

PERFORMANS YÖNETİMİNDE
HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ
VE
İZOCAM A.Ş. UYGULAMASI

Mehmet Engin AK
(Doktora Tezi)

ESKİŞEHİR, 2009

PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ
VE İZOCAM A.Ş. UYGULAMASI

Mehmet Engin AK

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Güneş ZEYTİNOĞLU

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2009

DOKTORA TEZ ÖZÜ**PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ
VE İZOCAM A.Ş. UYGULAMASI****Mehmet Engin AK****İşletme Anabilim Dalı****Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2009****Danışman: Prof. Dr. Güneş ZEYTİNOĞLU**

Küreselleşme, yoğun rekabet, kriz gibi sözcükleri çok sık duyduğumuz bu günlerde tüm işletmeler daha verimli, rekabetçi olmak ve yüksek performans göstermek istemektedirler. Bireysel ve kurumsal performansı proaktif bir şekilde artırmak için modern anlamda performans yönetimine, performans yönetiminde etkinliği ve başarıyı elde edebilmek için ise hedef belirleme sürecine odaklanmak gerekmektedir.

Hedef belirleme işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılan, çalışanların çabalarını yönlendirme ve bir performans standardı oluşturma yöntemi olarak kullanılan kuramsal ve motivasyonel bir tekniktir.

Bu çalışmayla, çağdaş performans yönetimi uygulamalarında hedef belirleme, kuramsal bir çerçevede ele alınmış ve İzocam A.Ş. çalışanlarının algı ve tutumları incelenerek mevcut hedef belirleme sisteminin etkinliği ortaya konulmuştur. Çalışanların görüşlerinin alınarak hedef belirlemeye daha yüksek düzeyde katılımlarının sağlanması ile bireysel ve kurumsal seviyede performansın artırılabilceği yapılan araştırma ile kanıtlanmıştır.

ABSTRACT**THE ROLE OF GOAL SETTING IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT
AND IZOCAM CASE****Mehmet Engin AK****Business****Management and Organization****Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, September, 2009****Supervisor: Prof. Dr. Güneş ZEYTİNOĞLU**

The organizations would like to be much more effective, competitive and become a high-performance workplace in recent times, as we often hear the terms such as globalization, intense competition and crisis. The organizations should focus on contemporary performance management systems in order to increase the individual and corporate performance proactively, and focus on goal setting process in order to be successful and efficient in performance management.

Goal setting is a motivational and cognitive technique used extensively in organizations as a method of directing individuals' efforts at work and providing the standards of performance.

In this study, goal setting within the contemporary performance management practices is undertaken in a theoretical framework, and by analyzing İzocam A.Ş. workers' perceptions and behaviors, the current goal setting system efficiency is enlightened. This research has proven that the individual and corporate performance can be raised by providing higher level of participation of the workers in goal setting with discussions and negotiations.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Engin AK'ın "Performans Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü ve İzocam A.Ş. Uygulaması" başlıklı tezi, Eylül 2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Jüri (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Güneş Zeytinoğlu
Jüri : Prof. Dr. Ramazan GEYLAN
Jüri : Prof. Dr. Leman BİLGİN
Jüri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Jüri : Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY

Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Performans yönetiminde başarının sağlanabilmesi için hedef belirlemenin nasıl yapılandırılması gerektiğini, işletmeleri nasıl etkilediğini ve önemini ortaya koyan ve bu konuda daha önce yapılan çalışmalara da yer veren doktora tezimin tüm okuyuculara faydalı olmasını diliyorum.

Tezimin hazırlanmasında görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren ve destekleyen değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Güneş ZEYTİNOĞLU'na, Prof. Dr. Ramazan GEYLAN'a ve Prof. Dr. Leman BİLGİN'e, ve tezin araştırma kısmının oluşturulmasında ve kaynaklara ulaşmamda gerekli desteği sağlayan İzocam A.Ş. Genel Müdürü Sayın Arif Nuri BULUT'a teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet Engin AK

Eskişehir, 2009

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Engin Ak

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans	2002	Koç Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Yüksek Lisansı (MBA)
Lisans	1993	İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi Uçak Mühendisliği
Lise	1989	Bornova Anadolu Lisesi

İş

2000 –	Tesis Yöneticisi	İzocam A.Ş. Eskişehir Tesisleri
1996 – 2000	İmalat Şefi	İzocam A.Ş. Gebze Tesisleri
1994 – 1995	Satış Mühendisi	Göçsan Uluslararası Metal Sanayi
1993 – 1994	Yazılım Sorumlusu	Minerva Yazılım A.Ş.

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi : 7 Ekim 1971 Cinsiyet : Erkek Yabancı Dil : İngilizce

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
DOKTORA TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÇALIŞMALAR

1. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	4
1.1. Performans	4
1.2. Performans Yönetimi.....	8
1.3. Hedef	14
1.4. Hedef Belirleme	17
2. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	19

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BELİRLEME VE PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ

1. HEDEF BELİRLEME	28
1.1. Hedef Türleri	30
1.2. Hedeflerin Özellikleri ve Faydaları	33
1.3. Performans Hedeflerini Belirleme	36
1.4. Hedefleri Yönetme	41
1.5. Hedef Belirleme Yaklaşımları	42
1.6. Hedef Belirleme Teorisi	44
1.6.1. Hedef Güçlüğü ve Performans	46
1.6.2. Katılım ve Performans	46
1.6.3. Hedef Mekanizmaları	47
1.6.4. Hedef Bağlılığı	47
1.6.5. Başarı Güdüsü	48
1.7. Hedeflerin Yayılımı	49
1.7.1. Hedeflerin Yayılımında Çalıştay Yöntemi	52
2. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ	54
2.1. Performans Ölçümünden Performans Yönetimine Geçiş	54
2.2. Güçlendirmenin Hedef Belirleme ile İlişkisi ve Önemi	60
2.2.1. Çalışanları Güçsüzleştiren Durumlar	61
2.2.2. Çalışanları Güçlendiren Durumlar	62
2.2.3. Performans ve Motivasyon İlişkisi	63

2.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar.....	67
2.3.1. Yüksek Performanslı Organizasyon Oluşturmada Koşullar	68
2.3.2. Yüksek Performanslı Organizasyonlarda Hedef Belirleme	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME MODELLERİ

1. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (AGY)	76
2. PERFORMANS PİRAMİDİ.....	78
3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ	81
4. BALANCED SCORECARD (BSC)	84
4.1. BSC ve Strateji	85
4.2. BSC'nin Gelişimi ve Evrimi.....	86
4.3. Strateji Haritası ve BSC Perspektifleri.....	89
4.3.1. Finansal Perspektif.....	93
4.3.2. Müşteri Perspektifi.....	93
4.3.3. İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi	94
4.3.4.Öğrenme ve Büyüme Perspektifi	95
4.4. BSC Tasarımı ve Hedef Belirleme.....	95
4.4.1. Ölçütlerin Seçilmesi ve Tasarımı	98
4.5. BSC Uygulaması İle İlgili Örnekler	98
5. PERFORMANS PRİZMASI (The Performance Prism - PP)	104
5.1. Paydaş Memnuniyeti.....	107
5.1.1. Paydaşların Önemi ve Stratejiyle İlişkisi.....	107

5.2. Stratejiler	110
5.3. Süreçler	111
5.4. Yetenekler	112
5.5. Paydaş Katkısı	112
5.6. Performans Prizması İle Paydaş Değerinin Elde Edilmesi	114
5.7. Performans Prizması Uygulaması ile İlgili Örnekler	116

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İZOCAM A.Ş. HEDEF BELİRLEME UYGULAMALARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ	120
1.1. İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.	120
1.2. İzocam A.Ş. Misyon, Vizyon ve Yönetim Sistemleri Politikası.....	122
1.2.1 Misyon İfadesi.....	122
1.2.2 Vizyon İfadesi	123
1.2.3 Yönetim Sistemleri Politikası	123
1.3. İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Modeli	124
1.3.1 İzocam A.Ş.'de Hedeflerin Belirlenmesinde Temel Prensipler	126
1.3.2 İzocam A.Ş.'de Hedef Belirlemede Önem Verilen Konular	127
2. İZOCAM A.Ş.'DE UYGULANAN HEDEF BELİRLEME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI	130
2.1. Araştırmanın Konusu	130
2.2. Araştırmanın Amacı	130
2.3. Araştırmanın Metodolojisi	131
2.4. Evren ve Örneklem	131

2.5. Araştırmanın Geçerlilik / Güvenilirliği ve Kullanılan Veri Toplama Yöntemi	132
2.6. Hipotezler	133
2.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	133
2.8. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Bulguların Değerlendirilmesi	134
2.8.1. Araştırma Grubunun Genel Özellikleri İle İlgili Bulgular	134
2.8.1.1. Çalışılan Departman ve Unvan	134
2.8.1.2. Çalışılan Departman ve Çalışma Süresi.....	135
2.8.1.3. Çalışma Süresi ve Unvan	136
2.8.2. Hedef Belirlemeyle İlgili Verilerin Frekans Analizi.....	136
2.8.2.1. İş Stratejileri	137
2.8.2.2. Hedef Belirleme	137
2.8.2.3. Hedeflerin Niteliği	139
2.8.2.4. Hedeflerin Güncelliği.....	140
2.8.2.5. Hedefleri Yönetme	141
2.8.2.6. Hedef Belirleme Süreci Etkinliği	143
2.8.2.7. Performans Yönetimi Süreci Etkinliği.....	144
2.8.3. Hedef Belirlemeye İlişkin Verilerin Tanımlayıcı (Descriptive) İstatistik Analizi.....	146
2.8.4. Araştırma Bulgularının Çapraz Tablo Analizine Göre Değerlendirilmesi	148
2.8.4.1. Çalışılan Departmana Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi.....	148
2.8.4.2. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi.....	155
2.8.4.3. Çalışılan Süreye Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi	160
2.9. Bulgulara Göre Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	161

2.9.1. Uygun Analiz Yönteminin Belirlenmesi.....	161
2.9.2. Hipotez 1.....	162
2.9.3. Hipotez 2.....	165
2.9.4. Departmanlara Göre Bulguların İncelenmesi	166
2.9.5. Pozisyonlara Göre Bulguların İncelenmesi.....	167
2.9.6. Kıdeme Göre Bulguların İncelenmesi	167
3. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	168
3.1. Araştırma Hipotezleri ile İlgili Değerlendirme	168
3.1.1. Araştırma Hipotezlerinin Farklı Gruplar İçin Değerlendirilmesi	170
3.2. Araştırma Hipotezleri Dışındaki Konuların Değerlendirilmesi	171
3.2.1. Hedeflerin Niteliği	171
3.2.2. Hedeflerin Güncelliği	171
3.2.3. Hedeflerin Yönetimi.....	172
SONUÇ	173
EKLER	177
KAYNAKÇA.....	180

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Performans Kavramı İle İlgili Tanımlar	6
Tablo 2. Çeşitli Yazarlardan Performans Yönetimi Kavramı.....	9
Tablo 3. Hedeflerin Sınıflandırılması	16
Tablo 4. Performans Yönetiminin Gelişimi.....	20
Tablo 5. Performans Yönetimi Çalışmalarında Önemli Kritik Faktörlerin Karşılaştırmalı Listesi.....	24
Tablo 6. Hedef Belirleme ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları.....	27
Tablo 7. Hedef Belirleme Aşamaları Örneği	41
Tablo 8. Hedef Belirleme Yaklaşımları	43
Tablo 9. Çalıştay Yönteminin Üstünlük ve Zorlukları	54
Tablo 10. Hedef İfadesi (Destination Statement)	89
Tablo 11. General Electric (GE) 1995 BSC'ı	99
Tablo 12. GE Aydınlatma Grubu 2005 BSC'ı.....	100
Tablo 13. Bristol M. Güvenlik/Çevre Birimi. Performans Hedefleri ve Ölçütleri	101
Tablo 14. Novo Nordisk BSC 2002.....	102
Tablo 15. Novo Nordisk BSC'ındaki (2002) Performans Ölçütleri.	103
Tablo 16. İşletme ve Paydaş Karşılıklı Beklentileri	114
Tablo 17. DHL UK Anahtar Soru ve Ölçütleri.....	117
Tablo 18. HF İşletmesinin Altı Temel Hedefi ve Bunlarla İlgili Ölçütleri.....	119
Tablo 19. PYS Hedef Kartı Yapısı	126
Tablo 20. Ankete Katılanların Departman ve Pozisyonlara Göre Dağılımı	134
Tablo 21. Ankete Katılanların Departman ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	135
Tablo 22. Ankete Katılanların Pozisyonu ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	136
Tablo 23. İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular.....	137
Tablo 24. Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular.....	137
Tablo 25. Hedef Belirleme Şekli İle İlgili Bulgular	138
Tablo 26. Kişilerin Hedef Belirleme Algısı İle İlgili Bulgular.....	138
Tablo 27. Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular.....	139
Tablo 28. Hedefleri Niteliği İle İlgili Bulgular.....	139
Tablo 29. Hedefleri Güçlüğü İle İlgili Bulgular	140
Tablo 30. Hedeflerin Gözden Geçirilmesiyle İlgili Bulgular	140

Tablo 31. Hedeflerin Güncelliğiyle İlgili Bulgular	141
Tablo 32. Genel ve Bireysel Hedeflerin Uyumuyla İlgili Bulgular.....	141
Tablo 33. Genel Hedeflerle Bireysel Hedeflerin Çatışmasıyla İlgili Bulgular.....	142
Tablo 34. Diğer Bölüm Hedeflerinin Bireysel Hedeflerle Çatışmasıyla İlgili Bulgular	142
Tablo 35. Hedeflerin Gerçekleştirilmesiyle İlgili Bulgular	143
Tablo 36. Hedefler ve Performans Seviyesi İlişkisiyle İlgili Bulgular.....	143
Tablo 37. İzocam'ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular	144
Tablo 38. Bireysel Performansla İlgili Bulgular.....	144
Tablo 39. Kurumsal Performansla İlgili Bulgular	145
Tablo 40. İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular.....	145
Tablo 41. Hedef Belirleme Anketi Verileri Tanımlayıcı İstatistik Analizi	146
Tablo 42. Departmanlara Göre İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular.....	148
Tablo 43. Departmanlara Göre Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular.....	149
Tablo 44. Departmanlara Göre Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular	150
Tablo 45. Departmanlara Göre Hedeflerin Yönetimiyle İlgili Bulgular	151
Tablo 46. Departmanlara Göre Hedeflerin Gerçekleştirilmesi ve Performans Seviyesiyle İlgili Bulgular.....	152
Tablo 47. Departmanlara Göre İzocam'ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular.	153
Tablo 48. Departmanlara Göre Hedef Performans İlişkisiyle İlgili Bulgular.....	153
Tablo 49. Departmanlara Göre Kurumsal Performansla İlgili Bulgular	154
Tablo 50. Departmanlara Göre İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular	154
Tablo 51. Pozisyona Göre İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular	155
Tablo 52. Pozisyona Göre Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular	156
Tablo 53. Pozisyona Göre Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular	157
Tablo 54. Pozisyona Göre Hedeflerin Yönetimiyle İlgili Bulgular.....	157
Tablo 55. Pozisyona Göre Hedeflerin Gerçekleştirilmesi ve Performans Seviyesiyle İlgili Bulgular.....	158
Tablo 56. Pozisyona Göre İzocam'ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular	159
Tablo 57. Pozisyona Göre Bireysel Performansla İlgili Bulgular	159
Tablo 58. Pozisyona Göre Kurumsal Performansla İlgili Bulgular.....	160
Tablo 59. Pozisyona Göre İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular .	160
Tablo 60. 1. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi - 1.....	163
Tablo 61. 1. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi - 2.....	164

Tablo 62. 2. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi.....	165
Tablo 63. Departmanlara Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi	167
Tablo 64. Pozisyonlara Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi	167
Tablo 65. Kıdeme Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Performans Yönetim Süreci.....	13
Şekil 2. Yönetim Süreci ve Hedef Belirlemenin Rolü	29
Şekil 3. Hedeflerin Etkinliğine Yönelik Araştırma.....	30
Şekil 4. Hedef Belirleme Teorisinin Ana Elemanları	45
Şekil 5. Hedeflerin Yayılımı İçin Model	51
Şekil 6. Vizyon Odaklı Yöntem.....	52
Şekil 7. Yüksek Performanslı Organizasyon İçin Temel Gereksinimler	69
Şekil 8. Performans Piramidi	79
Şekil 9. EFQM Mükemmellik Modeli	82
Şekil 10. BSC'nin Dört Perspektifi.....	87
Şekil 11. Balanced Scorecard Strateji Haritası	91
Şekil 12. BSC için Gerekli Uygulama Aşamaları	96
Şekil 13. Shell Strateji Haritası.....	103
Şekil 14. Performans Prizmasının Beş Yüzü	105
Şekil 15. Paydaş Değerinin Elde Edilmesi.....	115
Şekil 16. DHL UK Başarı Haritası	116
Şekil 17. Koç Topluluğu Entegre Performans Yönetim Sistemi	125
Şekil 18. PYS Özet Sayfası.....	127
Şekil 19. Koç Topluluğu PYS Hedef Kartı Örneği.....	128

GİRİŞ

Organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolu, insandan daha etkin olarak faydalanabilmektir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, kurumsal hedefler ile bireysel hedefleri eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan ve bağlılık yaratabilen organizasyonlar fark yaratabilecektir.

Performans Yönetimi, işletme hedefleri ile bireysel hedeflerin bütünleştirilerek; bireylerin yarattıkları değer, ortak hedefler doğrultusunda yönlendirilerek, bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir.

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sürecinin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetiminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla artırmak olmalıdır.

İşletmelerin sürdürülebilir ve karlı büyümeyi sağlayabilmeleri için; stratejik değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri, müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaları ve iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaları gerekmektedir. Bu çerçevede işletmelerin dinamik organizasyon yapılarına sahip olmaları, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma ortamı yaratmaları ve katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları öncelik kazanmaktadır. Günümüz yönetim süreçlerinde, performans yönetimi, etkin bir yönetim ve iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Performans yönetiminin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için kapsamlı ve entegre bir sistem olarak düşünülmesi gerekmektedir. Kurumun uzun vadeli strateji ve hedefleri ile ilişkilendirilen bir performans yönetimi süreci, etkin bir iletişim yönetimi ile işletmenin tüm kadrolarına yaygınlaştırıldığında

başarılı sonuçlar alınacağı kuşkusuzdur. Bir performans ölçüm sürecinin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Süreç, performans hedeflerine yaklaşıp yaklaşılmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır. Hedeflerin, stratejiler ile ilişkilendirilmesinde strateji haritaları kullanılmalıdır. Bir strateji haritası, ilk olarak her şeyin, bir neden sonuç ilişkisi içinde birbiriyle nasıl ilişkide olduğunu açıklamaktadır.

Hedef belirleme, organizasyonlarda yaygın bir şekilde kullanılan, motivasyonel ve kavramsal bir tekniktir. Çalışanların çabalarını işe yönlendirme ve bir performans standardı oluşturma yöntemi olarak, birçok performans ölçme modelinde kullanılmaktadır. Hedef belirleme çalışanların davranışlarını yönlendirerek, ne düşündüklerini ve ne yapacaklarını etkiler.

Hedef belirleme işletmenin yönünün tayininden sonra, izlenecek uygulamaların, faaliyetlerin tanımlanması için önemli rol oynar. Böylelikle işletme içinde birlik sağlanır, herkes bir bütün içerisinde kendinden ne beklediğini ve kendisinin bütüne olan katkısını görür. Çalışanların motivasyon ve bağlılığı artar.

Bu çalışmada, performans yönetiminde hedef belirlemenin önemini ortaya koymak amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile çalışma yapılan işletmede hedef belirleme sürecinin etkinliği ortaya konulmuştur.

Konu ile ilgili kavramların ve daha önce yapılan çalışmaların incelendiği birinci bölümden sonra, ikinci bölümde, hedef belirleme ve hedef belirlemenin performans yönetimindeki rolü detayları ile aktarılmıştır. Hedef ve hedef belirleme ile ilgili önemli konular kuramsal bir çerçevede içinde verilmiştir. Hedef belirleme ve yayılımı konusunda farklı yaklaşımlar incelenmiş, hedeflerin ve performans göstergelerinin tanımlanması, belirlenmesi ve yayılımı konusuna değinilmiştir. Daha sonra geleneksel performans ölçümünden modern anlamda performans yönetimine, bugün gelinen nokta anlatılmıştır. Yüksek performanslı organizasyonlar tanımlanarak, hedef belirlemenin organizasyon için önemine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, hedef belirleme modellerinden bazıları birbirleriyle bağlantılı bir gelişim süreci içerisinde tanıtılmaya çalışılmış, kullanımı oldukça yaygın ve güncel olan Balanced Scorecard ve Performans Prizması örnekler verilerek aktarılmıştır.

Dördüncü bölümde, önce araştırmanın yapıldığı İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş. ve burada kullanılan hedef belirleme modeli kısaca tanıtılmaya çalışılmış, ardından bu işletmedeki hedef belirleme sürecinin etkinliğine yönelik yapılan çalışmanın detayları verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ÇALIŞMALAR

Bu bölümde ilk olarak Performans Yönetiminde Hedef Belirleme ile ilgili önemli kavramlar ve tanımlar verilecektir. Performans, Performans Yönetimi, Hedef ve Hedef Belirleme gibi kavramlar açıklanacaktır. Daha sonra performans yönetiminde hedef belirleme konusunda çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar aktarılacaktır.

1. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Performans

Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı; “başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi” olarak verilmektedir. Oxford İngilizce Sözlükte ise performans, “verilen bir işi başarıyla sonuçlandırmak, uygulamak” olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Neely (1995) performansla ilgili literatürü inceledikten sonra performansın, çok sık tartışılmasına rağmen nadiren tanımlanan bir konu olduğunu ifade etmektedir. Yapılan tanımların bazılarında performans göstergeleri vurgulanırken, bazılarında da çalışanın performansının ölçülmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi vurgulanmaktadır. Tanımı işletme stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, işletme stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır. Diğer taraftan bir kısım performans otoriteleri tarafından da performansla ilgili belirgin tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlarda performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktılar

ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği ve etkililiği olarak tanımlanmaktadır.

Bates ve Holton'a göre performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin, performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır (Öztürk, 2006).

Başka bir araştırmacı performansın çok boyutlu olduğunu, değişik süreçlerde farklı anlamlar taşıdığını, performansın tek bir ölçüt altında toplanamayacağını, performans ölçütleri arasında ilişki olduğunu ve bu ölçütlerin birbirinden bağımsız olmadığını belirtmiştir. Lebas (1995) performansı tam olarak tanımlanamayan, koşullara ve kullanıcılara göre amacı bakımından farklı bir kavram olarak ifade etmektedir.

Bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı performansı tanımlar (Baş ve Artar, 1991).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 1992).

Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir (Akal, 2003).

Tanyaş ise bu tanımı daha öz bir şekilde yaparak performansın, işletmeler için birey, grup, toplum veya nitel açılardan ulaşma derecesinin bir ölçüsü olduğunu belirtmekte, konuya genel anlamda sonuç/hedef bağıntısıyla bakmanın olası olduğunu vurgulamaktadır (Tanyaş, 1993).

Performans, en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal performansı ölçme, çalışanlara yönelik yapılırsa performans değerlendirme amacı taşır.

Tablo 1’de bu çalışmada kullanılan temel kavramları en iyi açıkladığı düşünülen tanımlar verilmektedir.

Tablo 1. Performans Kavramı İle İlgili Tanımlar

Performans	Hedeflerin gerçekleştirilme derecesidir.
Performans Hedefi	İşletmenin belirlediği performans ölçütlerinin gelecekte belli bir noktada ulaşılması istenilen değerdir.
Performans Ölçütü (göstergesi)	Hedeflere ne düzeyde ulaşılacağını gösteren ölçülebilir büyüklüklerdir.
Performans Değerlendirme	Çalışanların performansını ortaya koyma sürecidir.
Performans Ölçümü	Hedeflerin gerçekleştirilme derecesinin proses bazında ölçülmesidir.

Zaman içinde yönetimlerin performans anlayışı pek çok değişime uğramıştır. Kimi değerler önemini yitirirken yenileri ortaya çıkmış, önemleri artanlar olmuştur. Bu değişim kısaca, en düşük maliyetle en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışına, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşterinin doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütüne geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 1992).

Artan rekabete tepki olarak pek çok işletme iş performansını geliştirmenin en iyi yolunun çalışanlarının performansını artırmak olduğuna karar vererek bu yönde uygulamalara başlamışlardır. Uygulanan sistemler öncelikle işletmenin amaçlarının daha iyi iletişimi, bireylerin anlaşılabilir hedeflere varmasını sağlamak için geliştirilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişkinin teşviki üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sheard, 1992).

Bu değişim süreci içinde değişmeyip önemini yitirmeyen en eski ve tek boyut ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü her işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı dernekler dışında en belirgin hedefi karını artırmaktır. Ama kar işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Kar bir neden değil bir sonuçtur; kar bir amaç değil bir kısıttır.

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta "yeni rekabet" ve "geleceğin örgütü" olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır. Yeni rekabet ve geleceğin örgütü olma amacını taşıyan bir işletmede yönetimin performans anlayışı çok yeni ve değişik boyutlar göstermektedir. İşletme yönetiminde öncelikle ele alınacak konuları belirleyen bu boyutlardan en önemlileri katılımcı yönetim, hedef belirleme, yenilikçilik, kalite, verimlilik ve esnekliktir. 1984 NASA verimlilik ve kalite sempozyumunda ele alınan diğer konular rekabet, bireysel yetenekler, modernleşme ve insan sermayesini geliştirme şeklinde sıralanmıştır (Akal, 1992).

Tüm bu görüşler işletmelerin özellikle üretim ve pazarlama alanlarındaki stratejilerini ve politikalarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Yeni yönetim ve üretim ilkeleri olarak benimsenen bu görüşler işletmelerin performans kavramına bakış açısını doğal olarak değiştirmektedir. Bu ilkeler işletmelere gelişme konusunda nerelere odaklanılacağı sorularının cevaplarının bulunmasında temel oluşturmaktadır. Bunlar strateji ve taktiklere yansidikça, performans yönetim sistemleri de değişim geçirmek durumunda kalırlar. Günümüzde klasik sistemler ile birlikte kurumsal performansı yeni anlayışlar çerçevesinde aksettirecek yeni ve uygun göstergeleri ve modelleri içeren, performansın geliştirilmesini amaçlayan daha sistematik yönetim sistemleri kullanılmaktadır (Akal, 2003).

İşletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verim-maliyet-kar gibi performans boyutları ile belirlenebilir olmaktan çıkmıştır. Yaşayabilirliğin günümüzdeki koşulları yeni kalite anlayışı, yaratıcılık, yenilik, risk alma, müşteri doyumunu, yönlendirici ve katılımcı yönetim, esneklik vb. değişik boyutlara yayılmıştır. Yüksek performansı amaçlayan çağdaş işletmeler hedeflerini, stratejilerini bu görüşlere uygun olarak gerçekleştirmekte; ürün, teknoloji, kaynak dağılımı ve üretim süreçleri ile ilgili kararlarını da bu anlayış çerçevesinde almaktadırlar.

21. yüzyılın stratejik ortamında küreselleşme, çok uluslu ve yerel işletmeleri yönetim işlemlerini yeniden düşünmeye zorlayacaktır. Dünya çapındaki örgütlerin başarı seviyeleri aşağıdaki yedi konuya verilen önem derecesiyle ilgilidir (Knorr, 1990):

- ✓ Rekabetçi pozisyon,
- ✓ Bilişim teknolojisi,
- ✓ Performans yönetimi,
- ✓ Örgüt yapısı,
- ✓ Kalite ve servis maliyeti,
- ✓ Örgütsel zeka ve beceri,
- ✓ Örgüt kültürü.

İşletmeler etkin olmak için kritik başarı göstergelerini ve maliyet-performans yürütücülerini ölçmelidirler. Yukarıdaki yedi boyut ve birleştirilmiş bir sistem, yönetime örgüt içerisindeki tüm kaynakların etkileşimini ve bağlantılarını sağlamada yardım edebilir.

1.2. Performans Yönetimi

Performans Yönetimi, işletme hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir.

Tablo 2’de Performans Yönetimi kavramının anlaşılmasına yardımcı olacak bazı tanımlara ve uzmanların görüşlerine yer verilmektedir (Öztürk, 2006).

Mükemmelliği arayış sürecinde etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sürecinin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetiminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil (Lepsinger ve Lucia, 1997), kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla artırmak olmalıdır.

Günümüzde birçok işletme gitgide zorlaşan rekabet ortamında kurumsal performansı artırmanın yollarını aramaktadır. Çalışanların performansı, buna bağlı

olarak süreçlerin verimliliğini yükseltecek uygulamalara odaklanılmaktadır. Gartner Grubunun araştırmasına göre, özel sektör işletmeleri, sadece 2003 yılında performans yönetimi çalışmalarına 1,5 milyar \$ harcamışlardır. (Edwards ve Thomas, 2005)

Gün geçtikçe artan rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir ve karlı büyümeyi sağlayabilmeleri için; stratejik değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri, müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerde farklılaşmaları ve iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaları gerekmektedir. Bu çerçevede işletmelerin dinamik organizasyon yapılarına sahip olmaları, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma ortamı yaratmaları ve katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları öncelik kazanmaktadır. Bu, bir işletmedeki bilgi, iletişim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili süreçlerin de değişime uğrayarak, günün gereklerine göre yeniden yapılandırılması zorunluluğu doğmaktadır.

Tablo 2. Çeşitli Yazarlardan Performans Yönetimi Kavramı

Etkin bir performans yönetim sistemi, bireysel performansın değerlendirilmesini, organizasyonun vizyon, misyon ve hedeflerini aynı düzende ele alır.	American Compensation Association (1996)
Performans Yönetimi sistemi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir.	Armstrong (1994)
Performans yönetimi, takım ve bireylerin planlı hedefler ve standartlar üzerinde anlaştığı, organizasyon sonuçlarının daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir.	Armstrong – Murllis (1996)
Performans Yönetimi, işletme hedeflerinin başarılması için birey ve takım performansının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımdır.	Hendry, Bradley, Perkins (1997)
Performans Yönetimi, çalışanların mümkün olduğunca organizasyon ihtiyaçlarına doğru, gereken etkinlik ve verimlilikle işe yönlendirilmesi ve desteklenmesidir.	Walters (1995)
Optimum sonuçlar üretmek için, örgütün ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek, ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur.	IRS Management Review (1996)
Performans Yönetimi, işletmeleri istenen amaçlara yöneltmek için, işletmelerin 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.	Barutçugil (2002)

Kaynak: Öztürk, Ümit (2006). **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul

Performansı yönetme ihtiyacının nedenlerini üç ana kategoride sınıflandırabiliriz (PMLR, 2004):

- ✓ Stratejik: Stratejik yönetim rolünden oluşan gereklilikler.
- ✓ İletişim: Gözden geçirme, geri besleme ve kıyaslama sağlayacak bilgilerin temini, organizasyon içinde paylaşımı ve aktarımını sağlayacak gereklilikler.
- ✓ Motivasyonel: Çalışanların davranışlarını değerlendirmek ve ödüllendirmek, öğrenme ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak.

Günümüz yönetim süreçlerinde, performans yönetimi, etkin bir yönetim ve iletişim aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Performans yönetiminin beklenen başarıyı sağlayabilmesi için kapsamlı ve entegre bir sistem olarak düşünülmesi gerekmektedir. Kurumun uzun vadeli strateji ve hedefleri ile ilişkilendirilen bir performans yönetimi süreci, etkin bir iletişim yönetimi ile işletmenin tüm kadrolarına yaygınlaştırıldığında başarılı sonuçlar alınacağı kuşkusuzdur. Bir performans ölçüm sürecinin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Süreç, performans hedeflerine yaklaşıp yaklaşılmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır (Carney, 1999).

Hedeflerin, stratejiler ile ilişkilendirilmesinde strateji haritaları kullanılmalıdır. Bir strateji haritası, ilk olarak her şeyin, bir neden sonuç ilişkisi içinde birbiriyle nasıl ilişkide olduğunu açıklamaktadır. Performans göstergelerinin neden değiştiği ve bir dahaki sefere neler olacağı konusunda içgörü yaratmak için ilave analitik detaylar ile bir strateji haritası bağlamında yeniden değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yönetme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir, örgütsel sistemlerin

her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür. Performans Yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir (Akal, 1992):

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

Performans yönetimi, stratejik hedefleri eyleme çevirmek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçları ödüllendirmektir. Entegre bir performans yönetimi, birleştirilmiş stratejiyle bağlantılıdır; performans hedeflerini geniş çalışan katılımı ile kurar; performansı ölçen ve raporlayan yöntemler sağlar; performans gelişimi için periyodik geri besleme sağlar ve ödülleri sonuçlara bağlar (Hitchcock, 1992).

Performans yönetimi, bireysel üyelerin, bölümlerin, departmanların ve bir bütün olarak örgütün performansını artırmaya yönelik yapılandırılmış, fakat esnek bir yaklaşımdır. Bu tanımdan yola çıkılarak performans yönetimi programlarının, “hedef belirleme ve faaliyet planları oluşturma”, “performans izleme”, “yapı ve iletişim”, “personel gelişimi ve takdiri” ve “yönetim bilişim sistemleri” olarak verilen beş ana tekniğin başarılı olarak tanıtılıp geliştirilmesi üzerine temellendirildiği ifade edilmektedir (Milsom, 1991).

Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde performansı geliştirme, ölçme ve denetleme adına gerçekleştirilen görevlerin pek azı stratejik planlara uygun nesnel bir yapı göstermektedir. Genelme yapılırsa bu görevlerin çerçevesi "bu yıl karlıyız o halde iyi durumdayız", "bu yıl karımız düşük bazı maliyetlerimizi kesmeliyiz" gibi basit sinyallere dayalı kararlarla ve mevcut performansın geçmiş veya standart performanslarla ya da en iyi rakiplerin performansları ile karşılaştırılması sonucunda görülen sapmaları kontrol altına alma gibi çabalarla sınırlanmaktadır.

Oysa performans geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve denetimlerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır. Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenebilir (Akal, 2003):

- ✓ Örgütün geleceğine yönelik hayaller oluşturmak,
- ✓ Mevcut durumu inceleyerek gelecek stratejilerini belirlemek ve planlamak,
- ✓ Performans gelişimiyle ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- ✓ Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- ✓ Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurmak,
- ✓ Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

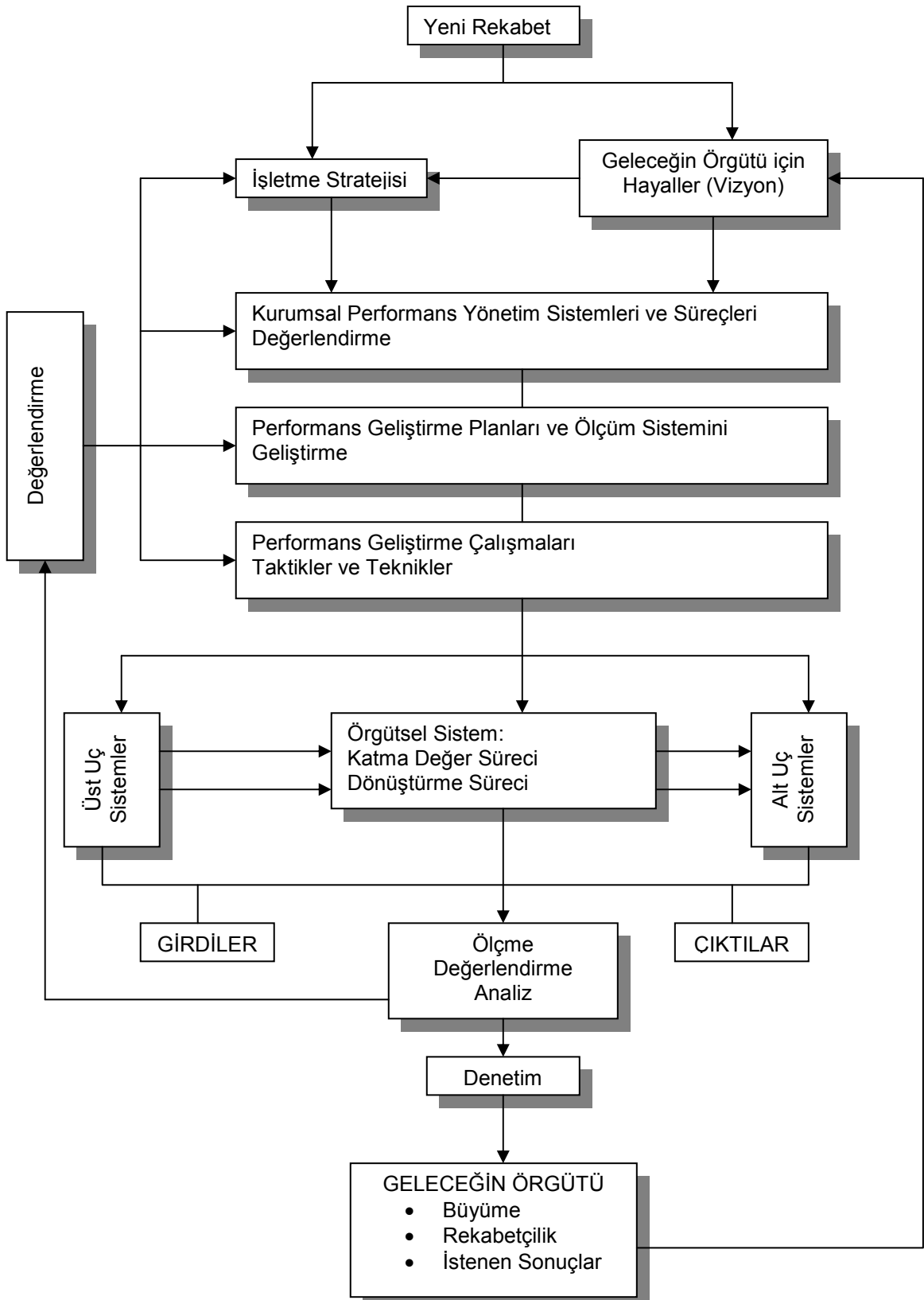
Bu süreç içinde amaç, yeni performans anlayışı ile işletmelerin geleceğin örgütü olarak var oluşunu garantilemektedir.

Bir performans yönetim sürecinin nasıl işlediği, hangi aşamalardan oluştuğu Şekil 1'de görülmektedir. Bu süreçte performans yönetiminin planlama, yönlendirme, denetim fonksiyonlarıyla ilişkisi, yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için bir sistemin kurulması için destek vermektir.

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir.

İkinci aşama örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanmasıdır.

Bu aşamayı performansı geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümlene yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır.



Şekil 1. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Akal, Zuhul (2003) **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi.** MPM Yayınları, Ocak 2003, Ankara

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 ya da hizmet sürecini izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve denetim devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu, ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Denetim sürecinde yönlendirme aracı "geri bildirim" düzenidir. Geri bildirim işletilerek, örgüt performansından beklenenlerin gerçekleşmesi sağlanmaya çalışılır; etkinlikler eşgüdümlenerek sistem dinamik bir denge içinde tutulmaya çalışılır. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişime ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgiler yönetime sunulur (Akal, 2003).

Performans yönetiminde planlama ve denetim süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de denetim işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sistemi ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir.

1.3. Hedef

Türk Dil Kurumu sözlüğünde "hedef" için şu tanımlar verilmektedir: 1. Nişan alınacak yer, nişangah; 2. Amaç, gaye, maksat; 3. Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta.

Literatürde hedef ile eş anlamda birçok kelime kullanılmaktadır: Amaç, gaye, maksat, erek, vs. Özellikle amaç ve hedef çoğu zaman birbirini yerine kullanılmaktadır. Bu çalışmada hedef kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Sözlüklerde bu iki kelime için birçok İngilizce ifade kullanılabilir:

Amaç: Purpose, cause, design, end, intent, meaning, object, terminus, use, view, aim, goal, objective, animus (Zargan İngilizce Sözlük, 2008)

Amaç: Aim, bourn, bourne, cause, consummation, design, destination, dream, drift, end, function, goal, higher, ideal, intendment, intent, intention, meaning, mission, object, objective, point, purpose, scope, selective, terminus, turn, use, view, will, target (Tureng Sözlük, 2008)

Hedef: Target, aim, cause, design, destination, dream, goal, object, objective, subject, market (Zargan İngilizce Sözlük, 2008)

Hedef: Aim, animus, blank, butt, cause, clout, cock-shy, design, destination, dream, drift, end, goal, intention, mark, mission, object, objective, point, subject, target, terminus (Tureng Sözlük, 2008)

Görüldüğü gibi iki ifade için hemen hemen aynı İngilizce karşılıklar kullanılmaktadır. Burada önemli olan kullanılan ifade ile ne anlatılmak istenildiğidir. Bu çalışmada kullandığımız anlamıyla hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya işletmelerden gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır.

Tamer Koçel (2003) ise, bazı yazarların İngilizcedeki goal ve objective terimlerinin ifade ettiği anlam farkı gibi amaç ile hedef arasında da en azından kapsadıkları zaman açısından bir fark gözeterek amaç ile nispeten kısa vadeli, hedef ile de daha uzun vadeli konuları ele aldıklarını söylemektedir. Amaç veya hedef, gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder (Koçel, 2003).

İşletme yönetiminde “organizasyon” tanımında, aynı hedefler üstünde beraber çalışan yapılar ifadesi kullanılmaktadır. Hedefler, bir işletmenin ulaşmayı istediği sonuç ya da durumları tanımlamak için kullanılırlar. İşletmelerin hedefleri olduğu ve çalışanların bunları benimseyerek, bunlar için çalıştığı sıkça anlatılır. Ancak bu konuda günümüzde işletmelerde birçok sorun yaşanmaktadır. Bazıları açık değildir, bazıları belirsizdir ve bazıları ise diğerleriyle çatışma halindedir. Bununla birlikte, işletmenin içinde ve dışındaki birçok insan topluluklarının, işletmenin kendi hedefleriyle örtüşmeyen hedefleri bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin ortak bir hedefi olduğu konusu bile çok karmaşıktır.

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin farklı görünmeleri ve farklı davranmalarının nedeni hedeflerinin farklı olmasıdır. Örneğin, General Motors ve BMW işletmelerini karşılaştıralım. İlki, birçok farklı segment için üretim yaparken diğeri sadece lüks segmente hizmet vermeye çalışmaktadır. İsveçli Ericsson ve Finlandiyalı Nokia telekomünikasyon sektöründe kıyasıya rekabet ederken farklı hedeflere sahiptir. Ericsson, dijital iletişim altyapısı kurmaya odaklanmıştır ve telefon üreticiliğinden çıkmaktadır. Nokia ise, yenilikçi telefon ve araçlar üstüne odaklanmıştır. Genel olarak, hedefler bir işletmede üç ana nedenle kullanılır: (1) işletmenin ulaşmak

istediği arzu edilen geleceğini şekillendirir ve böylece çalışanlarının izleyebileceği kurallar koyar; (2) işletmenin varlığı için gerekçe oluşturlar, meşruluk sağlarlar ve (3) işletmenin performansının ölçülebilmesi için gerekli standartları sağlarlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003).

Tablo 3. Hedeflerin Sınıflandırılması

Hedef Türü	Odak	Amaç	Örnek
Misyon	Stratejinin oluşturulması	Kuralların tanımlanması	Yeni ürün lansmanı, yeni pazarlara girme
Geçerli Hedefler	Strateji için belirli eylemler	Birimlerin ve takımların yönlendirilmesi	Spesifik ürünlerin geliştirilmesi ve bu ürünler için spesifik pazarlar tanımlama
Operasyonel Hedefler	Bireysel işler ve görevler	Bireylerin davranışlarının yönlendirilmesi	İş tanımları oluşturma

Kaynak: Franco, M. ve Bourne, M. (2003). "Factors that play a role in managing through measures", **Management Decision**, Vol.41, No.8

Hedeflerin bu üç amacı Tablo 3'de gösterildiği gibi işletmenin üç seviyesine uygulanabilir. İlki, en geniş anlamıyla, işletmenin tamamını içerecek seviyede olan misyon ifadesidir. Bunlar işletmenin geleceği ile ilgili yönlendirici kurallar tanımlayan genel ifadelerdir. Bunlar çoğunlukla fazla geniş anlamlıdır ve işletme için sadece – kültür oluşturmada önemli olan - ortak bir "ton" yaratabilir. Geçerli (yürürlükteki) hedefler, misyondan türetilen ona göre daha belirli, işletmenin, bölümün, birimin veya takımın amacını ortaya koyan ifadelerdir. Operasyonel hedefler ise, en spesifik ve işletmenin tümü için kendine özgü olanlardır.

Ömer Dinçer (1998) ise hedeflerin kısa, orta ve uzun dönemde yönelimlerimizi ve başarmak istediklerimizi belirlemekte olduğunu söyler. Örgütler, değerlerle anlayış ve kavrayışlarını; misyonu ile bağlılıklarını; hedeflerle bağlılığın yönünü ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla hedefler misyon ve değerlerden doğmaktadır. Ayrıca hedefler vizyona taşıyacak somut, ölçülebilir rakamlarla ifade edilebilen adımlardır.

Yukarıdaki sınıflandırmanın yanı sıra, misyon ve vizyon kavramlarına bu noktada değinmek faydalı olacaktır: Vizyon gelecekle ilgilidir. Vizyon, bu günden geleceğe köprü oluşturmak için yazılır. Vizyon bir anlamda çalışanların ve toplumun ümitlerinin, özlemlerinin bir ifadesidir. İşletmenin gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermedir. Vizyon, varlık

nedeni ve yaşama gayesi gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği bir ufuktur. Vizyonunun belirlenmesinde şu sorular sorulur (Kırım, 1998):

- ✓ İsteklerimiz ve ideal geleceğimiz nedir?
- ✓ Başarmak istediklerimiz nedir? Bırakmak istediğimiz miras nedir?
- ✓ Toplum tarafından nasıl bilinmek istiyoruz?
- ✓ Gelecekte yerimiz nasıl olmalıdır?

Vizyon sahip olduğumuz değerlere bağlı olarak değişir. Bundan dolayı değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz edilemez. Vizyonun belirlenmesinde orta ve uzun vadeli hedefler önemlidir (David, 1995).

Misyon ise stratejik yönetimin en önemli kavramlarından biridir. Misyon işletmenin varlığının nedenlerinin ortaya konması açısından önem taşır. Maalesef etkin bir misyon tanımlamak da, gerçekleştirmek de zordur. Zaten işletmelerin de genelde bu etkinliği tam olarak gerçekleştirdiklerini söylemek yanlış olur (Thompson, 1997).

Misyon, bir işletmenin amaç ve yöntemlerini belirlemesi potansiyel olanaklarını değerlendirmesi açısından önem taşımaktadır. Bazı örgüt yapılarının, kendilerine yarar sağlayacağına inandıkları misyon verilerini gizli tuttukları görülmektedir. “Bizim amacımız ulusun yiyecek gereksinimine hizmet etmektir” diye açıklamalarıyla Kentucky Fried Chicken kar amaçlarını ortak gereksinim kavramıyla örtüştürmeye çalışmaktadır. İşletmeler açısından iyi organize edilmiş, planlanmış bir misyon globalleşmenin eşiğindeki işletmeleri bir adım öne taşımaktadır.

1.4. Hedef Belirleme

Hedef belirlemede amaç; işçi ve işverenin işletmenin amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarınıdır. Hedeflerin doğru belirlenmesi (Ulrich, 1997);

- ✓ Başarının ölçülebilmesini,
- ✓ Önceliklerin tanımlanmasını,
- ✓ Hedefi gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- ✓ Hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini,

- ✓ Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

Hedef belirleme, performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. İşletmelerde hedef belirleme bir süreçtir, bu sürecin entegre ve spesifik olması, etkinliğini de belirler. İşletmenin vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim tarafından belirlenirken, bölümlerin hedefleri de işletme hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Bölüm hedefleri, birim, takım ve bireysel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Germirli, 2006).

Hedef belirleme, işletmedeki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra, birim, ekip ve bireysel performansı da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar. Ekiplerin ve kişilerin işletme hedeflerini bilmesini, dolayısıyla kendi hedefleri ile işletme hedefleri arasında bağlantıyı anlamasına ve işletmenin yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar. Seneca'nın dediği gibi "Kişi hangi limana gideceğini bilirse onun için her rüzgar doğru rüzgardır." Hedef belirleme, kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır (Germirli, 2006).

Performans yönetim sistemi uygulamalarında, hedef belirlemenin önemini vurgularken, hedeflerin etkinliğinin de sağlanması gerektiğini anlamamız gerekir. Performans hedeflerinin içeriği çok boyutlu olabilir. Ana boyut, kurumun iş önceliklerini ve yaratılması istenen sonuçları belirlerken, ekibin veya kişinin gelişim hedefleri de performans sistemi içerisinde ele alınabilir. Yetkinliklerin gelişimine her ne kadar kariyer gelişimi sürecinde odaklanılsa da gelişim hedefleri kişinin performans hedefleri arasında yer alabilir. Ekibin veya kişinin geliştirmesi beklenen yetkinlikler bu şekilde biçimsel ve kontrol edilen bir süreçte ele alınabilir. Hedeflerin içeriğindeki boyutlar işletmenin daha etkin olmayı düşündüğü tüm alanları kapsayabilir. Kısaca iş hedefleri, sorumluk alanları ile ilgili hedefler, proje hedefleri, gelişim hedefleri olabilir. İçerikteki çeşitlilik çalışanların yetkinliklerini de geliştirecektir (Germirli, 2006).

Uygulamalardaki etkinlik, yapılacak işlerin anlaşılır olması ile bağlantılıdır. Hedeflerin ilgili bölüm, birim, ekip ve kişiler için yalın ve anlaşılır olması da bütünlük için gereklidir. Yalınlığın gücü uygulamada kolaylık ve etkinlik sağlar (Germirli, 2001).

2. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Performansın yönetilmesi fikri, çok uzun zamandır gündemde olan bir konudur. Bu, hem kurumsal hem bireysel seviyede hem de ikisi için geçerlidir. Ancak performans yönetiminin ayrı bir felsefe ya da süreç olarak görülmesi 80'lerin sonunda ve 90'ların başında başlamıştır. Bugüne kadar performans yönetimi konusunda çeşitli perspektifler geliştirilmiştir. Flood ve Olian (1996) ve Fay (1995) insan kaynakları yönetimini, Peppard ve Preece (1995) ve Bredrup (1995) iş süreçlerini, ve Bounds (1995) toplam kalite yönetimi perspektifini ele almışlardır. PY tek bir kavramdan oluşmamaktadır, stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, operasyon yönetimi ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması gibi konuların bütünüyle ilgilidir (Williams, 1998).

Dobbins, Carson ve Cardy (1991) PY kapsamında performans planlama ve geliştirme, performans değerlendirme, geri besleme, başarı değerlemesi ile ilgili ödül sistemleri, grup ve birey bazında yapılan çeşitli araştırmaların/incelemelerin yer aldığını ifade etmişlerdir. Bredrup (1995), performans yönetiminin üç temel süreçten oluştuğunu belirtmiştir: Planlama, geliştirme ve gözden geçirme. Bu modelde, performans planlama; işletmenin vizyon ve stratejilerinin ve performans kriterlerinin açıklamalarını içermektedir. Performans geliştirme; iş süreçlerini yeniden tasarlama, sürekli gelişme, benchmarking ve toplam kalite yönetimi gibi süreç yaklaşımlarını ifade etmektedir. Performans gözden geçirme ise, performans ölçümü ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Ainsworth ve Smith (1993) yine üç adımlı –planlama, yönetme ve değerlendirme- bir süreç tanımlamıştır. Torrington ve Hall (1995) ise planlama, destekleme ve gözden geçirme adımlarından oluşan çevrimi esas almışlardır. Heisler (1988) ise performans yönetimi sürecini şu dört aşamayla incelemiştir: Yönlendirme, harekete geçirme, kontrol ve ödüllendirme. Schneier (1987), “planlama, yönetme, gözden geçirme, ödüllendirme ve geliştirme” den oluşan beş adımlı bir performans yönetim süreci tanımlamaktadır (Williams, 1998).

Performans Yönetimi, günümüz modern işletme yöneticiliğinde en önemli eğilimlerden biridir. PY çatısı altında, işletmelerin performansını, izlemek ve yönetmek için birçok süreç, metodoloji, kriter ve gösterge vardır. Teori ile ilgili ölçütler ve performans göstergeleri, çoğunlukla finansal boyutta olmakla beraber, yirminci yüzyıl başlarında tanımlanmaya başlanmıştır. Yönetim Bilgi Sistemleri 1970'lerden, ABC

(Activity-Based Costing) 1987'den, Sink ve Tuttle'ın 7 Performans Kriteri Modeli 1989'dan, Kurumsal Karne – Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard-Kaplan ve Norton) ve Performans Piramidi (Cross ve Lynch) 1992'den, Makro Süreç Modeli (Brown) 1996'dan, Performans Prizması (Neely) 2001'den itibaren ortaya konulmuştur.

İşletme literatüründe, geleneksel performans ölçümüyle ve sadece finansal boyutla ilgilenildiği, iç faktörlerde maliyet ve bütçe sapmalarına odaklanıldığı görülmektedir. Uygulamada öne çıkan modellerden Balanced Scorecard (BSC) modeli, strateji odaklı olup, yöneticileri dış faktörlere de yönlendirmiş, müşterilerin ve hissedarların işletmenin performansını nasıl gördüklerini ve yenilik, öğrenme kaynakları ve iş süreçleri gibi iç performans ölçütlerini de içine almıştır. Performans Prizmasında ise, tüm paydaşların performans yönetiminde etkili olması gerektiği belirtilmektedir. Performans Prizması, strateji ile değil, paydaşların istek ve ihtiyaçları ile başlamaktadır. İşletmelerin varlık amacının, paydaşlarını tatmin etmek olduğunu ve odak noktasını onların istek ve ihtiyaçlarının alması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 4'te performans yönetimi kavramının geçirdiği evreler görülmektedir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003).

Tablo 4. Performans Yönetiminin Gelişimi

DEĞİŞİM	Geleneksel PY	Balanced Scorecard	Modern Anlamda Performans Yönetimi
Odak	İç	İç ve dış	Paydaşların ihtiyaçlarına odaklı
Boyut	Tek boyutlu	Çok boyutlu	Boyutlardan çok boyutlar arası ilişkilere ve kabullere önem – başarı haritaları
İtici güç	Maliyet	Yenilik ve öğrenme	Desteklenen kaynakların geliştirilmesiyle süreç yeterliliklerinin iyileştirilmesi
Hedefler	Finansal	Finansal olan ve olmayan	Karşılaştırmalı – iç, dış ve rekabete dayalı
Arzu edilen fayda	Maliyet kontrolü	Stratejik yönün iletişimi	İş süreçlerinin iyileştirilmesi ile sürdürülebilir performans artırımı

Kaynak: Bourne, M., Franco, M., ve Wilkes, J. (2003). "Corporate Performance Management", Measuring Business Excellence, Vol.7, No.3, MCP UP Limited

Performans yönetimine yönelik eserlerde hedeflerin ve performans göstergelerinin nasıl belirleneceği, stratejiler ile nasıl ilişkilendirileceği; paydaşların ihtiyaçlarına ve stratejilerine dayalı hedeflerin organizasyonun en alt seviyelerine kadar

nasıl yaygınlaştırılacağı ve takip edileceği ile ilgili pratik uygulama konusunda eksiklikler göze çarpmaktadır.

Kaplan ve Norton'un BSC kavramı, yönetim kontrol literatüründe yeni bir alan açtı. Daha stratejik ve daha "dengeli" performans yönetim sistemi ihtiyacı tartışmalarına başladıklarında, bu konuda birçok makale yayımlanmaktaydı. Bazı eleştirilerde, Kaplan ve Norton'un strateji ile ölçütleri ilk olarak ilişkilendirenler olmadıkları aktarılmaktaydı (Wisner ve Fawcett, 1991; Beischel ve Smith, 1991; Grady, 1991). Ancak, BSC ve Performans Prizması modellerinin stratejik yönetim paradigmasını dönüştürdükleri, bir gerçektir. Silk (1998) tarafından yapılan araştırma ile USA Fortune 500 işletmelerinin %60'ının BSC uygulamakta olduğunun ortaya konulması, bu paradigma değişimini gösteren iyi bir örnektir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003).

PY literatürü, konunun sürekli değişim geçirdiğini öne sürmektedir. 1990'ların ortasında, literatür odağında PY tasarımı vardı (Kaplan ve Norton, 1996; Neely, 1995, 1996; Bititci, 1995; Flapper, 1997). Yöneticiler şu tip sorularla ilgilenmekteydi: Stratejik başarı haritamız nedir? Ne tip ölçütler seçmeliyiz? 1990'ların sonunda ve 2000'lerin başında yazarlar daha çok PY'nin uygulanması süreçleriyle ve birçok organizasyonun bunlarla boğuşmasının nedenleriyle ilgilenmeye başladılar (Bourne, 2000; Bititci, 1997). Bugünlerde performans yönetimi toplumu, ilgi odağını başka yönlere kaydırmış gözükmemektedir. Akademik araştırmalar daha çok organizasyonların hedeflerle/ölçütlerle nasıl yönetildiğiyle ve sağlanan bilgilerle organizasyona yüksek performans sağlayacak değerlerin nasıl yaratıldığıyla ilgilenmeye başladılar (Lipe ve Salterio, 2002; Malina ve Selto, 2002; Kalagnanam, 2001; Barsky ve Marchant, 2001; Malmi, 2001; Epstein, 2002). Bunun yanı sıra yazarlar, gittikçe organizasyonların mevcut PY sistemlerinden beklenen faydaların sağlanıp sağlanmadığına odaklandılar (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003).

Neely ve Bourne (2000), performans yönetimi sisteminden elde edilen verilerin yönetim faaliyetlerine etki etmediği takdirde tüm sürecin tamamen boşa harcandığını öne sürmektedir. PY sürecinde bilgi çok önemlidir. Johnston (2002), yöneticilerin daha sağlam ve dengeli bir PY sistemi kurmaya uğraşmaktan, yönetim kararlarını ve faaliyetlerini iyileştirmeyi ihmal etmeye başladıklarını, öne sürmektedir.

Pfeffer ve Sutton (2000) bu olguyu “knowing-doing gap - bilme-yapma boşluğu” olarak, Cohen (1998) ise “performans paradoksu” olarak isimlendirmektedir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003).

Literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı yazarların konuya bakışları arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Bazıları, sistemin tasarım aşamasına özgü belirli görüşlere, diğerleri ise uygulama aşamasındaki önemli faktörlere odaklanmaktadır. Çok az yazar PY sürecinin tamamıyla ilgili konulara odaklanmaktadır. Bu konuda gerçekleştirilen ampirik çalışmaların azlığı da diğer bir boyuttur. Bunların arasında verilen en önemli 7 çalışma Tablo 5’de özetlenmektedir. Tabloda PY sistemlerinin kullanılmasına etki eden önemli faktörler de karşılaştırmalı olarak verilmektedir (Bourne, Franco ve Wilkes, 2003):

Örgüt Kültürü: Bütün araştırmalarda bu faktör ele alınmıştır. Ancak bazıları, takım çalışmasını, sorunların sahiplenilmesini ve risk almayı ön plana çıkararak bir örgüt kültürünün önemine değinmekte iken (A, B, C, E) bazıları sürekli iyileştirme ve PY süreçlerinin kullanımına odaklı bir kültür ihtiyacını ortaya koymaktadır (D, F, G).

Dengeleme: Yedi çalışmanın altısında bu faktörün önemi konusunda fikir birliğine varılmıştır (A, B, C, D, F, G). Dört çalışma (A, B, C, F) dengelemeyi, iş birimlerinin performans ölçütleri ile işletmenin stratejik ölçütleri arasındaki bağ olarak tanımlamakta, diğer iki çalışma ise bireysel strateji ve hedefler arasındaki bağ olarak (D) ve yönetici sorumlulukları ve PY sistemi arasındaki iyi uyum olarak (G) görmektedir.

Gözden Geçirme ve Yenileme: Üst yönetimin gerçekleştirdiği gözden geçirme süreci de altı çalışmada ortaya konulmaktadır (A, B, D, E, F, G). Dört çalışmada (A, B, E, F) PY süreçlerinin ve ölçütlerinin sürekli gözden geçirilmesi ihtiyacının altı çizilmektedir. İki çalışmada (D, E) ise, sadece ölçütlerin değil, stratejinin de sürekli gözden geçirilmesi gerektiği aktarılmaktadır.

İletişim ve Raporlama: Beş çalışma (A, B, C, D, F) ölçütlerin ve gelişimin açık iletişimine önem vermektedir. Dört çalışma (A, B, D, F) geri beslemenin önemine de değinmektedir.

Çalışanların Katılımı: Dört çalışmada (A, C, D, F) ölçütlerin geliştirilmesine herkesin katılımının sağlanmasının faydalarına değinilmektedir.

Yönetim Anlayışı: Dört çalışma (A, C, D, G) bu faktörün ölçütlerle yönetim üstündeki etkisinde örtüşmektedir. İkisinde (C, D) PY sisteminin yönetim tarafından daha iyi anlaşılması için gerekli eğitim ve öğretim süreçlerine vurgu yapmaktadır.

Tazminat: (B, C, D, F) çalışmaları stratejik performans ölçütleriyle teşvik tazminatı ilişkisinin önemine değinmektedir. Ancak çalışmalarda, teşvik, ödül ve tazminat farklı anlamlarda kullanılmakta ve süreç üstündeki etkileri konusunda fikir birliğine varılamamaktadır.

Liderlik ve Bağlılık: (C, D, F, G) çalışmaları için bu faktör çok önemlidir.

Açık ve Dengeli Altyapı: Finansal ve finansal olmayan ölçütleri içeren yapısal performans yönetim yaklaşımlarının kullanımı (A, C, D, E) çalışmalarında vurgulanmaktadır. (A) çalışmasında 6 performans boyutu şu şekilde verilmektedir: finansal performans, operasyon verimliliği, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı, yenilikçilik/değişim ve sosyal/çevre konuları.

Strateji ve Strateji Haritasında Uzlaşma: Dört çalışma (A, B, C, D) üst yönetimin stratejik başarı için gerekli ölçütler üzerindeki uzlaşmasının önemine değinmektedir.

Bilgi İşlem ve BS Desteği: (C, F) çalışmaları veri toplama ve analizi için yeterli bilgi teknolojisi altyapısının gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Hedef Belirleme: Sadece iki çalışma (B, D) ölçütlerin oluşturulmasında resmi hedef belirleme süreci kullanılması gerektiğini belirtmektedir.

Bütçe Bağlantısı: (C, D) çalışmaları PY sürecinin bütçe hazırlama süreciyle bağlantısına vurgu yapmaktadır.

Yönetim Destek Sistemleri: Sadece (C) çalışması ölçütler ile yönetim karar destek sistemleri ilişkisine değinmektedir.

Sektör ve İş kolu: Sadece (C) çalışması PY sisteminin ve ölçütlerin seçiminin işletmenin bulunduğu sektörle ilişkisine vurgu yapmaktadır.

Tablo 5. Performans Yönetimi Çalışmalarında Önemli Kritik Faktörlerin Karşılaştırmalı Listesi

KRİTİK FAKTÖRLER	(A) LINGLE ve SCHEMANN (1996)	(B) THE CONFERENCE BOARD (1999)	(C) AICPA (2001)	(D) KAPLAN ve NORTON (2001)	(E) JOHNSTON ve FITZGERALD (2002)	(F) HO ve MCKAY (2002)	(G) DE WAAL (2002)
1 Örgüt Kültürü	Örgüt kültürü / Yönetim tarzı (takım çalışması, otokontrol, risk alma)	Kurumsal kültür (takım çalışması, risk alma)	Örgüt kültürü (işbirlikçi, girişimci)	Performans kültürü (performans ve BSC desteği)	Örgüt kültürü (takım çalışması, sorunların sahiplenilmesi)	Örgüt kültürü (BSC desteği)	Örgüt Kültürü (iyileştirme ve PY desteği)
2 Dengeleme	Ödak ve dengeleme (ölçüt ve stratejik hedeflerin dengelenmesi bağlantısı)	İş birimlerinin strateji ile dengelenmesi	Strateji ile bağlantı ve dengeleme	Bireysel stratejilerin ve hedeflerin entegrasyonu ve bağlantısı	Misyon, strateji ve ölçütler arasında tam dengeleme	Dengeleme (yöneticilerin sorumlulukları)	
3 Gözden Geçirme ve Yenileme	Üst yönetimin düzenli olarak gözden geçirmesi	Aksiyon planları geliştirme ve gelişimi gözden geçirme	Stratejinin sürekli gözden geçirilmesi.	Ölçütlerin sürekli gözden geçirilmesi. Aksiyona odaklanma: iyileştirme ve öğrenme	Detaylı aksiyon planları. Sürekli iyileştirmeye odaklı. Ölçütlerin periyodik gözden geçirilmesi. Açık iletişim ve düzenli geri besleme	PY'nde yönetim ve kontrole odaklanma	
4 İletişim ve Raporlama	Ölçütlerin ve gelişimin tüm çalışanlara aktarılması, resmi geri besleme	İletişimin açıklığı. Uygun geri besleme ve bilgi sistemleri.	İletişim	Açık iletişim ve geri besleme sistemi	Açık iletişim ve geri besleme sistemi		
5 Çalışanların Katılımı	Ölçütlerin belirlenmesinde çalışanların katılımı	Çalışanların ve yöneticilerin katılımı	Çalışanların ve yöneticilerin katılımı	Yukarıdan aşağıya katılım	Ölçütlerin belirlenmesinde çalışanların katılımı		
6 Yönetim Anlayışı	Anlayışlı yöneticiler	Eğitim ve öğretim	Eğitim, stratejik bilinç ve anlayış		Yöneticilerin anlayışı		
7 Tazminat	Tazminat bağlantısı	Ödüllendirme bağlantısı	Tezvik bağlantısı	Tazminat bağlantısı	Tazminat bağlantısı		
8 Liderlik ve Bağlılık	Yöneticinin desteği ve sonuçları sahiplenmesi	Yöneticinin desteği ve sonuçları sahiplenmesi	Yönetici liderliği, bağlılığı ve değişim yönetimi becerileri	Açık sorumluluk ve hesap verme yükümlülüğündeki yönetim			

ÖNEMLİ FAKTÖRLER	(A) LINGLE ve SCHIEMANN (1996)	(B) THE CONFERENCE BOARD (1999)	(C) AICPA (2001)	(D) KAPLAN ve NORTON (2001)	(E) JOHNSTON ve FITZGERALD (2002)	(F) HO ve MCKAY (2002)	(G) DE WAAL (2002)
9 Açık ve Dengeli Altyapı	6 boyutlu BSC		BSC	BSC (4 boyut)	Kritik performans göstergelerinin açık ve dengeli yapısı		
10 Strateji ve Strateji Haritasında Uzlaşma	Strateji ve stratejik başarı ölçütlerinde üst yönetimin fikir birliği	Stratejide ve strateji haritalarından yararlanmada fikir birliği	Üst yönetim onayı. Ölçütlere göre anlaşma	Misyon, vizyon ve strateji haritalarında fikir birliği. Stratejinin operasyonel terimlere dönüşürülmesi			
11 Bilgi İşlem ve BS Desteği			Bilgi işlemcilerin BS desteği			Yeterli BS altyapısı	
12 Hedef Belirleme		Hedef belirleme		Hedef belirleme			
13 Bütçe Bağlantısı			Ölçütler-bütçe bağlantısı	Bütçeye bağlantılı BSC			
14 Yönetim Destek Sistemleri			Yönetim destek sistemleri ve araçları				
15 Sektör ve İş Kolu			Sektörün yapısı ve yetkinliği				
* Ölçütler	Açık hedefler, az sayıda ölçüt	Doğru ölçütlerin tanımı ve seçimi	Tutarlı tanımlarla daha geniş anlamalı ölçütler	Sadelik ve "yeterli" ölçümleme	Anlaması ve yönetimi kolay ve basit az sayıda ölçüt		

Kaynak: Bourne, M., Franco, M., ve Wilkes, J. (2003). "Corporate Performance Management", Measuring Business Excellence, Vol.7, No.3, MCP UP Limited

Performans Yönetimi konusunda yapılan akademik çalışmalar muhasebe, ekonomi, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, operasyon yönetimi, psikoloji ve sosyoloji gibi birçok farklı fonksiyon ve disiplinden gelmektedir. Birçok araştırmaya konu olan performans yönetiminin ayrı bir araştırma disiplini olması gerektiği savunulmaktadır (Marr ve Schiuma, 2003).

Hedef belirleme konusunda bugüne kadar yapılan araştırmalar, çoğunlukla performans yönetimi çatısı altında olmakla beraber sadece hedef belirleme konusunda yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Tablo 6'da yapılan araştırmalar, elde edilen sonuçlar ve bunların uygulamadaki yeri gösterilmektedir.

London, Mone ve Scott (2004)'e göre hedef belirleme ile ilgili çalışmaların önemli bir kısmı Locke tarafından geliştirilen hedef belirleme teorisi ile ilgilidir. 1968 yılından itibaren davranış bilimi içinde bir kuramsal teknik olarak yer alan bu çalışmalar günümüze değin geçerliliğini korumaktadır. Bu çalışmalar psikoloji disiplini altında gerçekleştirilmiş, bunların işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimine olan etkileri ve faydaları üstüne de birçok çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında, konu kavramsal bir çerçeve içinde ele alınmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ilk önce hedef belirleme konusu detaylarıyla açıklanacak, daha sonra hedef belirlemenin, performans yönetimindeki rolü ve önemi aktarılacaktır.

Tablo 6. Hedef Belirleme ile İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçları

Araştırmacı	Bulgu	Uygulama
Locke & Latham (2002)	Hedef zorluğu sabit olduğunda, hedef belirlemeye katılım performansı etkilemez.	Hedefler katılımı ya da hedef atama yoluyla belirlendiğinde, hedeflerin zorlayıcı olmasını sağlar.
Latham & Saari (1979) Latham & Marshall (1982) Latham & Saari (1982)	Kişiyeye özgü, zorlayıcı hedefler koymak, kişiden en iyisini yapmasını istemekten daha iyi performans sağlar.	Hedeflerin kişilere özgü, spesifik olduğundan emin ol.
Latham, Erez & Locke (1988)	Katılım ve gerekli açıklama olmaksızın yapılan hedef atamaları, katılımı hedef belirlemeye göre daha düşük performansa yol açar.	Atanan hedefler için gerekli açıklamaların yapılmasını sağlar.
Locke, Alavi & Wagner (1997)	Hedef belirlemeye katılım, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi alışverişini artırarak çalışanlarda özgüven yaratır.	Hedef belirleme toplantılarına ve onlara nasıl ulaşılacağı tartışmalarına kişilerin katılımını sağlar.
Latham & Yuld (1976) Latham, Mitchell & Dosset (1978)	Hedef belirlemeye katılım daha zor hedeflerin belirlenmesini, dolayısıyla performansın daha fazla olmasını sağlar.	Çalışanların hedef belirlemeye katılımlarını sağlayarak, kendileri için daha zor hedefler belirlemelerini ve bu hedefler için daha fazla efor sarf etmelerini sağlar.
Locke & Latham (1990) Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge (1999)	Hedeflere olan bağlılık performansla direkt ilişkilidir. Teşvikler, rekabet, liderin gücü bağlılığı artırır. Hedef bağlılığı hedef zorluğunu olumlu etkileyerek performansı artırır.	Hedef bağlılığı yaratacak yöntemlere odaklan. (örneğin, hedefler gerçekleştirildiğinde kişilere verilecek ödülleri tanımla.)
Locke (1991) Locke & Latham (2002)	Hedef motivasyonu, hedef belirlemeye katılımı, hedef bağlılığıyla ve hedeflerin gerçekleştirilebileceğine olan inançla sağlanır.	Çalışanların bağlılığını ve özdenetim kabiliyetlerini arttırmaları için onları hedef belirlemeye katılımlarını sağlar.
Latham (2002) Locke & Latham (2002)	Geri besleme, hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.	Çalışanlara hedeflerine yönelik gerekli ayarlamaları yapabilmeleri için geri besleme sağlar.
İlgen, Fisher & Taylor (1979) London (2003)	Geri besleme, hedefler üstünde odaklanma, hataları bulma, yön belirleme sağlar; hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan çaba ve yetenekler hakkında bilgi verir.	Hedef gerçekleştirilmesini iyileştirmek ve sağlamak için geri besleme yap.
Oettingen, Pak & Schetter (2001)	Özdenetim karar süresini kısaltır, planlamayı artırır, dikkat toplar ve görevle ilgili olmayan etkileri en aza indirir.	Hedeflerin gerçekleştirilmesini ve hedeflere ait sonuçların daha iyi öngörülmesini sağlamak için özdenetimi destekle, güçlendir.

Kaynak: London, M. ve Mone, E. W. ve Scott J. C. (2004). "Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", **Human Resource Management**, Vol.43 No:4, Winter

İKİNCİ BÖLÜM

HEDEF BELİRLEME VE PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ

Bu bölümde hedef belirleme konusu detaylarıyla aktarılacak ve performans yönetiminde hedef belirlemenin önemine değinilerek, bu sürecin nasıl tasarlanması gerektiği üzerinde durulacaktır. Hedef belirlemeye etki eden önemli noktalar ve konular detaylarıyla verildikten sonra hedef belirlemenin işletme ve performans yönetimindeki rolünü açıklamak için, önce güncel performans yönetim sistemlerinin bugün geldiği nokta aktararak, uygun hedef belirleme yöntemleri ile çalışanların nasıl güçlendirilebileceği konusuna değinilecektir. Daha sonra günümüzde yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak için temel gereksinimler ve hedef belirlemenin yüksek performanslı organizasyonlardaki önemi tanımlanacaktır.

1. HEDEF BELİRLEME

Hedef belirleme, en temel anlamıyla, işletmeye yol gösterecek hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin organizasyonun belirli noktalarına yayılması aşamalarını içerir.

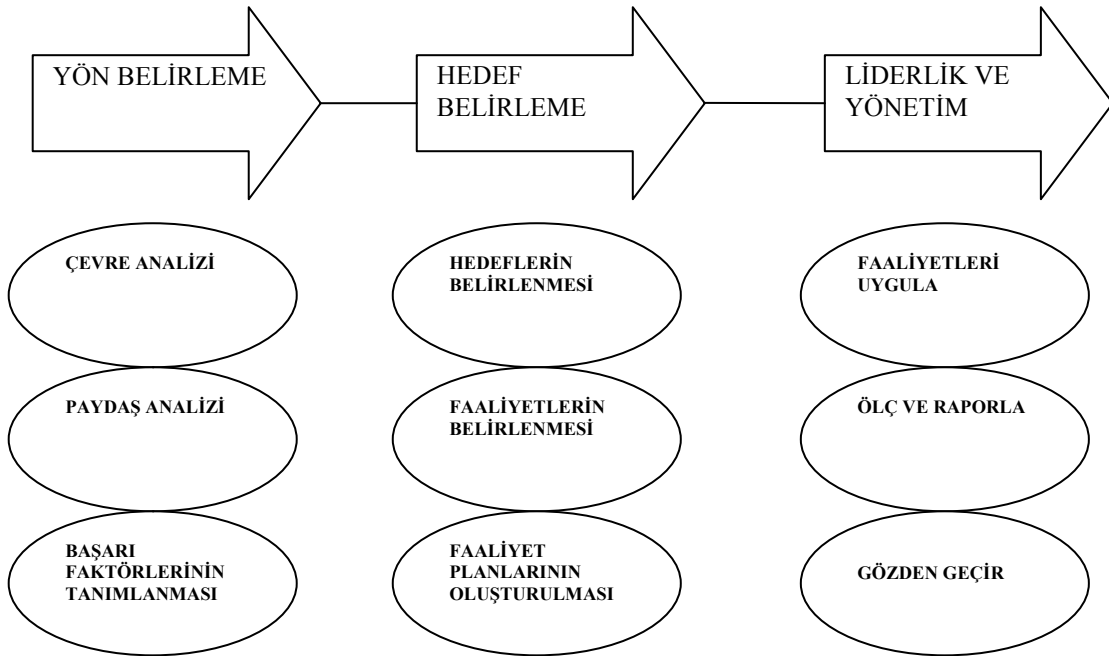
Hedef belirleme organizasyonlarda yaygın bir şekilde kullanılan motivasyonel bir tekniktir. Çalışanların çabalarını işe yönlendirme ve bir performans standardı oluşturma yöntemi olarak, birçok performans ölçme modelinde kullanılmaktadır. Hedef belirleme aynı zamanda, ödül sistemleri ile de sıkça ilişkilendirilmekte ve zaman yönetimi, stres yönetimi ve beceri geliştirme eğitimleri gibi birçok eğitim ve gelişim programında yer almaktadır (Yearta, Maitlis ve Briner, 1995).

Hedef belirleme kurumsal performansı çeşitli şekillerde etkiler. Çalışanların davranışlarını yönlendirerek, düşündüklerini ve ne yapacaklarını etkiler. Hedefler, çalışanları motive ederek, davranışları harekete geçirir (Cummings ve Worley, 2005).

Hedef ve hedef belirlemeyle ilgili merak edilen birçok önemli konu vardır: İşletme yönetiminde hedefler neden çok sık kullanılıyor? Yöneticiler neden hedef

koyuyor? İşletmenin etkinliğini ortaya koymak için mi yoksa gerekli değişiklikleri yönetmek için mi hedefler belirleniyor? Hedefler, işletmenin bütünüyle ne kadar ilgili? Bu hedeflerle ilgili bilgileri kim derliyor, performans raporlarını kim hazırlıyor? Ortaya konulan faaliyetler etkin mi? Bu gibi sorular çoğaltılabilir.

Yöneticiler, arzu edilen sonuçların elde edilmesinde kullanacaklarına, çoğunlukla hedefleri ve etkileyici vizyonları hakkında konuşmaya bayılırlar. Yöneticiler hedefleri tanımlarken operasyonel seviyede sadece faaliyetlere odaklanırlar. Ancak hedefler uzun dönemli motivasyon kaynakları olarak kullanılmalıdır. Faaliyetlerin biri gerçekleştirildiğinde, hedefle ilgili ne kadar gelişime katkısı olduğu izlenmelidir. Etkin yönetim sürecinde hedef belirlemenin rolü Şekil 2’de verilmektedir (Forsberg, 2006).



Şekil 2. Yönetim Süreci ve Hedef Belirlemenin Rolü

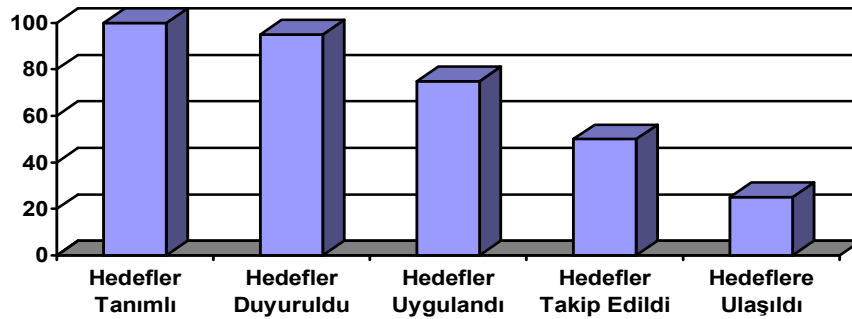
Kaynak: Forsberg, K. (2006). Goal Based Leadership, <http://www.kristerforsberg.com>, 13.10.2006

Bu şekil, hedef belirlemenin yönetim içindeki önemini çok iyi göstermektedir. Hedef belirleme, işletmenin yönünün tayininden sonra izlenilecek uygulamaların tanımlanması için kritiktir.

Birçok işletme, daha çok müşteri odaklı ya da daha yenilikçi olmak gibi önemli stratejik hedefler koymakta ancak, uygulamada ve operasyon seviyesinde bunların nasıl

yaygınlaştırılacağı, bunlara nasıl ulaşılabileceği konusunda somut adımlar atamamaktadır. Bunun sonucu olarak, performans değerlendirme sadece yılda bir kere yapılan, sadece üst yönetimin zorlaması ile klişe hedef ve ölçütlerin kullanıldığı, gerçek performans yerine, kişilerin kendi tanımlarıyla oluşan yapay bir süreç haline gelmektedir.

Yöneticiler hedeflerin belirlenmesinde, faaliyetlerin belirlenmesinde ve bunlara ait planların oluşturulmasında ne kadar fazla zaman harcamaları gerektiğinin farkında değildirler. Şekil 4'te verilen, hedeflerin işletmelerde ne kadar etkin kullanıldığına dair yapılan bir araştırmada her yüz hedefin ancak yirmi beşinin dönem sonunda gerçekleştirilebildiği ortaya konulmuştur (Forsberg, 2006).



Şekil 3. Hedeflerin Etkinliğine Yönelik Araştırma

Kaynak: Forsberg, K. (2006). Goal Based Leadership, <http://www.kristerforsberg.com>, 13.10.2006

Araştırmada bir diğer dikkat çekici nokta, belirlenen hedeflerin ancak yarısının takip edildiğidir. Takip edilmeyen ve kontrol fonksiyonlarının tanımlı olmadığı bir hedef belirlemede istenilen sonuçlara ulaşamayacağı aşikardır.

1.1. Hedef Türleri

Hedefler genellikle ölçülebilen çıktılar ile ifade edilmektedir. Hedeflerin sınıflandırılmasında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Peter Drucker'ın sekiz temel hedef alanı kullanılarak hedeflerin kapsamı şu şekilde verilebilir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003):

Pazar Hedefleri: İşletmeler pazar payını artırmak ve yeni pazarlara girmek gibi hedefler belirleyebilir. Bu gibi hedefler ürün geliştirme, üretim, satın alma, tasfiye gibi

konular/durumlar için gerekli kuralları tanımlayabilir. Pazar payını artırma hedefi, reklam, promosyon, ücretlendirme, paketleme ve pazarla ilgili diğer konular için belirli kuralları tanımlayabilir.

Finansal Performans Hedefleri: Karlılık, nakit akışı, hisse değeri ve bunlar gibi diğer finansal göstergeler çoğu işletme için öncelikli hedeflerdir.

Kaynak Hedefleri: Organizasyonlar açık sistemler olduklarından, gerekli kaynaklar için çevrelerine bağımlıdırlar. Dışarıdan kaynak temin etmek zorundadırlar. İşletmeler, finansal, fiziksel ve insan kaynakları açısından çevrelerine bağımlıdırlar ve kaynak hedefleri de bunların temini için önemlidir. Yatırımcıların ve finans gruplarının ilgisini çekmelidirler. Kar amacı gütmeyen işletmeler bile lobilerce, fon yönetimlerinde ve gelir yaratan odaklarca yönlendirilmektedir.

Yenilikçilik Hedefleri: Açık sistem görüşünün organizasyonlara uyarlanmasında bir diğer önemli nokta, çevrenin sürekli bir değişim içinde olduğudur. Değişen bu çevresel talepleri karşılamak için, organizasyonlar da değişmelidir. Yenilikçilik hedefleri, bu değişimi yaratmak için ürünleri ve hizmetleri değiştirmek, bunları yaratmak için gerekli süreçleri değiştirmek, insanları ve hatta organizasyonun kendisini değiştirmek ile ilgili hedefler olabilir. Globalleşen dünyada ayakta kalma ve sürdürülebilir büyüme ancak yenilikçilik hedefleri gerçekleştirilebildiğinde sağlanabilir.

Verimlilik Hedefleri: Kalite, maliyet, çıktı miktarı gibi hedefler bu başlık altındadır. Hemen hemen tüm işletmelerde kayıplar ve verimsizlik azaltılırken, ürün veya hizmet kalitesi sürekli artırılmaya çalışılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi gibi tekniklerle verimlilik hedeflerine ulaşmak için gerekli koşullar oturtulmaya çalışılmaktadır.

Yönetim Geliştirme Hedefleri: Organizasyonlar gelecekte için sadece yeni ürün ve hizmet geliştirme konusunda değil, aynı zamanda yönetim personeli ve becerilerini geliştirmede de planlama yapmalıdırlar. Sürekli eğitim ve gelişim, her işletme ve işletme yöneticileri için vazgeçilmezdir. Fark yaratacak kaynak sadece insandır ve onları, işe alma, eğitme, atama, terfi ettirme ve yönetme için gerekli, uygun teknikler benimsenmelidir.

Çalışan Performansı ve Davranışı: İşletmeler her bir çalışan için belirli hedefler koymaktadır. Bunlar satışçılar için satış hedefleri, üreticiler için üretim

hedefleri ve insan kaynakçılar için işe alma hedefleri olabilir. Yönetim geliştirme hedefleri gibi bunlar da insan kaynakları sisteminin içinde yer alabilir. Ancak çalışan davranışları konusunda işletmelerin harcadığı emek ve paraya karşın istenilen sonuçlar alınamamaktadır. Çalışan memnuniyeti ve performansı arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmakta, olumlu davranışlara yol açacak iş ortamı geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Sosyal Sorumluluk ve Etik Davranış: İşletmeler uzun zamandır sosyal sorumluluk ve etik alanında çok çaba harcamaktadır. McDonald's geri dönüşüm uygulamalarına, sağlıklı beslenme eğitimlerine milyonlar yatırmıştır. Bazı işletmeler bu konuyu stratejilerinin odağına koymuştur, örneğin kendilerini pazarlarken “yeşil” (çevreye duyarlı) olduklarını söylemektedirler. Günümüzde çoğu işletme sadece kar amaçlı yatırımlarla ve faaliyetlerle ayakta kalamayacaklarını bilerek, müşterilerin aklında “iyi bir şeyler yapan” olarak yer edinmeye çalışmaktadırlar.

Yukarıdaki sınıflandırmaların dışında hedefler amaçlarına göre de ikiye ayrılır: Bunlar iş ve gelişme hedefleridir (Armstrong, 1994). İş veya operasyonel hedefler takım, bölüm veya organizasyonel hedefleri başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını gösterir. İşletme düzeyinde bu hedefler organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir. Departman veya fonksiyonel düzeyde ise hedefler işletme hedefleri ile ilişkili olup bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabacak olan hedefleri, amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklar. Takım düzeyinde ise hedefler yine, bölüm ve işletme hedeflerini başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım hedefleri ile spesifik olarak ilişkili olacaktır. Bireysel düzeyde ise hedefler, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel aktivite alanlarını veya esas sorumluluklarını yansıtır.

Performans yönetimde tek amaç sadece bu düzeylerin her birine yönelik hedefleri tanımlamak değildir. Bu hedeflerin yanında organizasyonel etkinlik ve başarı sağlayacak bütün katkıları ve organizasyon aracılığıyla yaratılan performans gereksinimleri, paylaşılan vizyonda birleştirmektir.

Bireysel veya öğrenme hedefleri, gelişme hedefleri olup, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve performansını geliştirmek için bireylerin öğrenmesi ve yapması gereken şeylerle ilgilidir (Armstrong, 1994).

1.2. Hedeflerin Özellikleri ve Faydaları

Hedefler çeşitli seviyelerde çeşitli amaçlarla kullanılırlar. Misyon ifadesiyle ve operasyonel hedeflerle amaçlananlar aynı değildir. Yine de hedeflerin, ne seviyede olurlarsa olsunlar, bazı ortak özellikleri ve amaçları vardır.

Rehberlik ve Yol Gösterme: Misyon gibi resmi hedefler hiç şüphesiz çalışanlara yol gösterir, rehberlik eder. Bunlar ortak bir kültür yaratmada kullanılırlar.

Motivasyon: Hedeflerin gerçekleştirilmesi sadece onlar hedef seçildiğinden olmaz. Hedeflerin rehberlik bileşeni çalışanlara neyi ve nasıl yapmaları gerektiğini anlatır. Motivasyon bileşeni ise, bunları yapmak için çalışanları cesaretlendirir.

Meşruluk: Hedeflerin bir diğer faydası organizasyon için meşruluk yaratmalarıdır. Hedefler, onları gerçekleştirmek için çalışanlara meşru bir ortam ve araçlar yaratmaktadır. Neye, nasıl ulaşılmak istendiği bellidir.

Standartlar: Hedefler, meşruluk, rehberlik ve motivasyon için belirlenirken, başarının standardı olarak da kullanılabilirler.

Yapı ve Tasarım: Hedeflerinin sayısı, çeşitliliği ve karmaşıklığı, organizasyonun nasıl tasarlanıp, yapılandırılacağı ile ilgili kararlarda önemli rol oynamalıdır. Örneğin, birçok farklı ürünü ve hizmeti aynı anda sunmak zorunda olan bir işletmenin yapısıyla, birkaç ürün ya da hizmeti sunmayı hedefleyen bir işletmenin yapısı farklı olmalıdır. Departmanlar arası ilişkilerin çok daha önemli olduğu ve bunlar arasında mutlak uyumun hedeflendiği çok büyük işletmeler olduğu gibi, sadece birkaç departmandan oluşan işletmeler de kendilerine uygun tasarımla yapılanmalıdır.

Çabaların Birleştirilmesi: İşletmenin iç ve dışındaki farklı grupların aynı hedefler ile yönetilmesi herkesin çabalarını aynı amaç uğruna birleştirmeye yarar. Avrupa Birliğini oluşturan devletlerin geçmişleri hep birbirleriyle yaptıkları savaşlarla doludur. 2. Dünya Savaşı sonrası ortak bir mekanizma ile kendilerini barışa sevk edecek bir birliğe, ortak amaca ihtiyaç duyduklarını fark etmişler ve bu rüya bugün bir gerçek olmuştur.

İyi bir hedefte aranılan özellikler için kullanılan ve İngilizcede akıllı, şık anlamına gelen “SMART” terimi örneğine uygun olarak;

- Spesifik ve entegre olma (specific, stretching),

- Hedefler spesifik ihtiyaçlara ve fırsatlara odaklanmalıdır. Hedefler mevcut kapasiteyi değil, ihtiyacı yansıtmalıdır. Burada işletmenin mevcut kapasitesi ile gerçekleştirilemeyecek hedeflerden bahsedilmemektedir. Vizyon nasıl mevcut durumdan daha iyi bir yerde olmak amacıyla düşünülüyorsa, hedefler de buna bağlı olarak işletmenin bulunduğu yerden daha iyi bir noktaya taşınmalıdır. Yani, işi iyileştiren ve geliştiren hedefler belirlenmelidir.
- Ölçülebilir olma (measurable),
 - Hedefler ölçülebilir olmalıdır. Hedefler net, anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Hedefler, tüm çalışanların kolaylıkla anlayabileceği basit bir dil ile ifade edilmelidir. Her hedefin spesifik sayısal bir ölçütü ve bir hedef değeri olmalıdır. Ancak bu şekilde, hedefler daha anlaşılır hale gelebilir ve belirlenen hedefin gerçek performansı ölçülebilir. Aynı zamanda, tüm çalışanlar ile birlikte belirlenen bir hedefin başarısının hangi noktada olduğunun görülmesi çalışanların motivasyonunu artırabilir.
 - Hedefler, soyut tanımlamalara dayandırılmamalı, işle doğrudan ilgili olmalıdır. Çalışan kendisinden bekleneni açıkça anlayabilmelidir. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir (örneğin, satışların artırılması yerine, A ürünün geçen yıla göre satış miktarının % 10 artırılması).
- Gelişmeye ve büyümeye yol açması, aynı zamanda başarılabilir ve gerçekçi olma (appropriate, attainable, achievable, acceptable, assignable, agreed upon),
 - Hedefler ulaşılabilir olmalı, fakat ulaşması kolay olmamalıdır. Hedefler mevcut durumdan daha iyi bir duruma ulaşmak, işi geliştirmek amacıyla belirleniyorsa, bu amaca ulaşmanın önünde mutlaka engeller bulunacaktır. Eğer belirlenen hedefin önünde herhangi bir engel yok ise, bu noktaya kendiliğinden ulaşılacağı için bunu zaten hedef olarak belirlemeye gerek kalmaz. Burada bahsedilen hedefin elde edilebilecek kaynak ve tecrübe ile ulaşamayacağı bir nokta olması değildir, elinden gelenin en iyisinin başarabileceği noktadır.
 - Hedefin gerçekleştirilebilmesi pratikte mümkün olmalıdır. Hedefler, ne çalışanın kolaylıkla başarabileceği ne de asla başaramayacağı seviyede

olmalıdır. Çalışana ulaşamayacağı veya çok kolay hedefler verilmesi, motivasyonunu azaltmakta, potansiyelinin tamamını kullanmasını güçleştirmektedir.

- Hedef belirlenirken çalışan ve yöneticinin birlikte karar vermeleri hedefin çalışan tarafından sahiplenilmesini sağlayacaktır.
- Sonuç bazlı olduğu kadar, aktivite bazlı da olma, sonuca ulaşmak için atılacak adımları içermeye (reasonable, result-oriented, realistic, relevant),
 - Hedefler gerçekçi olmalıdır. Hedefler, işletmelerin sahip olduğu yetenekler ve altyapı ile gerçekleştirilebilir düzeyde olmalıdır. İşletmede hedeflere karşılık gerçek performansı ölçen bir süreç olmalıdır ve düzenli olarak kritik ölçütler ölçülmelidir. Hedefler derin bilgilerle desteklenmeli ve temenniler şeklinde olmamasına dikkat edilmelidir. Hedefler ulaşılmaya değer olmalıdır. Hedefler, gerçekleştiğinde işletmenin istediği değişikliği sağlayabilecek, işletme çalışanlarını gururlandıracak ve rakip işletmeleri imrendirecek şekilde olmalıdır.
 - Yönetici ve çalışan hedefleri ortak olarak belirlerken mevcut standartlarla mukayese etmeli, zaman çizelgesinin yapılabilirliğini tartışmalı, işletme, iş birimi ve fonksiyonel hedefleri destekleyip desteklemediğini gözden geçirmelidir. Varsayımlar ve kaynak ihtiyaçları doğru tespit edilmelidir.
- Zaman bazlı olma (time-bound, time-framed, time-based) verilebilir.
 - Hedefler zamana bağlı olmalıdır. Hedefler belirli bir zaman periyodu için belirlenmelidir. İlerlemenin sağlanabilmesi için, hedeflerin belirli periyotlarda belirlenmesi ve izlenmesi gerekir.
 - Hedefler belirlenirken, zaman kısıtları da tanımlanmalıdır. Çalışanın bu zaman çizelgesine uyması hedefin kontrol edilebilmesini kolaylaştırır.

Hedeflerde aranılan özellikler için yapılan diğer bir benzetme “FRAME”dir (Williams, 1998): Few (birkaç), Realistic (gerçekçi), Agreed (anlaşılan), Measured (ölçülebilir), Explicit (net).

1.3. Performans Hedeflerini Belirleme

Performans Yönetiminde hedef belirleme karmaşık bir konudur, üç farklı disiplinin bir araya gelmesini gerektirir: Ekonomi, Yönetim ve Muhasebe. Uygun hedeflerin belirlenmesi, gerekli performans ölçütlerinin seçilmesi için birkaç önemli faktör göz önüne alınmalıdır (Tangen, 2004):

- ✓ Ölçümleme amacı,
- ✓ Gerekli detay seviyesi,
- ✓ Ölçümleme için uygun zaman,
- ✓ Önceden belirlenen geçerli verinin varlığı,
- ✓ Ölçümleme maliyeti

Uygulamada kullanılan yöntemlerin hepsinin öyle ya da böyle kuvvetli ve zayıf yönleri vardır. Önemli olan işletme için gerekli, işletme koşullarına uygun yöntemlerin kullanılmasıdır.

Robert H. Rosen, “Açık, ölçülebilir hedefler başarının göstergeleridir. Yüksek performanslı işletmelerde ölçüm bir yaşam biçimidir. Ve lider bu ölçümleri yüksek performanslı sonuçlara bağlamalıdır. Şeyleri ölçmek yetmez; doğru şeyleri ölçmelisiniz” demiştir (Koçel, 2003). Her şeyi ölçmek kolay, ancak bunların arasında önemli olanın ne olduğunu bilmek zordur. Bu nedenle süreçlerin, hangi ölçütlerin daha önemli olduğuna, hangi periyotlarda takip edileceğine karar verecek bir sahibi olmalıdır. Böylece veriler analiz edilerek gerekli tedbirler alınabilir.

Performans hedefleri, işletmenin belirlediği performans ölçütlerinin gelecekte belli bir noktada ulaşması istenen nicel değeri ifade eder. Performans ölçütleri hedeflenen değerlerle kıyaslanarak faaliyetler gözden geçirilir ve eksiklikler saptanır, gerekli durumlarda hedefler yeniden belirlenir.

Performans hedefleri uzun, orta ve kısa vadeli hedefler olmak üzere üç grupta incelenebilir. Uzun dönemli performans hedefleri çoğu zaman kısa ve orta vadede gerçekleştirilmesi mümkün görünmeyen ya da çok zor olan hedeflerdir. Ancak yüksek hedef belirleme, doğru yöntem izlendiğinde çalışanların motivasyonunu artırmada etkili bir araçtır. Uzun vadeli hedefler tüm organizasyonu kapsayan bir odak noktası sunar. Bu hedefler 10 yıl ve daha fazla süreyi kapsayan bir zaman dilimine işaret eder. Orta

vadeli hedefler ise 3 ila 5 yıllık bir dönemi kapsar. Zorlayıcı hedefler (stretch targets) olarak da adlandırılan bu hedefler senaryo geliştirme yöntemi kullanılarak daha kısa dönemli hedeflere ayrıştırılabilir. Böylelikle çalışanların hedefleri daha iyi anlaması ve uygun eylem planlarının oluşturulması sağlanır. Orta vadeli hedeflerin motive edici olmakla beraber gerçekçi olmasına önem verilmelidir. Kısa dönemli (aşamalı) hedefler işletmenin orta vadeli hedeflerinin çeşitli aşamalara ayrılmasıyla elde edilir ve bu hedeflerin başarılmasını kolaylaştırır. Orta vadeli planların detaylı ve doğru belirlenmesi durumunda, yıllık bazda belirlenen kısa vadeli hedefler bu planların her yıl için saptadığı değerleri temel alarak oluşturulabilir (Seijts ve Latham, 2006).

Performans hedefleri, geçmiş performansa ilişkin istatistiksel verilere dayalı trend analizleri kullanılarak da belirlenebilir. Ancak işletme veya faaliyet gösterilen sektörün volatilitésinin yüksek olması geçmiş verilerin sürdürülebilir performans hakkında bilgi vermede yeterliliğini olumsuz etkileyebilir. Trend analizleriyle hedef belirleme, işletme ve sektörün istikrarlı olması durumunda tercih edilen bir yöntemdir.

Performans hedefleri oluşturulurken sektör ortalamaları da temel alınabilir. Ancak temel alınacak performans değerlerinin işletmeyle aynı ölçüm yöntemleri kullanılarak belirlenmiş olmasına dikkat edilmelidir.

İşletme stratejisinin belirlenmesinde büyük ölçüde yararlanılan SWOT analizi verileri performans hedeflerinin saptanmasında kullanılabilir. SWOT analizinden faydalanarak; işletmenin üstün ve zayıf olduğu alanlarda gerçekçi hedefler belirlenir, geliştirilmesi gereken alanlarda çalışanları motive edecek yüksek hedefler oluşturulur. Fırsatların en iyi biçimde değerlendirilmesini ve tehditlerin en aza indirilmesini içeren hedefler belirlenir.

Hedef belirlemede dikkate alınacak bir diğer unsur; çalışanlar, üst düzey yöneticiler, müşteriler ve diğer paydaşlardan elde edilen geri bildirimdir. Yönetici ve çalışanlar işletme faaliyetlerine ilişkin içsel bilgi, müşteriler ve diğer paydaşlar ise faaliyet sonuçlarına ilişkin dışsal bilgi sağlayarak hedeflerin gerçekçi bir biçimde belirlenmesine katkıda bulunurlar.

Performans hedefleri kıyaslama (benchmarking) yöntemiyle de oluşturulabilir. Ancak referans alınan işletmenin farklı müşteri profili, süreçler ve kaynaklara sahip olması uygulamanın başarısını olumsuz etkileyecektir. Diğer yandan kıyaslamada ürün

geliştirme, müşteri hizmetleri, yenilik yaratma gibi süreçlerden yalnızca birine odaklanılması referans alınan işletmenin söz konusu değeri yaratmada kullandığı diğer süreçlerin göz ardı edilmesine neden olacaktır (Gürel, 2006).

Performans hedefleri belirlenirken, aşağıdaki adımlarda gerekli tanımlamalar yapılmalıdır (Salt, 2002):

1. **Temel Sorumluluklar:** Temel sorumluluklar, bir işletmeden, bir iş biriminden veya bir pozisyondan beklenen nihai sonuçları elde etmek için yapılan işlerin tamamıdır. İşletmede çok büyük yapısal değişiklikler olmadığı sürece zamanla değişim göstermezler. Sorumlulukların önemi ve öncelikleri, işletme ihtiyaçları doğrultusunda uzun periyotlar dahilinde değişim gösterebilir. Sorumluluklar tanımlanırken başarının nasıl ölçüleceği hakkında fikir vermelidirler. Sorumluluklar önemlerine göre Birincil (kritik) ve İkincil (destekleyici) olarak ayrılırlar.
 - a. Birincil (Kritik) Sorumluluklar: Bir sorumluluğun kritik olup olmadığını anlamak için, “bu sorumluluk yerine getirilmediği takdirde, kabul edilebilir performans hala mümkün müdür?” sorusu sorulmalıdır. İşletme seviyesinde kritik sorumluluklara örnek olarak kar elde etmeyi, bir ürün veya hizmet sunmayı verebiliriz.
 - b. İkincil (Destekleyici) Sorumluluklar: Kritik sorumlulukların gerçekleşmesi için gerekli ortamı yaratan sorumluluklardır. Bir satış elemanını örnek verirse, satış yapmak kritik sorumluluk iken, satış raporlarını düzenli ve zamanında hazırlamak destekleyici sorumluluktur.

Temel sorumlulukları belirlerken şu faktörler göz önüne alınmalıdır:

- ✓ Sorumluluk neticesinde beklenen sonuç nedir?
- ✓ Sonuca ulaşmak için gerekli olan rol veya fonksiyon nedir?
- ✓ Başarı nasıl ölçülecektir?
- ✓ Sonucun gerçekleştirilmesi için gereken aktiviteler nelerdir?
- ✓ Sonuca ulaşmada limitler ve kısıtlar nelerdir?

Temel sorumluluk alanlarını tespit edebilmek için öncelikle pozisyona ait görev ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Bu görev ve sorumluluklar için ana çıktıları

göz önüne alınarak gruplandırılır ve temel sorumluluk alanları belirlenir. Bu konuda örnek teşkil etmesi için Pazar Araştırma Uzmanı ve Sistem Analisti pozisyonları için sorumluluklar aşağıda verilmektedir:

PAZAR ARAŞTIRMA UZMANI:

Görev ve Sorumluluklar:

Temel Sorumluluk Alanları

Müşteri beklentileri anketi yapmak;	Pazar Araştırmaları
Ürün memnuniyeti anketi yapmak;	
Fiyat analizi yapmak;	
Rakip ürün analizi yapmak	
Sektördeki trend hakkında veri toplamak;	
Ekonomik koşullar hakkında bilgi toplamak	
Elde edilen verileri bilgisayar ortamında analiz etmek;	Bilgisayar Destekli Analiz
Anketler ve analizler sonucunda rapor hazırlamak (müşteri tatmin raporu, pazar araştırma raporu vs.);	Raporlar
Raporların üst yönetime sunumu;	
Müşteri beklentileri ve ürünün pazardaki yeri hakkında satış bölümünü bilgilendirerek satış programlarının geliştirilmesine katkıda bulunmak;	Satış Programları

SİSTEM ANALİSTİ:

Görev ve Sorumluluklar:

Temel Sorumluluk Alanları

Mevcut sistemleri araştırmak ve analiz etmek;	Problem Analizi
Sistemdeki mevcut problemleri analiz etmek;	
Kullanıcılarla problemleri ve çözümlerini belirlemek için toplantılar yapmak;	Kullanıcılarla Görüş Alışverişi
Teknik donanım konusunda tavsiyelerde bulunmak;	
Yeni sistemle dizayn etmek ve geliştirmek;	Sistem Tasarlama/Uyarlama
Sistemleri işletme bünyesine uyarlamak;	
Programcı ve analistlerin koordinasyonunu sağlamak;	Proje Yönetimi
Proje lideri olarak görev yapmak;	
Kullanıcıların sistemin teknik yapısı hakkında eğitimi ve geliştirilmesi;	Eğitim ve Geliştirme

2. **Performans Göstergesi (Ölçütü):** Hedeflerin belirlenmesinde ikinci aşama, temel sorumlulukların başarı/performans göstergelerinin belirlenmesidir. Performans

yönetiminin önemli bir unsuru da çalışandan neyin beklendiği ve başarının nasıl ölçüleceği konusunda ortak bir dil oluşturmaktır. Performans göstergeleri:

- a. Ana sonuçla ilgili: İyi belirlenmiş başarı göstergeleri sonucu etkileyen aktivitelere değil direkt sonuca bağlı olmalıdır. Örneğin bir satış elemanı için performans göstergesi ziyaret ettiği müşteri sayısı değil satış yaptığı müşteri sayısıdır (duruma göre, satış tutarıdır).
- b. Spesifik: Kişinin veya birimin direkt etkileyebileceği göstergeler seçilmelidir. Örneğin bir satış yöneticisi için satış hacmi bir gösterge olabilir fakat kar iyi bir gösterge değildir. Çünkü kar satış hacminden etkilenmekle beraber satış yöneticisinin direkt kontrolünde değildir.
- c. Pratik: Başarı göstergeleri çalışan tarafından rahatlıkla kavranabilir ve kolayca ölçülebilir olmalıdır.

Aşağıda bazı performans gösterge örnekleri verilmektedir:

Karlılık: İş programları-fiili mukayesesi, net gelir, özsermaye karlılığı, brüt işletme karı, satış gelirleri, sermaye gelirleri, hisse başına kazanç, karın gidere oranı vs.

Kalite: Şikayetler, denetim sonuçları, fiili-standart hata oranı, defo oranı, garanti masrafları, standart sapma vs.

Üretim: Birim üretimin maliyeti, gerçekleşen-standart maliyet mukayesesi, kapasite kullanım oranı, devamsızlık, işçilik maliyeti, hurda oranı vs.

Pazarlama: Müşteri sayısı, yeni ürün sayısı, tahminlerin gerçekleşme oranı, pazar payı, satış hacmi vs.

Maliyet kontrolü: Gerçekleşen-standart maliyet mukayesesi, gerçekleşen-tahmini maliyet mukayesesi, işgücü maliyeti, işten çıkarma maliyeti, kayıp iş saatleri, direkt-endirekt işçilik yüzdesi vs.

3. **Standartlar:** Başarının nasıl ölçülmesi gerektiği saptandıktan sonra geçmiş yıllardaki benzer işlere ait performans göz önünde bulundurularak yapılacak işin performans standardı belirlenmelidir. Kişilerin hedeflerinin bu standartlara baz edilerek gerçekçi olması sağlanmalıdır.

Tablo 7’de hedef belirleme aşamaları için bir örnek verilmektedir. Temel sorumluluklar için, performans göstergesi, standart, mevcut durum ve hedef sırasıyla verilmektedir.

Tablo 7. Hedef Belirleme Aşamaları Örneği

Temel Sorumluluklar	Performans Göstergeleri	Standartlar (Performans Seviyeleri)	Mevcut Durum	Hedef
Mevduatta büyüme sağlamak	Vadeli ve vadesiz mevduat hesaplarındaki artış yüzdesi	%10 artış (Diğer şubelerin ortalaması)	%7 1996 yılında gerçekleşen şubenin mevduat artış yüzdesi	31.12.1997 itibariyle vadeli ve vadesiz mevduat hesaplarında %12 artış sağlanması
	Pazar payı	%9 (Diğer şubelerin ortalaması)	%10 1996 yılında gerçekleşen şubenin pazar payı	31.12.1997 itibariyle %10'luk pazar payının korunması

Kaynak: KOÇ Topluluğu. **Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu**

1.4. Hedefleri Yönetme

Mükemmel rasyonel bir dünyada, bir işletmenin farklı hedeflerini yönetmek çok önemli bir sorun değildir. Eğer herkes hedefler üstünde anlaştıysa ve her hedefin göreceli olarak önemi kavrandıysa, işletme, önem sırasına göre tüm hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yaparak bunların üstesinden kolayca gelirdi. Ancak işletmeler mükemmel rasyonel bir dünyada faaliyet göstermezler. İşletmelerin gerçeği çok karmaşık yapıdadır. Hedef belirleme anlaşılması çok güç ve kesin olmayan bir süreçtir. Ayrıca hedef belirleme, kişilerin, işletme hedeflerinin dışında bireysel çıkarlarını ortaya koydukları politik bir süreçtir. Organizasyon içinden ve dışından farklı koalisyonlar (ya da paydaşlar) organizasyon için neyin en önemli olduğu konusunda farklı fikirlere sahiptirler. Aynı şekilde yan yana çalışan kişiler arasında bile fikir ayrılıkları, farklı öncelikler ve farklı bireysel hedefler bulunmaktadır. Bu durumda işletmelerde bazı çatışan hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlar ya da çalışan grupları olacaktır. Farklı hedeflerin çatışması kaçınılmaz olduğunda, çatışmanın nasıl yönetileceğini bilmek önem kazanmaktadır (Brown ve Benson, 2005).

Hedef belirleme sürecinin rasyonel bir süreçten ziyade politik bir süreç olduğunu söylerken, hedefleri yönetmenin aslında çatışmayı yönetmek olduğunu

söylüyoruz. Hedefler üstünde anlaşmaya çalışırken, bunlara muhalefet eden grup, bu hedefler üstünde pazarlık etmeye başlar, bu da hedeflerin öneminin azalmasına ya da daha önemsiz bazı hedeflerin öncelikli hale gelmesine neden olabilir. Genellikle pazarlıklarda bir kazanan ve bir kaybeden vardır. Ancak hedefler üstünde uzlaşma sağlanırken kazan-kazan anlayışıyla geliştirilen bir anlaşma, hedeflerin niteliğine de zarar vermeyecektir.

İşletmelerde hedef belirleme konusunda yaşanan bir diğer sorun da, işletmenin bazı üyelerinin gerçekleşen düşük hedef sonuçlarıyla tatmin olmalarıdır. Bu konu, işletme için bazı çatışan hedefler belirlendiğini ve sonuç olarak da değerlendirme yapılırken aslında çatışan hedeflerin farkında olarak değerlendirme yapılmasıdır. Örneğin Apple Computer 1990'larda, pazar payının, satışların, yeniliklerin ve karlılığın artırılması hedeflerini koymuştu. Ancak pazar payının, satışların ve yeniliklerin artırılması hedefleri karlılıklarını ciddi bir şekilde düşürmüştü. Yönetim, değerlendirmeler esnasında, karlılık hedefi için beklenenden çok daha düşük olan gerçekleşen sonucu, diğer hedeflerle çatışmasına bağlayarak görmezden gelmişti. Elbette durum bir finansal analist veya yatırımcı için aynı değildi.

Çatışan hedefleri yönetmek için öncelikleri belirlemek iyi bir tekniktir. Yönetim çatışan hedeflerin hangisinin daha önemli olduğuna karar verir. Yukarıdaki örneği yeniden ele alacak olursak, Apple yönetimi müşterileri tatmin etmenin yatırımcıları tatmin etmekten daha önemli olduğunu düşünüyor olabilir. Ancak, müşterilerin çok ilgi göstermediği ve düşük karlılık sağlayan çok yenilikçi bir ürün geliştirmenin işletmeye bir faydası olmadığı da açıktır. Diğer bir yöntem hedefleri bir sıralamaya koymaktır. İlkönce bazı hedeflerin gerçekleştirilmesi beklenip, sonra bunlarla çatışan diğer hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışılabilir.

1.5. Hedef Belirleme Yaklaşımları

Tablo 8'de çeşitli hedef belirleme yaklaşımları ve bunun performansa olan etkisi görülmektedir (London, Mone ve Scott, 2004).

Çalışanların katılımıyla hedef belirlemenin, hedeflerin atanmasına göre daha etkili olmasının sebebi, katılım sayesinde çalışanların hedeflere daha bağlı hale gelmeleridir. Burada kabul edilen, kişilerin hedef belirleme sürecinin içinde yer alarak,

başkaları tarafından kendilerine hedef atanan kişilere göre daha motive olmalarıdır. Hedef zorluğu sabit olduğunda, katılımı elde edilen performans, hedef atamayla elde edilen performansla aynı düzeydedir. Aslında, hem katılım hem de hedef atamayla elde edilen performans, çalışanlardan en iyisini istemeyele elde edilecek performanstan daha fazladır. Ancak, katılım ve gerekli açıklama olmaksızın yapılan hedef atamaları, katılımı hedef belirlemeye göre daha düşük performansa yol açar. Hedef belirlemeye katılım, hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi alışverişini artırarak çalışanlarda özgüven yaratır. Hedef belirlemeye katılım daha zor hedeflerin belirlenmesini, dolayısıyla performansın daha fazla olmasını sağlar (London, Mone ve Scott, 2004).

Tablo 8. Hedef Belirleme Yaklaşımları

<i>Yaklaşım</i>	<i>Performansa Etkisi</i>	<i>Neden</i>	<i>Hedefe Etkisi</i>
Katılım	Motivasyon artar Performans iyileşir	Bilgi alışverişi kavramsal faydalar sağlar, özgüveni ve becerileri artırır	Çok daha zor hedefler belirlenir
Hedef Atama	Hedefin gerekçeleri iyi aktarılırsa, performans iyileşir	Performanstaki iyileşme, sadece paylaşımın sonucunda olur	Katılımla olduğundan daha kolay hedefler
En iyisini yapmalarını isteme	En üst seviye performansı beklemek doğru olmaz	Katılım ya da bilgi alışverişi yok	Zor olmayan hedefler

Kaynak: London, M. ve Mone, E. W. ve Scott J. C. (2004). "Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting", **Human Resource Management**, Vol.43 No:4, Winter

Hedef belirleme sürecinin yukarıda tanımlanan özelliklerine göre aşağıdaki uygulama aşamaları geliştirilmiştir (Cummings ve Worley, 2005):

1. Teşhis: İlk adım, işin ya da iş grubunun, çalışan ihtiyaçlarının, iş stratejisinin, teknolojinin ve çalışan katılım seviyesinin kapsamlı incelenmesidir. Bu, işe özgü (spesifik) hedeflerin zorluğu ve doğası, katılımın uygun şekli ve seviyesi, ve gerekli destek sistemleri ile ilgili bilgi içerir.
2. Hedef Belirleme İçin Hazırlanma: Bu aşama, yöneticileri ve çalışanları, artan iletişim ve hedef belirlemeyle ilgili eğitimler aracılığıyla hedef belirleme sürecine dahil eder. Program ile ilgili belirli faaliyet planları da bu aşamada gerçekleştirilir.

3. Hedeflerin Belirlenmesi: Herkes için zorlayıcı hedefler belirlenir ve hedeflerin nasıl ölçüleceği açıklığa kavuşturulur. Çalışanlar tüm sürece dahil olarak, hedeflerin ve ölçütlerin kendileri için ne anlam ifade ettiğini bilirler.
4. Gözden Geçirme: Son aşamada, hedef belirleme süreci ele alınarak, gerekirse düzeltmeler, iyileştirmeler yapılır. Hedefler ve bunlarla ilgili ölçütler teker teker değerlendirilerek, iş stratejilerine ve çalışan performansına olan etkileri sorgulanır.

1.6. Hedef Belirleme Teorisi

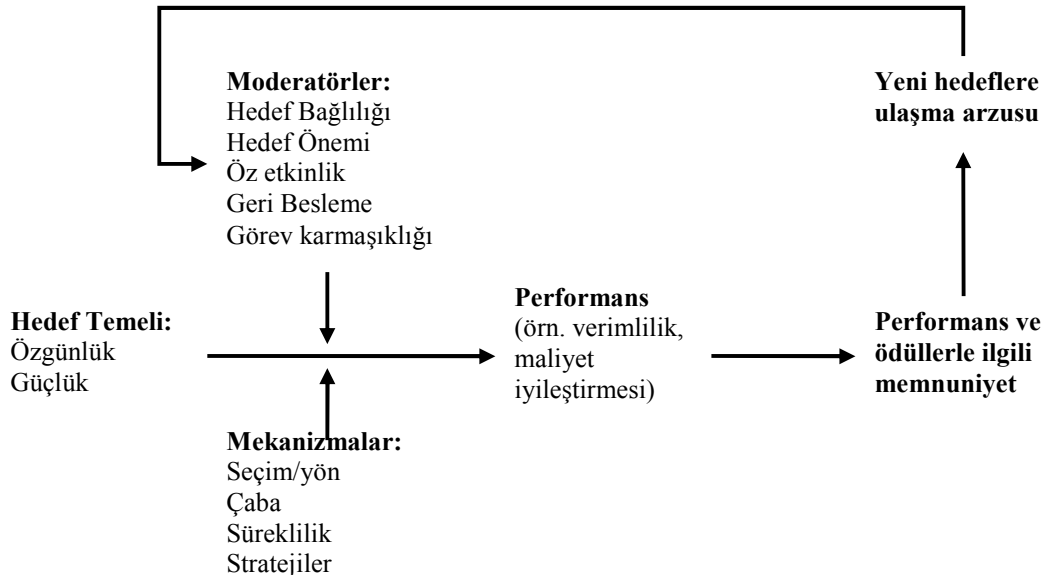
Hedef belirleme, işletme literatüründe iki farklı konuda geçmişi olan bir motivasyon teorisidir. İlki, 1930 ve 1940'larda gerçekleştirilen "arzu/istek seviyesi" akademik seviyedeki laboratuvar çalışmalarıdır. Bu çalışmaların amacı bireylerin "arzu/istek seviyeleri"ni belirleyen faktörleri incelemektir. Bu da belirli bir görev için bireyin ne kadar performans göstermeyi isteyeceği anlamına gelmektedir. 1950 ve 1960'larda, Thomas Ryan, performans hedeflerinin görev performansı ile ilgili olduğu kabul ederek hedeflerin sahip olduğu etkilere odaklanmıştır.

İkinci konu, Fredrick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Çalışanların nasıl seçileceğini, eğitileceğini ve nasıl motive edileceğini incelemiştir. Çalışan performansına etki eden iki temel etkenin, görev ve ödül olduğunu belirtmiştir. "Görev, sınırları kesin, belli bir standart yapıda olmalı ki, çalışan kendi gelişimini ölçebilmelidir" demiştir. Böylece Taylor, performansın artırılması için hedeflerin kullanılmasını öneren ilk kişi olmuştur.

Hedef belirleme, ilk olarak Locke (1668) tarafından geliştirilen belli iş ortamlarındaki çalışanların davranışlarını açıklayan bir motivasyon teorisidir. Teorinin temel dayanağı, bireysel hedef ve arzuların kavramsal, iradi olduğu; ve bunların insan davranışını düzenleyici olarak iş gördüğü fikridir. Teorinin en önemli iki bulgusu, belirli, kişiye özgü hedeflerin genel hedeflere göre daha yüksek performans sağlaması ve hedef gücülüğüyle performansın doğrusal ilişki içinde olmasıdır. Bu durum genel olarak iki şarta bağlıdır: Geri besleme ve hedeflerin çalışan tarafından benimsenmesi. Hedefler davranışı şu üç mekanizmayla düzenlemektedir: Seçim/yön, yoğunluk/çaba/kaynak tahsisi, ve süre/ısrar. (Erez, 1995)

Hedef belirleme, çalışanların ulaşmayı bekledikleri hedeflere ya da belirli amaçlara ihtiyaçları olduğu düşüncesine dayanan kavramsal bir motivasyon teorisidir (Locke, 1968). İnsan davranışının bir amaca yönelik olduğu (Locke ve Latham, 1990), ve bu hedeflerin çalışanların enerjilerini belirli bir faaliyete yönlendirdiği ve koruduğu (Ryan, 1970) varsayımına dayanır.

Hedeflerin iki temel niteliği/boyutu vardır: içerik ve yoğunluk (Locke ve Latham, 1990). Hedef içeriği, hedeflerin (güçlük ve özgünlük gibi) kendi özellikleriyle ilgilidir. Hedef yoğunluğu, bir hedefin belirlendiği ve gerçekleştirildiği süreçtir. Bireysel bağlılık ve hedeflerin belirlenmesini, ulaşılmasını içeren kavramsal süreçlerle ilgilidir (Lee, Locke ve Latham, 1989; Locke ve Latham, 1990). Hedefler “kolay (30 dakika içinde 5 problem çöz), orta güçlükte (...10 problem çöz), zor (...15 problem çöz), veya imkansız (...50 problem çöz)” olabilir. Hedef içeriği, belirsizden (bu görevde çalış), belirliye (bu görevde ilk 30 dakika içinde 62 doğru cevap vermeye çalış) doğru bir değişiklik gösterebilir.



Şekil 4. Hedef Belirleme Teorisinin Ana Elemanları

Kaynak: Locke, Edwin A. ve Latham, Gary P. (2002). “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”, *American Psychologist*, September, Vol.57, No.9

Hedef belirleme teorisinin odağında etkili bir hedefin özellikleri vardır (Locke ve Latham, 2002). Bunlar;

- ✓ Hedeflerin özgünlük (specificity) ve güçlük (difficulty) seviyesi,
- ✓ Hedeflerin bireysel, grup ve organizasyon seviyesinde etkili olması,
- ✓ Öğrenme ve performans hedeflerinin bilinçli kullanımı,
- ✓ Hedeflerin teşvik ve değerlendirme sistemlerinde kullanılması,
- ✓ Hedef kaynağının (hedeflerin nasıl belirlendiğinin) etkisidir.

Hedef belirleme teorisi, iş düzenlemelerinde motivasyon ile sınırlı değildir, ancak motivasyon odaklıdır. Sosyal ve kavramsal bir teori olarak hedeflerin belirlenme nedenlerine, ölçüm şekline ve hangi seviyeden katılımcılara hitap ettiğine bağlıdır. Hedef belirleme ile performans arasındaki ilişki ve hedef belirleme teorisinin önemli elemanları Şekil 4'te gösterilmektedir.

1.6.1. Hedef Güçlüğü ve Performans

Hedef içeriği üzerine yapılan çoğu çalışma hedef güçlüğü ve performans ilişkisine odaklanmaktadır. Yeterli seviyede bağlılık ve beceri düzeyi için daha güçlü hedefler, kolay hedeflere göre daha büyük efor ve performans sağlayacaktır. Başka bir deyişle, hedef güçlüğü arttıkça performans da artmaktadır (burada kişinin gerekli beceriye sahip olduğu ve hedefi gerçekleştirme arzusunda olduğu kabul edilmektedir) (Yearta, Maitlis ve Briner,1995).

Atkinson (1958), hedef güçlüğüyle, performans arasında ters bir korelasyon olduğunu göstermiştir. En yüksek çaba, hedefler göreceli olarak zorken, en düşük seviye çaba ise hedefler ya çok kolay ya da aşırı zor olduğunda ortaya çıkmaktadır (Locke ve Latham, 2002). Locke ve Latham ise, en zor hedefler için gösterilen çabanın ve elde edilen performansın en fazla olduğunu belirtmektedir. Ayrıca insanlardan kısaca en iyilerini yapmaları istendiğinde, yeterli performans ortaya koyamadıkları söylenmektedir.

1.6.2. Katılım ve Performans

Hedef belirlemeye çalışanların katılımı ve bunun performans etkileri diğer önemli konulardan biridir. Bazı araştırmacılar bu iki değişken arasında önemli ilişkiler bulmaktadır. Hedef belirlemeye katılım, bireylerin kontrol ve eşitlik algılarını ve

nihayetinde performansı artırmaktadır (Erez ve Kanfer, 1983). Ancak bazı araştırmacılar bu hipoteze karşı çıkmakta ve eğer bir hedef güçse, kişinin gerekli beceriye sahip ve hedefi gerçekleştirme arzusunda olduğu düşünülerek, hedef belirlemeye katılım seviyesinden bağımsız olarak yüksek performansın sağlanacağı aktarılmaktadır (Latham ve Marshall, 1982; Latham ve Yukl, 1976).

1.6.3. Hedef Mekanizmaları

Hedefler performansı dört mekanizma ile etkilemektedir. İlki, hedefler bir yol gösterici olarak hareket eder, ilgiyi ve çabaları hedefle ilgili faaliyetlere yönlendirir. Bu etki hem kavramsal hem de davranışsal olarak ortaya çıkar. İkincisi, hedeflerin enerji sağlayan bir etkisi vardır. Zor hedefler, kolay hedeflerden daha çok çaba gerektirir. Üçüncüsü, hedefler sürekliliği etkiler. Çalışanlara bir hedef üstünde uğraşacakları zamanı kontrol etme izni verildiğinde, zor hedefler çabaları artırır. Ancak genellikle zaman ve çabaların şiddeti arasında ters ilişki vardır. Zor bir hedef karşısında, kısa bir süre için, çok yoğun çaba harcamak ya da uzun bir sürede daha yavaş çalışmak mümkündür. Dördüncüsü, hedefler, görevlerle ilgili bilgi ve stratejilerin kullanımına, kışkırtmasına ve keşfedilmesine yol açarak faaliyetleri dolaylı olarak etkilerler. Bütün faaliyetlerin zihinsel kavramanın ve motivasyonun bir sonucu olduğu kabul edilmiş bir gerçektir (Locke ve Latham, 2002).

1.6.4. Hedef Bağlılığı

Hedef-Performans ilişkisi insanlar hedeflerine tam bağlı olduklarında çok kuvvetlidir. Bağlılık, en çok hedefler zorken önemli ve geçerlidir. Hedef bağlılığını kolaylaştıran iki grup faktör, (a) hedefe erişilmesiyle ortaya çıkacak sonuçlar (b) insanların hedefe erişeceklerine olan inançlarıdır (öz-etkinlik / self efficacy).

Önem: İnsanları hedefe erişmenin önemli olduğuna ikna etmek için birçok yol vardır. Hedefe toplumsal bağlılık yaratmak, hedef bağlılığını artıracaktır. Hedef bağlılığı aynı zamanda, liderlerin olumlu vizyonları ve destekleyici davranışlarıyla da geliştirilebilir. Finansal teşvikler, iş güvencesi gibi işle ilgili kavramlar da hedefe ulaşmanın önem derecesini artıran etkenlerdir. Sadakat, başarılı olma, kendini gösterme gibi motivasyon ve davranışla ilgili kavramlar kişilerde önem kazanıp, hedef bağlılığı yaratabilmektedir.

Öz etkinlik: Öz etkinlik hedef bağıllığını artırmaktadır. Liderler çalışanlarının öz etkinliğini artırmak için, uzmanlıklarını artıracak eğitimlerle onları güçlendirmeli, kendilerine model alabilecekleri rollerde bulunmalı ve güven verici, rahatlatıcı konuşmalarla onları hedefe ulaşabileceklerine ikna etmelidirler. Dönüştürücü liderler, ilham veren mesajlarla çalışanlarının etkinliğini artırırılar.

1.6.5. Başarı Güdüsü

Hedef belirleme teorisine etki eden en önemli konulardan biri Başarı Güdüsü Teoremidir. Başarı güdüsü, McClelland tarafından 1985’de, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır. Temelde bireysel farklılık olarak, bireyin sahip olduğu karakteristik bir nitelik olarak ele alınmıştır. Bu güdüye sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkar. Başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla özdeşleştirerek, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli bir faktördür (Can, 1985). Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere/hedeflere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk üstlendiklerini ve zorluklar karşısında yılmadıklarını, işlerin gidiş yönü hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir (Andrejevich, Urban ve Wilcox, 2006).

Elizur (1979, 1986) ve Shye (1978) başarı ihtiyacının üç faktör üzerinde yükseldiğini belirtir. Bu faktörler; davranış boyutu, mukavemet-üstesinden gelme ve zaman ufkudur. Araştırmacılar başarı ihtiyacının davranış boyutuyla ve özellikle davranışın araçsal yönü ile ilişkili olduğunu belirtir. Bunlara ilave olarak başarı ihtiyacının duygusal (duygular; örneğin memnuniyet veya heyecan) ve bilişsel (inançlar veya fikirler; örneğin, çok sıkı çalışmak) yönleriyle de ilişkili olduğunu belirtir. Davranışın araçsal yönü gizli olmayan durumlar için, diğer ikisi ise daha çok gizli olan duygular ve inançlar içindir. Mukavemet-üstesinden gelme faktörü “rahatsız hatta tehdit edici durumlara meydan okumaya istekli olmak ve onlarla savaşmak” olarak tanımlanabilir. Bu durum, kolay hedeflerden daha çok zor hedefleri üstlenmeyi

gerektirir. Performans için sorumlulukları paylaşmaktan çok bireysel olarak sorumluluk üstlenmeyi ve imkansız sonuçların üstesinden gelmeyi içerir. Diğer bir deyişle, başarı güdüsü olaylara meydan okumaya (göz önünde bulundurmaya) istekli olmayı ve meydan okuma için nasıl karşılık verileceğini hesaba katmayı kapsamaktadır. Böyle bir karşılık verme; hesaplanmış riskleri alma, anlık ya da üstünkörü çözümlerden daha ziyade sorunlara detaylı ve köklü çözümler bulma ile tezahür eder. Başarı güdüsünün son faktörü hedef performansı ile ilişkili zaman ufkuudur. Buna göre başarı güdüsünün alabileceği durumlar aşağıda verilmektedir (Kaya ve Selçuk, 2007):

1. Hedefi gerçekleştirmeden önce, kendi başına meydan okuma, (örneğin; belirsiz veya imkansız durumlarda kararlar alma ve planlar yapma).
2. Hedefi gerçekleştirme sırasında, kendi başına meydan okuma, (örneğin; çok sıkı çalışma veya zorlukların üstesinden gelme).
3. Hedefi gerçekleştirdikten sonra, kendi başına meydan okuma, (örneğin; bir çalışma veya onun sonuçları için bireysel sorumluluk alma).
4. Hedefi gerçekleştirmeden önce tepki verme, kendi başına meydan okuma, (örneğin; beklenen bir kazanç ile uygun risk seviyesinin karşılaştırılması ile olası faaliyetlerden veya meşguliyetten kaçınma yönünde çabalama),
5. Hedefi gerçekleştirme sırasında tepki verme, kendi başına meydan okuma, (örneğin; problemleri yenilikçi veya yaratıcı çözümlerle destekleme),
6. Hedefi gerçekleştirdikten sonra tepki verme, kendi başına meydan okuma, (örneğin; birinin başarı ihtiyacından memnuniyet duyması).

1.7. Hedeflerin Yayılımı

Hedef yayılımı, genel anlamıyla, işletme hedef ve stratejilerinin organizasyonun üst kademelerinden operasyonel kademelere ve ardından tüm bireylere indirilmesidir.

Performans yönetim sistemlerinin oluşturulmasında çok farklı yaklaşımlar olmakla birlikte (Andersen ve Fagerhaug, 2001) çok sık kullanılan iki yaklaşımdan bahsetmektedirler.

- ✓ Yukarıdan aşağıya şelale metodu
- ✓ Aşağıdan yukarıya tasarım süreci

Yukarıdan aşağıya şelale metodu ister stratejik planlama, ister hedef belirleme, isterse bir performans ölçüm sistemi tasarımı için kullanılıyor olsun, en yaygın kullanılan yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre üst yönetim izlenmesi gereken stratejiyi, organizasyonu harekete geçirecek hedefleri ya da performansın hangi yönlerinin ölçüleceğini en iyi şekilde bilendir. Bu nedenle süreç, daha üst seviyede konuların tanımlanmasıyla başlar.

Resmi organizasyon hiyerarşisi içerisinde bu şelale süreci içinden geçilerek, üst düzey faktörler, sürecin sonlarına doğru daha detaylı alt faktörlere indirgenirler. Bir yönetici ve astı arasındaki ilişki, bu yaklaşımdaki temel transfer bağıdır.

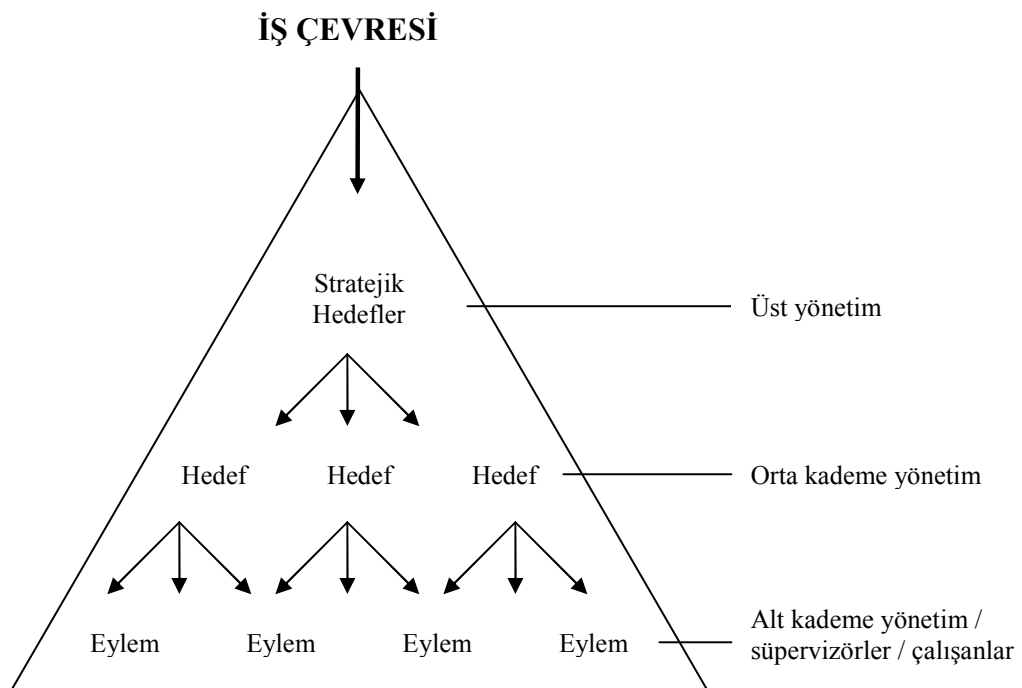
Bu yaklaşımın en önemli avantajı, organizasyonu harekete geçiren üst düzey performans göstergelerinin yine üst yönetimce belirlenen faktörlerden kaynaklanmasıdır. Herşey, üst yönetimin stratejik düşünme sistemiyle bağlantılıdır. Bunların hepsi organizasyona yöneltilmiş durumu yansıtır ve destekler.

Yukarıdan aşağıya şelale yaklaşımındaki en büyük risk, organizasyondaki çalışanlarca uygulanması ve kabullenilmesindedir. Sistem ‘yukarı’dan dizayn edildiği ve organizasyon üzerine ‘uygulatıldığı’ için, insanların bu sistemi kabullenemeyeceklerine, onlar için önemli olanı ölçeceğine inanmayacaklarına ya da sadece dizayn sürecinin dışında bırakıldıklarından, reddedeceklerine dair nedenlere yol açabilir. Bu sorunları atlatmak için organizasyona, bu performans ölçüm sistemi tasarımının arkasındaki düşünce ve motivasyonu anlatmak; tarifinden ziyade onun kullanımını teşvik etmek; tüm organizasyonun anlayabileceği bir dilde anlatmak ve organizasyonun her bir seviyesindekilere faktörlerin geçerliliği noktasını sorgulama hakları bulunduğunu söylemek gerekmektedir.

Geleneksel yönetim yaklaşımı, genellikle üst yönetimin stratejik hedefleri dış çevre analizine dayanarak tanımlaması ile başlar. Bazı işletmelerde buna durum analizi de denir. En üst seviyede hedeflerin belirlenmesi ve bunları işletmenin alt noktalarına yayma, üst yönetimlere göre oldukça etkili bir yoldur. Ancak rasyonel karar verme modellerince önerilen sorumlulukların ayrıştırılması çoğunlukla iletişim sorunlarına neden olmaktadır. Stratejileri gerçekleştirmesi beklenen, orta ve alt kademe yöneticiler, genellikle üst yönetimin niyetlerini tam olarak anlayamamaktadır (Organization Theory,

1997). Yayılım modeli Şekil 5’de verilmektedir. Yukarıdan aşağıya yayılım yaklaşımı stratejilerin izlenmesinde birkaç soruna neden olur (Forsberg, 2006):

- ✓ Alt kademelerdeki yöneticiler ve liderler, kendi inisiyatiflerini, kendi misyonlarını ve bu nedenle güçlendirmeyi kullanamayacaklarını düşünürler.
- ✓ En yukarıda tanımlanan hedefler, alt kademelerdeki işler için aynı anlama gelmeyebilir ve bu nedenle, beklenilenin aksine etkili faaliyetler doğurmayabilir.
- ✓ Üst yönetimce belirlenen hedeflerin sadece alt kademeler için tanımlandığı düşüncesi hakim olur.
- ✓ Çalışanlar hedefleri kabul etmez/anlamaz, ya da katılım için motive olamazlar.

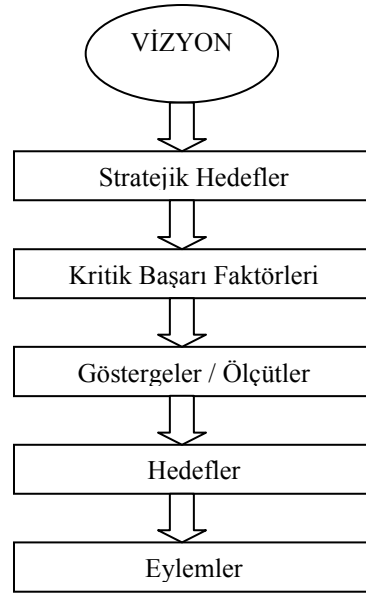


Şekil 5. Hedeflerin Yayılımı İçin Model

Kaynak: Forsberg, K. (2006). Goal Based Leadership, <http://www.kristerforsberg.com>, 13.10.2006

Çok uzun zamandır, yöneticiler daha etkili ve verimli olmak, performansını artırmak adına birçok model ve yöntem kullanmaktadır. Stratejilerin eyleme dönüştürülmesinde yöneticilere Vizyon Odaklı Yöntemi (Şekil 6) kullanmaları salık verilmektedir. Çoğu yönetici vizyonun tek başına yön tayininde kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Oysa “stratejik yönetim sürecinde başlama noktası vizyon değil, yetkin

ve etkili analizlerdir” (The Vision Thing, Humphreys 2004). Vizyon üstündeki aşırı miyop odaklanma, birçok işletmenin pek de ideal olmayan strateji ve ana iş hedeflerini takip etmelerine neden olmaktadır.



Şekil 6. Vizyon Odaklı Yöntem

Kaynak: Forsberg, K. (2006). Goal Based Leadership, <http://www.kristerforsberg.com>, 13.10.2006

Aşağıdan yukarı doğru kullanılan yaklaşım ise, şahsi sorumluluğa dayanır. Organizasyondaki herkesin kendisini bir patron gibi hissettiği, ilişkilendirebildiği ve genelde yararlı gördüğü bir performans sistemi için çok uygundur. Bu yaklaşımda, her bir çalışan kendi süreç ya da alanı ile ilgili olarak, performansa etki eden faktörleri tanımlamaya katkı yapmaktan sorumludur. Organizasyonun yukarısına doğru gidildiğinde; bireysel faktörler bütün haline gelen ölçümlere dönüşür, bazı aritmetik işlemler kombine edilir veya çok büyük bir raporlama halini alır. Böylece meydana gelen bir performans ölçüm sistemi bireysel işletme süreci düzeyinde, normalde yararlı olarak algılanacaktır. Çünkü performansı etkileyen faktörler o süreçte çalışan kişilerin ihtiyaçlarına göre meydana getirilmiştir. Buna karşılık, organizasyonca kabul edilme anlamında, sistemin ne kazandırdığı; tutarlılık, paylaşılan amaçlara dönük yapılan sıralama anlamında ve birleştirilmiş bir stratejik yön anlamında bir kayıp gibi görülebilir (Harvey, 2006). Bu kombine yaklaşım aynı anda, hem organizasyonun, performans yönetim sistemi için çizilen sınırları tanımlayan sistemin stratejisini, hem de

simültane bir biçimde kullanıcılarına sistemin detaylarını tanımlama imkanı vererek sahiplenmeyi ve sistemin kullanımını teşvik eder.

1.7.1. Hedeflerin Yayılımında Çalıştay Yöntemi

Tüm işletme hedeflerini organizasyonda mümkün olan en aşağı seviyeye kadar indirmek, iyi bir hedef yayılım yönteminin temel amacıdır. Yatay olarak, bir hedefin ilgili tüm birimlere uygun ağırlıklarda dağıtılmasını sağlaması ve ilgili tüm süreçleri kapsamaması bu uygulamalarda aranılan özelliklerdendir. Bunların dışında iyi bir hedef yayılımı, hedeflerin birbiriyle ilişkilerini tanımlamalı ve ilgili tüm ürün ve hizmetleri kapsmalıdır.

Bu amaçla bir rehber başkanlığında ilgili tüm tarafların katılacağı hedef belirleme, yaygınlaştırma ve uyumlaştırma toplantıları düzenlenebilir. Organizasyonel kademeler ve birimler arasında paylaşılan hedeflerin birbirleri ile tutarlılığının gözden geçirilmesine ve sağlanmasına hedef uyumlaştırma denir.

Bu yöntemde, önemli, hassas ve belirsiz konularda “kaliteli kararlar” alınabilmesi için, ilgili tüm tarafların temsilcilerinin katılımı ve önceden belirlenmiş ve üzerinde anlaşılmış bir kapsam gereklidir. Bu toplantılarda tüm görüşlerin paylaşılması, yeni fikirlerin üretilmesi, görüş ve fikirlerin değerlendirilmesi ve grup çalışması esastır.

Çalıştay öncesinde, çalıştayın amacı ve katılımcıların netleştirilmesi gerekmektedir. Çalıştay yer ve zamanının belirlenerek duyurulması, çalıştay uygulamasının yapılacağı yerin hazır hale getirilmesi ve katılımcıların çalışmaya hazırlanması önceliklidir.

Çalıştay sırasında, katılımcıların yöntem konusunda bilgilendirilmesi, konuya ilişkin bilgi ve görüşlerin paylaşılması gerekmektedir. Herkesin katılımını sağlayabilmek adına, içinde bulunulan durumun netleştirilmesi, bir sonraki adıma yönelik yaklaşım ve uygulama seçeneklerinin tanımlanması beklenmektedir. Gerekliğinde yapılacak saptamalar ve belirlenecek yaklaşım ve yöntemlerin önceliklendirilmesi, uygulanacak yaklaşım ve yöntemlere yönelik taslak eylem planlarının oluşturulması gerekmektedir.

Çalıştay sonrasında, çalışmanın her bir aşamasında üretilen çıktıların kayıt altına alınması ve bunlara ait rapor hazırlanması gerekmektedir. Bu rapor işletme içerisindeki

ilgili tüm taraflara sunulmalıdır. Çalıştay yönteminin üstünlük ve zorlukları Tablo 9'da verilmektedir (KOÇ Topluluğu, Etkili Hedef Yayılımı Eğitim Programı, 2005).

Tablo 9. Çalıştay Yönteminin Üstünlük ve Zorlukları

ÜSTÜNLÜKLER	ZORLUKLAR
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Farklı bakış açısı, uzmanlık ve deneyimleri karar/çözüme dahil etme ➤ Kararlara ilişkin tereddütleri, en aza indirme ➤ Ortak bir anlayış yaratma ➤ Uygulama aşamasında ilgili tüm tarafların alınan karara sahip çıkmalarını sağlama 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Farklılıklardan kaynaklanan uzlaşmazlıklar ➤ Farklı kişilikteki bireyler arasında ortak bir düşünce sistematiği oluşturma ➤ Geçmişteki ilişkilerinde yaşanan olumsuzlukların konuya nesnel yaklaşılmasını güçleştirebilme ➤ Daha fazla zaman gerektirme

Kaynak: KOÇ Topluluğu. **Etkili Hedef Yayılımı Eğitim Programı**

Etkin bir çalıştayda, amaç ve konunun iyi tanımlanmış olması, ilgili tüm tarafları temsilcilerinin katılımı ve problem çözme sürecinin adımlarına uyulması esastır. Özel analiz ve sentez teknikleri kullanılmalıdır. Değerlendirme, karar alma ve planlama yapılmalı, grup bir rehber/danışman tarafından yönlendirilmelidir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEMENİN ROLÜ

Performans Yönetimi, hedeflerin belirlenmesi ile başlar. Hedef, insanların başarmayı amaçladıkları sonuç olarak tanımlanmaktadır. Hedef belirleme, performans planlamanın, değerlendirmenin, iyileştirmelerin ve ödüllendirmelerin ilk kriteridir. Hedefler olmadan, faaliyetler için harcanan zaman ve enerjinin kurumsal başarıya katkısı çok az olmaktadır. Her işletme, her birim ve her çalışan hedeflere ve onlara nasıl ulaşılacağını gösteren planlara ihtiyaç duyar. Hedefler, işletmenin sınırlı olan zaman ve kaynaklarının daha önemli olan konulara yönlendirilmesini sağlar. Paylaşılan hedefler olmadan, insanları aynı yöne sevk etmek ve işbirliği, sinerji sağlamak mümkün değildir.

2.1. Performans Ölçümünden Performans Yönetimine Geçiş

Lord Kelvin, “Eğer konuştuğun konu hakkında ölçümleme yapabilirsen ve onu rakamlarla ifade edebilirsen, onun hakkında bilgi sahibisindir, aksi takdirde onun hakkındaki bilgin, yetersiz ve belki de anlamsız olacaktır, bu, belki yine de bilgi olarak ele alınabilir ama bunun asla bilimde yeri olamaz” demiştir.

Performans ölçümü 1900'lü yılların başından beri, uygulamacılar ve araştırmacıların ilgi odağındadır. Bu bağlamda, performans ölçüm sistemleri geliştirme üzerine bugüne kadar çok fazla çalışma yapılmıştır. Ancak geleneksel performans ölçüm sistemleri çoğunlukla sadece finansal ölçütlerle ilgilenmektedir. Bu geleneksel yaklaşımda, araştırmacılar ve konu ile ilgili yazarlar tarafından aktarılan birçok kısıt bulunmaktadır (Tangen, 2004):

- ✓ Finansal ölçütler maliyet elemanlarıyla ilgilidir ve performansı sadece finansal olarak tanımlamak mümkün değildir, bununla beraber, teslim süresi azaltma, kalite iyileştirmeleri ve müşteri hizmetleri gibi konular parasal olarak ölçülendirilememektedir.
- ✓ Finansal raporlar genellikle aylık çıkarılır ve geçmiş bir ya da iki ay önce alınan kararların sonuçlarını yansıtır.
- ✓ Finansal ölçütler, herkesin ayrı öncelikleri ve farklı karakteristikleri olduğu unutulurken, tüm departmanlar için aynı formatta hazırlanmaktadır.

Yukarıda verilen kısıtlara ilave olarak, sadece finansal ölçütler içeren bir performans ölçüm sistemi kullanmanın işletmeye zararları da olabilir (Tangen, 2004):

- ✓ Finansal ölçütler, üretim stratejisiyle direkt ilişkili değildir: Yatırımların geri dönüşünün (ROI) azami kullanılması strateji oluşturulması ve hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilir.
- ✓ Maliyet etkinliği, tasarruf miktarı gibi geleneksel ölçütler yöneticileri kısa dönemli sonuçlar almaya yönlendirebilir, bu da iyileştirmeleri engeller.
- ✓ Finansal ölçütler süreçlerin, ürünlerin ve müşterilerin maliyetini doğru bir şekilde veremez; süreçlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi finansal olarak mümkün değildir.
- ✓ Finansal ölçütler, yalın üretim, güçlendirme gibi yeni yönetim tekniklerini uygulama konusunda yöneticileri yönlendiremez.
- ✓ Finansal ölçütler, muhasebe sistemi gereği, sadece kağıt üstündeki değerlerle ilgilenir, üretimin ne için, hangi amaçla, hangi karlılıkla yapıldığına bakmaz, stok (gereksiz) üretimini cezalandırmaz, bilakis gereksiz stok üretimi finansal

ölçütleri iyileştirir. Finansal ölçütler, kalite maliyetlerini yeterli düzeyde ortaya koyamaz.

Mali tablolara dayalı performans ölçümünün eksikleri bilinmesine rağmen, finansal olmayan göstergelerin performans ölçümüne sistematik olarak dahil edilmesi ancak 1990'larda gerçekleşmiştir. Performans ölçümünde finansal olmayan göstergelerin kullanılmaya başlaması şu nedenlere bağlanmaktadır (Neely, 1999):

Üretimin doğasındaki değişme: Üretimde otomasyona bağlı olarak işçiliğin giderek azalması geleneksel maliyet muhasebesinin üretim faaliyetlerini açıklamakta yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Öte yandan otomasyon, nitelikli emeğin üretimdeki oranını ve önemini artırmış, işletmelerin insan sermayesini etkili biçimde yönetmesi temel bir gereksinim halini almıştır.

Artan rekabet: İşletmeler zorlayıcı rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için yalnızca maliyet unsurunu denetim altına almakla kalmayıp hizmet kalitesi, esneklik, yenilik ve çabuk tepki verebilme gibi alanlarda rakiplerinden farklılaşmak zorundadırlar.

Yenilikçi yaklaşımlar: Rekabetteki değişimin bir sonucu olarak işletmeler; toplam kalite yönetimi, yalın üretim, tam zamanında üretim, kıyaslama (benchmarking) gibi kavramlarla tanışmış; geleneksel üretimden modern süreç yönetimine geçişle beraber faaliyetlerini yeniden tanımlamaya başlamışlardır. Bu uygulamalarda ortak özellik, performans ölçümüne finansal olmayan ölçütlerin dahil edilmesidir.

Ulusal ve uluslararası ödüller: Kalite, liderlik, süreç geliştirme gibi konularda çeşitli kriterler üzerinden işletme performansını değerlendiren ödüllerin varlığı ve saygınlığı işletmelerin faaliyetlerini bu kriterler üzerinden değerlendirmesini gerekli kılmıştır.

Yasal düzenlemeler ve müşteri beklentilerinde değişme: İşletme sorumluluğunun yalnızca hissedarları değil işletme faaliyetleriyle ilişkili bulunan tüm çıkar gruplarını (paydaşları) kapsayacak biçimde yeniden tanımlanması beraberinde yeni düzenleyici kurumlar ve yaptırımlar getirmiştir. Faaliyetlerin gittikçe karmaşıklaşan yasal düzenlemeler tarafından denetlenmesi ve müşteri beklentilerinde buna koşut olarak gerçekleşen değişim sonucunda işletmeler belirli standartlara uyma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmıştır. Söz konusu standartlara uygunluğun

denetlenmesi, performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin gözden geçirilmesini gerektirmektedir.

Bilişim teknolojisinin etkisi: Bilgiye ulaşma ve bilgi işleme yöntemlerinde 20. yüzyıl sonlarında meydana gelen gelişmeler veri analizini kolaylaştırarak işletmeler performans ölçme ve değerlendirmede yeni olanaklar sunmuştur. Rekabetçi avantajlar elde etmek isteyen işletmeler teknolojinin değişim hızına uygun dinamik bir yapıda sürekli kendini yenilemek durumundadır.

Bir danışmanlık işletmesinin 2000 yılında Türkiye’de 307 işletme üzerinde yaptığı bir çalışma, işletmelerin %81’inin performans ölçme sistemine sahip olduğunu göstermektedir (Arthur Andersen, 2001). Yine 2000 yılında gerçekleştirilen bir başka araştırmada, 62 işletme incelenmekte ve düzenli performans ölçme uygulayanların oranının %84 olduğu belirtilmektedir (Price Waterhouse Coopers, 2000). Bu çalışmalar performans ölçme sistemlerinin artık ülkemizde de yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir. Ancak bu rakamlar sistemlerin etkin bir şekilde işleyip işlemediği konusunda bilgi vermekten uzaktır.

Performans ölçmenin, birçok yönetici ve çalışan için monoton ve verimi giderek düşen bir süreç haline geldiği ifade edilmektedir. Performans değerlendirme çoğunlukla yöneticilerle çalışanların yılda bir kez baş başa verip, isteksizce yaptıkları bir uygulama olarak algılanmaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmada yöneticilerin %32’sinin çalıştıkları işletmenin performans yönetim sistemlerinden hoşnut olmadıklarını ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin %42’si yöneticilerin performans değerlendirmeyi ciddiye almamalarından yakınmaktadır (Fandray, 2001).

Performans değerlendirmeden tümüyle vazgeçmeyi savunan yazarlar da vardır. Performans danışmanı olan Fred Nickols’ın 1997 tarihli “İşletmenizin Performans Ölçme Sistemini Yapılandırmaya Çalışmayın, Çöpe Atın!” başlıklı kitabı, bu örneklerden biridir. Tom Coens ve Mary Jenkins’in 2000 yılında yayınlanan kitaplarının adı da “Performans Değerlendirmeyi Yürürlükten Kaldırmak: Neden Geri Tepiyor ve Farklı Ne Yapılabilir?”’dir.

Bu deneyimler ve eleştirilerin ışığı altında son yıllarda performansın kurumsal ve bireysel seviyede önemi daha kapsamlı ele alınmaktadır. Performans ölçmenin eksikliklerinin eleştirilmesi aslında çok daha kapsamlı bir yaklaşım arayışına işaret

etmekte ve performans yönetimine geçişin ilk adımını oluşturmaktadır. Bir kurumun büyümesi ve daha da önemlisi varlığını sürdürebilmesi, performansını sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yönetme becerisine bağlıdır. Performans yönetimi, performansı iyileştirmeyi hedefleyen sistemli bir yaklaşımdır; performans hedeflerinin belirlenmesi, performansın ölçülmesi, performansla ilgili verilerin toplanması, analiz edilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması, sonra da bu verilerden yararlanarak performansın geliştirilmesi gibi aşamaları içeren bir süreçtir.

Performansı geliştirmek ve artırmak için mutlaka performans ölçümü gerektiğiyle ilgili bugüne kadar aşağıdaki görüş savunulmuştur (Halachmi, 2005):

- ✓ Ölçmezseniz, anlayamazsınız.
- ✓ Anlayamazsanız, kontrol edemezsiniz.
- ✓ Kontrol edemezseniz, geliştiremezsiniz.
- ✓ Sonuçları ölçeceğinizi bilirlerse, iş yapılacaktır.
- ✓ Sonuçları ölçmezseniz, başarıyı açıklayamazsınız.
- ✓ Başarıyı göremezseniz, onu ödüllendiremezsiniz.
- ✓ Başarıyı tanımazsanız, onu koruyamayabilirsiniz.
- ✓ Başarıyı/başarısızlığı görmezseniz, ondan öğrenemezsiniz.
- ✓ Başarısızlığı tanımazsanız, eski hataları tekrarlar ve vaktinizi israf edersiniz.
- ✓ Harcamalarla sonuçları ilişkilendirmezseniz, gerçek maliyeti bilemezsiniz.
- ✓ Gerçek maliyeti bilmezseniz, o işi yapıp yapmayacağınızı bilemezsiniz.
- ✓ Gerçek maliyeti bilmezseniz, paranızın tam karşılığını alamazsınız.
- ✓ Sonuçları göstermezseniz, önemli paydaşlarla paralarının tam karşılıklarını alamadıkları konusunda iletişiminize/güvenlerine zarar verebilirsiniz.
- ✓ Sonuçların elde edilmesinde kullandığınız süreçlerin, malzeme ve insanların en iyileri/uygunları olduğunu belgeleyemezseniz, performansınız sorgulanacaktır.
- ✓ Geçmişteki ve diğer tedarikçilere göre daha iyi iş sonuçları elde ettiğinizi gösteremezseniz, güvenilirliğiniz sorgulanacaktır.

- ✓ Performansınız ile ilgili kimlerin, niye mutlu/mutsuz olduğunu bilmezseniz, değişmemeniz gerekirken değişebilir, doğru sandığımız yanlış olabilir.

Yukarıdaki performans ölçümüyle ilgili neden sonuç ilişkilerini daha da uzatmak mümkündür. Bunlar aslında performans ölçümünü doğru bir şekilde yapmanın bir bakıma neredeyse imkansız olduğunu ifade etmektedir. Kısa vadeli çıktıları ölçmenin ve bunlarla ilgili bazı göstergelerin takibinin performansı iyileştirmek için yeterli olacağı düşünülebilir. Aslında, performans gibi karmaşık bir kavramı ölçmek bugünün sürekli değişen iş yaşamı koşullarında giderek güçleşmektedir. Bunun sonucu olarak, önceden tanımlanan kriterlere göre performans ölçümünün ötesinde, performansın yönetilmesi, işletmeler için önemli bir gereksinim haline gelmiştir. Performans yönetimi, bazı durumlarda etkinliği ve etkililiği ölçmek, bazılarında önemli paydaşların organizasyonla olan ilişkilerini yönetmek anlamına gelir. Diğer taraftan performans yönetimi, örgüt kültürü ve motivasyon yönetiminin önemli bir elemanı olabilir.

Performans ölçme sürekli tekrar edilmesi gereken bir faaliyettir. Anlamlı olması için farklı zamanlardaki ölçümlerin birbiri içinde kıyaslaması yapılmalıdır. Ancak, performans yönetiminde organizasyon içinde ya da dışında koşullar değiştiğinde, ilgi bir noktadan başka bir boyuta kayabilir. Performans ölçümü söz konusu olduğunda, hedeflerin ve bunlarla ilgili ölçütlerin değişmesi kabul edilemez, her zaman aynı parametreler, aynı göstergelere göre, hep aynı şekilde ölçülmelidir. Bu ilginin başka bir konuya kayması, ancak işletme her şeyi ölçebilirse sorun olmaktan çıkar. Oysa, ekonomik açıdan, zaman kısıtı ve yasal engellerinden dolayı her şeyi ölçmek mümkün değildir. Böylelikle performans ölçmenin fonksiyonelliğini kaybettiği görülmektedir.

Performans yönetimi kavramının en temel ögesi, bireysel ya da kurumsal seviyede en basit haliyle “performans”tır. Performans tek başına oluşan bir durum, kavram değildir. Yönetim tanımı ise hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynakların kullanılmasını sağlamaktır. Anderson (1988) yönetim için “yüksek performans sağlamaya çalışma süreci” demektedir. Performansı sağlamak yönetimin sorumluluğudur. Birçok işletme kitabında yönetim fonksiyonları olarak, planlama, örgütleme, kadrolama, koordine etme, kontrol etme gibi süreçler verilmektedir. Performans yönetimi aslında bunların hepsi ile ilgilidir, yönetim tanımının içindedir,

yönetimin kendisidir. Performans yönetiminin en önemli ve ilk adımı olan hedef belirleme aşamasının etkin bir şekilde sürdürülmesi, iyi bir performans yönetim sistemi oluşturmak için ön koşuldur.

2.2. Güçlendirmenin Hedef Belirleme ile İlişkisi ve Önemi

"Güçlendirilmiş bir örgüt ortamıyla karşılaştığınızda tanıyabilir misiniz?" sorusunu yönelten Byham güçlendirmeyi; karar verme yeteneği, sorumluluk alma, sonuçlarla ölçülme ve diğerlerinin ne yapması gerektiği söylenen bir çift el olmaktan çok, düşünceli ve faydalı bir insan olmak aracılığı ile gelen bir iş sahipliği ve kararlılık duygusu olarak tanımlar. Bu tanıma göre güçlendirilmiş bir işletme ortamı yaratabilmek için bir takım faktörlerin varlığı gereklidir. Bunlardan birkaçı (Byham, 1992):

- ✓ Saygı ve gurur sağlayan ödül ve tanınma sistemleri,
- ✓ Karar verme sürecini kolaylaştıran iyi anlaşılabilir ve paylaşılan görüş ve değerler,
- ✓ İş sorumluluklarının ve başarının ölçüm yöntemlerinin açıkça anlaşılmasını sağlayacak performans yönetim sistemleri,
- ✓ Sahiplenmeyi ve sorumluluk almayı sağlayıcı iş tasarımı ve hedef belirleme yöntemleri,
- ✓ Örgütün planları, başarıları ve başarısızlıkları hakkında etkin iletişim,
- ✓ Kaliteli lider ve işçileri belirlemek için uygun seçme ve promosyon sistemleri.

Byham'a göre güçlendirmenin, hedef belirlemede başarı elde edilmesinde ve performansın artırılmasında önemli etkileri vardır. Güçlendirilmiş çalışan; yüksek motivasyona sahip, bilgi ve uzmanlığına güveni tam, inisiyatif kullanarak harekete geçen, olayları kontrol edebileceğine inanan, işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan kişidir. Güçlendirme derecesinin artması, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak hedeflerini belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, işletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini ya da ekip üyelerinin birbirlerini kontrol etmeleridir.

Güçlendirme için, bilginin herkesle paylaşılması, açık bir yön duygusunun sağlanması ve benimsetilmesi gerekmektedir. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve eğitim sağlanmalı, çalışanların başarılı uygulamalar yapmasını

sağlayacak gerekli kaynaklar temin edilmeli, vizyon ve misyona ulaşma yönündeki çabalar değerlendirilmeli ve bunlar için gerekli teşvik edici önlemler alınmalıdır.

İşletmeler farklı yönetim uygulamalarının çok farklı iş ortamları yarattığının farkındadırlar. Bazı uygulamalar çalışanları güçlendiren durumlar yaratırken, bazıları bunun tam tersini yapmaktadır. İşletmeler bir süredir güçlendirmenin sağladığı avantajların farkındadırlar. Birçok değişik yöntem ve programla yükseltilmiş seviyede güçlendirilmiş takımlar yaratma peşindedirler. Güçlendirme sadece basit bir yönetim programı değildir, bir yaşam biçimidir. Güçlendirmeyi besleyecek ortamları yaratma çabalarını kapsadığı gibi bu ortamların devamlılığını sağlayacak çabaları ve daha çok bu ortamların yaratılacağı belli başlı yönetim uygulamalarını da gerektirmektedir.

PY ve hedef belirleme, güçlendirilmiş takımlar yaratmada ve bunu korumada ideal bir araçtır. PY'nin asıl amacı organizasyon seviyesinde, işletmenin tüm beceri ve enerjisini, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneltmektir. Bireysel seviyede amacı ise, yöneticilerin ve çalışanların anlamlı ortak hedefler belirlemelerini, zaman içinde bu hedeflerle ilişkili gelişmenin izlenmesi ve performansın değerlendirilmesidir. Çünkü PY, organizasyon içindeki tüm çalışanların çabalarının yönetilmesi ve dengelenmesi için ortak bir yapı sağlar, aynı zamanda gerekli yönetim uygulamalarının kullanılması ve sürdürülmesi için temel oluşturur.

2.2.1. Çalışanları Güçsüzleştiren Durumlar

Güçlendirmenin ne olduğunu ve nasıl yaratıldığını açıklarken, önce karşıt anlamlısının ne anlama geldiğini açıklamak daha doğru olacaktır: Güçsüzleştirme. Temel anlamda, eğer çalışanlara sürekli ne yapmaları gerektiği söylenmekte ve yaptıkları işin hangi sonuca hizmet ettiği konusunda fikirleri yoksa, çalışanlar güçsüzleştirilmiş olurlar. Kendilerini yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilişkilendiremezler, aksine sistem içinde kendilerinin hiç etkileri olmadığını sanırlar.

Güçsüzleştirilmiş ekiplerin bulunduğu iş ortamında otorite ve hiyerarşi mutlaktır, çalışanlar “söylenildiği şekilde” çalışırlar. Yönetim çalışanlarla işlerin niye o şekilde yapılması gerektiği konusunda paylaşımda bulunmaz. Bürokrasi kaçınılmazdır ve işler kötü gittiğinde mutlaka önce suçlu aranır. Bu şartlar altında çalışanlar, kendilerini güçsüz hissederler. Bir işi yapmak ya da işe başlamak için kendilerine

direktif verilmesini beklerler, genelde bir işi yanlış yapma korkusu içindedirler. İşlerini “kitaba” göre yaparlar ve bireysel sorumluluk ya da bağlılık sahibi değildirler. İş kurallarına ve prosedürlerine gönülsüzce uyarlar ve her fırsatta “sistemi alt etme” güdüsüyle güç kazanmaya çalışırlar(Summers, 2006a).

Çalışanların belli bir kısmı güçsüzleştirilmiş hissettiklerinde ve beraber hareket ettiklerinde, organizasyonlar için istenmeyen durumlar yaşanır. Böyle işletmeler, yenilikçilik ve esneklik sahibi değildir ve ancak düşük kalitede ürün ve hizmet sunabilirler.

Güçsüzleştirilmiş çalışanlar yaratmış yöneticiler için aşağıdaki uygulama örnekleri verilebilir (Summers, 2006b):

- ✓ Çalışanlarla karşılıklı olarak fikir birliğine varılmayan hedefler ve performans ölçütleri belirlenmelidir.
- ✓ Hedeflerin dengelenmesi ve yayılımı konusunda hiç çalışma yapılmamalıdır ki, çalışanlar yaptıkları işin bütün içindeki önemini kavrayasınlar.
- ✓ Daha önemli hedeflerden ziyade, ölçülmesi daha kolay hedefler belirlenmelidir.
- ✓ İlgili hedeflerle hangi sonuçların beklendiği “sıkıca belirlenerek” yaratıcılık önlenmelidir.
- ✓ Yıl boyunca çalışanlarla işlerin nasıl gittiği konusunda görüşülmemelidir.
- ✓ Diğer çalışanların hedefleriyle ilgili bilgilere ulaşmaları engellenmelidir.
- ✓ Çalışanlar, bir hedefin gerçekleştirilmesinde karşılaştıkları sorunları aktaramayacak kadar cesaretsiz hale getirilmelidir.
- ✓ Periyodik gözden geçirmeler, sadece bireysel performans değerlendirme için gerekli dokümanlar olarak kullanılmalıdır.

Yukarıda verilen öneriler “en kötü uygulama” için iyi bir örnektir. Maalesef bu uygulamaların bir kısmı hala çoğu işletmede yöneticiler tarafından takip edilmektedir.

2.2.2. Çalışanları Güçlendiren Durumlar

Çalışanları güçsüzleştirmek için en kötü uygulamaların neler olabileceğini örneklemeden sonra, güçlendirmenin ne olduğunu ve hangi şartlarda sağlandığını

açıklayalım. Çalışanlar yaptıkları işlerle işletmelerine önemli katkılarda bulunabileceklerine inanıyor ve yaptıkları işin işletmenin iş sonuçlarına hangi açıdan hizmet ettiği konusunda fikirleri varsa, güçlendirilmiş olurlar. Böyle bir iş ortamı yaratan işletmelerde çalışanlar güçlendirilmiş çalışanlardır.

Çalışanlar yaptıkları işin genel içindeki yerini ve önemini kavradıklarında, hedeflerinin belirlenmesinde ve dengelenmesinde görüşleri alındığında, hedeflerine ulaşma yolunda belli bir derecede istedikleri yolu tercih etme hakkına sahip olduklarında, hangi performans standartları ve ölçütlerine göre değerlendirileceklerini bildiklerinde ve üstlendikleri hedefler için tam olarak sorumlu hissettiklerinde güçlendirilmiş hissederler. Güçlendirme, bürokrasinin en aza indirildiği, işlerin hep daha iyi şekilde yapılmasının yollarının arandığı, yaratıcılığın özendirildiği ve ödüllendirildiği ve yöneticilerin çalışanlara destekleyici bir koç gibi davrandığı ortamlarda bulunur. Güçlendiren ortamların özünde kararların, çoğunlukla üst yönetimden başlayarak müşteriye en yakın şekilde verilmesi gerektiği fikri bulunmaktadır (Summers ve Dahod, 2006).

Bu şartlar altında, çoğu çalışan gerçekten güçlendirilmiş hisseder. Söyleneni yapmaktan çok, inisiyatif almaya istekli olurlar. Kararlarında ve işlerinde daha güvenlidirler.

2.2.3. Performans ve Motivasyon İlişkisi

İnsan davranışlarının altında yatan nedenler ilk çağ filozoflarından beri üzerinde düşünülen ve araştırılan konulardan biridir. “Güdüleme” veya “isteklendirme” olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlayan güce verilen isimdir. İhtiyaçlar sonucu ortaya çıkmakta, kişinin yapacağı işte başarılı olmasını desteklemekte ve çalışanların performansını doğrudan etkileyebilmektedir.

Kişilerin içinden gelen ya da dış güçler tarafından zorlanan ve kişiyi belirli bir amaca yönelik davranışa yönlendiren eğilim olarak tanımlanan motivasyon ve motivasyonun kökenleri bu anlamda örgütsel davranış yazınında önemli çalışma alanlarından biri olmuştur.

Bu alanda çalışan kuramcılar gereksinimlerin motivasyon üzerindeki rolünü sıklıkla tartışmışlardır. Gereksinimlerin insan davranışları ve çalışanlar üzerindeki etkileri farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.

Gereksinimler;

- ✓ Kişilerarası ilişkiler,
- ✓ Akademik başarı,
- ✓ Yaşam stili tercihi,
- ✓ İş performansı,
- ✓ Bireysel amaçlar,
- ✓ Görevin güçlüğü,
- ✓ Örgüt iklimi ve
- ✓ Roller karşısındaki tepkiler üzerinde etkilidirler (Özer, Özmen ve Eriş, 2007).

Performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri besleme ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar.

Bir makine ya da cihazın verimini kolayca ölçebilmekte ya da hesaplayabilmekteyiz. Hangi girdi için ölçme yapıyorsak, üreteceği sayısal çıktı bellidir. Oysa insan için durum böyle değildir. Duygusal durumu ile ilgili olarak bir gün yüzde yüz performans gösterirken, başka bir gün sıfıra inebilir. Öfkeye kapılıp çekip gidebilir. Bazı durumlarda sonucun nereye varacağını düşünmeden hareket edebilir. Bazen otoriteye boyun eğer, bazen de baş kaldırır. İstemediği zamanlarda kılı bile kıpırdamaz ama istekli olduğunda ise harikalar yaratabilir. İşte motivasyon tam bununla yani “isteklendirmek” ile ilgilidir.

Bütün olumsuz durumlarda kullanılan, “bütün motivasyonum bitti!” cümlesinin anlamı, “Ben bu işi yapmak istemiyorum, bu işi yapmak için hiçbir istek duymuyorum” dur. Ama istekli olduğu zaman ise; zorlama olmadan makinelerin tepesine tırmanır, risk alır ve hatta gerekirse hayatını sizin için tehlikeye atabilir. Buradan şu sonuca varılabilir: İş yaşamında ve çalışma hayatında başarı elde etmede ve kişinin performansında motivasyonun rolü büyüktür.

Motivasyonu, insanın sahip olduğu kaynakları belli bir amaç yönünde harekete geçiren enerji ya da güdü olarak tanımlarsak, içeriden kaynaklandığı açıktır. Motivasyon akıldan çok kalbin işlevidir. Heves, istek, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır.

İnsanlar çalışmak, bir şeyler yapmak isterler. İşe motive olmuş halde gelir ve ellerinden gelenin en iyisini yapmayı isterler. Çalışma motivasyonu insanın kendi içinde vardır. Yöneticilerin yapması gereken üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanlarının motivasyonlarını artırmaktır. Bunun için de sorumlulukların, beklentilerin, olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanlar kendilerinden hangi sonuçların beklendiğini bilmezlerse, bunları yöneticilerine veremezler. Yöneticiler de onların başarısını değerlendiremezler. Onlardan ne beklendiği açık bir dille ifade edilmelidir. İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkündür. İnsanlardan en iyisi beklenmezse, onlardan en iyisi alınamaz.

Herzberg motivasyonu yükselten faktörleri şöyle sıralar: İlerleme imkanı, sorumluluk yüklenme, yetenekleri zorlayan görevler üstlenme, tanınma ve başarı. Çalışanların davranışları dört temel faktöre bağlıdır (Atilla, 2002):

- ✓ İnsanlar işlerini iyi yapmayı istemelidirler.
- ✓ İşini nasıl yapacağını bilmeli ya da öğrenecek yetenekte olmalıdırlar.
- ✓ Yapmak zorunda olduğu şeyleri ve çalışmasının hangi standartlara göre ölçüleceğini anlamalıdırlar.
- ✓ İyi bir performans göstermesini önleyecek engeller bulunmamalıdır.

Bu engellerin en önemlileri, çoğunlukla yöneticilerden kaynaklanır. Kimi yöneticiler elemanlarından olanaksız taleplerde bulunur, kimileri de hiçbir talepte bulunmaz. Birçok yönetici elemanlarına işlerini yapabilmeleri için gerekli kaynakları sağlamaz. Bazıları beklentilerinde tutarlı değildir, sık sık değiştirir, bazıları da gereğinden fazla tutarlıdır, beklentilerini değişen koşullara uydurmayı başaramaz.

Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaması, organizasyonun yeterli eğitim, kariyer fırsatı ya da uygun ödüller sağlamaması gibi

birçok engel motivasyonun azalmasına neden olur. Bu durumda çalışanlar çaba göstermekten vazgeçerler ve birçoğu işten resmen ayrılmaya da fiilen ayrılırlar.

Çalışanlarla organizasyon içindeki rollerini tartışmak ve bu rollere açıklık kazandırmak, onların ne yaptığı ile ilgilenildiğini göstermek motivasyonlarını yükseltir. Bu konuda gösterilen çaba ve harcanan zaman, yapılan işin önemli olduğuna inanıldığını açıkça ortaya koyar.

İnsan işe, işle ilgili ihtiyaç ve ilgilerini olduğu kadar, bireysel ilgi ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Amaca yönelimlidir. Yaptığı işten memnun olması için bu iş karşılığında bir kazanç elde edeceğini bilmeye ihtiyacı vardır. Ünlü motivasyon kuramını ortaya koyan Maslow, güdülerini hiyerarşik sıraya koymuş ve şu şekilde sıralamıştır (Atilla, 2002).

- ✓ Fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk)
- ✓ Güvenlik ihtiyacı (barınma, korunma)
- ✓ Toplumsal ihtiyaçlar (sevgi, ait olma)
- ✓ Benlik ihtiyacı (kendine değer verme, başarı)
- ✓ Kendini gerçekleştirme

Bu ihtiyaçların sıralamadaki biri doyurulmadıkça, diğeri ortaya çıkmamaktadır. İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme saygı görme ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlarıdır. Bir işyerinde, çalışanın sevme ve sevilme ihtiyacının doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında ise güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur.

Çalışan yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa, bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, bedensel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür. İşyerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, çalışan da uyumlu, güvenli ve huzurlu olacaktır. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve performansını yükseltecektir.

Performansın ödüllendirilmesi, motivasyon yaklaşımları içinde en çok bilineni, aynı zamanda da en çok ihmal edilenidir. İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar. İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Bütün motivasyon kuramları ihtiyaçlarla, bunların karşılanmasıyla, insanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesiyle ilgilidir (Atilla, 2002).

Takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi ödüller, bazı insanlar için paradan daha değerli, önemli olabilmektedir.

2.3. Yüksek Performanslı Organizasyonlar

Günümüzde organizasyonlarda verimliliğe ulaşmanın tek yolunun, insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanoğlu teknolojideki baş döndürücü gelişme ile aynı paralelde üretkenliğini artıramamıştır. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930'lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90'lardayken bu oran 2000'li yıllarda %10'un altına düşmüştür. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen ve performanslarını sürekli geliştiren organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir. Aşağıda performanslarını sürekli artırabilmeyi başarabilen organizasyonlar tanımlanmaya çalışılacaktır.

Yüksek performanslı organizasyonlar, çalışanların iş üstündeki etkilerini artırmak kadar iş yapış şekillerini iyileştirecek süreçlerine, fiziksel çevreye, makine-ekipmanlarına ve teknolojilere de odaklanırlar. Başarılı olmak için, yatırımlarını, hedeflerini ve değerlerini dengelerler.

Gartner'ın tanımına göre, yüksek performanslı organizasyon (YPO);

Çalışanları, hedeflerinin gerçekleştirilmesinde desteklemek ve değer yaratılmasında mümkün olduğunca etkili yapabilmek için tasarlanan fiziksel ya da sanal bir ortamdır. Yüksek performanslı organizasyon, insanlara, süreçlere, fiziksel çevreye ve teknolojiye yatırımlar yapılması, çalışanların öğrenmesi, keşfetmesi, yenilikçi ve yaratıcı olması, takım oyuncusu ya da lider özelliklerine sahip olması için

yeteneklerinin geliştirilmesi, etkinlik ve finansal fayda sağlanmasının sürekli dengelenmesi ile sağlanır.

Bu tanımda birkaç temel unsur vardır (Gartner, 2005):

İnsanlar ve Hedefler: YPO, çalışanların stratejilerin gerçekleştirilmesine odaklanmaları gerektiğini savunur. Böylece, operasyonlar, organizasyon ve işletmenin altyapısı, stratejiyi gerçekleştirmek için tasarlanır. YPO’nu desteklemek, sadece “iyi bir fikri” olan çalışanı desteklemek anlamına gelmez. YPO’yu desteklemek, yatırımların odağında kurumsal ve bireysel iş hedeflerinin olması gerektiği anlamına gelir. Eğer bir organizasyon bu hedeflerin belirlenmesinde açıklığı sağlayamazsa, YPO elde etmek imkansızlaşır.

İnsanlar, Süreçler, Fiziksel Çevre ve Teknoloji: YPO’nu desteklemek sadece teknoloji ile ilgili değildir. YPO, yüksek bireysel ve kurumsal performansı güçlendiren bir ortamdır. Bu, çalışanları, süreçleri, fiziksel çevreyi ve teknolojiyi içeren değer yaratılmasında önemli tüm faktörlerin desteklenmesiyle ilgilidir. Fiziksel ortamın, performans üstündeki etkileri kadar davranışsal perspektiflerin de performans üstündeki etkileri incelenmelidir.

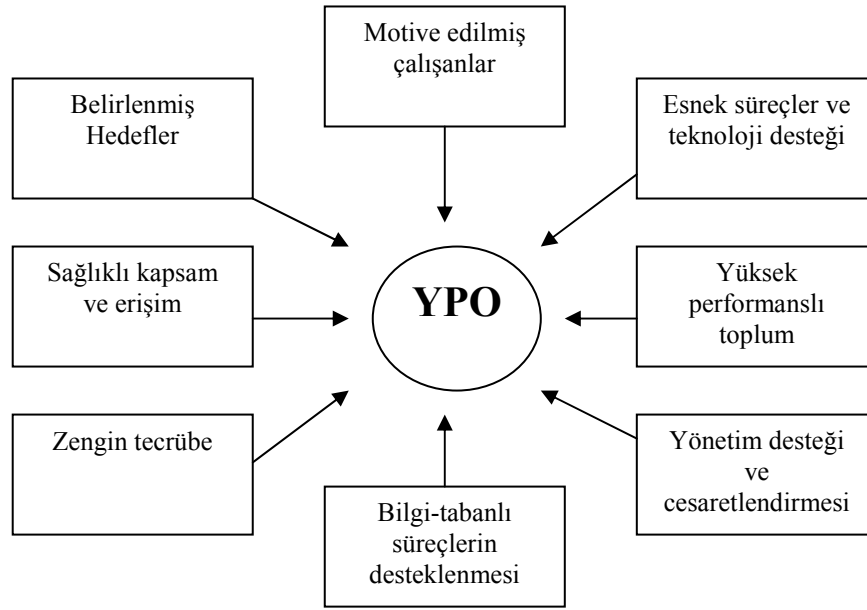
Dengeleme: YPO’nu desteklemek, ne sadece maliyet düşürme ne de daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları için sadece yüksek becerili çalışanları geliştirme yatırımlarına odaklanmaktır. YPO’yu desteklemek aynı zamanda, iş hedeflerine bağlı olarak tüm bu yatırımların uygun bir şekilde dengelenmesidir.

Zaman: YPO’nu desteklemek sadece bir kerelik bir şey değildir. Tüm organizasyon, insanlar, süreçler, hedefler ve pazar değeri gibi sürekli değişim içindedir. Bunun yanında, ekonomik gerçekler, pazar koşulları, rakiplerin ve ortaklıkların durumu, ve teknolojinin gelişimi gibi sürekli değişen dış faktörler de organizasyonun değişimine katkı sağlamaktadır. İşte tüm bu yaşanan değişim içinde, YPO, iş hedefleri ve değerleri göz önünde tutularak revize edilmeli ve güncellenmelidir.

2.3.1. Yüksek Performanslı Organizasyon Oluşturmada Koşullar

Bir YPO, çalışanların işletmeleri için sürekli değer yaratmalarını sağlayacak teknolojiler, süreçler ve yönetimden oluşur. İdeal olarak YPO, yeni işler oluşturmaları ve eskilerini sürekli iyileştirmeleri için çalışanların yaratıcı ve analitik güçlerini ortaya

çıkacaktır. Yeni kazanç yolları sağlamak ve sürekli artan bir şekilde kar elde etmek için YPO, Şekil 7’de verilen birçok perspektif ve teknolojiyi kullanmalıdır:



Şekil 7. Yüksek Performanslı Organizasyon İçin Temel Gereksinimler

Kaynak: Gartner (2005). **The High-Performance Workplace Defined.** Research ID:G00129525, 22 July 2005.

Belirlenmiş Hedefler: Bir YPO, strateji ve hedeflerin belirlenmesine, kurumsal değerlerin tanımlanmasına, bunlar için uygun kurumsal yapının yaratılmasına ve stratejilerin ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli liderliğin sağlanmasına ihtiyaç duyar. YPO, bu belirlenen strateji ve hedeflere yönelik faaliyetlerin sorunsuz yürütülmesi için gerekli araçları, sistemleri ve iş ortamını yaratır.

Yönetim Desteği ve Cesaretlendirmesi: Süreklilik için, yönetimin bağlılığının ve desteğinin sağlanması çok kritiktir. Bu, çalışanlar arasında işbirliği ortamı yaratmada YPO için önemlidir.

Motive Edilmiş Çalışanlar: YPO, her çalışanın bireysel ve kurumsal olarak başarıyı yakalayabilmek için bireysel ilişkiler, kariyer geliştirme fırsatları, ödül ve teşviklerle motive edildiği bir ortamdır.

Zengin Tecrübe: Teknoloji ve süreçlere olan destek, iş yapmanın zor taraflarını ortadan kaldırmaya odaklanmalıdır. YPO'na olan destek yüksek becerili çalışanları daha üretken ve işe daha bağlı olmalarını sağlamaya odaklanmalıdır.

Esnek süreçler ve Teknoloji Desteği: YPO, birçok farklı boyutu ve iş zekası, işbirliği desteği, süreç yönetimi, bilgi yönetimi, iletişim, e-öğrenme, üretkenlik araçları ve fiziksel ortam ve bunlarla ilgili altyapıyı içeren birçok teknolojiyi bir araya getirir.

Sağlıklı Kapsam ve Erişim: Bir YPO, zengin medya desteğini (çok etkili iletişim); ilgili kapsamı (iş ve ilgilerle ilgili, daha karmaşık yapıda); gerekli çekme-itme ve uyarıları; bireysel, kurum içinde ve kurumsal birleşme, bireyselleştirmeleri ve kolaylıkla taranabilen ve ulaşılabilen bağlantıları içerir.

Yüksek Performanslı Toplum: Bunlar, insanların doğal iş ve ilgi odaklı topluluklarda bir araya geldiği, iş ve bilgi ortamı için gerekli araç ve süreçlerin takımlar bazında rahatça kullanılabilirdiği, oluşturulması ve dağılması kolay olan ortamlardır.

Bilgi Tabanlı Süreçlerin Desteklenmesi: Tanımlı süreçlerin olması işletmeyi ve çalışanlarını etkili yapar, ancak YPO süreçlerin tanımlanmasıyla onları esnek tutma arasında bir denge kurmalıdır. YPO, bilgi-tabanlı süreçlerle birleştirilmiş ve desteklenmiş bir defaya mahsus süreçlere gereksinir. Esnek olmayan bir şekilde her adımı önceden açıklamadan, süreç tanımlarını ve desteğini sağlayan araç ve teknikler bir YPO stratejisinin önemli parçalarıdır.

2.3.2. Yüksek Performanslı Organizasyonlarda Hedef Belirleme

İşletmelerin çoğunda strateji geliştirmek için harcanan muazzam zaman ve enerjiye karşın birçok işletme bu çabasını işine yansıtamaz. Gerçekten, Marakon Associates danışmanlık işletmesinin araştırması, işletmelerin stratejilerinin vaat ettiği performansın ortalama olarak ancak yüzde 63'ünü gerçekleştirebildiğini göstermiştir. (Mankins ve Steele, 2005)

Üç yıl önce büyük bir imalatçının üst yönetimi Avrupa'daki işletmesi için yeni bir strateji geliştirmek üzere aylarca uğraştı. Önceki beş yılda pazara hepsi de düşük maliyetli üretim teknolojisi uygulayan ve pazardan pay kapmak için fiyatları aşağı çeken altı yeni rakip girmişti. Avrupa'daki birimin –bir zamanlar işletmenin amiral gemilerinden biriydi- performansı o kadar bozulmuştu ki, tepe yönetimi onu elden çıkarmayı düşünür olmuştu. Operasyonları yeniden işletmek için birimin liderlik ekibi cesur bir çözüm stratejisi önerdi; bu pazar sonrası hizmetlerdeki ve teçhizat finansmanındaki büyümeye hız

kazandırmak üzere işletmenin kurulu temelini kaldıraç olarak kullanacak bir stratejiydi. Finansal öngörüler heyecan vericiydi, strateji işletmenin sektör lideri haline geleceği kazanç ve büyüme konumları vaat ediyordu. Tepe yönetimi etkilenmişti ve planı hemen onayladı. Bu dönüşümü gerçekleştirmek için birimin ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları sağlamayı da kabul ettiler.

Ancak bugün birimin performansı planlanan yerin çok uzağındadır. CEO, şunu merak ediyordu: “Birimin donuk performansı kötü uygulamadan çok yanlış stratejiden mi kaynaklanıyordu?” daha önemlisi, birimden daha iyi performans alabilmek için ne yapılmalıydı? Genel Müdürün ısrar ettiği gibi aynı yolda devam mı edilmeli, yoksa daha başka strateji seçeneklerine mi yönelmek gerekirdi? Zararı sineye çekip, işletmeyi satmak yoluna mı gidilmeliydi?”

Yukarıdakine benzer durumlar işletmelerin çoğunda yaşanabilmektedir. Strateji ile performans arasındaki açıklığın tepe yönetimince görülmemesi olabilecek en kötü durumdur. Liderler bu yüzden performansı kurtarmak isterken yanlış manivela kolunu çekebilmektedir. Gerçekte daha iyi bir stratejiye ihtiyaç varken, operasyonlara odaklanmakta veya operasyonlara daha çok önem verilmesi gerekirken yönünü değiştirmektedirler. Sonuç israf edilen enerji, kaybolan zaman ve süregelen düşük performans olmaktadır.

İşte Barclays, Cisco Systems, Dow Chemicals, 3M ve Roche gibi YPO’lar strateji ile performans arasındaki açıklığı daha iyi planlama, yani uygun hedef belirleme teknikleriyle ve daha iyi yürütmeye kapatmayı başarmışlardır.

Marakon Associates’in 2004 yılı sonbaharında İngiliz Economist dergisinin satış hacmi 500 milyon doları geçen dünyanın her yanından 197 işletmenin tepe yöneticileriyle yaptığı araştırmada konu ile ilgili saptananlar şunlardır (Mankins ve Steele, 2005):

- İşletmeler nadiren performanslarını uzun vadeli planlarla ilişkilendiriyor. İşletmelerin yüzde 15’inden azı, geriye dönerek işletmenin performans sonuçları ile her birimin stratejik planda yer alan öngörülerini karşılaştırmayı alışılmış pratik olarak uygulamaktadır.
- Çoğu işletmede potansiyel finansal performansın ancak yüzde 63’ü gerçekleştirilebiliyor. Strateji ile performans arasındaki açıklık bir faktörler birleşimine bağlanabilir: Kötü yapılmış planlar, yanlış kullanılan kaynaklar, iletişimde kopukluk, sonuçlardan sınırlı sorumluluk, vb.

- Performans darboğazları tepe yönetimi tarafından çoğu zaman görülemez. Birçok işletmenin plan geliştirmek, kaynak tahsis etmek ve performans izlemekte kullandığı süreçler; tepe yönetiminin strateji ile performans arasındaki açıklığın kötü planlamadan, kötü yönetimden veya her ikisinden ya da hiçbirinden ileri gelip gelmediğini anlamasını zorlaştırmaktadır. Birçok planın çok yüksek beklentili projeksiyonları içermesi nedeniyle, işletmeler performans açıklarını “temelsiz öngörülerden biri daha” şeklinde nitelendirmektedir. Plan gerçekçi fakat performans kötü olduğunda, tepe yöneticileri pek az erken uyarı işareti algırlar. Kritik müdahalelerin beklendiği gibi yapıp yapılmadığı, kaynakların programdaki gibi kullanılıp kullanılmadığı, rakiplerin umulan cevapları verip vermediği gibi konularda bilgi sahibi olmaları genellikle mümkün olmamaktadır. Performansın neden ve nasıl geri kaldığı konusunda açık bilgi olmadan tepe yönetiminin uygun düzeltme işlemini yapması olanaksızdır.
- Strateji ile performans arasındaki açıklık düşük performans kültürünü tetikler. Birçok işletmede, planlama ve yürütme hataları kültürde oluşan sinsi bir kayma ile kemikleşir. Bu değişiklik hızla oluşur ve bir kez yerleşti mi değiştirmek çok zordur. Birincisi, gerçekçi olmayan planlar, planların gerçekleşmeyeceği inancını organizasyon içinde yerleşik hale getirir. Sonrasında, beklentiler tecrübe haline geldikçe, performans taahhütlerinin yerine gelmeyeceği şeklinde bir norm oluşur. Böylece taahhütler, gerçek sonuçları olan bağlayıcı vaat olmaktan çıkar. Yöneticiler, başarısızlığı sezerek taahhütlerin yerine getirilmesini sağlamaktansa açık başarısızlıktan kendilerini korumanın yollarını ararlar. Performansı geliştirmek için neler yapılabileceğini araştıracaklarına zamanlarını izlerini kaybetmeye ayırırlar. Organizasyon giderek kendini daha az eleştirir ve yetersizlikleri konusunda daha az dürüst hale gelir. Sonuçta performans gösterme kapasitesini yitirir.

Strateji ile performans arasındaki açıklık çok önemli olmakla birlikte, işletme bu açıklığı kapatabilir. Yüksek performans gösteren sınırlı sayıda işletme, açıklığı kapatmak için planlama ve yürütme süreçlerini ayrı ayrı iyileştirmeye odaklanmak yerine, hedef belirleme sürecinde planlama ve yürütme standartlarını birlikte yükseltmek ve bunlar arasında açık bağlantılar oluşturarak, stratejilerinin ortaya koymuş olduğu potansiyelin

üstüne çıkmayı başarmışlardır. Marakon Associates'in yaptığı araştırmada yer alan yüksek performanslı işletmelerin hedef belirleme ile ilgili planlama ve yürütmede aşağıdaki yaklaşımları izledikleri gözlenmiştir (Mankins ve Steele, 2005):

- **Basit tutun ve somutlaştırın:** Çok yüksek hedeflerin uzun, ayrıntılı tanımlarını yapmak yerine açık bir dille işletmenizin ne yapmak istediğine odaklanın. Çoğu işletme için strateji son derece soyut bir kavramdır. Sık sık vizyonla karşılaştırılır ve kolay bir şekilde aktarılabilen veya eyleme dönüştürülebilene bir şey değildir. İşletmenin nereye ve niçin yöneldiği konusunda açık bir anlayış bulunmadan organizasyonun alt kademelerinde uygulanabilir planlar oluşturulamaz. Kısacası, strateji ile performans arasındaki bağlantı belirlenemez, çünkü strateji yeterince kesin değildir. Avrupa'nın en hızlı büyüyen ve en iyi performans gösteren yatırım bankacılığı operasyonlarından biri olan Barclays Capital'ın CEO'su Bob Diamond bu konuda şunları söylüyor: “Ne yapacağımız ve ne yapmayacağımız konusunda çok açık olduk. Büyük Amerikan işletmeleriyle çekişemeyeceğimizi biliyorduk. Bu şekilde rekabet edemeyeceğimizi ve artan sabit gelir ihtiyacımız için kendimizi ‘Euro’ bölgesine konumlandıracağımızı açıkladık. Herkesin bu stratejiyi ve bunun nasıl farklı olduğunu bilmesini sağlayarak bu stratejiyi uygulamak için kilit önem taşıyan görevlere daha fazla zaman ayırabildik.”
- **Öngörülerini değil varsayımları tartışın.** İşletmenizin hedeflediği pazarların gerçek ekonomilerinin ve rakiplere oranla gösterdiği gerçek performansı yansıtan uzun dönemli planların altındaki varsayımları sağlamak için strateji, pazarlama ve finans bölümlerinden çapraz ekipler oluşturun.
- **Kapsamlı bir analitik çerçeve kullanın.** Pazar eğilimleri ve varsayımlar üzerine, kurum merkezi ile işletme birimleri arasındaki diyalogun “kar merkezlerinde” olduğu gibi kesin bir çerçeveye yürütülmesini sağlayın.
- **Kaynak dağılımını daha baştan konuşun.** Kritik kaynak dağılımının seviyesini ve zamanlamasını işin başında konuşarak daha gerçekçi ve daha uygulanabilir planlar oluşturun.

- **Öncelikleri açık olarak saptayın.** Çalışanların çabalarını nereye yönlendirmeleri gerektiği konusunda açık bir fikir sahibi olmalarını sağlayacak şekilde taktikleri sıraya koyun.
- **Performansı sürekli izleyin.** Kaynak kullanımının ve sonuçlarının plana göre yürüyüp yürümediğini, varsayımları değiştirerek ve kaynakları yeniden tahsis ederek sürekli geri bildirim yoluyla izleyin.
- **Yeteneklere göre iş yapmayı geliştirin ve ödüllendirin.** Personelinizi teşvik edin ve geliştirin.

İkinci bölümde performans yönetiminde hedef belirlemenin önemine değinildi ve hedef belirleme süreci detaylarıyla açıklandı. Yüksek performanslı organizasyonlarda hedef belirlemenin rolü aktarıldı. Hedef belirlemenin güçlendirme ve motivasyon ile olan ilişkisi anlatıldı. Bundan sonraki bölümde hedef belirleme modelleri gelişim süreçlerine göre sırasıyla tanıtılacak, özellikle çok yaygın bir yaklaşım olan Balanced Scorecard ve yeni bir yaklaşım olan Performans Prizması modelleri detaylı aktarılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNDE HEDEF BELİRLEME MODELLERİ

İşletme yönetiminde “kontrol”, yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olarak, önemli bir rol oynamaktadır. Kontrol sürecinin esası, bilindiği üzere, planlama aşamasında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını saptamak ve varsa sapmaları belirlemektir. Daha sonra kontrol sürecinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve yorumlanması ile yeni planlar yapılacaktır. Klasik kontrol yaklaşımı genellikle süreç tamamlandıktan sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçları irdelemektedir. Oysa organizasyonların başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için en azından iki temel nokta üzerinde durulmalıdır: Bunlardan birincisi sadece finansal nitelikteki göstergelerin değil, fakat işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol sürecinde kullanılması gerektiğidir. İkincisi ise, işletmelerin performansını veya başarısını gösteren göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulmasıdır. Bu bağlamda, öncelikle planlama aşamasında hedeflerin nasıl belirlendiği konusu önem kazanmaktadır.

Hedef Belirleme çatısı altında, çoğunlukla finansal boyutta olmakla beraber, yirminci yüzyıl başlarında birçok yeni uygulama tanımlanmaya başlanmıştır. Amaçlara Göre Yönetim (Peter Drucker) 1950’lerden, Yönetim Bilgi Sistemleri 1970’lerden, ABC (Activity-Based Costing) 1987’den, Sink ve Tuttle’ın 7 Performans Kriteri Modeli 1989’dan, Kurumsal Karne – Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard - BSC-Kaplan ve Norton) ve Performans Piramidi (Cross ve Lynch) 1992’den, Performans Prizması (Neely) 2001’den itibaren ortaya konulmuştur. Bunlar arasında en çok rağbet gören ve kullanılan güncel model Balanced Scorecard modelidir.

Bu bölümde hedef belirleme modellerinden bazıları birbirleriyle bağlantılı bir gelişim süreci içerisinde tanıtılmaya çalışılacak, kullanımını oldukça yaygın ve güncel olan Balanced Scorecard ve Performans Prizması örnekler verilerek aktarılacaktır.

1. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM (AGY)

İşletme yönetimi alanında, çok yaygın bir kullanım alanı bulan yönetim tekniklerinden birisi Amaçlara Göre Yönetim' (Management by Objectives) dir. Özellikle ABD'de pek çok işletme biçimsel Amaçlara Göre Yönetim programları geliştirmiş ve uygulamaya koymuştur. Amaçlara Göre Yönetim (AGY) terimi ilk defa 1954'de Peter Drucker tarafından kullanılmıştır, daha sonra değişik yazarlar, özellikle George Odorne ve John Humble tarafından daha da geliştirilmiştir. Son yıllarda bazı yazarlar tarafından AGY'nin öneminin azaldığı, çünkü bir yandan güçlendirme uygulamasının bir yandan da yönetim bilgi sistemi uygulamalarının ön plana çıktığı ileri sürülmektedir. Gerçekten de, son yıllarda yönetim uygulaması ve organizasyon yapılarındaki değişimler, büyük ölçüde hiyerarşik farklılıklara dayanan AGY'nin eski önemini azaltmış gibi görünmektedir. Özellikle karar yetkisinin işi fiilen yapan çalışanlara kadar indirilmesi, ayrıca işletme içinde bilgisayara dayalı iletişim ve iş yapma uygulamalarının gelişmesi AGY'nin öneminin azalmasında rol oynamıştır. Ayrıca işletme için, çalışanların işletmeyi kendi işletmeleri gibi algılayıp gerekli kararları almaları, dahili girişimcilik gibi uygulamaları da bu konuda etkili olmuştur (Koçel, 2003).

AGY, üst yöneticilerin alt yöneticilerle birlikte hedefleri belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir. AGY, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Amaçlara göre yönetim aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır:

- ✓ Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki sene için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- ✓ Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- ✓ Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- ✓ Faaliyet Planlaması: Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.

- ✓ Sonuçların Ölçümü: Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- ✓ Geri Besleme (Feedback): Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Bu çalışmaya ana konu olan Performans Yönetimi süreci içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirlemenin sisteme katkısı düşünüldüğünde, AGY'nin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısaca AGY'nin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- ✓ Astlar ve üstler bir araya gelirler, temel bireysel görev ve sorumluluk alanları hakkında görüş birliği sağlayarak bunları sıralarlar.
- ✓ Astlar, üstüyle işbirliği içerisinde bireysel amaç ve hedeflerini belirler.
- ✓ Astlar ve üstler performans değerlendirme ölçüleri üzerinde görüş birliği sağlarlar.
- ✓ Astlar ve üstler belirlenen periyotlarda bir araya gelip, belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- ✓ Üstler destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- ✓ Değerlendirme sürecinde üstler yargılayıcı rolden çok, astlara amaçlarına ulaşmaları yönünde yardımcı rol üstlenir.
- ✓ AGY süreci bireysel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

AGY yaklaşımının sağladığı yararları şöyle özetleyebiliriz (Koçel, 2007):

AGY hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık getirir. Bu canlılık, çalışanların organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılmalarını sağlamakla elde edilir. Böylece bu yapıların daha etkin çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratılmış olur. AGY planlama ve kontrol süreçlerini daha işler hale getirmektedir. Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa AGY'de işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir. Çalışanın bireysel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır. Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı

ihtiyacını canlandırır. AGY yöneticileri planlama yapmaya zorlar. Sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar.

Bu yararlarına karşılık AGY'nin sakıncaları ise şunlardır (Koçel, 2007):

AGY'nin başarısı büyük ölçüde tepe yönetiminin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Hedeflerin belirlenmesindeki açıklık, AGY'nin başarısını etkileyen önemli bir diğer faktördür. Ancak bazen hedeflerin kantitatif olarak ifadesinin güçlüğü, bireysel hedeflerle organizasyon hedeflerinin birbirine ters düşmesi veya fonksiyonel alanlarda çalışan organizasyon mensuplarının her konuyu sadece kendi uzmanlık alanları açısından ele almaları nedeniyle ortaya çıkan çelişkiler AGY'in başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. AGY değerlendirme sürecinde ast ve üst çok yoğun çaba ve zaman harcamak zorundadırlar. AGY maddi ve manevi açıdan masraflı bir sistemdir.

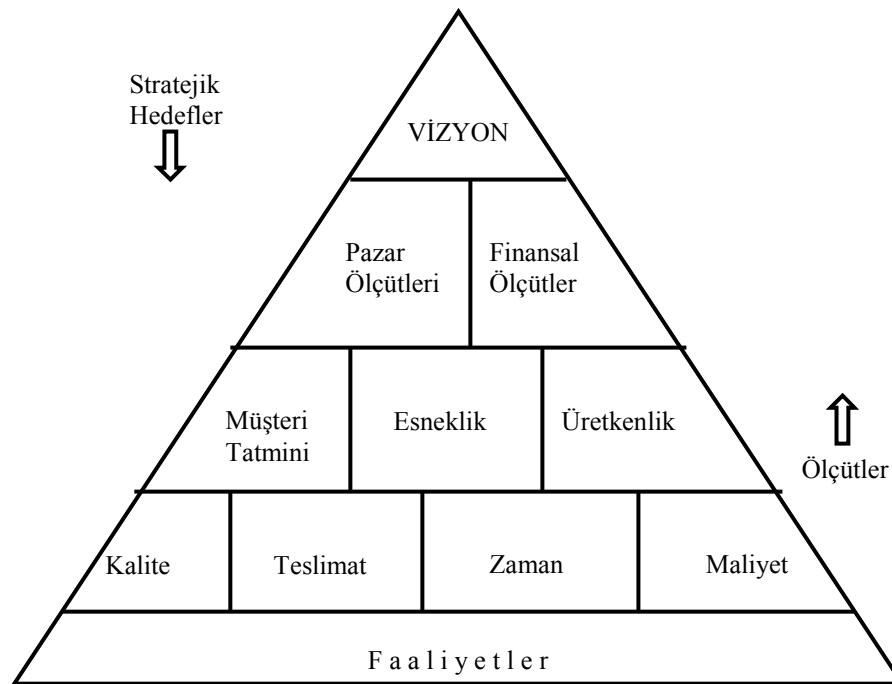
Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin işletmelerce daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

AGY Türkçe yazında Hedeflerle Yönetim olarak da kullanılabilir. Bu yöntemin hedefleri öncelik olarak ele alması ve çalışanların bireysel hedefler ve performans ölçütleri doğrultusunda yönlendirilmesi doğaldır. AGY, modern anlamda hedef belirleme modellerinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde anahtar rol üstlenmiştir.

2. PERFORMANS PİRAMİDİ

Wang Laboratories Inc. tarafından (Richard L. Lynch ve Kelvin F. Cross'un 1991'de ortaya koydukları ve 1995'de gözden geçirdikleri) geliştirilen "Performans Piramidi (The Performance Pyramid)" (Stratejik Ölçüm Analiz ve Raporlama Tekniği – SMART); üretkenlik, kaynaklardan yararlanma ve etkinlik gibi finansal amaçlı kriterlerin performans ölçümünde ve karar almada ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamakta yetersiz kalması düşüncesinden yola çıkmaktadır. Performans piramidi yaklaşımı, yöneticilerin stratejik başarıyı tanımlama ve sürdürmede faydalanacakları yeni performans ölçütleri oluşturmayı hedefler.

Bu modelde, Şekil 8’de gösterilen hedefler ve ölçütlerden oluşan bir yapısal çerçeve yardımıyla strateji ve faaliyetler arasında etkili bir bağlantı kurulması amaçlanmaktadır. Modelin uygulanmasında, müşteri öncelikleri temel alınarak oluşturulan stratejik hedefler yukarıdan aşağıya doğru, performans ölçütleri ise aşağıdan yukarı doğru yer almaktadır. En yukarıda üst düzey yönetim tarafından açıklanan vizyon yer alır. Vizyon, işletme stratejisine temel oluşturmaktadır. Yönetim daha sonra her bir işletme birimine; büyüme, nakit yaratma, yenilik ve geliştirme gibi görevler dağıtarak, kaynak dağılımını bunları destekleyecek biçimde gerçekleştirecektir.



Şekil 8. Performans Piramidi

Kaynak: Cross, K.F. ve Lynch, R.L.(1989). “The SMART Way to Define and Sustain Success”, **National Productivity Review**, Kış 1988/1989, 8:1

Piramidin ikinci seviyesinde işletmenin tüm birimleri için finans ve pazarlama alanlarında hedefler belirlenir. Daha sonra bu hedeflere ilişkin stratejiler oluşturulacaktır. Çoğu işletme biriminde; kısa dönemde karlılık ve pozitif nakit akımları yaratma, uzun dönemde büyüme ve pazara nüfuz etme gibi stratejik hedefler vardır.

Üçüncü seviyede işletme stratejisini destekleyen “işletme faaliyet sistemleri” için müşteri tatmini, esneklik ve üretkenlik gibi daha somut hedefler belirlenir. Müşteri tatmini ve esneklik pazarlama hedeflerini, üretkenlik ve esneklik finansal hedefleri

desteklemektedir. İşletme faaliyet sistemi kavramı; ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve piyasaya sunulmasına yönelik belirli bir stratejiyi uygulamak için gerekli tüm içsel işlevler, faaliyetler, prosedürler ve destek sistemlerini kapsar. Bir işletmenin satış idaresi, yeni ürün geliştirme süreci, üretim gibi işlevleri birer işletme faaliyet sistemidir. İşletme faaliyet sistemleri departmanlar düzeyinde etkili ölçüm ve kontrolün başlangıç noktasıdır. Her bir departmanın performansı ile işletmenin genel stratejisi ve performansı arasında bağlantıyı sağlayan işletme faaliyet sistemleri, belirli bir departman yerine işletmenin genel faaliyet sisteminin etkinliğine odaklanmayı sağlar.

İşletme faaliyet sistemleri için tanımlanan müşteri tatmini hedefi müşterilerin kalite ve teslimata ilişkin beklentilerine nasıl cevap verileceğiyle ilgilidir. Esneklik hedefi faaliyet sisteminin tepki verme becerisinden etkilenmektedir. Üretimde esnekliğin sağlanmasında üretim süresinin kısaltılması ve zamanında teslimat önem taşımaktadır. Üretkenlik hedefi ise zaman, işgücü gibi kaynakların nasıl yönetildiği ile bağlantılıdır. Üretimde hız ve düşük maliyet kavramları öne çıkmaktadır. Dolayısıyla performans piramidinin dördüncü ve en alt seviyesinde kalite, teslimat, zaman ve maliyet ölçütleri yer almaktadır. Müşteri ihtiyaçlarını uygun işletme hedeflerine dönüştürmesiyle performans piramidi bir kalite yönetim programından daha fazlasını sunmaktadır. Model; kalite, teslimat ve fiyatın müşteri tarafından yönlendirildiğini kabul eder ve bu kavramları ürün ve hizmet yaratma sürecinin her aşaması için faaliyet terimlerine dönüştürerek içselleştirir. Diğer yandan süreç zamanı ve maliyet gibi içsel performans ölçütleri yardımıyla daha geniş bir bakış açısı sunar ve tüm ölçütler arasında denge kurulmasını sağlar (Cross ve Lynch,1989).

AGY, çalışanların bireysel hedefler ve performans doğrultusunda yönlendirildiği ve değerlendirildiği bir sistemdir. Her bir performans döneminin başında belirlenen hedefler dönem sonunda kontrol edilmektedir. Performans piramidi yaklaşımında ise bireysel performans yerine bütün bir faaliyet sisteminin performansı ve takım çalışması öne çıkmaktadır. Hedefler stratejik planlama aşamasında belirlenir ve nihai olarak müşteri ihtiyacının karşılanmasına odaklanılır. AGY organizasyon içinde dikey ilişkiler kurarken performans piramidi hiyerarşik yapıyı göz önünde bulundurmaksızın iş akışına dayalı yatay ilişkiler kurmaktadır. AGY'de belirlenen hedef ve ölçütlerin zaman içinde değiştirilmeleri ve koşullara adapte edilmeleri oldukça zordur. Performans piramidi ise performans yönetiminin temeline müşteri tatminini yerleştiren esnek bir sistemdir. AGY

genellikle finansal performansa odaklanırken performans piramidinde çok boyutlu ve strateji odaklı bir yapı sunulmaktadır.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak işletmelerin sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla 1991 yılında oluşturulan Mükemmellik Modeli (MM), işletmelere mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek adına uygun hedeflerin belirlenmesi için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

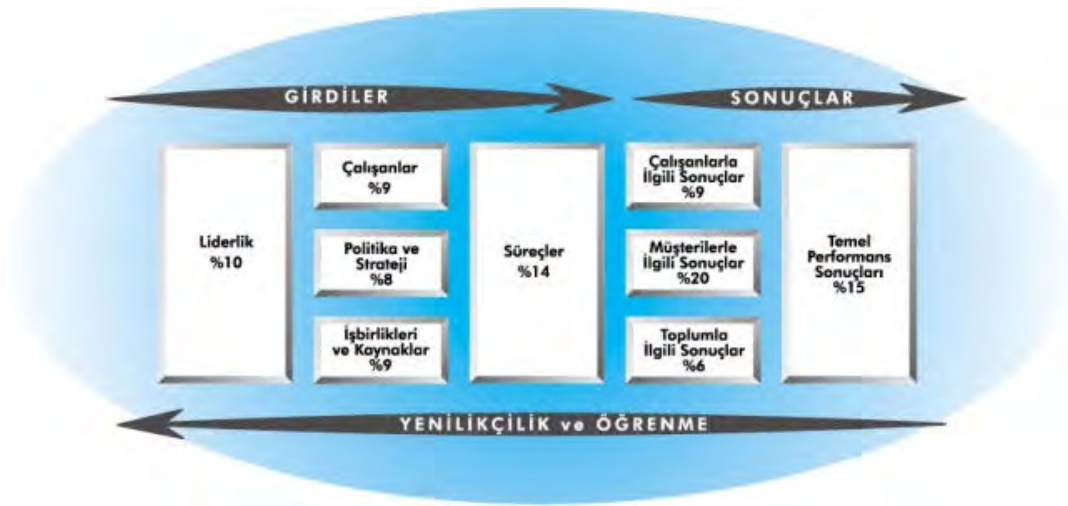
Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir yaşam felsefesi olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin rekabet gücünü artırdığı iddiasındadır. Gerek Avrupa Birliği (AB) tarafından MM'nin etkisini ölçmek için yaptırılan, gerekse ABD'de kullanılan "Malcolm Baldrige" modelinin başarısını ölçmek için yapılan istatistiki çalışmalar, TKY uygulayan işletmelerin hem karlılık, hem de işletmelerin borsa değeri açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Türkiye'deki örnekler de bu sonuçları destekler niteliktedir. TÜSİAD tarafından bağımsız olarak yaptırılan Türkiye'de 7 değişik sektörde rekabet gücü raporlarının yazarı olan Prof. Gündüz Ulusoy da MM'nin yaygın kullanımını sağlamanın bu sektörlerde rekabet gücünü geliştirmede en etkin araç olacağını ifade etmektedir.

MM'nin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir (Argüden ve Sağdıç, 2000):

- ✓ Müşteri odaklılık
- ✓ Liderlik ve tutarlı, paylaşılan bir hedefe odaklanma
- ✓ Süreçlerle ve verilerle yönetim
- ✓ İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
- ✓ Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yaratıcılık
- ✓ İşbirlikleriyle gelişme

- ✓ Toplumsal sorumluluk
- ✓ Sonuç odaklılık

Mükemmellik anlayışı yalnızca bir teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde “sınıfta en iyi” olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak işletmenin gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için, ayrıca işletmenin faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır.



Şekil 9. EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: Argüden, Y ve Sağdıç, E. (2000). *Balanced Scorecard*, Arge Danışmanlık Yayınları No:1

Şekil 9’da önemli elemanları gösterilen modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir neden - sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5’i “Girdi” kriterlerini, 4’ü ise “Sonuç” kriterlerini oluşturur, yani bir işletmenin yaptığı faaliyetler “Girdi”, bunlardan kaynaklanan “Sonuçlar” ise işletmenin

gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip MM'ne göre, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

Modelin kalbinde, radar olarak tanımlanan bir mantık yer alır. Radar 4 boyuttan oluşur: (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre işletmeler, hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak zorundadır. Bu sonuçlar işletmenin hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır. Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir. Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir. Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Bu temelden hareketle, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır (Argüden ve Sağdıç, 2000).

Sonuçlar boyutu işletmenin neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka işletmeler ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar, ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım, işletmenin ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan işletmenin politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

Yayılım, bir işletmenin yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir işletmenin yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir işletmede, yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilere göre iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması beklenir.

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi işletmelerini model kriterleri bazında değerlendirebiliyorlar. Böylelikle, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabiliyor. Dolayısıyla, MM aslında TKY'ni esas alan bir sorgulama sistematığıdır. Bu model çağdaş yönetim anlayışlarını içermektedir ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu anlayışın yaygınlaşması ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir.

4. BALANCED SCORECARD (BSC)

Türkçeye "Dengeli Performans Değerleme Tablosu", "Kurumsal Karne" veya "Dengelenmiş Performans Ölçütleri" olarak çevirebileceğimiz Balanced Scorecard literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide "Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard'ı Uygulamak)" adlı makaleyi yayınlamışlardır.

Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Daha sonra Balanced Scorecard'ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı işletme tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton'un 1996'da yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçeye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard'ı; "işletme stratejilerini eyleme

dönüştürmenin yöntemi” olarak sunmaktadırlar. Balanced Scorecard “bir işletmenin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir.”

Balanced Scorecard, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır. BSC sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir (Andrew ve Brian, 2001).

Finansal ölçütler kısa dönemli performansa ilişkin tarihi veriler sunmaktadır. BSC çerçevesinde bu veriler artçı (outcome - lag) göstergeler olarak tanımlanır. Artçı göstergeler, alınan kararların etkinliğinin gerçekleşen performansa bakılarak değerlendirilmesine dayanır. Gelecekteki performansın tahmin edilmesine ve artırılmasına yönelik göstergeler ise öncü (Performance driver - lead) göstergeler olarak adlandırılır. Öncü göstergeler performansın belirleyicileridirler. BSC, öncü göstergeleri de dikkate alarak yöneticilere ileriye dönük bir bakış açısı sunar. Geleneksel yönetici bilgilendirme sistemlerinden farklı olarak, ölçümler ve strateji arasındaki etkileşimin yansıtılması amaçlanır. Bu sayede yöneticiler işletme stratejisinin ne derece eyleme dönüştürülebildiğini anlama imkanı bulurlar. İşletme hedeflerine ulaşmada seçilen her ara hedefin zincirleme olarak sonuca etki ettiği BSC çerçevesi, işletme faaliyetleri arasında nedensellik ilişkisinin kurulmasını sağlar (Rolph, 1999).

BSC öncesinde finansal olmayan göstergelerin ele alınışı, birbiriyle bağlantılı göstergelerden oluşan kapsamlı bir sistem oluşturmak yerine, göstergelerin yöneticilere sunulmak üzere listelenmesi biçimindedir.

BSC işletmelerin performanslarını hem finansal hem de operasyonel göstergeler üzerinden değerlendirmelerine olanak tanır. Böylece belirli bir alandaki gelişmenin diğer alanlarda gerilemeye neden olmasının önüne geçilir. Performans değerlendirme ve stratejik yönetim fonksiyonları BSC’de bir araya gelmektedir.

4.1. BSC ve Strateji

BSC yönteminde işletme stratejisi belli perspektifler-boyutlar üzerine inşa edilir. BSC’de genellikle dört ana boyut irdelenir ancak boyutların sayısı, isimleri ve tanımları her işletmeye göre farklılık gösterebilir. Tüm işletmelerin kendilerine özel şartları,

kültürleri, özellikleri, amaçları ve bunlara bağlı olarak farklı şekil ve niteliklerde faaliyetleri olduğundan dolayı; her organizasyon kendi yapı ve amaçlarına uygun olarak, farklı sayı ve tanımlamalarda boyutlar oluşturabilir.

Bu çalışmada dört temel boyut, finansal perspektif, müşteri perspektifi, içsel iş süreçleri perspektifi, öğrenme ve gelişim perspektifidir. BSC perspektifleri işletmenin vizyonu ve stratejisini gerçekleştirmek üzere bütünlük olarak ele alınmalıdır.

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 işletme üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir:

- ✓ Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- ✓ Nede üstün olmalıyız? İyileştirmemiz gereken alanlar nedir? (içsel bakış açısı),
- ✓ Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (öğrenme ve gelişim bakış açısı),
- ✓ Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

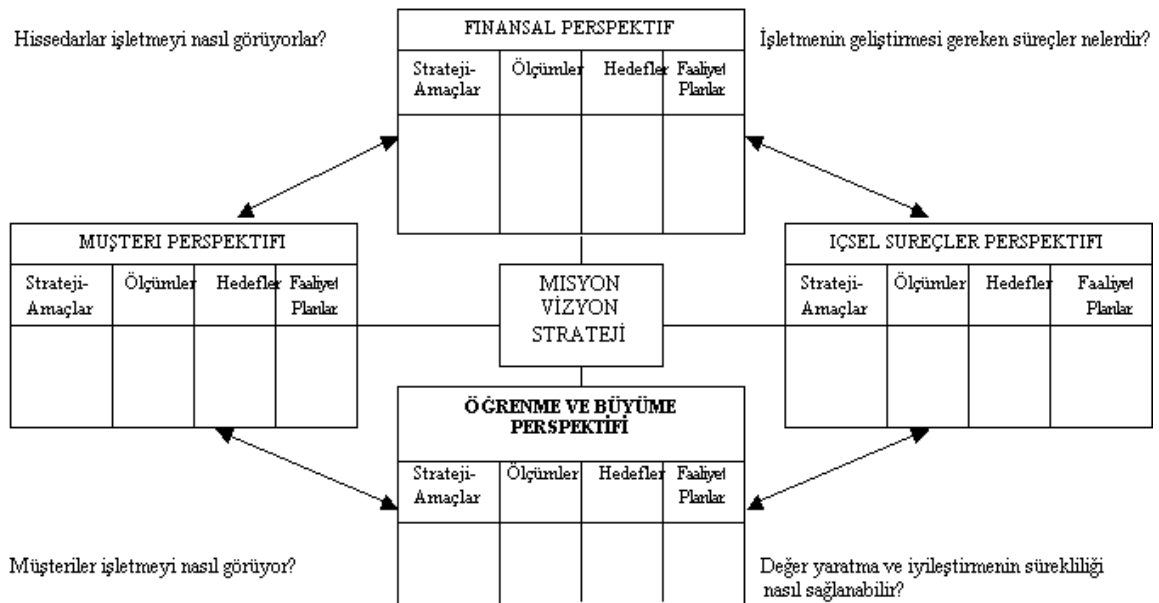
4.2. BSC'nin Gelişimi ve Evrimi

BSC'nin tam olarak ne olduğu ve nasıl geliştiğı kolay açıklanamamaktadır. Kavram zaman içinde değişmiş, tam bir tanımının yapılması yerine içerdiği özelliklerle ifade bulmaya başlamıştır.

- ✓ Finansal ve finansal olmayan ölçütlerin karışımı (Kaplan ve Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b).
- ✓ Sınırlı sayıda ölçüt (Kaplan ve Norton, 1992), 15-20 adet arasında (Kaplan ve Norton, 1993), ve 20-25 adet arasında (Kaplan ve Norton, 1996b).
- ✓ Ölçütlerin, perspektifler/boyutlarla sınıflandırılması (Kaplan ve Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b), ilk olarak “Finansal-Financial”, “Müşteri-Customer”, “İçsel Süreçler-Internal Process”, ve “Yenilik ve Öğrenme-Innovation and Learning”, fakat daha sonra son ikisi 1996 eserlerinde “İçsel İş Süreçleri-

Internal Business Process”, ve “Öğrenme ve Büyüme-Learning and Growth” olarak değiştirilmiştir.

- ✓ Belirli stratejik hedeflerle ilişkilendirilmiş ölçütlerin seçimi, stratejiye odaklanma (Kaplan ve Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b).
- ✓ Ölçütler, BSC ile sağlanan bilgilerle stratejik iletişimin desteğini yansıtarak, üst yönetimin aktif desteği alınarak seçilmeli (Kaplan ve Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b).
- ✓ Neden / sonuç (nedensellik) ilişkisi aranması. 1992 ve 1993 eserlerinde boyutlar arası bağlantıları şemayla göstermelerine rağmen, bu konu yazıda geçmemektedir, 1996a eserinde ise, performans boyutlarına bağlı ölçütlerde neden-sonuç ilişkisi hem şematik olarak gösterilmekte, hem de yeterince tartışma konusu yapılmaktadır. 1996c eserinde ise, bunun yanı sıra artçı ve öncü ölçütlerde de nedensellik aranmaktadır.



Şekil 10. BSC'nin Dört Perspektifi

Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January/February

Şekil 10'da Kaplan ve Norton'un 1992 yılına ait makalelerindeki orijinal Balanced Scorecard tasarımı gösterilmektedir. Konuyla ilgili bu ilk eserlerinde

hedeflerin belirlenmesi ve ölçütlerin seçimine yönelik çok az bilgi vardır. Daha çok, vizyon ve stratejiyi yönetim sisteminin merkezine koyma ana felsefesini işlemişlerdir. 1993 ve 1996 yıllarındaki eserlerinde uygulama ile ilgili esaslara da değinmişlerdir. Yine de modelin daha çok teorik yapıda olması, uygulamacılara yol gösteren nitelikte olmaması birçok yazarın bu konuda çalışmasını gerektirmiştir.

2003 yılında yapılan bir çalışma, Fortune 1000 işletmelerinin %57'sinin BSC kullandığını ortaya koymuştur. Bu, sadece 15 yıl önce tanıtılan bir modelin ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir. Bunda en büyük etken, BSC'nin pratik uygulamalardan elde edilen tecrübelerle sürekli gelişim geçirmesidir. (Lawrie ve Cobbold, 2004)

BSC'yi erken benimseyenlerin çoğu tasarlanması zor bir model olduğunu düşünmektedir. Sorunun en önemli kısmı, ölçütlerin sınıflandırılmasıyla ilgilidir. Temel bir mantıksal çerçeve olmadan yöneticilerin çoğu, hangi hedeflerin / ölçütlerin kurumsal performans takibinde kullanılacağı karmaşasını yaşamaktadır. Bunun için bir çözüm, seçim işini danışmanlara ya da işletme içindeki uzman bir ekibe delege etmektir.

1993'te Kaplan ve Norton, 1992 eserlerindeki "hedefler" tanımını açıklayan ve hissedarlar-finansal boyutun yetersizliğini kapatacak "stratejik amaçlar" kavramını ortaya koyan bir devam yazısı yazdılar. Dört boyuttaki performans ölçütlerinin her biri için belirlenen stratejik amaçlarla ölçütlerin ilişkilendirilmesi gerektiğini belirttiler. Strateji Haritaları ve/veya Stratejik Bağlantı Modellerinin (SBM) kullanılmaya başlanması ile 2. kuşak BSC başladı. Bu, yazarların 1999'da yayınladıkları kitapla, uygulamadaki yerini aldı.

Strateji Haritaları ve SBM'lerin kullanılmaya başlaması, yine de sorunları tam olarak gideremedi. Stratejik amaçların neler olduğu konusunda, uygulamacılara destek olarak yayınlanan kitaplar yeterli kapsamda değildi. Araştırmacılar bu soruna, önceleri Vizyon İfadesi (Vision Statement), daha sonra Hedef İfadesi (Destination Statement) adını verdikleri BSC'nin 3. kuşak elemanı ile çözüm getirdiler. Tablo 10 kamu sektörüne ait bir işletmenin (SG) Hedef İfadesini göstermektedir.

İlk olarak, Hedef İfadeleri, bir kalite kontrol testi ya da hedef belirleme sürecine yardımcı olmak için, ölçütler seçildikten ve SBM yaratıldıktan sonra oluşturulmaktaydı. Yöneticilerden, stratejik amaçların elde edilmesiyle işletmelerin nasıl olacağını tarif

etmeleri ve dokümanete etmeleri istendi. Aslında, yönetimin açık bir ifade ile “ne olmak istediğini” belirtmesi yeni bir fikir değildi, yeni olan bunu hedef belirleme sürecinde kullanmaktı.

Tablo 10. Hedef İfadesi (Destination Statement)

<p>Paydaş Beklentileri ve Finansal Kaynaklar</p> <p>P&F1 – SG toplam gelirini \$300M'a çıkaracaktır.</p> <p>P&F2 – SG gelirinin %70'i dış fonlardan sağlanacaktır.</p> <p>P&F3 – SG net %x kar elde edecektir.</p> <p>P&F4 – SG büyüme ve kar hedeflerini tutturabilmek için gerekli yatırım planını oluşturacaktır.</p> <p>P&F5 – SG çalışan başına karlılık oranını %x'e çıkaracaktır.</p>	<p>Dış İlişkiler</p> <p>Dİ1 – SG, DDC, Ticaret Fonları ve benzer konuda faaliyet gösteren diğer örgütlerle olan benchmark çalışmalarından faydalanacaktır.</p> <p>Dİ2 – SG temel pazarları belirlemiş ve buralarda ilk seçenek olmuştur.</p> <p>Dİ3 – Müşteriler ve tüketiciler SG'yi beklentilerini karşıladığımız için tercih etmektedir.</p> <p>Dİ4 – SG, temel tedarikçilerle kazan /kazan felsefesine dayalı esnek ilişki içindedir.</p>
<p>Örgüt ve Kültür</p> <p>Ö&K1 – Temel yeteneklerimiz dışındaki faaliyetlerimizi outsource ederiz.</p> <p>Ö&K2 – SG tüm organizasyonda yetki ve sorumlulukları mümkün olan en alt seviyeye kadar belirler.</p> <p>Ö&K3 – SG, çalışanlara fonksiyonel ve profesyonel vasıflar kazandıracak bir eğitim felsefesi benimser.</p> <p>Ö&K4 – SG, en kaliteli çalışanları çekmek ve bünyesinde barındırmak için cazip personel imkanlarına sahiptir.</p> <p>Ö&K5 – SG, en fazla dört hiyerarşik basamak içeren yalın, düz bir organizasyona sahiptir.</p>	<p>Süreçler ve Yeterlilikler</p> <p>S&Y1 – SG, gerekli olan en yeni teknoloji ve ihtiyaçları sağlayacak tek bir bütünlük planlama sistemine ve yönetime sahiptir.</p> <p>S&Y2 – SG, en güncel bilgi yönetim sistemine sahiptir, fiyatlandırma en hassas ve doğru biçimde yapılmaktadır.</p> <p>S&Y3 – SG, amaçlarına ulaşmak ve sürekli gelişmek için, sürekli iç ve dış benchmark imkanı sağlayan stratejilere sahiptir.</p> <p>S&Y4 – SG, stoklarındaki malzemeleri ve lojistik faaliyetlerini sürekli güncelleyen Bütünlük Kontrol Sistemine sahiptir.</p> <p>S&Y5 – Tüm ürünler ve proseslerimiz çevreye duyarlıdır ve CHE belgesine haizdir.</p>

Kaynak: Gavin ve Cobbold, Ian (2004). **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard**, 2GC Limited, UK

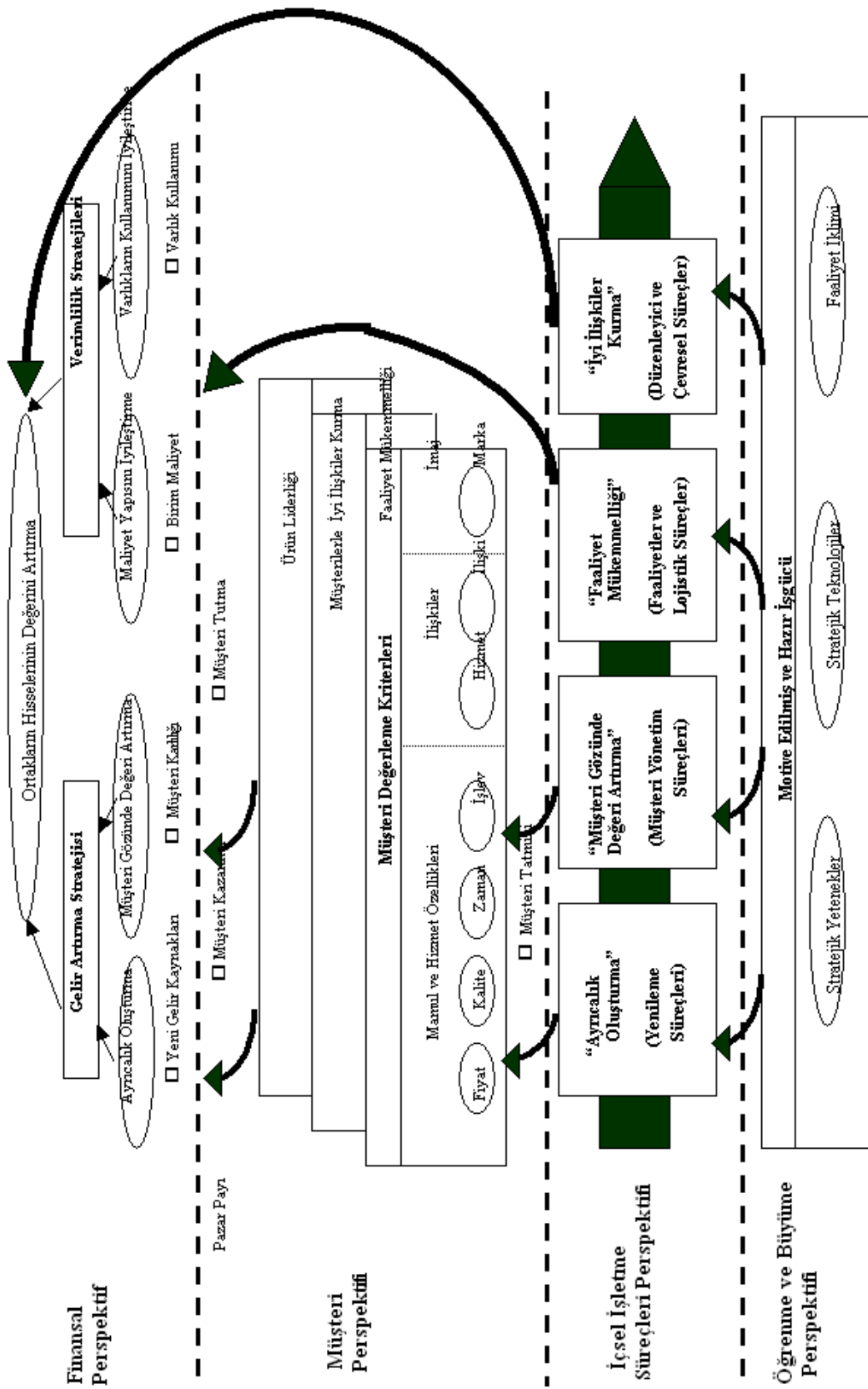
4.3. Strateji Haritası ve BSC Perspektifleri

Kaplan ve Norton, BSC'nin temel yaklaşımlarına dayanarak, finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu araç, işletmelere, stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.

Strateji haritası (Şekil 11), bir işletmenin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır (Kaplan ve Norton, 2001):

- ✓ İşletme ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- ✓ Kar artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- ✓ Müşterilere işletmeyle daha yüksek kar marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- ✓ Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- ✓ Büyüme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılan yatırımlar.

BSC yönteminde en önemli aşama, işletmenin vizyon ve misyonunun bir strateji haritasına yansıtılmasıdır. Strateji haritası, performansa ilişkin hedefleri ana hatlarıyla belirler. Stratejik hedefler BSC perspektiflerine göre sınıflandırılarak strateji haritasına yerleştirilir. Büyüme, karlılık ve risk yönetimine ilişkin hedefler finansal perspektifte bir araya getirilir. İşletmenin değer yaratma ve farklılaşma stratejileri müşteri perspektifinde toplanır. Müşteri ve hissedar tatmini yaratmada öncelikli süreçler ve bu süreçlerin iyileştirilmesine ilişkin hedefler içsel süreçler perspektifinde gösterilir. Değişim, yenilik ve büyüme destekleyen bir örgüt iklimi yaratılmasına ilişkin öncelikler ise öğrenme ve büyüme perspektifinde belirlenir.



Şekil 11. Balanced Scorecard Strateji Haritası

Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2000). “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, September

Strateji haritası işletmenin ana hedefine nasıl ulaşacağını gösteren bir plan olarak yukarıdan aşağı doğru biçimlendirilir. İşletmenin misyonundan yola çıkarak stratejik vizyonu oluşturulur ve buna ulaşmak için, en tepede nihai hedef olmak üzere gerçekleştirilmesi gereken performans hedefleri haritaya yerleştirilir (Kaplan ve Norton, 2001).

Strateji haritasının oluşturulmasının ardından hedeflere ilişkin spesifik ölçütler geliştirilir. BSC ölçütleri tüm işletme birimlerini ve örgüt katmanlarını kapsayacak ve birbirleriyle ilişkilendirecek şekilde belirlenmelidir. Böylece farklı düzeylerdeki çalışanlar ve faaliyet birimleri arasında ortak bir dil oluşturulması ve tüm çalışanların stratejik hedeflere uyumluluğunun ölçülebilmesi mümkün hale gelecektir. BSC, genel olarak stratejik ölçümleri aşağıdakilerden birine göre gruplandırır (Niven, 2005):

Çıktı veya Girdi Ölçütleri: Çıktı ölçütleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçütlere artçı göstergeler (lagging) denmektedir. Girdi ölçütleri ise (stok devir hızı gibi) öncül göstergelerdir (leading). Bu ölçütler, sonucu (veya çıktıyı) nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir.

Finansal ve Finansal Olmayan Ölçütler: Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, kar marjı gibi finansal ölçütler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirememiştir.

İçsel ve Dışsal Ölçütler: İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçütler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçütler arasında denge sağlaması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçütü de dikkate almalıdır. İçsel ölçütler; işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken (örneğin; bir işletmenin içsel stratejisine uygun olarak hata oranlarını azaltmış olması), dışsal ölçütler düşük performansı (işletmenin borsada hisse senetlerinin fiyatındaki düşme) gösterirler. Buna göre, içsel ölçütlere bakıldığında işletmenin başarılı, ancak dışsal ölçütlere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, BSC kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve artçı göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçütleri arasındaki “denge”yi yansıtmaktadır. Strateji haritasının temelini teşkil eden BSC'nin dört perspektifi aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

4.3.1. Finansal Perspektif

BSC'de işletmenin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef BSC'de yer alan bütün diğer perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer perspektif çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir.

Finansal Perspektif, işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanıyor ise faaliyet sonucunun (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir. Kar amaçlı işletmelerin tipik amacı, işletme ortaklarının hisselerinin değerini artırmaktır. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile artırır: Gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi; yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise; satışların; mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır: Bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmaktır.

4.3.2. Müşteri Perspektifi

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

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar.

İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği (operational excellence; Örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin; Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda), ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar.

Faaliyet Mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun, yani kişiye özel olması gerekir. Ürün Liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar.

4.3.3. İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi

Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak, müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Meyer, 2003):

- ✓ Ayrıcalık Oluşturma; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.
- ✓ İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma; mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.

- ✓ Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi; arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklarından yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.
- ✓ İyi Bir İşletme Üyesi Olma; dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

4.3.4.Öğrenme ve Büyüme Perspektifi

BSC'nin son perspektifi her işletmenin stratejisinde temel teşkil eden öğrenme ve büyüme perspektifidir. Bu perspektifte işletme yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, iş gören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar, bir işletmenin önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji haritası, sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve sağlamanın ötesinde, işletmenin BSC'lerinde bulunan hataların ortaya çıkarılmasını da sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır.

4.4. BSC Tasarımı ve Hedef Belirleme

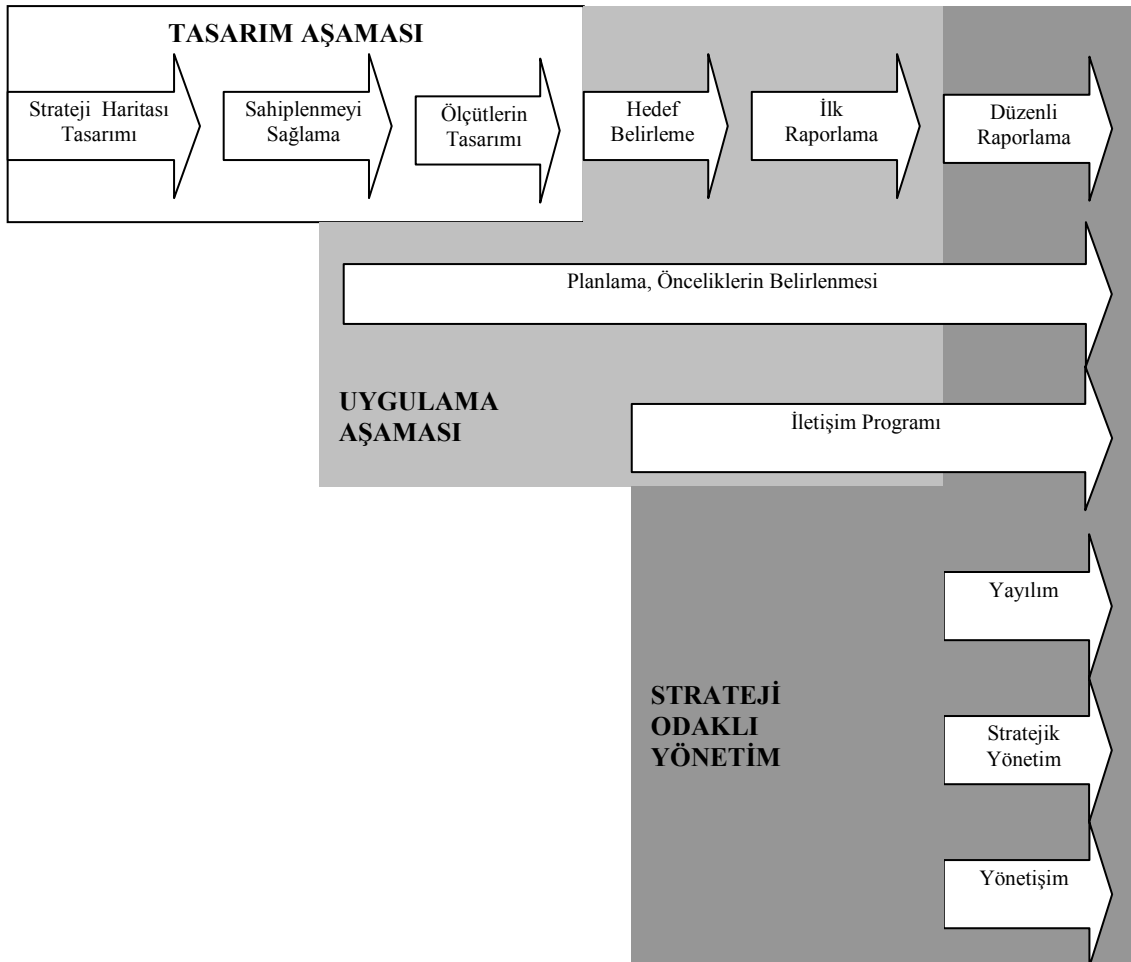
Her işletmenin kendine özel şartları vardır ve her işletme BSC oluşturmak için kendine has bir yoldan ilerlemeyi isteyebilir. Yine de eksiksiz bir BSC oluşturma yönteminin nasıl olması gerektiği hakkında aşağıda gerekli bilgiler verilmektedir.

BSC uygulama aşamaları aşağıdaki Şekil 12'de verilmektedir. Buradan da görülebileceği gibi ilk adımı strateji haritalarının hazırlanmasıdır. Bundan sonra, çalışanlar arasında uygulamayı yaygınlaştırmak ve benimsemelerini sağlamak gelmektedir. Bunun için her BSC boyutu için kendi etkilerini görebilmeleri sağlanır. Kendi faaliyet alanları için geliştirecekleri ortak, standart bir ölçüt sistematığının kullanılması gerekmektedir. Tasarım aşamasından sonraki uygulama aşamasında, öncelik hedeflerin belirlenmesidir. Burada izlenebilecek yöntemlerden bazıları şunlardır (Stroudwater, 2006):

- ✓ Tarihsel eğilim (geçmiş değerlerin analizi)
- ✓ Gerçekleşen maliyet üstüne ilaveler/azaltmalar

- ✓ Kıyaslama (benchmark)
- ✓ Stratejik hedefler
- ✓ Deneysel hedefler

Planlama ve önceliklerin belirlenmesi aşamasında stratejilerin gerçekleştirilmesi için gerekli ön koşullar tanımlanmaktadır. Bunların tüm perspektiflere ait performans ölçütleri ile ilişkileri de tanımlanmalıdır. Bu aşamada ekipler bazında her bir öncelik için sorumlular da belirlenir. İletişim programında çıktılar kadar süre ile ilgili iletişim de göz önünde bulundurulmalıdır. BSC programının ana hatları, BSC geliştirme süreci ve bu sürecin tüm içeriği stratejiler bağlamında tüm çalışanlara aktarılmalıdır.



Şekil 12. BSC için Gerekli Uygulama Aşamaları

Kaynak: Stroudwater (2006). **Creating Long Term Value through the Balanced Scorecard**, Stroudwater Associates Inc.

BSC'nin uzun dönemli strateji odaklı yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için dört şartın yerine getirilmesi gereklidir (Kaplan ve Norton, 1996b):

- ✓ Büyük (zor) hedefler belirleyin: Yöneticiler tüm çalışanların kabul edeceği ve katılacağı ölçülerle ilgili olarak büyük hedefler belirlemelidir. BSC'de yer alan neden-sonuç ilişkileri en çok önem verilen sonuç göstergeleri özellikle de finansal ve müşteri göstergelerinde üstün performans elde etmeyi sağlayacak önemli etkenlerin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.
- ✓ Stratejik uygulamaları belirleyin ve açıklayın: BSC ölçütleri ile belirlenen büyük çaplı hedefler ve bu ölçütlere ilişkin mevcut performans seviyeleri arasındaki fark, yöneticilerin aradaki farkı kapatmak için hangi sermaye yatırımlarına ve uygulamalara öncelik verilmesi gerektiğini belirlemelerine yardımcı olur.
- ✓ Önemli ortak iş girişimlerini belirleyin: Yöneticiler, diğer işletme birimlerinin veya ana işletmenin stratejik amaçlarına fayda sağlayacak girişimlerin neler olduğunu belirlemelidirler.
- ✓ Bütçelerle bağlantı kurun: Yöneticiler üç ila beş yıllık stratejik planlar ile bir sonraki yılın zorunlu olmayan giderleri ve bütçe hedefleri arasında bağlantı kurmalıdır.

Yukarıdaki ilk şart, yüksek hedefler belirleme, BSC'a en büyük etkiyi yapar ve bu kurumsal değişimi yönlendirmek amacıyla kullanıldığında görülür. Yöneticiler değişiklik gereksinimlerini açıklayabilmek için BSC ölçütleri ile ilgili üç veya beş yıllık hedefler belirlemelidir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, işletmede istenen değişikliği sağlayacaktır. Hedefler işletme performansında bir ayrımı, bir devamsızlığı temsil etmelidir. Örneğin, işletme birimi halka açık bir işletmeyse, hedeflerin gerçekleştirilmesi hisse senetleri değerinin iki katına veya daha fazlasına çıkmasına yol açmalıdır.

Stratejik amaçlar üstünde fikir birliğine varılması ile başlayan BSC hedef belirleme sürecinde, önce üst düzey yöneticiler ile çalıştaylar düzenlenir. BSC proje sorumlusunun koordinasyonunda yapılan çalıştayda tüm perspektifler için gerekli hedef ve ölçütler seçilmeye/bulunmaya çalışılır ve bunlar önem sırasına koyulur. Bunların gerçekleştirilmesi için çözümlenmesi gereken konuların neler olduğu da tanımlanır. Aynı zamanda, öncelikli hedeflerin gerçekten işletme stratejisini yansıtıp yansıtmadığı

ve BSC'nin dört boyutunda yer alan hedeflerin birbirlerine neden-sonuç ilişkileri ile bağlantılı olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Çalıştay sonunda, her perspektif için üç veya dört tane stratejik hedef belirlenmiş, her hedefin detaylı bir açıklaması yapılmış ve bu hedeflerde yer verilebilecek ölçütlerin listesi hazırlanmış olacaktır (Kaplan ve Norton, 1996b)

4.4.1. Ölçütlerin Seçilmesi ve Tasarımı

Proje sorumlusu, farklı birimlerle toplantılar ve çalışmalar yapar. Bu toplantılar sırasında gruplar dört temel işlevi gerçekleştirmeye çalışır (Kaplan ve Norton, 1996b):

1. Stratejik hedeflerin ifade edilme tarzında, önce yapılan çalıştaylarda ortaya konulan düşünceler doğrultusunda ayarlamalar ve düzeltmeler yapmak.
2. Her hedefin amacını en iyi yansıtan ölçü veya ölçütleri belirlemek.
3. Önerilen her ölçüt için gerekli bilgi kaynaklarının ve bu bilgiye ulaşmak için yapılması gereken faaliyetleri belirlemek.
4. Her perspektif için, ölçütler arasındaki temel ilişkileri ve ayrıca BSC'da yer alan diğer perspektiflerle olan ilişkileri belirlemek. Strateji haritasını hazırlamak.

BSC'de yer alacak özel ölçütler seçmenin temel amacı, stratejiyi en iyi ifade edecek ölçüleri belirlemektir. Her strateji tek ve benzersiz olduğundan, her BSC da tek ve benzersiz olmalıdır. Ancak hemen hemen tüm BSC'larda görülebilecek bazı temel sonuç ölçütleri mevcuttur:

Finans: Yatırımın karlılığı, ekonomik katma değer, karlılık, gelir artışı, vb.

Müşteri: Pazar payı, müşteri kazanma, devamlılığı, karlılığı, memnuniyeti, vb.

Öğrenme ve Gelişme: Çalışanların memnuniyeti, sürekliliği, üretkenliği, vb.

4.5. BSC Uygulaması İle İlgili Örnekler

Dünyanın en büyük aydınlatma üreticisi olan General Electric (GE), Avrupa'nın birçok ülkesinde 20,000' den fazla türde lamba üreterek aydınlatma sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Sektöründe küresel liderliği elinde bulunduran GE'nin Aydınlatma Grubu -90'lı yıllara gelindiğinde deniz aşırı piyasalardaki üstünlüğünü özellikle Osram'a kaptırmamak için rekabete girişti. Girdiği yoğun rekabette, başarıya

BSC yardımıyla ulaşmıştır. Çapraz fonksiyonel esasa göre birbirine entegre olmuş departmanlar ve takımlar hedeflerini belirlerken ve stratejik planlarını yaparlarken BSC'yi kullanmışlardır.

Tablo 11’de verilen GE’nin BSC Sisteminde GE’de yukarıdan aşağıya kurumsal hedeflerin nasıl görev ve sorumluluklarla ve stratejilerle ilişkilendirildiğini görüyoruz. İşletme Scorecard’ında finansal ölçütlerde yer alan “karlılıkta 1 numara olmak” hedefi, çalışanların Scorecard’ında maliyetleri ve kayıpları azaltmak olarak etki ediyor.

Tablo 11. General Electric (GE) 1995 BSC’ı

	MÜŞTERİ TATMİNİ ÖLÇÜTLERİ	FİNANSAL ÖLÇÜTLER	İÇSEL İŞLETME SÜREÇLERİ ÖLÇÜTLERİ	ÖĞRENME VE BÜYÜME ÖLÇÜTLERİ
İşletme Scorecard’ı	Müşteri Tatmini %95; aynı anda küresel büyüme	Satışlarda 1 veya 2 numara olmak	Stok devir hızını artırmak, süreç geliştirmek	Yeni ürün geliştirmek
Aydınlatma Grubunun Scorecard’ı	Müşteri Tatmini %95; aynı zamanda deniz ötesi satışlar %70	Satışlarda ya da karlılıkta 1 numara olmak; çalışma sermayesini azaltmak; toplam üretim maliyetini %5 azaltmak	Stok devir hızını 10 katına çıkarmak; süreç geliştirmek	Yeni ürün geliştirmek (her 5 yılda 25 adet)
Kuzey Amerika Ürün Departmanının Scorecard’ı	Müşteri Tatmini %95 aynı zamanda Müşteriye servis hızlandırılması; Sıfır stok; Üründe kalite	Toplam üretim maliyetini %5 azaltmak; Düşük stok seviyeleri	Stok devir hızını 10 katına çıkarmak; süreç geliştirmek	Canlılık: Yeni ürünlerde satışların %25’i; ürün tasarımları geliştirmek
İmalathane Scorecard’ı	Müşteriye hizmet hızı (dışsal) doluluk oranı %95; Müşteri şikayetleri (her milyon müşteriden gelen şikayet sayısı) alan araştırması sonucu	Toplam üretim maliyetini %5 azaltmak; direkt ilk madde malzemenin ürüne dönme yüzdesi; işçi verimliliği; paketleme; stok seviyelerini azaltma	Stok devir hızını 10 katına çıkarmak; süreç geliştirmek; kalite (her milyonda kusurlu mamul sayısı) donatım hızı, kaliteli malzeme girişi, eğitim, montaj sürecindeki iş; malzeme zaman kaybı, fazla mesai, üretim oranları	
İşçi Scorecard’ı	Müşteriye hizmet hızı (içsel)	İlk madde malzeme maliyetlerini azaltma, (fire) ve fazla mesai, verimliliği artırma, üretim oranları	Montaj süresini azaltmak, az miktarda lehim, kırık/çatlak ampul miktarı, eğri baz miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı	

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

İlk olarak 2005 yılına kadar işletmenin, deniz aşırı pazar payı hedefi % 70; müşteriye zamanında hizmet, toplam üretim maliyetinin hedeflenenden % 5 daha fazla çıkmasından dolayı lamba üretim maliyetinin düşürülmesi gibi stratejik amaçları belirlenmiştir. Daha sonra grupların, bölümlerin, imalathanelerin (fabrika) ve son olarak çalışanların Scorecard'ları oluşturulmuştur. Üretimde, hız, kalite ve maliyet dikkate alınırken; pazarlama, mühendislik ve Ar-Ge bölümlerinin önemi vurgulanmış; yeni ürün planlama ve geliştirme oranlarının artırılma sorumlulukları bu bölümlere verilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda müşteri tatmini, ürün kalitesi, servis hızı gibi konularda hedeflenen seviyelere yaklaşmıştır.

Tablo 12. GE Aydınlatma Grubu 2005 BSC'ı

	STRATEJİK AMAÇ	ÖLÇÜTLER	HEDEFLER
Finansal Perspektif	Hisse değerini artırmak	Karlılık (sektörde 1 numara olmak)	20 milyon \$
		Gelir artışı	% 6
Müşteri Perspektifi	Müşteri memnuniyetini artırmak	Müşteri memnuniyet anketi	% 95
	Pazar payını artırmak	Deniz aşırı pazar payı	% 70
		Yeni müşteriler	6 yeni bayi
İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi	Üretim yeterliliklerini artırmak	Proseslerde otomatik kontrol donanımı	% 85
	Üretim kalite ve verimliliğini artırmak	Randıman	% 98
	Teslim sürelerini azaltmak	Sipariş teslim süresi	20 gün
	Stok maliyetlerini azaltmak	Stok devir hızını artırmak	10 kat
Öğrenme ve Büyüme Perspektifi	Yeni ürünler geliştirmek	Yeni ürün sayısı	25 adet
	Proses becerilerini geliştirmek	Proses ve kalite yönetiminde eğitilen personel oranı	% 93
	Bilgi sistem yeterliliklerini geliştirmek	Gerçek zamanlı geri bildirimine sahip üretim prosesleri oranı	% 80
	Üretim proseslerini iyileştirmek	Proses kontrolünde yapılan iyileştirmeler	5 adet

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

İşletme bünyesindeki bir fabrikada yapılan incelemeler sonucunda ilk malzeme firelerinin (shrinkage) dört faktörden kaynaklandığı ortaya koyulmuştur. Bunlar:

- ✓ Hızlı yapalım derken hammaddeyi kontrol edememe,
- ✓ Kaliteli ilk madde malzeme girdisinin sağlanamamasından dolayı kusurlu (defective) ampul üretim yüzdesinin artması,
- ✓ İmalathane çalışanlarının tecrübe ve eğitim eksikliği,
- ✓ Lamba montaj sürecinde kontrolün zayıf olmasıdır.

Tablo 12’de verilen GE Aydınlatma Grubunun BSC uygulamalarında, her dört perspektif için oluşturulan amaçlar, ölçütler, ve mevcut ve planlanan performans değerlerini inceleyelim. Bu tabloda GE firmasının stratejik amaçlarının BSC’nin 4 perspektifine göre ölçütlere aktarılması yapılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken her bir ölçüt için yapılması gereken faaliyetlerin tanımlanmasıdır. Örnek vermek gerekirse; “Üretim yeterliliklerini artırmak” hedefi için aşağıdaki faaliyetler tanımlanabilir:

- ✓ Gelişmiş proses kontrol sistemleri için Ar-Ge ekipleri oluşturulması.
- ✓ Neden-sonuç ilişkileri kullanarak, problemlerde kök neden çalışmaları yapmak.
- ✓ İstatistiksel proses kontrol çalışmaları yapmak.

Tablo 13. Bristol M. Güvenlik/Çevre Birimi. Performans Hedefleri ve Ölçütleri

Finansal	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve Büyüme
<ul style="list-style-type: none"> - Harcama tasarrufları - Kazaların azaltılmasıyla sağlanan tasarruf - PLC revizyonlarından elde edilen tasarruf - Yatırım harcamalarında bütçeye uyum - Kurtarma harcamaları - Sağlık ve çevre dostu ürünlerin satışı - Gelirler 	<ul style="list-style-type: none"> - Dış müşteri desteği - Ürün güvenliği - Tüketim sonrası atık yönetimi - Tüketici eğitimi - Dağıtılan ürün güvenlik broşürü sayısı - Ürün bağışları/promosyonlar - İyi müşterilere ödüller 	<ul style="list-style-type: none"> - Çevresel performans - Su kullanımı - Ambalaj kullanımı azaltımı - Geri dönüştürülen solvent yüzdesi - Enerji kullanımı - Ortaya çıkarılan tehlikeli atık - Gözden geçirilen tedarikçi sayısı - Ceza sayısı - Çalışan performansı - İş kazası kaynaklı hastalık / sakatlık 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışan uygulamaları - Eğitim saatleri - Ergonomik gözden geçirmeler - Çeşitlilik - En iyi uygulamaların transferi - ISO 14001 sertifikasyonu - Ürün yaşam dönemi gözden geçirmeleri

Kaynak: Zingales, F. ve Hockerts, K. (2003). **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Center for the Management of Environmental Resources

İlaç sektörünün öncü işletmelerinden olan Bristol Myers Squibb işletmesinin İş Güvenliği, Sağlığı ve Çevre Biriminin BSC'ı Tablo 13'de verilmektedir. Bu birimin BSC'ı işletmenin genel BSC'ından bağımsızdır, bu durum doğal olarak bütünleşme sorununu gündeme getirmektedir. Bu BSC'ın geçerliliğini ve etkinliğini genel içindeki yerini görmeden belirlemek mümkün değildir. Yine de bu konuda yapılan nadir çalışmalardan biri olduğundan burada verilmektedir (Zingales ve Hockerts, 2003).

Aynı sektörde faaliyet gösteren Danimarka menşeli Novo Nordisk yıllık 900 milyon Euro satış cirosuna sahiptir. Çalışanların ve araştırma / geliştirme faaliyetlerine büyük yatırımlar yapmaktadırlar. Tablo 14'te verilen Novo Nordisk'in kurumsal BSC'ında Bristol Myers Squibb'in aksine sosyal ve çevresel ölçütler de örgüt kültürünün bir sonucu olarak yer almaktadır.

Tablo 14. Novo Nordisk BSC 2002.

Müşteriler ve Toplum	Finans
<ul style="list-style-type: none"> - Stratejik ürünlerin tüm potansiyelini ortaya çıkarma - Pazar payını artırma - ABD ve Japonya iş planlarının başarılı bir şekilde uygulanması - Üst seviyede müşteri memnuniyeti yaratma - Sosyal, çevresel ve etiksel performansın geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Operasyon karının artırılması - Yatırımların geri dönüş oranının iyileştirilmesi - Kar marjının artırılması - Nakit/Gelir oranının artırılması
İş Süreçleri	İnsan ve Organizasyon
<ul style="list-style-type: none"> - Kalite ve verimlilikte üst düzey gelişim - Rekabetçi ürün geliştirme portföyü - GP segmentinde yeni ürün tasarımları - Tüm iş süreçlerinde kalite yönetimi odağını yerleştirme - Yatırım portföyünü zamanında ve verimli şekilde gerçekleştirme - Stratejileri destekleyen bilgi sistemlerinin etkin kullanımını sağlama 	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri İlişkileri - Kazanma kültürü - En iyileri çekme ve onları barındırma - İnsanları geliştirme - Sosyal Sorumluluk

Kaynak: Zingales, F. ve Hockerts, K. (2003). **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Center for the Management of Environmental Resources

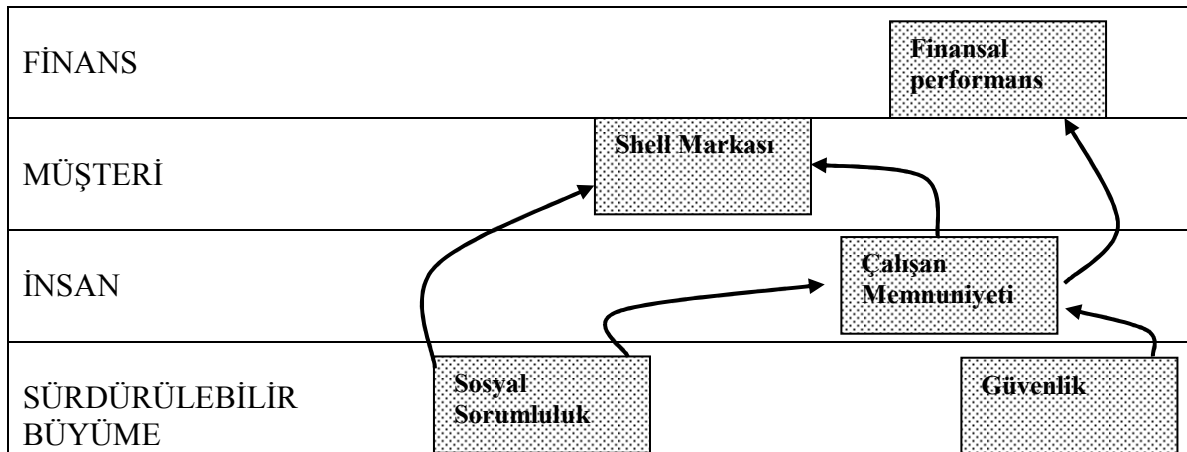
Novo Nordisk BSC'ını daha iyi anlamak için "İnsan ve Organizasyon" perspektifleri için tanımladıkları performans hedeflerini, ölçütlerini ve kritik başarı faktörleri de örnek olarak aşağıda Tablo 15'de verilmektedir:

Tablo 15. Novo Nordisk BSC'ındaki (2002) Performans Ölçütleri.

Hedef	Kritik başarı faktörü	Performans Ölçütü	Gösterge	Sorumlu
- En iyileri çekme ve onları barındırma	Çalışanlarımızın yüksek birikimi rekabet avantajı yaratacak ve yüksek bilgi seviyemizi temin edecektir	Belirli birimlerde istenmeyen işten ayrılmaların azaltılması	1%	X
- İnsanları geliştirme	Yöneticiler için çalışanların gelişimi temel amaçların başında gelir	Yöneticilerin bireysel hedef olarak aldığı çalışanların gelişimi programı sayısı	2	Y
- Müşteri İlişkileri	Sürdürülebilir iş sonuçları için müşteri ilişkilerini geliştirmek şarttır	Hastalar ve çalışanlar arasındaki diyalog sayısı		
- Kazanma kültürü	Zor hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli azmi sağlayacak kazanma kültürümüzdür	Takım hedefi sayısı		
- Sosyal Sorumluluk	Tüm işletme içinde çalışanlara fırsat eşitliği yaratma.	Eşit fırsatlar yaratma planı sayısı		

Kaynak: Zingales, F. ve Hockerts, K. (2003). **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Center for the Management of Enviromental Resources

Hollanda menşeli çokuluslu bir petrol işletmesi olan Shell'in BSC'ında perspektiflerin, alışıldandan farklı, çok daha basit ve anlaşılır olduğu göze çarpmaktadır. Strateji haritası üstünde bunu nasıl ilişkilendirdikleri Şekil 13'te verilmektedir.



Şekil 13. Shell Strateji Haritası

Kaynak: Zingales, F. ve Hockerts, K. (2003). **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Center for the Management of Enviromental Resources

5. PERFORMANS PRİZMASI (The Performance Prism - PP)

Performans Prizması (PP) performans ölçümlerine – büyük önem taşıyan doğru hedeflerin / ölçütlerin belirlenmesi sürecinde – yardım etmek için tasarlanan ikinci nesil bir performans ölçüm yöntemidir. Kar amaçlı olsun ya da olmasın çok farklı sektörlerdeki değişik işletmelerin temel iş süreçlerindeki ihtiyaçlarına cevap verebilecek kapsamlı bir modeldir. Açık bir şekilde kritik sorular yönelterek, yöneticilerin, ölçütler arasındaki bağlantıları daha iyi düşünmelerini sağlamaktadır.

Performans ölçümüne ve yönetimine olan ilgi son zamanlarda son derece artmıştır. BSC, Mükemmellik Modeli, Kalite Maliyetleri ve Rekabetçi Kıyaslama (benchmarking) gibi çok çeşitli model ve yöntem birçok işletme tarafından sahiplenilmiş, birçoğu konu ile ilgili hizmet veren danışmanlara büyük gelirler yaratmış, ancak işletmelere başarı sağlamada aynı başarıyı gösterememiştir. Burada bir paradoks yatmaktadır. Nasıl bu kadar çok, farklı ve performansın çeşitli yönlerini ele alan performans yönetim modeli bulunabilmektedir? Hemen hemen hepsi kendi yönteminin eşsiz ve çok kapsamlı olduğunu iddia etmektedir.

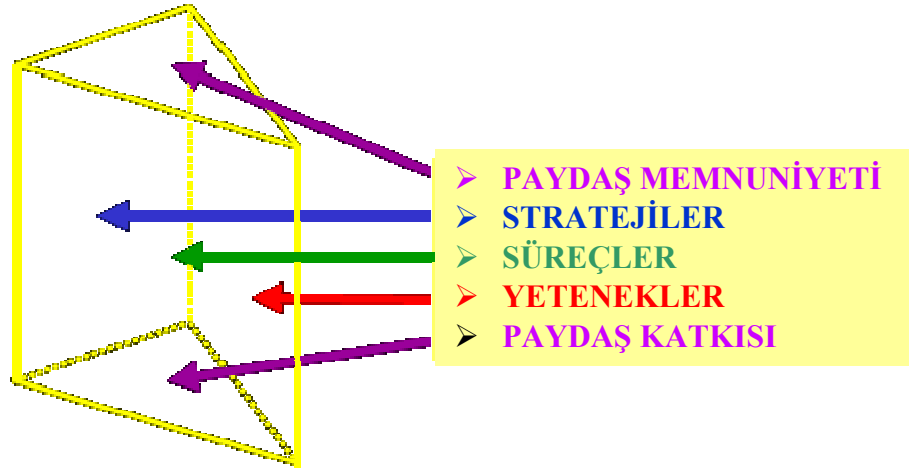
Dört perspektifiyle Balanced Scorecard, finansa (hissedarlara), müşterilere, iç süreçlere ve yenilikçilik ve öğrenmeye odaklanmaktadır. Ancak tedarikçiler ve çalışanlar gibi diğer paydaşların önemi ihmal edilmektedir. Mükemmellik Modeli, sadece kolayca ölçülebilen sonuçları birleştirir, (kolayca) ölçülemeyenlerle ilgilenmez. Aktivite tabanlı maliyetlendirme ve kalite maliyetleri, sadece, süreçlerin içerisinde zaten var olan, maliyet etkenlerinin tanımlanması (değer yaratan/yaratmayan ve hatalar/uygunsuzluklar) ve kontrolleri üzerine odaklanırlar. Bu yöntemler, hissedarların, çalışanların ve müşterilerin görüşleri gibi performansın diğer perspektiflerine karşı ilgisiz kalırlar. Benchmarking ise, en iyi uygulamalar ve rakipler gibi sadece dış perspektiflere yöneltilir. Ancak bu uygulama, süregelen bir performans yönetim sisteminden ziyade, daha çok iyileştirme imkanları yaratmada kullanılabilir (Neely ve Adams, 2002).

Bu kadar farklı, performansın çeşitli perspektifleriyle ilgilenen yöntemlerin nasıl aynı anda kullanılabilirliğinin geçerli tek bir cevabı vardır: Hepsi işletmeye değer katmaktadır. Hepsi performansın farklı boyutlarıyla ilgili katkılar sağlamaktadır. İşte bu noktada, performansın, birçok perspektiften oluşan ve her perspektifin işletmeler için

vazgeçilmez araçlara sahip, çok yüzlü/yönlü bir kavram olduğunu görmekteyiz. Performans Prizması (The Performance Prism) tüm bu geçerli modellerin yerini alabilecek performansın tüm yönlerini içeren üç boyutlu bir modeldir (Neely, 2001).

Performans Prizması, Cranfield yönetim okulundan Andy Neely ve Andersen Danışmanlık işletmesinden Chris Adams'ın 2001 yılında geliştirdiği yeni bir performans yönetim modelidir.

Şekil 14'te verilen PP, birbiriyle ilgisi olan beş yüzden (facet) oluşmaktadır. Üst ve alt yüzler, Paydaş Memnuniyeti ve Paydaş Katkısı'dır. Üç kenar yüzey sırasıyla, Stratejiler, Süreçler ve Yetenekler'dir. İlk yüz (görünüm) – Paydaş Memnuniyeti (Stakeholder Satisfaction) – “Paydaşlarımız kimlerdir, ne ister ve neye gereksinirler?” sorusunu sorar. Bu yüz, BSC'nin hissedar ve müşteriden oluşan paydaş kapsamından çok daha geniş anlam içermektedir. BSC'de çalışanlar, tedarikçiler, araçlar, düzenleyiciler, yerel toplum ve baskı unsurları gibi diğer birçok paydaştan bahsedilmemektedir. Ancak tüm bu taraflar, işletmenin başarısı ve performansı üstünde çok önemli etki gücüne sahiptir.



Şekil 14. Performans Prizmasının Beş Yüzü

Kaynak: Neely, A. (2001). *The Performance Prism in Action*, Measuring Business Excellence, 5(2)

PP'nin ikinci yüzü Stratejilere odaklanmaktadır. Geleneksel olarak, performans ölçütlerinin stratejiden türetilmesi gerektiği söylenir, aslında bu doğru değildir. Bir organizasyonun bir stratejiye sahip olmasının tek nedeni, bir kısım paydaş için değer

yaratmaktır. Bu nedenle başlangıç noktası “Paydaşlarımız kimlerdir, ne ister ve neye gereksinirler?” olmalıdır. Ancak bu sorulara cevap verildikten sonra, paydaşların istek ve ihtiyaçlarını sağlamak için hangi stratejilerin benimseneceğine karar verilebilir. Bu yüzden, prizmanın ikinci yüzü – “Paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz stratejiler nelerdir?” sorusunu yöneltir.

PP’nin üçüncü yüzü –Süreçler- “Stratejilerimizi izlemek için uygulamaya almamız gereken süreçlerimiz nelerdir?” sorusuna cevap arar. Burada bahsedilen süreçler organizasyonların çoğunda desteklenen genel kabul görmüş yeni ürün ve hizmet geliştirme, talep yaratma, talepleri karşılama, organizasyonu yönetme gibi jenerik iş süreçleridir. Tüm bu süreçler için, yönetimin belirli ölçütler geliştirmesi ve bunlarla ilgili gerekli soruları sorması mümkün olmalıdır. Örneğin, operasyondan sorumlu bir yönetici, “İşletmemizin talep karşılama süreci etkin ve verimli çalışmakta mıdır?” ve “Eğer değilse, bu verimsizlik ve etkinsizliğin nedeni/alt nedenleri nelerdir?” diye sorması gerekebilir. Diğer tüm süreçler için de buna benzer sorular yöneltilebilir.

PP’nin dördüncü yüzü –Yeterlilikler (Yetenekler)- belki de en az anlaşılmalıdır. Yetenekler, göreceli olarak yeni ancak çok önemli bir yönetim kavramıdır. Yetenekler, şimdi ve gelecekte organizasyonun iş süreçlerinin yürütülmesine hep birlikte araç olan insanların, uygulamaların, teknolojilerin ve altyapının birleşimidir. Organizasyonun rekabet gücünü yaratan en temel yapı elemanlarıdır. Doğru insan, uygulama, teknoloji ve altyapı olmadan, süreçleri geliştirmek ve yürütmek imkansızdır. Prizmanın bu görünümü ile ilgili soru “Süreçlerimi yürütmek için ihtiyaç duyduğumuz yeterlilikler nelerdir?”. Ancak bu sorunun cevaplanması ile süreçlerin başarıyla sürdürülmesini sağlayacak ölçütleri tanımlayabiliriz.

PP’nin beşinci ve son yüzü, Paydaş Katkısı’dır. Bu yüz, organizasyonların sadece paydaşlar için değer yaratması için değil, aynı zamanda paydaşlarla beraber organizasyona katkı sağlayacak işbirliklerine girmeleri gerektiği gerçeğine dayanılarak ayrı bir eleman olarak eklenmiştir. Organizasyon ve paydaşlar arasındaki bu ortak yaşam ilişkisi her tür paydaş –tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, ortaklıklar, yatırımcılar, toplum, vs.- için geçerlidir. Diğer tüm hedef belirleme yöntemlerinde organizasyon ve paydaşlar arasındaki bu iki taraflı ilişki göz ardı edilmektedir. Bu, Performans Prizmasının en kritik ve emsalsiz özelliğidir (Neely ve Adams, 2002).

PP'nın birbirleriyle ilişkili beş yüzü, başarı için gerekli olan önemli bir alanı işaret eder. Her birine verilecek olan ağırlık ilgili stratejik hedefe göre değişecektir (maliyet azaltma, marka geliştirme, vs.). PP'nın farklı yüzleriyle ilgili sorular sırasıyla şunlardır (Neely, 2001):

- ✓ Paydaşlarımız kimlerdir ve bizden ne bekler, ne isterler?
- ✓ Paydaşlarımızın bu beklentilerini karşılamak için benimsememiz gereken stratejiler nelerdir?
- ✓ Bu stratejilerimizi gerçekleştirebilmek için hangi süreçlere sahip olmalıyız?
- ✓ Bu süreçleri işletebilmek, koruyabilmek ve geliştirebilmek için hangi yeteneklere gereksinim duyarız?
- ✓ Bu yeteneklerimizi korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan taleplerimiz nelerdir?

5.1. Paydaş Memnuniyeti

PP'nin ilk yüzü, "Önemli paydaşlarımız kimlerdir ve ne isterler?" diye sorar. BSC'nin da ele aldığı hissedar ve müşterilerin yanı sıra; tedarikçiler, ortaklar, araçlar, düzenleyiciler, sivil toplum örgütleri, baskı grupları da kurumsal performans ve işletmenin başarısı üstünde önemli etkiye sahiptirler.

Günümüzde işletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmeleri, temel paydaşlarının kimler olduğunu ve ne istediklerini bilmelerine bağlıdır. Bu paydaşlara gerekli değer yaratılması için hangi stratejilerin izleneceğinin tanımlanması gerekmektedir. Bu stratejileri uygularken, hangi süreçlere ihtiyaç duyulacağı ve bu süreçleri gerçekleştirmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulacağı da önceden tanımlanacaktır. En önemlisi, işletmenin paydaşlarından ne istediğidir: Çalışan sadakati, müşteri karlılığı, uzun dönemli yatırım, vs. Böylelikle yüksek performans için açıkça ne gerektiği herkes için tanımlanmış olacaktır.

5.1.1. Paydaşların Önemi ve Stratejiyle İlişkisi

Performans yönetimi ve hedef belirleme ile ilgili yazılanlara ve verilen konferanslara baktığımızda, çoğunlukla "hedeflerinizi stratejinizden türetin"

denilmektedir. Kimse bu ifadeyi sorgulamaz, ancak hedefleri stratejiden türetmek, temel olarak performans ölçümünün ve stratejinin rolünün yanlış anlaşılmasıdır. Performans ölçütleri, insanlara gitmek istedikleri yönde olup olmadıkları hakkında bilgi verir, yöneticilere ulaşmayı istedikleri hedeflerin gerçekleşmesi hakkında yardımcı olurlar. Ancak strateji, hedeflerle (ulaşılması istenilen yer) ile ilgili değildir. Strateji, ulaşılması istenilen yere nasıl ulaşılacağını bize gösterir.

İşletmeler, belirli stratejileri, belirli hedeflere ulaşmak için benimserler. Örneğin, internet üzerinden kitap perakendecisi, Amazon.com, sırf ürün portföyünü artırmak için, CD, oyuncak, ev ürünleri satışlarına girmemiştir. E-ticaret ve operasyonel uzmanlıklarını (temel süreç ve yeteneklerini) kullanarak satış gelirlerini ve böylelikle hissedar getirilerini artırmak için kitap dışındaki ürünlerin satışına girmişlerdir. CD ve diğer ürün gruplarına girme stratejisi, bu hedeflerine ulaşmalarını sağlayacaktır.

BSC’ın “hissedarlar ne ister?” sorusuyla başlaması tesadüf değildir. Elbette ki, hissedarlar birçok işletme için en önemli paydaşların başında gelir. Ancak 1980 ve 1990’lar boyunca, müşteri (BSC’da müşteri perspektifi) ve çalışan (BSC’da iç süreçler ve büyüme/gelişme perspektifleri) paydaş gruplarına olan ilgi artmıştır. Üretim ve birçok hizmet sektöründeki birçok işletme için, tedarikçiler de ele alınması gereken önemli bir paydaştır. Bu yüzden Mükemmellik Modelinin revizyon geçiren haline dahil edilmiştir ve BSC’a da eklenmesi an meselesidir. İşletmeler outsourcing’e (ana faaliyet dışındaki üretim konularını dış kaynaklara yaptırma) yöneldikçe, tedarikçilerine olan bağları artmaktadır. Bugün, Boeing, 777 uçağının sadece üç parçasını üretmektedir. Bu yüzden tedarikçileri ile olan ilişkileri, onların nasıl performans gösterdiği Boeing için hayati önem taşımaktadır.

Bu “klasik” paydaşların yanı sıra, son zamanlardaki gelişmeler, başka iki gruba daha güç ve önem kazandırmıştır. İlki, düzenleyici ve yasa koyucudur. İngiltere’de Su Sektörü düzenleyicisi, Ian Byatt, Kasım 1999’da, İngiltere’de su sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gelecek on iki ay içinde ürün fiyatlarını ortalama %12 aşağı çekmeleri gerektiğini duyurmuştu. Bazı işletmelerin, fiyatlarını diğerlerinden daha çok azaltması gerekmekteydi, çünkü düzenleyicinin belirli müşteri hizmetleri için tanımladığı beş yıllık hedefler çok daha acımasızdı. Düzenleyici tarafından işletmelere atanan bu hedefler, hiçbir su işletmesinin stratejisiyle uzaktan yakında alakalı değildi.

İngiltere’de su sektöründeki işletmelerin bir yıllık zararının toplam 800-850 milyon pound olacağı beklenmekteydi. Bu örnek ile, “düzenleyicilerin tutumunun” neden bazı işletmelerin performansı için önemli olduğu daha iyi anlaşılabilir.

Düzenleyici ve kanun koyucuların yanı sıra, Avrupa Komisyonu, Birleşik Devletler Adalet Komisyonu gibi kurumlar ve sivil toplum örgütleri de, işletmelerin rekabetçi pozisyonuna direkt etki edebilmektedir. İşletmelere ve/veya çalışanlarına fiyat karteli oluşturmak, güven – tüketici yasalarına aykırı hareket etmek gibi nedenlerle para ve hapis cezaları verilmektedir. Coca-Cola, Microsoft, Hoechst, Roche, Volkswagen, British Airways, Unilever gibi işletmeler bu gibi konularda sorun yaşayan işletmelerin sadece çokça bilinenlerinden bazılarıdır.

Önemli paydaşların sonuncusu, en etkileyicisi, belki de memnun etmesi en zor olanı, talep ve isteklerinin çeşitliliği/farklılığı nedeniyle Baskı Grupları’dır. Greenpeace, Dünyanın Dostları gibi gruplar, farklı iletişim yetenekleri sayesinde çok etkili olmaya başlamışlardır. Örneğin, Shell’in Atlantik Okyanus’undaki Brent Spar petrol istasyonunu batırmasını engellediler. Yakınlarda ise, Monsanto işletmesinin aksi yöndeki tüm çabalarına rağmen, Avrupa gıda menüsünden genetik olarak değiştirilmiş yiyeceklerin çıkartılmasını sağladılar. Monsanto’nun Başkanı, baskı gruplarının, işletmenin yaptığı pazarlama işinden çok daha iyi bir iş ortaya koyduklarını kabul etti. Pazarlama ve iletişim kaynakları ise şüphesiz, internet’i (Neely, Adams ve Kennerly, 2002).

İnternet, kurumsal performans üstünde eşi benzeri olmayan bir etkiye ve güce sahiptir. McLibel (Mc-İftira) örneğini ele alalım. 1990’da McDonalds, sokaklarda işletmeyi kötüleyen afişler dağıtan, protesto eden iki kişiyi dava etti. Bu iki protestocunun McDonalds karşısında 300 gün boyunca davayı sürdürmesini kimse beklemiyordu. Protestocuların destekçileri, günde en az 35 bin giriş yapılan, McDonalds’ın kötü tutumunu iddia eden, detaylı bilgiler içeren McLibel web sayfaları oluşturular.

“Untied.com” adresi, United Havayollarının kendisine iyi muamele gösterilmediğini düşünen tek bir müşterisi tarafından yaratılmıştır. İnternetteki sayfasında yaşananları tüm dünya ile paylaşmış, kısa sürede kendisi gibi memnuniyetsiz olan 1500 kişi ona katılmış, onlar da düşüncelerini aynı sayfadan dünya

ile paylaşmaya başlamıştır. Günümüzün toplumunda internet, iyi kullanıldığında herkes için mükemmel bir silahtır.

21. yüzyılda hissedarlar için sürdürülebilir değer yaratmanın yolu, önemli paydaşlar için değer yaratmaktan geçer. Bu, işletmenin itibarını, çok geniş bir dış çevrede geliştirmek, iyileştirmek ve savunmak anlamına gelmektedir. Aon sigorta işletmesi, düzenli olarak işletmelerin karşılaştıkları en büyük riskleri sorgulamaktadır. Geçmişte yangın ya da işlerin bozulması gibi durumlar en büyük riski taşıırken, günümüzde kaçınılan en büyük risk işletmenin itibarını kaybetmesidir (Neely ve Adams, 2002).

5.2. Stratejiler

PP'nın ikinci yüzü stratejilere odaklanır: "Paydaşlarımızın beklentilerini karşılamak için benimsememiz gereken stratejiler nelerdir?" Bu bağlamda, hedef belirlemenin rolü dört türdür: Birincisi, yöneticilerin uygulanmasını istedikleri stratejilerin seçilip seçilmediğini takip edebilmeleri için hedefler/ölçütler gerekir. İkincisi, bu stratejilerin tüm organizasyona yayılması için hedefler kullanılır. Üçüncüsü, stratejinin uygulanmasını desteklemek ve teşvik etmek için hedefler kullanılır. Dördüncüsü, hedeflerle ilişkili performans ölçütleri, stratejilerin istedikleri hedef doğrultusunda çalışıp çalışmadığını analiz etmek için kullanılır. (Neely ve Adams, 2002)

"Ölçtüğünü bilirsin" ve "ölçebildiğini yönetebilirsin" gibi eski söylemler önemli bir mesaj taşımaktadır. Çalışanlar, ölçütlere karşılık verir. Çalışanların performans göstergelerinin çok iyi olmasına rağmen, genel iş sonuçlarında görülen birçok başarısızlık örneği vardır. Bir işletmenin çağrı merkezindeki personelinin hedefi, görüşmeleri ortalama iki dakika içinde bitirmekse ve bu izleniyorsa, kişi, bu hedefi tutturmak için müşteriyle görüşmesi tamamlanmadan bir dakika 50 saniye sonra görüşmeyi, arayan kişinin talebi karşılanmadan sonlandırabilir. Bilerek veya bilmeyerek, çalışanlar performans ölçütlerini sağlamak adına "oyun taktikleri" geliştirirler. Ölçütler çalışanlara, neyin önemli olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiğini anlatır. Eğer ölçütler işletmenin stratejisi ile uyumluysa, stratejiyle uyumlu davranışları da cesaretlendirirler. Bu nedenle doğru ölçütler, sadece stratejinin

uygulanmasıyla ilgili izlemeyi değil, stratejinin iletişimini ve başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanları cesaretlendirilmesini de sağlarlar (Neely ve Adams, 2002).

Bu noktada mevcut performans ölçüm modellerinin çoğu istenilen sonucu vermez. Stratejiler tanımlandıktan ve doğru hedefler belirlendikten sonra, her şeyin sorunsuz ilerleyeceğini varsayarlar. Bu konuda yapılan çalışmalarda yöneticilerin %90'ının kurumsal stratejinin benimsenmesi ve uygulanmasında başarısız olduğunu göstermektedir. Bunun nedenleri çeşitlidir, ancak en önemlisi şudur: Stratejiler aynı zamanda, geliştirilen kurumsal performansın sürücüleriyle ilgili doğal kabuller içerirler. Eğer kabuller yanlışsa, beklenen faydalar sağlanamayacaktır. Kabullerin geçerliliğini sorgulayacak kritik veriler olmadan, stratejinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi sadece yöneticilerin “hissiyatı”na bağlı olacaktır. Ölçümleme verileri ve bunların analizi asla yönetici sezgilerinin yerini alamaz, ancak değerlendirmelerin ve alınacak kararların iyileştirilmesinde kullanılmalıdır. En önemli karar ise, işletmenin stratejisinin ve iş modelinin geçerli olup olmadığıdır.

5.3. Süreçler

Stratejik başarısızlıkta diğer bir neden, işletme süreçlerinin stratejileriyle dengelenmemesidir. Eğer süreçler dengelenmemişse, bunları sürdürecektir yetenekler de dengelenmemiş olur. Prizmanın diğer bir perspektifi “süreçler”dir; şimdi ve gelecekte “stratejilerimizi gerçekleştirebilmek için hangi süreçlere sahip olmalıyız?” sorusunu yöneltir.

İş süreçleri, 1990'larda İş Süreçleri Yeniden Tasarımıyla (Business Process Reengineering) birlikte oldukça önem kazanmıştı. İş süreçleri, işletmenin fonksiyonel yapısında, nihai müşteriye ürün ya da hizmet sunulana kadar her şeyi kapsamaktadır. Yeniden tasarım gurularından, Michael Hammer, müşterinin gözüyle süreçleri değerlendirmenin ne kadar doğru olduğunu sorgulamaktadır. Müşteri her zaman, hızlı, ucuz ve kolay çözüm istemektedir. Ancak konu bu kadar basit değildir, bir süreçte birçok aşama vardır. Nihai çıktı yavaş, pahalı ya da zorsa, sürecin hangi aşamasının buna neden olduğunu bilinememektedir. Geliştirilmesi, iyileştirilmesi gereken bilinememektedir. Her şeyi ölçmek kolay, ancak bunların arasında önemli olanın ne olduğunu bilmek zordur. Bu nedenle süreçlerin, hangi ölçütlerin daha önemli olduğuna, hangi periyotlarda takip edileceğine karar verecek bir sahibi olmalıdır. Böylece veriler

analiz edilerek gerekli tedbirler alınabilir. Genellikle, işletmelerde iş süreçleri dört temel kategoride ele alınır: Ürün ve hizmet geliştirme, talep yaratma, talebi karşılama, işletmeyi planlama ve yönetme. Bu kategoriler altında birçok alt süreç bulunmaktadır.

5.4. Yetenekler

Süreçler kendi başlarına iş göremezler, en iyi şekilde tasarlanan süreçler bile belirli becerilere sahip, belli prosedürleri takip eden çalışanlara ve teknolojiyi kullanabilecek ve geliştirebilecek bazı altyapılara ihtiyaç duyar. Aslında yetenekler (kabiliyetler), bir işletmenin paydaşlar için belirli süreçlerde birlikte hareket ederek değer yaratan çalışanlarının, uygulamalarının, teknolojisinin ve altyapısının bir bileşimi olarak tanımlanabilir. Değer yaratan bu faaliyetlerin neler olduğu önemlidir. Ölçümlerinin bu kritik elemanların üstünde odaklaşması, işletmenin geleceğinin de garanti altına alınmasını sağlar. Benchmarking uygulamaları ilgili sürecin ve yeteneğin rakiplerdeki durumunu incelemeye ve aradaki farklılıkların tanımlanmasına yarar.

Doğru insan, uygulama, teknoloji ve altyapı olmadan, süreçleri işletmek ve geliştirmek mümkün değildir. “Süreçlerimizi işletebilmek ve geliştirebilmek için hangi yeteneklere gereksinim duyarız?” diye soran PP’nın dördüncü yüzü “Yetenekler” belki de en az anlaşılanıdır. Bu soruya cevap verilince, işletmenin gerekli yeteneklere sahip olmak, geliştirmek ve zaman içinde korunmalarını sağlamak için gerekli ölçütlerin tanımlanması mümkün olacaktır (Neely, 2001).

5.5. Paydaş Katkısı

Beşinci ve son perspektif, ilki kadar önemli olan, paydaş memnuniyetine karşılık “Paydaş Katkısı”dır. “Yeteneklerimizi korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan taleplerimiz nelerdir?” diye sorar. Bu yüz, işletmelerin paydaşlara katkıda bulunduğu (değer yarattığı) gibi, paydaşların da işletmeye katkı yapması gerektiğini ifade eder.

Önemli paydaşlardan müşteriyi ele alalım. 1980’lerin başlarında işletmeler müşteri memnuniyetini, alınan müşteri şikayeti sayısı ile ölçmeye başladılar. Ancak yapılan araştırmalar ile memnuniyetsiz müşterilerin sadece %10’unun şikayette bulunduğu ortaya çıkmasıyla, müşteri memnuniyeti için çok daha kapsamlı ölçütler kullanılmaya başlandı. 1990’ların başlarında Xerox işletmesinin yaptığı araştırma, beklentileri üst seviyede sağlanan müşterilerin ilk 18 ay içinde tekrar alım yaptığını

göstermiştir. Bu ve buna benzer durumlar, müşteri sadakati kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Çalışanlar, işletmelerinden güvenli, huzurlu bir işyeri, uygun, yeterli maaş ve itibar görmek isterler. Buna karşılık, işletmeler çalışanlarından, işe katkılarını, fikir geliştirmelerini, uzmanlık yaratmalarını ve işe sadık kalmalarını ister. Bu ortak yaşam ilişkisi diğer tüm paydaş grupları için de geçerlidir. İşletme ve paydaş arasındaki bu karşılıklı, iki taraflı ilişkiyi diğer tüm performans yönetim modelleri ihmal etmiştir.

Aşağıda işletmelerin çeşitli paydaş gruplarından neler talep edebilecekleri verilmektedir (Neely, Adams ve Kennerly, 2002):

- ✓ Yatırımcılar – büyüme için sermaye, daha fazla risk alma, uzun dönemli destek
- ✓ Müşteriler – karlılık, sadakat, işbirliği, yandaşlık, geri besleme
- ✓ Aracılar – planlama tahminleri, talep görünürlüğü
- ✓ Çalışanlar – esneklik, yüksek beceri, öneriler
- ✓ Tedarikçiler – daha çok outsourcing, daha az satıcı, toplam çözüm, bütünleşme
- ✓ Düzenleyiciler – tutarlılık, tavsiyeler, erken katılım
- ✓ Topluluklar – becerili çalışan havuzu, destek, bütünleşme, bağış
- ✓ Baskı Grupları – yakın işbirliği, ortak araştırma, ortak markalama
- ✓ Ortaklar – ortak geliştirme, maliyet paylaşımı, çapraz satış.

Farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada, her müşterinin işletmeler için karlı olmadığı ortaya konulmuştur. Örneğin bankacılıkta, müşterilerin sadece %20'si karın %130'unu sağladığı, bazı müşterileri kar yerine işletmeye zarar ettirdiği görülmüştür. Burada önemli olan, müşterilerin işletmeye sadık ya da karlı olmayı istememektir, onlar bedelini ödedikleri şeyden beklentilerinin tam olarak karşılanması isterler. Onların karlı ve sadık olmalarını isteyen işletmelerdir.

Buradaki önemli mesaj, işletmelerin paydaşlarından belirli beklentileri olduğu ve bunun karşılığında da işletmelerin paydaşlara belli konularda değer yaratmaktan sorumlu olduğudur. Hissedar memnuniyetini sağlayan, kar, temettü miktarı, hisse fiyatının artması gibi sonuçlardır. Buna karşılık işletmeler, hissedarlardan, sermaye,

tutarlı miktarda risk alma, uzun dönemli destek gibi tutumlar beklemektedir. Tablo 16'da işletme ve paydaş grupları arasındaki karşılıklı ilişki gösterilmektedir.

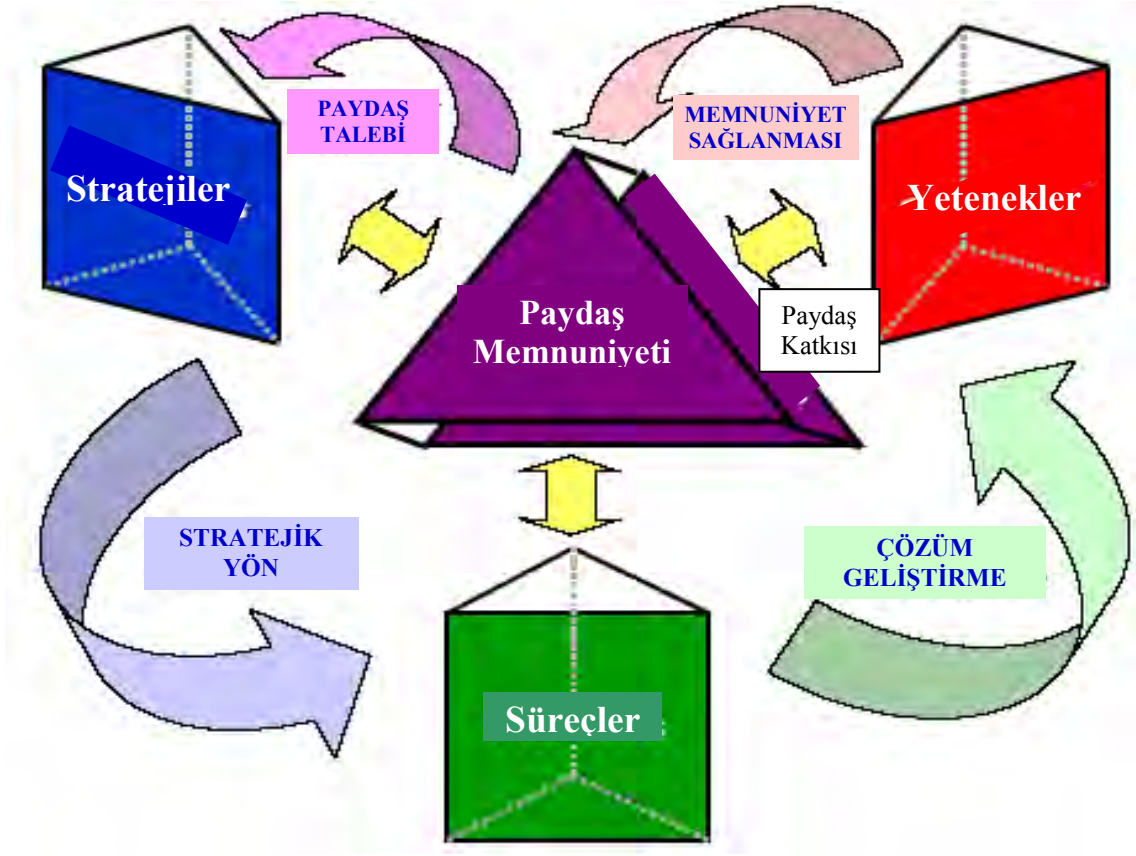
Tablo 16. İşletme ve Paydaş Karşılıklı Beklentileri

PAYDAŞ MEMNUNİYETİ (Paydaşların beklentileri)		PAYDAŞLAR		PAYDAŞ KATKISI (İşletmenin beklentileri)
Hızlı, doğru, ucuz ve kolay	←	Müşteriler ve Aracılar	→	Güven, birlik, kar ve büyüme
Amaç, ilgi, beceri, ödeme	←	Çalışanlar	→	Bağlılık, azim, çaba
Güven, birlik, kar ve büyüme	←	Tedarikçiler	→	Hızlı, doğru, ucuz ve kolay
Yasal, adil, Güvenli ve gerçek	←	Düzenleyiciler ve Topluluklar	→	Kurallar, neden, açıklık ve öneri
Getiri, ödül, Güven	←	Yatırımcılar	→	Sermaye, kredi, risk, destek

Kaynak: Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London

5.6. Performans Prizması İle Paydaş Değerinin Elde Edilmesi

PP'nın en önemli nosyonu paydaş değeridir. Paydaş değerinin ne olduğunu tanımlamak pek kolay değildir. Paydaşlar için değer yaratan ve elde eden iyi tanımlanmış belli bir yöntem yoktur. Bunun için müşteri ve çalışan memnuniyetini ölçen teknikler gibi bazı alt yöntemler vardır. Ancak bu alt yöntemler ve kısmi çözümler birbirleriyle bütünleşmemektedir. Bunlar, işletmenin bugün ve gelecekte istenilen paydaş değeri yaratması için yöneticilerin hangi stratejileri izlemesi gerektiğini, hangi süreçlere sahip olması gerektiğini ve hangi yetenekleri geliştirmesi gerektiğini açıklayamaz. Şekil 15'de şematik olarak, farklı perspektifler ile ilişkileriyle beraber, paydaş değerinin elde edilmesi gösterilmektedir.



Şekil 15. Paydaş Değerinin Elde Edilmesi

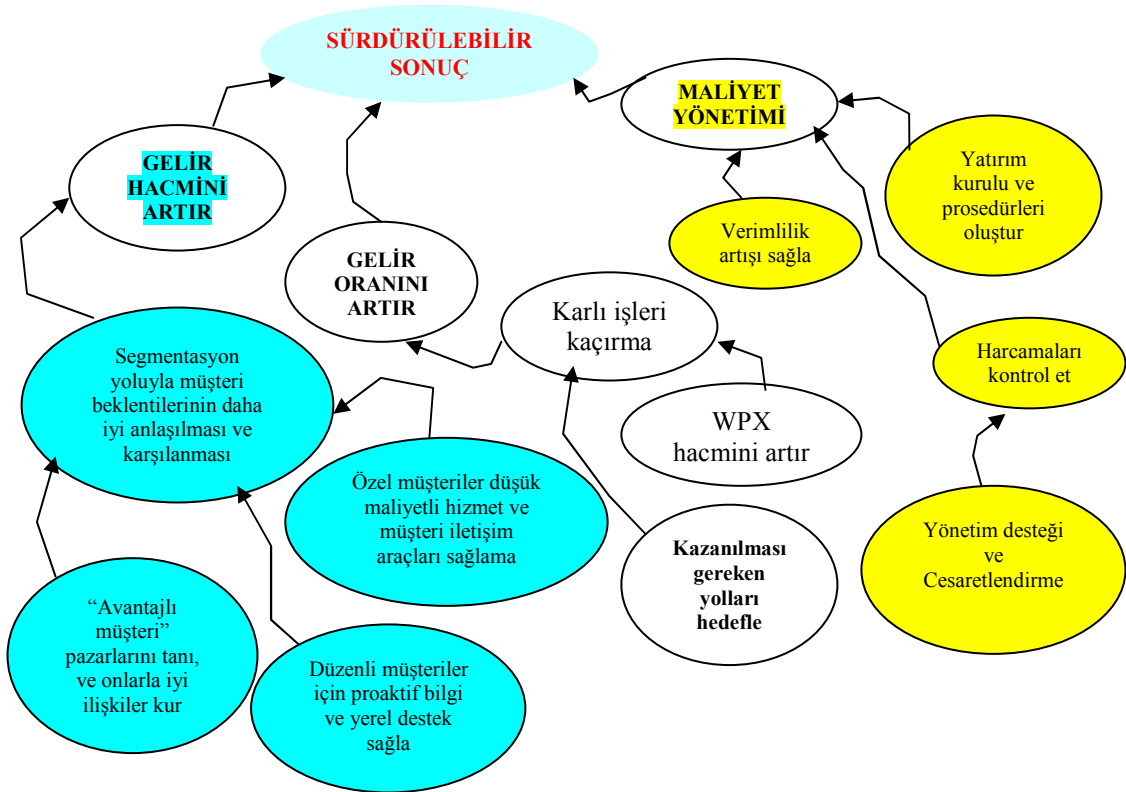
Kaynak: Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London

PP'nin beş yüzü performansın farklı perspektiflerini göstermektedir. Bu perspektiflerin neler olduğunu ve bunlarla ilgili ölçüt tasarımında kullanılacak soruların neler olduğunu yukarıda açıklamıştık. Prizma ışık saçar. Prizma bir şeyin gizli, karışık iç yüzünü tüm çıplaklığıyla gösterir. Performans Prizması da Performans Yönetiminin karmaşıklığını anlamak için en önemli yöntemdir.

PP'nin alışlagelen, sıkı kurallar koyan bir performans ölçüm modeli olmadığı bilinmelidir. Aksine PP, yönetim takımlarının işlerini yönetirken kullanacakları, temel başarı faktörlerini sorgulayabilecekleri bir araçtır.

5.7. Performans Prizması Uygulaması ile İlgili Örnekler

PP'sının ilk uygulamalarından biri DHL İşletmesinin İngiltere (DHL UK) biriminde gerçekleştirildi. DHL, dünyanın en önemli ve başarılı, kargo, taşıma, lojistik işletmelerinden biridir. İngiltere biriminin 1999 satışları 300 milyon poundun üstündeydi ve 50 farklı bölgede, 4 bini aşkın kişiyi çalıştırmaktaydı. Düzenli olarak her ay bir gün toplanan yönetim kurulu üyeleri, performans gözden geçirme şekillerinin ve toplantı yapılarının 21. yüzyıla uygun olmayacak şekilde rutin olduğunu fark etti ve bu esnada İş Süreçleri Direktörünün önerisiyle PP ile tanıştı.



Şekil 16. DHL UK Başarı Haritası

Kaynak: Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London

Ocak'tan Mart'a kadar PP'nin kapsamıyla ilgili çeşitli çalıştaylar yapıldı. Öncelik DHL UK Başarı Haritasının oluşturulmasıydı. Şekil 16'da verilen DHL UK başarı haritasında üç ana dizi vardı. İlki gelir hacminin artırılmasıyla, ikincisi, gelirin kalitesiyle ilgiliydi. Üçüncüsü ise, maliyet verimliliği, yani kaynakların verimli

kullanılmasıyla ilgiliydi. Burada verilen “Sürdürülebilir Sonuç (SS)” hedefi DHL’in bir iç karlılık ölçütüdür.

Bu seviyede başarı haritasında verilen bu üç dizinin diğer işletmelerinkinden farkı yoktur. Her işletme satışları artırmak, gelir oranını artırmak ev maliyetlerini kontrol altına almak ister. Başarı haritasının bundan sonraki aşamasında işletmeye özgü detaylara inilecektir. DHL UK paydaşlarının beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin karşılanması için izlenecek stratejiler ortaya konulacaktır. Gelir hacmi dizisini ele alalım. DHL yöneticileri tarafından gelirleri artırma yollarında birinin, pazarı müşteri beklentilerine göre yeniden segmente etmek olduğu kararlaştırılmıştır. Örneğin “avantajlı müşteriler” segmenti, DHL ile stratejik işbirliği yapmak isteyecek müşterileri kapsayacaktır. Bu müşteriler hizmet vermek için DHL, bu müşterilere özgü konsinye stok yönetimi gibi süreçler geliştirecektir. Bununla birlikte bu süreçler, DHL UK içinde bulunan ya da geliştirilecek yeteneklerle desteklenmelidir.

Tablo 17. DHL UK Anahtar Soru ve Ölçütleri

Paydaşlar	Hissedarlar	Müşteriler	Çalışanlar	Otoriteler
<i>Paydaş Memnuniyeti</i>	Tüm yıl boyunca SS hedeflerimizi yakalayabilecek miyiz?	Müşterilerimiz nasıl hissediyor?	Çalışanlarımız nasıl hissediyor?	Tüm dış beklentileri karşılayabilecek miyiz?
<i>Stratejiler</i>	Stratejilerimizin hepsi SS elde etmek için mi çalışıyor?	Gelir hacmi ve gelir kalitesi stratejilerimiz çalışıyor mu?	İnsan kaynakları stratejilerimiz çalışıyor mu?	Kurumsal uyum stratejimiz çalışıyor mu?
<i>Süreçler</i>	Maliyet yönetimi stratejimizi destekleyecek süreçler uygulamada mı?	Gelir hacmi ve kalitesi stratejilerimizi destekleyecek süreçler uygulamada mı?	İnsan kaynakları stratejilerimizi destekleyecek süreçlere sahip miyiz?	Bugün ve gelecekte kurumsal uyumu sağlayacak süreçlere sahip miyiz?
<i>Yetenekler</i>	Teknoloji yoluyla verimlilik yaratacak yeteneklere sahip miyiz?	Büyüme sağlayabilmek için doğru ürün önerme ve gerekli diğer yeteneklere sahip miyiz?	Kısa ve uzun vadede İK stratejilerimizi destekleyecek yeteneklere sahip miyiz?	Gelecekteki mevzuatları etkileme gücüne sahip miyiz?

Kaynak: Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London

Başarı haritası oluşturulduktan sonra, yöneticiler şu soruları yönelttiler: “Performans gözden geçirmelerinde, başarı haritasında verildiği gibi işlerimizin sürdürülmesinin sağlanması için hangi soruları sormalıyız?” DHL yönetiminin

tanımladığı bu kritik sorular Tablo 17'de verilmektedir ve üç ayda bir yapılan performans gözden geçirmelerde anahtar olarak kullanılmaktadır (Neely, Adams ve Kennerly, 2002).

İngiliz Departman Mağazacılığı Zinciri The House of Frasier (HF), PP'nı performans hedeflerini belirlemede kullanmıştır. Uygulama tüm işletme için değil, sadece bir birim (Mağaza Geliştirme Birimi) için uyarlanmıştır. Öncelikle temel paydaşlar, mağazaların müşterileri, ticaret kurulu, taşeronlar ve mağaza geliştirme ekibi olarak belirlenmiştir. Hem paydaş memnuniyeti hem de paydaş katkısı için karşılıklı ölçütler geliştirilmiştir. Örneğin, müşteri memnuniyeti için tanımlanan ölçütlerden bazıları algılanan mağaza kalitesi, kurumsal kimlik kalitesi ve mağaza içindeki rahatlık düzeyidir. Diğer tarafta ise, müşteri katkısı için onların alışveriş için mağazaya geri gelme isteği ve arkadaşlarına ve akrabalarına tavsiye etme isteği tanımlanmıştır. Bu bilgiler müşteri anketleri ile toplanmaktadır.

Stratejiye bağlı olarak da kaliteyi iyileştirme isteği, büyüme sağlama ve mali ve maliyet avantajı yaratma gibi uygun ölçütler tanımlanmıştır. Temel çıktıları gösteren, beklentileri karşılanan sadık müşteriler, yüksek yatırım getirisi, düşük maliyetle yüksek kalitede mağaza ve en iyi mağazacılık uygulamaları gibi süreç ölçütleri de tanımlanmıştır. Daha sonra mağazacılık faaliyetleriyle ilgili belirli yeteneklere vurgu yapılarak aşağıdaki altı kriter kullanılıp potansiyel hedefler geliştirilmiştir (Neely, Adams ve Kennerly, 2002):

- ✓ Müşteriyi en öne koymak,
- ✓ En iyi tasarımlar,
- ✓ Maliyet kontrol mükemmeliyeti,
- ✓ Yönetim programı mükemmeliyeti,
- ✓ En iyi mağazacılık yöntemleri,
- ✓ En iyi çalışanlar.

Son olarak, Tablo 18'de verilen altı temel hedef ve bunlarla ilişkili ölçütler seçilmiştir. Bunlar benimsendikten ve uygulanmaya başladıktan sonra, bunları

işletmenin diğer departmanlarına da aktarmak ve tüm hedefleri işletmenin ana iş hedefleri ile ilişkilendirmek mümkün olacaktır.

Tablo 18. HF İşletmesinin Altı Temel Hedefi ve Bunlarla İlgili Ölçütleri

* PROJE TESLİMİ (ZAMAN)	* PROJE TESLİMİ (KAYNAK)
- Kilometre taşı başarısı / hedef-gerçekleşen - Proje başına plan değişikliği sayısı	- m ² başına inşaat maliyeti - Hedef maliyet – gerçekleşen maliyet
* TAKIM BAĞLILIĞI	* PROJE TESLİMİ (KALİTE)
- Takım memnuniyeti endeksi - İş yükü (fazla mesai saati)	- Mağaza açılışlarındaki sorun şiddeti ve sayısı - Demirbaş ve ekipman maliyetleri - Altyapı maliyetleri
* MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	* TAŞERON MEMNUNİYETİ
- Müşteri memnuniyeti anketleri	- Taşeron memnuniyeti anketleri

Kaynak: Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London

BSC, strateji odaklı olup, yöneticileri dış faktörlere de yönlendirmiştir. Müşterilerin, hissedarların işletmenin performansını nasıl gördüklerini; yenilik, öğrenme kaynakları ve iş süreçleri gibi iç performans ölçütlerini de içine almıştır. Performans Prizmasında ise, tüm paydaşların performans yönetiminde etkili olması gerektiği belirtilmektedir. Performans Prizması, strateji ile değil, paydaşların istek ve ihtiyaçları ile başlamaktadır. İşletmelerin varlık amacının, paydaşlarını tatmin etmek olduğunu ve odak noktasını onların istek ve ihtiyaçlarının alması gerektiğini belirtmektedir.

Üçüncü bölümde hedef belirleme modellerinden bazıları tanıtılmaya çalışılırken, önemli olduğunu düşündüğümüz BSC ve PP Modelleri daha detaylı, örnekler verilerek aktarılmıştır. Bundan sonraki bölümde İzocam A.Ş.’deki hedef belirleme sürecinin etkinliğiyle ilgili yapılan araştırma ve sonuçları verildikten sonra, konu hakkındaki bulgular ve değerlendirmeler aktarılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İZOCAM A.Ş. HEDEF BELİRLEME UYGULAMALARI İLE İLGİLİ

ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

Bu bölümde önce araştırmanın gerçekleştirildiği İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş. kısaca tanıtılarak, bu işletmedeki hedef belirleme sürecinin etkinliğine yönelik yapılan çalışmanın sonuçları ve değerlendirmesi verilecektir.

1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ

1.1. İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Ülkemizin sanayileşmeye başlaması ile birlikte, 1960'lı yıllarda, ısı ve ses yalıtım malzemesi olan camyünü ihtiyacının doğması üzerine, Koç Grubu, Avusturya kökenli Linzer Glasspinnerei-Franz Heider AG ile işbirliği yaparak 10 Kasım 1965 tarihinde İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş.'yi kurmuş ve 5 Eylül 1967 tarihinde Gebze Dilovası Tesislerinde camyünü üretimi başlamıştır.

İzocam, Türkiye'nin artan camyünü talebini karşılamak, yabancı ülkelere yapmakta olduğu ihracatı artırmak ve özellikle mamul çeşitlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla, 1983 yılında Tarsus Camyünü Üretim Tesisleri kuruluş çalışmalarına başlamıştır. 18 ay gibi kısa bir sürede tamamlanan 10,000 ton/yıl kapasiteli tesis, Haziran 1986'da işletmeye alınmıştır. Gebze Tesislerinde taşıyünü üretimine geçiş kararının verilmesini takiben, 2002 yılı içinde gerçekleştirilen revizyon ile de, Tarsus Tesislerinin camyünü üretim kapasitesi 30,000 ton/yıl'a, 2007 yılı yatırımı ile de kapasitesi 55.000 ton'a ulaşmıştır.

Gebze Tesislerinde Eylül 1992 'de son verilen camyünü üretiminden sonra, tesis tamamen yenilenerek modernize edilmiş ve 15 Kasım 1993'den itibaren SILLAN Prosesi ile taşıyünü üretimine başlanmıştır. Yıllık taşıyünü üretim kapasitesi, 2002 yılındaki revizyon ile 25,000 ton/yıl'a, 2007 yılındaki yatırım ile bu kapasite 60.000 ton/yıl'a ulaşmıştır. İzocam, taşıyünü ile endüstriyel tesisler, fırınlar, yangına dayanıklı

kapılar, egzozlar gibi yüksek sıcaklıklı ortamların izolasyon gereksinimini karşılamaktadır.

Yalıtım sektöründeki gelişmeler ve pazar taleplerine bağlı olarak, 1994 yılında haddeden çekilmiş polistiren sert köpük, foamboard tesisi kurma çalışmalarına başlanmış ve 1995 yılı Kasım ayında tesis üretime geçmiştir. A.B.D. Owens Corning Grubu 'na bağlı UC Industries Inc. lisansı ile üretilmekte olan foamboard, yüksek basma mukavemeti ve düşük ısı iletim katsayısı sayesinde inşaat sektöründe oldukça geniş kullanım alanına sahiptir.

2000 yılında Eskişehir'de soğutucu sistemler, otomotiv sektörü, klima ve radyatör ünitelerinin boru tesisatları ile güneş kollektörlerinde kullanılan kauçuk boru ürünleri ve ısıtma, soğutma ve havalandırma kanalları ile tanklar, kollektörler, vanalar ve flanşlarda kullanılan kauçuk levha ürünler üretmek üzere Elastomerik Kauçuk Köpük Üretim Tesisi kurularak Armacell GmbH lisansı ile üretime başlamıştır.

2005 yılında boru, levha ve fitil şeklinde üretilen ısı yalıtım malzemesi olarak pazarda kullanılan Polietilen ürünlerin üretimini Eskişehir'de gerçekleştirmeye başlamıştır. İZOCAM tarafından üretilen polietilen ürünün adı İzocam PEflex 'dir.

İzocam'ın kurulması ile Türkiye'deki ısı izolasyon öneminin artması bütün uygulamacıları bünyesinde toplayacak Teknik İzolasyon A.Ş. isimli bir işletmenin kurulmasına karar verildi. 1980 yılından itibaren poliüretanlı paneller üretim ve uygulamaları üzerinde faaliyetini sürdürdü. Konulardaki gelişmeler nedeniyle 1982 yılında Unvan değişikliği ile Tekiz İzolasyon ve Yapı Elemanları Sanayi A.Ş. adını aldı. Yeni fabrika binasında 1987 yılında zamanında ilk defa Türkiye'de rulo galvaniz sac boyayan bir sürekli tesis kurdu. 1997 yılında yapmış olduğu yeni bir yatırımla fabrika binasına ilave 8000 m² kapalı alanda Mineral yün ve poliüretan izolasyonlu sürekli imalat hattını devreye alarak senede 1.500.000 m²'lik panel kapasitesine ulaşmış, konusunda Türkiye'de ilk ve tek imalat yapan büyük bir işletme olarak yerini almıştır. 24.06.2005 tarihinde Tekiz A.Ş. İzocam Ticaret ve Sanayi A.Ş. ile birleşmiştir. İzocam Tekiz Tesisi yeni sürekli panel üretim hattı ve mevcut imalat hatları ile membranlı camyünlü poliüretanlı paneller, kiremit görünümlü boyalı sac, çatı trapezli kaplama malzemeleri, sac kapı kasaları üretimine ve tatbikatına devam etmektedir.

İZOCAM, 2006 yılı sonlarından itibaren Saint Gobain Isover – Fransa ve Alghanim Industries – Kuveyt ortaklı bir işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bugün İzocam, Tarsus Camyünü, Gebze Taşyünü, Gebze Plastikler Tesisleri, Eskişehir Elastomerik Kauçuk Köpük, Polietilen Üretim Tesisi ve Tekiz Tesisinde ısı, yangın ve ses yalıtımı sağlayan ürünler imal etmekte ve geniş ürün yelpazesi ile yalıtım sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. İzocam'ın 2007 net cirosu 253 milyon TL, net karı 52 milyon TL'dir. İzocam'da halen 187'si beyaz yaka olmak üzere toplam 436 kişi çalışmaktadır. Bunun dışında tüm tesislerde toplam 276 sözleşmeli çalışmanı bulunmaktadır.

Yüksek teknolojisi ile imal ettiği uluslararası standartlardaki tüm ürünlerini ihraç eden ve ülkemize önemli döviz girdisi sağlayan İzocam, 35'ten fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Ulusal ve uluslararası derneklere üyeliği ile İzocam; bugün ülkemizde sıcağa, soğuğa, sese, yangına ve suya karşı koruma sağlayan geniş ürün yelpazesi ve teknik danışmanlık hizmetleriyle yalıtım sektöründe lider konumdadır. Müşterilerin talep ve beklentilerini tam, zamanında ve küreselleşen dünya standartlarına uygun olarak, çevreci bir yaklaşımla karşılayan İzocam, bu amaçla ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve OHSAS 18001 İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sistemi'ni tesislerinde uygulamaktadır. Avrupa Birliği'nde yetkili laboratuvarlarında teknik değerleri test edilen İzocam ürünleri 2003 tarihinde "CE" uygunluk belgesine sahip olmuş, Avrupa Birliği üyesi ülkelerde serbest dolaşım hakkını elde etmiştir. İzocam'ın ürünleri ayrıca Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kriterlerine de uygun üretilmektedir.

1.2. İzocam A.Ş. Misyon, Vizyon ve Yönetim Sistemleri Politikası

İzocam A.Ş.'nin "Yönetim Sistemleri El Kitabı"nda bulunan misyon, vizyon ve yönetim sistemleri politikası sırasıyla aşağıda verilmektedir (İzocam, 2007):

1.2.1 Misyon İfadesi

Tüm yalıtım sektöründe,

En son teknolojiler ile,

Pazar talepleri ve müşteri tatmini doğrultusunda,

Dünya kalitesindeki ürünü,
 İnsana ve çevreye saygılı tesislerde üreterek,
 İnsan kaynaklarını devamlı olarak geliştirerek,
 Pazara yeni ürünler sunarak, izolasyon ürünleri gamını tamamlayarak,
 Ürün ve hizmette farklılaşmak,
 Yalıtım bilincini yayarak büyümek,
 Yalıtım İzocam'dır imajını ve Sektörde 1 numara olmayı devam ettirmek.

1.2.2 Vizyon İfadesi

Ülkemiz ve çevre ülkelerde yalıtım sektörünün güvenilir lideri olarak, sektörde sağlıklı büyümek, yalıtım ve enerji tasarrufu bilincini yaymak, insanın yalıtım konforundan azami faydalanmasını temin etmek ve böylece çevreyi korumak ana gayemizdir.

1.2.3 Yönetim Sistemleri Politikası

Ülkemiz ve çevre ülkelerde yalıtım sektörünün güvenilir lideri olarak, sektörde sağlıklı büyümek, yalıtım ve enerji tasarrufu bilincini yaymak, insanın yalıtım konforundan azami faydalanmasını temin etmek ve böylece çevreyi korumak ana gayemizdir.

Şirketimizin Yönetim Sistemleri anlayışı, müşterilerimizin talep ve beklentilerini, tam, zamanında ve globalleşen dünya standartlarına uygun olarak karşılamak, çevrenin korunması ve iyileştirilmesine önem vermek, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği ile ilgili Türk mevzuatlarına uyumlu bir şekilde çalışmaktır.

Kalite bilincinin her seviyede yerleşmesi, kalite ile ilgili faaliyetlerin her seviyede yürütülmesi ve personelin bu doğrultuda gerekli eğitim faaliyetleri ile desteklenmesi hedefimizdir.

Çevre korumasını yaşamsal öncelikte gören İzocam, tüm faaliyetlerinde, yasal zorunluluklarını ve işletme kültüründen kaynaklanan diğer yükümlülüklerini duyarlılıkla yerine getirecektir. Ürünlerimizin çevreye olan katkısı yanında, hedefimiz,

birim ürün ve hizmetlerimizin oluşumunda ve kullanımında ortaya çıkan gaz, sıvı ve katı atık miktarını azaltmaktır. Hedefimize ulaşmak için tüm faaliyetlerimizde sürekli geliştirme fırsatları arayacak, iyileştirme programları yürüteceğiz.

İzocam olarak bir diğer hedefimiz kaza ve meslek hastalıkları riskini en aza indirmek, bu amaçla gerekli yatırım ve periyodik kontrolleri yapmak, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmaktır.

Bu politika çerçevesinde;

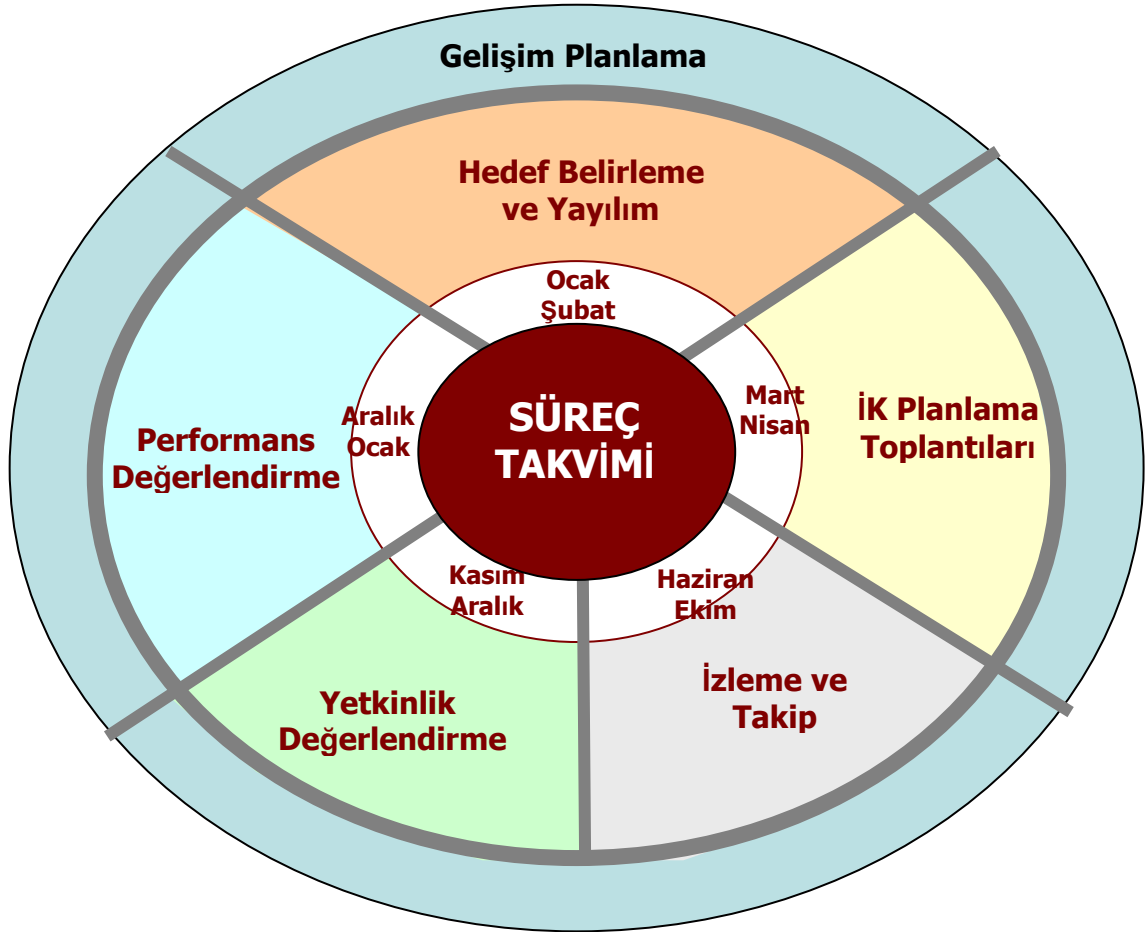
- ✓ Kaliteyi yükseltici öneriler ve araştırma geliştirme faaliyetleri teşvik edilecektir.
- ✓ Kaliteyi artırıcı modernizasyon ve laboratuvar yatırımlarına öncelik verilecektir.
- ✓ Avrupa standartlarında bulunan fire ve hurda oranlarımız, yeni hedefler belirlenerek aşağılara çekilmeye çalışılacaktır.
- ✓ Faaliyetlerimizde enerji kullanımını optimize edilecek, hedeflere uyum izlenecektir.
- ✓ Üretim ve tatbikatla ortaya çıkan hurdalar geri kazanılacaktır.
- ✓ Tedarikçi ve müşterilerimizin çevreye olan duyarlılığının artırılması sağlanacak ve bu alandaki çalışmalara destek olunacaktır.
- ✓ Kazalara yol açabilecek şartların ve davranışlar kontrol altında tutulacaktır.
- ✓ Çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye atacak risklerin etkilerini en aza indirecek bilimsel ve teknolojik gereklere ve bu konudaki ulusal mevzuatlara uyulacaktır.
- ✓ Yönetim Sistemleri bilincinin her seviyede yerleşmesi için gerekli eğitim faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
- ✓ Yalıtım ve enerji tasarrufu bilincini yaymak için İYEM eğitimleri ile toplum ve sektöre hizmetimiz bir işletme kültürü olarak sürdürülecektir.

1.3. İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Modeli

İzocam A.Ş.'de kullanılan performans yönetim sistemi "Koç Topluluğu Entegre Performans Yönetimi (PYS)'dir. 2007 yılında işletmenin Koç Topluluğundan

ayrılmasından sonra da aynı sistem kullanılmaya devam etmektedir. Aşağıdaki 6 ana süreçten oluşan PYS süreç takvimi Şekil 17’de gösterilmektedir:

1. Hedef belirleme ve yayılım
2. Yetkinlik değerlendirme
3. Performans değerlendirme
4. Gelişim planlama
5. Potansiyel değerlendirme
6. Ücretlendirme



Şekil 17. Koç Topluluğu Entegre Performans Yönetim Sistemi

Kaynak: KOÇ Topluluğu. Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu

Hedef belirleme ve yayılımı aşamasında, işletme hedeflerinin Koç Topluluğu (şimdi İzocam Yönetim Kurulu) hedefleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenmesi ve fikir birliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. Hedefler belirlenirken, işletme hedeflerinin, zorlayıcı, işletmeyi rakipler karşısında avantajlı konuma taşıyacak aynı zamanda da ulaşılabilir nitelikte olması beklenmektedir. İşletme hedeflerinin, uzun dönemli ve yıllık bütçeyle bağlantılı olması önemlidir.

İşletme ana hedeflerinin işletmenin stratejileriyle uyumlu ve tüm organizasyona (departmanlar, takımlar, ve bireyler) ilişkilendirilerek dengeli bir şekilde yayılması esastır. Bu yayılım sonucunda, hedef sahipleri, işletmenin hangi hedeflerine katkı sağladığı konusunda bilgi sahibi olur.

1.3.1 İzocam A.Ş.'de Hedeflerin Belirlenmesinde Temel Prensipler

İzocam A.Ş. hedef belirleme ve yayılım süreci, topluluğun, iş biriminin ve işletmenin stratejik planları ve iş programları ile entegredir.

Dikey olarak, işletmenin tüm hedefleri organizasyonda mümkün olan en aşağı seviyeye kadar indirilir, yatay olarak, bir hedef tüm ilgili birimlere uygun olan ağırlıkta dağıtılır. Hedef yayılımında çok boyutlu hedefler yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşım Balanced Scorecard modeline benzemektedir, ancak kullanılan boyut isimleri ve göstergeler işletme bazında farklılık gösterebilmektedir.

İşletme strateji ve hedeflerinin yayılımının katılımlı bir şekilde yapılması ve sahiplenilmesi sağlanır. İşletme hedefleri ve kişisel hedefler arasında ilişkiler kurularak, kurum performansı ve birey performansı entegre edilir.

Değişik seviyedeki çalışanlar için Tablo 19'da gösterildiği gibi farklı hedef belirleme modelleri kullanılmaktadır:

Tablo 19. PYS Hedef Kartı Yapısı

<i>Amaçlara Göre Yönetim (AGY)</i>	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>Hedef ve Yetkinlik bazlı</i>	<i>Kriter bazlı</i>
- Başkan - Genel Müdür	- Yöneticiler	- Beyaz yakalı diğer çalışanlar - Yöneticiler	- Hedef ve yetkinlik bazlı ölçülmeyen diğer beyaz yakalı çalışanlar

Kaynak: KOÇ Topluluğu. Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu

Her seviyeden katılımcı için performans yönetimi ve hedef belirleme süreçleri koordinasyon sorumluluğu İnsan Kaynakları Departmanına verilmiştir. İnsan Kaynakları departmanı zaman çizelgesini hazırlamak, yapılacaksa çalıştayları organize etmek, gerekli bildirimleri yapmak ve sonuçları ilgililere aktarmak zorundadır. Karşılaşılan sorunlarda tüm katılımcılara destek ve gerekli yönlendirmeler de bu departman çalışanları tarafından verilir.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ MEHMET ENGİN AK
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ [English] [Română] [Русский]

Menu Aç/Kapat

- Özet Sayfam
- Hedef Yönlendir
- ▼ Bağlı Çalışanlar
- ▼ Mavi Yaka
- Yazdır
- Excel'e aktar
- Word'e aktar
- ▼ Yardım
 - Kilavuz
 - İşlem açıklamaları
- Çıkış

İkon açıklamaları

- ➔ Hedef Kartı Üzerinde İşlem Yap
- ➔ Hedef Kartını Görüntüle
- ➔ Bağlı Çalışanlar
- ➔ Hedef Yönlendirme
- ➔ Ara dönem görüntüle
- ➔ Genel Performans Puanı

Yapılacak İşler

- ➔ Süreç başlatabileceğiniz çalışan bulunmamaktadır.
- ➔ Hedef yönlendirebileceğiniz çalışan bulunmamaktadır.
- ➔ Yetkinlik kopyalayabileceğiniz çalışan bulunmamaktadır.
- ➔ Size ait 1 adet yapılacak hedef kartı işlemi bulunmaktadır. ➔
- ➔ 3 sayıda kişinin ara dönem değerlendirilmesi görüntülenebilir. ➔

İş Akışında Nerede

Performans Dönemi

Tümünü

2009 Dönemi

Önceki Dönem

Ad Soyad	Hedef Kartının Tipi	İş Akışında Neredeyim	Hedeflerimin Geçerlilik Tarihi	Takdir Ağırlığı (%)	Takdir Puanım	Takdir Dahil Performans Puanım
MEHMET ENGİN AK	Çok Boyutlu	Hedefler belirlenmiş	01.01 - 31.12	15		
Ad Soyad	Hedef Kartı Tipi	İş Akışında Nerede	Hedeflerin Geçerlilik Tarihi	Takdir Ağırlığı (%)	Takdir Puanı	Takdir Dahil Performans Puanı
ALİ BEY	Kriter Bazlı Kart	Süreç başlamamış				
HASAN BEY	Hedef Ve Yetkinlik	Hedefler belirlenmiş	01.01 - 31.12	10		
AYŞE HANIM	Kriter Bazlı Kart	Süreç başlamamış				
VELİ BEY	Kriter Bazlı Kart	Süreç başlamamış				
MİNE HANIM	Hedef Ve Yetkinlik	Hedefler belirlenmiş	01.01 - 31.12	10		
CEM BEY	Kriter Bazlı Kart	Süreç başlamamış				

Şekil 18. PYS Özet Sayfası

Kaynak: <https://kocinsan.kocweb.com/Pys/Gorevlerim.aspx> , 10.06.2009

İzocam A.Ş hedef belirleme sürecinde şirket iş programları onaylandıktan sonra, üst yönetim tarafından her departmana, ana iş hedefleri ile ilgili hedefler yönlendirilir.

Yöneticiler kullanılan PYS yazılımı yardımıyla çalışanlara uygun gördükleri hedefleri yönlendirir. Çalışanlar mutlaka yönlendirilen hedefler ile ilgili alt hedef oluşturmak zorundadır. Ancak bunların dışında da hedefler belirlenebilir. Bu aşamada

çalışan ve yöneticisi belirlenen hedefler ve standartlar üstünde fikir birliğine varırlar. Şekil 18’de kullanılan sisteme ait programın bir örnek sayfası verilmektedir. Bu özet sayfadan kişisel hedef kartına ve bağlı çalışanların hedef kartına ulaşılabilir. Çalışanlar bu yazılımı kullanarak karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktadır. Aynı sayfada farklı pozisyonlarda çalışanların farklı hedef kart tipleri görülmektedir.

Şekil 19’da bir örnek hedef kartı gösterilmektedir. Hedef ve yetkinlik bazlı bu kart üstünde ast ve üst görüş birliğine varmışlardır.

Hedef Kartım
2009

Statü : Hedefler belirlenmiş
Kıme :

PROSES MÜHENDİSİ
Izocam A.Ş.
Hedef Sahibi



TESİS MÜDÜRÜ
Izocam A.Ş.
Yöneticisi



Yönlendirilmiş Hedefler

İş hedefi tanımı	Gösterge adı	Birim	Hedef değeri	Alt limit	Üst limit	Hedefi Yönlendiren
Üretim maliyetlerini tepekkül eden gridlere ait bütçe değerlerinin azaltılması	Bütçeye uygunluk oranı	YÜZDE	10	7	13	MEHMET ENGİN AK
Müşteri şikayeti sayısının azaltılması	Müşteri şikayeti sayısı	ADET/YIL	20	30	10	MEHMET ENGİN AK
Kişi başına düşen eğitim saati	Eğitim saati	ADAM/SAAT	32	25	40	MEHMET ENGİN AK
İSİG-SMAT sayısı	SMAT sayısı	ADET	14	10	18	MEHMET ENGİN AK
Flex proses verimini iyileştirmek	Proses Verimi	YÜZDE	97	95	99	MEHMET ENGİN AK

Kişisel Hedefler

İş hedefi tanımı	Gösterge adı	Birim	2008 Mevcut değeri	Hedef Alt değeri	Üst limit değeri	Gerçekleşen Performans puanı	Ağırlık performansa puanı	Ağırlık
İş Hedefi								60
Müşteri şikayeti sayısının azaltılması	Müşteri şikayeti sayısı	ADET/YIL (-)	19	29	9	-	-	15
Kişi başına düşen eğitim saati	Eğitim saati	ADAM/SAAT (+)	34	26	42	-	-	5
İSİG-SMAT sayısı	SMAT sayısı	ADET (+)	15	11	20	-	-	5
Flex proses verimini iyileştirmek	Proses Verimi	YÜZDE (+)	97	95	99	-	-	20
Üretim maliyetlerini tepekkül eden gridlere ait bütçe değerlerinin azaltılması	Bütçeye uygunluk oranı	YÜZDE (+)	10	7	13	-	-	15
Yetkinlik								30
Kalite Odaklık								5
Üretim Yönetimi								10
Verimlilik Yaklaşımı								10
Yararlılık ve yenilikçilik								5
Takdir								10

Şekil 19. PYS Hedef Kartı Örneği

Kaynak: https://kocinsan.kocweb.com/Pys/Kart_Form.aspx?FormId=64199, 10.06.2009

Kişisel hedef kartı, elektronik ortamda yönetici/çalışan görüşmeleriyle belirlenir. Kurum ve kişi bazında düzenli izleme yapılır. Hedef yayılım ve hedef uyumlaştırma çalışmalarında hedefler arası ilişkiler kurulur.

Çok boyutlu hedefler tablosunda çoğunlukla, Finans, Müşteri, Süreç, Teknoloji ve Kurumsal Yetenekler ve Çalışan boyutları kullanılmaktadır. Bireysel hedefler ayrıca

değerlendirilmektedir. Belirlenen her boyutta hedef verme zorunluluğu vardır, değerlendirmelerde en fazla %15 takdir etki edebilmektedir.

Performans göstergeleri için belirli bir havuz oluşturulmuştur, burada yer almayan göstergeler için yeni gösterge tanımlama ve onay süreci işletilmektedir.

1.3.2 İzocam A.Ş.'de Hedef Belirlemede Önem Verilen Konular

İzocam A.Ş.'de hem yöneticiler hem de çalışanlar için hedeflerin belirlenmesinde önem verilen bazı konular bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar için aşağıdaki gibi özetlenebilir (PYS Tanıtım Kılavuzu):

İşe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması gerekir. Hedeflerinin önem sırası hakkında fikir sahibi olması gerekir. Önercekleri hedef gerçekleştirme planını hazırlamış olmaları gerekir. Hedeflerin başarı göstergeleri ve standartlarını yöneticisiyle tartışmak üzere hazırlaması gereklidir. İşle ilgili fırsatların ve kısıtların neler olduğu konusunda en fazla bilgiye işi fiilen gerçekleştiren kişinin sahip olacağı düşüncesinden yola çıkarak, başarı göstergelerinin çalışanla beraber belirlenmesi, hedefin daha gerçekçi olmasını ve başarılmasını kolaylaştırmaktadır.

İzocam A.Ş.'de hedeflerin belirlenmesinde yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar şu şekilde verilebilir (PYS Tanıtım Kılavuzu):

Çalışanın işletme misyonunu ve stratejisini anlamasını sağlar. Her çalışan için temel sorumlulukları sıralar. Performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptar. Mevcut standartları belirler. Çalışanların kendi hedeflerini işletme hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlar. Öncelikli hedefleri belirler. Zaman planını çıkartır.

2. İZOCAM A.Ş.'DE UYGULANAN HEDEF BELİRLEME SÜRECİNİN ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI

2.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın temel konusu, İzocam A.Ş.'de kullanılan performans yönetim sistemi içerisinde hedef belirleme uygulamalarının etkinliğini ve ne derece hayata geçirildiğini tespit etmek, çalışanların bu doğrultudaki tutumlarını belirlemektir.

2.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile İzocam A.Ş. çalışanlarının mevcut hedef belirleme sistemi konusundaki algı ve tutumlarını belirlemek, bununla birlikte elde edilen bulgular ışığında performans yönetiminde hedef belirleme sürecinin rolünü ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu araştırma ile, işletmeler açısından oldukça önemli olan ve son günlerde sıklıkla üzerinde durulan performans yönetiminde özellikle hedef belirleme sürecinin, ne derece uygulanabildiğini saptamak, varsa uygulamadaki yetersizliklerin nedenlerini belirlemek ve bu doğrultuda çalışmanın bir önceki bölümünde ele alınan ve performans yönetiminde güncel hedef belirleme uygulamalarından yararlanarak İzocam A.Ş. için iyileştirme imkanlarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda temel hipotezler belirlenmiş, ankete katılanların işletme deneyimi, departman, unvan gibi değişkenler bakımından nitelikleri ortaya konulmuş ve bu niteliklerin performans yönetiminde hedef belirleme ile ilişkisi ele alınmıştır.

Ayrıca bu araştırma ile aşağıdaki sorulara da cevap aranılması amaçlanmıştır:

- ✓ İzocam A.Ş.'de uygulanan performans yönetiminin sistematığı oturmuş mudur, gözden geçiriliyor mudur? Arzu edilen amaca ulaşıyor mudur?
- ✓ İzocam A.Ş. çalışanlarının işletme stratejileri ve vizyonu hakkında bilgileri var mı, kendi katkılarını görebiliyorlar mıdır?
- ✓ İzocam A.Ş.'de hedeflerin belirlenmesi ve yayılımı nasıl sağlanmaktadır? Hedeflerin etkinliği nasıl sağlanmaktadır?
- ✓ İzocam A.Ş.'de farklı bölümler arası hedeflere yönelik koordinasyon nasıl sağlanmaktadır? Farklı hedeflerin yönetimi nasıl sağlanmaktadır?

2.3. Araştırmanın Yöntemi

İzocam A.Ş.'de uygulanan performans yönetimi ve hedef belirleme süreçleri hakkında anket yoluyla veri toplanmıştır. Üst yönetimi de içine alan 150 kişilik bir katılımcı profili ile çalışılmıştır.

Araştırmada soru geliştirme yöntemi olarak ölçeklerin geliştirileceği alanda yeterli kuramsal birikimin bulunması nedeniyle tümdengelim yöntemi kullanılmıştır. Tümdengelim yönteminde soruların geliştirilmesi için bu konuda daha önce yapılmış çalışmalardan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşım ilgili konuda geniş bir yazın taraması yapılmasını ve konuyla ilgili kuramsal çerçevenin netleştirilmesini gerektirmektedir. Böylece ölçek kuramsal olarak belli bir temele oturmakta, soruların geliştirilmesi kolaylaşmakta ve bu da ölçeğin içerik geçerliliğini artırmaktadır. Tümdengelim yaklaşımı içinde soruların geliştirilmesi için önceki kavramsal çerçevelerden temel olarak alınmıştır. Geliştirilen ölçekler bu çalışmanın teorik kısmı göz önünde tutularak belirlenmiştir. Ölçeklere göre soru havuzunun belirlenmesinin ardından 18 soruluk taslak bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket 18 kişiye yöneltilmiş ve güvenilirlik analizi ve değerlendirmeleri sonrasında, Cronbach Alfa 0,84 bulunmuştur. Oldukça yüksek bir güvenilirlik değeri yakalandığından taslak anketin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

2.4. Evren ve Örneklem

Hedef belirleme uygulamalarına ancak belirli bir ölçeğe ulaşmış, sektöründe önemli bir yer edinmiş, toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde kalite anlayışını sürekli kılmayı taahhüt etmiş ve bunu belgelendirmiş bir işletmede önem verilebileceğini dikkate alarak araştırma İzocam A.Ş.'de gerçekleştirilmiş ve bu işletmede, memur (büro elemanı, tekniker, formen) mimar/mühendis, şef, müdür ve yönetici olarak çalışan personel çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

Örneklem seçilirken İzocam A.Ş. Genel Müdürü ile yapılan görüşmeler ve çalışanların işletme bünyesindeki görev tanımlamaları dikkate alınmıştır. Bu görüşmeler ve fikir paylaşımları sonucunda, İzocam A.Ş. Genel Müdürlüğü, Gebze, Tarsus, Ümraniye ve Eskişehir Tesisleri çalışanları içerisinde yönetim düzeyinde, fonksiyonel düzeyde ve operasyonel düzeyde yer alan 150 beyaz yakalı personel örneklem olarak seçilmiştir. Katılımcıların hepsi PC kullanıcısıdır ve işletme e-posta hesapları vardır.

Araştırma kapsamındaki ilgili kişiler, gerek buldukları statüleri itibariyle gerekse işletme hakkında sahip oldukları bilgi düzeyleri ve sayıları itibariyle tüm çalışanların araştırma konusu ile ilgili tutumlarını yansıtabilecek durumdadır.

2.5. Araştırmanın Geçerlilik / Güvenilirliği ve Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, bilgi toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu katılımcıların hepsine Ek 1’de verilen e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Araştırmada kullanılan anket Ek 2’de verilmektedir.

Araştırmamızın örneklemini oluşturan 150 personele yanıtlanmak üzere her biri 18 soruyu içeren anket formu 23 Eylül 2008’de gönderilmiş, üç haftalık süre içinde 87 kişiden cevap alınmıştır. Geri dönüş oranı %58’dir. Anket gönderme tarihinden iki hafta sonra cevap vermeyen kişilere bir hatırlatma mesajı daha gönderilmiştir.

Anket sorularının hazırlanmasında benzer araştırma ve çalışmalarda kullanılmış soru tiplerinden de yararlanılmıştır. Anket formunda yer alan genel nitelikli sorularda çalışanlardan, beş’li sınıflama esasına göre tutumlarını sergilemeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan performans değerlendirme sürecine yönelik sorular aşağıda gösterilen “Beşli Likert Ölçeği” üzerinde hazırlanmıştır;

- 1- Tamamen Katılıyorum
- 2- Katılıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılmıyorum
- 5- Tamamen Katılmıyorum

Bu sınıflamada kategorilere 1’den 5’e kadar puan verilecek ve istatistiksel işlemler bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlar Tablo haline getirilmiş ve çözümlenerek genellemelere gidilmiştir. Çözümleme yöntemi olarak, bilgisayar destekli istatistik programlarından olan SPSS 16.0 (Statistical Program for Social Sciences)’den yararlanılmıştır.

2.6. Hipotezler

Çalışmamız, belirlenen bir işletmedeki çalışanların hedef belirleme sürecine yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla yürütülmüştür. Bu amaçla teorik kısımda tartışılan konular çerçevesinde araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Hedef belirlemeye yüksek katılım, performansın daha fazla olmasını sağlar.

Hipotez 2: Hedef belirlemenin etkinliği işletme stratejilerinin belirgin olmasıyla sağlanır.

2.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, sadece İzocam A.Ş. hedef belirleme uygulamaları ile sınırlıdır. Ayrıca ankete geri dönüş yapan personel sayısı 87'dir. Geri dönüş yapanların içerisinde üst yönetimden kimse yoktur. Geri dönüş yapmayanların oranı (%42) sınırlandırıcı bir etkidir. Bu tür bir araştırmanın benzer ya da farklı hedef belirleme modellerini kullanan birden fazla sayıda firmayla yapılması daha faydalı olabilir.

Araştırmada hedef belirleme süreci ve uygulamaları performans yönetimi çerçevesinde ele alınmıştır. Katılımcıların hepsinin performans yönetim ve hedef belirleme gibi süreçler hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmıştır. Farklı eğitim düzeyine ve farklı çalışma sürelerine sahip katılımcıların performans ve hedef konusunda aynı kavramsal algılara sahip oldukları düşünülmüştür. Farklı departmanlarda görev yapan kişilerin farklı hedef belirleme uygulamaları ile çalışmaları dolayısıyla süreç hakkındaki tutum ve düşüncelerinin farklı olabilmesi normaldir.

Çalışmada kullanılan anket yönteminin bünyesinde var olabilecek bazı eksikliklerin sonuç üzerinde etkili olabileceği ihtimali göz ardı edilmemelidir. Ayrıca anket yönteminin kısıtları da bir sınırlandırıcı etken olarak hatırlanmalıdır.

Araştırmada ilgili işletmeye ait formel işleyiş içindeki performans ölçümlerine ve değerlendirmelerin sonuçlarına değinilmemiştir. Hedef belirleme süreci öncesi ve sonrası verilerin karşılaştırıldığı bir çalışma daha nesnel sonuçlar sağlayabilir.

2.8. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Bulguların Değerlendirilmesi

Performans yönetiminde hedef belirlemenin rolünü incelediğimiz bu araştırmada, önce araştırma grubunun genel özellikleri ile ilgili bulgular verilecektir. Ardından hedef belirlemeyle ilgili verilerin frekans analizi aktarılacaktır. Hedef belirlemeyle ilgili tanımlayıcı verilerin analizinden sonra, araştırma bulguları çapraz tablo analizine göre incelenecektir. Araştırmaya hipotez testleri ve bu bulguların değerlendirilmesiyle devam edilecektir.

2.8.1. Araştırma Grubunun Genel Özellikleri İle İlgili Bulgular

Anketi cevaplayan çalışanlarla ilgili tanıtıcı bilgiler ve bulgular aşağıdaki tablolarda sırasıyla gösterilmiştir. Araştırma grubunun genel özellikleri belirli başlıklar altında değerlendirilmeye çalışılmıştır. İlgili başlıklar, çalışmanın amacını tam olarak destekleyebilmesi ve araştırma grubunun özelliklerini ortaya koyabilmesi açısından çalışanların işletme deneyimi, çalıştıkları departman ve pozisyon olarak belirlenmiştir. Böylece farklı departmanlarda ve pozisyonlarda çalışan farklı tecrübelere sahip katılımcılar için araştırma bulguları kıyaslanabilecektir.

2.8.1.1. Çalışılan Departman ve Unvan

Tablo 20. Ankete Katılanların Departman ve Pozisyonlara Göre Dağılımı

Departman	Pozisyon			Toplam
	Memur	Mimar/Mühendis	Yönetici	
Finans-Muhasebe	10	0	2	12
Pazarlama-Satış	3	17	4	24
Mühendislik-Lojistik	7	9	2	18
Üretim-Bakım-Kalite	5	12	9	26
İK-Bilgi İşlem	5	0	2	7
Üst Yönetim	0	0	0	0
Toplam	30	38	19	87

Ankete katılan toplam 87 kişinin yarısından fazlası pazarlama, satış ve üretim departmanlarında çalışmaktadır. Üst yönetimden ankete katılan olmamıştır. En az katılımın, en az personelin çalıştığı insan kaynakları ve bilgi işlem departmanlarından olması doğaldır. Mümkün olabildiğince eşit dağılım elde edilmiştir.

Çapraz tablolama tekniği kullanılarak elde edilen Tablo 20’de verildiği gibi, araştırma grubu normal bir dağılım göstermektedir. Katılanların %58’ini (50 kişi) oluşturan pazarlama, satış ve üretim ekibinin yine %58’i (29 kişi) mimar ve mühendistir. Mali ve idari işler (Finans-Muhasebe ve İK-Bilgi İşlem) departmanlarında çalışan ve dolayısıyla ankete katılan mimar ve mühendis yoktur. Ankete katılan memurların %50’si (15 kişi) ise bu departmanlardandır.

2.8.1.2. Çalışılan Departman ve Çalışma Süresi

Tablo 21. Ankete Katılanların Departman ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Departman	Kıdem				Toplam
	2 yıldan az	2-6 yıl	7-12 yıl	12 yıldan fazla	
Finans-Muhasebe	3	6	0	3	12
Pazarlama-Satış	3	9	8	4	24
Mühendislik-Lojistik	1	9	2	6	18
Üretim-Bakım-Kalite	4	4	8	10	26
İK-Bilgi İşlem	0	0	2	5	7
Toplam	11	28	20	28	87

Ankete katılanların %87’den fazlası iki yıldan daha uzun süredir İzocam’da çalışmaktadır. Bu durumun anketin güvenilirliğine olumlu etki yapması beklenebilir. Araştırma grubunun % 32’si ise 12 yıldan fazla süredir İzocam’da çalışan tecrübeli kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %55’i yedi yıldan daha fazla süredir İzocam’da çalışmaktadır.

Tablo 21’de ankete farklı departmanlardan katılan kişilerin İzocam’da çalışma sürelerine göre sayıları verilmektedir. Katılımcıların %21’ini (18 kişi) yedi yıldan uzun

süredir çalışan üretim/bakım/kalite departmanında çalışanlar oluşturmaktadır. Pazarlama/satış departmanında çalışan katılımcıların %71'i (17 kişi) iki ila 12 yıl arasındaki kidede sahiptir. İK-bilgi işlem departmanı katılımcılarının tamamı yedi yıldan uzun süredir İzocam'da çalışmaktadır.

2.8.1.3. Çalışma Süresi ve Unvan

Tablo 22. Ankete Katılanların Pozisyonu ve Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Kıdem	Pozisyon			Toplam
	Memur	Mimar/Mühendis	Yönetici	
2 yıldan az	3	7	1	11
2-6 yıl	13	15	0	28
7-12 yıl	5	12	3	20
12 yıldan fazla	9	4	15	28
Toplam	30	38	19	87

Çapraz tablolama tekniği kullanılarak elde edilen Tablo 22'de, araştırma grubunu oluşturanların %87'den fazlasının (76 kişi) iki yıldan uzun süredir aynı işletmede çalıştığı görülebilir. Ankete katılan yöneticilerin %79'u (15 kişi) 12 yıldan uzun süredir İzocam'da çalışmaktadır. İzocam'da 12 yıldan uzun süredir çalışan, mimar/mühendis katılım oranı sadece %10 (dört kişi) seviyesindedir. Tecrübeli mimar ve mühendislerin yönetici kadrolarına atandıkları düşünülebilir.

2.8.2. Hedef Belirlemeyle İlgili Verilerin Frekans Analizi

Performans yönetiminde hedef belirleme süreci ile ilgili önemli konular kendi aralarında genel olarak çeşitli gruplara ayrılmış ve aşağıda başlıklar halinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Söz konusu başlıklar belirlenirken, özellikle performans yönetiminde hedef belirleme sürecinde etkili olabilecek olgular üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda, adı geçen bu konulara, çalışanların düşünce ve tutumlarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış anket içerisinde de yer verilmiştir.

2.8.2.1. İş Stratejileri

Tablo 23. İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular

1. İZOCAM'ın vizyon, misyon, politikaları ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibiyim.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	28	32,2	32,2	32,2
Katılıyorum	49	56,3	56,3	88,5
Kararsızım	8	9,2	9,2	97,7
Katılmıyorum	2	2,3	2,3	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Tablo 23'ten de görüldüğü üzere, araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre, ankete katılan personelin % 89'u İzocam'ın vizyon, misyon ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olduğunu ifade ederken, sadece % 2'si buna katılmamaktadır. Çalışanların % 9'u da ilgili hususta kararsızlıklarını bildirmiştir. Katılımcıların %89 gibi oldukça yüksek bir oranda iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmeleri performans yönetimine ve hedef belirleme sürecinin etkinliğine olumlu etki yapacaktır. Hiç kimsenin “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğini işaretlememesi bu konuda ve işletme içi iletişimde İzocam'ın başarısını ortaya koymaktadır.

2.8.2.2. Hedef Belirleme

Tablo 24. Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular

2. Hedeflerimin belirlenmesinde katılımım sağlanmakta, görüşlerim alınmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	14	16,1	16,1	16,1
Katılıyorum	38	43,7	43,7	59,8
Kararsızım	19	21,8	21,8	81,6
Katılmıyorum	14	16,1	16,1	97,7
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,3	2,3	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların %60'ı, hedef belirleme sürecine katılımlarının sağlandığını belirtmişlerdir. %18'in üzerindeki oranda katılımcı ise, hedefler belirlenirken katılımlarının sağlanmadığını, görüşlerinin alınmadığını beyan etmiştir. 19 kişi (%22) bu konuda kararsız olduğunu aktarmıştır. İşletme yönetiminde bu zamana kadar yapılan çalışmalar, hedef belirlemeye yüksek düzeyde katılımın daha yüksek performans elde etmede önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 25. Hedef Belirleme Şekli İle İlgili Bulgular

3. Hedeflerim başkaları tarafından belirlenmekte ve gerekli atama yapılmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	10	11,5	11,5	11,5
Katılıyorum	30	34,5	34,5	46,0
Kararsızım	10	11,5	11,5	57,5
Katılmıyorum	33	37,9	37,9	95,4
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,6	4,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların %46'sı hedeflerinin başkaları tarafından belirlendiğini belirtirken, %43'ü buna katılmamaktadır. Kararsızların oranı ise %12'dir. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevap, bu konuda somut fikir elde edilmesini mümkün kılmamaktadır. hedeflerin belirlenmesine yönelik diğer sorulara verilen cevaplar önem kazanmaktadır. Bu durum ayrıca çapraz tablolama ve hipotez analizlerinde incelenecektir.

Tablo 26. Kişilerin Hedef Belirleme Algısı İle İlgili Bulgular

4. Hedeflerimi kendim belirlemekteyim.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	8,0	8,0	8,0
Katılıyorum	24	27,6	27,6	35,6
Kararsızım	18	20,7	20,7	56,3
Katılmıyorum	28	32,2	32,2	88,5
Kesinlikle katılmıyorum	10	11,5	11,5	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünenlerin oranı %36 iken, bu ifadeye katılmayanların oranı %44'tür. Kararsızların oranı %21'dir. Kararsızların bu yüksek oranı, bu katılımcıların hedef belirleme yaklaşımları içinde "hedeflerin kişinin kendisi tarafından belirlenmesi" konusunda bilgi sahibi olmadığı anlamına gelebilir.

Tablo 27. Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular

5. Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	27	31,0	31,0	31,0
Katılıyorum	43	49,4	49,4	80,5
Kararsızım	9	10,3	10,3	90,8
Katılmıyorum	5	5,7	5,7	96,6
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,4	3,4	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Hedeflerin belirlenmesi ve yayılımı ile ilgili ilk üç soruya göre daha fazla olumlu geri dönüş alınmıştır. Katılımcıların %81'i hedeflerin en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmekte olduğuna katılmaktadır. Katılmayan ve kararsızların oranı sırasıyla, %9 ve %10'dur.

2.8.2.3. Hedeflerin Niteliği

Tablo 28. Hedefleri Niteliği İle İlgili Bulgular

6. Gerçekçi ve rekabetçi hedefler belirlenmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	10,3	10,3	10,3
Katılıyorum	42	48,3	48,3	58,6
Kararsızım	23	26,4	26,4	85,1
Katılmıyorum	9	10,3	10,3	95,4
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,6	4,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılanların %59'u gerçekçi ve rekabetçi hedefler belirlendiği ifade etmektedir. %26 gibi yüksek bir oranda kararsız olması, çalışanların hedeflerinin niteliği konusunda fikir sahibi olmadığını göstermektedir. Katılımcıların %15'i hedeflerinin rekabetçi ve gerçekçi olmadığını beyan etmiştir.

Tablo 29. Hedefleri Güçlüğü İle İlgili Bulgular

7. Hedeflerim zorlayıcıdır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	8	9,2	9,2	9,2
Katılıyorum	42	48,3	48,3	57,5
Kararsızım	25	28,7	28,7	86,2
Katılmıyorum	12	13,8	13,8	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların %58'i hedeflerinin zorlayıcı olduğunu öne sürmektedir. Hedeflerinin zorlayıcı olmadığını düşünenler sadece %14'lik orandadır. Hedef belirleme teorisine göre, daha zorlayıcı hedeflerin belirlenmesi performansı artırıcı etki yapmaktadır. Kararsızlar %29 gibi oldukça yüksek orandadır.

2.8.2.4. Hedeflerin Güncelliği

Tablo 30. Hedeflerin Gözden Geçirilmesiyle İlgili Bulgular

8. Yeni hedefler belirlenirken, geçmişteki performansım göz önünde bulundurulmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	12	13,8	13,8	13,8
Katılıyorum	41	47,1	47,1	60,9
Kararsızım	19	21,8	21,8	82,8
Katılmıyorum	12	13,8	13,8	96,6
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,4	3,4	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılan grubun %17'si hedefler belirlenirken geçmiş performanslarının dikkate alınmadığını düşünmektedir. %61 oranında olumlu cevap alınmışken, %22

oranında kararsız vardır. Geçmiş performanslarının göz önünde bulundurulmadığını düşünenlerin oranı %17 civarındadır.

Tablo 31. Hedeflerin Güncelliğiyle İlgili Bulgular

9. Hedefler belirlendikten sonra, sürekli gözden geçirilmekte, gerekirse güncellenmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	2	2,3	2,3	2,3
Katılıyorum	21	24,1	24,1	26,4
Kararsızım	36	41,4	41,4	67,8
Katılmıyorum	22	25,3	25,3	93,1
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,9	6,9	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Hedeflerin güncelliği ve geçerliliği konusundaki ikinci soruya katılımcılar %32 gibi yüksek bir oranda olumsuz yanıt vermişlerdir. Hedeflerinin güncelliğini savunanların oranı ise %26'dır. İzocam hedef belirleme sürecinde hedeflerin çok sık gözden geçirilmediği düşünülebilir. Kararsızların oranının da bir hayli fazla olması (%41), bu konuda İzocam'da yaşanan bir sorunu aktarıyor olabilir.

2.8.2.5. Hedefleri Yönetme

Tablo 32. Genel ve Bireysel Hedeflerin Uyumuyla İlgili Bulgular

10. İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözetilmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	10,3	10,3	10,3
Katılıyorum	54	62,1	62,1	72,4
Kararsızım	19	21,8	21,8	94,3
Katılmıyorum	5	5,7	5,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların %72'si genel hedefler ile bireysel hedefler arasında uyum gözetildiğini ifade etmektedir. Buna katılmayanların oranı sadece %6'dır. %72 oranında olumlu cevap alınması İzocam'ın hedeflerin yönetimi konusundaki başarısını ortaya

koymaktadır. Genel hedefler ile bireysel hedefler arasında uyum gözetildiği konusunda kararsız kalanların oranı %22'dir.

Tablo 33. Genel Hedeflerle Bireysel Hedeflerin Çatışmasıyla İlgili Bulgular

11. İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	7	8,0	8,0	8,0
Katılıyorum	29	33,3	33,3	41,4
Kararsızım	44	50,6	50,6	92,0
Katılmıyorum	6	6,9	6,9	98,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılan grubun çoğunluğu (%51) genel hedefler ile bireysel hedefler arasında çatışmaların başarıyla yönetildiği konusunda kararsızdır. Sadece %8 oranında katılımcı çatışmaların başarıyla yönetilmediğini düşünmektedir. %41 oranında olumlu cevap alınmıştır. Ancak bu soruda kararsızların oranı (%51) oldukça fazladır ve bu konuda yaşanan bir sorunu aktarıyor olabilir.

Tablo 34. Diğer Bölüm Hedeflerinin Bireysel Hedeflerle Çatışmasıyla İlgili Bulgular

12. Bireysel hedeflerim ile İZOCAM'ın diğer bölümlerinin hedefleri arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	3	3,4	3,4	3,4
Katılıyorum	25	28,7	28,7	32,2
Kararsızım	44	50,6	50,6	82,8
Katılmıyorum	11	12,6	12,6	95,4
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,6	4,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

15. soruda olduğu gibi bu soruda da katılımcıların çoğunluğu (%51) kararsız fikir beyan etmiştir. Ancak olumsuz cevap verenler %17 gibi yüksek bir orandadır.

Katılımcıların %32'si ise bireysel hedefler ile diğer bölümlerin hedefleri arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünmektedir.

2.8.2.6. Hedef Belirleme Süreci Etkinliği

Hedef belirleme sürecinin etkinliği ile ilgili sorular 13, 14 ve 15. sorulardır. Bunların arkasından gelen diğer sorular hedef belirleme ve performans yönetiminin geneliyle ilgilidir.

Tablo 35. Hedeflerin Gerçekleştirilmesiyle İlgili Bulgular

13. Genel olarak, hedeflerimi başarıyla gerçekleştirmekteyim.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	23	26,4	26,4	26,4
Katılıyorum	51	58,6	58,6	85,1
Kararsızım	9	10,3	10,3	95,4
Katılmıyorum	4	4,6	4,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılanların %85'i hedeflerini başarıyla gerçekleştirdiğini düşünmektedir. Kararsızların oranı %10, katılmayanların oranı ise %5'dir. Bu soruda, başarı konusunda herhangi bir ölçüt verilmediğinden, yüksek oranda olumlu cevap alınması normaldir.

Tablo 36. Hedefler ve Performans Seviyesi İlişkisiyle İlgili Bulgular

14. Hedeflerimi gerçekleştirme düzeyim kişisel performans seviyemi ve başarıyı ortaya koymaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	16	18,4	18,4	18,4
Katılıyorum	34	39,1	39,1	57,5
Kararsızım	17	19,5	19,5	77,0
Katılmıyorum	16	18,4	18,4	95,4
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,6	4,6	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Hedeflerin belirlenmesi konusunda en önemli konulardan birisi olan hedefleri niteliği ile performans ve başarı ilişkisi, bu soruda sorgulanmaktadır. Katılımcıların %58'i hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile performans seviyesini ilişkilendirirken, %23'ü ilişkilendirmemektedir. Kararsızların oranı %20'dir.

Tablo 37. İzocam'ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular

15. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM hedef belirleme sürecini başarılı bulmaktayım.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	9	10,3	10,3	10,3
Katılıyorum	34	39,1	39,1	49,4
Kararsızım	28	32,2	32,2	81,6
Katılmıyorum	11	12,6	12,6	94,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,7	5,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılanların %49'u İzocam'ın hedef belirleme sürecini başarılı bulurken, başarılı bulmayanların oranı %18'dir. İzocam hedef belirleme sürecinin başarısı konusunda kararsız olanların oranı %32'dir.

2.8.2.7. Performans Yönetimi Süreci Etkinliği

Performans yönetim sürecinin etkinliği ile ilgili sorular 16, 17 ve 18. sorulardır. Katılımcıların bireysel ve kurumsal performans algıları en basit soru ifadeleriyle sorgulanmıştır.

Tablo 38. Bireysel Performansla İlgili Bulgular

16. Genel olarak kendi performansımı başarılı bulmaktayım.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	25	28,7	28,7	28,7
Katılıyorum	52	59,8	59,8	88,5
Kararsızım	8	9,2	9,2	97,7
Katılmıyorum	2	2,3	2,3	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların %89'u kendi performanslarını başarılı bulmaktadır. Kendisini başarısız bulanlar sadece %2 oranındadır. 13. soruda hedeflerini başarıyla gerçekleştirenlerin oranı %85'di, bu soruda da yüksek oranda olumlu cevap alınmıştır.

Tablo 39. Kurumsal Performansla İlgili Bulgular

17. Genel olarak İZOCAM'ın performansını başarılı bulmaktayım.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	15	17,2	17,2	17,2
Katılıyorum	48	55,2	55,2	72,4
Kararsızım	20	23,0	23,0	95,4
Katılmıyorum	3	3,4	3,4	98,9
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Ankete katılanların %72'si İzocam'ı başarılı bulurken, sadece %5'i başarılı bulmamaktadır. Kararsızların oranı ise %23'tür.

Tablo 40. İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular

18. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM performans yönetim sürecini başarılı bulmaktayım.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılıyorum	6	6,9	6,9	6,9
Katılıyorum	29	33,3	33,3	40,2
Kararsızım	29	33,3	33,3	73,6
Katılmıyorum	18	20,7	20,7	94,3
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,7	5,7	100,0
Toplam	87	100,0	100,0	

Katılımcıların sadece %40'ı İzocam'ın performans yönetim sürecini başarılı bulmaktadır. Kararsızların oranı %33'tür. Başarılı bulmayanların oranı ise %27'dir. İzocam A.Ş. çalışanları, bireysel ve kurumsal performanslarının yüksek düzeyde olduğunu düşünürken, performans yönetim süreçlerini başarılı bulmamaktadır.

2.8.3. Hedef Belirlemeye İlişkin Verilerin Tanımlayıcı (Descriptive) İstatistik Analizi

Tablo 41. Hedef Belirleme Anketi Verileri Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Değerlendirme Konusu	Min.	Maks.	Ort.	Mod
İZOCAM'ın vizyon, misyon, politikaları ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibiyim.	1	4	1,82	2
Genel olarak kendi performansımı başarılı bulmaktayım.	1	4	1,85	2
Genel olarak, hedeflerimi başarıyla gerçekleştirmekteyim.	1	4	1,93	2
Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir.	1	5	2,01	2
Genel olarak İZOCAM'ın performansını başarılı bulmaktayım.	1	5	2,16	2
İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözetilmektedir.	1	4	2,23	2
Hedeflerimin belirlenmesinde katılımım sağlanmakta, görüşlerim alınmaktadır.	1	5	2,45	2
Yeni hedefler belirlenirken, geçmişteki performansım göz önünde bulundurulmaktadır.	1	5	2,46	2
Hedeflerim zorlayıcıdır.	1	4	2,47	2
Gerçekçi ve rekabetçi hedefler belirlenmektedir.	1	5	2,51	2
Hedeflerimi gerçekleştirme düzeyim kişisel performans seviyemi ve başarıyı ortaya koymaktadır.	1	5	2,52	2
İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.	1	5	2,60	3
Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM hedef belirleme sürecini başarılı bulmaktayım.	1	5	2,64	2
Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM performans yönetim sürecini başarılı bulmaktayım.	1	5	2,85	2
Bireysel hedeflerim ile İZOCAM'ın diğer bölümlerinin hedefleri arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.	1	5	2,86	3
Hedeflerim başkaları tarafından belirlenmekte ve gerekli atama yapılmaktadır.	1	5	2,90	4
Hedefler belirlendikten sonra, sürekli gözden geçirilmekte, gerekirse güncellenmektedir.	1	5	3,10	3
Hedeflerimi kendim belirlemekteyim.	1	5	3,11	4

Anket sorularının tanımlayıcı istatistik analizi, çalışanların hangi konulara ne oranda katıldıklarını göstermek adına değerli bilgiler içermektedir. Bu çerçevede yapılan analiz sonrasında elde edilen veriler, Tablo 41’de verilmiştir.

Ankete katılan grubun en çok fikir birliğine vardığı konu İzocam’ın vizyon, misyon ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olmalarıdır. Bu, performans yönetimi ve hedef belirleme süreçlerine çok olumlu yansımaları beklenen bir konudur. Öyle ki, katılımcıların kendi performanslarını başarılı bulmaları (ortalama 1,85) ve hedeflerini başarıyla gerçekleştirmeleri (1,93) iş stratejilerinin belirginliğinden (ortalama 1,82) sonra gelmektedir. Elbette katılımcıların çoğunun kendi başarı düzeyleri hakkında olumlu görüş bildirmeleri doğaldır.

Hedeflerin belirlenmesi ve yayılımında ideale yakın bir uygulamayı özetleyen 5. sorunun, yukarıda verilen sorulardan sonra en yüksek anlamlılığa sahip olması, işletmenin hedef belirleme sürecinin temelini sağlamlılığını göstermektedir. Araştırma sonucu olarak “Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir” ifadesine de yüksek oranda “katılıyorum” anlamı (ort. 2,01) verilmiştir. Yüksek katılımın alındığı diğer bir ifade, İzocam’ın performansının başarılı bulunmasıdır (ort. 2,16). Katılımcılar hem kendi performanslarını hem de işletmelerinin performansını üst seviyede görmektedirler. Buna rağmen hedef belirleme ve performans yönetim süreçleri hakkında yüksek oranda katılım sağlanamamıştır. Bu, uygulamada yaşanan sorunlardan kaynaklanabilir. Diğer ifadeler verilen cevaplar incelenerek bunun altında yatan nedenler bulunabilir. “İzocam’ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözetilmektedir” ifadesine yüksek katılım verilmesi diğer bir olumlu durumdur.

En düşük düzeyde katılım gösteren ifadelerin başında, çalışanların kendi hedeflerini belirlemesi gelmektedir (ortalama 3,11). Hedef belirleme sürecinde çalışanlardan kendi hedeflerini belirlemelerini istemek, yüksek katılımı hedef belirlemeye göre, olumlu sonuçlar doğurmayan, istenmeyen bir yaklaşımdır. Bu ifadeye düşük oranda katılım cevabı alınması işletmenin hedef belirleme süreci açısından olumludur. Ancak çalışanlar bu ifadeye katılımlarının sağlanmadığını düşünerek cevap vermişlerse, bu durum, süreçlerin sağlıklı olduğu anlamına gelebilir. Hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi konusu düşük düzeyde katılım alan ifadelerden

biridir (ortalama 3,10). Bu konuda süreçte sorunlar yaşandığı anlaşılmaktadır. Hedeflerin başkaları tarafından belirlenmesi ve gerekli atamanın yapılması yine hedef belirleme yaklaşımları içerisinde çok önerilmeyen yaklaşımlardan birisidir ve düşük düzeyde katılım alması işletme açısından olumludur. Düşük düzeyde katılım alan diğer bir ifade hedeflerin yönetimi ile ilgilidir. İzocam'ın bölümler arası çatışan hedefleri iyi yönetemediği anlaşılmaktadır. Performans yönetimi sürecinin başarısının sorgulandığı soruda 2,85 gibi olumsuz bir ortalama elde edilmiş olması düşündürücüdür.

2.8.4. Araştırma Bulgularının Çapraz Tablo Analizine Göre Değerlendirilmesi

Burada farklı departman, işletme deneyimi ve unvan grupları arasında araştırma sonuçları bakımından bir fark olup olmadığı irdelenecektir. Ancak tüm sorular yerine, sadece araştırma hipotezleriyle birebir ilişkili sorular analiz edilecektir. Hipotezlerin geçerliliğinin kontrolünden önce ilgili sorulara yönelik değerlendirme için faydalı olabilecek çapraz tablo analizleri verilecektir. SPSS programının çapraz tablo analizi kullanılarak Tablo 42 – 83 elde edilmiştir.

2.8.4.1. Çalışılan Departmana Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 42. Departmanlara Göre İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular

1. İZOCAM'ın vizyon, misyon, politikaları ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibiyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	4	7	1	0	12
Pazarlama-Satış	6	14	4	0	24
Mühendislik-Lojistik	7	10	0	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	11	13	2	0	26
İK-Bilgi İşlem	0	5	1	1	7
Toplam	28	49	8	2	87

Tablo 42'de, çalışılan departmana göre iş stratejileri hakkındaki bulguların dağılımı verilmektedir. Finans/muhasebe departmanı çalışanlarının %92'si, pazarlama/satış departmanı çalışanlarının %83'ü, mühendislik/lojistik departmanı çalışanlarının %94'ü, üretim/bakım/kalite departmanı çalışanlarının %92'si ve İK/bilgi

işlem departmanı çalışanlarının %71'i İzocam'ın iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Sadece mühendislik ve İK/bilgi işlem departmanları çalışanlarından birer kişi bu konuda olumsuz görüş beyan etmiştir. Toplam sekiz kararsız görüş bildirenlerin dördü pazarlama/satış departmanı katılımcılarıdır.

Bu soruda tüm departmanlardan çok yüksek oranda olumlu cevap alınmıştır. İzocam A.Ş.'de çalışanların büyük bir kısmının misyon, vizyon ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Bu durumun hedef belirleme sürecine olumlu etki etmesi beklenmektedir.

Tablo 43. Departmanlara Göre Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular

2. Hedeflerimin belirlenmesinde katılımım sağlanmakta, görüşlerim alınmaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	1	7	2	2	0	12
Pazarlama-Satış	3	10	8	3	0	24
Mühendislik-Lojistik	3	5	5	4	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	5	12	4	5	0	26
İK-Bilgi İşlem	2	4	0	0	1	7
Toplam	14	38	19	14	2	87

3. Hedeflerim başkaları tarafından belirlenmekte ve gerekli atama yapılmaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	2	4	1	5	0	12
Pazarlama-Satış	1	8	6	8	1	24
Mühendislik-Lojistik	6	6	1	4	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	0	10	2	12	2	26
İK-Bilgi İşlem	1	2	0	4	0	7
Toplam	10	30	10	33	4	87

4. Hedeflerimi kendim belirlemekteyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	0	3	0	9	0	12
Pazarlama-Satış	2	5	7	6	4	24
Mühendislik-Lojistik	2	2	5	5	4	18
Üretim-Bakım-Kalite	3	10	4	8	1	26
İK-Bilgi İşlem	0	4	2	0	1	7
Toplam	7	24	18	28	10	87

Çalışılan departmana göre hedef belirlemeye katılım ile ilgili bulguların dağılımı Tablo 43'te verilmektedir. Ankete katılanların %60'ı (52 kişi) katılımının sağlandığını düşünürken, en yüksek oran %86 (6 kişi) ile İK/bilgi işlem departmanı çalışanlarına aittir. Görüşlerinin alınmadığını düşünenlerin büyük bir kısmı %28'lik oran (beş kişi) ile mühendislik/lojistik departmanındadır. Bu departmanı %19 (beş kişi) ile üretim departmanı takip etmektedir. Tüm departmanlar, hedef belirlemeye katılım hakkında yüksek oranda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı veren iki kişiden biri İK/bilgi işlem, diğeri ise mühendislik/lojistik departmanındadır.

Hedef belirlemeye katılım konusundaki ikinci soruya yukarıdaki ilk soruda olduğu gibi mühendislik/lojistik departmanı %67'lik oranda katılıyorum cevabı vermiştir. Büyük bir oranda katılımlarının sağlanmadığını düşünen bu grubun bu soruya bu yönde cevap vermesi çalışmanın tutarlılığı açısından olumludur. Yine ikinci sırada %38'lik oran ile üretim departmanı vardır. Olumsuz görüş bildiren toplam 37 kişinin 14'ü bu bölüm çalışanıdır. Kararsızların (altı kişi) en çok pazarlama-satış departmanında yoğunlaştığı görülmektedir. Kararsızlar örneklem grubunun %11'ini, pazarlama-satış departmanı katılımcıları ise kararsızların %60'ını oluşturmaktadır.

Tablo 44. Departmanlara Göre Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular

5. Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	2	8	2	0	0	12
Pazarlama-Satış	5	11	6	2	0	24
Mühendislik-Lojistik	8	8	1	1	0	18
Üretim-Bakım-Kalite	9	12	0	2	3	26
İK-Bilgi İşlem	3	4	0	0	0	7
Toplam	27	43	9	5	3	87

Katılım ile ilgili üçüncü soruda hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünenler sorgulanmıştır. Grubun %36'sı hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünürken, bunun büyük kısmını üretim ve İK/bilgi işlem departmanları oluşturmaktadır. Mühendislik/lojistik departmanı katılımcılarının sadece %22'si, hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünmektedir.

Tablo 44’te verilen, hedef belirleme yayılımı ile ilgili soruda ankete katılanların %81’i olumlu görüş beyan etmiştir. Bunların büyük kısmını %100 ile İK/bilgi işlem departmanı, %89 ile mühendislik/lojistik departmanı, %83 ile finans/muhasebe departmanı ve %81 ile üretim departmanı katılımcıları oluşturmaktadır. Bu sorudaki ifadeye en az katılım %67 ile pazarlama/satış departmanı katılımcılarına aittir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin tümü (üç kişi) üretim departmanındandır.

Tablo 45. Departmanlara Göre Hedeflerin Yönetimiyle İlgili Bulgular

10. İZOCAM’ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözlemlenmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	0	10	0	2	12
Pazarlama-Satış	2	14	8	0	24
Mühendislik-Lojistik	4	8	4	2	18
Üretim-Bakım-Kalite	3	18	4	1	26
İK-Bilgi İşlem	0	4	3	0	7
Toplam	9	54	19	5	87

11. İZOCAM’ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	0	8	4	0	0	12
Pazarlama-Satış	2	5	16	1	0	24
Mühendislik-Lojistik	2	6	6	3	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	3	9	12	2	0	26
İK-Bilgi İşlem	0	1	6	0	0	7
Toplam	7	29	44	6	1	87

12. Bireysel hedeflerim ile İZOCAM’ın diğer bölümlerinin hedefleri arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	0	4	8	0	0	12
Pazarlama-Satış	1	6	14	2	1	24
Mühendislik-Lojistik	1	4	7	5	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	1	10	9	4	2	26
İK-Bilgi İşlem	0	1	6	0	0	7
Toplam	3	25	44	11	4	87

Genel hedeflerle bireysel hedefleri arasında uyum gözetildiğini düşünenlerin oranı en fazla üretim, mühendislik ve pazarlama departmanlarındadır. Hedeflerin uyum ve dengelenmesi konusunda %72'lik oranda başarılı sonuç elde edilmiştir.

Genel ve bireysel hedefler arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünenlerin büyük kısmını %67'lik oran ile finans/muhasebe departmanı çalışanları ve %46'lık oranla üretim departmanı çalışanları oluşturmaktadır. En az katılım %14 ile İK/bilgi işlem, %29 ile pazarlama/satış departmanlarındadır.

Bireysel hedefleri ile diğer departmanların hedefleri arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünenlerin büyük kısmını %42'lik oran ile üretim departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Finans/muhasebe departmanı %33, pazarlama/satış departmanı %29, mühendislik/lojistik departmanı %28 ve İK/bilgi işlem departmanı katılımcıları %14'lük bir oranda bu soruya olumlu cevap vermişlerdir. Finans ve İK departmanları çalışanlarının hiçbiri bu soruda olumsuz görüş bildirmemiştir.

Tablo 46. Departmanlara Göre Hedeflerin Gerçekleştirilmesi ve Performans Seviyesiyle İlgili Bulgular

13. Genel olarak, hedeflerimi başarıyla gerçekleştirmekteyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	4	5	3	0	12
Pazarlama-Satış	7	11	2	4	24
Mühendislik-Lojistik	8	10	0	0	18
Üretim-Bakım-Kalite	2	20	4	0	26
İK-Bilgi İşlem	2	5	0	0	7
Toplam	23	51	9	4	87

14. Genel olarak kendi performansımı başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	4	5	3	0	12
Pazarlama-Satış	7	11	4	2	24
Mühendislik-Lojistik	9	9	0	0	18
Üretim-Bakım-Kalite	2	23	1	0	26
İK-Bilgi İşlem	3	4	0	0	7
Toplam	25	52	8	2	87

Çalışılan departmana göre hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili bulguların dağılımı Tablo 46’da verilmektedir. İK/bilgi işlem ve mühendislik/lojistik departmanları katılımcılarının tamamı (%100) hedeflerini başarıyla gerçekleştirdiğini düşünürken, Finans/muhasebe ve pazarlama/satış departmanları katılımcıları %75’lik oranda olumlu cevap vermişlerdir. Kendi performansını başarılı bulanların %29’unu mühendislik/lojistik ve %21’ini pazarlama/satış departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Kendini başarısız bulan, sadece pazarlama/satış departmanından iki kişi vardır.

Tablo 47. Departmanlara Göre İzocam’ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular

15. Genel olarak İZOCAM'ın performansını başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	2	9	1	0	0	12
Pazarlama-Satış	5	8	9	2	0	24
Mühendislik-Lojistik	3	10	4	0	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	5	15	5	1	0	26
İK-Bilgi İşlem	0	6	1	0	0	7
Toplam	15	48	20	3	1	87

İzocam’ın performansını başarılı bulmayanların biri üretim, diğeri mühendislik, ikisi ise pazarlama departmanındandır. Toplam %72’lik oranda katılıyorum cevabı verenlerin %23’ü üretim, %15’i pazarlama ve yine %15’i mühendislik departmanı katılımcılarından oluşmaktadır.

Tablo 48. Departmanlara Göre Hedef Performans İlişkisiyle İlgili Bulgular

16. Hedeflerimi gerçekleştirme düzeyim kişisel performans seviyemi ve başarıyı ortaya koymaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	4	5	3	0	0	12
Pazarlama-Satış	6	4	7	6	1	24
Mühendislik-Lojistik	4	8	2	4	0	18
Üretim-Bakım-Kalite	2	13	5	4	2	26
İK-Bilgi İşlem	0	4	0	2	1	7
Toplam	16	34	17	16	4	87

Tablo 48 incelendiğinde hedeflerini gerçekleştirme düzeyinin kişisel performans seviyesini ve başarısını ortaya koyduğunu düşünenlerin oranı %58 olduğu görülebilir. Bu oranın büyük kısmını finans/muhasebe, üretim ve mühendislik/lojistik departmanları oluşturmaktadır.

Tablo 49. Departmanlara Göre Kurumsal Performansla İlgili Bulgular

17. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM hedef belirleme sürecini başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	1	8	3	0	0	12
Pazarlama-Satış	1	9	7	6	1	24
Mühendislik-Lojistik	3	5	5	4	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	4	8	11	1	2	26
İK-Bilgi İşlem	0	4	2	0	1	7
Toplam	9	34	28	11	5	87

İzocam'ın hedef belirleme sürecinin başarılı bulanların büyük kısmını %14 ile üretim, %12 ile pazarlama/satış ve %10 ile finans/muhasebe departmanları katılımcıları oluşturmaktadır. Finans/muhasebe departmanı katılımcılarından hedef belirleme sürecini başarısız bulan yoktur.

Tablo 50. Departmanlara Göre İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular

18. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM performans yönetim sürecini başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Finans-Muhasebe	0	5	7	0	0	12
Pazarlama-Satış	1	5	7	10	1	24
Mühendislik-Lojistik	3	3	7	4	1	18
Üretim-Bakım-Kalite	2	12	7	3	2	26
İK-Bilgi İşlem	0	4	1	1	1	7
Toplam	6	29	29	18	5	87

İzocam'ın performans yönetim sürecinin başarılı bulanların oranı %40 olup toplam 87 kişide 35 kişidir. Bunların büyük kısmını yine üretim departmanı

katılımcıları oluşturmaktadır. Başarısız bulanların büyük kısmını ise pazarlama/satış departmanı çalışanları (11 kişi) oluşturmaktadır.

2.8.4.2. Çalışılan Pozisyona Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 51. Pozisyona Göre İş Stratejileri Hakkındaki Bulgular

1. İZOCAM'ın vizyon, misyon, politikaları ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibiyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Memur	7	19	3	1	30
Mimar/Mühendis	9	23	5	1	38
Yönetici	12	7	0	0	19
Toplam	28	49	8	2	87

Çapraz tablolama tekniği kullanılarak elde edilen Tablo 59'dan, iş stratejileri hakkında olumsuz görüş bildiren iki kişinin memur ve mimar/mühendis pozisyonlarında çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerin tamamı (19 kişi), mimar/mühendislerin %84'ü (32 kişi) ve memurların %87'si (26 kişi) iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olduğunu iddia etmektedir.

Tablo 52 incelendiğinde, ankete katılanların %60'ı katılımının sağlandığını düşünmektedir. Görüşlerinin alınmadığını düşünenlerin büyük bir kısmı %12'lik oran ile mimar/mühendislerdir. Onları %6 ile memurlar takip etmektedir. Yöneticilerin katılım konusunda büyük oranda olumlu görüş belirtmeleri normaldir, yine de bir yönetici olumsuz cevap vermiştir.

Hedeflerinin başkaları tarafından belirlendiğini düşünenlerin oranı %46 iken, bunun büyük kısmını mimar/mühendis (23 kişi) ve memurlar (15 kişi) oluşturmaktadır.

Hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünenlerin oranı %36'dır. Mimar/mühendislerin %55'i bu soruya olumsuz cevap vermişlerdir. Yöneticilerin %63 hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünmekteyken, memurların %47'si olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tablo 52. Pozisyona Göre Hedef Belirlemeye Katılım İle İlgili Bulgular

2. Hedeflerimin belirlenmesinde katılımım sağlanmakta, görüşlerim alınmaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	3	16	6	4	1	30
Mimar/Mühendis	5	11	12	9	1	38
Yönetici	6	11	1	1	0	19
Toplam	14	38	19	14	2	87

3. Hedeflerim başkaları tarafından belirlenmekte ve gerekli atama yapılmaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	5	10	2	11	2	30
Mimar/Mühendis	5	18	6	8	1	38
Yönetici	0	2	2	14	1	19
Toplam	10	30	10	33	4	87

4. Hedeflerimi kendim belirlemekteyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	0	11	5	11	3	30
Mimar/Mühendis	2	6	9	15	6	38
Yönetici	5	7	4	2	1	19
Toplam	7	24	18	28	10	87

Çalışılan pozisyonlara göre hedef belirlemeye katılım ile ilgili bulguların dağılımı Tablo 52'de verilmektedir. Ankete katılanların %60'ı, katılımlarının sağlandığını düşünürken, en yüksek oran %90 (17 kişi) ile yöneticilere aittir. Yöneticileri %63 oran ile memurlar takip etmektedir. Görüşlerinin alınmadığını düşünenlerin büyük bir kısmı %26'luk oran (on kişi) ile mimar/mühendislerdir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerinin biri mimar/mühendis, diğeri memurdur.

Hedef belirlemeye katılım konusundaki ikinci soruya mimar/mühendisler %61 oranında katılıyorum cevabı vermiştir. Yöneticilerin sadece %11'i (2 kişi) katılıyorum derken, %79'u bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Katılım ile ilgili üçüncü soruda grubun %36'sı hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünürken, bunun büyük kısmını 63'lük oranla yöneticiler oluşturmaktadır. Mimar/mühendis katılımcıların sadece %21'i, hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünmektedir.

Tablo 53. Pozisyona Göre Hedeflerin Yayılımı İle İlgili Bulgular

5. Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	5	18	3	1	3	30
Mimar/Mühendis	14	15	6	3	0	38
Yönetici	8	10	0	1	0	19
Toplam	27	43	9	5	3	87

Hedeflerin yayılımıyla ilgili soruda ankete katılanların %81'i olumlu görüş beyan etmiştir. Yöneticilerin %95'i, mimar/mühendislerin %76'sı ve memurların %77'si katılım ve yayılımla ilgili olumlu fikir beyan etmiştir. Sadece bir yönetici, üç mimar/mühendis ve dört memur bu soruya olumsuz görüş bildirmiştir.

Tablo 54. Pozisyona Göre Hedeflerin Yönetimiyle İlgili Bulgular

10. İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözetilmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Memur	1	23	4	2	30
Mimar/Mühendis	3	21	12	2	38
Yönetici	5	10	3	1	19
Toplam	9	54	19	5	87

11. İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	2	16	12	0	0	30
Mimar/Mühendis	3	8	22	4	1	38
Yönetici	2	5	10	2	0	19
Toplam	7	29	44	6	1	87

12. Bireysel hedeflerim ile İZOCAM'ın diğer bölümlerinin hedefleri arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	0	13	17	0	0	30
Mimar/Mühendis	1	7	19	8	3	38
Yönetici	2	5	8	3	1	19
Toplam	3	25	44	11	4	87

Hedeflerin uyumu ve dengelenmesi ile ilgili olarak sırasıyla önce yöneticiler, sonra memurlar ve mimar/mühendisler en yüksek oranda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Kararsızlar içerisinde en yüksek oran %32 (12 kişi) ile mimar/mühendislerdir.

Genel ve bireysel hedefler arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünenlerin büyük kısmını %60'lık oran ile memurlar ve %37'lik oranla yöneticiler oluşturmaktadır. En az katılım (başarıyla yönetilmediğini düşünenler) %29 ile mimar/mühendislerdir. Kararsızlar arasında en yüksek oran %58 ile mimar/mühendislerdir.

Bireysel hedefleri ile diğer departmanların hedefleri arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünenlerin büyük kısmını %43'lük oran ile memurlar oluşturmaktadır. Mimar/mühendisler %21, yöneticiler %37 oranda bu soruya olumlu cevap vermişlerdir. Memurların hiçbiri bu soruda olumsuz görüş bildirmemiştir.

Tablo 55. Pozisyona Göre Hedeflerin Gerçekleştirilmesi ve Performans Seviyesiyle İlgili Bulgular

13. Genel olarak, hedeflerimi başarıyla gerçekleştirmekteyim.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Memur	10	14	6	0	30
Mimar/Mühendis	10	22	2	4	38
Yönetici	3	15	1	0	19
Toplam	23	51	9	4	87

14. Genel olarak kendi performansımı başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Toplam
Memur	13	14	3	0	30
Mimar/Mühendis	9	23	4	2	38
Yönetici	3	15	1	0	19
Toplam	25	52	8	2	87

Hedeflerini başarıyla gerçekleştirdiğini düşünenlerin en büyük oranı yöneticilere aittir. Memur ve mimar/mühendisler için de olumlu cevap oranı yüksektir. Bu soruya olumsuz cevabı verenlerin hepsi mimar/mühendistir.

Yönetici ve memurlar arasında kendini başarısız bulan olmazken, iki mimar/mühendis kendi performanslarını başarısız bulmaktadır.

Tablo 56. Pozisyona Göre İzocam'ın Hedef Belirleme Süreciyle İlgili Bulgular

15. Genel olarak İZOCAM'ın performansını başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	8	18	4	0	0	30
Mimar/Mühendis	5	16	14	2	1	38
Yönetici	2	14	2	1	0	19
Toplam	15	48	20	3	1	87

İzocam'ın performansını başarılı bulmayanların biri yönetici, üçü ise mimar/mühendistir. Kararsız kalanların %16'sı mimar/mühendis, %5'i memur ve sadece %2'si yöneticidir. Memur katılımcıların hiçbiri bu soruya olumsuz cevap vermemişlerdir.

Tablo 57. Pozisyona Göre Bireysel Performansla İlgili Bulgular

16. Hedeflerimi gerçekleştirme düzeyim kişisel performans seviyemi ve başarıyı ortaya koymaktadır.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	8	16	3	2	1	30
Mimar/Mühendis	6	9	11	10	2	38
Yönetici	2	9	3	4	1	19
Toplam	16	34	17	16	4	87

Hedeflerini gerçekleştirme düzeyinin kişisel performans seviyesini ve başarıyı ortaya koyduğunu düşünenlerin oranı %58'dir. Bu oranın en büyük kısmını memurlar oluşturmaktadır. Mimar/mühendislerin %32'si, yöneticilerin %26'sı olumsuz görüş beyan etmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenler içerisinde mimar/mühendislerin fazla olması dikkat çekmektedir.

Tablo 58. Pozisyona Göre Kurumsal Performansla İlgili Bulgular

17. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM hedef belirleme sürecini başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	4	17	8	0	1	30
Mimar/Mühendis	2	8	15	10	3	38
Yönetici	3	9	5	1	1	19
Toplam	9	34	28	11	5	87

İzocam'ın hedef belirleme sürecinin başarılı bulanların büyük kısmını %24 ile memurlar ve %14 ile yöneticiler oluşturmaktadır. Toplamda %32'lik oranı oluşturan kararsızların %54'ü mimar/mühendistir. 13 mimar/mühendis (%34) İzocam'ın hedef belirleme sürecini başarılı bulmamaktadır.

Tablo 59. Pozisyona Göre İzocam'ın Performans Yönetim Süreciyle İlgili Bulgular

18. Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM performans yönetim sürecini başarılı bulmaktayım.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Memur	1	14	12	2	1	30
Mimar/Mühendis	2	6	13	14	3	38
Yönetici	3	9	4	2	1	19
Toplam	6	29	29	18	5	87

İzocam'ın performans yönetim sürecinin başarılı bulanların oranı %40 olup toplam 87 kişide 35 kişidir. Bunların büyük kısmını yine memurlar oluşturmaktadır. Başarısız bulanların büyük kısmını ise mimar/mühendisler oluşturmaktadır. Toplamda %33 oranında kararsız vardır ve bunların %45'i mimar/mühendistir.

2.8.4.3. Çalışılan Süreye Göre Araştırma Sonuçlarının İncelenmesi

Çalışılan süreye göre araştırma sonuçlarının incelendiği tablolar önemli bir ayırım ortaya konulmadığından ayrıca verilmeyecektir. Araştırma sonuçlarının çalışılan süreye göre değerlendirilmesi şu şekilde özetlenebilir:

- ✓ İş stratejileri hakkında olumsuz görüş bildiren iki kişi 12 yıldan uzun süredir İzocam'da çalışmaktadır.
- ✓ Hedeflerin belirlenmesinde katılımının olmadığını düşünenlerin %56'sı yedi yıldan daha kısa süredir İzocam çalışanıdır.
- ✓ Hedeflerini kendisinin belirlediğini düşünenlerin büyük kısmı yedi yıldan uzun süredir İzocam'da çalışmaktadır.
- ✓ Genel ve bireysel hedefler arasındaki çatışmaların başarıyla yönetildiğini düşünmeyenlerin büyük kısmını dört kişi ile 12 yıldan uzun süredir İzocam'da çalışanlar oluşturmaktadır.
- ✓ İzocam'ın hedef belirleme ve performans yönetim süreçlerini başarılı bulanların büyük kısmını 12 yıldan uzun süredir İzocam'da çalışanlar oluşturmaktadır.

2.9. Bulgulara Göre Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

SPSS istatistiksel analiz programı kullanılarak anketin farklı soruları arasında geçerli ilişkiler olup olmadığı araştırılarak hipotezlerin geçerliliği sorgulanacaktır.

2.9.1. Uygun Analiz Yönteminin Belirlenmesi

Uygun analiz türünün belirlenmesinde ilk kriter verilerin türüdür. Analiz yöntemleri verilerin özelliklerine göre iki temel gruba ayrılır. Bu gruplarda yer alan temel analiz yöntemleri aşağıdaki gibidir (Eymen, 2007):

(1) Parametrik veriler için kullanılan analiz yöntemleri; Varyans Analizi, T-Testi, Pearson Korelasyonu, vs.

(2) Parametrik olmayan veriler için kullanılan analiz yöntemleri; Ki-Kare Testleri, Spearman Korelasyonu, vs.

Dolayısıyla uygun analiz türünü seçebilmek için öncelikle verilerin özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Verilerin seçiminde (örneğin oluşturulması) yapılacak bir hata hangi analiz yöntemi kullanılırsa kullanılsın sonuçların yanlış ve değersiz olmasına yol açacaktır. Bu şart sağlandıktan sonra ilk bakacağımız kriter örneklem büyüklüğü olacaktır. Eğer örneklem büyüklüğünüz 30'dan az olsaydı parametrik olmayan yöntemleri kullanmanız gerekecekti. Bu durumda veri setimizin

diğer kriterleri karşılayıp karşılamadığını incelememize gerek kalmayacaktı. Ancak veri setimiz 30'dan büyük olduğundan, önce her bir faktörün normal dağılıma sahip olup olmadığı ve verilerin homojen dağılıp dağılmadığı incelemeliyiz.

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi kullanarak belirlenmiştir. Anlamlılık satırındaki değerlerin istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır değeri kabul edilen 0,05'den küçük olması incelenen faktörlerin dağılımlarının normal olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla parametrik olmayan test yöntemlerini kullanmak durumundayız. Verilerimiz ilk şartı sağlamadığından ayrıca örneklem grubunun homojenliğini test etmemize gerek yoktur. Verilerimiz normal dağılım gösterseydi, verilerimizin homojen dağılımını incelememiz gerekecekti.

Araştırma hipotezlerinin geçerliliğini için kullanacağımız istatistiksel test, Bağımlı Çift Örneklem t Testidir. Ancak incelenen faktörler normal dağılım göstermediğinden yani veriler parametrik olmadığından, çift örneklem t testinin parametrik olmayan veriler için karşılığı olan **Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testini** kullanmanız gerekmektedir.

Wilcoxon testi, parametrik olmayan veriler için belli bir grubun ilişkili fakat farklı iki konu ya da uygulamaya ilişkin görüşlerini karşılaştırmak için kullanılır. Bu araştırmada ortalamaların aynı olup olmadığını test edilecektir. Araştırma sonucunda tüm ortalamaların aynı çıkması beklenemez, fakat bu onların aynı ana kütlede çekilmiş örneklemeler olmadığı anlamına gelmez. Örneğin hedef belirlemeye yüksek katılım ve yüksek performans ortaya konması kavramları birer değişken olarak ele alınırsa, bu değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı yani aynı ana kütlede çekilmiş değişkenler olup olmadığı test edilecektir.

2.9.2. Hipotez 1

Hipotez 1: Hedef belirlemeye yüksek katılım, performansın daha fazla olmasını sağlar.

H_0 : Hedef belirlemeye yüksek katılım ile, performansın daha fazla olması arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Hedef belirlemeye yüksek katılım ile, performansın daha fazla olması arasında anlamlı bir fark vardır.

Burada, aynı gözlem birimlerinin (İzocam A.Ş. çalışanları) araştırma sonunda elde edilen bulgularında, hedef belirlemeye katılım ile performans ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı test edilecektir. Bu ortalamalar aynı ana küleden çekilmiş örneklem ortalamaları ise ortalamalar arasında görülen sayısal fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir sonucuna varılacaktır.

İlk hipotezin katılım kavramı ile ilgili soruları, anketin 2. ve 5. soruları, performans ile ilgili soruları ise 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorulardır. 2 ve 5. soruların ortalamaları “katılım”; 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. soruların ortalaması “performans” adı ile gösterilecektir.

SPSS istatistiksel analiz program kullanılarak “katılım” ve “performans” ortalamaları için Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testi çalıştırılarak Tablo 60 elde edilmiştir.

Tablo 60. 1. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi - 1

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Katılım	87	2.460	.8600	1.0	4.0
performans	87	2.326	.6700	1.0	4.0

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
katılım - performans	Negative Ranks	40 ^a	37,50
	Positive Ranks	31 ^b	34,06
	Ties	16 ^c	
	Total	87	

a. performans < katılım

b. performans > katılım

c. performans = katılım

Test İstatistiği^b

	katılım - performans
Z	-1,274 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,203

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Tablo 60’ın Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değer 0,203 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’den büyük olduğu için, “yüksek katılım” ile “yüksek performans” arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda Wilcoxon İlişkili İki Örneklem testine göre Hipotez 1 kabul edilmektedir.

Hipotez 1 ile ilgili ikinci bir analiz daha yapılmıştır. Bu sefer hedef belirlemeye katılımı ile ilgili 2. soru ve “performans” ortalaması arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Hem yukarıdaki analizin sonucu kontrol edilmiş, hem de hedef belirlemeye katılımı ile direkt ilgili tek soruya göre ayrıca analiz yapılmıştır.

SPSS istatistiksel analiz programı kullanılarak hedef belirlemeye katılımı ile ilgili “2.soru” ve 13-18. soruların ortalaması olan “performans” için Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testi çalıştırılarak Tablo 61 elde edilmiştir.

Tablo 61. 1. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi - 2

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
2. soru	87	2,45	1,020	1	5
performans	87	2.326	.6700	1.0	4.0

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
2. soru - performans	Negative Ranks	36 ^a	41,88	1507,50
	Positive Ranks	37 ^b	32,26	1193,50
	Ties	14 ^c		
	Total	87		

a. performans < 2. soru

b. performans > 2. soru

c. performans = 2. soru

Test İstatistiği^b

	2. soru - performans
Z	-,864 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,387

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

İki değişken için ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Ancak ortalamaların birbirine yakın olması aynı cevapların aynı örneklem için alındığını göstermemektedir.

Tablo 61'in Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0,387 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, "yüksek katılım" ile "yüksek performans" arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Yapılan bu ikinci analiz sonucunda da Wilcoxon İlişkili İki Örneklem testine göre Hipotez 1 kabul edilmektedir. Hedef belirlemeye yüksek katılım ile performansında daha fazla olması arasında kabul edilebilir bir ilişki vardır.

2.9.3. Hipotez 2

Hipotez 2: Hedef belirlemenin etkinliği işletme stratejilerinin belirgin olmasıyla sağlanır.

H₀: Hedef belirlemenin etkinliği ile, işletme stratejilerinin belirgin olması arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁: Hedef belirlemenin etkinliği ile, işletme stratejilerinin belirgin olması arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 62. 2. Hipotez Wilcoxon Testi Analizi

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
strateji	87	1,82	0,691	1.0	4.0
performans	87	2.326	0.6700	1.0	4.0

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
strateji - performans Negative Ranks	15 ^a	30,27	454,00
Positive Ranks	63 ^b	41,70	2627,00
Ties	9 ^c		
Total	87		

a. performans < strateji b. performans > strateji c. performans = strateji

Test İstatistiği^b

	Strateji – "performans"
Z	-5,426 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

Burada, aynı gözlem birimlerinin (İzocam A.Ş. çalışanları) araştırma sonunda elde edilen bulgularında, işletme stratejileri hakkındaki bilgi düzeyleri ile performans ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı test edilecektir. Bu ortalamalar aynı ana kütlede çekilmiş örneklem ortalamaları ise ortalamalar arasında görülen sayısal fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir sonucuna varılacaktır.

İkinci hipotezin işletme stratejileri ile ilgili sorusu, anketin ilk sorusu, hedef belirlemenin etkinliği ve performans ile ilgili soruları ise 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorulardır. İlk soru “strateji”; 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. soruların ortalaması “performans” adı ile gösterilmektedir. Bunların yanı sıra,

SPSS istatistiksel analiz programında Wilcoxon İlişkili İki Örneklem Testi çalıştırılarak kullanılarak Tablo 62 elde edilmiştir.

Tablo 62'nin Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerin 0,0 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, iş stratejilerinin belirginliği ile “yüksek performans” arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, stratejilerin bilinirliği ile performans arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Wilcoxon İlişkili İki Örneklem testine göre Hipotez 2 kabul edilmemektedir.

2.9.4. Departmanlara Göre Bulguların İncelenmesi

Kruskal-Wallis H Testi parametrik olmayan verilere sahip ikiden fazla grubun ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Bu test araştırma bulgularının departmanlara göre değişip değişmediğini incelemek için kullanılmıştır. Farklı departmanlardan katılımcıların “iş stratejileri”, “2. soru”, “katılım” ve “performans” konularına bakışları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. SPSS istatistiksel analiz programı kullanılarak Tablo 63 elde edilmiştir.

Test İstatistiği tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin hepsi 0,05'den büyük olduğu için, araştırma bulgularının departmanlara göre ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı söylenebilir. Bu bulgulardan hareketle farklı departmanlardan katılımcıların araştırma verilerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 63. Departmanlara Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi

Test İstatistiği ^{a,b}				
	İş stratejileri	2. soru	“katılım”	“performans”
Chi-Square	7,257	6,642	2,199	4,544
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,123	0,156	0,699	0,337

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: departman

2.9.5. Pozisyonlara Göre Bulguların İncelenmesi

Araştırma bulgularının pozisyonlara göre değişip değişmediğini incelemek için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmış ve Tablo 64 elde edilmiştir.

Test İstatistiği tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerin hepsi 0,05’den küçük olduğu için, araştırma bulgularının departmanlara göre ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların araştırma verilerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 64. Pozisyonlara Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi

Test İstatistiği ^{a,b}				
	İş stratejileri	2. soru	“katılım”	“performans”
Chi-Square	11,361	13,897	11,713	13,158
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,003	0,001	0,003	0,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: pozisyon

2.9.6. Kıdeme Göre Bulguların İncelenmesi

Araştırma bulgularının çalışma sürelerine göre değişip değişmediğini incelemek için SPSS programında Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 65’de verilmektedir.

Test İstatistiği tablosunun Asymp. Sig. (Anlamlılık) satırındaki değerlerden sadece 2. soru sonucu 0,05’den küçük olduğu için, farklı kıdeme sahip kişilerin bu soruya verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu sonucu çıkarılabilir. İş

stratejileri, katılım ve performans ile ilgili olarak farklı kıdeme sahip kişilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 65. Kıdeme Göre Hipotez Bulgularının İncelenmesi

Test İstatistiği ^{a,b}				
	İş stratejileri	2. soru	Performans	Katılım
Chi-Square	1,577	8,973	1,125	4,474
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,665	,030	,771	,215

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: kıdem

3. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırma sonucunda İzocam A.Ş.'de uygulanan performans yönetiminde hedef belirlemenin rolünün incelenmesi ve sürecin etkinliğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. İzocam A.Ş. çalışanlarının performans yönetimi ve hedef belirleme uygulamaları hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir.

Kavramsal çerçeve temel alınarak geliştirilen ölçeklere bağlı kalınarak ve bu konuda yapılan diğer araştırmalar incelenerek anket soruları hazırlanmıştır. Araştırma hipotezleri ile ilgili olmayan bazı sorular, genel hedef belirleme süreciyle ilgili faydalı bilgiler vereceği düşünülerek ankette çıkarılmamıştır. Anket katılımcılarının özellikleri incelendiğinde her departman, pozisyon ve kıdem gruplarından hemen hemen eşit oranda katılan olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmanın güvenilirliği ve İzocam ortalamasını daha iyi vermesi açısından oldukça olumludur.

Araştırma verilerinin ayrıntılı incelemesi önceki bölümde yapılmıştır. Elde edilen bu veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

3.1. Araştırma Hipotezleri ile İlgili Değerlendirme

Hipotez 1 için;

Yapılan analiz sonrasında anlamlılık satırındaki değer 0,05'den büyük olduğu için, "yüksek katılım" ile "yüksek performans" arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığını söyleyebiliriz. Wilcoxon İlişkili İki Örneklem testine göre Hipotez 1 kabul edilmektedir. "Hedef belirlemeye yüksek katılım, performansın daha fazla

olmasını sağlar” ifadesi yapılan analiz sonrasında %95 güvenilirlik ile sağlanmış olmaktadır.

Böylece, konuyla ilgili yapılan önceki çalışmaların ve hedef belirleme teorisinin bulgularına paralel bir sonuç elde edilmiştir. Hedef belirlemeye katılım ne kadar fazla artırılırsa, performans yönetimi içinde hedef belirlemenin etkinliği de artırılmış olacaktır.

Hipotez 2 için;

Detayları önceki bölümde verilen analiz sonrasında anlamlılık satırındaki değer 0,05’den küçük olduğu için ”iş stratejilerinin belirginliği” ile “yüksek performans” arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Stratejilerin bilinirliği ile performans arasındaki ilişkinin %95 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgulardan hareketle Hipotez 2 reddedilmiştir. “Hedef belirlemenin etkinliği işletme stratejilerinin belirgin olmasıyla sağlanır” ifadesi yapılan analiz sonrasında reddedilmiştir.

İzocam çalışanlarının çok yüksek bir oranda işletme stratejileri hakkında bilgi sahibi olduklarını ifade etmelerine rağmen, hedef belirleme ve performans yönetim süreçleri ile ilgili sorulara aynı yüksek oranda katılım alınamamıştır.

Hipotez 2’nin reddi, İzocam’da performans yönetimi ve hedef belirleme uygulamaları içerisinde yaşanan sorunlarla ilgili olabilir. İşletme stratejileri ile ilgili çok yüksek bir seviyede bilgi sahibi olduğunu iddia eden katılımcılar, başarı ve performans konusunda aynı seviyede geri dönüş yapmamışlardır. Bunun olası nedenleri aşağıdaki gibi düşünülebilir:

- ✓ İşletme stratejilerinin belirginleştirilmesi ve duyurulması konusunda yapılan çalışmalar hedef belirleme süreci çalışmalarından daha etkindir.
- ✓ İzocam çalışanları performansları ile hedef belirleme süreci uygulamalarını çok fazla birebir ilişkilendirememektedir.
- ✓ İzocam çalışanları bireysel ve kurumsal performans değerlendirmesinde yüksek katılım gösterirken, performans yönetimi ve hedef belirleme süreçleri hakkında aynı düzeyde yüksek katılım göstermemektedir. Bu süreçlerin işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili sorunlar olabileceği anlamına gelebilir.

- ✓ İzocam’da hedeflerin belirlenmesi ve yayılımı konusunda işletme stratejilerinin belirlenmesi arasında açık bağlantılar olmayabilir.
- ✓ Çalışanlar kendi hedeflerinin ve etkilerinin bütün içerisindeki yerini net olarak göremiyor olabilir.

3.1.1. Araştırma Hipotezlerinin Farklı Gruplar İçin Değerlendirilmesi

Hipotez bulgularında kullanılan ifadeler (iş stratejilerinin belirginliği, hedef belirlemeye katılım, performans, vs.) farklı departmanlar için sorgulandığı zaman, farklı departmanlardan katılımcıların araştırma verilerine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılardan sağlanan araştırma verileri incelendiğinde ise cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Memur, mimar/mühendis ve yönetici katılımcıların konuyla ilgili görüşleri arasında fark bulunmaktadır. İşletme stratejileri hakkında tüm yöneticiler olumlu görüş bildirirken, memur ve mimar/mühendislerden birkaçının olumsuz görüş bildirmişlerdir. Memur ve mimar/mühendisler göre daha tecrübeli, üst yönetime yakın olan bu kişilerin cevaplarının araştırma bulgularına göre farklılık göstermesi doğaldır. Hedef belirlemeye katılım konusunda da yöneticiler diğer iki gruba oranla daha yüksek oranda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Hedeflerin etkinliği ve performans hakkında da gruplar arasında farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Yöneticiler diğer gruplara göre çok daha yüksek oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Ancak İzocam’ın hedef belirleme ve performans yönetimi süreçleri hakkında daha yüksek oranda olumlu görüş bildiren grup memurlardır.

Farklı kıdeme sahip katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde, sadece 2. soruya verilen cevaplar arasında bir fark vardır. Diğer konular ile ilgili olarak farklı kıdeme sahip katılımcıların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Hedeflerin belirlenmesi konusunda farklı kıdeme sahip katılımcı gruplarından farklı görüşler elde edilmiştir. Sürece katılımının olmadığını düşünenlerin %56’sı yedi yıldan daha kısa süredir İzocam çalışanıdır. Katılıyorum cevabı verenlerin %67’si ise yedi yıldan uzun süredir İzocam’da çalışmaktadır. Ancak bu ifadeye kesinlikle katılmıyorum

diyen sadece iki kişi vardır ve bu kişiler 12 yıldan uzun süredir İzocam çalışanıdır. Farklı kıdeme sahip katılımcıların diğer araştırma hipotezleri ile ilgili sorulara aynı yönde cevap vermişlerdir.

3.2. Araştırma Hipotezleri Dışındaki Konuların Değerlendirilmesi

Kullanılan ankette hipotezlerle birebir ilişkili olmayan ama hedef belirleme konusunu çok yakından ilgilendiren ve araştırmanın yapıldığı işletmeye faydalı olabilecek diğer konularla ilgili değerlendirmeler aşağıda verilecektir.

3.2.1. Hedeflerin Niteliği

Hedef belirleme teorisi, daha zor ve rekabetçi hedefler belirlemenin performans üstünde olumlu etki yaptığını söylemektedir. Araştırmada konu ile ilgili olarak katılımcılara iki soru yöneltilmiştir. Katılımcıların yaklaşık %60'ı hedeflerinin gerçekçi, rekabetçi ve zorlayıcı olduğunu iddia etmektedir. Buna karşılık %30 civarında katılımcı kararsız yönde görüş beyan etmiştir. Bu cevapların aksine, hedeflerin etkinliği ve performans konusunda tüm katılımcılar çok yüksek oranda olumlu görüş bildirmişlerdir. Farklı pozisyon ve kıdeme sahip katılımcılar arasında ciddi görüş farklılığına rastlanmamaktadır. Farklı departmanlara göre inceleme yapıldığında ise pazarlama/satış katılımcılarının en yüksek oranda kararsız görüş bildirdikleri fark edilmektedir.

İzocam hedef belirleme sürecinde departmanlar bazında hedeflerin niteliği açısından farklılıklara rastlanmaktadır. Bu durumun nedeni, ayrı görevler üstlenen kişilerin sorumluluk alanlarının birbirlerine benzememesi ve kişilerin kendi hedefleri ile ilgili farklı algılara sahip olması olabilir.

3.2.2. Hedeflerin Güncelliği

Anket bulguları incelendiği zaman İzocam A.Ş.'de hedeflerin güncelliği konusunda sorunlar yaşandığı görülmektedir. Oldukça fazla miktarda katılımcı, hedefler hakkında gözden geçirmelerin ve güncellemelerin yapılmadığını düşünmektedir. Bu konuda olumsuz görüş bildirenlerin büyük kısmı, yedi yıldan daha uzun süredir İzocam'da çalışmaktadır. Farklı departmanlara göre inceleme yapıldığında, en çok pazarlama/satış ve üretim departmanı katılımcılarının yüksek oranda olumsuz görüş bildirdiği görülmektedir. Olumsuz görüş bildiren toplam 15 kişinin 10'u bu

departmanlardandır. Pozisyonlar incelendiğinde, olumsuz görüş bildirenlerin yarısından fazlasının mimar/mühendis olduğu görülebilir. İzocam'ın hedef belirleme sürecini daha sık periyotlarda gözden geçirmesi faydalı olacaktır.

3.2.3. Hedeflerin Yönetimi

Anket sonuçları incelendiğinde, İzocam A.Ş.'de hedeflerin yönetimi konusunda bir sorun olmadığı sonucu çıkarılabilir. Ancak genel ve bireysel hedefler ile diğer bölüm hedefleri ve bireysel hedefler arasında çatışmaların, başarıyla yönetilip yönetilmediğinin sorgulandığı sorulara, %51 oranında kararsız cevap verilmesi düşündürücüdür. Bu konuda olumsuz görüş bildirenlerin büyük kısmını, pazarlama/satış ve üretim departmanı katılımcıları oluşturmaktadır. Finans/muhasebe ve İK/bilgi işlem departmanları katılımcıları, hiç olumsuz görüş bildirmemişlerdir. Hedeflerin uyumu ve dengelenmesi konusunda, İzocam departmanları arasında görüş farklılığı vardır. Pozisyonlara göre inceleme yapıldığında, en yüksek oranda olumsuz görüş mimar/mühendisler açısından gözlemlenmiştir. Bu konuda çalışma süresine göre önemli bir görüş farklılığı tespit edilmemiştir. Her departman ayrı ayrı ele aldığı hedef belirleme çalıştaylarına, farklı departmanlardan katılımcıları dahil ederse aradaki çatışmaların azaltılabileceği düşünülebilir. Bu konuda bir örnek vermek faydalı olacaktır. Genellikle “net satış karını %10 artırmak” ana iş hedefi için satış sorumlularına sadece satışlar ile, üretim sorumlularına sadece üretim ile ilgili alt hedefler verilmektedir. Satış departmanı satış miktarını, üretim departmanı da üretim miktarını her ne olursa olsun artırmak için çalışmaktadır. Belki de bu departmanların bu faaliyetleri, ana iş hedefinin gerçekleştirilmesine faydadan çok zararları olmaktadır. Oysa, her ürün tipi için karlılık oranları ayrı ayrı hesaplanarak, kar oranını artırmak hedefi için hem üretim hem de satış sorumluları bir uyum içinde çalışabilir. Daha çok kar getiren ürünlerin satışına ve üretimine odaklanılabilir ya da kar marjı düşük ürünler için maliyet düşürme projeleri geliştirilebilir.

SONUÇ

Bir işletmenin hedef belirleme süreci, işletmenin paydaşlarının işe yaklaşımlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmeler günümüzün artan rekabetçi ortamında yaşamlarını sürdürmek ve kalıcı büyüme sağlamak istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine uygun olarak belirlenen çağdaş performans yönetim ve hedef belirleme modellerini kullanmalıdırlar. İşletmelerin hedeflerinin ve bunlarla ilgili stratejilerinin, operasyonel hedef ve faaliyetlere dönüştürülmesi ile ortaya çıkan sonuçların tüm çalışanlara aktarılması ve bu bilgilerin çalışanlar tarafından günlük işleri haline getirilmesi, rekabet avantajı yakalanmasında işletmelere oldukça önemli üstünlükler sağlayacaktır.

Bazı işletmelerde hedeflerin, yeterli paylaşım ve yayılım sağlanmadan çoğunlukla sadece üst yönetim tarafından belirlendiğini gözlemliyoruz. Üst yönetim ile orta ve alt kademe yönetimi arasındaki iletişim eksikliği, hedefler ile ilişkili olmayan kararların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Üst yönetiminin günlük faaliyetlerden uzak olduğu işletmelerde, bu durum daha da belirgin olmaktadır. Çağdaş tekniklerle belirlenen hedefler olmaksızın, alınacak kararların kesinliği ve doğruluğundan şüphe etmek gerekir. Hedefler en üst düzeyde belirlendikten sonra, ilgili tüm bölümlere yayılımı sağlanmalı ve bireysel hedeflere indirgenmelidir.

Bu çalışmada, güncel performans yönetim uygulamaları içerisinde hedeflerin belirlenme süreci ele alınmıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile İzocam A.Ş. çalışanlarının kullanılan hedef belirleme sistemi konusundaki algı ve tutumlarının belirlenmesi ve elde edilen bulgular ışığında performans yönetiminde hedef belirlemenin rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

İzocam A.Ş. hedef belirleme modelinin “Balanced Scorecard” modelinin bir uyarlaması olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde uygulamanın genelde başarılı bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. Bununla birlikte yaşanan bazı sorunlar olduğu da ortaya çıkmıştır.

İşletme stratejilerinin tüm seviyelerde etkin bir şekilde belirginleştirilmesi gibi başarılı konuların yanında, hedef belirlemeye katılımın artırılması ve hedeflerin başarıyla yönetilmesi gibi iyileştirilmesi gereken konular vardır.

Anket bulguları değerlendirildiğinde İzocam A.Ş. çalışanları için hedef belirlemeye yüksek katılım ile performansın daha fazla olması arasında olumlu bir ilişki kurulabildiği görülmüştür. Çalışanlar, hedef belirlemeye daha yüksek oranda katılımlarının sağlanmasıyla, hedeflere daha bağlı hale gelmektedirler. Hedef belirlemeye katılım, hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda bilgi alışverişini artırarak çalışanlarda özgüven yaratır, motivasyon artar, performans iyileşir. İzocam A.Ş., çalışanlarının hedef belirleme sürecine daha yüksek oranda katılımlarını sağlamalıdır.

Çalışanların görüşlerinin daha çok dikkate alındığı, hedef ile çalışan arasında bağ kurulduğu durumlarda, performansın çok daha yüksek seviyede gerçekleştirilmesi beklenir. Çalışma sonuçlarına göre, bireysel ve kurumsal performans seviyesi konusunda katılımcıların çoğunun yüksek oranda olumlu görüş bildirmelerine rağmen, performans yönetimi ve hedef belirleme süreçleri hakkında aynı oranda olumlu cevap alınamamıştır. Bu konularda yapılacak iyileştirmeler ile İzocam A.Ş. çalışanlarının potansiyeli artırılabilir ve işletme stratejileri çok daha etkin şekilde izlenilebilecektir. Bu noktada en önemli bulgu, İzocam A.Ş. çalışanlarının hedef bağlılığını artırmak için, hedef belirleme sürecinde görüşlerinin daha fazla alınarak, katılımlarının daha yüksek düzeyde olması ve bu sayede bireysel ve kurumsal performans artışı sağlanmasıdır. Gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bu sonuç, İzocam A.Ş.'de hedef belirleme sürecinde sağlanacak iyileştirmeler ile, bireysel ve kurumsal performansın artırılabilirliğini göstermiştir.

Araştırma sonrasında varılan diğer önemli sonuç, İzocam çalışanları için işletme stratejilerinin belirginliği ile hedef belirlemenin etkinliği arasında olumlu bir ilişki kurulamamasıdır. Çalışanların çok büyük bir kısmı İzocam A.Ş.'nin iş stratejileri hakkında bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Ancak buna rağmen performans yönetimi ve hedef belirleme süreçlerinin etkinliği konusunda aynı oranda olumlu cevap alınamamıştır. Bu araştırma ile, İzocam A.Ş.'de hedef belirlemede etkinliğin sağlanabilmesi için, işletme stratejilerinin belirginliğinden daha başka konularda da iyileşme sağlanması gerektiği sonucuna varılmıştır. İzocam A.Ş.'nin iş stratejilerinin

belirginleştirilmesi konusunda oldukça başarılı olması, hedef belirleme süreci iyileştirme çabalarını kolaylaştıracaktır.

İzocam A.Ş.'de farklı departmanlarda çalışan kişilerin hedefleri arasında dengeleme ve uyum çalışmalarına daha fazla önem verilmelidir. Hedefler konusunda çatışma yaşayabilecek farklı departmanlara diğer departmanın sorumluluğuyla ilgili alt hedefler yönlendirilebilir. Farklı süreçlerde çalışan kişilerin hedef belirleme çalışmaları, ilgili takımların karşılıklı etkileşimiyle gerçekleştirilebilir. Hedeflerin dengelenmesinde fayda sağlayabilecek yöntemlerden en önemlisi, strateji haritalarının kullanılmasıdır. Strateji haritaları oluşturulurken farklı süreç sahiplerinin aynı hedefler için gerçekleştirmeye çalıştıkları alt hedefler farklı olacaktır. Ancak farklı süreç sahiplerinin aynı ortak hedef için çalıştıklarını görebilmesi, tüm işletmede önemli ve olumlu etki yaratacaktır. İzocam A.Ş.'nin strateji haritalarının oluşturulması ve tüm çalışanlara aktarılması çok faydalı olacaktır.

Elde edilen bulgulardan bir diğeri de hedeflerin gözden geçirilmesinin belli bir düzene sokulması gerektiği yönündedir. Hedeflerin sadece ilgili dönem sonunda gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin kontrolü beraberinde birçok kayıp doğurabilir. İlgili hedef geçerliliğini kaybetmiş olabilir, hedefle ilgili performans ölçütünü takip etmek herhangi bir sebeple artık mümkün olmayabilir, hedef çoktan gerçekleştirilmiş ya da gerçekleştirilememiş olabilir. Çoğunlukla yılda bir yapılan gözden geçirmelerin hedeflerin önemine göre aylık, üçer aylık, ya da altışar aylık periyotlarda yapılması daha sağlıklı olacaktır. Gözden geçirilmeyen ve güncelliği sağlanmayan hedeflerin aynı etkiyi sağlamayacağı açıktır. Geçerliliğini yitiren hedefler en kısa sürede değiştirilmelidir. İzocam A.Ş. hedef belirleme sürecinde, hedeflerin güncelliği ve geçerliliği konusunda iyileştirme yapılmalıdır.

Anket sonuçları değerlendirildiğinde, bireysel ve kurumsal anlamda hedeflerin başarıyla gerçekleştirildiği ve performansın yüksek seviyede olduğu görüşü hakimdir. Buna rağmen katılımcıların uygulamadaki performans yönetimi ve hedef belirleme modelleri ya da bunların uygulanma şekilleriyle ilgili sorunları olduğu düşünülebilir. İzocam A.Ş. çalışanlarının, performans yönetimi ve hedef belirleme süreçlerine olan inançlarının çok kuvvetli olmadığını gözlemlenmiştir. Hedef bağlılığı yaratacak uygulamaların yöneticilerin inisiyatifi ve yönlendirmeleri ile tüm çalışanlara aktarılması

faydalı olacaktır. Bu konuda önerilerinin alınması ve görüşlerinin sorulması, çalışanların uygulanan süreçlere olan güven ve bağlılıklarının artmasına neden olabilecektir. İzocam A.Ş.'de hedef bağlılığı yaratacak yöntemlere daha fazla odaklanılmalıdır. Örneğin hedef belirleme çalışmalarına daha yüksek oranda katılım özendirilebilir, farklı departmanlardan katılımcıların bir araya geleceği bilgilendirme toplantıları düzenlenebilir veya hedefler gerçekleştirildiğinde kişilere verilecek ödüller tanımlanabilir.

Farklı departmanlarda çalışan farklı pozisyon ve kıdeme sahip kişilerin, araştırma sonuçlarına verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında, herhangi bir tutarsızlığa rastlanmamıştır. Bazı grupların, belirli sorulara farklı yönde cevap vermeleri normaldir. Tüm çalışanların hedeflerinin herkese açık, paylaşılır olması, anlayış ve amaç birliği yaratarak, bireysel ve departmanlarası çatışmaların önlenmesi için çok faydalı olacaktır. Bu nedenle, İzocam A.Ş.'de kullanılan hedef belirleme çalışmayı yöntemi, ortak bir anlayış yarattığı ve uygulama aşamasında ilgili tüm tarafların alınan karara sahip çıkmalarını sağladığı için çok önemlidir.

Entelektüel sermayenin değerine ve çalışanları güçlendirmenin önemine inanan işletmelerin günümüzün çok dinamik ve yoğun rekabet koşullarında başarılı olmaları için performans yönetimi ve hedef belirleme süreçlerine gereken önemi vermeleri kaçınılmazdır.

Çalışanların performans yönetiminde hedeflerin belirlenmesi aşamasına daha yüksek seviyede katılımlarıyla bu süreçlerin geliştirilmesi ve bunun sonucunda bireysel ve kurumsal performansın artırılması sağlanabilecektir.

EKLER

Ek 1: Anket Gönderme Mesajı.....	178
Ek 2: İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Etkinliği Anketi.....	179

Ek 1: Anket Gönderme Mesajı

İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Anketi - Message (HTML)

File Edit View Insert Format Tools Actions Help

Reply Reply to All Forward

You forwarded this message on 16.10.2008 09:23.
This message was sent with High importance.

From: Engin Ak (izocam) Sent: Sal 23.09.2008 12:55

To: Ahmet Uçar (izocam); Ahmet Uysal (izocam); Ali Gökçe Alkan (izocam); Arif Nuri Bulut (izocam); Arzu Çallı (izocam); Ayhan Çakır (izocam); Ayşe Yıldız (izocam); Bayram Yıldız (izocam); Bedri Yıldız (izocam); Betül Kılıç (izocam); Burak Yener (izocam); Burhan Kömürcü (izocam); Bülent Kaçmaz (izocam); Bülent Topçu (izocam); Bülent Yıldız (izocam); Can Umut Öner (izocam); Canan Türkmen (izocam); Caner Çakır (izocam);

Cc: Engin Ak (izocam)

Subject: İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Anketi

Attachments: anket.xls (42 KB)

Sayın Yöneticilerim ve Değerli Arkadaşlarım,

Doktora çalışmamın bir bölümü için hazırladığım anketi ekte gönderiyorum.

Bu anket İzocam A.Ş.'nin performans yönetiminde hedef belirleme sürecinin etkinliğini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan hedef kavramı, yapılan işlerle ilgili ulaşılmak istenilen sonuçları ifade etmektedir.

Ankette 18 soru var ve ortalama 5 dakika içinde tamamlanmaktadır.

Ayıracağınız vakit ve harcayacağınız emek için şimdiden çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla,

M. Engin AK
İzocam Tic. ve San. A.Ş.
Eskişehir Tesisleri
☎ 90 (222) 236 14 80 - 15
Fax 90 (222) 236 14 79

Ek 2: İzocam A.Ş. Hedef Belirleme Etkinliği Anketi

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi yandaki ölçeğe uygun olarak işaretleyiniz.		1-Kesinlikle katılıyorum
İfadeleri önemliden önemsiz doğru sıralamadaki hassasiyetiniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.		2-Katılıyorum
		3-Kararsızım
		4-Katılmıyorum
		5-Kesinlikle katılmıyorum
1	İZOCAM'ın vizyon, misyon, politikaları ve iş stratejileri hakkında bilgi sahibiyim.	
2	Hedeflerimin belirlenmesinde katılımım sağlanmakta, görüşlerim alınmaktadır.	
3	Hedeflerim başkaları tarafından belirlenmekte ve gerekli atama yapılmaktadır.	
4	Hedeflerimi kendim belirlemekteyim.	
5	Hedefler en üst düzeyde belirlenmekte, ilgili bölümlere yayılımı sağlandıktan sonra, bireysel hedeflere indirgenmektedir.	
6	Gerçekçi ve rekabetçi hedefler belirlenmektedir.	
7	Hedeflerim zorlayıcıdır.	
8	Yeni hedefler belirlenirken, geçmişteki performansım göz önünde bulundurulmaktadır.	
9	Hedefler belirlendikten sonra, sürekli gözden geçirilmekte, gerekirse güncellenmektedir.	
10	İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında uyum gözetilmektedir.	
11	İZOCAM'ın belirlediği genel hedeflerle, bireysel hedeflerim arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.	
12	Bireysel hedeflerim ile İZOCAM'ın diğer bölümlerinin hedefleri arasında çatışmalar başarıyla yönetilmektedir.	
13	Genel olarak, hedeflerimi başarıyla gerçekleştirmekteyim.	
14	Genel olarak kendi performansımı başarılı bulmaktayım.	
15	Genel olarak İZOCAM'ın performansını başarılı bulmaktayım.	
16	Hedeflerimi gerçekleştirme düzeyim kişisel performans seviyemi ve başarıyı ortaya koymaktadır.	
17	Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM hedef belirleme sürecini başarılı bulmaktayım.	
18	Yukarıdaki tüm konuları düşünerek İZOCAM performans yönetim sürecini başarılı bulmaktayım.	
Halen çalıştığınız bölüm		Pozisyon
Bu işletmede çalışma süreniz		

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. (1992). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. MPM Yayınları No:473 Ankara
- (2003). **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**. MPM Yayınları, Ocak 2003, Ankara
- Andersen, B. ve Fagerhaug, T. (2001). **Performance Measurement Explained, Designing and Implementing Your State-of-the-Art System**. ASQ, US
- Andrejevich, L. ve Urban, J. ve Wilcox, L. (2006) Effects of Need for Achievement and Feedback on Job Satisfaction, <http://student.valpo.edu/landreje/mainpage.htm>, 15.10.2008
- Andrew, Gautreau ve Brian H. Kleiner (2001). “Recent Trends In Performance Measurement Systems The Balanced Scorecard Approach”, **Management Research News**, Cilt: 24, Sayı:3/4, s.153.
- Argüden, Y ve Sağdıç, E. (2000). **Balanced Scorecard**, Arge Danışmanlık Yayınları No:1
- Armstrong, M. (1994). **Performance Management**, Kogan Page Limited, London
- Atila, Filiz (2002). **Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması Semineri**, KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer Notları, Nisan 2002, İstanbul
- Aycan, Z. (2000). **Türkiye’ de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği.
- Baltaş, Acar (2002). “Performans Değerlendirme Mevsimi”, **Activeline**, Kasım 2002
- Barutçugil, İsmet Sabit (2002). **Performans Yönetimi** – 2. bs. – İstanbul : Kariyer
- Baş, M. ve Artar, A. (1991). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**, MPM Yayınları No: 434, Ankara.
- Bourne, M., Franco, M., ve Wilkes, J. (2003). “Corporate Performance Management”, **Measuring Business Excellence**, Vol.7, No.3 s.15-21, MCP UP Limited

- Brown, M. ve Benson, J. (2005). **Group & Organization Management**, Vol. 30, No. 1, s.99-124, Sage Publications
- Byham, W. C. (1992). "Would You Recognize an Empowered Organization If You Saw One". **Tapping the Network Journal**, Vol: 3 Iss: 2 s.10-13
- Can, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları
- Colenso, Michael (2000). **Managing for High Performance**, Broadstairs, Kent, UK, Scitech Educational
- Cooper, R. ve Kaplan, R.S. (1988). "Measure Costs Right: Make the Right Decisions", **Harvard Business Review**, 66:5, s.96-103
- Cross, K.F. ve Lynch, R.L.(1989). "The SMART Way to Define and Sustain Success", **National Productivity Review**, Kış 1988/1989, 8:1 s.23-33
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2005). **Organization Development & Change**, Thomson, Ohio
- David, Fred R.(1995). **Strategic Management**, 5. Bası, Prentice Hall, Inc, ABD
- Davis, Tim R.V. (1996). "Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", **Management Decision**, 34/4
- Dinçer, Ömer (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Dobbins G.H., Cardy, R.L. ve Carson, K.P. (1991). "Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 9.
- Drucker, Peter F. (1997). **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**, Heinemann, UK
- (1998). **Sonuç İçin Yönetim**, Yönetim Dizisi, Çeviren:Bülent Toksöz, İnkılap Kitapevi, İstanbul, s.56

- Edwards, D. ve Thomas, J.C. (2005). “Developing a municipal performance measurement system: Reflection on the Atlanta dashboard”. **Public Administration Review**, Vol. 65 No:3
- Erez, M. (1995). **Goal Setting, Dictionary of Organizational Behaviour**, Oxford, UK:Blackwell.
- Eymen, Erman (2007). **SPSS 15.0 Kullanma Kılavuzu**, Veri Analiz Yöntemleri, İstatistik Merkezi Yayın No: 1
- Fandray, D. (2001) “The New Thinking in Performance Appraisals”, **Workforce**, May
- Fletcker, C. ve Williams, R. (1992). “The Route to Performance Management”. **Personnel Management** , Vol: 24 Iss: 10 s.42-47
- Forsberg, K. (2006). **Goal Based Leadership**, <http://www.kristerforsberg.com>, 13.10.2006,
- Franco, M. ve Bourne, M. (2003). “Factors that play a role in managing through measures”, **Management Decision**, Vol.41, No.8, s.698-710
- Gartner (2005). **The High-Performance Workplace Defined**. Research ID:G00129525, 22 July 2005.
- Germirli, Nükhet (2001). **Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği**, Kalite Kongresi 2001 bildirisi
- .(2006). **Performans Sisteminin Performansı**, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=722&tempID=1®ID=2; 13.10.2006
- Gürel, Barış (2006). **Kuruluşlarda Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarlanması ve Uygulanması Üzerine bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Ekonometri ABD.
- Halachmi, Arie (2005). “Performance measurement is only one way of managing performance”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 54 No.7 s.502-516. Emerald Group Publishing

- Harvey, J. (2006). **Understanding Goal Alignment Models**, 15.01.2007, http://www.clomedia.com/content/templates/clo_article.asp?articleid=1376&zonaid=63
- Hitchcock, Darcy E. (1992). "The Engine of Empowerment", **Journal of Quality and Participation**, March, s.50-58.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2003). **Organization Theory**, 6. Edition, Prentice Hall, New Jersey
- İzocam A.Ş., **Yönetim Sistemleri El Kitabı**, 10.08.2007
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, January/February
- (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work", **Harvard Business Review**, Sept/Oct.
- (1996a). "Linking The Balanced Scorecard to Strategy", **California Management Review**, Vol.39 No.1
- (1996b). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press
- (1996c). "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, January/February
- (2000). "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It", **Harvard Business Review**, September/October
- (2001). "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management", **Accounting Horizons**, Vol.15, No.2, s.147-160
- Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil (2007). "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?" **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 8 (2), s.175-190
- Kırım, Arman (1998). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık No:158, Temmuz
- Knorr, R. D. (1990). "Managing Resources for World-Class Performance". **Journal of Business Strategy**, Vol: 11, s.1, 48-50

KOÇ Topluluğu. **Etkili Hedef Yayılımı Eğitim Programı**, 2005

----- **Performans Yönetim Sistemi Kılavuzu**

----- **Mavi Yaka Performans Yönetim Sistem Kılavuzu**

----- **PYS**, <https://kocinsan.kocweb.com/Pys/Gorevlerim.aspx>, 10.06.2009

Koçel, Tamer (2003). **İşletme Yöneticiliği**, 9. Basım, Beta Basım, İstanbul

----- (2007). **İşletme Yöneticiliği**, 11. Basım, Arıkan Basım, İstanbul

Latham, G. P. ve Marshall, H. A. (1982). “The effects of self-set, participatively set, and assigned goals on the performance of government employees”. **Personnel Psychology**, 35, s.399–404.

----- ve Yukl, G. (1976). “Effects of assigned and participative goal setting on performance and job satisfaction”. **Journal of Applied Psychology**, 61, s.166–171.

Lawrie, Gavin ve Cobbold, Ian (2004). **Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard**, 2GC Limited, UK

Lebas, J. Michel (1995). “Performance Measurement and Performance Management”, **International Journal of Production Economics**, No. 41, s.23-25

Lepsinger, Richard ve Lucia, Anntoinette D. (1997). **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass, s.264-280

Locke, Edwin A. ve Latham, Gary P. (2002). “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”, **American Psychologist**, September, Vol.57, No.9

-----., ve Shaw, Karyll N., Saari, Lise M. ve Latham, Gary P. (1981). “Goal Setting and Task Performance”, **Psychological Bulletin**, Vol.89, s.1-3

London, M. ve Mone, E. W. ve Scott J. C. (2004). “Performance Management and Assessment: Methods for Improved Rater Accuracy and Employee Goal Setting”, **Human Resource Management**, Vol.43 No:4, Winter

Mankins, M. C. ve Steele, R. (2005). **Harvard Business Review on High-Performance Organization**, Harvard Business School Pres

- Marr, Bernard ve Schiuma, Gianni (2003). "Business Performance Management – past, present and future". **Management Decision** 41/8, s.680-687, Emerald
- Meyer, M. W. (2003). **Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**, West Nyack, NY, USA, Cambridge University Press
- Milsom, J. (1991). **Performance Management Four Years On Management Services** (Part I), Vol:35, Iss: 1, s.20-24
- (1992). **Performance Management Four Years On Management Services** (Part II), Vol:35 Iss: 2, s.24-28
- Neely, A. ve Adams, C. ve Kennerly, M. (2002). **The Performance Prism, The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**, FT Prentice Hall, London
- ., ve Adams, C. (2002). **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, EPSRC, GR/K88637
- ., Gregory, M.J., VE Platts, K.W. (1995). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", **International Journal of Operation and Production Management**, Vol. 15, Issues 4, s.80-116
- (1998). **Measuring Business Performance. Why, What and How?** (London: Profile Books).
- (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", **International Journal of Operation and Production Management**, 19:2, s.205-228
- (2001). **The Performance Prism in Action**, Measuring Business Excellence, 5(2).
- Niven, Paul R. (2005). **Balanced Scorecard Diagnostic: Maintaining Maximum Performance**, Hoboken, NJ, USA, John Wiley & Sons Inc.
- Örnek, Ali Şahin (2000). "BSC: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç". **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**; Cilt 2, Sayı:3 Dokuz Eylül Üniversitesi;

- Özer, P. S., Özmen, Ö. N. T. ve Eriş, E. D. (2007). “Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), s.553-571
- Öztürk, Ümit (2006). **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Pfeffer, Jeffrey ve Sutton, Robert (2000) **The Knowing-doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action**, Harvard Business Press
- PM (**Performance Management**). (2006). Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- PMLR (**Performance Measurement and Management Literature Review**). (2004). Centre for Business Performance, Cranfield School of Management
- Rolph, Paul (1999). **The Balanced Scorecard: Get Smart and Get Control**, Chief Executive, 146, s.52
- Salt, Ahmet (2002). **Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri**, YTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Projesi
- Sheard, A (1992) “Learning to improve performance”, **Personnel Management (UK)** Vol: 24, Issue: 11, s.40
- Seijts, G. H. ve Latham, G. P. (2006). “Learning Goals or Performance Goals: Is it the journey or the destination?”, **Ivey Business Journal**, May/June 2006
- Sheard, A. (1992). “Learning to Improve Performance”. **Personnel Management**, Vol: 24 Iss: 11 s.40-45
- Sink, S. ve Tuttle, B. (1989). **Planning and Measurement in Your Organization of the Future**. Industrial Engineering and Management Press, Georgia
- Smith, B. (1993). “Beyond Chit-Chat: Programs Reflect Changing Times”. **HR Focus**, Vol:70 Iss:2 s.13.
- Stroudwater (2006). **Creating Long Term Value through the Balancad Scorecard**, Stroudwater Associates Inc.

- Summers, L. ve Dahod S. (2006). "You've got the power: Using goal-driven performance management to empower", Performaworks Inc.
- (2006a). "Conducting a successful goal-setting discussion: A manager's checklist", Performaworks Inc.
- (2006b). "Preparing for a goal-setting discussion: To do's for the manager and the direct report", Performaworks Inc.
- Şencan, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Tangen, Stefan (2004). "Performance measurement: from philosophy to practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53 No.8 s.726-737. Emerald Group Publishing
- Tanyaş, M. (1993). **Verimlilik Kavram ve Açıklamaları**. İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü Verimlilik Ders Notları.
- Thompson, John L. (1997). **Strategic Management: Awareness and Change**, 3. Bası, International Thompson Business Press, Londra
- Tureng Sözlük (2008). <http://www.tureng.com/search/hedef>, 04.09.2008
- Turney, Peter (1992). "Activity Based Management", **Management Accounting**, Ocak 1992, 73:7 s.20
- Ulrich, Dave (1997). **Human Resource Champions**, Massachusetts, s.26
- Uyargil, Cavide (1994). **İşletmelerde performans yönetimi sistemi : performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi** / Cavide Uyargil. – İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi
- Verweire, K. (2004). **Integrated Performance Management: A Guide to Strategy Implementation**, London, GBR: Sage Publications
- Williams, Richard S. (1998). **Performance Management, Perspectives on Employee Performance**, International Thomson Business Press
- Yearta, S. K., Maitlis, S. ve Briner, R. B. (1995). "An exploratory study of goal setting in theory and practice: a motivational technique that works?", **Journal of**

Occupational and Organizational Psychology, 68, s.237-252, The British Psychological Society

Zargan İngilizce Sözlük (2008). <http://www.zargan.com/sozluk.asp?Sozcuk=hedef>, 04.09.2008

Zingales, F. ve Hockerts, K. (2003). **Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice**, Center for the Management of Environmental Resources