmeye çalışılmıştır.

Önem derecesinin belirlenmesinde 1= "önemsiz", 2= "az önemli", 3= "orta derecede önemli", 4= "önemli " ve 5= "çok önemli" olmak üzere 5'li puan ölçeği kullanılmıştır. İşletmede gerçekleşme düzeyinin tespitinde 0="Bilgim Yok", 1="Hiç gerçekleşmedi", 2="Biraz gerçekleşti", 3="orta derecede gerçekleşti", 4="oldukça gerçekleşti" ve 5="tamamen gerçekleşti" olmak üzere 6'lı puan ölçeği kullanılmıştır.

5.2.2.2. Hipotezler

Aşağıda test edilen hipotezler verilmiştir:

1. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
4. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
5. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
6. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5.2.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Analiz Teknikleri

Hipotezlerin test edilmesinde **ki-kare testi** uygulanmıştır.

Ki-kare testinin uygulanması için gereken koşullar;

- Her bir gözlem değeri diğer gözlemlerin tümünden bağısız olmalıdır (Anket de elde edilen gözlemler birbirinden bağımsız olduğundan bu koşul sağlanır).
- Gerçek ve beklenen değerler arasındaki fark sebebiyle örneklem hacminin "N" değerinin yeter derecede büyük olması gerekmektedir. N ≥ 50 olması beklenir (Anket de kullanılan örneklem değeri N=139 olduğundan N ≥ 50 koşulu sağlanır).
- Beklenen frekansların 5'in altına düşmesi halinde bir sonraki ve bir önceki gözlemler birleştirilerek analiz yapılır (Hipotezlerin testi esnasında ihtiyaç duyulduğunda kullanılacaktır).

Hipotez testlerinde iki değişkenli ki-kare analizi kullanılmıştır (Akdeniz, 1998). İki değişkenli ki-kare analizinin formülü:

$$X^2 = \sum_{i=1}^{r}\sum_{i=1}^{k}\frac{(G_{ij} - B_{ij})^2}{B_{ij}}$$

$$B_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^{r} G_i * \sum_{i=1}^{k} G_j}{n}$$

r = Satır sayısı k = Sütun sayısı G_{ij} = Gözlenen değer B_{ij} = Beklenen değer

Testlerin sonucunda aralarında anlamlı ilişki olduğu yönünde yorumlanan hipotez testleri için ilişkinin yönünü bulmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır (Akdeniz, 1998). İlişkinin yönünü tahmin etmek için aşağıdaki Pearson korelasyon formülü kullanılmıştır:

$$\phi = \frac{Cov(x,y)}{\sqrt{Var(x) * Var(y)}}$$

$$Cov(x,y) = \sum x_i * y_i - (N * \bar{x} * \bar{y}) \text{ iken}$$

$$Var(x) * Var(y) = (\sum x_1^2 - N(\bar{x})^2) - (\sum y_1^2 - N(\bar{y})^2) \text{ ile ifade edilir}$$

Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Bölüm 2'deki 3. ve 7. sorularda verilen cevaplar karşılaştırılmıştır. 3. soruda "PYS'nin üst yönetimce desteklenmesi" sorgulanırken 7. soruda "Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması" sorgulanmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar benzerlik gösterdiğinden böyle bir karşılaştırma yapılmıştır.

Çizelge 5.1. PYS'nin üst yönetimce desteklenmesi ile Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması arasındaki ilişki

Verilen Cevaplar	Önem derecesi	
	<= 3 Önemsiz	> 3 Önemli
PYS'nin üst yönetimce desteklenmesi	5	134
Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması	5	127

Çizelge 5.1'de "1 ve 2" ile gösterilen anket cevapları; "iki cevap arasında farklılık yoktur" şeklindeki bir hipotez kullanılarak Ki-kare testileri ile test edilmiştir (1 ve 2'nin karşılaştırılma hipotezinde *Pearson* uygulanmıştır). Elde edilen sonuçlara göre karşılaştırma yapılan cevaplar arasında verilen önem dereceleri arasında fark bulunamamıştır. Buradan da elde edilen sonuç anketlerin güvenilir olduğudur.

5.2.3. Araştırmada Kullanılan TOPSIS Yöntemi Tekniği

Kavramsal modelin doğrulanması için TOPSIS yöntemi kullanılmıştır.
TOPSIS yöntemi çok özellikli karar verme yöntemlerinden bir tanesidir. Yöntem kullanılarak alternatif seçeneklerin belirli kriterler doğrultusunda ve kriterlerin alabileceği maksimum ve minimum değerler arasında ideal duruma göre karşılaştırılması gerçekleştirilmektedir. Yöntemin ilk aşaması Çizelge 5.2'deki gibi karar matrisinin oluşturulmasıdır. Karar matrisinde, alternatifler (a_1 ... a_a) alt alta sıralanır.

Çizelge 5.2. Karar Matrisi

Alternatifler	Kriterler		
	y_1	y_2	y_k
a_1	y_{11}	y_{12}	y_{1k}
a_2	y_{21}	y_{22}	y_{2k}
a_3	y_{31}	y_{32}	y_{3k}
a_a	y_{n1}	y_{n2}	y_{nk}

ve karşılarında her bir kriterin alternatiflere göre gösterdikleri ($y_{1k....}y_{nk)}$ listelenir. Yöntemle ilgili hesaplama aşamaları aşağıda adım adım belirtilmiştir.

Adım 1: Karar matrisindeki kriterlere ait puan veya özelliklerin kareleri toplamının karekökü alınarak matris normalize edilir.

$$Z_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n} y_{ij}^{2}}} \quad i = 1,\ldots,n; \quad j=1,\ldots..,k$$

Adım 2: Normalize edilmiş karar matrisinin elemanları kriterlere verilen önemler doğrultusunda ağırlıklandırılır. Ağırlıklandırma da 10-puan ölçeğinin (Çizelge 5.3) normalize edilmiş hali kullanılır.

Çizelge 5.3. 10-Puan Ölçeği

Alternatifler	Rakamsal Değer
En önemsiz	0
Çok önemsiz	1
Önemsiz	3
Ortalama	5
Önemli	7
Çok Önemli	9
En önemli	10

$X_{ij} = w_j.z_{ij}$ i=1,…n; j=1,…,k(w_j; her bir j. kriterin ağırlığı)

Adım 3 : a^* ve a- ideal noktaların tanımlanması: Burada ağırlıklandırılmış matriste (D) her bir kolonda maksimum ve minimum değerler tespit edilir.

$a^* = (x_1^*, x_2^*, \ldots\ldots\ldots x_k^*)$ (maksimum değerler)

$a^- = (x_1^-, x_2^-, \ldots\ldots\ldots x_k^-)$ (minimum değerler)

Adım 4 : Maksimum ideal noktaya uzaklık aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^{k} (x_{ij} - x_j^*)^2} \qquad i = 1,\ldots,n$$

Adım 5 : Minimum ideal noktaya uzaklık aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^{k} (x_{ij} - x_j^-)^2} \qquad i = 1,\ldots,n$$

Adım 6 : Her bir alternatifin göreceli sıralaması ve puanı aşağıdaki formül kullanılarak bulunur.

$C_i^* = S_i^- / (S_i^* + S_i^-) \quad 0 <= C_i^* <= 1 , \; i = 1,\ldots,n$

6. PYS KARTLARIN UYGULANMASI

6.1. Çalışmanın Amacı

Otomotiv firmasında PYS'nin amacı; "Kurumsal Karne" performans yönetim sistemi kapsamında işletmenin "Performans Kartları"nın oluşturulmasıdır. Veri toplama frekanslarının tespit edilip düzenli olarak verilerin toplanması, sonuçların belirli dönemlerde değerlendirilmesi, analizi ve gözden geçirme faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

6.2. Firma Bilgisi

Uygulamanın yapıldığı firma 1968 yılından bu yana otomotiv, otobüs ve iş makinaları sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. 1992 yılından itibaren midibüs, kamyonet ve otobüs üretiminde faaliyet göstermeye başlamıştır. 1998 yılında itibaren şirket otomotiv pazarlama ve otobüs grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Firmanın bugün gelişmede en çok önem verdiği üretim faaliyeti midibüs, otobüs ve kamyonet üretimidir. Bu stratejik alanlarda ilerlemek için oluşturduğu otobüs grup direktörlüğünün amacı; daha geniş ürün yelpazesi, daha yüksek kalite, daha fazla pazar payı, daha fazla ihracattır.

6.3. PYS Kartlarının Oluşturulması

Çalışmanın başlangıcında PYS kartlarının uygulanacağı birim (EK-2) tespit edilmiştir. Bu birimde 1 şef, 4 mühendis, 9 takım lideri ve 150 mavi yakalı personel görev yapmaktadır. Firmanın strateji ve vizyonu doğrultusunda boyutlar oluşturulmuştur.

6.3.1. Finansal Boyut

Finansal boyut, "işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir" ve "finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır" soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Aşağıda birimin finansal boyutu gösterilmiştir:

- Bütçe hedeflerinin tutturulması,
- Yatırımın geri dönüş süresinin kısaltılması,
- İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetlerin azaltılması,
- Maliyet düşüşü sağlayacak çalışma.

6.3.2. Müşteri Boyutu

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. Ölçüler olarak müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri talep adedi vb. alınabilir.

Müşteri boyutu, "işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir" sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Aşağıda birimin müşteri boyutu gösterilmiştir:

- Teslimat süresinin kısaltılması,
- Müşteriden gelen işçilik ve montaj kaynaklı hataları ile ilgili şikayetlerin en kısa sürede çözülmesi.

6.3.3. Şirket İçi İşlemler Boyutu

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmaktır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir. Aşağıda birimin şirket içi işlemler boyutu gösterilmiştir:

- İşçilik hatalarının azaltılması,
- Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması,
- İş kazalarını azaltılması.

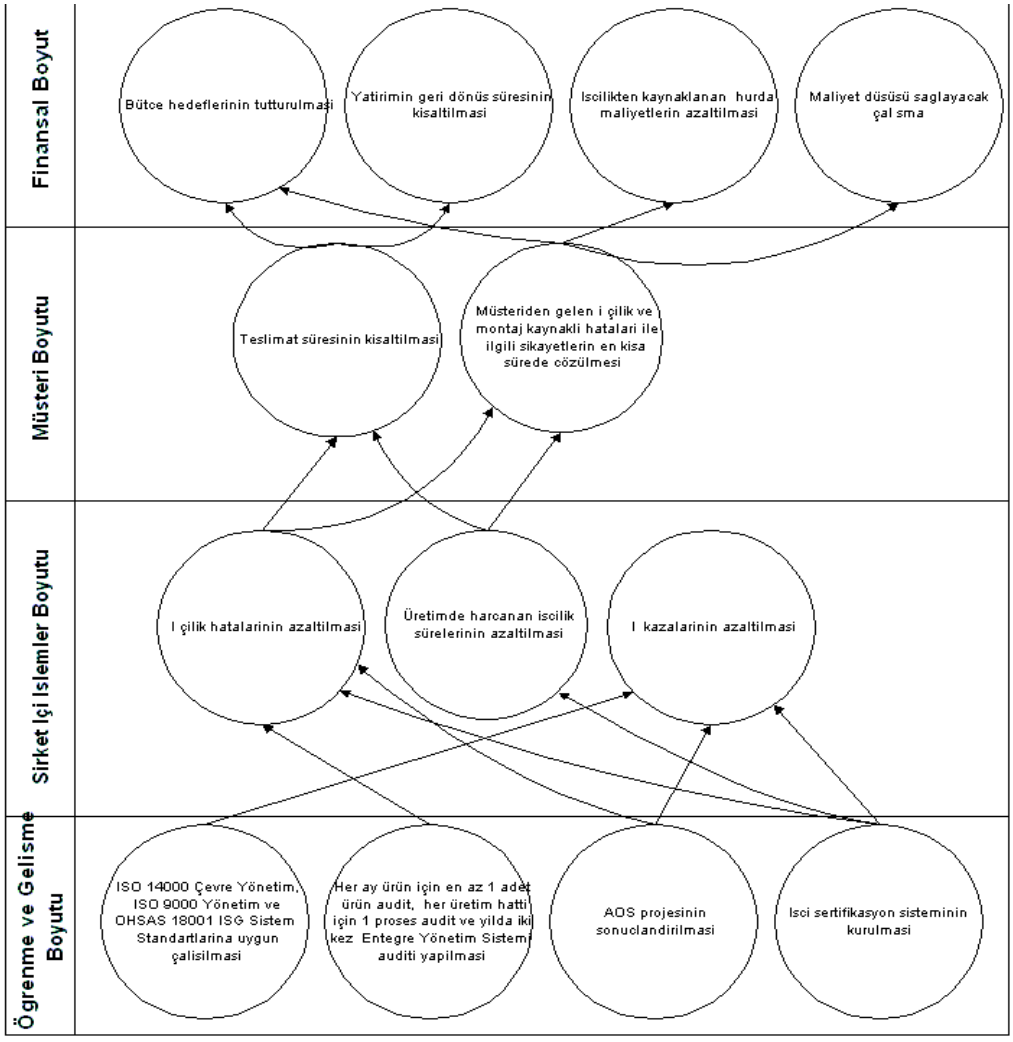
6.3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Hiyerarşide dördüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki olarak sınıflandırılmaktadır. Aşağıda birimin öğrenme ve gelişme boyutu gösterilmiştir:

- ISO 14000 Çevre Yönetim, ISO 9000 Yönetim ve OHSAS 18001 İSG Sistem Standartlarına uygun çalışılması,
- Her ay ürün için en az 1 adet ürün denetim, her üretim hattı için 1 süreç denetim ve yılda iki kez Entegre Yönetim Sistemi denetimi yapılması,
- AOS projesinin sonuçlandırılması,
- İşçi sertifikasyon sisteminin kurulması.

6.3.5. Strateji Haritasının Oluşturulması

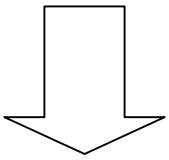
Aşağıda birimin strateji haritası oluşturulmuştur.



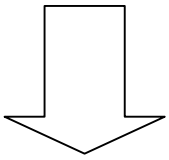
Şekil 6.1. Birim strateji haritası

Çizelge 6.1. Birim PYS Kartı

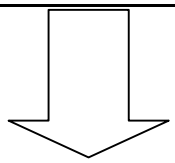
	%	Stratejik Hedefler	Departman Hedefleri	Ölçüm Kriteri
%20 Finansail Boyut	20	Üretilen Araç Maliyetlerinin Azaltılması	1.Bütçe hedeflerinin tutturulması	1.Araç başına düşen indirekt maliyet bedeli (Beyaz yaka kırtasiye ,Telefon vs.)
	20	Yatırımların Karlılığa Katkısı Artırılacak	1.Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	Azami 5 yıl %(90)24 ay & altı Ortalama 18 ay
	45	Hurda Maliyetlerinin Azaltılması	1.İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	Araç başına düşen /mevcut işçilikten kaynaklı
	15	Rekabetçi Koşulların Oluşturulması	Maliyet düşüşü getirecek çalışma .Low Cost	4 proje/yıl



	%	Stratejik Hedefler	Departman Hedefleri	Ölçüm Kriteri
%30 Müşteri Boyutu	50	Müşteri memnuniyetinin Arttırılması	Teslimat sürelerinin kısaltılması	Bant Giriş ve PDI Teslimat arasındaki süre
	50	Müşteri Şikayetlerinin Çözümlenmesi	1.Müşteriden gelen işçilik ve montaj kaynaklı hataları ile ilgili şikayetlerin en kısa sürede çözülmesi	1.Şikayetlerin bildiriminden kalıcı olarak çözümüne geçen süre



	%	Stratejik Hedefler	Departman Hedefleri	Ölçüm Kriteri
% 35 İç Göstergeler Boyutu	30	Ürün Kalitesinin Artırılması	1.İşçilik hatalarının azaltılması	1.Kalite arttıracak proje (yan panel çalışması gibi)
	30	Ürün Kalitesinin Artırılması	1.İşçilik hatalarının azaltılması	1.Araç başına karşılaşılan işçilik hata sayısı (midibüs)
	30	İşçilik Verimliliğinin Artırılması	1.Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	1.Araç başına düşen işçilik süresi
	10	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sisteminin uygulanması	1.İş kazalarını azaltılması	1.Aylık olarak gerçekleşen iş kazası sayısı 2.Aylık gerçekleşen işgücü kaybı



	%	Stratejik Hedefler	Departman Hedefleri	Ölçüm Kriteri
%15 Öğrenme ve Gelişim Bpyutu	40	Entegre Yönetim Sistemlerinin Uygulanması	1. ISO 14000 Çevre Yönetim ISO 9000 Kalite Yönetim ve OHSAS 18001 İSG Sistem Standartlarına uygun çalışması	1.Dış denetim uygunsuzluk sayısı 2.İç denetim uygunsuzluk sayısı
	30	Sistem Denetim Etkinliğinin Arttırılması	1.Her ay ürün için en az 1 adet ürün audit, her üretim hattı için 1 proses audit ve yılda iki kez Entegre Yönetim Sistemi auditi yapılması	1.Düzeltici Faaliyetlerin kapanma süresi
	30	Üretimde Standartlaşmanın gerçekleştirilmesi	1.AOS Projesinin sonuçlandırılması 2.İşçi Sertifikasyon sisteminin kurulması	1. Proje planına uyum

6.3.6. Birim Hedeflerinin Yayılımı

Çizelge 6.1'de yer alan birim PYS kartı oluşturulduktan sonra bölüm ve takım bazında PYS kartları geliştirilmiştir. Bölümlerin PYS kartları oluşturulurken mevcut durumları analiz edilerek hedeflenen noktalar tespit edilmiştir. Toplam olarak 13 PYS kartı oluşturulmuştur.

Çizelge 6.2. Bölüm ve Takımlardaki PYS Kartları

	Bölüm	Takım
1	**ABC**	A
		B
		C
2	**DEFG**	D
		E
		F
		G
3	**H**	H
4	**I**	I

6.3.7. Veri Toplama

Çizelge 6.2'de açıklaması yapılan bölümlerin PYS kartları oluşturulduktan sonra ilgili bölüm yöneticileri ile veri kaynakları veri toplama frekansı tespit edilmiştir. Çizelge 6.3'de ilgili hedefin frekansı ve veri kaynağı belirtilmiştir.

Çizelge 6.3. Veri Kaynağı ve Frekansı

	Hedef Kriteri	Veri Kaynağı	Frekansı
1	İşçilik hatalarının azaltılması	Kalite Güvence	Aylık
2	Kalite arttıracak proje	Üretim	Aylık
3	Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	Üretim Destek	Aylık
4	İş kazalarını azaltılması	Kalite Güvence	Aylık
5	ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	Kalite Güvence	Aylık
6	Periyodik olarak denetimlerin yapılması	Kalite Güvence	Aylık
7	AOS Projesinin sonuçlandırılması	Üretim Destek	Aylık
8	Bütçe hedeflerinin tutturulması	Muhasebe	Aylık
9	Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	Üretim	Aylık
10	İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	Kalite Güvence(SAP)	Aylık
11	Maliyet düşüşü getirecek çalışma	Üretim	Aylık
12	Teslimat sürelerinin kısaltılması	Üretim Planlama	Aylık
13	Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	Satış Sonrası Hizmetler	Aylık

Uygulama boyunca 6 aylık veri toplanmış ve bu veriler analiz edilerek incelenmişlerdir. A takımına ait veri toplama tablosu EK-5'de belirtilmiştir.

6.3.8. Veri Analizi

Toplanan veriler ilgili hedeflerle karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma "10-Puan Ölçeğine" göre yapılmıştır. Çizelge 6.5'de A takımına ait hedef karşılaştırma tablosu gösterilmiştir. 10-Puan ölçeği Çizelge 6.4'de gösterilmiştir. Hedef kriterlerinden elde edilen puanlar ilgili hedefin faktör ağırlık yüzdesi ve boyut ağırlık yüzdesi ile çarpılarak sistem oyuncularının başarı puanları elde edilmiştir. Çizelge 6.6'da A takımına ait başarı puan tablosu gösterilmiştir. Başarı puanına göre sistem oyuncularının başarı sırası oluşturulmuştur. Çizelge 6.7'de takımlara ait başarı puan sıralaması oluşturulmuştur.

Çizelge 6.4. 10-Puan Ölçeği

Alternatifler	Rakamsal Değer
En Başarısız	0
Çok Başarısız	1
Başarısız	3
Ortalama	5
Başarılı	7
Çok Başarılı	9
En Başarılı	10

Çizelge 6.5. A Takımının Hedef Karşılaştırma Tablosu

	Hedef Kriteri	Aylık Ortalama Değer	Hedef	Puan
5.1	Bütçe hedeflerinin tutturulması	145,8€/araç	62,5€/araç	2
5.2	Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	100%	100%	10
5.3	İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	0,7 €/araç	4 €/araç	10
5.4	Maliyet düşüşü getirecek çalışma	-	1 proje /yıl 10.000€ kazanç	0
5.5	Teslimat sürelerinin kısaltılması	34,5 gün	24gün	6
5.6	Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	100%	100%	10
5.7	İşçilik hatalarının azaltılması	2,2 hata/araç	3 hata/araç	10
5.8	Kalite arttıracak proje	1 proje/yıl	1 proje/yıl	10
5.9	Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	81 ad.sa	62,33 ad.sa	7
5.10	İş kazalarını azaltılması	1 kaza	max 1/ay,ort 0,17/ay	2
5.11	ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	100%	100%	10
5.12	Periyodik olarak denetimlerin yapılması	100%	100%	10
5.13	AOS Projesinin sonuçlandırılması	100%	100%	10

Çizelge 6.6. A Takımının Başarı Puan Tablosu

	Hedef Kriteri	Puan	Kriter %	Boyut %	Boyut Puan	Başarı Puanı
5.1	Bütçe hedeflerinin tutturulması	2	20	20	1,38	**8,13**
5.2	Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	10	20			
5.3	İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	10	45			
5.4	Maliyet düşüşü getirecek çalışma	0	15			
5.5	Teslimat sürelerinin kısaltılması	6	50	30	2,4	
5.6	Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	10	50			
5.7	İşçilik hatalarının azaltılması	10	30	35	2,85	
5.8	Kalite arttıracak proje	10	30			
5.9	Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	7	30			
5.10	İş kazalarını azaltılması	2	10			
5.11	ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	10	40	15	1,5	
5.12	Periyodik olarak denetimlerin yapılması	10	30			
5.13	AOS Projesinin sonuçlandırılması	10	30			

Çizelge 6.6'daki hedefler BSC kapsamında üst yönetim ve departman müdürleri tarafından belirlenmiştir.

Çizelge 6.7. Takımların Başarı Puan Sıralaması

	TAKIM	BAŞARI PUANI
1	B	**8,5**
2	F	**8,39**
3	C	**8,29**
4	I	**8,28**
5	G	**8,19**
6	H	**8,19**
7	E	**8,14**
8	A	**8,13**
9	D	**7,99**

Takımların başarı puanları hesaplandıktan sonra takımların hangi hedeflere ağırlık verip aksiyon planlarını hazırlayacağı konusunda hedeften sapma tablosundan yararlanılabilir. Çizelge 6.8'deki A takımı için hazırlanan hedeften sapma tablosu gösterilmiştir. Bu tabloda Her bir kriterin genel puana etkisi hesaplanmıştır(kriter yüzdesi ve boyut yüzdesi ile çarpılarak). Maksimum puan kısmında ise takımın o kriterden alabileceği maksimum puan gösterilmiştir. Aradaki fark bize ilgili kriterin hedefinden ne kadar saptığını gösterir.

Çizelge 6.8 A Takımı Hedeften Sapma Tablosu

	Hedef Kriteri	**GENEL PUANA ETKİSİ**	**MAX PUAN**	**FARK**
5.1	Bütçe hedeflerinin tutturulması	0,08	0,4	0,32
5.2	Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	0,4	0,4	0
5.3	İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	0,9	0,9	0
5.4	Maliyet düşüşü getirecek çalışma	0	0,3	0,3
5.5	Teslimat sürelerinin kısaltılması	0,9	1,5	0,6
5.6	Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	1,5	1,5	0
5.7	İşçilik hatalarının azaltılması	1,05	1,05	0
5.8	Kalite arttıracak proje	1,05	1,05	0
5.9	Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	0,7	1,05	0,35
5.10	İş kazalarını azaltılması	0,0525	0,35	0,298
5.11	ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	0,6	0,6	0
5.12	Periyodik olarak denetimlerin yapılması	0,45	0,45	0
5.13	AOS Projesinin sonuçlandırılması	0,45	0,45	0
	TOPLAM	**8,13**	**10**	1,87

Çizelge 6.9'daki fark sıralama tablosu kullanılarak pareto analizi yapılmıştır. Şekil 6.2'de Pareto diyagramı gösterilmiştir.

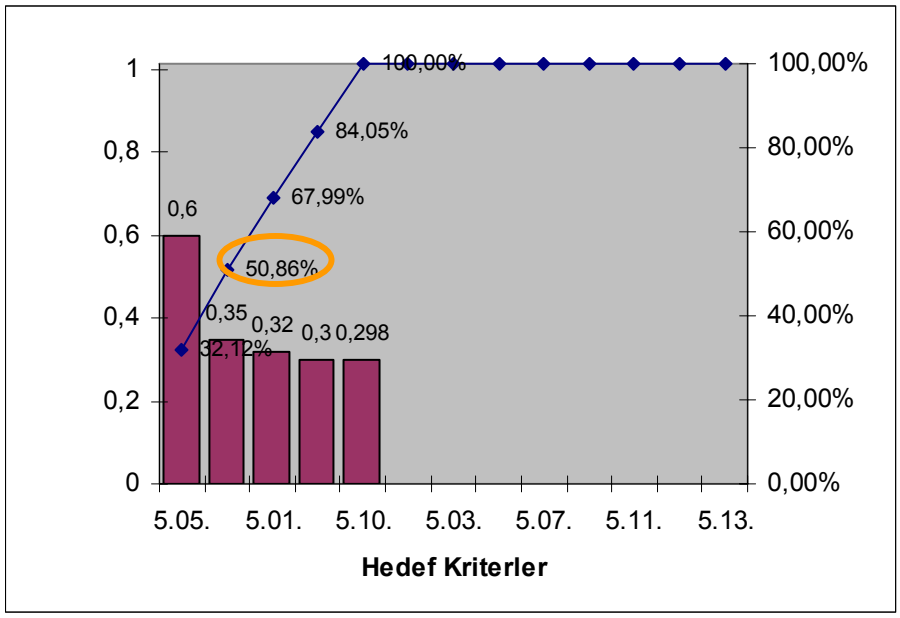
Çizelge 6.9. A Takımı Fark Sıralama Tablosu

	Hedef Kriteri	FARK
5.05.	Teslimat sürelerinin kısaltılması	0,6
5.09.	Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	0,35
5.01.	Bütçe hedeflerinin tutturulması	0,32
5.04.	Maliyet düşüşü getirecek çalışma	0,3
5.10.	İş kazalarını azaltılması	0,298
5.02.	Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	0
5.03.	İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	0
5.06.	Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	0
5.07.	İşçilik hatalarının azaltılması	0
5.08.	Kalite arttıracak proje	0
5.11.	ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	0
5.12.	Periyodik olarak denetimlerin yapılması	0
5.13.	AOS Projesinin sonuçlandırılması	0

Çizelge 6.10. A takımına fark sıralama çizelgesi oluşturulmuştur. Fark sıralama tablosu oluştururken hedeften sapma değerleri kullanılmıştır. Bazı hedeflerdeki fark değeri sıfır çıkmıştır buda ilgili hedefle gerçekleşen değer arasında fark olmadığını göstermektedir.

Çizelge 6.10. A Takımı Fark Sıralama Tablosu

Hedef No	FARK	Yüzde (%)	Birikimli Toplam	Birikimli Yüzde(%)
5.05.	0,6	32,12%	0,6	32,12%
5.09.	0,35	18,74%	0,95	50,86%
5.01.	0,32	17,13%	1,27	67,99%
5.04.	0,3	16,06%	1,57	84,05%
5.10.	0,298	15,95%	1,868	100,00%
5.02.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.03.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.06.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.07.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.08.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.11.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.12.	0	0,00%	1,868	100,00%
5.13.	0	0,00%	1,868	100,00%



Şekil 6.2. A Takımı için Pareto Diyagramı

Şekil 6.2'deki A takımı için hazırlanan pareto diyagramını incelediğimiz zaman A takımı; 5.05 (Teslimat sürelerinin kısaltılması) ve 5.09 (Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması) hedef kriterlerine öncelik verip aksiyon planı öncelikli olarak bu hedeflere kaydırırsa hedefine % 51 oranında yaklaşabilir.

6.3.9. TOPSİS Yöntemi İle Takımların Performanslarının Değerlendirilmesi

TOPSIS yönteminde ilk aşama karar matrisinin oluşturulmasıdır. Takımlara verilen kriter puanları karar matrisinin girdisini oluşturmaktadır. Çizelge 6.11'de karar matrisi gösterilmiştir.

Çizelge 6.11. Takım Performans Değerlendirme için Karar Matrisi

	Hedef Kriterleri No												
Takım	**5.01**	**5.02**	**5.03.**	**5.04**	**5.05**	**5.06**	**5.07**	**5.08**	**5.09**	**5.10**	**5.11**	**5.12**	**5.13**
A	2	10	10	0	6	10	10	10	6,67	1,5	10	10	10
B	2	10	10	0	6	10	10	10	7,33	10	10	10	10
C	2	10	10	0	6	10	10	10	5,33	10	10	10	10
D	2	10	10	0	6	10	6,5	10	6	10	10	10	10
E	2	10	10	0	6	9	10	10	5,33	10	10	10	10
F	2	10	10	0	6	10	10	10	6	10	10	10	10
G	2	10	10	0	6	8,4	10	10	6,67	10	10	10	10
H	2	10	10	0	6	10	10	10	4,33	10	10	10	10
I	3	10	10	0	8	10	8	10	4,33	10	10	10	10
Normalize	**6,4**	**30**	**30**	**0**	**18,8**	**29,2**	**28,4**	**30**	**17,6**	**28,3**	**30**	**30**	**30**

2.adım olarak karar matrisinin normalizasyon işlemi yapılmıştır. Çizelge 6.12'de normalizasyon edilmiş matris gösterilmiştir.

Çizelge 6.12. Karar Matrisinin Normalizasyon Edilmiş Hali

	Hedef Kriterleri												
	5.01.	**5.02.**	**5.03.**	**5.04.**	**5.05.**	**5.06.**	**5.07.**	**5.08.**	**5.09.**	**5.10.**	**5.11.**	**5.12.**	**5.13.**
A	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,35	0,33	0,38	0,05	0,33	0,33	0,35
B	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,35	0,33	0,42	0,35	0,33	0,33	0,35
C	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,35	0,33	0,30	0,35	0,33	0,33	0,35
D	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,23	0,33	0,34	0,35	0,33	0,33	0,35
E	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,31	0,35	0,33	0,30	0,35	0,33	0,33	0,35
F	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,35	0,33	0,34	0,35	0,33	0,33	0,35
G	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,29	0,35	0,33	0,38	0,35	0,33	0,33	0,35
H	0,31	0,33	0,33	0,00	0,32	0,34	0,35	0,33	0,25	0,35	0,33	0,33	0,35
I	0,47	0,33	0,33	0,00	0,43	0,34	0,28	0,33	0,25	0,35	0,33	0,33	0,35
Normalize	**6,4**	**30**	**30**	**0**	**18,8**	**29,2**	**28,4**	**30**	**17,6**	**28,3**	**30**	**30**	**30**

Normalize edilmiş karar matrisinin elemanları kriterlere verilen önemler doğrultusunda ağırlıklandırılır. Hedef kriterlerin ağırlıklandırılmasında mavi yakalı çalışanlara yapılan anket cevaplarından faydalanılmıştır. Çizelge 6.13'de her satır bir anketi temsil etmektedir. Mavi yakalı çalışanlara uygulanan anket de en önemli 5 hedef kriterini sıralaması istenmiştir(1="En Önemli" 5="En Önemsiz"). Sıralama yapılmayan hedef kriterlerin toplam kriter ağırlık değeri üzerindeki etkisini azaltmak için ilgili boş gözlere 10 değeri atanmıştır. Çizelge 6.14'de hedef kriterlerin ağırlık değer puanları gösterilmiştir. Yine aynı çizelgede ağırlık değeri ve 10-Puan skalasına göre ilgili hedef kriterleri puanları ve normalize edilmiş ağırlık puanları hesaplanmıştır.

Çizelge 6.13. Kriterlerin Ağırlıklandırılması

	Hedef No												
	5.1	**5.2**	**5.3**	**5.4**	**5.5**	**5.6**	**5.7**	**5.8**	**5.9**	**5.10**	**5.11**	**5.12**	**5.13**
A	10	2	5	10	10	3	10	10	4	10	10	10	1
	10	1	3	10	10	10	4	10	5	10	10	2	10
	10	10	10	10	10	10	2	10	1	10	3	4	5
	10	10	10	10	5	10	10	10	4	10	1	3	2
	10	10	10	4	10	10	5	10	10	2	3	10	1
	10	10	10	10	10	10	10	5	4	10	3	2	1
	5	10	10	10	10	10	10	1	3	2	10	10	4
	10	10	10	10	10	5	4	10	10	2	3	10	1
	10	1	10	2	3	4	10	10	5	10	10	10	10
B	1	2	10	10	10	3	10	10	10	4	10	10	5
	5	1	10	3	10	10	10	10	10	10	4	10	2
	4	10	10	5	1	10	10	10	10	10	2	3	10
	10	10	10	1	3	10	10	10	10	4	10	5	2
	10	10	10	1	3	10	10	10	10	4	10	5	2
C	1	5	2	3	4	10	10	10	10	10	10	10	10
	1	10	10	2	3	10	5	10	10	10	10	4	10
	1	2	10	3	10	10	10	10	10	4	10	10	5
	1	2	10	3	10	10	10	10	10	10	10	4	5
	1	10	10	2	5	4	10	10	10	10	10	10	3
	1	3	10	2	4	10	10	10	10	5	10	10	10
	2	1	3	4	5	10	10	10	10	10	10	10	10
	2	10	3	1	4	10	10	10	5	10	10	10	10
	1	3	5	2	4	10	10	10	10	10	10	10	10
	1	3	10	2	5	10	10	10	10	10	10	10	4
	10	1	10	2	10	10	10	10	10	3	4	5	10
	1	3	10	10	2	10	10	10	10	10	4	5	10
	4	10	10	10	3	10	10	10	10	10	5	2	1
	3	2	10	4	5	10	10	10	10	3	10	10	10
	3	1	10	2	10	10	10	4	10	10	10	10	5
D	2	10	10	10	10	10	10	10	10	3	5	4	1
	2	10	10	10	10	10	10	10	10	3	4	5	1
	2	10	10	5	10	10	10	10	10	4	10	3	1
	2	4	10	3	10	10	10	10	10	10	10	5	1
	1	10	10	10	10	10	10	10	10	3	4	5	2
	2	10	10	10	10	10	10	10	10	3	4	5	1
	1	5	10	3	10	10	10	10	10	4	10	10	2
	1	4	5	2	10	10	10	10	10	3	10	10	10
E	1	10	10	2	10	10	3	10	10	4	10	10	5
	2	4	10	1	10	10	10	10	10	10	5	10	3
	4	1	10	2	10	10	10	10	10	3	5	10	10
	10	1	10	5	2	10	10	4	3	10	10	10	10
	2	4	10	1	10	10	10	10	10	3	10	10	5
	4	5	10	1	10	10	10	10	10	10	2	10	3
	1	3	10	5	10	10	10	10	10	2	4	10	10
	1	2	10	4	10	10	10	3	10	10	10	10	5
F	10	10	10	1	10	5	10	10	10	4	2	10	3
	10	3	10	5	10	10	10	10	10	4	2	10	1
	5	2	10	3	10	10	10	10	10	4	10	10	1
	1	2	10	10	10	10	10	10	10	3	4	10	5
	10	1	10	4	10	10	10	10	10	5	3	10	2
	3	2	10	5	10	10	10	10	10	4	10	10	1
G	1	2	10	10	3	10	10	10	10	5	10	10	4
	10	3	10	2	1	10	10	10	10	10	5	10	4
	3	10	10	10	10	4	10	1	10	10	10	2	5
	1	4	10	2	10	10	10	3	10	5	10	10	10
	1	10	10	2	10	10	10	10	10	10	3	4	5
	10	1	10	10	5	4	10	3	10	10	2	10	10
	2	5	10	1	10	10	10	10	10	10	3	10	10
	5	4	10	3	10	10	10	10	10	2	10	10	1
	2	10	10	3	5	10	10	10	10	4	10	10	1
H	3	1	10	2	10	10	10	10	10	4	10	5	10
	1	2	10	5	10	10	10	10	10	3	10	4	10
	4	1	10	2	10	10	10	10	3	10	10	10	5
	10	4	3	10	2	5	10	10	10	10	10	10	1
	4	1	10	3	10	10	10	10	5	10	10	10	2
	2	1	10	3	10	10	10	10	10	4	5	10	10
	5	1	10	2	10	10	10	10	10	10	3	10	4
	2	1	10	3	10	10	10	10	10	4	10	10	5
	2	10	10	1	10	10	10	10	10	3	4	10	5
	3	1	10	2	4	10	10	10	10	5	10	10	10
TOPLAM	**296**	**338**	**649**	**326**	**551**	**647**	**663**	**644**	**632**	**461**	**511**	**566**	**364**

Çizelge 6.13'de kriterlerin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Ağırlıklandırma yapılırken ilgili takımlara uygulanan anket sonuçlarından faydalanmıştır. PYS kartlarının uygulandığı bölümdeki mavi yakalı çalışanların hedef kriterlerden en önemli 5 kriterin seçilmesi istenmiştir. Önem derecesinin belirlenmesinde 1= "önemsiz", 2= "az önemli", 3= "orta derecede önemli", 4= "önemli " ve 5= "çok önemli" olmak üzere 5'li puan ölçeği kullanılmıştır. Her satır bir anketi temsil etmektedir. İlgili anketten elde edilen bulgu Çizelge 6.13 için girdi olarak kullanılmıştır. Boş kalan gözler için 10 değeri kullanılarak en önemli 5 hedef kriterin dışında kalan hedef kriterlerin genel sıralamaya etkisini azaltmak amaçlanmıştır.

Çizelge 6.14. Kriterlerin Önemleri ve Normalize Edilmiş Ağırlık Puanları

Hedef Kriterleri	Ağırlık Değeri	Ağırlık Vektörü
5.1	296	**0,955**
5.2	338	**0,949**
5.3	649	**0,902**
5.4	326	**0,951**
5.5	551	**0,918**
5.6	647	**0,903**
5.7	663	**0,900**
5.8	644	**0,903**
5.9	632	**0,905**
5.10	461	**0,931**
5.11	511	**0,923**
5.12	566	**0,915**
5.13	364	**0,945**

TOPLAM **6.638**

a^* ve a- ideal noktaların tanımlanması: Burada ağırlıklandırılmış matriste (D) her bir kolonda maksimum ve minimum değerler tespit edilir.(Çizelge 6.15)

Çizelge 6.15. D Ağırlık Matrisi İle İdeal Verilerin Tespit Edilmesi

	5.01.	5.02.	5.03.	5.04.	5.05.	5.06.	5.07.	5.08.	5.09.	5.10.	5.11.	5.12.	5.13.
A	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,317	0,301	0,343	0,049	0,308	0,305	0,333
B	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,317	0,301	0,377	0,329	0,308	0,305	0,333
C	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,317	0,301	0,274	0,329	0,308	0,305	0,333
D	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,206	0,301	0,309	0,329	0,308	0,305	0,333
E	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,278	0,317	0,301	0,274	0,329	0,308	0,305	0,333
F	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,317	0,301	0,309	0,329	0,308	0,305	0,333
G	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,260	0,317	0,301	0,343	0,329	0,308	0,305	0,333
H	0,298	0,316	0,301	0,000	0,294	0,309	0,317	0,301	0,223	0,329	0,308	0,305	0,333
I	0,447	0,316	0,301	0,000	0,391	0,309	0,254	0,301	0,223	0,329	0,308	0,305	0,333
$a^* =$	**0,447**	**0,316**	**0,301**	**0,000**	**0,391**	**0,309**	**0,317**	**0,301**	**0,377**	**0,329**	**0,308**	**0,305**	**0,333**
$a^- =$	**0,298**	**0,316**	**0,301**	**0,000**	**0,294**	**0,260**	**0,206**	**0,301**	**0,223**	**0,049**	**0,308**	**0,305**	**0,333**

Maksimum ideal noktaya uzaklık ve minimum ideal noktaya uzaklık hesaplanır. Her bir kriterin sıralaması ve puanı bulunur.(Çizelge 6.16)

Çizelge 6.16. Takımların Performans Puanlarının Hesaplanması

TAKIMLAR	Smax	Smin	Puan
A	0,333	0,171	**0,339**
B	0,178	0,342	**0,657**
C	0,206	0,309	**0,600**
D	0,221	0,296	**0,573**
E	0,208	0,306	**0,595**
F	0,191	0,317	**0,624**
G	0,188	0,324	**0,632**
H	0,236	0,305	**0,564**
I	0,167	0,339	**0,670**

Son olarak TOPSIS yönetiminde çıkan sonuçları daha önce başarı puanına göre mukayese ettiğimizde sonuçların büyük oranda birbirini tuttuğunu görebiliyoruz. Çizelge 6.17'deki performans karşılaştırma tablosunda gösterilmiştir. Bu da modelimizi doğrulamaktadır.

Çizelge 6.17. Performans Karşılaştırma Tablosu

	Puan	Sıralama	Başarı Puanı	Sıralama
A	0,339	**9**	8,13	**8**
B	0,657	**2**	8,5	**1**
C	0,600	**5**	8,29	**3**
D	0,573	**7**	7,99	**9**
E	0,595	**6**	8,14	**7**
F	0,624	**4**	8,39	**2**
G	0,632	**3**	8,19	**5**
H	0,564	**8**	8,19	**6**
I	0,670	**1**	8,28	**4**

Çalışmada kullanılan TOPSIS yöntemi sayesinde takımların başarıları değerlendirilerek kendi aralarında sıralanmalarının matematiksel olarak ifade edilebildiği bir değerlendirme sistemi ortaya konmuştur. Bu değerlendirme sistemi sayesinde, uzmanların subjektif ve yoruma dayanan başarı kararlarının, matematiksel olarak rakamla ifade edilebilen sistem dahilinde verilebilmesini sağlayan bir yaklaşım oluşturulmuştur. Kullanılan TOPSIS yöntemi bize sistematik bir değerlendirme sistemi oluşturmamızı sağlamıştır. TOPSIS yöntemi ile ortaya konan uygulamanın tutarlığının, bir başka deyişle testinin yapılabilmesi için, değerlendirilen takımların başarı puanı TOPSIS'de bulunan sonuçlar SPSS programında bağlantılı iki örneklem t testi ile test edilmiştir. İki sıralama arasındaki korelasyon derecesi r= 0.733 ve p değeri yada tabloda t değeri sıfıra çok yakın bir değer olup karşılaştırma değeri 0.001'e göre küçük bir değerdir. Yani p= 0.000 < 0.001'dir. Buda TOPSIS yöntemi sonuçları ile başarı puanı değerlerlerinin sıralaması arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir.

7. BULGULAR VE TARTIŞMA

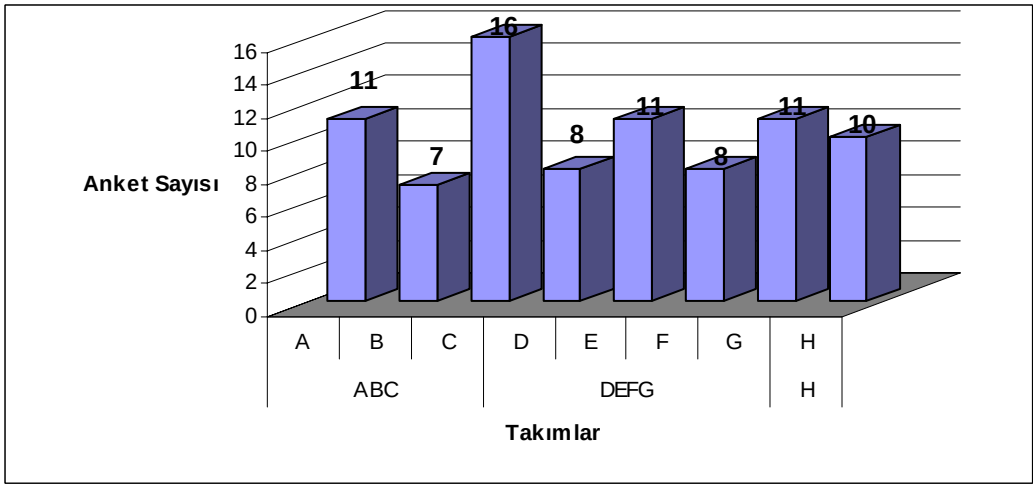
7.1. Genel Anket Bilgileri

Anketler elektronik posta ve yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmış ve 139 anket geçerli sayılmıştır. Anket çalışmalarında geri dönüş oranının % 10-20 olduğu bilinmektedir. Anket bölümlere göre Çizelge 7.1'de gösterilmektedir. X birim PYS uygulanan ve Y birimi ise PYS uygulanmayan olmak üzere kategorilendirilip; PYS uygulanan, PYS uygulanmayan ve beyaz yaka olmak üzere 3 sınıfda analiz yapılmıştır.

Çizelge 7.1. Anketlerin Bölümlere Göre Dağılımı

Kategori	**Anket Sayısı**	Yüzde (%)
PYS uygulanan (mavi yaka)	**82**	59
PYS uygulanmayan (mavi yaka)	**32**	23
Beyaz Yaka	**25**	18
TOPLAM	**139**	100

Yapılan çalışmada PYS uygulanan takımlara göre dağılımı Şekil 7.1'de gösterilmektedir.



Şekil 7.1. Takımlara Göre Gelen Anketlerin Dağılımı

Toplam 82 adet anket bu kapsamda ele alınmıştır.

Çizelge 7.2. Ankete katılanların tecrübe düzeyi

Örnek Büyüklüğü		Şirkette çalışanların tecrübe düzeyi?				
		1 yıldan az	>1-5 yıl arası	>5-10 yıl arası	>10 yıldan fazla	**Toplam**
PYS uygulanan	***Sayı***	**12**	**53**	**12**	**5**	**82**
	% Kendi içinde	14,6%	64,6%	14,6%	6,1%	100%
	%Toplam içinde	8,7%	38,4%	8,7%	3,6%	59,4%
PYS uygulanmayan	***Sayı***	**2**	**22**	**4**	**3**	**31**
	% Kendi içinde	6,5%	71%	12,9%	9,7%	100%
	%Toplam içinde	1,4%	15,9%	2,9%	2,2%	22,5%
Beyaz Yaka	***Sayı***	**1**	**19**	**3**	**2**	**25**
	% Kendi içinde	4%	76%	12%	8%	100%
	%Toplam içinde	0,7%	13,8%	2,2%	1,4%	18,1%
Toplam	***Sayı***	**15**	**94**	**19**	**10**	**138**
	% Kendi içinde	10,9%	68,1%	13,8%	7,2%	100%
	%Toplam içinde	10,9%	68,1%	13,8%	7,2%	100%

Anket sonuçlarını incelediğimizde 5 yıldan az tecrübeye sahip olanların ankete katılanların % 79'unun oluşturduğu görülmektedir. Bu oran PYS uygulanan bölümde % 79,2'si uygulanmayan bölümde % 77,5 oranında değişmektedir.

Ankete katılanları %59'u iş tecrübelerinin ilgili firmada gerçekleştiğini söylemektedirler. % 41'i ise ilgili firma dışında başka yerlerde de iş tecrübesi olduğunu belirtmiştir. Bu büyük bir çoğunluğun ilk iş tecrübesi olarak ilgili firmayı tercih ettiğini gösteriyor. Firmanın kurumsal yapısı, firma kültürü buna etken olabilir.

Ankete katılanların eğitim düzeylerini incelediğimizde; %4,3'ünün ortaokul mezunu, % 55,4'ünün meslek lisesi, %25,2'sinin meslek yüksek okulu, % 12,2'sinin üniversite ve % 2,2'sinin master'ını yaptığını görmekteyiz. Mavi yakalılar içerisinde ankete katılanların % 94'ü meslek lisesi veya meslek yüksek okulu mezunu bu da

bize çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğunu gösteriyor. Bu da firmanın işe alma politikasından kaynaklanabilir.

Çizelge 7.3. Çalışanların işletme vizyonuna verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Vizyonunun önemi?			İşletmede gerçekleşmesi?			
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Yok(≤3)	Var(>3)	Bilgim Yok	**Toplam**
PYS uygulanan	***Sayı***	**2**	**79**	**81**	**23**	**43**	**12**	**78**
	% Kendi içinde	2,5%	77,5%	100%	29,5%	55,1%	15,4%	100%
	%Toplam içinde	1,5%	57,7%	59,2%	17,3%	32,3%	9%	58,6%
PYS uygulanmayan	***Sayı***	**2**	**29**	**31**	**15**	**10**	**7**	**32**
	% Kendi içinde	6,5%	93,5%	100%	46,9%	31,3%	21,9%	100%
	%Toplam içinde	1,5%	21,1%	22,6%	11,4%	7,6%	5,3%	24,1%
Beyaz Yaka	***Sayı***	**0**	**25**	**25**	**10**	**11**	**2**	**23**
	% Kendi içinde	0	100%	100%	43,4%	47,8%	8,7%	100%
	%Toplam içinde	0	18,2%	18,2%	7,6%	8,3%	1,5%	17,3%
Toplam	***Sayı***	**4**	**133**	**137**	**48**	**64**	**21**	**133**
	% Kendi içinde	3%	97%	100%	36,1%	48,1%	15,8%	100%
	%Toplam içinde	3%	97%	100%	36,1%	48,1%	15,8%	100%

Genel olarak çalışanlara vizyonun önemi sorulduğunda çalışanların %97'si vizyonun önemli olduğunu, %3'ü ise önemsiz olduğunu düşünmektedir. İşletmede vizyonun gerçekleşme düzeyi sorulduğunda % 51.9'u uygulanmadığını veya bilgisinin olmadığını bildirmiştir. Bu yüksek oran işletme vizyonunun çalışanlar ile paylaşılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

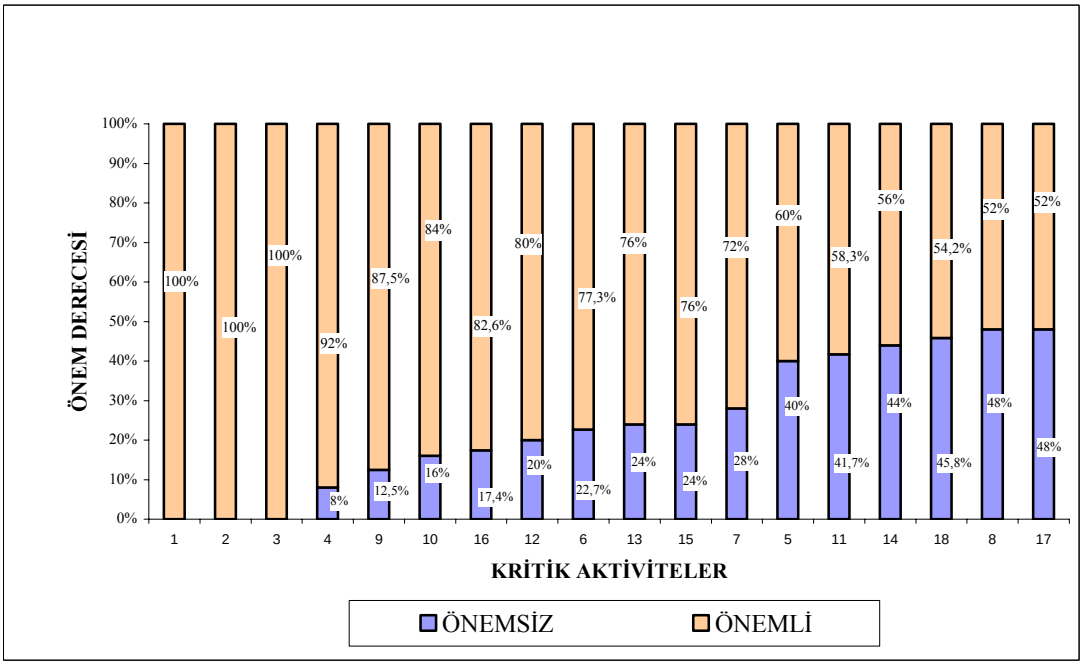
Çizelge 7.4. Çalışanların işletme stratejine verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Stratejinin önemi?			İşletmede gerçekleşmesi?			
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Yok(≤3)	Var(>3)	Bilgim Yok	**Toplam**
PYS uygulanan	***Sayı***	**0**	**80**	**80**	**22**	**51**	**6**	**79**
	% Kendi içinde	0	100%	100%	27,9%	64,5%	7,6%	100%
	%Toplam içinde	0	58,8%	58,8%	16,6%	38,3%	4,5%	59,4%
PYS uygulanmayan	***Sayı***	**4**	**27**	**31**	**15**	**7**	**9**	**31**
	% Kendi içinde	12,9%	87,1%	100%	48,4%	22,6%	29%	100%
	%Toplam içinde	2,9%	19,9%	22,8%	11,2%	5,3%	6,8%	23,3%
Beyaz Yaka	***Sayı***	**0**	**25**	**25**	**10**	**11**	**2**	**23**
	% Kendi içinde	0	100%	100%	43,5%	47,8%	8,7%	100%
	%Toplam içinde	0	18,4%	18,4%	7,5%	8,3%	1,5%	17,3%
Toplam	***Sayı***	**4**	**132**	**136**	**47**	**69**	**17**	**133**
	% Kendi içinde	2,9%	97,1%	100%	35,3	51,9%	12,8%	100%
	%Toplam içinde	2,9%	97,1%	100%	35,3	51,9%	12,8%	100%

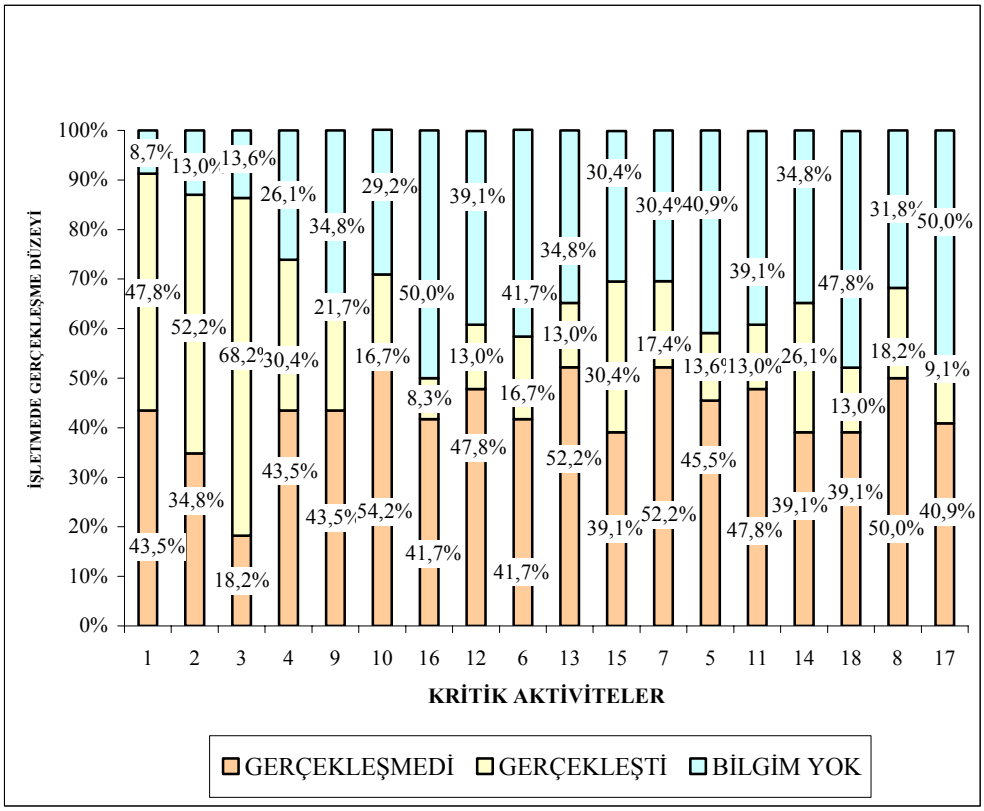
Genel olarak çalışanlara stratejinin önemi sorulduğunda çalışanların % 97,1'i stratejinin önemli olduğunu, % 2,9'u ise önemsiz olduğunu düşünmektedir. İşletmede stratejinin gerçekleşme düzeyi sorulduğunda % 48,1'i uygulanmadığını veya bilgisinin olmadığını bildirmiştir. Çıkan sonuçlar bize işletmenin vizyon ve stratejisinin çalışanlarla yeterli derecede paylaşılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 7.5. Beyaz yaka çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Kritik Aktiviteler		ÖNEM DERECESİ			İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ			
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Gerçekleşmedi (≤3)	Gerçekleşti (>3)	Bilgim yok	**Toplam**
İşletme vizyonunun ve kurum stratejisinin bulunması(1)	Frekans	0	25	**25**	10	11	2	**23**
	Yüzde %	0%	100%	**100%**	43,5%	47,8%	8,7%	100%
İşletme üst yönetiminin destek sağlaması(2)	Frekans	0	25	**25**	8	12	3	**23**
	Yüzde %	0%	100%	**100%**	34,8%	52,2%	13,0%	100%
Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması(3)	Frekans	0	24	**24**	4	15	3	**22**
	Yüzde %	0%	100%	**100%**	18,2%	68,2%	13,6%	100%
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ (PYS) amaç ve hedeflerinin saptanmış olması(4)	Frekans	2	23	**25**	10	7	6	**23**
	Yüzde %	8%	92%	**100%**	43,5%	30,4%	26,1%	100%
PYS'e kurulum süresince yeterli bütçe ayrılmış olması(5)	Frekans	10	15	**25**	10	3	9	**22**
	Yüzde %	40%	60%	**100%**	45,5%	13,6%	40,9%	100%
İmplementasyon için detaylı PYS planının bulunması(6)	Frekans	5	17	**22**	10	4	10	**24**
	Yüzde %	22,7%	77,3%	**100%**	41,7%	16,7%	41,7%	100%
PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar olması(7)	Frekans	7	18	**25**	12	4	7	**23**
	Yüzde %	28%	72%	**100%**	52,2%	17,4%	30,4%	100%
PYS'nin sahibi bir birimin olması(8)	Frekans	12	13	**25**	11	4	7	**22**
	Yüzde %	48%	52%	**100%**	50%	18,2%	31,8%	100%
İşletme ve bölüm Kritik Başarı Faktörlerinin belirlenmiş olması(9)	Frekans	3	21	**24**	10	5	8	**23**
	Yüzde %	12,5%	87,5%	**100%**	43,5%	21,7%	34,8%	100%
PYS ile ilgili etkin iletişim sisteminin kurulmuş olması(10)	Frekans	4	21	**25**	13	4	7	**24**
	Yüzde %	16%	84%	**100%**	54,2%	16,7%	29,2%	100%
PYS ile ilgili yeterli danışmanlık desteğinin alınması(11)	Frekans	10	14	**24**	11	3	9	**23**
	Yüzde %	41,7%	58,3%	**100%**	47,8%	13,0%	39,1%	100%
PYS için yeterli eğitimin alınması(12)	Frekans	5	20	**25**	11	3	9	**23**
	Yüzde %	20%	80%	**100%**	47,8%	13,0%	39,1%	100%
Kurum kültürünün PYS 'yi destekleyici olması(13)	Frekans	6	19	**25**	12	3	8	**23**
	Yüzde %	24%	76%	**100%**	52,2%	13,0%	34,8%	100%
PYS ile ödül sistemi arasında bağlantı kurulmuş olması	Frekans	11	14	**25**	9	6	8	**23**
	Yüzde %	44%	56%	**100%**	39,1%	26,1%	34,8%	100%
Performans ölçütlerinin takım veya departman ile ilişkilendirilmesi(14)	Frekans	6	19	**25**	9	7	7	**23**
	Yüzde %	24%	76%	**100%**	39,1%	30,4%	30,4%	100%
Etkin değişim yönetimi ile PYS'ye olan direncin yok edilmesi(15)	Frekans	4	19	**23**	10	2	12	**24**
	Yüzde %	17,4%	82,6%	**100%**	41,7%	8,3%	50,0%	100%
PYS'nin etkin implementasyonu için bir yazılım kullanılması(16)	Frekans	12	13	**25**	9	2	11	**22**
	Yüzde %	48%	52%	**100%**	40,9%	9,1%	50,0%	100%
Varolan bilişim sisteminin PYS'yi destekliyor olması(17)	Frekans	11	13	**24**	9	3	11	**23**
	Yüzde %	45,8%	54,2%	**100%**	39,1%	13,0%	47,8%	100%
Toplam	***Ortalama Frekans***	**6,00**	**18,50**	**24,50**	**9,89**	**5,44**	**7,61**	**22,94**
	% Kendi içinde	**24%**	**76%**	**100%**	**43%**	**24%**	**33%**	**100%**
	%Toplam içinde	**24%**	**76%**	**100%**	**43%**	**24%**	**33%**	**100%**



Şekil 7.2. Beyaz yaka çalışanların PYS uygulanmasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi



Şekil 7.3. Kritik aktivitelerin işletmede gerçekleşme düzeyi

Çizelge 7.5'de beyaz yaka çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Analizler sonucunda:

"İşletme vizyonunun ve kurum stratejisinin bulunması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 100'ünün önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 48'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir.. Önem seviyesinin % 100 çıkması çalışanlar tarafından vizyon ve stratejinin öneminin benimsendiğini göstermektedir. Gerçekleşme düzeyini incelediğimizde beyaz yakalı çalışanlar tarafından strateji ve vizyonun işletmede tam olarak gerçekleşmediği şeklinde yorumlanabilir.

"İşletme üst yönetiminin destek sağlaması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katıların % 100'ü önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 52'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Önem seviyesinin % 100 çıkması çalışanlar açısından üst yönetim desteğinin sistemin işleyişini sağlayan temel indikatör olarak değerlendirildiği belirtilebilir. Gerçekleşme düzeyi açısından ise üst yönetim tarafından yeterli desteğin sağlanmadığı görülmektedir.

"Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katıların % 100'ü önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 68'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Önem seviyesinin % 100 çıkması çalışanlar açısından üst yönetim desteği gibi ilgili birim ve bölüm yöneticilerin desteğinin önemli olduğu belirtilebilir. Gerçekleşme düzeyi üst yönetimin desteğine göre oranı yüksek. Bu da orta kademe yöneticilerin ilgili sistemin işleyişi için yeterli desteği sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

"Performans Yönetimi Sisteminin (PYS) amaç ve hedeflerinin saptanmış olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 92'si önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise %30'lar seviyesinde gerçekleşmiştir. Önem seviyesi açısından tüm çalışanlar açısından önemli bulunduğu şeklinde yorumlanabilir. Bunun sebebi de amaç ve hedefleri belirlenmemiş bir sistemi yönetmek ve sürekliliğini sağlamak mümkün değildir.

Gerçekleşme düzeyi açısından da son derece düşük bir oran gerçekleşmiştir. Bu da mevcut sistemin en zayıf noktası olarak ortaya çıkmaktadır.

"PYS'e kurulum süresince yeterli bütçe ayrılmış olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 60'ı önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise % 14'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Önem seviyesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Gerçekleşme düzeyi son derece düşük bir oran gerçekleşmiştir. Bu da ilgili sistemin kurulumu sırasındaki aksiyon planları içerisinde bütçe faaliyetlerinin yer almamasından kaynaklanabilir.

"İmplementasyon için detaylı PYS planının bulunması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 77'si önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 17'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Önem seviyesine göre gerçekleşme seviyesi düşüktür. Bir önceki kriterin değerlendirilmesinde görüldüğü gibi aksiyon planı hazırlanırken çok boyutlu düşünmek gerekir. Bazı faaliyetlerin aksiyon planı içerisinde yer almaması sistemin geçerliliğini zayıflatabilir.

"PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 72'si önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 18'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Sistemin implemente aşamasında yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanların bulunması sistemin işletilmesi sırasında çıkacak sorunları daha hızlı bir şekilde çözülmesine yardımcı olabilecektir.

"PYS'nin sahibi bir birimin olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 52'si önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 18'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Önem seviyesine göre yeterli desteği alamadığı görülmektedir. Sistemin bir ekip kontrolünde işletilmesi sistemin yönetimini daha da kolaylaştıracaktır. Veriler tek bir birim tarafından toplanması analiz edilmesi, raporlanması önemlidir.

"İşletme ve bölüm Kritik Başarı Faktörlerinin belirlenmiş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 88'i önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 22'ler seviyesinde

gerçekleştiği görülmektedir. Görüldüğü gibi çalışanların büyük bir çoğunluğu sistemin KBF'lerin belirlenmesini önemli bulmaktadır. Sistemin analizinde KBF'ler önemli bir yer tutmaktadır.

"PYS ile ilgili etkin iletişim sisteminin kurulmuş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 85'i önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 15'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Sistemin kullanıcısı ile işleticisi arasında etkin iletişim ağının kurulması kullanıcılardan gelecek geri beslemeler sayesinde sistemin performansının yükseltilmesi sağlanabilir.

"PYS ile ilgili yeterli danışmanlık desteğinin alınması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 58'i önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 13'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Eğer PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar varsa danışmanlık firmasından alınan desteğe gerek kalmayabilir.

"PYS için yeterli eğitimin alınması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 80'i önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise %13'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. PYS planlarında öncelikli olarak düşünülmesi gereken bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Kullanıcıların sistemin işleyişi sağlayabilmeleri için PYS hakkında eğitimleri almış olmaları gerekmektedir.

"Kurum kültürünün PYS 'yi destekleyici olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde %76 önemli olduğunu düşünüyor. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise %13'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir.

"PYS ile ödül sistemi arasında bağlantı kurulmuş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 56'sı önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 26'lar seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. PYS ile ödül sistemi arasında bağlantı kurulmuş olması çalışanları sistemin işletilmesi konusunda teşvik ederek sisteme olan adaptasyon süresini de kısaltabilecektir.

"Performans ölçütlerinin takım veya departman ile ilişkilendirilmesi" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 76'sı önemli

olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 30'lar seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. PYS sisteminin temel felsefesindeki hedeflerin yayılımı için son derece önemli bir kriterdir. Mevcut strateji ve vizyonu eyleme dönüştürülmesi isteniyorsa bunu gerçekleştirecek kişiler ile bu bağlantının kurulması gerekmektedir.

"Etkin değişim yönetimi ile PYS'ye olan direncin yok edilmesi" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 83'ü önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 8'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Hangi sistemi kurarsanız kurun sisteme direnci yaşayabilirsiniz. Bu kurum kültüründen de kaynaklanabilir. Eğer esnek bir yapımınız yoksa kurulacak sisteme bakış açınız son derece temkinli olacaktır. Etkin değişim yönetimi ile esnekliğin sağlanabilmesi gerçekleşebilir.

"PYS'nin etkin implementasyonu için bir yazılım kullanılması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 52'si önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 9'lar seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Yazılıma duyulan önemin düşük oranda gerçekleşmesi daha önce PYS sistemi için kullanılan yazılımların başarısızlığından kaynaklanabilir.

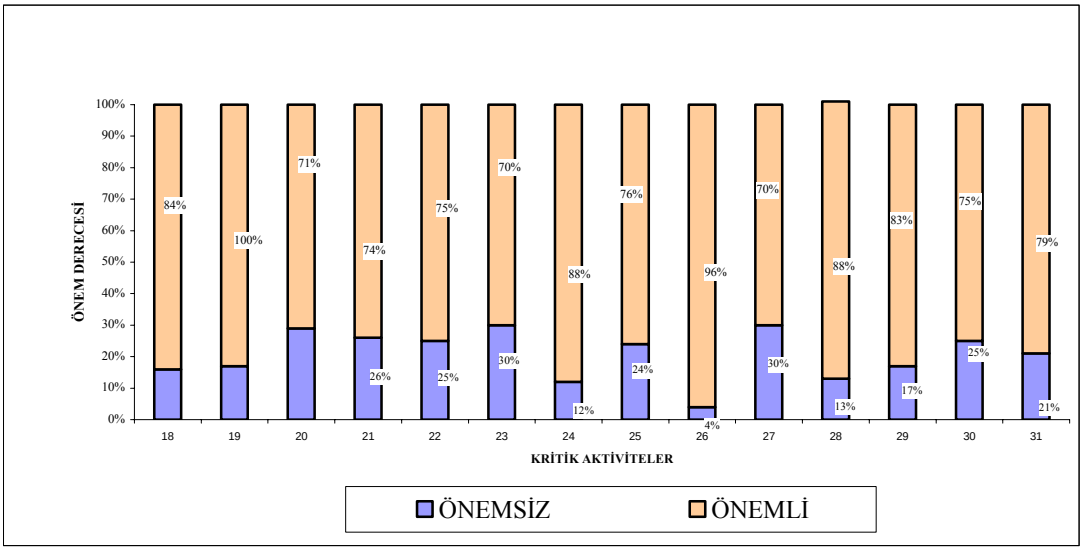
"Varolan bilişim sisteminin PYS'yi destekliyor olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 54'ü önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 13'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. PYS sistemini şirket genelinde uygulamak istiyorsanız ve sisteminizin hızlı, etkin ve kullanışlı olmasını istiyorsanız kuracağınız sistemin yazılımla desteklenmesi gerekmektedir. Bu yazılım içinde varolan bilişim sisteminizin uygun olması gerekmektedir.

Genel olarak durumu analiz ettiğimizde PYS ile ilgili kritik aktivitelerin beyaz yakalı çalışan personel tarafından değerlendirildiğinde yaklaşık % 76'sı aktivitelerin önemli olduğunu düşünmektedir. Yaklaşık % 76'sı bilgisinin olmadığını veya gerçekleşmediğini belirtmiş. Bu da mevcut sistemin yeterince istenilen noktada olmadığını zayıf noktalarını bünyesinde barındırdığını göstermektedir. Yapılması gereken mevcut sistemi tekrar gözden geçirmek problemleri ortaya koyarak kök nedenlerini bulmaktır. Sistemin tekrar işletilmesi için aksiyon planının hazırlanması

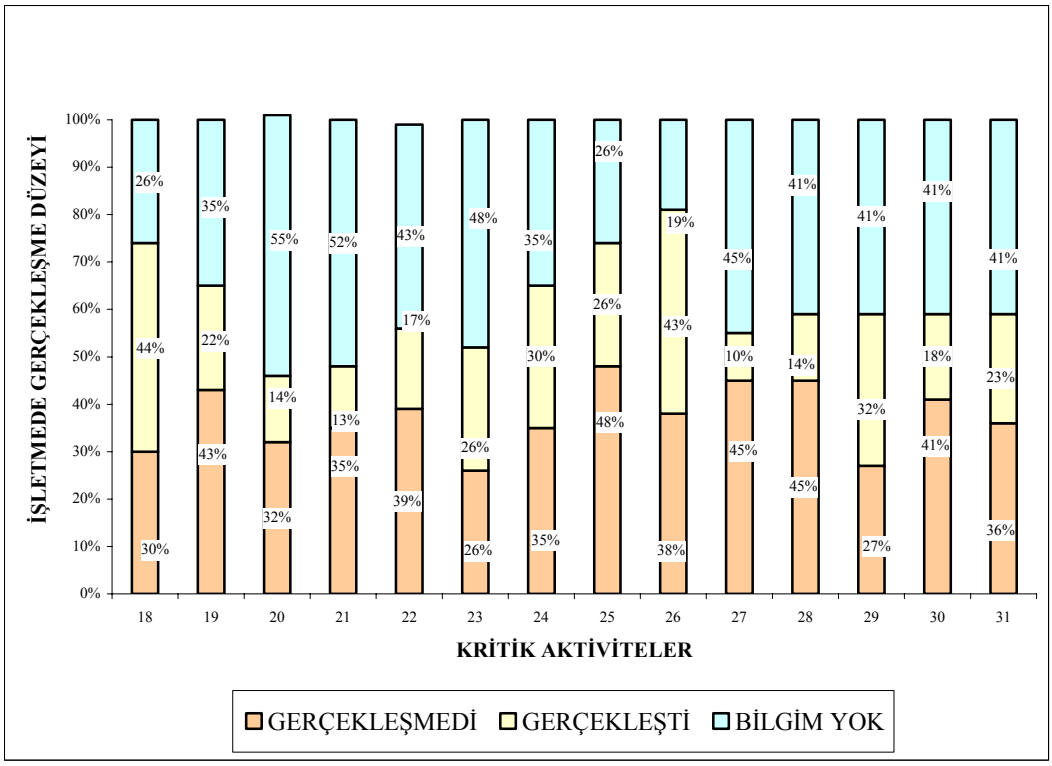
ve uygulanması gerekmektedir. Analizler ve değerlendirmeler sonucunda iyileşme oranına bakılarak sistemin geçerliliği analiz edilebilir.

Çizelge 7.6. Beyaz yaka çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Kritik Aktiviteler		ÖNEM DERECESİ			İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ			
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Gerçekleşmedi (≤3)	Gerçekleşti (>3)	Bilgim yok	**Toplam**
Vizyonun Açıklanması (18)	Frekans	4	21	**25**	7	10	6	**23**
	Yüzde %	16	84	**100**	30	44	26	**100**
Orta Kademe Yöneticilere Stratejinin Anlatılması (19)	Frekans	4	20	**24**	10	5	8	**23**
	Yüzde %	17	83	**100**	43	22	35	**100**
İşletme Birimlerinin Kurum Karnelerini oluşturmak (20)	Frekans	7	17	**24**	7	3	12	**22**
	Yüzde %	29	71	**100**	32	14	55	**100**
Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi (21)	Frekans	6	17	**23**	8	3	12	**23**
	Yüzde %	26	74	**100**	35	13	52	**100**
Kurumsal değişim programlarının başlatılması (22)	Frekans	6	18	**24**	9	4	10	**23**
	Yüzde %	25	75	**100**	39	17	43	**100**
İşletme birimlerinin Kurum Karnelerini denetlemek (23)	Frekans	7	16	**23**	6	6	11	**23**
	Yüzde %	30	70	**100**	26	26	48	**100**
Vizyonun Netleştirilmesi (23)	Frekans	3	22	**25**	8	7	8	**23**
	Yüzde %	12	88	**100**	35	30	35	**100**
PYS'nin tüm kuruluş çapında duyurulması (24)	Frekans	6	19	**25**	11	6	6	**23**
	Yüzde %	24	76	**100**	48	26	26	**100**
Kişisel performans hedeflerini belirlemek (25)	Frekans	1	23	**24**	8	9	4	**21**
	Yüzde %	04	96	**100**	38	43	19	**100**
Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi (26)	Frekans	7	16	**23**	10	2	10	**22**
	Yüzde %	30	70	**100**	45	10	45	**100**
Aylık ve 3'er aylık değerlendirme yapılması (27)	Frekans	3	21	**24**	10	3	9	**22**
	Yüzde %	13	88	**100**	45	14	41	**100**
Yıllık strateji değerlendirmeleri yapmak (28)	Frekans	4	20	**24**	6	7	9	**22**
	Yüzde %	17	83	**100**	27	32	41	**100**
Herkesin performansının PYS'ye bağlanması (29)	Frekans	6	18	**24**	9	4	9	**22**
	Yüzde %	25	75	**100**	41	18	41	**100**
Genel uygulamaya geçmeden önce pilot uygulamayı yapmak (30)	Frekans	5	19	**24**	8	5	9	**22**
	Yüzde %	21	79	**100**	36	23	41	**100**
Toplam	***Ortalama Frekans***	4,93	19,07	**24**	8,36	5,29	8,79	**22,43**
	% Kendi içinde	20,54	79,46	**100**	37,26	23,57	39,17	**100**
	%Toplam içinde	20,54	79,46	**100**	37,26	23,57	39,17	**100**



Şekil 7.4. Beyaz Yaka Çalışanların PYS uygulamsındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi



Şekil 7.5. Kritik aktivitelerin işletmede gerçekleşme düzeyi

Çizelge 7.6.'da beyaz yaka çalışanların PYS uygulamasındaki kritik aktivitelere verdikleri önem derecesi ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki sorgulandığında;

"Vizyonun açıklanması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların % 84'ü önemli olduğunu düşünmektedir. İşletmedeki gerçekleşme düzeyi ise % 44'ler seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu oran oldukça düşüktür. Vizyon ve stratejiyi eyleme dönüştürecek kişiler o şirketin çalışanlarıdır. Vizyonun açıklanması konusunda çalışanların % 56'sı olumsuz düşünüyorsa şirketin vizyon ve stratejisini eyleme dönüştürmesi mümkün olmaz.

"Orta kademe yöneticilere stratejinin anlatılması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 83'ü önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 20'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Şirkette üst yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimi orta kademe yöneticilerinin üstlendiği bilinmektedir. Onların PYS'ye olan inancı ve güveni tam olmasa sistemin işletilmesi mümkün gözükmemektedir.

"İşletme birimlerinin kurum karnelerini oluşturmak" kriterini analiz ettiğimizde beyaz yaka çalışanların % 71'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 14'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Şirketin stratejisi ve vizyonu doğrultusunda hedefleri alt kademelere kadar indirmezseniz hedeflere ulaşmanız mümkün olmayabilir. Bunu bir yöntemi de PYS kartları (kurum karneleri)'nın oluşturulmasıdır.

"Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların %74'ü önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin %13'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Eğer şirket stratejisi eyleme dönüştüreceksek o paralelde faaliyetleri de planlamak gerekmektedir.

"Kurumsal değişim programlarının başlatılması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların %75'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin %17'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. PYS kartları (kurumsal karne) işletme birimleri arasında ortak değişim programının gerekliliğini ortaya koyar. İşletme birimleri PYS kartlarını hazırlarken bu programlar devreye sokulur.

"İşletme birimlerinin kurum karnelerini denetlemek" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 70'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 26'lar seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Üst yönetim oluşturulan PYS kartlarını denetlemesi gerekmektedir. Bu denetleme üst

yönetiminde işletme biriminin stratejisini belirleme sürecine katılımı sağlar. İlgili firmada çalışanlar bu konunun önemli oluğunu düşünmelerine rağmen firmada gerçekleşme düzeyi açısından aynı şekilde yorumlanamayabilir.

"Vizyonun Netleştirilmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 80'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 30'lar seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. İşletme birimlerinin PYS kart'larının değerlendirilmesi başlangıçta kurumsal PYS kartına dahil edilmeyen bazı ortak konuların belirlenmesini sağlar. PYS kartları güncelleştirilir.

"PYS'nin tüm kuruluş çapında duyurulması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 76'sı önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin %26'lar seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Eğer üst yönetim uygulanan stratejik yaklaşımdan memnun olduğu takdirde PYS kartlarını tüm kuruluşa tanıtıp yaygınlaştırabilir.

"Kişisel performans hedeflerini belirlemek" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 96'sı önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 43'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Performans yönetim sisteminin temelinde performans hedeflerinin ortaya konması yatmaktadır.

"Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 70'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 10'lar seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Hedeflere ulaşmak için gerekli yatırımların belirlenmesi ve bunların bütçede yer alması önemlidir.

"Aylık ve 3'er aylık değerlendirme yapılması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 88'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin %14'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Sistemin işleyişinin kontrol edilmesi açısından belirli periyotlarda değerlendirmeler yapılması önemlidir.

"Yıllık strateji değerlendirmeleri yapmak" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 83'ü önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 32'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Yıl sonunda stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve hangi noktada olduğunun tespiti önem arz

etmektedir. Değerlendirmeler sonucunda ilgili birimlerin katılımı ile strateji güncellenmesi gerekebilir.

"Herkesin performansının PYS'ye bağlanması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 75'i önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 18'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. Tüm çalışanların kişisel hedeflerinin PYS kart hedefleri ile aynı paralelde olması gerekmektedir.

"Genel uygulamaya geçmeden önce pilot uygulamayı yapmak" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların % 79'u önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin % 23'ler seviyesinde gerçekleştiğini görülmektedir. PYS kartlarını uygulamaya geçirmeden önce sistemdeki eksikleri görmek gerekli faaliyetleri planlamak için pilot uygulama bölümü seçilebilir.

Genel olarak durumu analiz ettiğimizde PYS ile ilgili kritik aktivitelerin ankete katılanlar tarafından değerlendirildiğinde yaklaşık % 80'i aktivitelerin önemli olduğunu düşünürken % 77'si ise bilgisinin olmadığını veya gerçekleşmediğini belirtmiştir. Bu da şirket genelinde PYS'nin çalışanlar tarafından tam anlamı ile anlaşılmadığını yada ilgili sistemin tam olarak işletilmediğini göstermektedir.

Çizelge 7.7. PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki çalışanların şirket hedeflerine verdikleri önem seviyeleri arasındaki ilişki

BAŞARI KRİTERLERİ		PYS uygulanan			PYS uygulanmayan		
İşçilik hatalarının azaltılması	Frekans	**1**	**81**	**82**	**0**	**32**	**32**
	Yüzde %	01	99	100	0	100	100
Kalite arttıracak proje	Frekans	**0**	**82**	**82**	**1**	**31**	**32**
	Yüzde %	0	100	100	03	97	100
Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	Frekans	**11**	**71**	**82**	**6**	**26**	**32**
	Yüzde %	13	87	100	19	81	100
İş kazalarını azaltılması	Frekans	**2**	**80**	**82**	**1**	**31**	**32**
	Yüzde %	02	98	100	03	97	100
ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	Frekans	**7**	**75**	**82**	**2**	**30**	**32**
	Yüzde %	09	91	100	06	94	100
Periyodik olarak denetimlerin yapılması	Frekans	**11**	**71**	**82**	**6**	**26**	**32**
	Yüzde %	13	87	100	19	81	100
AOS Projesinin sonuçlandırılması	Frekans	**18**	**64**	**82**	**7**	**25**	**32**
	Yüzde %	22	78	100	22	78	100
Bütçe hedeflerinin tutturulması	Frekans	**1**	**81**	**82**	**2**	**30**	**32**
	Yüzde %	01	99	100	06	94	100
Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	Frekans	**4**	**78**	**82**	**6**	**26**	**32**
	Yüzde %	05	95	100	19	81	100
İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	Frekans	**2**	**80**	**82**	**2**	**30**	**32**
	Yüzde %	02	98	100	06	94	100
Maliyet düşüşü getirecek çalışma	Frekans	**3**	**79**	**82**	**4**	**28**	**32**
	Yüzde %	04	96	100	13	88	100
Teslimat sürelerinin kısaltılması	Frekans	**3**	**79**	**82**	**3**	**29**	**32**
	Yüzde %	04	96	100	09	91	100
Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	Frekans	**0**	**82**	**82**	**0**	**32**	**32**
	Yüzde %	0	100	100	0	100	100
Toplam	***Ortalama Sayı***	4,85	77,15	**82**	3,08	28,92	32
	% Kendi içinde	**6%**	**94%**	**100%**	**10%**	**90%**	**100%**
	%Toplam içinde	6%	94%	**100%**	10%	90%	100%

Çizelge 7.7.'de PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki çalışanların şirket hedeflerine verdikleri önem seviyeleri arasındaki ilişki sorgulandığında her iki grubunda yaklaşık % 90'ı hedeflerin önemli olduğunu düşünmektedir. Bu da çalışanların farkındalık kazandıklarını göstermektedir.

Çizelge 7.8. PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki şirket hedeflerine önem veren çalışanların; şirket hedeflerinin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

BAŞARI KRİTERLERİ		PYS uygulanan (önemli)			PYS uygulanmayan (önemli)		
İşçilik hatalarının azaltılması	Frekans	24	57	81	17	15	32
	Yüzde %	30	70	100	53	47	100
Kalite arttıracak proje	Frekans	43	39	82	10	21	31
	Yüzde %	52	48	100	32	68	100
Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması	Frekans	40	31	71	10	16	26
	Yüzde %	56	44	100	38	62	100
İş kazalarını azaltılması	Frekans	22	58	80	21	10	31
	Yüzde %	28	73	100	68	32	100
ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması	Frekans	16	59	75	19	11	30
	Yüzde %	21	79	100	63	37	100
Periyodik olarak denetimlerin yapılması	Frekans	23	48	71	18	8	26
	Yüzde %	32	68	100	69	31	100
AOS Projesinin sonuçlandırılması	Frekans	17	47	64	19	6	25
	Yüzde %	27	73	100	76	24	100
Bütçe hedeflerinin tutturulması	Frekans	9	72	81	27	3	30
	Yüzde %	11	89	100	90	10	100
Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak	Frekans	12	68	80	19	7	26
	Yüzde %	15	85	100	73	27	100
İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması	Frekans	27	53	80	13	17	30
	Yüzde %	34	66	100	43	57	100
Maliyet düşüşü getirecek çalışma	Frekans	26	53	79	16	12	28
	Yüzde %	33	67	100	57	43	100
Teslimat sürelerinin kısaltılması	Frekans	59	20	79	13	16	29
	Yüzde %	75	25	100	45	55	100
Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi	Frekans	21	61	82	22	10	32
	Yüzde %	26	74	100	69	31	100
Toplam	***Ortalama Sayı***	26	51	77	17	12	29
	% Kendi içinde	34	66	100	60	40	100
	%Toplam içinde	34	66	100	60	40	100

Çizelge 7.8'de PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki şirket hedeflerine önem veren çalışanların; şirket hedeflerinin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki sorgulandığında; PYS uygulanmayan bölümde hedeflere önem veren % 90'lık grubun % 60'ı hedeflerin gerçekleşmediğini düşünmektedir. PYS

uygulanan bölümde ise hedeflere önem veren % 94'lük grubun % 66'sı hedeflerin gerçekleştiğini düşünmektedir. PYS uygulanan bölümde uygulamanın sonucu olarak gerçekleşmiş olabilir. Çalışanlarda uygulama bir farkındalık yaratmış olabilir. Uygulanan sistemde çalışanlar hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini rahatlıkla gözlemleyebiliyorlar.

Çizelge 7.9. Şirkette pozisyona göre tecrübe düzeyinin değişimi

Örnek Büyüklüğü		Şirkette çalışanların tecrübe düzeyi?				
		1 yıldan az	>1-5 yıl arası	>5-10 yıl arası	>10 yıldan fazla	**Toplam**
Şef	***Sayı***	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**
	% Kendi içinde	0	0	0	100%	100%
	%Toplam içinde	0	0	0	10%	0,7%
Mühendis	***Sayı***	**1**	**16**	**2**	**0**	**19**
	% Kendi içinde	5,3%	84,2%	10,5%	0	100%
	%Toplam içinde	6,7%	17%	10,5%	0	13,8%
Takım Lideri	***Sayı***	**0**	**1**	**9**	**3**	**13**
	% Kendi içinde	0	7,7%	69,2%	23,1%	100%
	%Toplam içinde	0	1,1%	47,4%	30%	9,4%
Mavi Yaka	***Sayı***	**14**	**77**	**8**	**6**	**105**
	% Kendi içinde	13,3%	73,3%	7,6%	5,7%	100%
	%Toplam içinde	93,3%	81,9%	42,1%	60%	76,1%
Toplam	***Sayı***	**15**	**94**	**19**	**10**	**138**
	% Kendi içinde	10,9%	68,1%	13,8%	7,2%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%	1000%	100%

Çizelge 7.9'da şirkette pozisyona göre tecrübe düzeyinin değişimini incelediğimizde mavi yakalı çalışanların kendi içerisinde yaklaşık % 75'i 1 ile 5 arasında iş tecrübesine sahip, beyaz yakalı çalışanlara baktığımızda kendi içerisinde % 84,2'si 1 ile 5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Kümülatife baktığımızda çalışanların % 10,9'unun 1 yıldan az, %68,1'inin 1 ile 5 yıl arasında,

% 13,8'inin 5 ile 10 arasında ve % 7,2'sinin ise 10 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 7.10. Eğitim Seviyesine Göre PYS Bilgi Düzeyinin Değişimi

Örnek Büyüklüğü		PYS hakkında bilgi düzeyi?		
		Bilmiyor(≤3)	Biliyor (>3)	Toplam
Ortaokul	*Sayı*	1	5	6
	% Kendi içinde	16,7%	83,3%	100%
	%Toplam içinde	1,9%	5,8%	4,3%
Meslek Lisesi	*Sayı*	21	56	77
	% Kendi içinde	27,3%	72,7%	100%
	%Toplam içinde	40,4%	65,1%	55,8%
Meslek Yüksek Okulu	*Sayı*	19	16	35
	% Kendi içinde	54,3%	45,7%	100%
	%Toplam içinde	36,5%	18,6%	25,4%
Üniversite	*Sayı*	10	7	17
	% Kendi içinde	58,8%	41,2%	100%
	%Toplam içinde	19,2%	8,1%	12,3%
Master	*Sayı*	1	2	3
	% Kendi içinde	33,3%	66,7%	100%
	%Toplam içinde	1,9%	2,3%	2,2%
Toplam	*Sayı*	52	86	138
	% Kendi içinde	37,7%	62,3%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%

Çizelge 7.10'da eğitim seviyesine göre PYS bilgi düzeyinin değişim oranını incelediğimizde mavi yakalı çalışanların (ortaokul, meslek lisesi ve meslek yüksek okulu mezunu) kümülatif içinde % 55'i kendi içerisinde % 65'i PYS hakkında bilgisinin olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (üniversite ve yüksek lisans mezunu) ise bu oran kümülatif içinde % 6'sı kendi içerisinde % 45'i PYS hakkında bilgisinin

olduğuna inanıyor. Bu da bize eğitim seviyesi artıkça çalışanların PYS hakkında daha bilinçli olduklarını gözükmektedir.

Çizelge 7.11. Eğitim Seviyesine İle Sorumlu Olunan İşler Arasındaki İlişki

Örnek Büyüklüğü		PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma ?		
		Artmadı(≤3)	Arttı (>3)	Toplam
Ortaokul	***Sayı***	**2**	**4**	**6**
	% Kendi içinde	33,3%	66,7%	100%
	%Toplam içinde	3,8%	6,6%	5,3%
Meslek Lisesi	***Sayı***	**24**	**43**	**67**
	% Kendi içinde	35,8%	64,2%	100%
	%Toplam içinde	45,35	70,5%	58,8%
Meslek Yüksek Okulu	***Sayı***	**19**	**9**	**28**
	% Kendi içinde	67,9%	32,1%	100%
	%Toplam içinde	35,8%	14,8%	24,6%
Üniversite	***Sayı***	**6**	**5**	**11**
	% Kendi içinde	54,5%	45,5%	100%
	%Toplam içinde	11,3%	8,2%	9,6%
Master	***Sayı***	**2**	**0**	**2**
	% Kendi içinde	100%	0	100%
	%Toplam içinde	3,8%	0	1,8%
Toplam	***Sayı***	**53**	**61**	**114**
	% Kendi içinde	46,5%	53,5%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%

Çizelge 7.11'de eğitim seviyesine ile sorumlu olunan işler arasındaki İlişki incelendiğinde mavi yakalı çalışanların (ortaokul, meslek lisesi ve meslek yüksek okulu mezunu)kümülatif içinde % 49'u kendi içerisinde % 55'i PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (üniversite ve

yüksek lisans mezunu) ise bu oran kümülatif içinde % 4'ü kendi içerisinde %38'i PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma olduğuna inanmaktadır.

Çizelge 7.12. Şirkette pozisyonuna göre PYS'ye üst yönetimin desteği

Örnek Büyüklüğü		Üst Yönetimin Desteği?		
		YOK(≤3)	VAR(>3)	Toplam
Şef	***Sayı***	**0**	**1**	**1**
	% Kendi içinde	0	100%	100%
	%Toplam içinde	0	1,3%	0,7%
Mühendis	***Sayı***	**13**	**5**	**18**
	% Kendi içinde	72,2%	27,8%	100%
	%Toplam içinde	22,85	6,3%	13,1%
Takım Lideri	***Sayı***	**4**	**9**	**13**
	% Kendi içinde	30,8%	69,25	100%
	%Toplam içinde	7%	11,3%	9,5%
Mavi Yaka	***Sayı***	**40**	**65**	**105**
	% Kendi içinde	38,1%	62,9%	100%
	%Toplam içinde	70,2%	81,3%	76,6%
Toplam	***Sayı***	**57**	**80**	**137**
	% Kendi içinde	41,6%	58,4%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%

Çizelge 7.12'de şirketteki pozisyona göre PYS'ye üst yönetimin desteği sorgulandığında mavi yakalı çalışanların kümülatif içinde % 62,9'u kendi içerisinde % 81,3'ü PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (mühendis ve şef) ise bu oran kümülatif içinde % 7,6'sı kendi içerisinde % 31'i PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna inanmaktadır. Genel tabloya baktığımızda çalışanların yaklaşık % 60'ının PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna % 40'ının ise olmadığına inandığı görülmektedir. Bir sistemin işleyebilmesi üst yönetimin desteği önemli eğer çalışanların % 40'ı üst yönetimin sisteme olan desteğinin zayıf olduğunu düşünüyorsa o sistemi işletmek mümkün gözükmemektedir.

Çizelge 7.13. Şirketteki pozisyona göre PYS'nin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemi

Örnek Büyüklüğü		Üst Yönetimin Desteği?		
		Önemsiz(≤3)	Önemli(**>3**)	**Toplam**
Şef	***Sayı***	**0**	**1**	**1**
	% Kendi içinde	0	100%	100%
	%Toplam içinde	0	0,8%	0,8%
Mühendis	***Sayı***	**1**	**17**	**18**
	% Kendi içinde	5,6%	94,4%	100%
	%Toplam içinde	33,3%	13,4%	13,8%
Takım Lideri	***Sayı***	**0**	**13**	**13**
	% Kendi içinde	0	100%	100%
	%Toplam içinde	0	10,2%	10%
Mavi Yaka	***Sayı***	**2**	**96**	**98**
	% Kendi içinde	2%	98%	100%
	%Toplam içinde	66,7%	75,6%	75,4%
Toplam	***Sayı***	**3**	**127**	**130**
	% Kendi içinde	2,3%	97,7%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%

Çizelge 7.13'de şirketteki pozisyona göre PYS'nin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemini analiz ettiğimizde genel olarak çalışanların yaklaşık % 98'i üst yönetim desteğinin önemini vurgulamıştır.

Çizelge 7.14. Çalışanların PYS uygulamasında yazılımın kullanılmasına verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Yazılımın önemi?			İşletmede gerçekleşmesi?			
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Gerçekleşm edi(≤3)	Gerçekleşti (>3)	Bilgim Yok	**Toplam**
PYS uygulanan	***Sayı***	**2**	**79**	**81**	**20**	**40**	**15**	**75**
	% Kendi içinde	2,5%	97,5%	100%	26,7%	53,3%	20%	100%
	%Toplam içinde	25%	61,2%	59,1%	58,8%	67,8%	42,9%	58,6%
PYS uygulanmayan	***Sayı***	**0**	**31**	**31**	**8**	**13**	**9**	**30**
	% Kendi içinde	0	100%	100%	26,7%	43,3%	30%	100%
	%Toplam içinde	0	24%	22,6%	23,5%	22%	25,7%	23,45
Beyaz Yaka	***Sayı***	**6**	**19**	**25**	**6**	**6**	**11**	**23**
	% Kendi içinde	24%	76%	100%	26,1%	26,1%	47,8%	100%
	%Toplam içinde	75%	14,7%	18,2%	17,6%	10,2%	31,4%	18%
Toplam	***Sayı***	**8**	**129**	**137**	**34**	**59**	**35**	**128**
	% Kendi içinde	5,8%	94,2%	100%	26,6%	46,1%	27,3%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1005

Çizelge 7.14'de çalışanların PYS uygulamasında yazılımın kullanılmasına verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi analiz ettiğimizde ankete katılan mavi yakalı çalışanların(PYS'yi uygulayan ve uygulamayan) kümülatif içinde % 85,2'si kendi içerisinde % 98'inin yazılımın önemli olduğunu beyaz yakalı çalışanlar ise bu oran kümülatif içinde % 14,7'si kendi içerisinde % 76'sının yazılımın önemli olduğuna inanmaktadır. Beyaz yaka çalışanların mavi yakaya göre önem seviyesinin düşük olmasının sebebi daha önce beyaz yaka personelin performansı için uygulanan yazılımlarının başarısızlığından kaynaklanabilir. Diğer bir taraftan işletmede gerçekleşme düzeyine baktığımızda genel olarak çalışanların yaklaşık % 54'ü PYS ile ilgili bir yazılımın

uygulanmadığını yada bilgisinin olmadığını belirtmiş. Beyaz yakalılarda bu oran % 74'lere ulaşmaktadır.

Çizelge 7.15. Çalışanların PYS ile ilgili eğitime verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		PYS ile ilgili eğitimin önemi?			İşletmede gerçekleşmesi?		
		Önemsiz (≤3)	Önemli (>3)	**Toplam**	Gerçekleşmedi(≤3)	Gerçekleşti (>3)	**Toplam**
PYS uygulanan	***Sayı***	**1**	**80**	**81**	**12**	**64**	**76**
	% Kendi içinde	1,2%	98,8%	100%	15,8%	84,2%	100%
	%Toplam içinde	50%	59,3%	59,1%	52,2%	60,4%	58,9%
PYS uygulanmayan	***Sayı***	**0**	**31**	**31**	**5**	**25**	**30**
	% Kendi içinde	0	100%	100%	16,7%	83,3%	100%
	%Toplam içinde	0	23%	22,6%	21,7%	23,6%	23,3%
Beyaz Yaka	***Sayı***	**1**	**24**	**25**	**6**	**17**	**23**
	% Kendi içinde	4%	96%	100%	26,1%	73,9%	100%
	%Toplam içinde	50%	17,8%	18,2%	26,1%	16%	17,8%
Toplam	***Sayı***	**2**	**135**	**137**	**23**	**106**	**129**
	% Kendi içinde	1,5%	98,5%	100%	17,8%	82,2%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Çizelge 7.15'de çalışanların PYS ile ilgili eğitime verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki incelediğimizde ankete katılan mavi yakalı çalışanların (PYS'yi uygulayan ve uygulamayan) kümülatif içinde % 82,3'ü kendi içerisinde % 99'u PYS ile ilgili eğitimin önemli olduğunu beyaz yakalı çalışanlar ise bu oran kümülatif içinde % 17,8'si kendi içerisinde % 96'sının PYS ile ilgili bir eğitimin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu da PYS sitemi içerisinde sistem oyuncularına sistem hakkında bilgi vermenin sistem oyuncuları tarafından

önemsendiğini göstermektedir. İşletmede gerçekleşme düzeyi ile ilgili analiz yaptığımızda genel çerçevede çalışanların % 82,2'si firmanın bunu gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Bu da ilgili firmanın eğitim politikasından kaynaklanabilir. Tabi ki kurumsal kimliği de önemli rol oynamış olabilir.

7.2. Hipotezlerin test edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde hipotezlerin test edilmesi gerçekleştirilmiştir. Önem derecesinin belirlenmesinde 1= "önemsiz", 2= "az önemli", 3= "orta derecede önemli", 4= "önemli", 5= "çok önemli" olmak üzere kullanılan ölçekte hipotez testleri esnasında; 3 değeri ile ifade edilen "orta seviyede önemli" derecesine küçük ve eşit değerler önemsiz, büyük olan değerlerde önemli olarak alınmıştır.

İşletmedeki gerçekleşme düzeyinin belirlenmesinde 0= "bilgim yok", 1= "hiç gerçekleşmedi", 2= "biraz gerçekleşti", 3= "orta derecede gerçekleşti", 4= "oldukça gerçekleşti", 5= "tamamen gerçekleşti" olmak üzere kullanılan ölçekte hipotez testleri esnasında; 3 değeri ile ifade edilen "orta derecede gerçekleşti" derecesine küçük ve eşit değerler "gerçekleşmedi", büyük olan değerlerde "gerçekleşti" olarak alınmıştır.

Test edilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

1. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
2. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
3. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
4. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
5. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

6. Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

1) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu hipotezin ki-kare testi ile test edilebilmesi için uygulamanın yapıldığı bölümdeki takımlar "Performans Yönetim Kartları Uygulanan Bölüm" altında birleştirilmiş ve uygulamanın yapılmadığı takımlar ise "Performans Yönetim Kartları Uygulanmayan Bölüm" olarak ve test; performans yönetim kartları uygulanan ve uygulanmayan bölüm olmak üzere 2 sınıf için yapılmıştır.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.16'da gösterilmiştir.

Çizelge 7.16. Performans yönetim kartları uygulanan ve uygulanmayan bölüm çalışanlarının hedeflere verdikleri önem yüzdeleri arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		**Hedefler önemli mi?**		
		Önemsiz (%)	**Önemli (%)**	**Toplam**
PYS kartları uygulanan	**Yüzde**	**6**	**94**	**100**
	Beklenen yüzde	8	92	100
	% Kendi içinde	6%	94%	100%
	%Toplam içinde	37,5%	51,1%	50%
PYS kartları uygulanmayan	**Yüzde**	**10**	**90**	**100**
	Beklenen yüzde	8	92	100
	% Kendi içinde	10%	90%	100%
	%Toplam içinde	62,5%	48,9%	50%
Toplam	**Yüzde**	**16**	**184**	**200**
	Beklenen yüzde	16	184	200
	% Kendi içinde	8%	92%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre $\chi^2 = 57,447$ P= 0,000 Serbestlik derecesi (d_f) = 1				

Hipotez % 95 güven aralığı için test edildiğinde $\chi^2 > \chi^2_{1,\ 0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. $\chi^2 < \chi^2_{1,\ 0.95}$ ise Ho hipotezini reddetmek için yeterli delil yoktur. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 1 ve α= 0,05 önem derecesine göre bulunan değer $\chi^2_{1,\ 0.95}$ = 3,84 iken anket sonuçlarından elde edilen değer Çizelge 7.8'de χ^2 = 57,447 olduğu görülmektedir. 57,447 > 3.84 olduğundan Ho hipotezini rededilir. Yani; performans yönetim kartları uygulanan bölümdeki çalışanları hedeflere verdikleri önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdikleri önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Performans yönetim kartları uygulanan bölümdeki çalışanları hedeflere verdikleri önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdikleri önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişkinin olması üst yönetimin şirket politikasını çalışanlarına iletmesinden kaynaklanabilir.

2) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.17'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.17 Performans yönetim kartları uygulanan ve uygulanmayan bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirkette hedeflerinin gerçekleşme yüzdeleri arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Şirkette gerçekleşme düzeyi?		
		Gerçekleşmedi (%)	Gerçekleşti (%)	Toplam
PYS kartları uygulanan (önemli)	**Yüzde**	**34**	**66**	**100**
	Beklenen yüzde	47	53	100
	% Kendi içinde	34%	66%	100%
	%Toplam içinde	36,2%	62,3%	50%
PYS kartları uygulanmayan (önemli)	**Yüzde**	**60**	**40**	**100**
	Beklenen yüzde	47	53	100
	% Kendi içinde	60%	40%	100%
	%Toplam içinde	63,8%	37,7%	50%
Toplam	**Yüzde**	**94**	**106**	**200**
	Beklenen yüzde	94	106	200
	% Kendi içinde	47%	53%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre $\chi^2 = 13,569$ P= 0,000 Serbestlik derecesi (d_f) = 1				

$\chi^2 > \chi^2_{1,\,0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. $\chi^2 < \chi^2_{1,\,0.95}$ ise Ho hipotezini reddetmek için yeterli delil yoktur. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 1 ve α= 0,05 önem dercesine göre bulunan değer $\chi^2_{1,\,0.95} = 3,84$ iken anket sonuçlarından elde edilen değer $\chi^2 = 13,569$ ve $13,569 > 3.84$ olduğundan Ho hipotezi reddedilir. PYS kartlarının uygulandığı bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değerlendirme kriterleri ve önem derecesi arasındaki ilişkiyi incelediğimizde;

ilişkinin yönü ve gücünün tespitinde SPSS'de incelenen verilerin Pearson korelasyon katsayısı ϕ = -0,260 bulunmuştur. Bu da negatif yönde bir korelasyon olduğunu gösterir. PYS kartlarının uygulandığı bölümde hedeflerin gerçekleşme yüzdesi (%66) daha yüksektir. PYS kartlarının uygulanmadığı bölümde çalışanların hedeflere önem vermesine rağmen hedefleri gerçekleştirmek için hedeflerin yayılımının yapılmaması şirket hedeflerinin gerçekleştirme yüzdesinin(%40) çıkmasına neden olabilir.

3) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu hipotezin ki-kare testi ile test edilebilmesi için uygulamanın yapıldığı bölümdeki takımlardan "A Takımı", "B Takımı" ve "C Takımı" ABC altında birleştirilmiş ve "D Takımı", "E Takımı", "F Takımı" ve "G Takımı" DEFG altında birleştirilmiş ve test; ABC, DEFG ve H olmak üzere bölüm 3 sınıf için yapılmıştır.

Hipotezi analiz etmek için R*C'lik tablolarda uygulanan ki-kare testi kullanılabilir. Burada R=5 ve C=2'dir. Fakat bu testi gerçekleştirmek için gözlerde 5'ten küçük teorik değerlerin sayısının toplam tablo göz sayısının % 20'sini geçmemesi gerekmektedir. Çizelgede toplam 6 gözden 1 gözde, gözlemlenen değerlerin % 20'si 5'ten küçük olduğundan dolayı bu testi tablodaki gözlem verileriyle test edebiliriz.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.18'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.18 Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Şirkette gerçekleşme düzeyi?		
		Gerçekleşmedi (≤3)	Gerçekleşti (>3)	Toplam
ABC (önemli)	**Sayı**	**29**	**5**	**34**
	Beklenen sayı	24,8	9,2	34
	% Kendi içinde	85,3%	14,7%	100%
	%Toplam içinde	51,7%	20%	43,6%
DEFG (önemli)	**Sayı**	**26**	**9**	**35**
	Beklenen sayı	25,6	9,4	35
	% Kendi içinde	74,3%	25,7%	100%
	%Toplam içinde	44,8%	45%	44,9%
H (önemli)	**Sayı**	**2**	**7**	**9**
	Beklenen sayı	6,6	2,4	9
	% Kendi içinde	22,2%	77,8%	100%
	%Toplam içinde	3,4%	35%	11,5%
Toplam	**Sayı**	**57**	**21**	**78**
	Beklenen sayı	57	21	78
	% Kendi içinde	73,1%	26,9%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre $\chi^2 = 14,436$ P= 0,001 Serbestlik derecesi (d_f) = 2				

$\chi^2 > \chi^2_{1,\ 0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 2 ve $\alpha = 0,05$ önem derecesine göre bulunan değer $\chi^2_{2,\ 0.95} = 5,99$ iken anket sonuçlarından elde edilen değer $\chi^2 = 14,436$ ve $14,436 > 5,99$ olduğundan Ho hipotezi reddedilir.

Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Değerlendirme kriterleri ve önem derecesi arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; ilişkinin yönü ve gücünün tespitinde SPSS'de incelenen verilerin Pearson korelasyon katsayısı $\phi = 0,377$ bulunmuştur. Bu da pozitif yönde bir korelasyon olduğunu gösterir. PYS kartlarını incelediğimizde "teslimat süresinin kısaltılması" ile ilgili hedefin gerçekleşmediği görülmektedir.

4) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu hipotezin ki-kare testi ile test edilebilmesi için uygulamanın yapıldığı bölümdeki takımlardan "A Takımı", "B Takımı" ve "C Takımı" ABC altında birleştirilmiş ve "D Takımı", "E Takımı", "F Takımı" ve "G Takımı" DEFG altında birleştirilmiş ve test; ABC, DEFG ve H olmak üzere bölüm 3 sınıf için yapılmıştır.

Hipotezi analiz etmek için R*C'lik tablolarda uygulanan ki-kare testi kullanılabilir. Burada R=5 ve C=2'dir. Fakat bu testi gerçekleştirmek için gözlerde 5'ten küçük teorik değerlerin sayısının toplam tablo göz sayısının % 20'sini geçmemesi gerekmektedir. Çizelgede toplam 6 gözden 1 gözde, gözlemlenen değerlerin % 20'si 5'ten küçük olduğundan dolayı bu testi tablodaki gözlem verileriyle test edebiliriz.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.19'da gösterilmiştir.

Çizelge 7.19 Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Şierkette gerçekleşme düzeyi?		
		Gerçekleşmedi (≤3)	Gerçekleşti (>3)	Toplam
ABC (önemli)	**Sayı**	**21**	**12**	**33**
	Beklenen sayı	19,1	13,9	33
	% Kendi içinde	63,6%	36,4%	100%
	%Toplam içinde	51,2%	40%	46,5%
DEFG (önemli)	**Sayı**	**12**	**16**	**28**
	Beklenen sayı	16,2	11,8	28
	% Kendi içinde	42,9%	57,1%	100%
	%Toplam içinde	29,3%	53,3%	39,4%
H (önemli)	**Sayı**	**8**	**2**	**10**
	Beklenen sayı	5,8	4,2	10
	% Kendi içinde	80%	20%	100%
	%Toplam içinde	19,5%	6,7%	14,1%
Toplam	**Sayı**	**41**	**30**	**71**
	Beklenen sayı	41	30	71
	% Kendi içinde	57,7%	42,3%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre $\chi^2 = 5,043$ P= 0,08 Serbestlik derecesi (d_f) = 2				

$\chi^2 > \chi^2_{1,\,0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 2 ve α= 0,05 önem derecesine göre bulunan değer $\chi^2_{2,\,0.95} = 5,99$ iken anket sonuçlarından elde edilen değer $\chi^2 = 5,043$ ve $5,043 < 5,99$ olduğundan Ho hipotezini reddetmek için yeterli delil yoktur. Yani; Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

5) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu hipotezin ki-kare testi ile test edilebilmesi için uygulamanın yapıldığı bölümdeki takımlardan "A Takımı", "B Takımı" ve "C Takımı" ABC altında birleştirilmiş ve "D Takımı", "E Takımı", "F Takımı" ve "G Takımı" DEFG altında birleştirilmiş ve test; ABC, DEFG ve H olmak üzere bölüm 3 sınıf için yapılmıştır.

Hipotezi analiz etmek için R*C'lik tablolarda uygulanan ki-kare testi kullanılabilir. Burada R=5 ve C=2'dir. Fakat bu testi gerçekleştirmek için gözlerde 5'ten küçük teorik değerlerin sayısının toplam tablo göz sayısının % 20'sini geçmemesi gerekmektedir. Çizelgede toplam 6 gözden 1 gözde, gözlemlenen değerlerin % 20'si 5'ten küçük olduğundan dolayı bu testi tablodaki gözlem verileriyle test edebiliriz.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.20'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.20 Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		**Şirkette gerçekleşme düzeyi?**		
		Gerçekleşmedi (≤3)	**Gerçekleşti (>3)**	**Toplam**
ABC (önemli)	**Sayı**	**13**	**21**	**34**
	Beklenen sayı	13,4	20,6	34
	% Kendi içinde	38,2%	61,8%	100%
	%Toplam içinde	40,6%	42,9%	42%
DEFG (önemli)	**Sayı**	**10**	**27**	**37**
	Beklenen sayı	14,6	22,4	37
	% Kendi içinde	27%	73%	100%
	%Toplam içinde	31,3%	55,1%	45,7%
H (önemli)	**Sayı**	**9**	**1**	**10**
	Beklenen sayı	90%	10%	100%
	% Kendi içinde	28,1%	2%	12,3%
	%Toplam içinde	11,1%	1,2%	12,3%
Toplam	**Sayı**	**32**	**49**	**81**
	Beklenen sayı	32	49	81
	% Kendi içinde	39,5%	60,5%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre χ^2 = 13,102 P= 0,001 Serbestlik derecesi (d_f) = 2				

$\chi^2 > \chi^2_{1,\ 0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 2 ve α= 0,05 önem derecesine göre bulunan değer $\chi^2_{2,\ 0.95} = 5,99$ iken anket sonuçlarından elde edilen değer $\chi^2 = 13,102$ ve 13,102 > 5,99 olduğundan Ho hipotezi reddedilir.Yani; Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki

gerçekleşme düzeyi arasındaki anlamlı bir ilişki vardır. Değerlendirme kriterleri ve önem derecesi arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; ilişkinin yönü ve gücünün tespitinde SPSS'de incelenen verilerin Pearson korelasyon katsayısı ϕ = -0,205 bulunmuştur. Bu da negatif yönde bir korelasyon olduğunu gösterir.

6) Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Bu hipotezin ki-kare testi ile test edilebilmesi için uygulamanın yapıldığı bölümdeki takımlardan "A Takımı", "B Takımı" ve "C Takımı" ABC altında birleştirilmiş ve "D Takımı", "E Takımı", "F Takımı" ve "G Takımı" DEFG altında birleştirilmiş ve test; ABC, DEFG ve H olmak üzere bölüm 3 sınıf için yapılmıştır.

Hipotezi analiz etmek için R*C'lik tablolarda uygulanan ki-kare testi kullanılabilir. Burada R=5 ve C=2'dir. Fakat bu testi gerçekleştirmek için gözlerde 5'ten küçük teorik değerlerin sayısının toplam tablo göz sayısının % 20'sini geçmemesi gerekmektedir. Çizelgede toplam 6 gözden 1 gözde, gözlemlenen değerlerin % 20'si 5'ten küçük olduğundan dolayı bu testi tablodaki gözlem verileriyle test edebiliriz.

İlgili hipotezin testi için hazırlanan kontenjans tablosu ve hesaplanan ki-kare değeri Çizelge 7.21'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.21 Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki

Örnek Büyüklüğü		Şirkette gerçekleşme düzeyi?		
		Gerçekleşmedi (≤3)	Gerçekleşti (>3)	Toplam
ABC (önemli)	**Sayı**	**10**	**24**	**34**
	Beklenen sayı	11	23	34
	% Kendi içinde	29,4%	70,6%	100%
	%Toplam içinde	38,5%	44,4%	42,5%
DEFG (önemli)	**Sayı**	**9**	**27**	**36**
	Beklenen sayı	11,7	24,3	34
	% Kendi içinde	25%	75%	100%
	%Toplam içinde	34,6%	50%	45%
H (önemli)	**Sayı**	**7**	**3**	**10**
	Beklenen sayı	3,3	6,8	10
	% Kendi içinde	70%	30%	100%
	%Toplam içinde	26,9%	5,6%	12,5%
Toplam	**Sayı**	**26**	**54**	**80**
	Beklenen sayı	26	54	80
	% Kendi içinde	32,5%	67,5%	100%
	%Toplam içinde	100%	100%	100%
Pearson Ki-kare testine göre $\chi^2 = 13,102$ P= 0,001 Serbestlik derecesi (d_f) = 2				

$\chi^2 > \chi^2_{1,\ 0.95}$ ise Ho hipotezi reddedilir. χ^2 tablosundan serbestlik derecesi 2 ve α= 0,05 önem derecesine göre bulunan değer $\chi^2_{2,\ 0.95} = 5,99$ iken anket sonuçlarından elde edilen değer $\chi^2 = 7,481$ ve 7,481 > 5,99 olduğundan Ho hipotezi reddedilir.Yani; Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki anlamlı bir ilişki vardır. Değerlendirme kriterleri ve önem derecesi arasındaki ilişkiyi incelediğimizde; ilişkinin yönü ve gücünün tespitinde SPSS'de incelenen verilerin Pearson korelasyon katsayısı ϕ = -0,189 bulunmuştur. Bu da negatif yönde bir korelasyon olduğunu gösterir.

Çizelge 7.22. Hipotezlerin Test Sonuçları Listesi

No	Hipotez Açıklaması	Hipotez test sonucu	İstatistik Tekniği
1	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdiği önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare
2	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedefleri önemli bulan çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare
3	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki **"teslimat süresinin kısaltılmasına"** önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare
4	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki **"üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına"** önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare
5	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki **"hata sayısının azaltılmasına"** önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare
6	Ho: Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki **"iş kazalarının azaltılmasına"** önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.	Red	Pearson Ki-kare

Çizelge 7.22'de hipotez testleri sonuçları ve kullanılan istatistik teknikleri toplu olarak bir özet niteliğinde gösterilmiştir.

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

8.1. Sonuçlar

Günümüzdeki rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmelerinde, işletmelerin etkin bir performans yönetim sistemine sahip olmalarının çok önemli rolü bulunmaktadır. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans yönetim sistemi, işletmelerin, rakip işletmelere göre performansını sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerin üretim yöntemlerinde ve yönetim felsefelerinde meydana gelen değişimler, performans yönetim sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütleri de dikkate alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerin hızlı bir biçimde değişen rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri için tasarladıkları performans ölçüm sistemleri dinamik olmalıdır ve doğru bilgiye hızlı bir biçimde ulaşılabilmelidir. Performans ölçüm sistemleri de hızlı bir geribildirim sağlayarak işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirebilmelerine olanak sağlamalıdır. İşletmelerin, içsel ve dışsal değişimlere duyarlı olabilmeleri için, bütünleşik performans ölçüm sistemlerini geliştirmeleri gereklidir. İşletmeler, performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütleri belirlemeli ve performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmelidirler. Etkin bir performans ölçüm sisteminin tasarımı sonucunda, verilerin doğruluğundan şüphe duyulmamalı, ölçütleri kullananlar tarafından ölçütlerin amaçları net bir biçimde anlaşılmalı ve ölçütlerin, işletmenin stratejileri ile bağlantısı kurulabilmelidir.

8.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Değerlendirilmesi ile İlgili Genel Anket Sonuçları

- Genel olarak çalışanlara vizyonun önemi sorulduğunda çalışanların büyük çoğunluğu vizyonun önemli olduğunu,işletmede gerçekleşme düzeyi sorulduğunda ise çalışanlar bunun yeterli ölçüde uygulanmadığını veya bilgisi olmadığını belirtmiştir.Bu bilgi bize işletme vizyonunun çalışanlar ile paylaşılmadığını göstermektedir.
- Genel olarak çalışanlara stratejinin önemi sorulduğunda çalışanların tamamına yakını stratejinin önemli olduğunu düşünmekte,işletmede vizyonun gerçekleşme düzeyi sorulduğunda ise çalışanlar bunun yeterli ölçüde uygulanmadığını veya bilgisi olmadığını belirtmiştir. Bu da işletmenin vizyon ve stratejisinin çalışanlarlarla paylaşılmadığı şeklinde yorumlanabilir.
- İşletme vizyonunun ve kurum stratejisinin bulunması kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların tamamının vizyon ve stratejinin önemli olduğunu düşündüğü,işletmedeki gerçekleşme düzeyi incelendiğinde ise bunun yeterli ölçüde sağlanmadığı görülmektedir.Bu da bize çalışanlar tarafından vizyon ve stratejinin öneminin benimsendiğini fakat strateji ve vizyonun işletmede tam olarak gerçekleşmediğini göstermektedir.
- İşletme üst yönetiminin destek sağlaması kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların tamamı bunun önemli olduğunu, işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığını belirtmiştir.Bu bilgi bize çalışanların üst yönetim sistemini temel indikatör olarak değerlendirdiğini fakat kendilerine üst yönetim tarafından yeterli desteğin sağlanmadığını göstermektedir.
- "Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların tamamı bunu önemli bulmuştur.Bu kriterin firmada gerçekleşme düzeyinin üst yönetimin desteğine göre oranının yüksek olması da orta kademe yöneticilerin ilgili sistemin işleyişi için yeterli desteği sağladığı şeklinde yorumlanabilir.

- "Performans Yönetimi Sisteminin (PYS) amaç ve hedeflerinin saptanmış olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin çalışanların tamamına yakını tarafından önemli bulunduğu,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise son derece düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Bu da mevcut sistemin en zayıf noktası olarak ortaya çıkmaktadır.
- "PYS'e kurulum süresince yeterli bütçe ayrılmış olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise son derece düşük bir oranda gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır.Bu da sistemin kurulumu sırasındaki aksiyon planları içerisinde bütçe faaliyetlerinin yer almamasından kaynaklanabilir.
- "İmplementasyon için detaylı PYS planının bulunması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır.Bu da bazı faaliyetlerin aksiyon planı içerisinde yer almamasının sistemin geçerliliğini zayıflatabildiğini göstermektedir.
- "PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin ankete katılanların çoğunluğu tarafından önemli bulunduğu ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Sistemin implemente aşamasında yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanların bulunması sistemin işletilmesi sırasında çıkacak sorunları daha hızlı bir şekilde çözülmesine yardımcı olabilecektir.
- **"**PYS'nin sahibi bir birimin olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin ankete katılanların çoğunluğu tarafından önemli bulunduğu ve firmada gerçekleşme düzeyinin önem seviyesine göre yeterli desteği alamadığı görülmektedir.Sistemdeki verilerin tek bir birim tarafından toplanması,analiz edilmesi ,raporlanması sistemin yönetimini daha da kolaylaştıracaktır.
- "İşletme ve bölüm Kritik Başarı Faktörlerinin belirlenmiş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin çalışanların büyük çoğunluğu tarafından önemli olduğu,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda

gerçekleştiği görülmektedir.Sistemin analizinde KBF'ler önemli bir yer tutmaktadır.

- "PYS ile ilgili etkin iletişim sisteminin kurulmuş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise son derece düşük bir oranda gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.Bu kriterin sağlanması halinde kullanıcılardan gelecek geri beslemeler sayesinde sistemin performansının yükseltilebilmesi sağlanabilir.
- "PYS ile ilgili yeterli danışmanlık desteğinin alınması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin düşük bir oranda gerçekleştiği ortaya çıkmaktadır. PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar varsa danışmanlık firmasından alınan desteğe gerek kalmayabilir.
- "PYS için yeterli eğitimin alınması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünmektedir ve bu kriterin,kullanıcıların sistemin işleyişini sağlayabilmeleri için PYS planlarında öncelikli olarak düşünülmesi gerekmektedir.
- "Kurum kültürünün PYS 'yi destekleyici olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların çoğunluğunun bunun önemli olduğunu düşündüğü,firmadaki gerçekleşme düzeyinin ise bu önem seviyesinden düşük bir oranda olduğu görülmektedir.
- "PYS ile ödül sistemi arasında bağlantı kurulmuş olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların çoğunluğunu tarafından önemli bulunduğu,işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.Bu kriterin gerçekleşmesi ,çalışanları sistemin işletilmesi konusunda teşvik ederek sisteme olan adaptasyon süresini kısaltabilmek bakımından önem taşımaktadır.
- "Performans ölçütlerinin takım veya departman ile ilişkilendirilmesi" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin çalışanların büyük çoğunluğu tarafından önemli olduğu ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin yeterli ölçüde sağlanmadığı görülmektedir. PYS sisteminin temel felsefesindeki hedeflerin

yayılımı, mevcut strateji ve vizyonu eyleme dönüştürülmesi için son derece önemli bir kriterdir.

- "Etkin değişim yönetimi ile PYS'ye olan direncin yok edilmesi" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünmekte ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin son derecede düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Etkin değişim yönetimi ile sisteme olan direnci ortadan kaldırabilir ,esnekliğin sağlanabilmesi gerçekleşebilir.
- "PYS'nin etkin implementasyonu için bir yazılım kullanılması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde çalışanların çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir.Bu da daha önce PYS sistemi için kullanılan yazılımların başarısızlığından kaynaklanabilir.
- "Varolan bilişim sisteminin PYS'yi destekliyor olması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde ankete katılanların çoğunluğunun bunun önemli olduğunu düşündüğü ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin yeterli ölçüde gerçekleşmediği görülmektedir.Bu kriter PYS sistemini şirket genelinde hızlı, etkin ve kullanışlı bir şekilde uygulamak bakımından büyük önem taşımaktadır.
- PYS ile ilgili kritik aktiviteler beyaz yakalı çalışan personel tarafından değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu aktiviteleri önemli bulmakta,yine büyük çoğunluğu bilgisinin olmadığını veya bu kriterin gerçekleşmediğini belirtmektedir.Bu da mevcut sistemin istenilen noktada olmadığını göstermektedir.Sistemi tekrar gözden geçirmek ,istemin tekrar işletilmesi için ise aksiyon planının hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir.
- " Vizyonun açıklanması" kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bunun ankete katılanların büyük çoğunluğu tarafından önemli bulunduğu ve bu kriterin düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir.Bu oran şirketin vizyon ve stratejisini eyleme dönüştürmesinin mümkün olmadığını bize göstermektedir.
- "Orta kademe yöneticilere stratejinin anlatılması" kriterini analiz ettiğimizde çalışanların büyük çoğunluğu bu kriteri önemli bulurken,kriterin işletmede gerçekleşme düzeyinin düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir.Sistemin

işletilmesi bakımından orta kademe yöneticilerin PYS'ye olan inancı ve güveni tam olmalıdır.

- "İşletme birimlerinin kurum karnelerini oluşturmak" kriterini analiz ettiğimizde beyaz yaka çalışanların büyük çoğunluğunun bunun önemli olduğunu düşündüğü,firmada gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Şirketin stratejisi ve vizyonu doğrultusunda hedefleri alt kademelere kadar indirmek bakımından bu kriter büyük önem taşımaktadır.
- "Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük çoğunluğu bu kriteri önemli bulmakta,firmada gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda olduğu görülmektedir.Şirket,stratejisini eyleme dönüştürecekse o paralelde faaliyetleri de planlamak gerekmektedir.
- "Kurumsal değişim programlarının başlatılması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünürken firmada gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. PYS kartları (kurumsal karne) işletme birimleri arasında ortak değişim programının gerekliliğini ortaya koyar. İşletme birimleri PYS kartlarını hazırlarken bu programlar devreye sokulur.
- "İşletme birimlerinin kurum karnelerini denetlemek" kriterini analiz ettiğimizde çalışanların çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşündüğü ve firmada gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığı görülmektedir.Üst yönetimin PYS kartlarını denetlemesi işletme biriminin stratejisini belirleme sürecine katılımı sağlar.
- "Vizyonun Netleştirilmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünmekte,firmada gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. İşletme birimlerinin PYS kartlarının değerlendirilmesi başlangıçta kurumsal PYS kartına dahil edilmeyen bazı ortak konuların belirlenmesini sağlar.
- "PYS'nin tüm kuruluş çapında duyurulması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük çoğunluğu önemli olduğunu düşünmektedir fakat gerçekleşme düzeyini önem seviyesinden daha düşük bir orandadır.Üst yönetimin uygulanan

stratejik yaklaşımdan memnun oldukları takdirde PYS kartlarını tüm kuruluşa tanıtıp yaygınlaştırması gerekmektedir.

- "Kişisel performans hedeflerini belirlemek" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların tamamına yakını bu kriterin önemli olduğunu düşünmekte, gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığı görülmektedir.PYS'nin temelinde performans hedeflerinin ortaya konması büyük önem taşımaktadır.
- "Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların çoğunluğu kriterin önemli olduğunu düşündüğü ve gerçekleşme düzeyinin ise son derece düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Gerekli yatırımların belirlenmesi ve bunların bütçede yer alması bakımından bu kriter önem taşımaktadır.
- "Aylık ve 3'er aylık değerlendirme yapılması" kriterini analiz ettiğimizde kriterin çalışanların büyük bir çoğunluğu tarafından önemli bulunduğu ve işletmede gerçekleşme düzeyinin düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Sistemin işleyişinin kontrol edilmesi açısından belirli periyotlarda değerlendirmeler yapılması önemlidir.
- "Yıllık strateji değerlendirmeleri yapmak" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünmektedir.Bu kriter yıl sonunda stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve hangi noktada olduğunun tespiti açısından önem taşımaktadır.
- "Herkesin performansının PYS'ye bağlanması" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların çoğunluğu bunun önemli olduğunu düşünmekte,gerçekleşme düzeyinin ise düşük bir oranda olduğu görülmektedir.Bu da tüm çalışanların kişisel hedeflerinin PYS kart hedefleri ile aynı paralelde olması gerektiğini vurgulamaktadır.
- "Genel uygulamaya geçmeden önce pilot uygulamayı yapmak" kriterini analiz ettiğimizde ankete katılanların büyük oranda bu kriteri önemli bulduğu ,firmada gerçekleşme düzeyinin ise yeterli ölçüde sağlanmadığı görülmektedir.Pilot uygulama bölümünün seçimi PYS kartlarını uygulamaya geçirmeden önce sistemdeki eksikleri görmek açısından yararlı olabilir.

- PYS ile ilgili kritik aktivitelerin ankete katılanlar tarafından değerlendirildiğinde büyük çoğunluğu aktivitelerin önemli olduğunu düşünmekte ,yine büyük çoğunluğu ise bilgisinin olmadığını veya gerçekleşmediğini belirtmiştir. Bu da şirket genelinde PYS'nin çalışanlar tarafından tam anlamı ile anlaşılmadığını yada ilgili sistemin tam olarak işletilmediğini göstermektedir.
- PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki çalışanların şirket hedeflerine verdikleri önem seviyeleri arasındaki ilişki sorgulandığında her iki grubunda büyük çoğunluğu hedeflerin önemli olduğunu düşünmektedir. Bu da çalışanların farkındalık kazandıklarını göstermektedir.
- PYS uygulanan ve uygulanmayan bölümlerdeki şirket hedeflerine önem veren çalışanların; şirket hedeflerinin gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki sorgulandığında; PYS uygulanmayan bölümde hedeflere önem veren % 90'lık grubun % 60'ı hedeflerin gerçekleşmediğini düşünmektedir. PYS uygulanan bölümde ise hedeflere önem veren % 94'lük grubun % 66'sı hedeflerin gerçekleştiğini düşünmektedir. PYS uygulanan bölümde uygulamanın sonucu olarak gerçekleşmiş olabilir. Çalışanlarda uygulama bir farkındalık yaratmış olabilir. Uygulanan sistemde çalışanlar hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini rahatlıkla gözlemleyebiliyorlar.
- Şirkette pozisyona göre tecrübe düzeyinin değişimini incelediğimizde mavi yakalı çalışanların kendi içerisinde yaklaşık % 75'i 1 ile 5 arasında iş tecrübesine sahip, beyaz yakalı çalışanlara baktığımızda kendi içerisinde % 84,2'si 1 ile 5 yıl arasında iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Kümülâtife baktığımızda çalışanların % 10,9'unun 1 yıldan az, % 68,1'inin 1 ile 5 yıl arasında, % 13,8'inin 5 ile 10 arasında ve % 7,2'sinin ise 10 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.
- Eğitim seviyesine göre PYS bilgi düzeyinin değişim oranını incelediğimizde mavi yakalı çalışanların (ortaokul, meslek lisesi ve meslek yüksek okulu mezunu) kümülatif içinde % 55'i kendi içerisinde ,% 65'i PYS hakkında bilgisinin olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (üniversite ve yüksek lisans mezunu) ise bu oran kümülatif içinde % 6'sı kendi içerisinde, % 45'i PYS hakkında bilgisinin

olduğuna inanıyor. Buda bize eğitim seviyesi artıkça çalışanların PYS hakkında daha bilinçli olduklarını görebiliyoruz.

- Çizelge 7.11'de Eğitim seviyesine ile PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma arasındaki İlişki incelendiğinde mavi yakalı çalışanların (ortaokul, meslek lisesi ve meslek yüksek okulu mezunu)kümülatif içinde % 49'u kendi içerisinde % 55'i PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (üniversite ve yüksek lisans mezunu) ise bu oran kümülatif içinde % 4'ü kendi içerisinde %38'i PYS'den sonra sorumlu olunan işlerde artma olduğuna inanmaktadır.
- Şirketteki pozisyon ile PYS'ye üst yönetimin desteği sorgulandığında mavi yakalı çalışanların kümülatif içinde % 62,9'u kendi içerisinde % 81,3'ü PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna beyaz yakalı çalışanlarda (mühendis ve şef) ise bu oran kümülatif içinde % 7,6'sı kendi içerisinde % 31'i PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna inanmaktadır. Genel tabloya baktığımızda çalışanların yaklaşık % 60'ının PYS'ye üst yönetimin desteğinin olduğuna % 40'ının ise olmadığına inandığı görülmektedir. Bir sistemin işleyebilmesi üst yönetimin desteği önemli eğer çalışanların % 40'ı üst yönetimin sisteme olan desteğinin zayıf olduğunu düşünüyorsa o sistemi işletmek mümkün gözükmemektedir.
- Çizelge 7.13'de Şirketteki pozisyona göre PYS'nin üst yönetim tarafından desteklenmesinin önemini analiz ettiğimizde genel olarak çalışanların tamamına yakını üst yönetim desteğinin önemini vurgulamıştır.
- PYS uygulamasında yazılımın kullanılmasına verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişkiyi analiz ettiğimizde ankete katılan mavi yakalı çalışanların(PYS'yi uygulayan ve uygulamayan) kümülatif içinde % 85,2'si kendi içerisinde % 98'inin yazılımın önemli olduğunu beyaz yakalı çalışanlar ise bu oran kümülatif içinde % 14,7'si kendi içerisinde % 76'sının yazılımın önemli olduğuna inanmaktadır. Beyaz yaka çalışanların mavi yakaya göre önem seviyesinin düşük olmasının sebebi daha önce beyaz yaka personelin performansı için uygulanan yazılımlarının başarısızlığından kaynaklanabilir. Diğer bir taraftan işletmede gerçekleşme düzeyine baktığımızda genel olarak

çalışanların yaklaşık % 54'ü PYS ile ilgili bir yazılımın uygulanmadığını yada bilgisinin olmadığını belirtmiş. Beyaz yakalılarda bu oran % 74'lere ulaşmaktadır.

- Çalışanların PYS ile ilgili eğitime verdikleri önem ve işletmede gerçekleşme düzeyi arasındaki ilişki incelediğimizde ankete katılan mavi yakalı çalışanların (PYS'yi uygulayan ve uygulamayan) kümülatif içinde % 82,3'ü kendi içerisinde % 99'u PYS ile ilgili eğitimin önemli olduğunu beyaz yakalı çalışanlar ise bu oran kümülatif içinde % 17,8'si kendi içerisinde % 96'sının PYS ile ilgili bir eğitimin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu da PYS sitemi içerisinde sistem oyuncularına sistem hakkında bilgi vermenin sistem oyuncuları tarafından önemsendiğini göstermektedir. İşletmede gerçekleşme düzeyi ile ilgili analiz yaptığımızda genel çerçevede çalışanların % 82,2'si firmanın bunu gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Bu da ilgili firmanın eğitim politikasından kaynaklanabilir. Tabi ki kurumsal kimliği de önemli rol oynamış olabilir.

8.1.2. Hipotez Testlerinin Sonuçları

- Performans yönetim kartları uygulanan bölümdeki çalışanları hedeflere verdikleri önem yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki çalışanların hedeflere verdikleri önem yüzdesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması üst yönetimin şirket politikasını çalışanlarına iletmesinden kaynaklanabilir.
- PYS kartlarının uygulandığı bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi ile uygulanmayan bölümdeki hedeflere önem veren çalışanların şirket hedeflerinin gerçekleşme yüzdesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. PYS kartlarının uygulandığı bölümde hedeflerin gerçekleşme yüzdesi (%66) daha yüksektir. PYS kartlarının uygulanmadığı bölümde çalışanların hedeflere önem vermesine rağmen hedefleri gerçekleştirmek için hedeflerin yayılımının yapılmaması şirket hedeflerinin gerçekleştirme yüzdesinin(%40) çıkmasına neden olabilir.
- Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "teslimat süresinin kısaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi

arasında anlamlı bir ilişki vardır. PYS kartlarını incelediğimizde "teslimat süresinin kısaltılması" ile ilgili hedefin gerçekleşmediği görülmektedir.

- Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "hata sayısının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasındaki anlamlı bir ilişki vardır. PYS kartlarını incelediğimizde "hata sayısının azaltılmasına" ile ilgili hedefin gerçekleştiği görülmektedir.
- Performans yönetim kartlarının uygulandığı bölümdeki "iş kazalarının azaltılmasına" önem veren çalışanların sayısı ile işletmedeki gerçekleşme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. PYS kartlarını incelediğimizde "iş kazalarının azaltılmasına" ile ilgili hedefin gerçekleştiği görülmektedir.

8.1.3. Kurumsal Karne İmplementasyonu İle İlgili Sonuçlar

Kurumsal Karne implementasyonu ile ilgili temel olarak neyin ölçüleceğine karar verilmesi, bu ölçümler için verilerin nasıl toplanacağı ve yöneticilerin bu ölçümleri kullanmalarının nasıl sağlanacağı olmak üzere üç engel ile karşılaşılmıştır. Aynı sonuçlara Manoochehri(1999) 'de ulaşmıştır.

A takımının başarı puan tablosuna bakıldığı zaman; "Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak", "İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması", "Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi", "İşçilik hatalarının azaltılması", "Kalite arttıracak proje", "ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması", "Periyodik olarak denetimlerin yapılması" ve "AOS Projesinin sonuçlandırılması" gibi hedefler gerçekleştirilmiştir.

"Bütçe hedeflerin tutturulması" hedefinde hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Bunun sebebi de ilgili hedefin ölçüm kriteri olarak indirekt maliyet bedelinin değerlendirilmesi olabilir. İndirekt maliyet bedeli bölüm bazında olmayıp fabrika bazında tutulmaktadır. Hedefin gerçekleşebilmesi için tüm takımların çabası

gerekmektedir. Bu aşamada bu hedefin tutturulması sadece takımın kendi performansına bağlı değildir.

"Maliyet düşüşü getirecek çalışma" hedefinde hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Hedefin ölçüm kriteri maliyet düşüşü sağlayacak proje sayısı ve o proje ile ilgili maliyet düşüşü baz alınmaktadır. Altı aylık verilere göre A takımına ait maliyet düşüşü sağlayacak proje gerçekleşmemiştir. Bu ilgili takımın iş yoğunluğundan kaynaklanabilir.

"Teslimat süresinin kısaltılması" hedefinde hedeflenen değere ulaşılamamıştır. Hedefin ölçüm kriteri olarak aracın bant giriş tarihinden bitiş aşamasına kadar geçen süre baz alınmaktadır. İndirekt maliyetlerde olduğu gibi ilgili bölümdeki tüm takımların ortak hedefidir. Hedefe ulaşılamamasının sebebi olarak yeni ürünlerin devreye alınması ile mevcut ürünlerin teslimat sürelerinde artma gözlenmektedir.

"Üretimde harcanan işçilik süresinin azaltılması" ile ilgili hedef ile gerçekleşen değer arasında sapma bulunmaktadır. Sebep olarak yan sanayi kaynaklı gecikmeler, tasarım hataları ve işçilik hataları gösterilebilir.

Çalışmada kullanılan TOPSIS yöntemi sayesinde takımların başarıları değerlendirilerek kendi aralarında sıralanmalarının matematiksel olarak ifade edilebildiği bir değerlendirme sistemi ortaya konmuştur. Bu değerlendirme sistemi sayesinde, uzmanların subjektif ve yoruma dayanan başarı kararlarının, matematiksel olarak rakamla ifade edilebilen sistem dahilinde verilebilmesini sağlayan bir yaklaşım oluşturulmuştur. Kullanılan TOPSIS yöntemi bize sistematik bir değerlendirme sistemi oluşturmamızı sağlamıştır. TOPSIS yöntemi ile ortaya konan uygulamanın tutarlığının, bir başka deyişle testinin yapılabilmesi için, değerlendirilen takımların başarı puanı TOPSIS'de bulunan sonuçlarla karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda TOPSIS yöntemi sonuçları ile başarı puanı değerlerlerinin sıralaması birbiri ile tutarlı çıkmıştır.

8.2. Makro Öneriler

Performans Yönetimi Sisteminin başarısı ilk önce her sistemin başarısında olduğu gibi üst yönetimin sisteme olan desteğinden geçmektedir. Şirketin vizyon ve stratejisinin oluşturulması en önemli aktivitelerden bir tanesidir. Bu aktivite esnasında diğer bölümlerin katılımı da sağlanmalıdır.

PYS'nin iyi kurulabilmesi iyi planlanması ile mümkündür. Başarılı bir planlama; kurulacak olan PYS sisteminde nelerin elde edileceğinin belirlenmesi, hedeflerin ve beklentilerin ortaya koyularak iyi derecede analizin yapılması ile mümkündür. Sürece kimlerin dahil olacağı ve sorumluluklar önceden belirlenmelidir.

Diğer bölümlerin katılımı özellikle problemli noktaların ortaya konmasında ve olaylara farklı boyutlardan yaklaşılmasında fayda sağlayacaktır.

PYS kurulum sürecinde izleyebilecekleri yol:

Aşama 1: Kurumsal Karne implementasyonunun başlangıç aşaması bu uygulamaya geçiş kararının alınması ile başlar. Bu aşamada üst yönetim tarafından yöntemin içeriği, mimari yapısı ve önceki çalışmaların ortaya konması için bir araştırma ekibi oluşturulur. Bu ekip araştırmalar yaparak yöntem hakkında detaylı bilgi toplarlar. Yöntemin avantajlarını dezavantajlarını ortaya koyarlar. İlgili analizlerin sonucu üst yönetime raporlanır. Bu aşamada üst yönetim Kurumsal Karne implementasyonu için karar verir. Eğer karar olumlu ise 2. Aşama olan stratejik planlama süreci devreye alınır.

Aşama 2: Bu aşamada şirketin vizyonu ve misyonu bölüm yöneticilerin ve üst yönetimin bir araya gelmesi ile oluşturulur. Şirketin kritik başarı faktörleri (KBF)'leri belirlenir. Sapma analizleri ve swot analizi yine bu aşamada yapılır. "Şuan neredeyiz ve nerede olmalıyız" sorularına bu aşamada cevap aranır. Analizler sonucunda strateji ve taktikler geliştirilir. "Oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız" sorusuna ise ilgili bütçe raporları ve kontrol dokümanları ile cevap aranır.

Aşama 3: Bu aşamada şirketin Kurumsal Karnesi'nin oluşturulması yer almaktadır. "Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar" sorusunu temel alarak şirketin finansal boyutu incelenir. "Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar" sorusunu temel

alarak şirketin müşteri boyutu incelenir. "Sistemin geliştirilmesi gereken süreçleri nelerdir" sorusu temel alınarak şirketin içsel işletme boyutu incelenir. "Değer yaratma ve işletmenin sürekliliği nasıl sağlanır" sorusu temel alınarak şirketin öğrenme ve büyüme boyutu incelenir. Tüm boyutlar sentezlenerek şirketin kurumsal karnesi oluşturulur.

Aşama 4: 4. aşamada Kurumsal Karnenin implementasyonunu sağlayacak bir ekip oluşturulur. Bu ekibe şirketin çeşitli departmanlarında çalışan kişiler dahil edilir. Ekibe bu aşamada Kurumsal Karne ile ilgili eğitim verilir.

Aşama 5: Bu aşamada pilot uygulama gerçekleştirilir. Uygulamayı gerçekleştirmek için öncelikle uygulamanın yapılacağı bölüm tespit edilir. İlgili bölüm şirketin kritik süreçlerini içermelidir. Pilot uygulamanın yapılacağı bölümdeki çalışanlara proje ile ilgili bilgi verilir. Bu sayede projenin amacı çalışanlara anlatılmış olunur. Diğer adım ise pilot uygulama planının ekip tarafından hazırlanmasıdır. Bu adımda projenin gant şeması, aktivite planları ve görev paylaşımları hazırlanır. Pilot uygulama planı hazırlandıktan sonra ilgili bölümün donanım alt yapısı incelenir. Eğer sistem için bir yazılım kullanılacak ise donanım alt yapısının yazılıma uygun olup olmadığı incelenir. Ek donanım ihtiyacı var ise temin edilir. Bölüm hedeflerinin şirketin hedef ve stratejileri doğrultusunda yayılımı gerçekleştirilir. Birim bazında Kurumsal Karneler oluşturulur. Hedeflerin takibi için gerekli formlar tasarlanır. Verilerin toplanması ile ilgili olarak veri toplama sıklıkları ve veri kaynakları tespit edilir. Veri toplama işlemi gerçekleştirilir. Toplanan veriler hedeflerle karşılaştırılarak sapma analizi yapılır. Eğer sapma varsa pareto analizi yapılarak öncelikler belirlenir. Öncelikli hedefler gözden geçirilir. Hedefler SMART değil ise hedef ya revize edilir yada kaldırılır. Eğer hedefler SMART ise ilgili bölüm yöneticilerin katılımında beyin fırtınası yapılarak sapma nedenlerinin kök nedenleri bulunmaya çalışılır. Kök nedenleri ortadan kaldırmak ve hedefleri iyileştirmek için aksiyon planı hazırlanır. Hazırlana aksiyon planı ilgili pilot bölgesinde uygulanır. Uygulama sonrası iyileşme oranını görmek için veri toplamaya devam edilir.

Eğer hedefler de sapma yok ise seri uygulamaya geçiş kararı sorgulanır. Eğer implementasyon süresi yeterli bulunmaz ise pilot uygulamaya devam edilir. Eğer seri uygulamaya geçiş kararı alınırsa seri uygulama aşamasına geçilir.

Aşama 6: Seri uygulamaya geçiş kararından sonra Kurumsal Karne ile ilgili sorumlu bir birim tespit edilir. Sistemin yönetimi bu birim tarafından sağlanır. Üst yönetim tüm çalışanlarına ilgili sistemi duyurur. Tüm birimler sorumlu birim kontrolünde şirketin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda Kurumsal Karnelerini oluştururlar. Şirketin donanım alt yapısı incelenir. Eğer sistem için bir yazılım kullanılacak ise donanım alt yapısının yazılıma uygun olup olmadığı incelenir. Ek donanım ihtiyacı var ise temin edilir. Hedeflerin takibi için gerekli formlar bölüm bazında tasarlanır. Verilerin toplanması ile ilgili olarak veri toplama sıklıkları ve veri kaynakları tespit edilir. Veri toplama işlemi gerçekleştirilir. Toplanan veriler hedeflerle karşılaştırılarak sapma analizi yapılır. Eğer sapma varsa pareto analizi yapılarak öncelikler belirlenir. Öncelikli hedefler gözden geçirilir. Hedefler SMART değil ise hedef ya revize edilir yada kaldırılır. Eğer hedefler SMART ise ilgili bölüm yöneticilerin katılımında beyin fırtınası yapılarak sapma nedenlerinin kök nedenleri bulunmaya çalışılır. Kök nedenleri ortadan kaldırmak ve hedefleri iyileştirmek için aksiyon planı hazırlanır. Hazırlana aksiyon planı ilgili pilot bölgesinde uygulanır. Uygulama sonrası iyileşme oranını görmek için veri toplamaya devam edilir.

Aşama 7: 3 ayda bir tüm birim yöneticilerinin katılımının sağlandığı hedefleri gözden geçirme toplantısı yapılır. Bu toplantılarda şirketin vizyon ve stratejisi revize edilebilir.

8.3. Mikro Öneriler

- Uygulamanın yapıldığı firma, ilgili PYS kartlarının işlevselliğini daha artırmak için üst yönetim firmanın amaç ve hedeflerini çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Bu sayede şirketteki herkes stratejiden "haberdar olur" ve işlerinin stratejiye ne ilgisi olduğunu bilebilirler.
- PYS kartlarının kullanımının daha kolay sağlanması, kırtasiye masraflarının azaltılması ve hedeflerin anlık olarak takibini sağlayabilmek için PYS kartları ile ilgili yazılım kullanılabilir.
- PYS Kartları, Toplam Kalite Yönetimi'nde uygulanan sebep-sonuç ilişkisi, süreç planı gibi diyagramlar ve benzer araçları kullanır. PYS Kartları,

Uluslararası Kalite Güvence Standardı olan ISO 9001'in kurulması sırasında gerekli olabilir. İşletmeler başarıya ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi, Faaliyete Dayalı Maliyetleme (ABC), Reengineering gibi çeşitli modeller uygulamaktadırlar. Söz konusu modeller işletmelerin fiziksel olmayan varlıklarını ölçmede yeterli değildir. Klasik performans ölçümü, sonuçları muhasebe modellerinin kullanıldığı finansal raporlardan alırlar. Toplam Kalite Yönetimi performans ölçümünde PYS kartlarından yararlanabilir çünkü aynı araçları kullanır. Toplam Kalite Yönetimi ve ABC gibi modeller PYS kartları ile uyumlaştırılarak kullanılabilirler.

- PYS kartları "ne yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermesine rağmen "nasıl yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermemektedir. Bu yüzden Kalite Foksiyon Göçerimine (Quality Function Deployment –QFD) ihtiyaç vardır.
- PYS kartları'nın farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için hele de aynı sektörde kıyas (benchmarking) yoluyla kullanılıyorsa söz konusu faaliyetler taktik seviyede kalır ve stratejiye hizmet ettiği söylenemez. Çünkü strateji: "farklı bir iş yapmayı, ya da aynı işi farklı yollarla yapmayı" gerektirir.

8.4. Sonraki Çalışmalar

- Bu çalışmada oluşturulan kavramsal modele destek olarak PYS'de kullanılacak bir uzman sistem programı hazırlanabilir.

KAYNAKLAR

AKDENİZ, F., 1998. Olasılık ve İstatistik. Ç.Ü. Basımevi, Adana, 546s

AKSİM, R.J.(2002),"Performance Management and Organisational Intellıgence" ,Departman of Political Science University of Oslo.

APPA: The Association of Higher Education Facilities Officers. (2001). The Strategic Assessment Model, second edition. Alexandria, VA: APPA - The Association of Higher Education Facilities Officers.

Arçelik Performans Yönetim Klavuzu, İstanbul 1995, s.14

ARTLEY, W., STROH, S., "Establishing an Integrated Performance Measurement System", Vol:2- (htttp://www.orav.gov),2000

BEİSCHEL, Mark E. ve SMİTH, Richard K., (1991), "Linking the Shop Floor To The Top Floor", Management Accounting, October.

BENSON,W.,KAPPUS,E., *Managing People*,Avantos Performance Systems,1992, s. 137

BERKMAN, E. (2002, May 15),How to Use the Balanced Scorecard; You can't tell when you're winning if you don't keep score. The Balanced Scorecard helps track your hits and misses. CIO, 15, 93-100.

BİTİTCİ, U.S., TURNER, T., BEGEMANN, C.(2000), "Dynamics of Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:6.

BİTİTCİ, U.S., CARİE, A.S., MC DEVİT (1997), L., "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", International Journal of Operations & Production Management,Vol:17/5.

BLOCHER, EDWARD, CHEN, KUNG, COKİNS, GARY VE LİN, THOMAS, (2005), "Cost Manage-ment:A Strategic Emphasis", 3/e, McGraw - Hill.

BONTİS, N. ve GİRARDİ, J.(1998),"Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons",Queensland University of Tecnology, Australia.

BOURNE, M., MİLSS, J., WİLCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K.(2000), "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7.

CHOE, Chee W., HADDAD, Kamal H. ve WİLSON, James E. (1997), "Appling the Balanced Scorecard to Small Companies", Management Accounting, August.

GHALAYİNİ, A.M., NOBLE, J.S.(1996), "The Changing Basis of Performance Measurement", International Journal of Operations & Production Management, Vol:16, No:8.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., TİRTİROĞLU, E., "Performance Measures and Metrics In a Supply Chain Environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001.

HORNSBY, Donavan D. ve BAXENDALE, Sidney (2001), "Building A Balanced Scorecard For Enterpreneurs", Journal of Cost Management, November/ December.

HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M.(2001), "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:8.

JACK, A.(2002),"Value Mapping-a Second Generation Performance Measurement and Performance Management Solution",

KAPLAN, R. ve NORTON, D. (1999), Balanced Scorecard, Çeviren: Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık

KAPLAN,S.R. ve NORTON, P. D,"Balanced Scorecard", 1996. Harvard Business School Pres, 357s.

KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P. (1993), ``Putting the Balanced Scorecard to work'', Harvard Business Review, Vol. 71 No. 5, pp. 134-42.

KAPLAN, R.S. and D.P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard", Harvard Business Rewiew (1):71-79

KAYGUSUZ, S.(2005), "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartları Tekniği)", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Ocak 2005, ISSN: 1303-2860

KEEGAN, Danel P., EILER, Robert G. ve JONES, Charles R., (1989),"Are Your Performance Measures Absolote?", Management Accounting, June.

KENNY, G. (2003, March 5). Strategy: Balanced Scorecard - Why it isn't working. New Zealand Management, 32.

KERR, D. L. (2002, November 8). Building a Balanced Scorecard in the Public Sector. Presented at the 2002 Quality Improvement Symposium. Retreived April 21, 2003, from http://www.calstate.edu/Qi/Library/Library.shtml

Koç 2000 Stratejik Planlama ve Politika Yaygınlaştırma Modeli ile Entegre Performans Yönetim Sistemi, İstanbul 1996, s.24

MANOOCHEHRI, G., "Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures", Work Study, Vol:48, No:6, 1999.

MARR,B ve Schiuma, "Business Performance Past, Present and Future", Management Decision Vol 41 No:8, pp 680-687.

MİKALSEN, H.K.(2003),"Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool: The Case of Seagull AS", Agder University College Grimstad

NEELY, A. (2002), Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge UNİVERSİTY Press, Cambridge.

NEELY, A.(1999), "The Performance Measurement Revolution: Why now and What Next?", International Journal of Operations & Production Management, Vol:19, No:2.

NEELY, A., GREGORY, M., PLANTTS, K.(1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", International Journal of Operations& Production Management, Vol:15,No:4.

PALMER,E. ve PARKER, D.(2001), "Understanding Performance Measurement Systems Using Physical Science Uncertainty Principles", Vol.21. No:7, pp 981-999.

SALT,A., (2002), "Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri", Yıldız Teknik Üniversitesi

SMİTH, Malcolm, (1995), "New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work", Pitman Publishing, U.K.

TATİKONDA, Lakshmi U., RAO J., (1998), "We Need Dynamic Performance Measures", Management Accounting, September.

TODD, D.P.(2000),"The Desing and Implementation of a Performance Measurement System in Local Goverment", Auckland of University.

WEBER, J., Quality Progress, London 1995, ss. 65-67

WİLCOX, M.ve BOURNE,M.(2003),"Predicting Performance", Management Decision Vol.41 No.8, pp.806-816.

YENİYURT, S.(2003),"A Literatıre Review and Integrative Performance Mesaurement Framework for Multinationalcompanies",Marketing intelligence & Planinng.Vol.21 No.3,pp 134-142.

YÜKSEL, H.(2003), "Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:13, Sayı:2

http://www.onepine.info/fredericktaylor.htm

http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html

http://www.ntsc.navy.mil/Resources/Library/Acqguide/SpecTop.htm#shewhart

http://www.ntsc.navy.mil/Resources/Library/Acqguide/SpecTop.htm#operationalism

http://www.pembrokeconsulting.com/articles.html

http://www.kalder.org/page.asp?PageID=696#EFQM%20M%FCkemmellik%20Modeli%92ne%20Genel%20Bir%20Bak%FD%FE

ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Adana'da doğdu. İlk orta ve lise eğitimini Adana'da tamamladı. 1996-1998 yılları arasında Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliğinde lisans eğitimi aldı, 1998-2000 yılları arasında Çukurova Üniversitesi Endüstri Mühendisliğinde lisans eğitimini tamamladı. 2003 yılında Temsa Sanayi Şirketinde Kalite Güvence Mühendisi olarak göreve başlamış, 2004 yılında Üretim Destek Mühendisi olarak görevine devam etmiştir.

EK-1 BSC UYGULAMA ADIMLARI

2A Orta Kademe Yöneticilere Anlatmak: Yönetimin ilk üç kademesindeki 100 kişi bir araya getirilerek strateji açıklanır ve tartışılır. İletişim vasıtası Balanced Scorecard'dır. (4.-5. aylar)

2B İşletme Biriminin Scorecard'ını Oluşturmak: Kurumsal Scorecard'ı şablon olarak kullanarak her işletme birimi kendi stratejisini kendi Scorecard'ına geçirir. (6.-9. aylar)

4 İşletme Birimlerinin Scorecard'larını denetlemek: Şirket başkanı ve yöneticiler her bir işletme biriminin Scorecard'ını denetler. Bu denetleme başkanın da işletme biriminin stratejisini belirleme sürecine katılımını sağlar. (9.-11. aylar)

6B Kişisel Performans Hedeflerini Belirlemek: Yönetimin ilk üç kademesindeki kişiler kendi amaç ve teşvik primlerini kendi Scorecard'ları ile bağlantılı duruma getirirler. (13.-14. aylar)

9 Yıllık Strateji değerlendirmeleri yapmak: Üçüncü yılın başında ilk başlangıç stratejisi gerçekleştirilmiştir ve kurumsal stratejinin güncelleştirilmesi gerekir. Yönetim komitesi on tane stratejik konu belirler. Her işletme biriminin her bir konuyla ilgili durumunu belirleyerek strateji ve Scorecard'ının güncelleştirme işlemlerini başlatması işlenir. (25.-26. aylar)

Zaman Çizelgesi (Aylar)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

Faaliyetler

1 Vizyonun Açıklanması: Yeni oluşturulan yönetim ekibinden 10 kişi üç ay birlikte çalışır. Genel vizyonu anlaşılır ve aktarılabilir bir strateji şekline dönüştürürler. Bu yöntem, kişilerin stratejiyi benimsemesini ve fikir birliği elde edilmesini sağlar.

3A Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi: Kurumsal Scorecard, stratejik öncelikleri belirterek bu stratejiye katkısı bulunmayan birçok mevcut programın tanımlanmasını sağlar. (6. ay)

3B Kurumsal Değişim Programlarının Başlatılması: Kurumsal Scorecard, işletme birimleri arasında ortak değişim programlarının gerekliliğini ortaya koyar. İşletme birimleri Scorecard'larını hazırlarken bu programlar devreye sokulur. (6. ay)

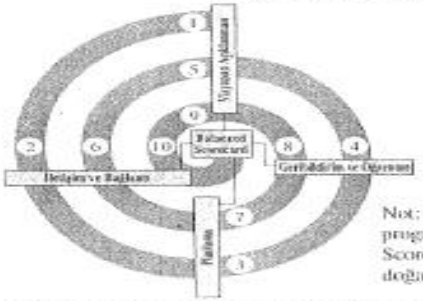
5 Vizyonun netleştirilmesi: İşletme birimlerinin Scorecard'larının değerlendirilmesi başlangıçta kurumsal Scorecard'a dahil edilmeyen bazı ortak konuların belirlenmesini sağlar. Kurumsal Scorecard güncelleştirilir. (12. ay)

6A Balanced Scorecard'ın tüm kuruluş çapında duyurulması: Bir yılın sonunda, yöneticiler uygulanan stratejik yaklaşımdan memnun oldukları takdirde Scorecard tüm kuruluşa tanıtılıp yaygınlaştırılır. (12. ayda başlayıp devam eder)

7 Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi: Her ölçü için beş yıllık hedefler belirlenir. Bu hedefler için gereken yatırımlar belirlenir ve fonlanır. Beş yıllık planın ilk yılı, yıllık bütçeyi oluşturur. (15.-17. aylar)

8 Aylık ve üçer aylık değerlendirmeler yapılması: İşletme birimlerinin Scorecard'ları onaylandıktan sonra, stratejik konular üzerine odaklanan üç aylık değerlendirmelerle desteklenen aylık değerlendirmeler süreci başlamış olur. (18. ayda başlayıp devam eder)

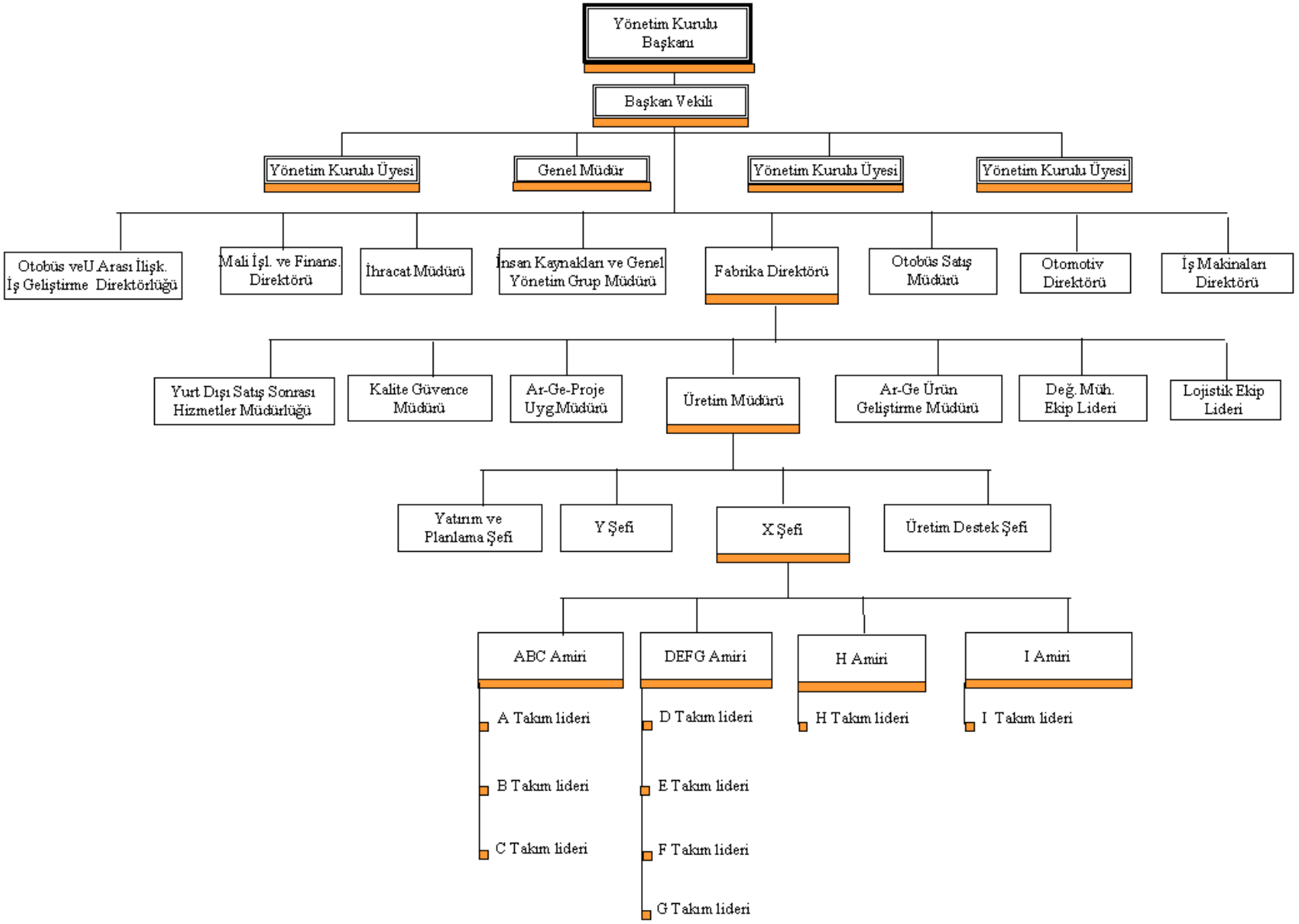
10 Herkesin performansının Balanced Scorecard'a bağlanması: Tüm çalışanlardan kişisel amaçlarını Scorecard amaçlarına bağlamaları istenir. Tüm kuruluşun teşvik primi uygulaması Scorecard'a bağlanır. (25.-26. aylar)



Not: 7, 8 ve 9. basamaklar düzenli bir program içinde tekrarlanır. Balanced Scorecard artık yönetim sürecinin doğal bir parçasıdır.

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması), Harvard Business Review, Ocak-Şubat 1996, sayfa 78-79.

EK-2 PYS KARTLARI UYGULANAN BÖLÜMÜN ORGANİZASYON ŞEMASI



EK-3 MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET

BÖLÜM 1 Kişisel Bilgilerin Tanımlanması

1	Toplam iş deneyiminiz(Yıl)?	( ) 1 yıldan az ( ) >1 – 5 yıl arası ( ) >5 – 10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla
2	Temsadaki iş deneyiminiz(Yıl)?	( ) 1 yıldan az ( ) >1 – 5 yıl arası ( ) >5 – 10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla
3	Şirketteki pozisyonunuz	( ) Şef ( ) Mühendis ( ) Takım Lideri(Takım *adı:* _____) ( ) Mavi Yaka
4	Eğitim durumunuz	( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) MYO ( ) Üniversite ( ) Master ( ) Doktora
5	**Performans ölçüm sisteminde** *(Bir veya birkaçını işaretleyebilirsiniz)*	( ) Hiç bulunmadım. ( ) Hazırlık aşamasında yer aldım. ( ) Uygulama aşamasında yer aldım ( ) Diğer_____ (Lütfen belirtiniz)
6	Sizce **Performans Ölçümü** bilgi seviyeniz hangi düzeyde? **1-5** arasında değerlendiriniz.	
7	Performans Ölçüm Sisteminden sonra sorumlu olduğunuz işlerin artma oranını **1-5** arasında değerlendiriniz.	*Değerlendiriniz*: ……... ( ) Sorumlu olduğum işler artmadı
8	**Çalışan olarak gösterdiğim başarıdan..** *(Bir veya birkaçını işaretleyebilirsiniz)*	( ) Takdir alıyorum ( ) Teşekkürle karşılanıyorum ( ) Yönetimi hiç ilgilendirmiyor ( ) Herkes başarılı olmak zorundadır. ( ) Diğer_____ (Lütfen belirtiniz)

BÖLÜM 2 Performans Ölçüm Sistemi ile ilgili

Aşağıda **PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ (PYS)** başarı kriterleri bulunmaktadır. **"Önem Derecesi"** sütunu sizce bu kriterin PERFORMANS YÖNETİMİ başarısı üzerindeki önem düzeyini; **"İşletmede Gerçekleşme Düzeyi"** sütunu ise belirtilen kriterin işletmenizde gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Eğer bu kriterin işletmenizde gerçekleşme düzeyi hakkında bilginiz yok ise, "Bilgim Yok" sütununu işaretleyiniz

	BAŞARI KRİTERLERİ	**ÖNEM DERECESİ**					**İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ**					
		Önemsiz	Az önemli	Orta derecede önemli	Önemli	Çok önemli	Hiç gerçekleşmedi	Biraz gerçekleşti	Orta derecede gerçekleşti	Oldukça gerçekleşti	Tamamen gerçekleşti	Bilgim yok
1	İşletme vizyonunun bulunması											
2	İşletmenin kurum stratejisinin olması											

3	PYS'nin üst yönetimce desteklenmesi											
4	İşletme amaç ve hedeflerinin açık ve anlaşılır olması											
5	Kişisel amaç ve hedeflerin anlaşılır olması											
6	Kişisel performans hedeflerinin belirlenmesi											
7	Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması											
8	Performansı izlemeye yardımcı olacak yazılımın olması											
9	Konu ile ilgili eğitimin verilmiş olması											
10	Konu ile ilgili iletişim ağının kurlmuş olması											

BÖLÜM 3 Performans Ölçüm Kriterleri ile ilgili

BAŞARI KRİTERLERİ		**SIRALAMA***	**ÖNEM DERECESİ**					**SIRALAMA***	**İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ**					
			Önemsiz	Az önemli	Orta derecede önemli	Önemli	Çok önemli		Hiç gerçekleşmedi	Biraz gerçekleşti	Orta derecede gerçekleşti	Oldukça gerçekleşti	Tamamen gerçekleşti	Bilgim yok
1	*İşçilik hatalarının azaltılması*													
2	*Kalite arttıracak proje*													
3	*Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması*													
4	*İş kazalarını azaltılması*													
5	*ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması*													
6	*Periyodik olarak denetimlerin yapılması*													
7	*AOS Projesinin sonuçlandırılması*													
8	*Bütçe hedeflerinin tutturulması*													
9	*Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak*													
10	*İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması*													
11	*Maliyet düşüşü getirecek çalışma*													
12	*Teslimat sürelerinin kısaltılması*													
13	*Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi*													

* Sizce en önemli **5** Başarı kriterini (1'den başlayarak(1 en önemli) 5'e kadar sıralayınız.)

EK-4 BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET

BÖLÜM I
PERFORMANS YÖNETİMİ implementasyonu gerçekleştiren/gerçekleştirmekte olan kişiler ile ilgili

Eğer birden fazla işletmede PERFORMANS YÖNETİMİ kurulum/kullanım deneyimi yaşadınız ise lütfen son işletmeyi dikkate alarak bilgileri veriniz

1	Toplam iş deneyiminiz(Yıl)?	( ) 1 yıldan az ( ) >1 – 5 yıl arası ( ) >5 – 10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla
2	Temsadaki iş deneyiminiz(Yıl)?	( ) 1 yıldan az ( ) >1 – 5 yıl arası ( ) >5 – 10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla
3	Şirketteki pozisyonunuz	( ) Şef ( ) Mühendis ( ) Takım Lideri(Takım *adı:* _____) ( ) Mavi Yaka
4	Eğitim durumunuz	( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) MYO ( ) Üniversite ( ) Master ( ) Doktora
5	**Performans ölçüm sisteminde** *(Bir veya birkaçını işaretleyebilirsiniz)*	( ) Hiç bulunmadım. ( ) Hazırlık aşamasında yer aldım. ( ) Uygulama aşamasında yer aldım ( ) Diğer_____ (Lütfen belirtiniz)
6	Sizce **Performans Ölçümü** bilgi seviyeniz hangi düzeyde? **1-5** arasında değerlendiriniz.	
7	Performans Ölçüm Sisteminden sonra sorumlu olduğunuz işlerin artma oranını **1-5** arasında değerlendiriniz.	*Değerlendiriniz*: ……... ( ) Sorumlu olduğum işler artmadı
8	**Çalışan olarak gösterdiğim başarıdan..** *(Bir veya birkaçını işaretleyebilirsiniz)*	( ) Takdir alıyorum ( ) Teşekkürle karşılanıyorum ( ) Yönetimi hiç ilgilendirmiyor ( ) Herkes başarılı olmak zorundadır. ( ) Diğer_____ (Lütfen belirtiniz)

BÖLÜM II
PERFORMANS YÖNETİMİ başarı kriterleri

Aşağıda **PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ (PYS)** başarı kriterleri bulunmaktadır. **"Önem Derecesi"** sütunu sizce bu kriterin PERFORMANS YÖNETİMİ başarısı üzerindeki önem düzeyini; **"İşletmede Gerçekleşme Düzeyi"** sütunu ise belirtilen kriterin işletmenizde gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Eğer bu kriterin işletmenizde gerçekleşme düzeyi hakkında bilginiz yok ise, "Bilgim Yok" sütununu işaretleyiniz.

	BAŞARI KRİTERLERİ	**ÖNEM DERECESİ**					**İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ**					
		Önemsiz	Az önemli	Orta derecede önemli	Önemli	Çok önemli	Hiç gerçekleşmedi	Biraz gerçekleşti	Orta derecede gerçekleşti	Oldukça gerçekleşti	Tamamen gerçekleşti	Bilgim yok
1	İşletme vizyonunun ve kurum stratejisinin bulunması											
2	İşletme üst yönetiminin destek sağlaması											
3	Bölüm/fonksiyon yöneticisinin destek sağlaması											
4	PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ (PYS) amaç ve hedeflerinin saptanmış olması											
5	PYS'e kurulum süresince yeterli bütçe ayrılmış olması											
6	İmplementasyon için detaylı PYS planının bulunması											
7	PYS için yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar olması											
8	PYS'nin sahibi bir birimin olması											
9	İşletme ve bölüm Kritik Başarı Faktörlerinin belirlenmiş olması											
10	PYS ile ilgili etkin iletişim sisteminin kurulmuş olması											
11	PYS ile ilgili yeterli danışmanlık desteğinin alınması											
12	PYS için yeterli eğitimin alınması											
13	Kurum kültürünün PYS 'yi destekleyici olması											
14	PYS ile ödül sistemi arasında bağlantı kurulmuş olması											
15	Performans ölçütlerinin takım veya departman ile ilişkilendirilmesi											
16	Etkin değişim yönetimi ile PYS'ye olan direncin yok edilmesi											
17	PYS'nin etkin implementasyonu için bir yazılım kullanılması											
18	Varolan bilişim sisteminin PYS'yi destekliyor olması											
19	*Vizyonun Açıklanması*											
20	*Orta Kademe Yöneticilere Stratejinin Anlatılması*											
21	*İşletme Birimlerinin Kurum Karnelerini oluşturmak*											
22	*Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi*											
23	*Kurumsal değişim programlarının*											

	başlatılması											
24	*İşletme birimlerinin Kurum Karnelerini denetlemek*											
25	*Vizyonun Netleştirilmesi*											
26	PYS'nin *tüm kuruluş çapında duyurulması*											
27	*Kişisel performans hedeflerini belirlemek*											
28	*Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi*											
29	*Aylık ve 3'er aylık değerlendirme yapılması*											
30	*Yıllık strateji değerlendirmeleri yapmak*											
31	*Herkesin performansının PYS'ye bağlanması*											
32	*Genel uygulamaya geçmeden önce pilot uygulamayı yapmak*											

BAŞARI KRİTERLERİ		**SIRALAMA***	**ÖNEM DERECESİ**					**SIRALAMA***	**İŞLETMENİZDE GERÇEKLEŞME DÜZEYİ**					
			Önemsiz	Az önemli	Orta derecede önemli	Önemli	Çok önemli		Hiç gerçekleşmedi	Biraz gerçekleşti	Orta derecede gerçekleşti	Oldukça gerçekleşti	Tamamen gerçekleşti	Bilgim yok
1	*İşçilik hatalarının azaltılması*													
2	*Kalite arttıracak proje*													
3	*Üretimde harcanan işçilik sürelerinin azaltılması*													
4	*İş kazalarını azaltılması*													
5	*ISO Sistem Standartlarına uygun çalışılması*													
6	*Periyodik olarak denetimlerin yapılması*													
7	*AOS Projesinin sonuçlandırılması*													
8	*Bütçe hedeflerinin tutturulması*													
9	*Yatırım geri dönüş süresi kısaltılacak*													
10	*İşçilikten kaynaklanan hurda maliyetinin azaltılması*													
11	*Maliyet düşüşü getirecek çalışma*													
12	*Teslimat sürelerinin kısaltılması*													
13	*Müşteriden gelen hata şikayetlerinin hemen çözülmesi*													

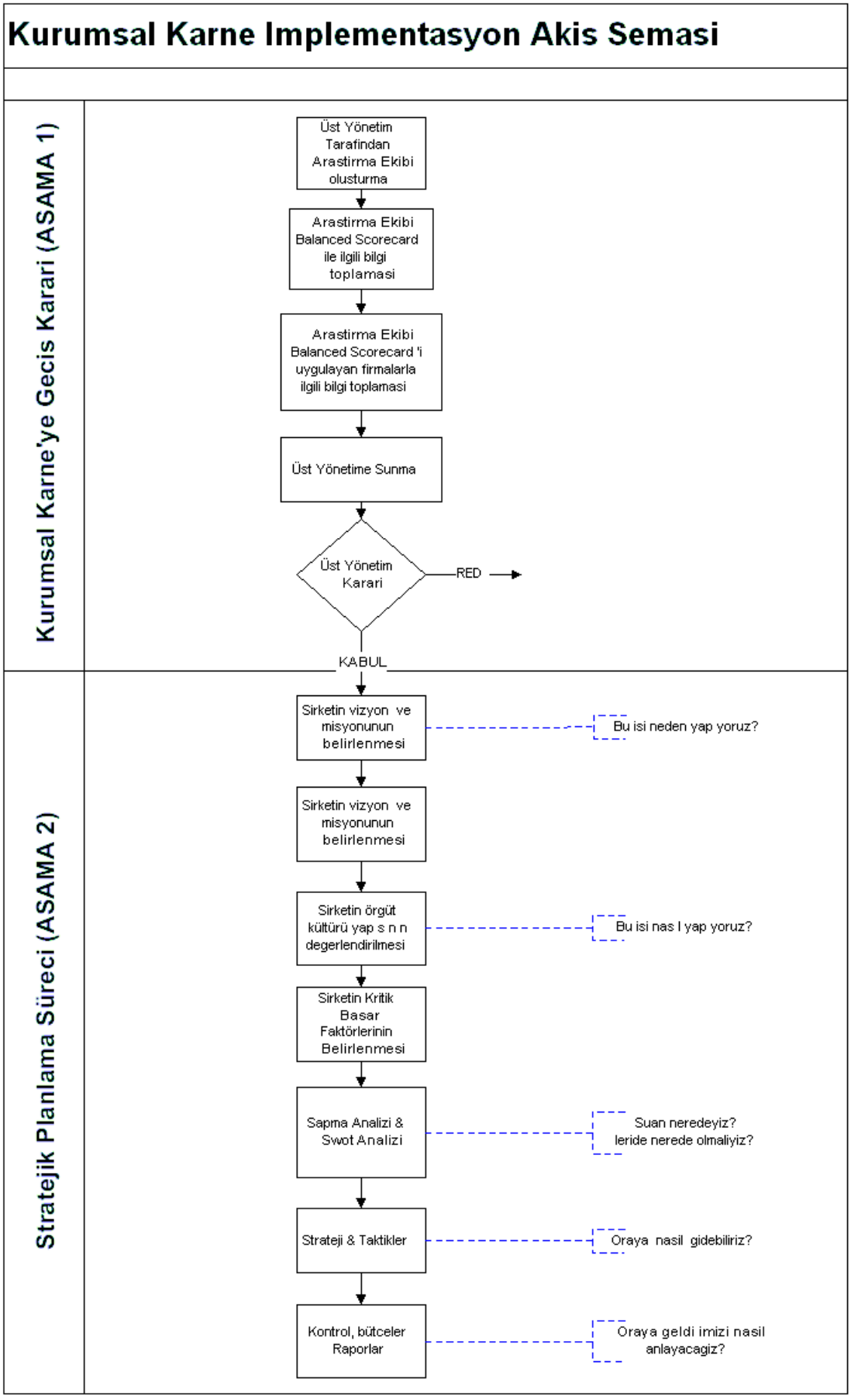
*** Sizce en önemli 5 Başarı kriterini 1'den başlayarak(1 en önemli) 5'e kadar sıralayınız**.

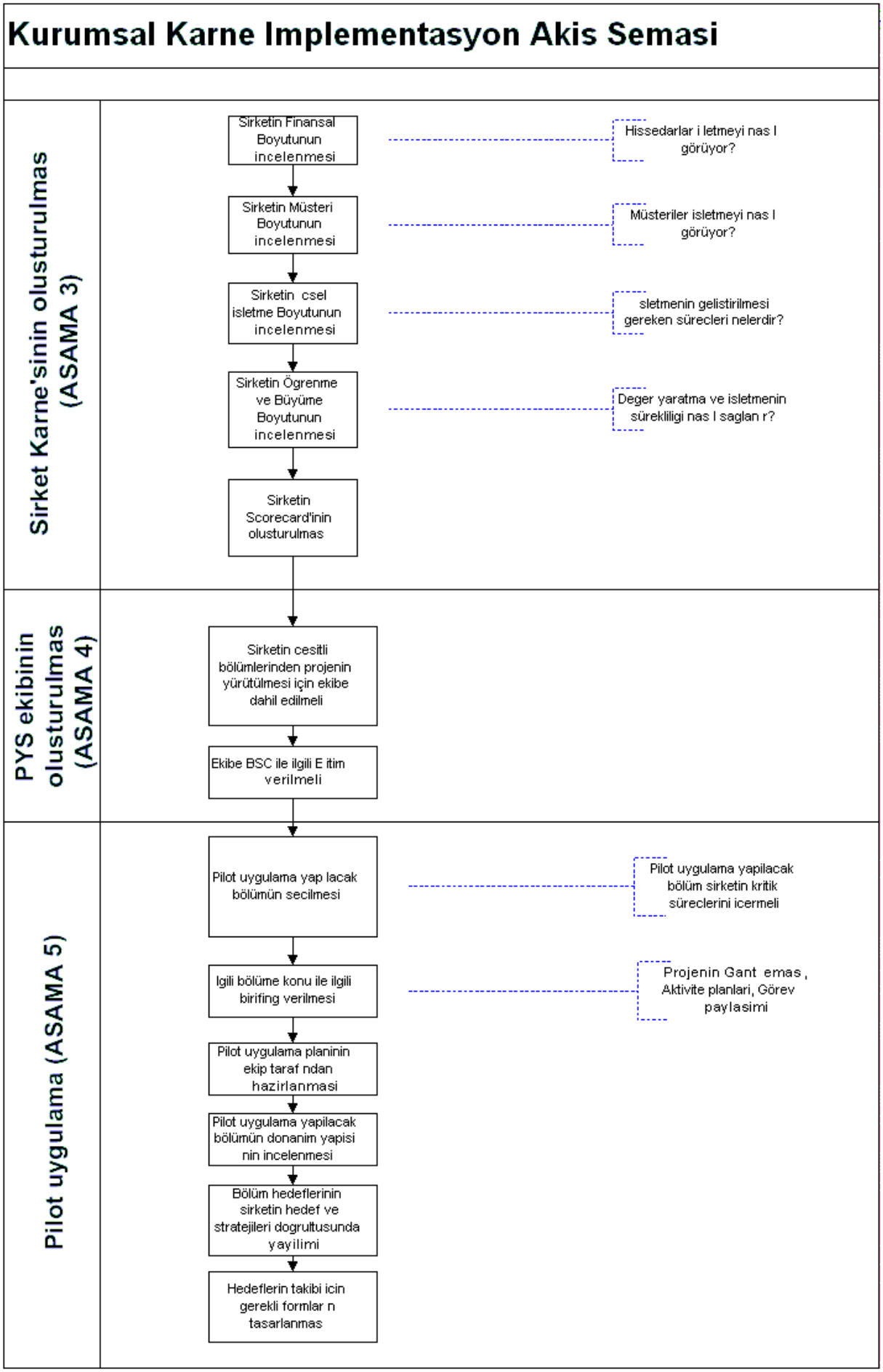
EK-5 A Takıma Ait Veri Tablosu

	Hedef No	Hedef %	Açıklama	ÖLÇÜM KRİTERİ		OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN	ORTALMA DEĞER
FİNANSAL BOYUT	**5.01.**	**20**	Üretilen Araç Maliyetinin Azaltılması	**indirekt maliyet(€) /araç sayısı**		€ 89	€ 189	€ 140	€ 164	€ 145		145,3
	5.02.	**20**	Yatırımların Karlılığa Katkısı Arttırılacak	**Yatırımın Geri Dönüş Süresi**		%100 uyum						100%
	5.03.	**45**	Hurda Maliyetlerin Azaltılması	**Hurda Maliyeti (€) / araç sayısı**		€ 0,50	€ 1,80	€ 1,70	€ 0,00	€ 0,20	€ 0,00	0,7
	5.04.	**15**	Rekabetçi koşullara ulaşmak	**Proje Sayısı**								0
				Kazanç (€)		€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	0
MÜŞTERİ BOYUTU	**5.05.**	**50**	Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması	**Teslimat Süresi**	Prestij	27	20	23	24,3	21	19,21	22,4
					Powerbus		87	32	30,2	32	27,35	41,71
					Opalin					43	35,69	39,4
					Canter							
	5.06.	**50**	Müşteri Şikayetleirnin Çözümlenmesi	**Adet**								
					% (15 gün)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
					% (30 gün)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
					% (60 gün)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
					ADET (AÇIK)	6	6	6	0	0	0	18
					ADET (KAPALI)	0	0	0	0	0	0	0
					%(AÇIK)							0
İÇ GÖSTERGELER BOYUTU	**5.07.**	**30**	Ürün Kalitesinin Arttırılması	**Hata Sayısı (Hata Sayısı/araç)**	Prestij	0,2	1,6	3	0,7	1,6		1,4
					Opalin	0,75	1,25	0,71	0	1,5		0,8
					Canter							
	05.08.	**30**	Ürün Kalitesinin Arttırılması	**Proje Sayısı**				1				1
	5.09.	**30**	İşçilik Verimliliğinin Arttırılması	**İşçilik Süresi**	Prestij	29	29	29,1	29,08	30,48	26,45	28,9
					Opalin					114,12	102	108,1

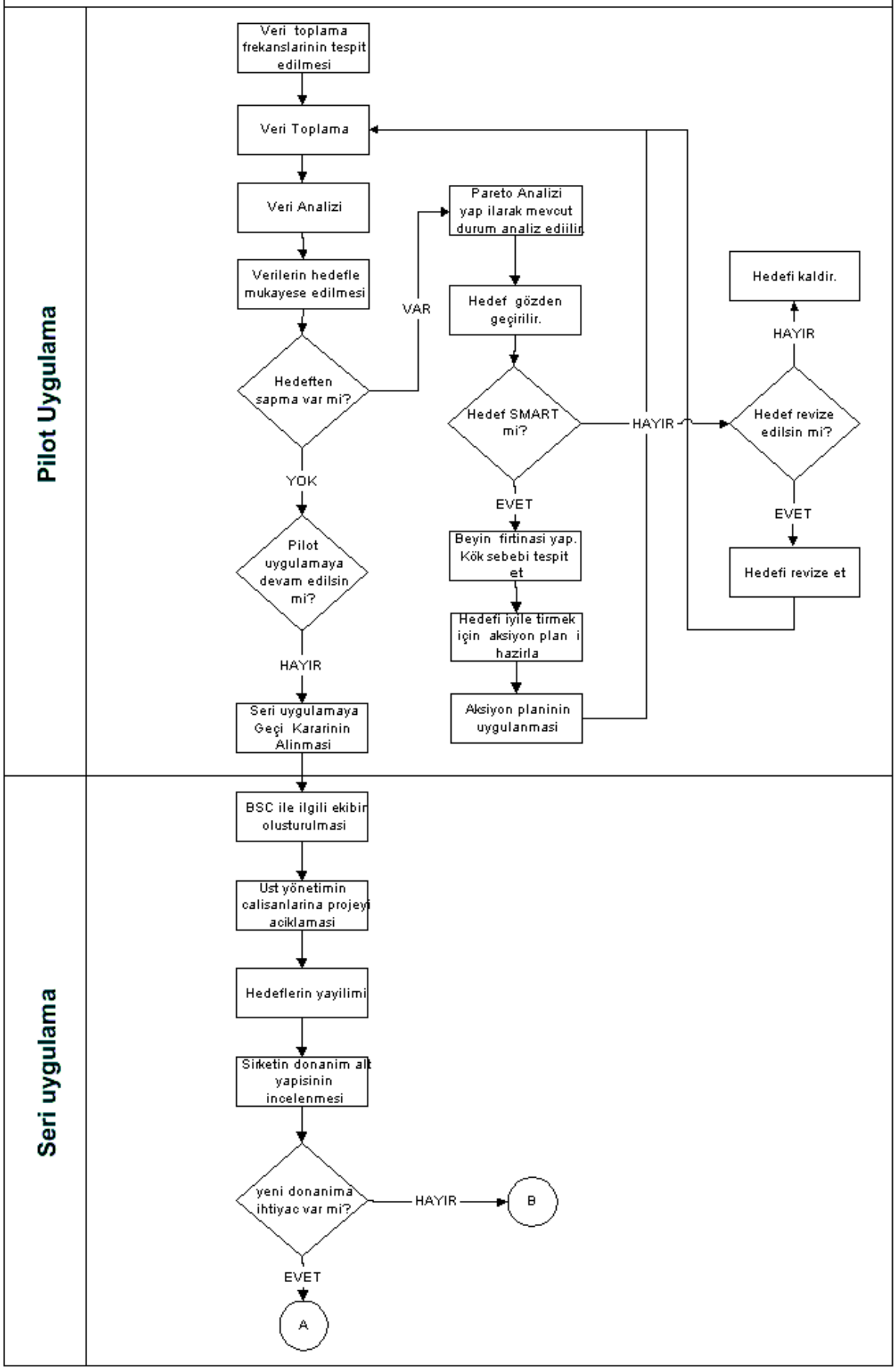
					Powerbus			123	112,3	117,52	100	81,4	106,8
					Canter								
	5.10.	**10**	İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sisteminin Geliştirilmesi	**İş Kaza Sayısı(kişi)**					1				1
				Aylık Gerçekleşen İşgücü Kaybı(gün)					4				4
ÖĞRENME ve GELİŞİM BOYUTU	**5.11.**	**40**	Entegre Yönetim Sistemlerinin Uygulanması	**Dış Denetim uygunsuzluk sayısı**	ISO 9001 (KAPALI)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 9001 (AÇIK)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 18001 (KAPALI)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 18001 (AÇIK)		0	0	0	0	0	0	0
				İç Denetim uygunsuzluk sayısı	ISO 9001 (KAPALI)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 9001 (AÇIK)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 18001 (KAPALI)		0	0	0	0	0	0	0
					ISO 18001 (AÇIK)		0	0	0	0	0	0	0
	5.12.	**30**	Sistem Denetim Etkinliğinin Arttırılması	**Adet**	%70(1Ay)								
					%90(2Ay)								
					%100(3Ay)								
					%(AÇIK)		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0
	5.13.	**30**	Üretimde Standartlaştırmanın gerçekleştirilmesi	**Proje Planına Uyum**			100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

EK-6 KAVRAMSAL MODEL ALGORİTMASI




Kurumsal Karne Implementasyon Akis Seması
Sirket Karne'sinin olusturulmas (ASAMA 3)
Sirketin Finansal Boyutunun incelenmesi
Hissedarlar i letmeyi nas l görüyor?
Sirketin Müsteri Boyutunun incelenmesi
Müsteriler isletmeyi nas l görüyor?
Sirketin csel isletme Boyutunun incelenmesi
sletmenin gelistirilmesi gereken sürecleri nelerdir?
Sirketin Ögrenme ve Büyüme Boyutunun incelenmesi
Deger yaratma ve isletmenin sürekliligi nas l saglan r?
Sirketin Scorecard'inin olusturulmas
PYS ekibinin olusturulmas (ASAMA 4)
Sirketin cesitli bölümlerinden projenin yürütülmesi için ekibe dahil edilmeli
Ekibe BSC ile ilgili E itim verilmeli
Pilot uygulama (ASAMA 5)
Pilot uygulama yap lacak bölümün secilmesi
Pilot uygulama yapilacak bölüm sirketin kritik süreclerini icermeli
Igili bölüme konu ile ilgili birifing verilmesi
Projenin Gant emas , Aktivite planlari, Görev paylasimi
Pilot uygulama planinin ekip taraf ndan hazirlanmasi
Pilot uygulama yapilacak bölümün donanim yapisi nin incelenmesi
Bölüm hedeflerinin sirketin hedef ve stratejileri dogrultusunda yayilimi
Hedeflerin takibi icin gerekli formlar n tasarlanmas

Kurumsal Karne Implementasyon Akis Semasi



Kurumsal Karne Implementasyon Akis Semasi

