

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DEĞER ODAKLI
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ:
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATMA ELİF -SALKAYA- SOMEL

İSTANBUL, 2014

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DEĞER
ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ:
BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

FATMA ELİF –SALKAYA- SOMEL

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL, 2014

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

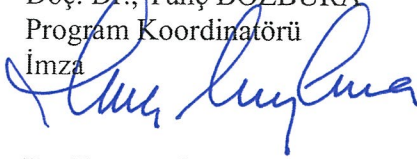
Tezin Adı: Çokuluslu İşletmelerde Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi:
Bir Uygulama
Öğrencinin Adı Soyadı: Fatma Elif (Salkaya) Somel
Tez Savunma Tarihi: 28.05.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr., Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr., Tunç BOZBURA
Program Koordinatörü
İmza



Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

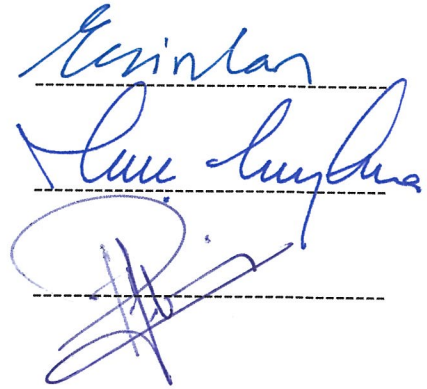
Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN

Üye
Doç. Dr., Tunç BOZBURA

Üye
Yrd. Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI



TEŐEKKÜR

Bu alıŐma çokuluslu işletmelerde kurumsal performans yönetimi sistemlerinin bireysel performans yönetimi sistemlerine yansımalarını akademik bir ereve içerisinde araŐtırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sürece bana yardımcı olan ve destek veren birçok kişiye bu kapsamda ayrıca teŐekkür etmem gerektiğine inanıyorum. Öncelikle konu belirleme aşamasından itibaren bana her konuda yardımcı olan ve ilham veren, tez danışmanım Prof. Dr. Esin Can'a ve kurumsal uygulama ile ilgili tüm sorularımı yanıtlama nezaketini gösteren Cummins Dağıtım Doğu Avrupa ve İngiltere İnsan Kaynakları Direktörü Jayne Dolby'e en içten teŐekkürlerimi sunmak istiyorum. . Meslektaşım ve arkadaşım Esra Öner'e de beni bu çalışma süresince bana sürekli moral vererek cesaretlendirdiği için teŐekkür etmeliyim. Son olarak haftalarca bu tez için çalışmalar yapmama anlayıŐ gösteren aileme ve sevgili eŐim Mert Somel'e teŐekkürlerimi sunuyorum. Sizlerin desteği olmasaydı bu çalışma hiç ortaya ıkamayacaktı.

İstanbul, 2014

Fatma Elif –Salkaya- Somel

ÖZET

ÇOKULUSLU İŞLETMELERDE DEĞER ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ: BİR UYGULAMA

Fatma Elif -Salkaya- Somel

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr., Esin Can

Mayıs 2014, 65 Sayfa

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi perspektifinden çokuluslu işletmelerde değer odaklı performans yönetim sistemi uygulamalarını ve ilgili teorik çerçeveyi incelemektedir. Öncelikle neden çokuluslu işletmelerin neden değer odaklı performans yönetim sistemini tercih ettiği incelenmiştir. Daha sonra, değerlerle yönetim ve performans yönetimi kavramları arasındaki bağlantılar teorik bağlamda değerlendirilmiştir. Son olarak kuramsal çerçeve, kurumsal uygulama üzerinden değerlendirilerek teori ile pratik arasındaki bağlantılar değerlendirilmiştir.

Değer odaklı performans yönetimi, soyut ve somut ölçütlerin bir arada kullanılmasına olanak sağlayarak, yöneticilere adil ve dengeli performans değerlendirmesi yapma fırsatı sağlamaktadır. Sistem, sadece çalışanın işletme için yarattığı paydaş değeri üzerinden performans ödülleri tanımlamakta ve böylece değişken bir ödül yönetimi mekanizmasını kurumlar için kullanılabilir hale getirmektedir. Bunların yanı sıra, entelektüel sermayenin en önemli unsuru olan insan sermayesinin etkin şekilde yönetilmesi için gerekli kurumsal çerçeveyi sağlayarak kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine olanak vermektedir.

Bu sebeplerden ötürü, değer odaklı performans yönetim sisteminin, çokuluslu şirketler için, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan insan katkısının sürdürülebilirliğini garanti altına alan uygulamalar olduğu düşünülmektedir.

Sonuç olarak değerlerle yönetim vizyonunun insan kaynakları yönetimi ile kesiştiği noktada bulunan değer odaklı performans yönetim sistemi sadece bireylere etkin bir gelişim çerçevesi tanımlamakla kalmamakta aynı zamanda entelektüel sermayenin

kurum içinde tutundurulmasına yardımcı olarak işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çokuluslu İşletmeler, Performans Yönetimi, Değerlerle Yönetim, Değer Odaklı Performans Yönetimi, Entelektüel Sermaye

ABSTRACT

VALUE BASED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: A CASE STUDY

Fatma Elif –Salkaya- Somel

Institute of Social Sciences

Human Resources Management Masters Programme

Thesis Advisor: Prof. Dr. Esin Can

May 2014, 65 Pages

This study aims to examine value based performance management system applications and related theoretical framework in multinational companies from the perspective of human resources management. Firstly, reason why multinational companies prefer value-oriented performance management system has been studied. Then, the link between value based management and performance management concepts had been evaluated in the theoretical context. Finally, corporate level applications had been evaluated against theoretical framework so as to explain link between theory and practice.

Value based performance management, through its flexibility to use of concrete and abstract measures together, provides managers to a chance to realize just and balanced performance evaluation. The system only defines the rewards on the basis of the value added created by the individual and thus makes the variable performance rewards usable for the corporations. Besides these, the system helps to corporations to have sustainable competition advantage through maintaining efficient management of most critical aspect of intellectual capital, namely the human capital.

Due to these reasons, value based performance management system is being evaluated as an application which guarantees the sustainability of human value added for the realization of corporate targets in multinational companies.

In conclusion, value based performance management, the concept which stands at the intersection point between values based management and human resources management creates sustainable competitive advantage for the companies both through providing a developmental framework for individuals and through helping intellectual capital to be retained within the corporation.

Key Words: Multinational Corporations, Performance Management, Value Based Management, Value Based Performance Management, Intellectual Capital

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2.İLGİLİ LİTERATÜR.....	6
2.1 ÇOKULUSLU İŞLETMELER.....	4
2.1.1 Çokuluslu İşletme Tanımı.....	4
2.1.2 Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	7
2.1.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	8
2.1.2.2 İşgören Tedariki.....	9
2.1.2.3 Eğitim ve Geliştirme.....	11
2.1.2.4 Performans Yönetimi.....	12
2.1.2.5 Ücret ve Yan Haklar Yönetimi.....	13
2.2 PERFORMANS VE DEĞER ODAKLI PERFORMANS.....	14
2.2.1 Performans Kavramı.....	14
2.2.2 Performans Yönetim Sistemi.....	15
2.2.3 Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi.....	19
2.2.3.1 Değer Kavramı ve Değerlerle Yönetim.....	19
2.2.3.2 Değerlerle Yönetimde Entelektüel Sermayenin Yeri.....	22
2.2.4 Çokuluslu İşletmelerde Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi.....	27
2.2.4.1 Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi: Kurumsal Ölçek.....	28
2.2.4.2 Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi: Bireysel Ölçek.....	36
3. VERİ VE YÖNTEM.....	43
4. BULGULAR.....	44
4.1 ŞİRKET PROFİLİ.....	45
4.2 DEĞER ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM MODELİ.....	45
4.2.1 Performans Yönetim Sisteminin Yapısal Unsurları.....	46
4.2.2 Performans Hedeflerinin ve Ölçütlerinin Belirlenmesi.....	48
4.2.3 Yetkinliklerin Yönetimi.....	51

4.2.4 Sistemin Etik Boyutu.....	52
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	55

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Performans yönetim döngüsü.....	16
Şekil 2.2: SMART hedef belirleme örnek çalışma.....	17
Şekil 2.3: Sveiby'ye göre entelektüel sermaye unsurları.....	24
Şekil 2.4: Edvinsson ve Malone modeli.....	25
Şekil 2.5: Brooking'e göre entelektüel sermaye unsurları.....	26
Şekil 4.1 <i>On Track</i> döngüsü.....	47
Şekil 4.2: Cummins temel değerler broşüründen bir bölüm.....	50

1. GİRİŞ

ABD’de 2001 yılında yaşanan Enron Skandalı, 2007 yılında Siemens’in telekomünikasyon bölümünde yapılan uygunsuz faaliyetlerden ötürü milyonlarca Euro ceza ödemeyi kabul etmesi, 2008 yılında Total Petrol’ün genel müdürünün rüşvet suçlaması ile tutuklanması gibi olaylar, yirmi birinci yüzyılda değerlerle yönetim konusunu işletmeler için popüler hale getirmiştir. Neredeyse tüm vakalarda şirket yöneticilerinin aldığı uygunsuz kararlar sonucunda işletmeler finansal olarak kayba uğramış ve ticari itibarları zarar görmüştür.

Tüm bu vakalarda, şirket yöneticileri benzer şekilde kendilerini savunmuşlardır. Şirket yöneticileri, amaçlarının şirketlerini kara geçirmek olduğunu ve bunun için yasal olmayan yollara başvurduklarını belirtmişlerdir. Bu savunmalar, belki 1960’lı yıllarda bu yöneticilere yardımcı olabilirdi ancak bugünkü küresel rekabet koşulları altında ne yazık ki eskisi kadar ikna edici bulunmamışlardır.

Günümüzde iş dünyasında giderek daha fazla kabul gören şeffaflık ve sürdürülebilir kalkınma vizyonu, çağdaş işletmelerin varlık amaçlarında bir paradigma değişimine işaret etmektedir. İşletmelerin varoluş amacı saldırgan şekilde kar etmek değildir. İşletmelerin varoluş amacı artık yakın ve uzak tüm paydaşları için değer yaratmak olarak kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak içinde yaşamakta olduğumuz bilgi çağında değer kavramının da değişikliğe uğradığı görülmektedir. Artık sadece şirket defterlerinde görünen somut bilanço kalemleri değil, entelektüel sermaye olarak adlandırılan, soyut zeminde şirketlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan unsurlar da değer olarak kabul edilmektedir.

Çalışanın birey olarak değerinin yeniden keşfi, sadece işletme yaklaşımlarında değil insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında da köklü bir değişikliğe işaret etmektedir. İşletmeler için değerlerle yönetim çerçevesinin önceki yüzyıldan farklı bir anlayışla yeniden tanımlanmakta olduğu görülmektedir. Çağdaş rekabette öne çıkabilmek için işletmeler, kurum kültürleri değer odaklı hale getirebilecek mekanizmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çerçevede insan kaynaklarının, geleneksel fonksiyonlarının ötesinde bambaşka bir misyona kavuşmakta olduğu görülmektedir.

Bireyin işletmeye kazandırılması, örgüt içerisinde sosyalleştirilmesi ve işletmeye sürdürülebilir şekilde değer sağlar hale getirilmesi misyonları, insan kaynaklarına yeni anlamlar yüklemektedir. İnsan kaynakları, idari uygulayıcı rolünden sıyrılarak şirketin entelektüel sermayesinin yönetiminden sorumlu olan stratejik bir fonksiyon olarak algılanmaya başlamıştır.

Birçok insan kaynakları fonksiyonunun adı aynı kalsa da fonksiyonların içerikleri ve kullanılan metotlar dramatik şekilde değişikliğe uğramıştır. Performans yönetimi fonksiyonu bu bağlamda en fazla değişikliğe uğrayan ve farklı kurumsal uygulamaların gözlemlenebildiği fonksiyonlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Performans yönetimi sistemi, hem yüksek performanslı işgörenlerin işletme içerisinde kalma veya işletmeyi terk etme kararı vermesinde önemli rol oynayan faktörlerin başında yer alması sebebiyle hem de ücret yönetimi ile ilgili stratejik çıktılar üretmesi sebebiyle kritik bir fonksiyondur. Performans yönetim sistemlerine neden ihtiyaç duyulduğu, sistemlerin nasıl kurulması gerektiği, değerlendirme yöntemlerinin nasıl seçileceği, performans geribildirimini vermenin özellikleri gibi her bir alt başlık için ayrı literatür araştırmaları yapılabilecek durumdadır (Neely 1998 ve 1999, Kaplan ve Norton 1992, Taticchi, Tonelli ve Cagnazzo 2010). Ancak insan kaynakları yönetimi perspektifinden değer odaklı performans yönetim sistemlerini inceleyen çalışmalar oldukça azdır. İnsan kaynakları ile ilgili çalışmalar, performans yönetim sisteminin idari uygulama boyutlarını daha yoğun şekilde açıklamaktadır. Bu fonksiyonun stratejik boyutta nasıl işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağladığı ve bunun için insan kaynakları bölümlerince geliştirilen analitik araçların altında yatan teorik arka planın yeterince araştırılmadığı görülmektedir.

Oysa performans yönetimi, özellikle değer odaklı yönetim politikasına sahip işletmelerde örgüt ikliminin değer odaklı hale getirilmesi için insan kaynaklarının kullandığı başlıca araçlardan bir tanesidir. Çünkü işletmelerin tüm maddi hedeflerinin gerçekleştirilmesi işletme içerisindeki bireylerin katma değer yaratan davranışlarının kümülatif bir sonucudur. Değer odaklı performans yönetimi sistemi, değer odaklı davranışları tanımlayarak, işletme içerisinde başarıyı işgörenler arasında adil şekilde dağıtılmasını sağlayan bir mekanizma içermektedir. Böylece işletmelere sadece sayısal

anlamda en fazla iş hedefini gerçekleştiren çalışanları değil aynı zamanda şirketin ileriki dönemlerinde daha rekabetçi olmasına ve müşterilerine daha etkin şekilde hizmet etmesine olanak sağlayarak şirkete dolaylı yoldan katma değer yaratan bireyleri ödüllendirme fırsatı yaratmaktadır. Bu bağlamda değer odaklı performans yönetim sistemi, uygulandığı işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu bilgiler ışığında değer odaklı performans yönetim sistemi teorik temelleri ve pratikteki uygulamaları ile incelenmesi gereken bir konudur. Bu çalışmanın amacı çokuluslu işletmeler perspektifinden değer odaklı performans yönetim sistemini incelemektir. Sistemin neden çokuluslu işletmeler arasında yaygın olarak tercih edilmekte olduğu, değerlerle yönetimin teorik arka plan unsurlarının neler olduğu ve tüm bunların insan kaynakları uygulamalarına ne şekilde yansıtıldığı soruları bu çalışma kapsamında cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışma çerçevesinde ilk bölümde çokuluslu işletmelerin özellikleri incelenmiştir. Bu bölüm bağlamında çokuluslu işletmelerde değer odaklı performans yönetimini tercih edilebilir hale getiren insan kaynakları ihtiyaçları ele alınarak konu detaylandırılmıştır. İkinci bölümde, performans ve değer odaklı performans kavramları incelenmiştir. Tarihsel akış içerisinde değişen değer anlayışı içerisinde entelektüel sermayenin önemi ve stratejik bir değer olarak performans yönetimine adapte edilmesine yönelik teorik yaklaşımlar değerlendirilmiştir. Klasik ve modern değer odaklı performans yönetimi yaklaşımları kurumsal ve bireysel ölçekte ele alınarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Son bölümde ise değer odaklı performans yönetim sistemini insan kaynakları sistemi içerisinde uygulamakta olan çokuluslu bir işletme olan Cummins şirketinin performans yönetim sistemi anlatılmıştır.

Çalışma kapsamında ilk iki bölümde ülkemizde ve yurtdışında konu ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiş, kurumsal uygulama bölümünün detayları için Cummins şirketinin yetkilisi ile gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakat notları ve kurum içi dokümanlardan faydalanılmıştır.

2. İLGİLİ LİTERATÜR

2.1 ÇOKULUSLU İŞLETMELER

2.1.1 Çokuluslu İşletme Tanımı

Dünyada Sanayi Devrimi'nden günümüze kadar giderek artan bir yoğunlukta bilimsel buluşlar gerçekleştirilmekte ve bunların yarattığı teknoloji tabanlı rekabet, küresel ekonominin çehresini şekillendirmektedir. Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü'nün raporuna göre tüm dünyada 2012 yılında 2.35 milyon patent başvurusu yapılmıştır. Raporda, bunun son 18 yılın en yüksek patent başvurusu yapılan yılı olduğu belirtilmektedir¹. Grant Thornton şirketinin yaptığı bir analizde de 2012 yılında uluslar arası şirket birleşme ve satın almalarının toplam değeri 2.6 trilyon Dolar olarak açıklanmaktadır². Bu rakamlar işletmelerin küresel ölçekte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için verdikleri çabayı oldukça açık şekilde göstermektedir. Bu rekabet mücadelesinde şüphesiz en büyük pay çokuluslu işletmelere aittir.

Günümüzde, çokuluslu işletmeler, dünyada gerçekleşen mal ve hizmet alışverişinin yarısından fazlasını kontrol altında tutmaktadırlar (Hodgetts ve Luthans 2000, s.3). Çokuluslu işletmelerin sınırlar ötesi rekabet koşullarına uyum sağlamak için devreye soktukları farklı uygulamalar sayesinde küresel ekonominin seyri değişmekte ve uluslararası işletmecilik standartları gelişmektedir. Bu sebepten ötürü çokuluslu işletmeler birçok akademik çalışmaya konu olmuştur. Çokulusluluğun yasal, yönetsel, siyasi birçok boyutu olmasından ötürü üzerinde uzlaşmış tek bir çokuluslu işletme tanımlaması bulunmamaktadır. Çokuluslu işletmeler birçok araştırmacı tarafından

¹World Intellectual Property Organization, 2013 World Intellectual Property Indicators, 2013, http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2013.pdf [erişim tarihi 22.Şubat.2014], s.6.

²Hughes, M., Le Bas N., 2013, Global Cross Border Transactions Set To Rise, 2013 Grant Thornton International Business Report, http://www.gti.org/files/global_cross_border_transactions_set_to_rise.pdf, [erişim tarihi 22.Şubat 2014], s.1.

mülkiyet yapıları, yönetim yapıları, stratejileri ve kurumsal yapıları bağlamlarında tanımlanmaya çalışılmıştır.

Çokuluslu işletmeler, iş stratejileri bağlamında ana ülke yönelimli (Etnosantrik), ev sahibi ülke yönelimli (Polisantrik) veya küresel yönelimli (Jeosantrik) politikalar izleyen şirketler olarak tanımlanabilir (Perlmutter, 1969). Bu tahlilde, örgüt yapısının karmaşıklığı, karar alma mercilerinin coğrafi olarak nerede konumlandırıldığı, değerlendirme ve kontrol mekanizmalarında benimsenen standartların yerelliği, ödül, ceza ve teşvik programlarının uygulandığı yerler, bilgi alışverişi ve iç iletişim mekanizmalarının tasarımı, istihdam ve personel gelişimi politikaları boyutları Çokuluslu İşletmenin ne kadar çokuluslu olduğunun belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Çokuluslu işletmelerin küresel çapta bölgesel olarak örgütlenmeye başlamaları sonucunda son dönemde bu kategoriler arasına bölge yönelimli (Regiosantrik) işletmeler de eklenmiştir.

Bu işletme tutumlarının her birinin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Uluslar arası rekabet ortamında oluşabilecek stratejik dezavantajlardan şirketleri korumak amacıyla günümüzde çokuluslu işletmeler, farklı alanlarda farklı stratejik yönelimler benimseyebilmektedirler. Örneğin; finans alanında etnosantrik bir yaklaşımla hazine yönetimi politikasını kurgulayan bir işletme; istihdam alanında jeosantrik bir politika izleyebilmektedir. Bu davranışları daha detaylı olarak açıklamak gerekirse (Önce 2007, ss.51-52).:

- a. *Etnosantrik Şirketler:* Stratejilerini, ana ülke temelli olarak geliştiren şirketlerdir. Bu şirketlerde ana ülke dışında yatırım yapılan ev sahibi ülkeler sadece bir kaynak merkezi olarak ele alınmaktadır. Üretim veya hizmet tesisleri tüm dünyaya yayılsa da şirketin araştırma-geliştirme veya finansal yönetim gibi değer merkezlerinin yine ana ülkede tutulduğu görülmektedir.
- b. *Polisantrik Şirketler:* Bu stratejiyi benimseyen şirketlerde işletmenin yatırım yaptığı ev sahibi ülke ile bütünleştiği ve mahalli bir davranış benimsediği görülmektedir. Bu stratejide ev sahibi ülkede bulunan işletme ana ülkeden belirli alanlarda bağımsız olarak politikalarını belirleyebilmekte ve bu

şubelere çeşitli seviyelerde yerel teknoloji transfer yatırımları yapılabilmektedir.

- c. Jeosantrik Şirketler: Bu grupta bulunan şirketlerde ana ülke ile ev sahibi ülke arasında operasyonel bütünleşmenin sağlanması esastır. İş stratejileri küresel olarak belirlenmekte ancak yerel koşullara uyum sağlanmasını sağlayacak hareket serbestisi ev sahibi ülkede bulunan şubeye tanınmaktadır. Şirketlerin farklı ülkelerde farklı iş birimleri veya mükemmeliyet merkezleri bulunmaktadır.

Örgütsel yapıları bağlamında çokuluslu işletmeler, çeşitli milletlerden geniş şirket kümelerini yöneten ana ortaklık olarak da tanımlanabilmektedir (Vernon 1971, s.4). Ancak bu tanımlamada çokuluslu işletmelerin yerel pazar dinamiklerini analiz ve bu dinamiklere adaptasyon yetkinlikleri tamamen göz ardı edilmektedir.

Bazı gözlemciler göre hissedarların uyrukları, bir şirketin çokuluslu olarak tanımlanması için yeterlidir. Shell ve Unilever bu duruma sıklıkla örnek gösterilen iki kuruluştur. Ancak bu ölçüt geri kalan diğer çokuluslu işletmelere uygulandığında birçoğunun tek uluslu olduğu görülmektedir (Root 1990, s.3). Şirket merkezlerinde çalışan yöneticilerin ulusal kökenleri bağlamında bir yapılan tahlillere göre çokuluslu işletme yönetimin birden çok ülke vatandaşına ait olduğu şirketlerdir (Gilpin 1987, s.232). Ancak yöneticilerin atamalarının belirli süreler gözetilerek gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, bu tanımlamanın bir geçiş aşamasını ifade etmek dışında açıklayıcı olmadığı görülmektedir. Çünkü çokuluslu işletmelerde genelde yöneticiler yerel ve bölgesel sorumluluklar üstlenerek kendilerini geliştirmekte ve kariyerlerinin belirli bir noktasında ana şirket merkezinde üst düzey bir role geçebilmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin milliyetleri, çokuluslu işletmeleri tanımlayan bir ölçüt olmaktan çok çokuluslu yönetim gelişiminde evrimsel bir aşamayı ifade etmektedir.

Daha geniş şekilde kabul görmüş tanımlamalardan bir tanesinde çokuluslu işletmeler, bağlı kuruluşları vasıtasıyla birçok ülkede üretim yapan; bağlı kuruluşlarının politikaları üzerinde direkt kontrolü olan ve üretim, finans, pazarlama ve kadrolama stratejilerini

ulusal normları gözetmeksizin belirleyerek uygulayan ana ortaklıklar olarak tanımlanmaktadır (Root 1990, s.3).

Güncel çalışmalarda ise çokuluslu işletmeler, teknolojik altyapı üreterek küresel ekonomiye hizmet sunan ve bu sayede toplumsal yaşam standartlarını artıran ekonomik birimler olarak ifade edilmektedir (Aktan ve Vural 2006, s.6).

Can (2012, s.9) Çokuluslu İşletmeleri “İki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm bağlı kuruluşları veya şubelerinde uygulayan işletmeler” şeklinde tanımlamıştır. Bu çalışma kapsamında da çokuluslu işletmeler için bu son tanımlamanın daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

2.1.2 Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşması için uygun insan kaynağının seçilmesi, işletme içerisinde istihdam edilmesi, geliştirilmesi, yedeklenmesi, ödüllendirilmesi ve tutundurulması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir.

1960’lı yıllarda yönetsel bir fonksiyon olarak kabul edilmeye başlanan insan kaynakları yönetimi, çağdaş işletmelerde fonksiyonel ve stratejik olarak iki boyutta gerçekleştirilmektedir. Fonksiyonel tarafta, personel yönetimi adı altında tanımlanan özlük yönetimi, yasal uygunluklar ve ücretlendirme gibi standart bürokratik işlevler tanımlanmaktadır. Stratejik boyutta ise işletmeye uzun vadeli sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayacak, örgütsel performansı artıracak, yenilikçiliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürünün geliştirilmesi için yürütülen birbiriyle ve şirket stratejileriyle uyumlu, tüm insan kaynakları uygulama ve politikaları kast edilmektedir (Bingöl 2013, ss.5-17).

Küreselleşme sürecinin etkisiyle işletme faaliyetlerinin uluslar arası platformda gerçekleştirilmeye başlamasının sonucunda insan kaynakları yönetiminin de uluslar arası boyutta yönetimi bir mecburiyet halini almıştır (Önce 2007, s.56).

Şirketlerin çokuluslu hale gelmelerinde şüphesiz en önemli nedenlerden bir tanesi, ucuz ve verimli kaynaklara ulaşarak şirket karlarının en üst seviyeye çıkarılması fikridir. Ucuz işgücü de söz konusu kaynaklar arasında en stratejik olanlardan bir tanesidir. İşgücü, çokuluslu işletmeleri etkileyen en önemli çevresel güçlerden bir tanesidir (Can 2012, ss.338-339).

Birçok ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin çok kültürlü, çok dilli ve çok hukuklu yapısı insan kaynakları yöneticilerini farklı meydan okumalarla karşı karşıya bırakmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, bir taraftan çokuluslu işletmenin stratejik hedeflerinin temellerini oluşturan vizyon, misyon ve değerlerleri kültürel arka plandan bağımsız olarak tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgütsel performansa yansıtılmasını sağlayacak liderlik grubunu desteklemeleri gerekmekte; diğer taraftan ise farklı çalışma mevzuatlarına uyum sağlamak, farklı dinamiklerle işleyen yerel istihdam piyasalarında en nitelikli iş görenleri kurumlarına kazandırmak, onları örgüt amaçlarına uygun şekilde geliştirmek ve kurumun küresel insan sermayesini en doğru şekilde geliştirmek durumundadırlar. Bu iki ana boyuta ek olarak dünyanın her bölgesinde değişen çevresel faktörlere ve rekabet dinamiklerine hızlı cevap verebilecek, kültürel adaptasyonu yüksek, küresel düşünüp yerel karar alabilme yetkinliğine sahip etkin liderlerin yetiştirilmesi de çokuluslu işletmelerde insan kaynakları bölümlerinden beklenen başlıca görevlerden bir tanesidir. Bu faktörler, insan kaynaklarını çokuluslu işletmeler için statik bir destek fonksiyonundan çok dinamik, stratejik bir yönetim alanı haline getirmektedir. Söz konusu karmaşık ihtiyaçlardan ötürü çokuluslu işletmelerde tüm insan kaynakları fonksiyonlarının farklı bir derinlikte ve kapsamda ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları bağlamında ortaya çıkan farklılıkları daha detaylı olarak açıklamak gerekmektedir:

2.1.2.1 İnsan Kaynakları Planlaması

Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları planlaması küresel olarak faaliyette bulunmaya karar veren örgütlerin her bir dış yatırım için nerede ve ne kadar işgörene ihtiyaç duyulacağını ve bunun nasıl karşılanacağı konusunda kararları içerir (Noe, Hollenbeck,

Gerhart ve Wright 2004, s.486-487). Bu planlamada yatırım yapılacak ülkedeki işgücünün nitelikleri, yerel istihdam kanunlarında uluslararası insan kaynakları yönetimi bağlamında güçlük yaratabilecek koşulların varlığı, ülkedeki ücret seviyeleri ve vergi kanunları, rakip çokuluslu işletmeler tarafından çalışanlara sağlanmakta olan yan haklar, endüstriyel ilişkilerin yapısı gibi birçok değişken göz önünde bulundurulmaktadır.

Yatırım yapılacak ülkelerde yerleşik olan kültürel değerlerle atanacak yöneticilerin kültürel uyumu da çokuluslu işletmelerde insan kaynakları planlaması süreçlerinde dikkate alınması gereken bir husustur. Her ne kadar Amerika Birleşik Devletleri merkezli şirketlerde kültürel boyut göz ardı edilerek bir ülkede başarılı olan kişinin her yerde başarılı olabileceği varsayılsa da bu durumun çoğu zaman doğru olmadığını kanıtlayacak yeterli sayıda bilimsel araştırma bulunmaktadır (Tung 1984, s. 139). Öte yandan Japonya merkezli çokuluslu işletmeler insan kaynakları planlama süreçlerinde kültürel uyum boyutunu ön plana çıkararak oldukça başarılı sonuçlar elde etmişlerdir (Can 2012, s. 343).

Yatırım yapılacak ülkedeki işgücünün eğitim seviyesi, yabancı dil öğretiminin ev sahibi milli eğitim sistemi içerisindeki yeri gibi işgücü potansiyeline ilişkin boyutlar da insan kaynakları yatırım planlamalarında göz önünde bulundurulmaktadır. Çünkü gelişmiş ülkelerde yetişmiş işgücü kısa süre içerisinde temin edilebilirken gelişmekte olan ülkelerde aynı durum söz konusu değildir. Genellikle ucuz işgücü kaynağına yakın olmak amacıyla yatırım yapmakta olan çokuluslu işletmeler için ev sahibi ülkedeki işgücünün işletmenin küresel standartlarına uygun şekilde üretim yapabilecek standartlarda çalışabilmesi için mesleki ve profesyonel eğitim ihtiyaçlarını henüz yatırım planlama aşamasında öngörmesi ve buna yönelik alternatifleri oluşturması gerekmektedir.

2.1.2.2 İşgören Tedariki

Çokuluslu işletmelerde işgören tedariki ev sahibi ülkelerde görev alacak yöneticilerin seçimi, uzmanlık gerektiren kadrolarda çalışacak beyaz yakalı personel seçimi ve üretimde görev alacak mavi yakalı personel seçimi olmak üzere üç ana katmandan

oluşmaktadır. Kurumun istihdam stratejisinin yönü, kurum içi çeşitlilik yönetimine ilişkin yaklaşımları ve ev sahibi ülkedeki nüfusun nitelikleri bu alanda yürütülecek faaliyetleri etkileyen önemli faktörlerdir. Örgütün işgören tedariki için belirlediği stratejik çerçeve ile işletmenin bölgesel ve küresel hedefleri arasında yakından bir ilişki vardır. Çokuluslu işletmenin bulunduğu bölgedeki büyüme hedefleri, ev sahibi ülkede bulunan işgörenlerin örgütün küresel kültürüne adaptasyonunun artırılması veya teknoloji transferi gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak yetenek altyapısının kurulması gibi birçok amacın yanı sıra ev sahibi ülkedeki rekabet koşulları ve yürürlükte olan istihdam yasaları da tedarik stratejileri belirlenirken değerlendirilmeye alınmaktadır. Bu faktörler ışığında çokuluslu işletmelerin izlediği işgören tedariki stratejileri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilmektedir:

a. Etnosantrik Kadrolama Stratejileri: Ev sahibi ülkelere ana ülkeden yönetici atanması (*expatriate*) ve ana ülkede bulunan şirket merkezinde sadece ana ülke vatandaşlarının liderlik ekibinde yer almalarını hedefleyen stratejilerdir. Bu yapıda ev sahibi ülke vatandaşları kurumun küresel kültürü ve politikalarını tam olarak öğrenebilecekleri bir atmosfere sahip olabilmekte ancak uluslar arası kariyer gelişimi imkânları kişilere sağlanmamaktadır (Bingöl 2013, ss. 624-625).

b. Polisantrik Kadrolama Stratejileri: Bu stratejiyi benimseyen çokuluslu işletmeler ev sahibi ülke vatandaşlarını üst düzey yönetim pozisyonlarında istihdam ederek işletmenin yerel yasalara, kültüre ve dile yabancılaşma durumundan kurtulmasını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Böylece ev sahibi ülkedeki Pazar koşullarına işletme daha kısa sürede uyum sağlayabilmekte ancak beyaz yaka kadroların yetiştirilmesi için yeterli kaynak yaratılmaması ve ev sahibi ülke-ana ülke ekseninde yönetim kültürü çatışmaları yaşanması periyodik olarak personel sirkülasyonunun ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Can 2012, s.349-350).

c. Jeosantrik Kadrolama Stratejileri: Bu grupta yer alan işletmelerde yönetim pozisyonlarına atama yapılırken milliyet farkı gözetilmemekte tamamen liyakat ve kişilerin çok kültürlü ortamda çeşitlilik yönetimine ilişkin yetkinlikleri

belirleyici olmaktadır. Bu tür işletmelerde beyaz yaka kadrolar için uluslar arası kariyer gelişimi olanakları sağlanabilmektedir.

d. Regiosantrik Kadrolama Stratejileri: Küresel çapta bölgesel iş birimleri şeklinde örgütlenmiş çokuluslu işletmelerin daha fazla tercih ettiği bu stratejide belirli bir coğrafi bölgede bulunan liderlik ekibinin yine aynı coğrafi bölgeden yöneticiler atanarak yönetilmesi amaçlanmaktadır. Özellikle kalkınmakta olan ülkelerin çoğunlukta bulunduğu yerler ve Avrupa Birliği gibi mallar, hizmetler ve çalışanların serbest dolaşımını düzenleyen yasaların olduğu bölgelerde, çokuluslu işletmeler bu stratejiyi işgören tedarikinde uygulamaktadır. Bu tür işletmelerde beyaz yaka personelin eğitimi ve kariyer gelişimi bölgesel mükemmeliyet merkezleri veya rotasyon programları ile sağlanabilmektedir.

2.1.2.3 Eğitim ve Geliştirme

Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin zamanını alan en önemli konulardan bir tanesi de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli amaçlarından bir tanesi çalışanları yeni uluslar arası görevler için hazırlamaktır. Yabancı yöneticiler için tasarlanan dil kursları veya kültürel oryantasyon destek hizmetleri bu kapsamda sağlanan hizmetlerdendir. Bu tür programlar, küresel pozisyona getirilecek kişilerin görev yapacakları ülkenin gelenekleri, kültürü ve çalışma alışkanlıklarını öğrenmelerini sağlayarak ev sahibi ülke çalışanları ile etkili olarak iletişim kurabilmesine olanak verecektir (Bingöl 2013, s.632).

Eğitim fonksiyonunun bir başka önemli boyutu da ev sahibi ülkede yeterli sayıda nitelikli çalışan bulunmadığı durumlarda şirketin yetenekli çalışanları şirkete çekmek, yetiştirmek ve elde tutmaktır (Noe 2008, ss.64-67).

Çalışanların küresel kurum değerlerini öğrenmeleri, bu değerlere uygun davranışları benimsemeleri için de yine eğitim fonksiyonu bir katalizör görevi üstlenmektedir.

Ev sahibi ülkedeki yetkinliklerin geliştirilmesinin kurumlara sağladığı uzun vadeli rekabet avantajlarından ötürü çokuluslu işletmelerde eğitim ve gelişim fonksiyonu yatay ve dikey şirket stratejileri ile bağlantılı olarak farklı seviyelerde planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir.

2.1.2.4 Performans Yönetimi

Çokuluslu işletmelerde, tüm çalışanların şirketin stratejik hedeflerine uygun şekilde hareket edip etmediği performans yönetimi sistemleri üzerinden kontrol edilmektedir. Performans yönetim sistemi bir taraftan işletme genelinde sürekli iyileştirme temelli bir örgüt iklimi geliştirilmesine olanak sağlarken diğer taraftan bireylerin yetkinliklerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Örgütsel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi için tüm çalışanların kurumun performans hedefleri hakkında bilgili olması ve katkı sağlaması gerektiği düşünülmektedir (Coşkun 2006, s.47). Örgütsel hedeflere bireylerin doğrudan veya dolaylı yollardan etkin şekilde katkı yapabilmesi için çokuluslu işletmelerde insan kaynakları bölümleri performans yönetimi sürecinin sahibi konumundadır.

Performans değerlendirme süreci, yılın başında hedeflerin belirlenmesi, yıl ortasında hedeflere karşı işgörenin performansının gözden geçirilmesi ve yılsonunda ise performans notlarının belirlenmesi ve çalışanların performanslarına bağlı olarak ödüllendirilmeleri üzerine kurulu dinamik bir süreçtir. Bu süreç içerisinde işgören hem yetkinliklerini geliştirmekte hem de işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri ile ilgili kendisinden beklenenler hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olabilmektedir.

Bireylerin ve takımların performanslarının değerlendiriciler tarafından kültürel farklılıklardan bağımsız bir şekilde tarafsız olarak gözden geçirilmesini sağlamak sürecin sahibi olarak insan kaynakları bölümlerine büyük bir sorumluluk yüklemektedir. Bu sebeple, insan kaynakları bölümleri, bu sürecin tüm çalışanlar için aynı öğrenme deneyimlerini ve gelişim olanaklarını içerdiğinden emin olmak amacıyla yöneticilere ve

çalışanlara sistem hakkında eğitim desteği vermekte, hedef belirleme ve performans değerlendirme süreçlerinde gözetim rolü üstlenmekte ve sistemi belirlenmiş yıllık performans takvimine göre işletilmesini sağlamaktadırlar.

Performans değerlendirme sisteminin çıktılarının ücret yönetimi ve kariyer yönetimi sistemleri içerisinde doğru şekilde yorumlanması ve bireylerin adil şekilde ödüllendirilmesi de çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi bölümleri için hayati önem taşıyan konulardandır.

2.1.2.5 Ücret ve Yan Haklar Yönetimi

Daha önceki bölümlerde de belirtilmiş olduğu üzere, çokuluslu işletmeleri ana ülke sınırları dışında yatırım yapmaya yönelten en önemli etkenlerden bir tanesi ucuz işgücü kaynaklarıdır. Ancak dünya üzerinde farklı bölgelerde farklı ücret yapıları ve kültürel değişkenler ücret oranlarını belirlemektedir.

Çalışanlara sağlanan yan haklar da bölgesel ve ülkesel olarak değişkenlik göstermektedir. Örnek vermek gerekirse Türkiye’de çalışanlara şirket tarafından öğlen yemeği sağlanması alışlagelmiş bir uygulama iken bu durum birçok Avrupa Birliği üyesi ülkede söz konusu değildir. Benzer şekilde, Orta Doğu ülkelerinde çalışanlara yan haklar paketinin bir parçası olarak kira ve barınma için şirketlerin maddi destek sağlaması genel kabul görmüş bir uygulamadır. Bunlara ek olarak ev sahibi ülkede faaliyetlerine devam etmekte olan diğer çokuluslu işletmeler tarafından çalışanlara sağlanan ek yan haklar da önemli bir kıyas kaynağı olarak işlev görmektedir.

Çokuluslu işletmelerde ücretlendirme sistemi, statü farkı gözetmeksizin tüm çalışanlara karşı adil ve tutarlı olmalıdır (Bingöl 2013, s.638). Bölgesel ve yerel değişkenleri göz ardı etmeden tüm çalışanları mutlu edebilecek, adil ve rekabetçi uluslar arası bir ücretlendirme stratejisi kurgulayabilmek çokuluslu işletmeler için son derece önemlidir. Kurum içi adalet algısının oluşturulamaması çokuluslu işletmeler için kritik sonuçlar yaratabilecek bir durumdur. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, kritik yeteneklere sahip olan nadir sayıdaki personelin ücret yönetimindeki adaletsizlikler nedeniyle şirketi

terk etmesinin işletmenin rekabet gücü üzerinde kısa ve orta vadede önemli etkileri olabilmektedir. Çokuluslu şirketler, küresel ücret ve yan haklar politikalarını kurgularken uluslar arası platformda ücret ve yan haklar araştırmaları yapan kurumların verilerinden faydalanmaktadır. Sektörel ve ülkesel olarak düzenlenen bu veriler çokuluslu işletmelerin iş değerleme ve ücret yönetimi süreçlerini daha kolay yönetmelerine olanak sağlamaktadır.

2.2 PERFORMANS VE DEğER ODAKLI PERFORMANS

2.2.1 Performans Kavramı

Performans kavramı en dar şekliyle işletmenin ekonomik aktivitelerinin etkinliğini ifade etmektedir. Yatırım geri dönüş oranları, verimlilik, maliyetlerin azaltılması ve benzeri alanlarda işletmenin aktivitelerinin belirli ölçütlere karşı değerlendirilmesini esas almaktadır. Bireysel performans ise, örgütsel performansın gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş ölçütlere göre, önceden belirlenmiş bir süre içerisinde bir işin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın 2002,s.9). Bu bağlamda performans, bireyle örgüt arasındaki bir alışverişi ifade etmektedir (Paauwe 2004, s.3). Bir başka yaklaşıma göre ise performans, bir işgören davranış biçimidir (Bingöl 2013, s.367). İşgörenlerin kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak geliştirdikleri bu davranışlar sayesinde işletmeler stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Barutçugil, 2002, ss.20-22).

Robbins ve Judge (2012, s. 565) ise performans davranışlarının her zaman olumlu olması gerekmediğini tartışmaktadır. Robbins ve Judge'a göre iş yerinde performansı oluşturan üç tip davranış bulunmaktadır ve işletmelerin performans sistemleri bu davranışlardan ilk ikisini ödüllendirmek ve sonuncusunu cezalandırmak üzerine kuruludur. Performans davranışlarını kısaca açıklamak gerekirse:

- a. *Görev Performansı Davranışları*: Bireyin görev tanımındaki işlerin yanı sıra üretim, yönetim ve benzeri fonksiyonların gerçekleştirilmesine olanak sağlayan görevleri ifade etmektedir.
- b. *Vatandaşlık Davranışları*: Objektif performans değerlendirme sisteminde ödüllendirilecek davranışlar arasında yer almayan ancak örgüt iklimi içerisinde takdirle karşılanan davranışları ifade etmektedir. Bunlar iş arkadaşlarına saygılı davranmak, yardımlaşma veya iyileştirme önerileri geliştirmek gibi davranışlar olabilir.
- c. *Örgüte Zarar Verici Davranışlar*: Şirket performans değerlendirme ve disiplin sistemi içerisinde cezalandırılması gereken davranışlardır. Şirket malına zarar vermek, devamsızlık ve saldırganlık bu davranışlara verilebilecek örnekler arasındadır.

Bu çalışma bağlamında bireysel performansın davranışsal çıktılar üzerinden ölçüldüğü performans değerlendirme sistemlerinden bir tanesi incelenmekte olduğu için Robbins ve Judge'ın yukarıda belirtilen sınıflandırmasının, çalışmanın amaçlarına daha uygun olduğu düşünülmektedir.

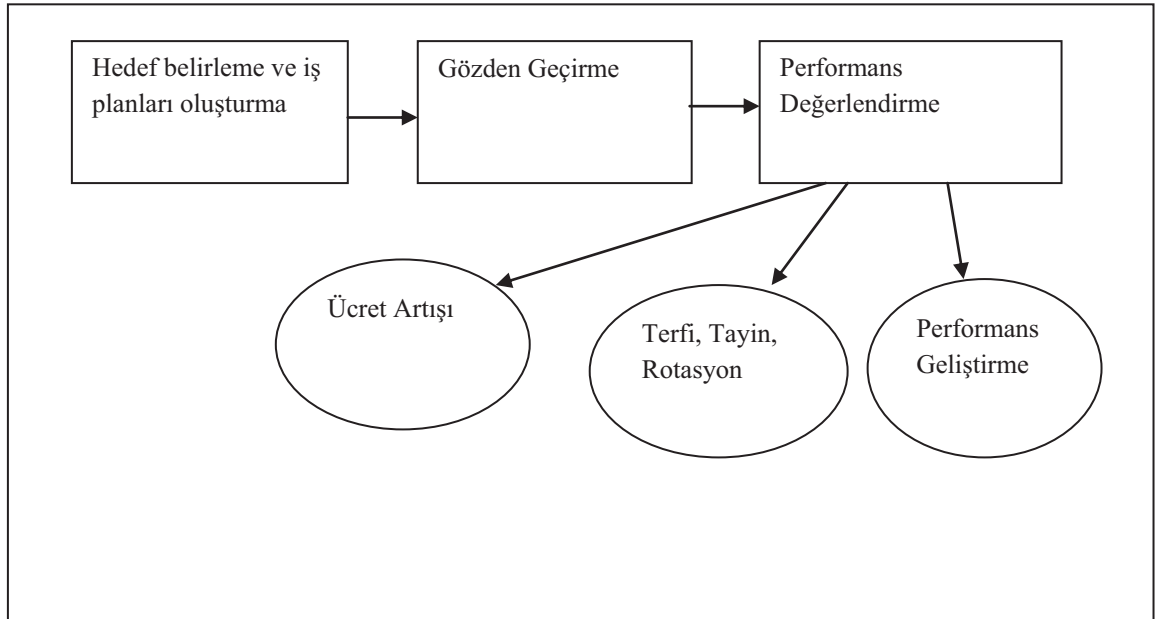
2.2.2 Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi temelde bireysel performans, takım performansı ve örgüt performansını yönetmek amacıyla şirket vizyonu, misyonu ve stratejik hedefleri bağlamında hedeflerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarını kapsayan dinamik ve etkileşimli süreç olarak tanımlanabilir. Önce'ye (2007, s.4) göre performans yönetim sistemi bir yönetim geliştirme aracıdır. Performans yönetim sistemi, bireysel ve örgütsel verimliliği ölçen, değerlendiren, kurumsal ve bireysel hedefler arasında eşgüdümü sağlayan bir uygulamalar bütünüdür.

Performans yönetim sistemi yıllık olarak üç ana adımda tekrarlanan dinamik bir süreçtir. Yılın başında performans hedeflerinin belirlenmesi, iş planlarının yapılması

adımı gerçekleştirilir. Yılın ilk yarısında performans hedefleri ve iş planları ışığında bireyin performans ilerlemesi gözden geçirilir. Performans planlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek sorunlar varsa veya bireyin daha iyi performans göstermesi için yetkinliklerini daha fazla geliştirecek eğitim ihtiyaçları söz konusuysa yöneticinin bu konularda işgörene yardımcı olması gerekir. Yılsonunda ise çalışanın bir yıl boyunca kaydetmiş olduğu ilerleme performans hedefleri ölçütlerine karşı değerlendirmeye tabi tutularak bireyin ödüllendirilmesi veya performans geliştirme programlarına dâhil edilmesi ile ilgili karar verilir.

Şekil 2.1: Performans yönetim döngüsü



- a. Hedef Belirleme: Performans döngüsünün başlangıç noktası, hedef belirleme çalışmasıdır. İşgören ve yöneticisinin bir araya gelerek gerçekleştirecekleri bu çalışmada kurumun stratejik hedeflerine bireyin görev tanımı çerçevesinde yapabileceği katkılar iş hedefleri olarak tanımlanmaktadır. Doğru iş hedeflerinin yazılması için genel kabul görmüş bir format yoktur (Max ve Bacal 2007, ss.12-13). Ancak iş hedeflerinin belirli nitelikleri karşılanması performans döngüsü içerisinde bireyin iş planlarını rahatlıkla hazırlaması ve olası problemleri çözümlenebilmesi için son derece önemlidir. Öte yandan nitelikli hedefler performans değerlendirme sürecinde de yöneticilerin işgörenleri daha net ve objektif şekilde değerlendirmesine

olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda performans hedeflerinin göreve özel olması, nitel veya nicel olarak tanımlı bir başarı ölçütü içermesi, işgören ve yöneticisinin üzerinde uzlaştığı belirli bir sürede gerçekleştirilebilecek nitelikte bir hedef olması esastır. Bu kriterler için İngilizce aynı zamanda “akıllı” anlamına gelen SMART tanımlaması da çağdaş işletmelerde sıkça kullanılmaktadır.

Şekil 2.2: SMART Hedef belirleme örnek çalışma

SMART HEDEF BELİRLEME				
ADIM	NİTELİK		SORULAR	SMART HEDEF
1	(S)	<i>Specific</i> /Özel	Ne, Neden, Kim, Nerede, Ne Zaman	Aylık satış cirosu
2	(M)	<i>Measurable</i> /Ölçülebilir	Ne Kadar? Kaç Tane?	2 Milyon USD
3	(A)	<i>Attainable</i> /Ulaşılabilir	Sonuç Ne?	Çıkarmak
4	(R)	<i>Realistic</i> /Gerçekçi	Yapılabilir mi?	İşgören karar verir
5	(T)	<i>Time Bounded</i> /Süreli	Ne zamana kadar?	1 Yıl içinde
SMART Hedef: Aylık satış cirosunu 2 Milyon USD'ye 1 yıl içerisinde çıkartmak				

b. *Gözden Geçirme:* Performans yönetimi sürecinde ikinci aşama yıl ortası performans gözden geçirme sürecidir. Performansı ile ilgili işgörene düzenli resmi ve gayri resmi yollarla geribildirim verilmesi, çalışanın kendisini geliştirebilmesi ve davranışlarını yönetebilmesi için son derece önemlidir. Geribildirim istenilen davranış gözlemlendiği anda verilmesi ideal bir durumdur. Ancak bunun mümkün olmadığı durumlarda da resmi performans yönetim sisteminin mecburi kıldığı yıl ortası gözden geçirme sürecinin bu amaçla kullanılması performans yönetimi sisteminin sağlıklı sonuçlar üretmesi için gerekli görülmektedir. Yıl ortası değerlendirme sürecinin etkileşimli bir süreç olması beklenmektedir. Yönetici, çalışanın performans davranışlarını şekillendirmek için yıl başından itibaren gerçekleşen zaman zarfında yaşanmış durumlardan faydalanarak gerçek örneklerle eleştirilerini belirtmesi, uygun olmayan davranışlar yerine geçecek uygun davranışlarla ilgili beklentilerini iletmesi ve çeşitli önerilerde bulunması gerekir. Çalışanın

beklenen davranışları sergilediği durumlarla ilgili olumlu davranışı öven, destekleyen ifadelerde bulunulması da iyi performansın sürekliliğini sağlamak için sıkça başvurulan bir yöntemdir. Buna karşılık çalışanın eğer varsa karşılaştığı problemleri veya beklenen davranışları sergilemekte yaşadığı güçlükleri yöneticisine örneklerle açıklaması ve yöneticisinin desteğini beklediği alanları açıkça ifade etmesi hedef gerçekleştirme sürecinin çıktılarını garanti altına alınmasını sağlayabilmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yıl ortası performans gözden geçirme sürecine fikren hazırlıklı olmaları ve geribildirim sürecinin iş çıktılarının mükemmelleştirilmesi için yürütülen bir çalışma olduğu konusunda fikir birliği içerisinde olmaları sistemin etkili olarak işleyebilmesi için gerekli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

- c. *Performans Değerlendirme*: Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin son ve etki ettiği çıktılar bağlamında en önemli aşamasıdır. Performans değerlendirme sonuçları ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışan geliştirme alanlarına direkt girdi sağlamaktadır. Performans sisteminin gerçek anlamda bir sürekli iyileştirme mekanizması olarak fonksiyon gösterebilmesi için çalışanların performansları hakkında geribildirimler zamanında, yapıcı ve çalışanın performans hedefleri ile ilgili olmalıdır. Böylece çalışanın eleştirileri kabul etmesi daha kolay olabilecektir (Barutçugil 2002, ss.104-105). Aynı şekilde yapılacak performans toplantısında değerlendirici her kim olursa olsun yaptığı yorumların kişiyi yetersiz performansından dolayı suçlamaktan çok ilerideki dönemde nasıl daha iyi olabileceği ile ilgili yapıcı geribildirimlerde bulunması da performans değerlendirmenin verimliliği açısından önemli olabilmektedir (Max ve Bacal 2007, s.28).

Performans değerlendirme farklı işletmelerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Ancak sistemin işgörenin yetkinliklerini geliştirmesine olanak sağlayacak yapıcı geribildirimleri içerebilmesi için üç ana

değerlendirme seviyesini barındırmalıdır. Bunlar sırasıyla işgörenin kendi performansını hedeflere karşı değerlendirdiği öz değerlendirme seviyesi; Yöneticinin çalışanın performansı hakkında geribildirimde bulunduğu yönetici değerlendirmesi seviyesi ve son olarak işletmedeki diğer paydaşların çalışanın performansı üzerine geri bildirim vermelerine olanak sağlayacak paydaş geribildirimi seviyesidir.

Bu üç seviyede elde edilen değerlendirmeler kayıt edilmeli ve geriye doğru takip edilebilir nitelikte olmalıdır. Bu sayede hem işgörenin bireysel gelişimi ile ilgili daha detaylı bir arşiv sağlanmış olacaktır hem de yönetici değişikliği ve benzeri durumlarda kişilerin yeni yöneticilerine yetkinliklerini, geçmişte üstlendikleri sorumlulukları, elde ettikleri başarıları aktarabilmeleri çok daha kolay olabilecektir.

İnsan kaynakları bölümleri, sürecin sahibi olarak, yapılan değerlendirme toplantılarının işgörenin sonraki performansına olumlu şekilde yansiyacak ve kişinin motivasyonunu artıracak mesajlar içerip içermediğini denetlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda performans yönetimi formları veya sistem üzerindeki kayıtlar insan kaynakları yöneticileri tarafından kontrol edilebilmektedir.

2.2.3 Değer Odaklı Performans Yönetim Sistemi

2.2.3.1 Değer Kavramı ve Değerlerle Yönetim

Değer kavramı ilk olarak Adam Smith tarafından, 1776 yılında yazılan, Milletlerin Zenginliği adlı eserde akademik olarak ele alınmıştır. Smith, eserinde değer kavramından daha çok katma değer olarak bahsetmektedir. Smith'e göre ticari toplumlarda pazarda bir ürünün değeri o ürünün bulunabilirliği, karşı tarafın o ürüne duyduğu ihtiyacın seviyesi, değiş-tokuş yapılacak pazarın büyüklüğü gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Butler 2011, ss.8-16). Buna bağlı olarak nesnelerin değeri, "kullanım değeri" ve "değişim değeri" olmak üzere ikiye ayrılmalıdır. Çünkü bir malzemenin kullanışlı olması onun aynı zamanda değerli olmasını gerektirmemektedir. Bir ürünün değişim içerisinde değeri, onun üzerindeki işçilik

değeri ile belirlenmektedir. Örneğin, su son derece kullanışlı bir malzemedir ancak nadir bir şey değildir, bundan dolayı değişim değeri düşüktür. Öte yandan pırlanta nadir bir malzemedir. Kullanım değeri düşük olsa da ürünün kullanılabilir hale gelmesi için belirli bir çaba ve işçilik gerektirmektedir. Bundan ötürü pırlantanın değişim değeri yüksektir. Küçük bir parça pırlantaya karşılık birçok malzeme satın alınabilmektedir. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi bir ürünün gerçek değişim değerini belirleyen faktör, ürünün gerçekleştirilme sürecinde hammaddenin üzerine eklenen işçiliktir. İşçilik, ürüne katma değer ekleyen ve dolaylı olarak değişim değerini yükselten bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, hammaddenin değeri üzerine eklenen işçilik değeri toplamı ürünün pazardaki değişim değerini belirlemektedir. Smith tarafından ortaya atılan emek odaklı değer teorisine daha sonraki yıllarda birçok eleştiri getirilmişse de katma değer kavramı orijinal tanımlaması içinde tüm bilim adamları tarafından genel kabul görmüş bir kavram olarak kullanılmaya devam etmiştir. Günümüzde akademik çalışmalarda katma değer ve değer kavramlarının eş anlamlı olarak, birbirinin yerine kullanılmakta olduğu görülmektedir. Bu çalışma genelinde de konunun daha iyi anlaşılabilmesi için katma değer ve değer kavramları birbirinin yerine kullanılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Değer kavramı Türkçe sözlükte iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Birinci tanımda değer kelimesinin karşılığı “Yüksek meziyetlere veya vasıflara sahip kıymetli kimse veya şey” olarak verilmiştir. İkinci tanımda ise değer kelimesi, “Uğrunda belli bir bedel ödenecek veya belli bir zahmet göze alınacak nicelik veya nitelikte olan, layık, şayan.” (Ayverdi 2005, ss.260-261) şeklinde açıklanmıştır.

İşletme çerçevesinden bakıldığında aslında her iki açıklamanın da büyük ölçüde geçerli kabul edilebileceği görülmektedir. Bir şeyin değer olarak kabul edilebilmesi için işletmeye fayda yaratacak bir takım özelliklerinin olması ve bu özellikler için bireylerin veya şirketlerin bedel ödemeye hazır olmaları gerekmektedir. İşletmeler için değer, şirketin sahip olduğu ve elindeki araç ve yetkinliklerle yönetebildiği, maddi kıymete sahip, soyut ve somut varlıkların tümüdür. Bu varlıkların etkin yönetimi şirket karının artmasını ve prestijinin yükselmesini sağlarken bu varlıkların kaybı şirket karlılığında veya prestijinde azalmaya yol açabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen temel bakış açısı, değer kavramının akademik çalışmalarda ortaya atıldığı ilk günlerden beri çok az değişiklik göstermiştir. Ancak tarihsel akış içerisinde işletmelerin değerini tanımlamak için kullanılan ölçütler, bir başka deyişle işletmeler için katma değer yaratan unsurların hesaplanması ile ilgili prensipler, endüstriyel ve teknolojik gelişmeler sonucunda büyük ölçüde değişikliğe uğramıştır.

Sanayi devriminin hız kazandığı on dokuzuncu yüzyılın başında işletmeler için katma değer yaratan unsurlar işçilerin de içine dâhil olduğu üretim araçları, binalar ve sermaye olarak kabul edilmekteydi. Yirminci yüzyılın sonuna doğru ise işletmelerin pazar payı, sahip oldukları patent ve lisanslar, geliştirdikleri yeni hizmet modelleri, işletmelerin inovasyon ve geliştirme yetkinlikleri, yani entelektüel sermaye, işletmelerin değerinin belirlenmesindeki ana ölçütler haline almıştır.

İşletmelerin paydaşlarına sürdürülebilir katma değer üretmesi için baz aldığı ölçütlerin belirlenmesinde ve etkin şekilde yönetiminde izlenen farklı metodların tümü değer yönetimi veya değerlerle yönetim olarak adlandırılmaktadır. Literatürde fonksiyonel analiz, değer analizi, değer planlaması, değer mühendisliği gibi kavramlar da değer yönetimi ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Örnek 2003, s.214).

Değer yönetimi, 1940'lı yıllarda General Electric şirketinde mühendis olarak çalışan Lawrence D. Miles tarafından geliştirilmiştir. Temelde üretim maliyetini düşürmek için geliştirilen bir teknik olan değer analizi modeli, zaman içerisinde farklı sektörlerde de uygulanmaya başlamış ve bugünkü anlamıyla değer yönetiminin temellerini atmıştır (Özevren 2008, s.14 ve Şimşek 1999, ss.4-12). Değer analizi modelinde asıl amaç müşterilerin satın alma tercihlerinde hiçbir olumlu etki yaratmayan üretim işlev ve maliyetlerinin şirketin farklı yetkinliklerini ve araçlarını kullanarak üretim sürecinden elenmesidir (Duran 2007, ss. 82-84).

Değer analizi modelinde işletmenin ürün veya hizmeti altı temel adımda analiz etmesi esastır (Souhrada 1998, ss.79-80):

Birinci Adım: Ürünün fonksiyonel analiz şemasının hazırlanması

İkinci Adım: Temel ve destek fonksiyonların belirlenmesi ve tanımlanması

Üçüncü Adım: Takım üyelerinin ürün geliştirme seçeneklerini analiz etmesi

Dördüncü Adım: Ürünle ilgili geliştirilen fonksiyonların maliyetlerinin belirlenmesi

Beşinci Adım: Geliştirilen fonksiyonların ürün üzerinde denemesi ve prototip üretimi

Altıncı Adım: Seçilen en uygun maliyetli ürünün pazara sunulması

Modelin üretim maliyetlerini azaltmanın yanı sıra ürün geliştirme sürecine fonksiyonel bir bakış açısı getirmesinden ötürü yönetim performansı üzerindeki olumlu etkilerinin de fark edilmesi sonucunda değer analizi farklı sektörlerde, dünya çapında uygulanmaya başlamıştır. Günümüzde özellikle Japon şirketleri arasında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Yukarıda belirtilen değer analizi tekniğinin, yalın üretim modeli içerisinde kullanılan değer akış haritalarının geliştirilmesi sürecinde de referans alınan bir teknik olduğu bilinmektedir.

2.2.3.2 Değerlerle Yönetimde Entelektüel Sermayenin Yeri

Değer yönetimi modelinin karar alıcı konumdaki kişileri ürüne veya hizmete işletme fonksiyonları çerçevesinden bakarak analiz etmeye teşvik etmesi, yöneticilerin değer yönetimine maliyet perspektifinin ötesinde kurumsal performans perspektifinden de bakmasına olanak sağlamıştır. Bu bakış açısının gelişimi, özellikle yirminci yüzyılın sonlarında küreselleşme sürecinin etkisiyle ürün ve süreç odaklı teknolojilerin ve güçlü finansman kaynaklarının işletmelere artık yeterince rekabet üstünlüğü sağlayamadığı bir noktada, yöneticilerin işletme içerisindeki saklı değere, yani insana, yönelmesine olanak sağlamıştır. Ürün veya hizmetlerin üzerine katılan soyut değerlerin yönetimi daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla insan faktörü ve insan performansının etkin yönetimi konuları giderek daha fazla yapılan çalışmalarda ön plana çıkmaya başlamıştır. Böylece, 1960'lı yıllarda beri çeşitli platformlarda bahsedilen entelektüel sermaye

kavramı, işletmelerin yeni yüzyılda değer yönetimi çalışmalarında yeni ve merkezi bir kavram olarak yerini almıştır.

OECD raporlarında entelektüel sermaye, insanların kişisel, toplumsal ve ekonomik refah yaratmasını sağlayan tüm bireysel yetenek, yetkinlik ve tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Keeley 2007, s.29). İnsanların kendilerini geliştirerek kişisel refahlarını artırma yönündeki çabalarının toplamı şirketlerin gelişimine ve dolayısıyla ülke ekonomilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Schultz 1961, ss. 4-8).

İşletme perspektifinden bakıldığında da insanın daha fazlasına sahip olma yönünde seferber ettiği problem çözme, ilişki geliştirme, süreç iyileştirme, birlikte çalışabilme gibi mezyetler şirketlerin finansal hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlayan ana unsurlar olduğu söylenebilir.

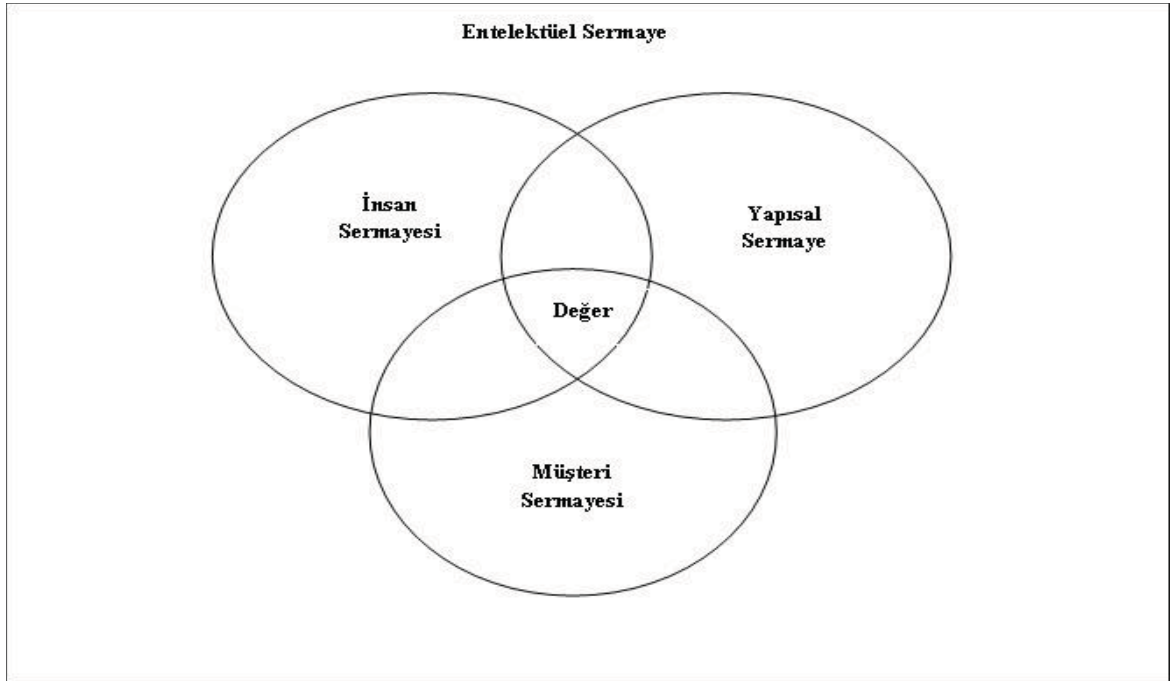
Bilgi çağında insan potansiyelinin çağdaş işletmeler için değer yaratan bir mekanizma haline geldiğinin bilim çevrelerinde fark edildiği 1980'lerin sonundan itibaren entelektüel sermaye üzerine birçok akademik çalışma yapılmaya başlanmıştır. Thomas Steward 1991 yılında Fortune dergisinde yayınladığı makalesinde entelektüel sermaye kavramına dikkat çekmiş ve şirketlerin sermaye ve ürünlerinden daha fazla bilgiye bağlı olarak büyümeye başladıklarından bahsetmiştir. Benzer şekilde Pfeffer, 1994 yılında yayınladığı kıyaslamalı çalışmasında farklı uluslar arası şirketlerin iş modellerini inceleyerek rekabette üstünlüğün ana odağının artık ürün değil insan olduğunu belirtmiştir (Pfeffer 1994, s.5).

Sullivan, bilginin ve bilgi kaynaklarının yönetiminin artık stratejik bir yönetim konusu olarak ele alınması gerektiğini tartışmıştır. Entelektüel sermaye ve diğer şirketin somut kaynaklarını şirket karını artıracak şekilde nasıl birlikte yönetilebileceğini araştırmıştır (Sullivan 2000, ss.17-22).

Değer yönetiminde insan sermayesi boyutunun açıklanmasında en büyük katkıları İsveçli bir akademisyen ve işadamı olan Karl Erik Sveiby yapmış olduğunu söylemek çok yanlış olmayacaktır. Sveiby, çağdaş şirketleri var olmak için bilgi birikimini satan örgütler olarak tanımlamıştır. Danışmanlık şirketleri, yazılım ofisleri, reklam ajansları gibi yeni şirket modelleri içerisinde bireyler karmaşık problemleri çözerek, müşterileri

ile kalıcı ilişkiler geliştirerek ve yaratıcılıklarını kullanarak çalışmaktadır. Bu iş yapısı aynı zamanda otomasyona müsaade etmeyen bir doğadadır. Bilgi şirketleri sadece bireylerle var olabilmektedir. Geleneksel hiçbir üretim ve hizmet normuyla açıklanamayan bu şirketlerin mali tablolarını sadece geleneksel bilanço öğeleriyle oluşturmaları açıklayıcı olamamaktadır. Çünkü çoğu noktada bu şirketler sadece kısıtlı fiziksel varlıklara sahiptir ama şirketlerin değeri bunların çok üzerindedir. Bu tartışmadan yola çıkan Sveiby, 1989'da yayınladığı çalışmasında entelektüel sermayenin şirket muhasebe sistemi içerisinde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için bir model geliştirmiş ve entelektüel sermayeyi müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak üçe ayırmıştır. Çağdaş bilgi şirketlerde bu üç sermaye alanının etkileşimi sonucunda paydaş değerinin gerçekleşmekte olduğunu savunmuştur. Sveiby'ye göre insan sermayesi bireylerin eğitimleri, yetenekleri ve değerlerinin bir toplamıdır. Müşteri sermayesi ise şirketin sahip olduğu müşteri portföyü, tedarikçileri ile ilişkileri ve sahip olunan markaları kapsamaktadır. Son olarak bahsettiği yapısal sermaye ise işletmenin örgütsel yapısı, yönetim sistemleri ve yönetsel yetkinlikleri ifade etmektedir.

Şekil 2.3: Sveiby'ye göre entelektüel sermaye unsurları

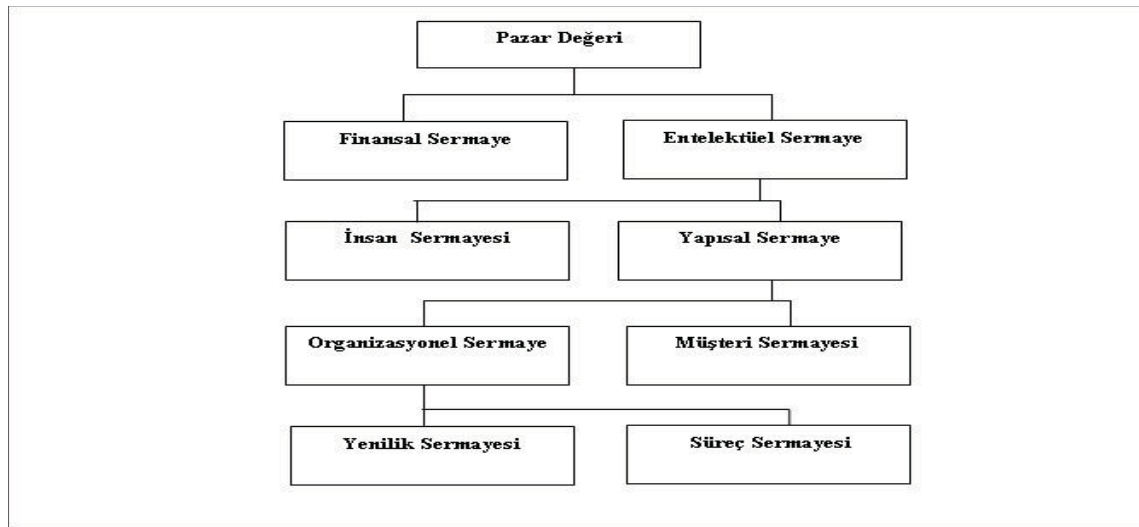


Kaynak: Mina Özevren, 2008.

Sveiby'nin geliştirdiği modelden faydalanan İşveç merkezli sigorta şirketi Skandia AFS 1991 yılında entelektüel sermaye direktörlüğünü kurmuş ve 1995 yılında da ilk entelektüel sermaye raporunu yayınlamıştır. Bugün altıncısı yayında olan bu rapor, şirketin Entelektüel Sermaye Direktörü Leif Edvinsson tarafından finansal raporlara ek olarak geliştirilmiştir. Raporda şirket içerisindeki saklı değerleri kullanarak paydaşlara ve müşterilere yaratılan katma değer açıklanmaya çalışılmaktadır.

Leif Edvinsson, 1997 yılında Michael Malone ile yayınladıkları çalışmalarında Sveiby'nin modelini biraz daha detaylandırarak entelektüel sermayeyi insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak ikiye ayırmışlardır. Edvinsson ve Malone modeline göre insan sermayesinin paydaş değerine direkt katkıda bulunduğu boyut insanların problem çözme ve süreçleri geliştirebilme becerileridir. Bu özellik insan doğasının bir parçasıdır ve şirketler tarafından sahip olunması mümkün değildir. Birey, şirketten ayrıldığı zaman bu sermaye kaybedilecektir. Bireyin şirket içerisinde var olduğu süre yaptığı katkılar asıl değerler olarak şirketler tarafından sahiplenilebilmektedir. Bundan dolayı entelektüel sermaye yönetimi, bireylerin sahip olduğu bilginin kişisel boyuttan çıkarılıp örgüte mal edilebilmesi ekseninde araçlar geliştirmelidir (Edvinsson ve Malone 1997, ss.123-139).

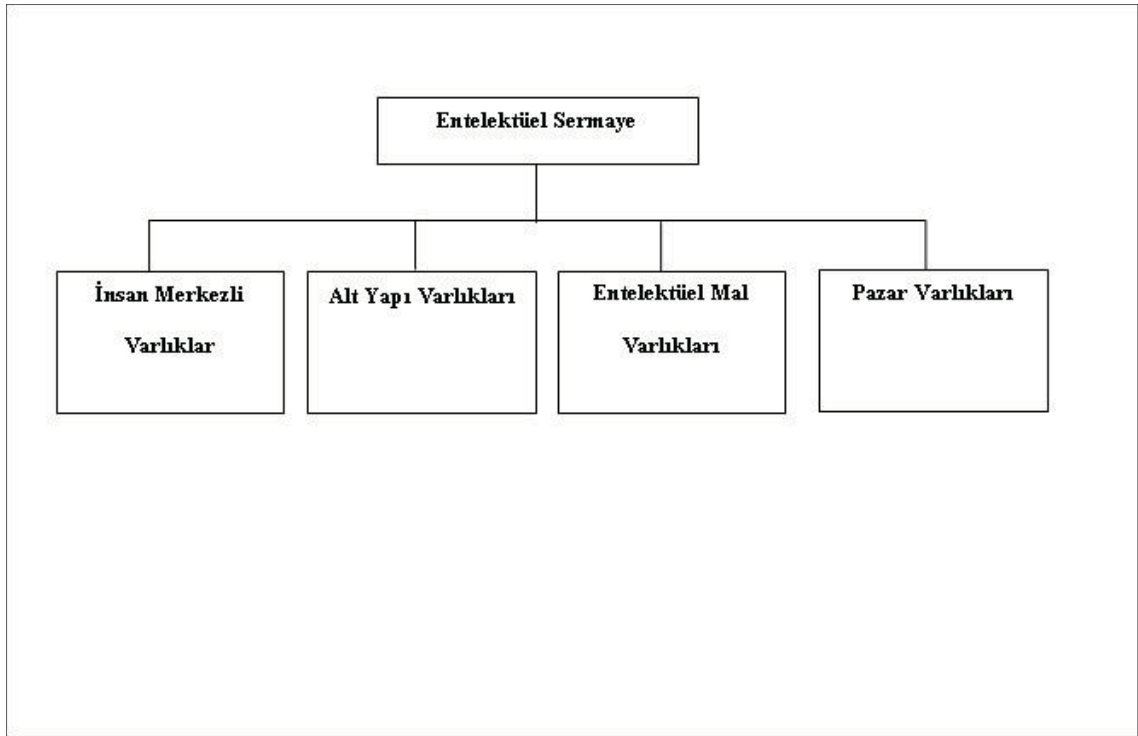
Şekil 2.4: Edvinsson ve Malone modeli



Kaynak: Edvinsson ve Malone, 1997.

Brooking ise 1996 yılında yayınladığı çalışmasında entelektüel sermayeyi insan merkezli varlıklar, alt yapı varlıkları, entelektüel mal varlıkları ve pazar varlıkları olmak üzere dört kategoriye ayırarak bilanço diline aktarmaya çalışmıştır. Brooking'e göre pazar varlıkları markalar, dağıtım kanalları ve müşterileri kapsamaktadır. Entelektüel mal varlıkları patentler, lisanslar ve ticari sırları ifade etmektedir. İnsan merkezli varlıklar çalışanların iş ile ilgili deneyimleri, yetkinlikleri ve eğitimlerini açıklayan başlıktır. Son olarak alt yapı varlıkları şirketteki yönetim süreçleri, bilgi teknolojileri ve finansal yönetim sistemleri olarak değerlendirilmelidir. Bu maddelerin tek tek ölçülmesi ve denetlenmesi sonucunda işletmenin entelektüel sermayesinin ölçümlenebileceğini ve paydaşlar için mali anlamda denetlenebilir hale gelebileceğinden bahsetmiştir (Brooking 1996, s.12 ve Luthy 1998, ss.6-7).

Şekil 2.5: Brooking'e göre entelektüel sermaye unsurları



Kaynak: Brooking, 1996.

Değer yönetiminde insan boyutunun işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak ele alınması, örgüt içerisinde insan potansiyeli ve yetkinliklerinin etkin şekilde yönetilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Bundan ötürü performans yönetimi, geleneksel çerçevesi dışında proaktif ve çok

boyutlu bir yönetim aracı olarak daha fazla önem kazanmaktadır. Değerlerle yönetim ile ilgili çalışmalarına 1990'lı yılların başından beri devam etmekte olan çokuluslu işletmeler özellikle değer odaklı performans yönetimi konusunda farklı araçlar geliştirmişlerdir. Kurumsal uygulama bölümünde aktarılacak örneklerin daha iyi anlaşılabilmesi için çokuluslu işletmelerde uygulanan değer odaklı performans yönetimi araçlarının detaylı olarak açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.2.4 Çokuluslu İşletmelerde Değer Odaklı Performans Yönetimi

Değerlerle yönetim veya bir başka ifadeyle değer odaklı yönetim yaklaşımları 1990'lı yılların başından itibaren giderek popülerlik kazanmıştır. Yönetim yaklaşımındaki bu değişiklik sonucunda kurumların performans yönetimine bakış açıları da yıllar içerisinde dramatik şekilde değişmiştir.

1960'lı yıllara kadar şirketlerin asıl varoluş amaçlarının “kar etmek” olduğu kabul edilmekteydi. Buna bağlı olarak performansın ölçütleri de tamamen ekonomik ve finansal eksende belirlenmekteydi. Şirket performansının sahibi sadece üst düzey yöneticiler gibi algılanmakta ve kurumların kar-zarar durumları, maliyetleri, hisse senetlerinin değerleri üzerinden yapılan kantitatif analizler ile şirketlerin performansı iyi veya kötü olarak sınıflandırılmaktaydı (Coşkun 2006, ss.1-7). Bu atmosfer içerisinde rekabeti tetikleyecek en önemli unsur yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmek olarak değerlendirilmekteydi. Defter değeri üzerinden kurumsal performansın ölçümlendiği bu yaklaşım, 1980'li yılların sonlarına kadar büyük ölçüde aynı şekilde devam etmiştir.

Ancak 1990'lı yıllarda, küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet ortamı içinde şirketlerin yeni ürün veya hizmet yolu ile fark yaratabilmeleri giderek zorlaşmaya başlamıştır. Pazarda artan aktör sayısı ve bilgi teknolojilerinin işletmelere kattığı yeni iş şekilleri ile geleneksel kar-odaklı performans sistemlerinin şirketlerin gerçek başarılarını ortaya çıkarmakta başarısız olduğu düşünülmeye başlamıştır. Sadece gerçekleşen rakamlar artık şirketlerin piyasadaki konumlarını, müşteri gözünde bu kısıtlı bakış açısının kurumların başarısını yeterince tanımlayamadığı açıklık kazanmıştır. Buna karşılık, işletmelerin varoluş amacının “değer yaratmak” olduğu fikri giderek yaygınlaşmıştır.

Bu bakış açısına göre bir şirketin faaliyetleri ile hissedarlarına, çalışanlarına ve müşterilerine değer yaratması gerekmektedir. Performans yönetim sisteminin ana amacı da tüm fonksiyonların etkin şekilde yönetilmesini garanti altına almaktır. Bu yeni performans yaklaşımında performans sonuçlarının sahipleri de çoğalmıştır. Artık şirket faaliyetlerinin katma değer yaratacak şekilde yönetilmesinde sadece üst düzey yöneticiler sorumlu değildir. Aksine, tüm çalışanlar işletmenin değer yaratmasına katkı yaptıkları için bu sistemin paydaşları olmak durumundadırlar. Çünkü şirketin maddi anlamda değer kazanabilmesi için gerekli olan tüm faaliyetler çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Tüm bunların sonucunda kurumun başarısı artık sadece üst düzey yöneticilerin yönetim sırlarıyla değil şirketlerin iç süreçlerinin etkinliği, sürekli iyileştirme araçlarının kurum genelinde kullanılmasının ve çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

İşletme performansına bakışın değer odaklı şekilde değişikliğe uğraması, işletme içerisinde değer yaratan kaynakların belirlenmesi ve etkin şekilde yönetimi ile ilgili birçok yeni kavramın da geliştirilmesine yol açmıştır. Maddi ve maddi olmayan kaynaklar yoluyla yaratılan değerler, işletmelerin yönetim stratejilerinde stratejilerinin de farklılaşmasına yol açmıştır.

Günümüzde çokuluslu işletmelerde değer odaklı performans yönetimi, kurumsal ve bireysel olmak üzere iki farklı seviyede gerçekleştirilmektedir. Kurumsal ölçek daha fazla ekonomi-finans odaklı bir bakış açısıyla işletmenin değerini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi üzerine geliştirilmiş modelleri barındırmaktadır. Öte yandan bireysel ölçekte ise insan kaynakları yönetimi odaklı bir bakış açısı ile bireyin örgüt içerisinde tutundurulması, potansiyelinin en üst düzeyde kullanılabilmesi ve yetkinliklerinin şirket stratejilerine uygun olarak geliştirilmesi üzerine geliştirilmiş modeller bulunmaktadır.

2.2.4.1 Değer Odaklı Performans Yönetimi: Kurumsal Ölçek

İşletme performansının maddi değerlere dayalı olarak değerlendirilmesi ekseninde gelişen klasik yaklaşım, yirminci yüzyılın sonuna doğru giderek yerini maddi olmayan değerler üzerinden şirket değerinin belirlendiği modern yaklaşıma terk etmiştir. Klasik yaklaşım içerisinde iki tür değerlendirme metodu öne çıkmaktadır. Ekonomik Katma Değer (*Economic Value Added-EVA*) ve halka açık şirketler için geliştirilmiş olan

Piyasa Katma Değeri (*Market Value Added-MVA*). Modern yaklaşımda ise Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü (*Intangible Assets Monitor-IAM*), Dengeli Sonuç Kartı (*Balanced Scorecard*) ve Değer Odaklı Sonuç Kartı (*Value Based Scorecard*) yöntemleri uygulanmaktadır. Değer odaklı kurumsal performans ölüm yöntemleri sonucunda elde edilen karlılık rakamları, çokuluslu işletmelerde değişken performans primlerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Performans dllerinin değer odaklı Şekilde tasarlanması, tüm seviyelerdeki yöneticileri işyerinin sahipleri gibi davranmaya teşvik ettiği düşünülmektedir (Steward 1991, ss.223-250). Kurumsal performans hesaplama yöntemlerinin yan haklar paketleri üzerine yaptıkları bu dolaylı etkiden ötürü her bir modeli daha detaylı Şekilde ele alınması gerekmektedir.

- a. *Ekonomik Katma Değer*: Bu yöntem, 1989 yılında ABD merkezli danışmanlık Şirketi Stern Steward tarafından geliştirilmiştir. Ekonomik katma değer modeline göre işletmenin sermaye maliyetinden daha fazla kar elde etmesi durumunda paydaş değeri artmaktadır. Bir başka ifadeyle kurumun sermayesine eklenen vergi sonrası kar ekonomik katma değerdir.

Günümüzde Coca-Cola, AT&T, IBM, Wal-Mart gibi birçok okuluslu Şirket tarafından kullanılmaktadır. Türkiye’de ise ekonomik katma değer yöntemi Kordsa, Garanti Bankası ve Tofaş-Fiat gibi Şirketler tarafından kullanılmaktadır. Ekonomik katma değer yönteminde paydaş değerini hesaplamak için Şirketin defter değeri baz alınmaktadır. Paydaş değerini en üst düzeye ıkartılabilmesini amaçlar. Bu amaç için yöneticilerin stratejileri doğru Şekilde belirlemesi, etkin raporlamaya olanak sağlayacak örgütsel yapıyı oluşturmaları ve sonucunda da paydaşlar için sürdürülebilir büyüme sonucunu üretmeleri beklenmektedir. Bu sayede paydaşların yatırım riskinin amorti edecek seviyede kar elde etmeleri gerektiği varsayılmaktadır (zevren 2008, ss.20-27).

Ekonomik katma değer, işletmelerde karar alma süreçlerinde, performans değerlendirme sistemleri içerisinde ve yöneticiler için teşvik primlerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır. Bu anlamda ekonomik katma değer, defter değerini temel alan bir hesaplama yöntemi olsa da örgüt iklimi ile stratejisi değer

odaklı şekilde birbirine bağlayabilmesinden ötürü tercih edilmektedir (Wallace 1997, ss.275-300).

Bu sisteme getirilen eleştiriler de bulunmaktadır. Sürekli ekonomik büyüme üzerine kurulmuş bir sistemin sonunda ekonomik kriz ve resesyona yol açabileceği tartışılmaktadır. Benzer şekilde yöneticileri sadece sürekli büyüyen defter rakamları üzerinden performans değerlendirmesine tabi tutmak da uzun vadede yöneticileri etik olmayan davranışlara yöneltebileceği bu yönetime getirilen eleştiriler arasındadır (Keys, Azamhujjev ve Mackey 2001, ss.69-70 ve McSweeny 2009, ss.835-848).

- b. *Piyasa Katma Değeri*: Stern Steward firmasının halka açık şirketler için paydaş değeri ölçümüne olanak sağlayan yöntemdir. Ekonomik katma değer yönteminin tamamlayıcısı olarak geliştirilmiştir. Piyasa katma değeri yönteminde, şirketin toplam piyasa değeri şirkete yatırılan sermayeden fazla ise işletmenin paydaşları için değer yaratmış olduğu varsayılmaktadır (Özevren 2008, s.31). Bu yöntem de ekonomik katma değer yönteminde olduğu gibi defter değeri odaklı olarak değer ölçüm ve değerlendirmesi yapılması amacıyla geliştirilmiştir.

Piyasa katma değeri, ekonomik katma değerden farklı olarak daha uzun vadeli olarak paydaş değerinin hesaplanmasına olanak sağlamaktadır. Kurumsal misyon olarak paydaş değerinin artırılmasını benimseyen firmalar için piyasa katma değerini doğru analiz etmek önemli olacaktır. Çünkü piyasa katma değeri, şirketin finanse etmekte olduğu projelerin veya uyguladığı iş modelinin gelecekte oluşturacağı ekonomik katma değeri öngörmesine olanak sağlamaktadır (Stern ve Shiley 2001, s.3). Bir başka deyişle şirket mevcut durumunda düşük ekonomik katma değer rakamlarına sahip olsa da finanse etmekte olduğu projeler sayesinde hisse senetlerinin değeri birkaç yıl içerisinde artabilecektir. Bu bağlamda piyasa katma değeri yönteminin şirket içerisinde yürütülen münferit projeler ve iş birimlerinin performanslarını ölçümlemek için de etkin bir araç olduğu düşünülmektedir.

Piyasa katma değeri yöntemi, yöneticilere paydaş değerine ilişkin daha uzun vadeli projeksiyon yapılabilme avantajı sağlamasından ötürü kullanışlı bir araç olduğu

söylenilebilir. Özellikle yatırım kararları ile ilgili paydaşlarını ikna etmekte güçlük çeken firmalar için faydalı bir araçtır. Çünkü bu yönetim aracı sayesinde yapılacak girişimin gelecekte yaratacağı değeri paydaşların öngörebilmesine olanak sağlamaktadır.

- c. *Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü*: Maddi olmayan varlıklar üzerinden yapılan değer odaklı performans değerlendirme yöntemlerinden bir tanesi olan Maddi olmayan varlıklar monitörü, Karl Erik Sveiby tarafından İsveç merkezli bilişim teknolojileri şirketi Celemi şirketi için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu sebeple, bazı yerlerde Celemi Soyut Varlıklar Monitörü olarak da anılmaktadır.

Maddi olmayan varlıklar monitörü yönteminde amaç işletme içerisinde değer yaratan maddi olmayan varlıkların durumunu tek tek ve bir arada değerlendirebilmektir. Monitörde şirket performansı üç değer boyutunda incelenmektedir.

i. *Dışsal Boyut*: Şirketin dışsal boyutunda gerçekleştirilen satışlar, müşteri başına karlılık rakamları, müşteri memnuniyet endeksi, tekrar sipariş rakamları, müşteri portföyünde yer alan yüksek marka değerine sahip şirket sayısı gibi ölçütler kullanılmaktadır.

ii. *İçsel Boyut*: Şirketin içsel boyutu monitörde araştırma-geliştirme çalışmaları, bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar, iç süreçlerin gelişimine katkıda bulunan müşteri sayısı, çalışan katılım endeksi, geliştirilen yeni süreçler ve iş modelleri gibi ölçütlerle temsil edilebilmektedir.

iii. *Yetkinlik Boyutu*: Yetkinlik boyutu şirkette çalışan personelin mevcut ve artan yetkinlikleri ile paydaş değeri yaratan süreçleri katılımını göstermektedir. Bu boyutta personel başına düşen eğitim giderleri, üniversite mezunu uzman sayısı, çalışan başına düşen katma değer oranı, yöneticilerin devir oranı, personel devir oranı gibi ölçütler yer alabilmektedir.

Yukarıda bahsedilen ölçütlerin detaylı analizi sonucunda bir taraftan kısa ve uzun vadeli ekonomik büyüme garanti altına alınırken diğer taraftan işletmenin paydaşları soyut varlıkların şirket karına yaptığı katkıyı ölçümlenebilmekte, çalışanların kişisel gelişim planları ile şirket stratejisi arasında anlamlı bağlantılar kurulabilmekte ve şirket içi süreçler müşteriler etkin şekilde geliştirilebilmektedir.

Maddi olmayan varlıklar monitörü kurum içerisinde şirket vizyonu ve stratejik hedefleri doğrultusunda kolayca formüle edilebilmesi ve şirket büyüklüğü gözetmeksizin uygulanabilmesi sebebiyle başarılı bir performans değerlendirme aracı olduğu düşünülmektedir (Özevren 2008, ss.71-75).

d. Dengeli Sonuç Kartı: Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen dengeli sonuç kartı, şirket misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için somut ve somut varlıkların performanslarının bir arada değerlendirildiği ve kurum içerisindeki tüm çalışanlarla paylaşıldığı bir yönetim aracıdır (Kaplan ve Norton 2009, ss.9-12).

Bu sistemin etkin şekilde kullanılabilmesi için bir takım ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. İlk olarak; şirketin stratejik hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Stratejik hedef belirleme çalışması yapan ekibin belirleyeceği finansal hedefler pazar büyüklüğü, rakip aktiviteleri gibi dışsal ölçütlerle bağlantılı olmalıdır. Aynı şekilde müşterilere yönelik hedeflerde tüm ekibin anahtar müşteriler, müşteri memnuniyeti gibi ölçütlerde hem fikir olması gerekmektedir. Vizyon bildirgesinin şirketin kuruluş felsefesi ile bağlantılı olması ve çalışanları cesaretlendirici nitelikte olması tercih edilmelidir. Şirketin vizyon ve stratejilerinde müşterileri, finansal sonuçları, şirket içi süreçler ve öğrenme ve gelişime ilişkin amaçlar yer almalıdır.

Açıkça tanımlanmış vizyon ve stratejiler doğrultusunda etkin performans ölçütlerinin tanımlanması dengeli sonuç kartı çalışmasının ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Belirlenen stratejik hedefler ve bunların gerçekleşme oranının doğrulanmasına olanak sağlayacak performans ölçütleri örgüt genelinde paylaşılmalıdır. Böylece tüm çalışanlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için

yapmaları gerekenleri veya yaptıkları işlerin bir başka bölümün işi ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğunu anlayabileceklerdir.

Üçüncü olarak; şirket hedeflerine ulaşılması için gerekli olan stratejik girişimler planlanmalıdır. Girişimler, hedeflerle uyumlu ve zorlayıcı nitelikte olmalıdır. Şirketin hedeflerine hizmet etmeyecek, değer yaratmayan girişimler planlamaların dışında bırakılmalıdır. Dengeli sonuç kartını ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri modellerinden ayıran önemli bir unsur, stratejik girişimlerden elde edilecek kazanımların her zaman maddi olması ile ilgili bir mecburiyet ortaya koymamasından kaynaklanmaktadır. Üretimde elde edilecek bir süre iyileştirmesi de stratejik girişimlerden elde edilen bir kazanım olarak değerlendirilebilmektedir. Oysaki ekonomik katma değer modelinde veya piyasa katma değeri modelinde stratejik girişimlerin mutlaka finansal anlamda bir değer yaratması beklenmektedir.

Son olarak; yöneticilerin belirlenen stratejilerin etkinliğini denetlemelerine olanak sağlayacak denetim ve geribildirim mekanizmaları oluşturulmalıdır. Bu sayede yöneticilerin stratejileri gözden geçirebilecekleri, üzerinde değişiklikler yapabileceği ve en önemlisi yapılan hatalardan dersler çıkarabilecekleri kurumsal öğrenme çerçevesinin kurulması gerekmektedir. Kaplan ve Norton'a göre yönetim kurulu toplantıları bu amaca hizmet edebilecek şekilde dönüştürülmelidir. Bu sayede yönetim kurulları, paydaşlarla sadece gerçekleşen sonuçların paylaşıldığı statik bir platform olmaktan çıkarak gelecekle ilgili beklentilere dair çizilen planların yolunda gidip gitmediğinin tartışıldığı dinamik yapılar haline geleceklerdir (Kaplan ve Norton 2009,s.19).

Dengeli sonuç kartı temelde soyut varlıklar üzerinden performans değerlendirme amacıyla geliştirilmiş bir araç olmamakla birlikte yöntem bileşenlerinin Sveiby'nin maddi olmayan varlıklar monitörü yönteminde belirlediği dışsal, içsel ve yetkinlik boyutlarıyla örtüşmesi sebebiyle maddi olmayan varlıklara yönelik performans değerlendirmesi için faydalı bir yöntem olabileceği düşünülmektedir.

- e. *Değer Odaklı Sonuç Kartı*: Son yıllarda kurumsal performans ölçümünde dengeli sonuç kartı ve ekonomik katma değer sistemlerinin bir arada kullanılabileceği

bileşik modeller geliştirilmeye çalışılmaktadır. Değer odaklı sonuç kartı olarak anılan bu melez model sayesinde işletmelerde, ekonomik katma değer boyutunu göz ardı etmeden soyut değerlerin de değerlendirilebileceği bir kurumsal performans yönetimi çerçevesi oluşturulması amaçlanmaktadır (Michington ve Francis 2000, ss.23-24). Böylece yukarıda bahsedilen her bir modelin beraberinde getirdiği zayıf yönlerinin ortadan kaldırılabilmesi ve kurumsal değerleri merkez alan bir performans değerlendirme sistemi kurulabilecektir. Bir başka deyişle değer odaklı sonuç kartı, sadece finansal değil operasyonel anlamda da katma değer yaratacak kurumsal stratejileri gerçekleştirebilmeyi amaçlamaktadır.

Değer odaklı sonuç kartının geliştirilmesi için de dengeli sonuç kartı geliştirilmesi sürecinde izlenen adımların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için ilk olarak kurumsal değerlerle etkileşimli olarak şirket vizyonu ve stratejisi tanımlanmalıdır. Değer odaklı sonuç kartı, aynı zamanda şirketin geçmiş performansı ve gelecek hedeflerini de besleyebilecek kurumsal değerlerin oluşturulmasını gerektirmektedir. Şirketin vizyon bildirgesinde kurumsal değerlere atıf yapılması da son derece önemlidir. Değerler, tüm paydaşlara büyük ölçüde aidiyet hissi vermektedir. Aidiyet duygusu yüksek paydaşlar ise şirketin hedef ve misyonunu daha fazla sahiplenebilmektedirler (Goswami 2013, ss.68-72 ve Treace 2011).

Stratejik hedeflerin belirlenmesinin ardından performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticiler için asıl zorlayıcı olan finansal olmayan hedeflerin uzun vadeli finansal değer yaratacak ölçütlere nasıl dönüştürebilecekleridir. Bunun için değer odaklı sonuç kartı modelinde stratejik hedeflerin dört performans perspektifinden incelenmesi gerektiği belirtilmektedir (Faupel 2012, ss 189-192).

- i. *Değer Perspektifi:* Şirketin paydaşları için ekonomik katma değerinin ve vergi sonrası sermaye karlılığının nasıl artırılabilmesine ilişkin ölçütleri içermektedir.
- ii. *Finans ve Yatırımcı Perspektifi:* Şirket dışındaki yatırımcıların gözünde şirketin değerini etkileyebilecek dolaylı ölçütleri

içermektedir. Borç seviyelerinin optimizasyonu, risk yönetimi, maliyetlerin düşürülmesi gibi konular bu perspektifte incelenebilecek konular arasındadır.

iii. *Müşteri Perspektifi:* Yüksek müşteri memnuniyetinin şirketin büyümesini sağlaması ve dolayısıyla paydaşlar için katma değer yaratmasından ötürü bu perspektifte müşteri memnuniyeti oranları, müşteri karlılığı, şirket marka itibarı gibi ölçütler değerlendirilmelidir.

iv. *Süreç ve Potansiyel Perspektifi:* Yukarıda bahsedilen üç perspektifte belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için etkin risk yönetimi araçlarının kullanılması, araştırma geliştirme ve süreç tasarımı gibi ileri seviye çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu işleri şirket içerisinde yürütebilmek için şüphesiz yüksek nitelikli personellere gereksinim olacaktır. Çünkü sadece eğitilmiş ve sürekli eğitilerek yetkinlikleri geliştirilen, yüksek nitelikli personelin değer odaklı sonuç kartı araçlarını kullanabileceği düşünülmektedir. Bu perspektif maddi olmayan varlıklar monitöründeki yetkinlik boyutu ile büyük ölçüde örtüşmektedir.

Bu aşamanın da tamamlanmasının ardından belirlenen hedefler neden-sonuç ilişkisi içerisinde birbirleriyle ilişkilendirilmelidir. Dengeli sonuç kartında da olduğu gibi tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve her seviyede çalışanın kendisinden beklenenleri anlaması sağlanmalıdır.

Son aşamada ise stratejik hedeflerin gözden geçirilmesi süreci gerçekleştirilmelidir. Maddi olmayan değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak değer odaklı sonuç kartı sisteminde sadece sayısal verilerle ifade edilebilen ve sayısal değerlerin arzu edilen kurumsal sonuçları yaratacağı varsayılmaktadır. Bu sebeple kurumsal değerlerin stratejik hedeflerle anlamlı bir şekilde örtüşmesi ve hedefler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin doğru şekilde kurulması son derece önemlidir. Dört perspektifte sayısal çıktılara dönüşebilen sonuçlar performans değerlendirme aşamasında değerlendirmeye alınmaktadır. Bu sayede değer odaklı karne, katma değer yaratmayı kendi başına stratejik bir değer haline getirerek

performans sistemi içerisinde katma değeri ödüllendirebilecek stratejik bir yönetim aracı haline gelmektedir.

Değer odaklı sonuç kartı da kullanımının karmaşık olması, sayısal olmayan verilerin performans değerlendirme süreçlerinin dışında bırakılması, planlama boyutunun sistemden çıkarılmış olması boyutlarıyla eleştirilmektedir. Ancak risk yönetimi ve şirket içi süreçlerin etkin şekilde geliştirilmesine olanak sağlarken paydaş değeri perspektifini koruyor olması, değer yapısının denetlenebilir hale getiriyor olmasından ötürü de önümüzdeki dönemde kurumsal şirketler tarafından kullanımının tercih edileceği düşünülmektedir (Faupel 2012, ss.203-204).

2.2.4.2 Değer Odaklı Performans Yönetimi: Bireysel Ölçek

Paydaş değeri yaratılması için kurumsal performansın yönetimine dair geliştirilen her yöntem, içerisinde şirketin insan potansiyelinin etkin şekilde yönetilmesi gerekliliğini barındırmaktadır. Çünkü çalışan başarısının, stratejik hedeflere ulaşılması için vazgeçilmez bir öge olduğu düşünülmektedir. Çokuluslu işletmelerde, tüm çalışanların stratejik hedeflere ulaşılması için gerekli başarı davranışlarını sergilemesi, bireysel performans yönetimi sistemleri ile garanti altına alınmaya çalışılmaktadır.

Entelektüel sermayenin sürdürülebilir paydaş değeri yaratan yegâne kaynak olduğunun fark edildiği 1990'lı yılların ardından, bireysel performans yönetim sistemleri üzerine birçok değişik analiz ve araştırma yapılmıştır. Birçok kurum kendi sektörel gerçekleri ve kurumsal ihtiyaçları doğrultusunda performans yönetim sistemlerinde çeşitli geliştirmeler yapmaya başlamışlardır. Değer odaklı yönetim yaklaşımlarının bir izdüşümü olarak bireyin stratejik hedeflere ve şirket temel değerlerine katkısının ölçümlenmeye ve değerlendirilmeye çalışıldığı performans yönetimi modelleri çokuluslu işletmeler arasında yaygın şekilde uygulanmaya başlanmıştır.

Ancak bireyin değer yaratma döngüsüne yetkinlikleri, gerçekleştirdiği iş sonuçları ve tutum ve davranışları ile yaptığı katkının formal bir sistem içerisinde değerlendirilmesi ve izlenebilir kılınması ile ilgili çabalar, değer odaklı performans yönetim sistemlerinin

bireysel uygulama boyutunda giderilmesi gereken problemlerini de ortaya çıkartmıştır. Bu problemler performans değerlendirme çerçevesi, başarı ölçütlerinin belirlenmesi, yetkinliklerin yönetimi ve etik sorunlar olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir.

a. *Performans Değerlendirme Çerçevesi*: Değerlerle yönetim yapan tüm işletmeler için değer yaratma döngüsü içerisinde bireyin yapacağı katkının belirlenmesi önemli ve vazgeçilmez bir unsurdur. Maddi olmayan değerlerin yönetimine ilişkin geliştirilen tüm modern performans yöntemlerinde de kurumsal seviyede belirlenen stratejik hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülerek gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. İnsan kaynakları bölümleri de bu çerçevede sürecin idari sahibi olarak kurumsal hedeflerin doğru bireysel aksiyonlara dönüştürülmesini garanti altına almaya çalışan, idari bir bölüm olarak ele alınmaktadır. Bu, yukarıdan aşağı doğru ilerleyen yaklaşımda işgücü başarısının altında yatan tepe yönetimin hedef belirleme ve yönetme alanlarındaki başarısı olduğu genel kabul görmüş bir fikirdir.

Ancak bu bakış açısının değer yaratma perspektifinden insan potansiyelini ve insan kaynakları bölümlerinin kurum içerisindeki rolünü yanlış konumlandığı düşünülmektedir. Performans yönetim süreci değer yaratma perspektifinden incelendiğinde; akışın bu şekilde gerçekleşmemesi gerektiği tartışılmaktadır. Huselid, Becker ve Beatty, işgücünün stratejik hedeflere ulaşma başarısının altında yatan asıl sebebin başarılı şekilde tasarlanmış insan kaynakları fonksiyonları olduğu savunulmaktadır (Huselid, Becker & Beatty 2005, ss. 5-16). Kadrolama, eğitim-geliştirme ve ödül yönetimi fonksiyonlarının stratejik bir yaklaşımla yönetildiği işletmelerde, yüksek nitelikli ve yönetim tarafından belirlenen stratejik hedefleri gerçekleştirmeye hazır çalışanların sayısı daha fazla olacaktır. Bu bağlamda yönetimin başarısı, insan kaynağını nasıl yönettiği üzerinden değil yarattığı yapısal sermaye unsurları ile elindeki entelektüel sermayeyi mobilize etme derecesi üzerinden değerlendirilmelidir (Huselid, Becker & Beatty 2005, ss.5-16). Çünkü değer yaratma süreci işletmeden bireye değil bireyden işletmeye doğru ilerlemekte olan bir süreçtir. Geleneksel dengeli sonuç kartı yaklaşımının yönü bu bakış açısı içerisinde tam tersi olarak değişmelidir.

Böyle değerlendirmeyi günümüzde genel kabul görmüş bireysel performans değerlendirme sistemleri içerisinde gerçekleştirebilmek oldukça güçtür. Yöneticilerin etkin bir işgücü stratejisi ve işgücü karnesine ihtiyaçları vardır.

Çokuluslu işletmelerde söz konusu darboğazın üstesinden gelebilecek çalışan katılım anketleri ve iş modelleri uygulamalarının bu bağlamda yöneticilere yardımcı olabilecek araçlar haline gelebileceği düşünülmektedir. Yöneticiler geliştirdikleri iş modellerinin müşteri hedefleri ve finansal hedeflere katkılarını sayısal olarak değerlendirebilme şansına sahip olabilecekleri gibi çalışan katılım anketlerinde ortaya çıkan liderlik güven endeksleri ve çalışanların şirkete dair bakış açılarını ifade eden diğer ölçütler yönetici başarısı için verimli birer gösterge olabileceklerdir.

Ancak yöneticilerin performanslarının yapısal sermaye ve entelektüel sermaye mobilizasyonu seviyelerini de içerecek şekilde yeniden tasarlanması sorunu uzun bir süre daha geçerliliğini koruyacak gibi görünmektedir. Bu sorunun çözümü için finansal ölçütlerin ötesinde alternatif bir takım ölçütlerin tanımlanması gerekmektedir. Bu değişikliklerin yapılması aynı zamanda insan kaynakları bölümlerinin destek fonksiyon olarak değerlendirildiği bakış açısına da son vererek insan kaynaklarını stratejik değer üretiminde paydaş bir bölüm olarak algılanmasına yardımcı olacaktır.

- b. *Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi:* Dengeli odaklı kurumsal modellerin bireysel performans değerlendirme sistemi içerisinde adaptasyonunda sorun yaratan bir başka nokta başarı ölçütleri ile ilgilidir. Özellikle değer odaklı sonuç kartı yönetiminde sayısal olarak ifade edilmeyen başarı göstergelerinin performans değerlendirme sistemi dışında bırakılması fikri bireysel seviyede problemlere yol açabilmektedir. Bu durum, destek pozisyonlar gibi çok az sayısal ölçüt üzerinden katkısı belirlenebilecek görevlerde çalışan personel için sayısal olmayan bireysel performans ölçütlerinin ne şekilde sisteme aktararak ödüllendirilebileceğine dair bir takım tartışmaları beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde yeni iş konuları olan mükemmeliyet modeli çalışmaları, süreç mühendisliği, kurumsal sosyal sorumluluk, iç iletişim gibi sayısal olmayan

ancak bireysel seviyede şirket performansına büyük katkılar sağlayan görevlerin performans yönetim sisteminde anlamlı bir yapıda aktarılması günümüz iş yaşamı koşullarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Fitzgerald, Markou ve Brignall, makalelerinde performans sonuçları ve sonuçların göstergeleri sayılabilecek davranışlar olmak üzere iki farklı kategoride ölçütlerin belirlenebileceğinden bahsetmektedir. Bu ayrıma göre sonuç ölçütleri, finansal ve müşteri hedefleri ile ilgili olmalıdır. Sonuç göstergeleri ise hedeflere ulaşılması için gerekli olan kalite, inovasyon, işbirliği ve benzeri başarı davranışlarını içermelidir (Fitzgerald, Markou & Brignall 2001, pp.1387 – 1403).

Barker, şirket performansı ile bireysel performansı örtüştürecek şekilde sayısal ve sayısal olmayan ölçütler olmak üzere iki ayrı kategoride performans ölçütlerinin belirlenmesini önermiştir (Barker 1995, ss.31-40).

Dardet, Rodrigez ve Cabrera, ise gelişi güzel soyut birkaç ölçütü somut ölçütlerin yanına eklemenin bu darboğazı çözemeyeceğini tartışmaktadır. Performans ölçütlerinin dengeli ve stratejik bir bağlam içerisinde tanımlanması gerekmektedir. Aksi takdirde performans hedeflerinin yaratacağı sonuç katma değer yaratmaktan uzak olacaktır. Bu bakış açısının benimsenmesi durumunda şirketlerin performans değerlendirme süreci insan sermayesinin şirkete aktarım seviyesinin ölçümlenebildiği bir süreç haline gelebilecektir. İnsan kaynakları bölümünün rolü de temel yetkinliklere dair varlıkların yönetimi gibi son derece stratejik bir noktaya konumlanabilecektir (Dardet, Rodrigez & Cabrera 2000, ss.9-26).

Günümüzde çokuluslu işletmelerde bu sorunun üstesinden gelmek için performans ölçütlerinde sayısal veriler kullanılırken kişilerin performans davranışlarının gözlemlenmesine olanak sağlayacak temel değerlere ilişkin tamamlayıcı ölçütler tanımlandığı görülmektedir. Bireylerin bu ikili değerlendirme ölçeği içerisinde hem sayısal ölçütleri yerine getirmeleri hem de temel değerler adı altında özetlenen başarı davranışlarını yerine getirmeleri beklenmektedir.

c. *Yetkinliklerin Yönetimi*: Soyut değerlere odaklı performans yönetim sistemleri içerisinde bireyin kontrol altına alınması gereken bir maliyet yerine, geliştirilmesi ve etkin şekilde yönetilmesi gereken bir kaynak olduğu fikri öne çıkmaktadır. Değer yaratma mantığı içerisinde bireyin şirket için stratejik nitelikte olabilecek yetkinliklerinin geliştirilmesi ve olabildiğince yüksek seviyede şirketin yapısal sermayesine katılabilmesi gerekmektedir.

Bu sebepten ötürü çok uluslu işletmelerde performans yönetim sistemleri içerisinde işgörenlerin iş hedefleriyle bağlantılı olarak kişisel yetkinliklerinin geliştirildiğinin garanti altına alınması için bir takım sistemler kullanılmaktadır. Bireyin yaptığı işin daha fazla katma değer yaratabilir hale getirilmesi ve kurumsal performans sistemi içerisinde denetlenebilmesi için kişisel gelişim hedefleri de formel performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilmiştir. Böylece yıllar boyunca kayıt altına alınan işgörenin gelişen yetkinliklerinin şirket hedeflerinin ne kadarının stratejik hedeflere transfer edilebilmiş olduğu analiz edilebilmektedir.

Ancak hangi iş gruplarının ve hangi rollerin stratejik hedeflere katkısının daha yüksek olduğu sorularının önceden cevaplanması gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümleri bu soruları yanıtlarken tek karar alıcı konumunda bulunmamalıdır. İşgücünün stratejik olarak ayrıştırılması sürecinde farklı fonksiyonların liderleri de bu planlamanın yapılması için insan kaynakları bölümleriyle işbirliği içerisinde olmalıdır (Huselid, Becker & Beatty 2005, ss.45-56).

Yetkinliklerin yönetiminde değer etkisinin dengeleyicisi konumunda bulunan maliyet etkisi de çokuluslu şirketleri stratejik eğitim planlaması yapmaya zorlamaktadır. Steward'ın insan sermayesi sınıflamasında belirttiği işletme için vazgeçilmez konumda olan çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi genel kabul görmüş bir uygulama haline gelmiştir (Steward 1991, s.44). Küresel insan kaynakları uygulamaları içerisinde kritik rollerin işe alım aşamasında tanımlanması ve şirket içerisinde tutundurulması için farklı uygulamalar geliştirilmektedir. Kritik rollerin sahip olması gereken yetenek, beceri ve

davranışsal değerler için küresel yetkinlik profilleri oluşturulmakta ve bu rollerde çalışan personelin gelişimi bu profillerde tanımlanan seviyeler içerisinde yönetilmeye çalışılmaktadır.

- d. *Etik Sorunlar:* Başarı ölçütleri performans planlama ve kontrol sisteminin ana unsurlarıdır. Bu sebeple içeriklerinin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Yetersiz şekilde tanımlanmış performans hedeflerinin yanlış davranışlara yol açabileceği de bilinmektedir (Dardet, Rodrigez & Cabrera 2000, ss.9-26). 2001 yılında yaşanan Enron Skandalında³ da görüldüğü üzere yöneticiler sadece sayısal anlamda tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmek uğruna etik olmayan kararlar alabilir ve uzun vadede şirketin itibarına zarar verebilirler.

Kaplan, ölçütlerin belirlenme şeklinin zaman zaman yöneticileri sistemle kumar oynamaya itebileceğinden bahsetmektedir (Kaplan 2009, s.80). Özellikle müşteri memnuniyeti ölçümlemesi yapılan işletmelerde çalışanların müşterilerine memnuniyet anketlerini nasıl doldurmaları gerektiği konusunda telkinlerde bulunabildiği sıkça gözlemlenen bir durumdur.

Bu tür etik problemlerden kaçınmak için değer odaklı liderlik kültürü şirket içerisinde yaygınlaştırılmalı ve desteklenmelidir. Liderler çalışanlara kişisel değerleri ile şirket değerlerinin belirlenen hedeflerin ne tür etik riskleri beraberinde getirebileceğini öngörmek durumundadır. Ayrıca bu tür davranış değişikliklerinin şirket itibarı ve müşteri memnuniyeti üzerine olası etkileri de her yöneticinin performans ölçütlerinde değişiklik yapmadan önce düşünmesi gereken unsurlar içerisinde yer almaktadır. Hedeflerin zorlayıcı olması arzu edilse de agresif başarı kültürünün orta ve uzun vadede şirkete daha derin zararlar verebileceği unutulmamalıdır.

Değer odaklı performans yönetim sistemi, bireysel seviyede iş etiği kurallarının uygulanmasını sistem içerisinde garanti altına almak durumundadır. Bunun için şirket temel değerleri ve etik göstergelere performans değerlendirme sistemi içerisinde yer verilmesi gerekmektedir. Bu, aynı zamanda işletme içerisinde

³ http://en.wikipedia.org/wiki/Enron_scandal [erişim tarihi 25 Nisan 2014].

şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi çağdaş yönetim ikliminin de gelişmesine katkıda bulunabilecek bir unsurdur. Kişisel değerler ile kurumsal etik değerlerin örtüşmesini sağlayacak yöntemler işe alım aşamasından itibaren uygulanmalı ve değer odaklı liderlik vizyonu içerisinde çalışanlara sürekli olarak empoze edilmelidir (Dean 2008, 59-65).

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu çalışmaya çokuluslu işletmelerde performans yönetimine ilişkin literatür taraması yapılarak başlanmıştır. Niteliksel yöntemler izlenerek, literatür çalışmasından elde edilen bilgiler ışığında kurumsal uygulamanın yorumlanmasına olanak sağlayacak yapılandırılmış mülakat soru formu oluşturulmuştur. Söz konusu soru formu endüstriyel ürünler üretimi ve satışı konusunda faaliyet gösteren çokuluslu bir şirketin Doğu Akdeniz ve İngiltere Bölgesi İnsan Kaynakları Direktörü ile gerçekleştirilen görüşmede kullanılmıştır. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler literatür çalışması sonucunda derlenen bilgiler ışığında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Değer odaklı performans yönetim sistemi, geleneksel finansal kar odaklı performans yönetim sistemlerinden farklıdır. Stratejik hedeflere ulaşılması için soyut ve somut değerlerin etkin yönetilmesini amaçlayan bu sistemler, günümüzde IBM, Apple, DuPont, Cadbury, Coca-Cola gibi çokuluslu işletmelerde uygulanmaktadır (Chop ve Phaglia 2002). Bireysel performansın etkin yönetimi yolu ile kurumsal performansın başarıya ulaşması hedefi tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir değer vizyonu ve değer odaklı bir örgüt ikliminin oluşturulması ile desteklenmelidir.

Değer odaklı performans yönetimi, şirketin stratejik hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından anlaşıldığı ve paylaşıldığı etkileşimli bir sistemdir. Bu sistem içerisinde bireyin performansı bir dizi soyut ve somut göstergeye karşı ölçümlenmekte ve kurumsal değerler çerçevesi içerisinde de değerlendirilmektedir. Değer odaklı performans yönetimi sisteminin sonuçlarına göre bireyler şirkete yaptıkları katma değer üzerinden ödüllendirilmektedir. Bu melez değerlendirme sistemi sayesinde sadece şirkete maddi anlamda en çok kazancı sağlayanlar değil şirketin yapısal olarak veya müşteri sermayesi olarak daha ileriye gitmesine yardımcı olanlar da ödüllendirilmektedir.

Değer odaklı performans yönetimi, yeni bir sistem olduğu için halen gelişime açık yönleri bulunmaktadır. Buna rağmen birçok firma kendi iç sistemleri, sektörel gereklilikleri ve paydaşlarının tercihleri doğrultusunda kendilerine has değer odaklı performans değerlendirme sistemlerini uygulamaya geçirmişlerdir.

Bu çalışmada, ülkemizde de üretim ve satış faaliyetlerine devam etmekte olan ve yaklaşık on yıldır değer odaklı performans yönetimi uygulamalarını sürdüren Cummins şirketinin performans değerlendirme sistemi incelenmiştir. Performans sisteminin yapısal unsurları, performans ölçütlerinin belirlenmesi, yetkinliklerin yönetimi ve sistemin etik boyuta yaklaşımına ilişkin konulara değinilmiştir. Şirketin uygulamaları hakkındaki bilgi ve belgeler, Cummins Dağıtım Doğu Avrupa ve İngiltere İnsan Kaynakları Direktörü Jayne Dolby'nin izni ile paylaşılmıştır.

4.1 ŞİRKET PROFİLİ

Endüstriyel dizel motor ve güç sistemleri tasarımı, üretimi ve satışı konusunda faaliyet gösteren Cummins Inc., 1919 yılında ABD’de Indianapolis’te kurulmuştur. Günümüzde tüm dünyada 48,0000 çalışanı ile 190 ülkede faaliyetlerine devam etmektedir. Şirketin kendisine ait 600 dağıtım şirketi ve 6,500 bayisi bulunmaktadır. Cummins’in 2013 yılı cirosu 17,3 milyar dolar’dır. Şirket hisseleri New York Borsa’sında işlem görmektedir.

Stratejik iş birimleri şeklinde örgütlenmiş bir şirket olan Cummins’te üç adet üretim iş birimi ve bir adet de dağıtım iş birimi bulunmaktadır. Üretim iş birimleri çatısı altında yüksek, orta ve düşük devirli dizel ve doğalgazlı motorlar, jeneratör ve güç sistemleri ürünleri, filtre, turbo ve emisyon sistemleri tasarımdan teslimata kadar tüm aşamaları ile gerçekleştirilmektedir. Dağıtım iş birimi ise üç üretim biriminin ürünlerinin ve yedek parçalarının satışını gerçekleştirmektedir. Satış faaliyetlerinin yanı sıra satış sonrası hizmetler ile ilgili tüm destek hizmetler, teknik eğitimler ve müşteri destek danışmanlığı hizmetleri dağıtım iş birimi çalışanlarınca gerçekleştirilmektedir.

Türkiye’de yaklaşık 50 yıldır ürünleri satılmakta olan Cummins, 2006 yılında kendi sermayesi ile İstanbul’da Cummins Dağıtım Türkiye şirketini kurmuştur. 2012 yılında da İzmir’de Ege Serbest Bölge’de filtre fabrikasının kuruluşunu gerçekleştirmiştir. Cummins’in değişik iş birimlerine bağlı olarak tüm Türkiye genelinde toplan 157 çalışanı bulunmaktadır.

4.2 DEĞER ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM MODELİ

Küresel çapta faaliyet gösteren bir şirket olarak Cummins, insan kaynakları yönetimini stratejik bir konu olarak ele almakta ve özel olarak önem vermektedir. Tüm insan kaynakları fonksiyonlarında küresel standartlar oluşturmak için insan kaynakları fonksiyonel mükemmeliyet ekibini on yıl önce oluşturmuştur. Bu ekip halen küresel ölçekte insan kaynakları bilgi sistemlerinin iyileştirilmesi, analitik araçların geliştirilmesi ve insan kaynakları fonksiyonlarında standardizasyonun sağlanması için

kapsamlı çalışmalar gerçekleştirmektedir. Performans yönetimi de bu bağlamda özel olarak üzerinde çalışılan konulardan bir tanesidir.

Cummins'te değer odaklı performans yönetimi uygulamaları yaklaşık on yıldır devam ettirilmektedir. Değerlerle yönetim ve değer odaklı liderlik prensipleri konusunda oldukça gelişmiş sistem ve araçlara sahip şirkette çalışanlar işe başladıkları ilk hafta içerisinde özel bir eğitime tabi tutularak şirket değerleri, iş modelleri ve performans felsefesi konularında bilgilendirilmektedirler.

Halka açık bir şirket statüsünde olan Cummins'te hem kurumsal ölçekte hem de bireysel ölçekte değer odaklı performans yönetim sistemi uygulanmaktadır. Şirket, paydaş değerini artırmayı stratejik bir prensip olarak benimsemiştir. Kurumsal ölçekte; düzenli finansal raporlar hissedarlarla ve kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bir mühendislik ve inovasyon şirketi olma vasfı da taşıyan Cummins için entelektüel sermayenin yönetimi stratejik öneme sahip bir konudur. Cummins'in finansal raporlarında insan kaynaklarına ilişkin özel bir bölüm bulunmaktadır. Bireysel ölçekte ise 2012 yılından beri kurum içerisindeki profesyonel çalışanların anahtar yetkinliklerinin belirlenmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi için özel projeler yürütülmektedir. Bu projelerden elde edilen çıktıları sayesinde şirket performans yönetim sistemi güncellenmektedir.

İnsan kaynakları bölümü, Cummins'te, hem performans sürecinin idari olarak sahibi konumundadır hem de fonksiyonel mükemmeliyet ekibi sayesinde stratejik yönetim partneri olarak performans yönetimi ile ilgili konularda hem çalışanları hem de yöneticileri desteklemektedir. Değer odaklı olarak Cummins'e özel geliştirilmiş bu performans yönetim sisteminin özellikleri dört ana başlık altında incelenecektir. Bu sayede, önceki bölümlerde teorik çerçevesi açıklanmaya çalışılmış olan konunun daha iyi anlaşılacağı düşünülmektedir.

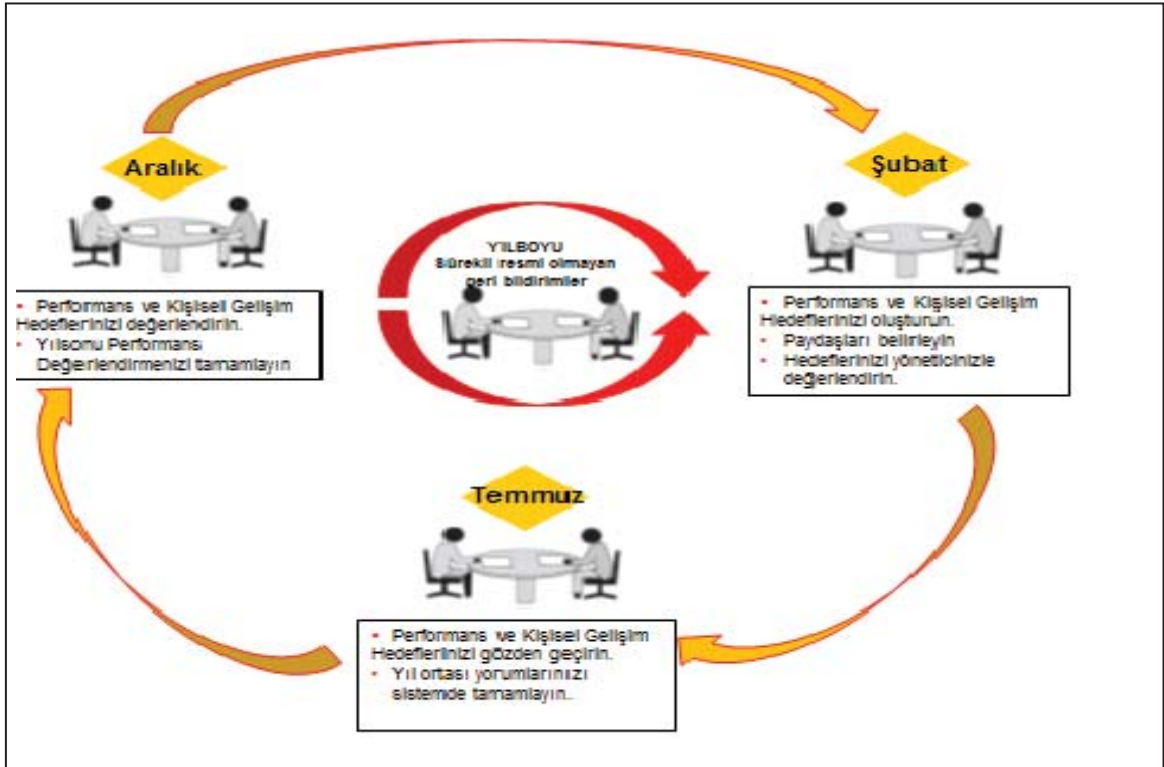
4.2.1 Performans Sisteminin Yapısal Unsurları

Cummins'te performans yönetim sistemi tüm beyaz yakalı çalışanlar için yıl boyu süregelen bir takvim üzerinden uygulanmaktadır. Mavi yakalı çalışanlar için kâğıt

üzerinden değerlendirmelerin yapıldığı ayrı bir performans yönetim sistemi bulunmaktadır.

On Track adlı web-tabanlı bir yazılım üzerinden çalışanlar, yöneticileri ile birlikte performans hedeflerini belirlenmekte, yıl ortasında formel toplantılarla yaparak ilerlemelerini gözden geçirmekte ve yıl sonunda da gerçekleşen performanslarını karşılıklı olarak değerlendirmektedirler. Yılsonunda çalışanların performans notları yöneticileri tarafından belirlenerek bölgesel kalibrasyon için gönderilmektedir. Her bölgede çalışanların performansları diğer ülkelerde aynı fonksiyonlarda görev yapmakta olan personelin sonuçlarına karşı değerlendirilerek kalibre edilmektedir. İnsan kaynakları direktörleri ve üst düzey yöneticilerin katıldığı bu değerlendirme toplantıları sonucunda çalışanların performans notu kesinleştirilmektedir. Kesinleşen not üzerinden en iyiden en kötüye doğru personelin yıllık liyakat ücreti artış oranları belirlenmektedir.

Şekil 4.1: On Track Döngüsü



Kaynak: Cummins Personel El Kitabı

Değer odaklı performans yönetimi yapılan tüm şirketlerde liyakat ödüllendirilmektedir. Bundan dolayı ücret artışları çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların başarısının ödüllendirilmesi ve çalışanların ödülleri kazanarak elde etmeleri arzu edilmektedir. Bu sebeple Cummins'te en düşük performans notunu alan çalışanlar, performans artışı hakkında bir yıl için muaf tutulmaktadır. Onlar, sınamalı duruma düşmüş sayılarak ve performans geliştirme planlaması adı altında farklı bir eğitim programına tabi tutulmaktadır.

Performans geliştirme planlamasında çalışanın performansını düşüren profesyonel ve özel gerekçeler insan kaynakları ve yöneticisi tarafından incelenerek çalışanla etkileşimli bir şekilde problemlerin çözülmesi için çeşitli eğitim, psikolojik danışmanlık ve benzeri destek sağlanmaktadır. Bu süre zarfında çalışanın motivasyonunu yeniden kazanması için özel bir takım performans hedefleri belirlenerek 90 veya 180 günlük periyotlarda değerlendirmeler yapılmaktadır.

On Track performans yönetimi sistemi iki ana modülden oluşmaktadır. Performans planlaması adı verilen ilk modülde, çalışanların iş hedefleri ve başarı ölçütleri takip edilmektedir. Bireysel gelişim planlaması adı verilen ikinci modülde ise çalışanların kişisel gelişim planlamalarını yapmaları beklenmektedir. Kişisel gelişim hedefleri ile ilgili en önemli koşul, iş hedefleri ile bağlantılı gelişim hedefleri seçilmesi zorunluluğudur.

On Track sistemi aynı zamanda farklı iç ve dış paydaşların çalışanın performansı hakkında geribildirim yapmasına olanak sağlayan paydaş geri bildirim mekanizmasına da sahiptir. Bu araç sayesinde çalışanlar görev aldıkları değişik projelerde çalıştıkları proje ekip üyeleri, tedarikçiler veya müşterilerden değer odaklı davranışlarını değerlendirmelerini isteyebilmektedirler. Tüm bu geri bildirimler de sistem içerisinde kayıt edilebilme özelliğine sahiptir.

4.2.2 Performans Hedeflerinin ve Ölçütlerinin Belirlenmesi

Cummins'te performans hedeflerinin belirlenmesi aşamasında kurumsal ve fonksiyonel tabanlı hazırlanan yıllık hedef ağaçları kullanılmaktadır. Hedef ağaçları, tepe yönetimin şirketin stratejik hedeflerini, kritik girişimlerini ve bölgesel projelerini belirleyerek şirketin geri kalanı ile paylaştıkları bir çalışmadır. Yönetim ekibinin yayınladığı ilk hedef ağacının ardından her bir iş birimi ve fonksiyon kendi hedef ağaçlarını oluşturmaktadırlar. Hedef ağaçları, değer odaklı sonuç kartı yaklaşımına paralel şekilde değer perspektifi, müşteri perspektifi, finans ve yatırımcı perspektifi ve süreç ve potansiyel perspektiflerinin tümünü kapsamaktadır.

Çalışanların hedeflerinin de stratejik hedefler bağlamında belirlenen prensiplerle veya kritik girişimlerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hedef belirleme süreçlerinde insan kaynakları bölümü yöneticilere ve çalışanlara aktif olarak danışmanlık yapmakta ve yüksek kaliteli performans hedeflerinin nasıl yazılması gerektiği konusunda eğitimler düzenlemektedir.

Performans ölçütlerinin belirlenmesi safhasında ise sayısal ve sayısal olmayan ölçütlerin bir arada kullanıldığı bir yapı söz konusudur. Başarı ölçütü her ne olursa olsun Cummins'in temel değerleri olarak adlandırılan başarı davranışlarının çalışan tarafından sergilenmesi beklenmektedir. Cummins temel değerlerinin çalışan performansı ile şirketin vizyonu ve misyonu arasındaki bağlantı noktası olduğu kabul edilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde de bu değerlerin çalışanın Cummins'in değerlerine bağlılığını, çalışanın güçlü yönlerini ve gelişime açık yönlerini tanımlarken göz önünde bulundurulmuş ana faktörler olarak değerlendirilmesi beklenmektedir. Bir başka deyişle şirket değerleri çalışan yetkinlikleri ve başarısını tamamlayan örgüt iklimini açıklamaktadır. Cummins temel değerleri aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır:

- a. Dürüstlük
- b. Yenilikçilik
- c. Üstün Sonuçlar Yaratmak
- d. Çeşitlilik

- e. Küresel Katılım
- f. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Yöneticilere ve çalışanlara dağıtılan temel değerler broşüründe temel alınacak ölçütler daha detaylı açıklanmaktadır.

Şekil 4.2: Cummins temel değerler broşüründen bir bölüm

Temel Değerler Tanımı: Dürüstlük		
Doğru olanı yapmak için çaba sarfedin. Yapacağınızı söylediğiniz şeyleri yapın. Örnek iş prensipleri ve güçlü iş ahlakına sahip olduğunuzu göstermekten çekinmeyin. İş değerlerinizle tutarlı davranışlar sergileyerek diğerlerinin saygısını kazanın. Davranışlarınızın sorumluluğunu üstlenin. Yanlış yapmaktan kaçının ve doğru olan değer ve davranışları savunun.		
Başarısız	Başarılı	Mükemmel
<ul style="list-style-type: none"> • Cummins İş Ahlakı ilkelerine uygun olmayan davranışlar. • Birisi söyleyene kadar davranışlarının etik sonuçlarını düşünmemek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cummins İş Ahlakı ilkelerine uygun davranışlar sergilemek ve aktif olarak ortaya çıkan etik konularla ilgili sorunları belirleyerek çözmeye çalışmak. • Faaliyet ve kararlarının etik sonuçlarını sürekli göz önünde bulundurmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diğer çalışanların da Cummins İş Ahlakı ilkelerine uygun davranışları yönünde cesaretlendirmek ve örnek davranışlar sergilemek • Tutarlılık ve etik uygunlukla ilgili problemleri aktif olarak dile getirmek ve çözümünü talep etmek.
<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin söyledikleriyle çelişen davranışlar sergilemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin söyledikleriyle tutarlı davranışlar sergilemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Karşılıklı beklentilere açıklık getirmek • Konuşmaların ardından alınan aksiyonların sonuçlarını takip ederek herkesin sonuçlardan mutlu olduğundan emin olması
<ul style="list-style-type: none"> • Davranışlarının ve kararlarının sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmak • Hataları için başkalarını suçlamak • Geribildirime açık olmamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışlarının ve kararlarının sorumluluğunu üstlenmek • Geribildirime açık olmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Başarı ve başarısızlıklarını tarafsız olarak değerlendirerek kişisel gelişim fırsatlarını belirlemek • Geribildirim vermek ve geribildirim talep etmek
<ul style="list-style-type: none"> • Sorunları direkt olarak dile getirmek yerine başkalarının yaptıklarını şikayet etmek. • Şirkete özel veya kişisel bilgileri paylaşmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sorunları uygun şekilde ve açıkça dile getirmek. • Şirkete özel veya kişisel bilgilerin gizliliğini sağlamak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişiler arası çatışmaları engellemek. • Şirkete özel veya kişisel bilgilerin paylaşılmasına karşı çıkmak.

Kaynak: Cummins Temel Değerler Broşürü

Temel değerler üzerine Cummins'te her zaman süregelen bir bilgi alışverişi bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Direktörü Jayne Dolby, temel değerlere atıfla bir personeli değerlendirmek istedikleri zaman çoğu zaman yöneticilere sadece "Sence bu kişi Cummins vatandaşı mı?" sorusunu sorduklarını ifade etmektedir.

Değerler, aynı zamanda çalışanların başarılarının neye karşı değerlendirileceği konusunda da önemli bir gösterge olarak işlev göstermektedir. Cummins'te bir çalışanın

sadece kendisi için belirlenmiş tüm iş hedeflerini gerçekleştirmesi değil aynı zamanda bu hedefleri gerçekleştirirken tüm temel değerlere uygun davranışlar sergilemiş olması beklenmektedir. Bu sayede performans yönetim sistemi, sadece işini en iyi yapanın değil aynı zamanda gerçek bir kurumsal vatandaş olarak davranan personelin de başarısının ayrıt edilmesine ve ödüllendirilmesine imkân verebilmektedir.

4.2.3 Yetkinliklerin Yönetimi

Steward'ın insan sermayesi sınıflamasında belirttiği işletme için sermaye değeri taşıyan personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi için Cummins'te 2012 yılında küresel görev profillemesi adı verilen bir proje başlatılmıştır (Steward 1991, s.44). Bu uygulama ile paydaş değeri üretim aşamalarına en fazla katkı yapmakta olan profesyonel kategorideki çalışanların görev tanımlamalarında yerel farklılıkların yok edilerek standardizasyon sağlanması ve her bir görev için anahtar yetkinliklerin belirlenerek yönetilebilir hale getirilmesi amaçlanmıştır. Küresel pozisyon profillerinde yer alan yetkinliklerin geliştirilmesi için *On Track* sistemi içerisinde yer alan bireysel gelişim planlaması modülü kullanılmaktadır. Bireysel gelişim planlamasını desteklemek için aynı zamanda performans sistemi dışında yılda bir defa yöneticilerin ve çalışanların birlikte değerlendirme yaptıkları *Skillgaps* adı verilen yetkinlik analizi raporlaması kullanılmaktadır.

Bireysel gelişim planlarının kişiler için zorlayıcı ve yaptıkları işte daha başarılı olmalarını sağlayacak içerikte seçilmesine özel olarak önem verilmektedir. Bu konuda her performans döneminde insan kaynakları bölümü gerek çalışanlara gerekse yöneticilere danışmanlık desteği sağlamaktadır. Bireysel gelişim planlarının performans hedefleri ile bağlantılı veya performans hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı nitelikte konulardan seçilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda bakıldığında kişilerin performans hedeflerini gerçekleştirerek şirkete maddi değer yaratmasının yanı sıra yetkinliklerini geliştirerek maddi olmayan değer yaratmasının da garanti altına alınmaya çalışıldığı görülmektedir.

Skillgaps analizi yılda bir defa yıl ortası performans değerlendirmesi süreci ile eş zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Şirkete özel web-tabanlı bir yazılım yardımıyla gerçekleştirilen bu analizin amacı çalışanın küresel pozisyon profilinde belirtilen yetkinlik skorlarının ne kadar altında veya ne kadar üzerinde olduğunu analiz edebilmektir. Bunun için önce çalışan kendi yetkinliklerine bir ile beş arasında puan vermektedir. Daha sonra yöneticisi çalışanın yetkinliklerine aynı skalayı kullanarak puan vermektedir. İki değerlendirmenin bir arada gösterildiği bir analiz raporu sistem tarafından üretilmekte ve çalışana gönderilmektedir. Bu rapor ışığında çalışan, kariyer gelişimi için gelişime ihtiyaç duyduğu alanları görebilmekte ve yöneticisinden destek alarak geliştirebilmek için çeşitli çalışmalarda bulunabilmektedir.

Orta kademe yönetici pozisyonundaki çalışanlar için ise performans potansiyel analizi adı verilen ayrı bir çalışma daha yapılmaktadır. Şirketin üst düzey yönetim ekibi tarafından orta kademe yönetici pozisyonundaki çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına geçiş için sahip oldukları potansiyelin değerlendirilerek notlandırıldığı bu çalışmanın sonucunda orta ve uzun vadede tepe yönetim pozisyonları için yetiştirilecek kişilerin kariyer ve gelişim planlamaları gerçekleştirilmektedir.

Cummins'te bireysel performansı yönetmek için kullanılan araçlara genel olarak bakıldığında Sveiby'nin maddi olmayan varlıklar monitöründe belirtilen yetkinlik boyutu ve değer odaklı sonuç kartı yaklaşımında incelenen süreç ve potansiyel perspektiflerini gerçekleştirecek şekilde tasarlandıkları görülmektedir. Şirkette, profesyonel kategorideki çalışanlar, paydaş değerine katılım oranlarının yüksek olması sebebiyle, entelektüel sermayenin stratejik bir unsuru olarak değerlendirilmekte ve şirket performans sistemi ile yetkinliklerin gelişimi formel bir platformda izlenmektedir. Çalışanların sürdürülebilir şekilde yüksek performans notu ve yüksek *Skillgaps* notları alması arzu edilmekte ve kariyer planlaması için ön koşul olarak benimsenmektedir.

4.2.4 Sistemin Etik Boyutu

Değerlerle yönetim uygulamalarına sahip çokuluslu işletmelerde performans sisteminin amacı bireylerin potansiyelini açığa çıkarmak ve şirket için en üst düzeyde katma değer

üretmelerini sağlamaktır. Ancak bu durum zaman zaman etik boyutta problemlere yol açabilmektedir. Bireyler, zorlu performans hedeflerini gerçekleştirebilmek ve kariyerlerinde başarıya ulaşabilmek için etik olmayan davranışlar sergileyebilmektedirler.

Daha önce de belirtildiği üzere Cummins performans yönetim sisteminde etik boyut temel değerler değerlendirmesi içerisinde yönetilmeye çalışılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların davranışlarını her zaman Cummins temel değerler ölçeği içerisinde değerlendirerek uygunsuz tavır ve davranışlarda bulunan kişilerin performans notlarını vermektedirler. Bu çerçevede yapılan değerlendirmede uygunsuz davranışlar sergileyen bir çalışan tüm performans hedeflerini gerçekleştirmiş olsa dahi performans notu düşük verilebilmektedir. Başarılı olmak kadar başarı davranışları sergilemek de Cummins değerlerle yönetim sisteminin bir parçasıdır ve performans sistemi eğitim içeriğinin bir parçası olarak çalışanlara iletilmektedir.

Cummins'te yöneticilerin de değer odaklı liderlik perspektifini benimsemiş olmaları arzu edilmektedir. Şirket yöneticileri, gündelik uyumsuzlukların giderilmesinden doğru çalışma ortamının oluşturulmasına kadar geniş bir yelpaze içerisinde değer odaklı liderlik prensiplere uygun yönetim stilini uygulamaktadırlar. Şirkette üst düzey yöneticiler aynı zamanda etik müfettişlik görevleri de üstlenebilmektedir. Böylece şirkette değerler ve etik prensiplerin eşit seviyede önemsendiği bir örgüt iklimi oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Bu çabalara rağmen uygunsuz davranışların sergilenmesi durumunda ise etik soruşturma sistemine başvurulmaktadır. Çalışma ortamına olumsuz şekilde yansıyan davranışlar ve şirket değerleriyle örtüşmeyen tutumlar etik yönetim araçları kullanılarak cezalandırılmaktadır.

Bunun için Cummins'te tüm çalışanların erişimine açık bir etik şikâyet hattı bulunmaktadır. Çalışanlar her zaman bu numaraları arayarak isimlerini de gizleyerek şikâyette bulunma hakkına sahiptirler. Tüm şikâyetler uluslar arası çalışan etik müfettişleri tarafından değerlendirilmekte ve soruşturulmaktadır. Müfettişler, bir

şikâyete ilişkin soruşturmayı tamamladıktan sonra problem yaratan kişiye verilmesi gereken disiplin cezası tavsiyesini de içeren soruşturma raporunu üst düzey yönetim ekibine sunmaktadır. Üst düzey yöneticiler, raporlar ışığında, etik problem yaratan çalışanlara verilecek cezaya karar vermektedirler.

Cummins'te müşteri memnuniyeti ölçümlemesi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Ancak çalışanların sistemi kötüye kullanmalarını engellemek için müşteri memnuniyeti ölçümlemesi üçüncü parti bir tedarikçi şirket tarafından gerçekleştirilmekte ve Cummins yetkililerine raporlanmaktadır. Çalışanların sisteme müdahale edebilecekleri, müşterilerin karar ve tercihlerini yönlendirebilecekleri hiçbir olanak sistem içerisinde bulunmamaktadır.

Cummins'in etik yönetim sisteminin, şirket içi yolsuzlukları ve kötü muameleleri engellediği ve çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarabilecekleri güvenli bir örgüt iklimi oluşturduğu için örgütsel sermayeye katkısının son derece yüksek olduğu düşünülmektedir. Ayrıca şirket içi şeffaflığı sağladığı için hissedarlar tarafından da sistem araçları desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kurumsal ölçekte performans yönetimi için geliştirilen birçok yöntemin insan kaynakları bölümleri tarafından işletilen bireysel performans yönetim sistemlerinde de izdüşümleri olduğu görülmektedir. 1990'lı yılların başından itibaren yaygınlık kazanan değer odaklı yönetim yaklaşımları da insan kaynaklarının bireysel performans yönetim sistemlerinde bir takım iyileştirmeler yapmasını sağladığı Cummins performans sistemi uygulamasında da görülmektedir.

Cummins'te insan kaynakları bölümü, kurumsal değerler ve stratejik hedeflerin bir arada bireysel davranışlara yansıtılmasını sağlayacak etkin bir performans yönetim sistemi oluşturmuştur. Bunun için analitik araçlardan faydalanıldığı kadar stratejik insan kaynakları uygulamalarından da faydalanılmıştır. İnsan kaynakları çalışanları, yöneticilerin iş partneri olarak değer odaklı liderlik uygulamalarında onlara destek vermektedir. İnsan kaynakları çalışanları, aynı zamanda çalışanlar için de kişisel gelişim ve iş hedeflerinin oluşturulması konularında danışman gibi fonksiyon göstermektedirler. Bu bağlamda, Cummins'te insan kaynakları, performans yönetim sistemini sadece idari olarak işletmekle kalmamakta, sistemin stratejik bir parçası haline gelmektedir.

Halka açık bir şirket olan Cummins'te bireysel performansın paydaş değeri üzerindeki etkisi tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. Şirketin sürdürülebilir paydaş değeri yaratma prensibine tüm çalışanlar aynı şekilde sahip çıkmaktadırlar. Bu bağlamda Cummins performans yönetim sisteminin amacı; bireyin yaptığı katkının seviyesini ölçümlemek ve bireye katkısını nasıl artırabileceğini öğretmektir. Bu katma değer kültürü içerisinde çalışanlar farklı performans notları ve değişken performans ödülleri hakkaniyetli bulmaktadırlar.

Değer odaklı sonuç kartı modeline uygun olarak Cummins performans sistemi içerisinde sayısal hedeflerle sayısal olmayan hedefler arasında mantıklı bir denge oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir. İş hedeflerinin değer davranışları ile gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlanabilecek ideal performans çerçevesi, çalışanların sadece en çalışkan kişi değil aynı zamanda en fazla katkı sağlayan kurumsal vatandaşlar olarak davranmalarını sağlamayı hedeflemektedir.

Yaptığı iş parasal anlamda kar getirmese de şirketin ileriye gitmesi için üstün hizmet sağlayabilen destek rollerde çalışanların da en az ticari roller kadar ödüllendirilmesini sağlayan bu bakış açısı, bir taraftan kurum içi adalet algısını güçlendirirken diğer taraftan olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmaktadır. Böylece personel devir oranları düşük seviyelerde gerçekleşmektedir.

Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile iş hedefleri arasında anlamlı bağlantılar kurulması, çalışanlara değer odaklı hedef belirleme vizyonunu kazandırmaktadır. Bu bağlamda insan sermayesi etkin olarak yönetilebilmekte ve artan yetkinlikleri sistem araçları marifetiyle belgelenerek, paydaşlar için gözle görülür hale getirilmektedir.

Sonuç olarak Cummins bireysel performans yönetimi sürecinin detaylarında da görüldüğü gibi, değer odaklı performans yönetim sistemi uygulaması içerisinde insan kaynakları bölümü sadece evrak ve iş akışını takip eden bir bölüm olmanın ötesinde stratejik bir iş partneri olarak yöneticilere destek vermektedir. Bu yeni rolü, insan kaynaklarına aynı zamanda entelektüel sermayenin yönetimi ve geliştirilmesi bağlamında da yeni sorumluluklar yüklemektedir. İnsan kaynakları bölümü tarafından geliştirilen *Skillgaps* analizi ve küresel pozisyon profilleri gibi analitik araçlara bakıldığında insan kaynakları bölümünün Cummins'te değişen rolünü tam anlamıyla benimsemiş olduğu düşünülmektedir.

Tüm bu tartışmalar ışığında, teorik modellerin de öngördüğü gibi kurumsal uygulama içerisinde de değer odaklı performans yönetim sisteminin entelektüel sermayenin yönetiminde dengeli bir bakış açısı geliştirdiği görülmektedir. Sistem, bir taraftan kurum içi takdir sisteminde adaletli bir çerçeve yaratarak sadece en fazla kar getiren çalışanların ödüllendirmesini engellemekte; diğer taraftan ise her bir çalışanın şirkete katkısının sistem içerisinde bireysel olarak ödüllendirilebilmesine olanak sağlamaktadır.

Değer odaklı performans yönetim sistemi, soyut varlıkların etkin yönetimi için insan kaynakları bölümlerine kıymetli bir çerçeve sunmaktadır. İnsan kaynakları bölümlerinin sıklıkla kullanmakta oldukları performans yönetim sistemi yazılımları

değer odaklı içeriklerle zenginleştirildiklerinde, işletme ölçeğinde entelektüel sermayenin yönetimini ve kurumsal yetkinliklerin gelişimini takip edilebilir, denetlenebilir bir sisteme aktarılmasına olanak sağlamaktadır. Böylece değer odaklı performans yönetim sistemi, stratejik anlamda işletme için önem arz eden anahtar yeteneklerin kurum içerisinde geliştirilmesi ve tutundurulması için gerekli çalışmaların yapılmasına olanak sağlayacak verileri de üretebilmektedir.

Bu stratejik boyutları geleneksel çerçevesi içerisinde performans yönetim sistemlerinde bir arada gözlemleyebilmek oldukça güçtür. Çünkü, daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, insan kaynakları perspektifinden performans yönetimi sistemleri ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; genel anlamda bireyin işletmeden bağımsız olarak değerlendirilmeye çalışıldığı formel bir süreç algısı elde edilmektedir.

Oysa günümüzde değişen iş dünyasının gerekleri performans değerlendirme sistemlerinin de stratejik olarak değer yaratma süreçlerine katkı yapabilmesini gerektirmektedir. Bu çalışma sonucunda değer odaklı performans yönetim sisteminin, gerek teorik çerçevesi gerekse kurumsal değerler sistemine kolayca adapte edilebilir olmasından ötürü, bu ihtiyacı karşıladığı düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sistemleri hakkında birçok akademik çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların çok büyük bölümünün sistemin yapısal unsurları üzerine yoğunlaştığı, performans sistemlerinin stratejik çerçevesini açıklamakta büyük ölçüde yetersiz kalabildikleri görülmüştür. Bu çalışma, değer odaklı performans yönetim sisteminin teorik bağlamını inceleyerek çokuluslu işletmelerde gerçekleştirilen insan kaynakları pratiklerinin altında yatan stratejik amaçları daha açık şekilde açıklayabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece, küresel şirketlerde insan kaynaklarının stratejik işletme süreçlerine adaptasyonu için izlenen yollar ve uygulanan metotlar daha anlaşılabilir hale gelmiştir.

Sonuç olarak bu çalışma kapsamında değerlendirilen teorik modellerin ve kurumsal pratiklerin, ülkemizde önemi yeni anlaşılmaya başlanan entelektüel sermaye

yönetiminde insan kaynaklarının rolü konusunda sistemlerini iyileştirmek isteyen işletmelere veya akademik bilgi birikimini artırmak isteyen insan kaynakları profesyonelleri için verimli bir kaynak oluşturabileceği düşünülmektedir.

Tüm şirketlerin giderek daha keskin rekabet koşulları ile baş etmeye çalıştıkları yeni ekonomik sistem içerisinde, bilginin üretilmesi ve bilgi üreten kaynakların geliştirilmesi işletmeler için önemli bir hedef haline gelmiştir. Bu bağlamda geleneksel defter değeri yaklaşımı içerisinde şirketlerin değer üreten çalışanlarını ayırt etmeleri, korumaları ve ödüllendirebilmeleri neredeyse imkânsızdır. Değer odaklı performans yönetim sistemi bu bağlamda işletmelerin açmazlarını çözebilecekleri ve onları daha rekabetçi hale getirecek anahtar çalışanların uzun yıllar kuruma sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir hale getirilmesi için stratejik bir araç olduğu düşünülmektedir.

Değer odaklı yönetim bakış açısının ve değer odaklı performans sisteminin ülkemizdeki işletmeler arasında da benimsenmesi, önümüzdeki yıllarda ülkemizin uluslar arası platformda adının daha fazla duyulmasına olanak sağlayacak başarılı bilgi işletmelerini yaratacaktır. Böylece, Türkiye de küresel marka üreten ülkeler arasına katılabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktan, C. C. ve Vural, İ.Y., 2006. *Çokuluslu şirketler*. İstanbul: Çizgi Kitapevi. ss.1-17.
- Ayverdi, İ., 2011. *Misalli büyük Türkçe sözlük*. 2. Baskı. İstanbul: Bilnet Matbaacılık. ss.260-261.
- Barutçugil, İ., 2002. *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Brooking, A., 1996. *Intellectual capital: core asset fort he third millenium enterprise*. New York: International Thompson Business Press.
- Can, E.,2012.*Uluslararası işletmecilik teori ve uygulama*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basımevi. s.9 ve ss.338-339.
- Coşkun, A.,2006. *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. 2. Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık. s.47.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S., 1997. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York:HarperCollins Publishers. ss. 123-139.
- Gilpin, R., 1987. *The political economy of international relations*, New Jersey: Princeton University Press. s. 232.
- Huselid, M.A., Becker, B. E. & Beatty, R. W., 2005. *The workforce scorecard managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. & Norton, D.P., 2009. *Balanced scirecard şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. S. Egeli (çev.), 5. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık (1996).
- Keeley, B., 2007. *Human capital: how waht you know shapes your life*.Paris: OECD Publishing. s.29.

- Max, D. ve Bacal, R., 2007. *Perfect phrases for setting performance goals: hundreds of ready-to-use goals for any performance plan or review*. 2. Baskı. Wisconsin: Mac Graw Hill Publishing. s.ss.12-13 ve s.28.
- Neely, A.D., 1998. *Measuring business performance: why, what and how*. London: Economist Books.
- Noe, A. R, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M., 2004. *Fundamentals of human resource management*. New York: McGraw Hill. ss. 486-487.
- Özevren, M., 2008. *İşletmelerde değer yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A., 2002. *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana. Nobel Yayıncılık. s.9.
- Paauwe, J., 2004. *HRM and performance: achieving long term viability*. New York. Oxford University Press. s. 3.
- Pfeffer, J., 1995. *Rekabette üstünlüğün sırrı: insan*. S. Gül (çev.), İstanbul: Sabah Kitapları (1994). s.5.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A., 2012. *Organizational behaviour-örgütsel davranış*,14. Baskı. İ, Erdem (çev.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık (2012). s.565.
- Root, F.R.,1990. *International trade and investment*. 6th Edition. Cincinnati,OH: South Western Publishing Co. s.3 ve ss.580-608.
- Steward, G.B., 1991. *The quest for value: the eva management guide*. New York:HarperCollins Publishers. ss.223-250.
- Sullivan, P.H., 2000. *Value driven intellectual capital; how to convert intangible corporate assets into market value*. New Jersey: Wiley Publishing. ss.17-22.
- Vernon, R., 1971. *Sovereignty at bay*. New York: Basic Books. s.4.

Sürekli Yayınlar

- Barker, R., 1995. Financial performance measurement: not a total solution. *Management Decision*, Vol. **33** (2), ss. 31-40.
- Dardet, A. C., Rodrigez, C.G & Cabrera, R.V., 2000. Value based management: performance management systems for human resources. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. Vol.5 (1), ss.9-26.
- Dean, K. W., 2008. Value based leadership how our personal values impact the workplace. *The Journal of Value Based Leadership*. Vol.1, ss. 59-65.
- Faupel, C., 2012. Value based performance management. *Advances in Management Accounting*. Vol.20, ss.187-208.
- Fitzgerald, J.R., Markou, E. & Brignall, S., 2001. Target setting for evolutionary and revolutionary process change. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. **21** (11), ss.1387 – 1403.
- Goswami, B., 2013. Influence of corporate values in formulating strategies for business advantage. *International Journal of Management*. Vol.4 (1), ss. 68-73.
- Kaya, F.B., Şahin, G.G.& Gurson, P., 2010. Intellectual capital in organizations. *Problems and Perspectives in Management*. Vol.8 (1), ss.153-160.
- Keys, D. E., Azamhujjev, M. & Mackey, J., 2001. Economic value added: a critical analysis. *Journal of Corporate Accounting and Finance*. Vol.12 (2), ss. 69-70.
- McSweeney, B., 2009. The roles of financial asset market failure denial and the economic crisis: reflections on accounting and financial theories and practices. *Accounting Organization and Society*. Vol.34 (6-7), ss. 835-848.
- Michington, C. & Francis, G., 2000. Shareholder value. *Management Quarterly*. Part **6**, ss. 23-31.
- Neely, A.D., 1999. The performance measurement evolution: why now and where next. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.19 (2), ss.205-228.

- Örnek, A.Ş., 2003. Bir yönetim tekniği olarak değer mühendisliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt:5 (2), ss.214-230.
- Perlmutter, H. V., 1969. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*. Vol. 1, ss.9-18.
- Schultz, T. W., 1961. Investment in human capital. *The American Economic Review*. Vol.51 (1), ss. 1-17.
- Stern, J.M. & Shiley, J. S., 2001. The eva challenge. *Business Book Review*. Vol. 18 (13), s.3.
- Steward, T.,1991. Intellectual capital: “brainpower”. *Fortune*. Vol.123 (11), s.44.
- Taticchi, P., Tonelli, F. & Cagnazzo, L., 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*. Vol. 14 (1), ss.4 – 18.
- Tung, R.L., 1984. Human resource planning in Japanese multinationals:a model for US firms?. *Journal of International Business Studies*. Vol.15 (2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Process in Multinational Corporations, ss.139-149.
- Wallace, J. S., 1997. Adopting income based residual compensation plans: do you get what you pay for?. *Journal of Accounting and Economics*. Vol.24 (3) ss.275-300.

Diğer Kaynaklar

A Sample From The Skandia AFS Case Study, <http://oktato.econ.unideb.hu/domician/Downloads/eset/Skandia.pdf> [erişim tarihi 22 Nisan 2014].

Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F., 1997. HR as a source of shareholder value: research and recommendations. http://www.bhbassociates.com/docs/articles/1997_HRMJ_Becker_et_al.pdf [erişim tarihi 2 Nisan 2014].

Butler, E., 2011, The Condensed Wealth of Nations And The Incredibly Condensed Theory of Moral Sentiments, <http://www.adamsmith.org/sites/default/files/resources/condensed-WoN.pdf> [erişim tarihi 21 Nisan 2014], ss. 8-16.

Celemi Tango: Managing Intangible Assets, <http://www.celemi.com/Documents/WEBSITE/What%20We%20Do/Business%20Simulations/Product%20Fact%20Sheets/Tango/Celemi%20Tango%20Product%20Sheet%20-%20English.pdf> [erişim tarihi 23 Nisan 2014].

Celemi's Intangible Assets Monitor, <http://www.sveiby.com/articles/CelemiMonitor.html> [erişim tarihi 23 Nisan 2014].

Chop, S. & Phaglia, J. K., 2008. Build a culture of value creation three essential steps for value creation. <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/build-a-culture-of-value-creation/> [erişim tarihi 21 Nisan 2014]

Çırpan, H., 2009. Değer odaklı yönetim. http://butunselliderlik.com/pdf/deger_odakli_yonetim.pdf [erişim tarihi 18 Mart 2014].

Duran, C., 2007, Değer Analizinin Uygulama Süreci, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/935.pdf> [erişim tarihi 21 Nisan 2014], ss. 82-84.

Enron Skandalı, “ [erişim tarihi 25 Nisan 2014]

- Hughes, M., Le Bas N., 2013, Global Cross Border Transactions Set To Rise, 2013 Grant Thornton International Business Report, http://www.gti.org/files/global_cross_border_transactions_set_to_rise.pdf, [erişim tarihi 22 Şubat 2014], s.1.
- Luthy, D.H., 1998 Intellectual Capital and Its Measurement. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.5655&rep=rep1&type=pdf> [erişim tarihi 22 Nisan 2014].
- Önce, M., (2007). Çokuluslu işletmelerde performans yönetim sistemi ile kariyer planlaması ilişkisi: bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE. s.4.
- Sharman, P., 1999. Value based management. http://www.focusedmanagement.com/knowledge_base/articles/fmi_articles/middle/vbm.htm [erişim tarihi 21 Nisan 2014].
- Sveiby, K.E., 1989. The Invisible Balance Sheet: Key Indicators For Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies. www.sveiby.com/books/DenOsynligaEng.pdf [erişim tarihi 14 Nisan 2014] ss.15-48.
- Şimşek, A.N., 1999, Sistem Analizi Ödevi: Değer Analizi, http://www.akademikdestek.net/kutuphane/analiz/analiz.../deger_analizi.doc [erişim tarihi 14 Nisan 2014] ss.4-12.
- Treace, J.R., 2011. How core values drive performance. <http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-article/how-core-values-drive-performance.html> [erişim tarihi 23 Nisan 2014]
- World Intellectual Property Organization, 2013 World Intellectual Property Indicators, 2013, http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/intproperty/941/wipo_pub_941_2013.pdf [erişim tarihi 22.Şubat.2014], s.6.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Fatma Elif- Salkaya - Somel

Sürekli Adresi : Bostancı/İstanbul

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 1978

Yabancı Dili : İngilizce

İlk Öğretim : Özel Yükseliş Koleji, 1989

Orta Öğretim : Özel Yükseliş Koleji, 1996

Lisans : Bilkent Üniversitesi, 2001

Yüksek Lisans : Orta Doğu teknik Üniversitesi, 2003

Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : Avrupa Çalışmaları

Çalışma Hayatı :

Cummins DBU Türkiye, 2012-...

NMT İnsan Kaynakları, 2005-2012

Peker Enerji, 2004-2005