

DENGELİ KARNE KARTI YÖNTEMİ KULLANILARAK KAMU YÖNETİCİSİ YETİŞTİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ*

© Murat ÖNDER^a © Yusuf Sami Umut GÜMGÜM^b © Güldenur AYDIN^c

Öz

Dengeli Karne Kartı Yöntemi, 90'lı yıllarda Harvard Üniversitesi'nden akademisyen Robert KAPLAN ve işletmeci David NORTON'un şirketler üzerinde geliştirmiş oldukları bir performans ölçüm yöntemidir. Dengeli karne kartı yönteminde işletme performansları yalnızca finansal açıdan değil finansal özelliklere ilaveten kurumsal işleyiş, müşteri ve öğrenme ve gelişme gibi başlıklarda da değerlendirilerek klasik bütçe sorgulayan performans ölçüm sistemlerine yeni ve farklı bir bakış açısı sunmaktadır. İşletmelerde kullanılan yöntem, 2000'li yıllar sonrası farklı bilim dalları için de kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde yöntem kamuda da kullanılmakta olup, özellikle stratejik planların işlevselliği ve kurumsal vizyonun belirlenmesi gibi hususlarda önem kazanmıştır. Yöntemin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar: Finansal Boyut (Kamuda kurumun bütçe işlemlerine ilişkindir), Müşteri (Kamuda "vatandaş" olarak değerlendirilir) Boyutu, Şirket İçi İşlemler-Süreçler Boyutu (Kamuda vatandaşa verilen hizmetler nasıl geliştirilebilir? sorusu cevaplanır) ve son boyut da Öğrenme ve Gelişim Boyutu (Kamuda Yönetici Geliştirme ve Kurumsal Eğitimleri kapsar) dur. Bu çalışmada amaç, dengeli karne kartının bir boyutu olan "Öğrenme ve Gelişim Boyutu" ile kamuda çalışan personelin yönetici olarak yetiştirilmesini sağlayacak kriterleri önceki araştırma ve

* Bu makale, 21-23 Şubat 2019 tarihleri arasında Nuh Naci Yazgan Üniversitesi'nde düzenlenen 16. Kamu Yönetimi Forumu'nda (KAYFOR 16) sunulan ve özet metin olarak yayımlanan bildirinin genişletilmiş halidir.

^a Prof. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, muratondere@gmail.com

^b Uzman, Adalet Bakanlığı, umutgumgum@gmail.com

^c Arş. Gör., Pamukkale Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, gulaydin90@hotmail.com

değerlendirmelerden derleyerek ortaya koyup katkısını irdelemektir. Söz konusu kriterler arasında çalışanların ilgili kurumda kalıcılığı, iş tatmini, üretkenliği (verimliliği) ve motivasyonları yer almakla beraber; kurumun çalışma ortamı, kurumsal teknolojik altyapı imkânları ve personelin bilgi ve beceri düzeylerine göre sınıflandırılmaları da dengeli karne kartının kamuda yönetici yetiştirmedeki kriterleri arasında sayılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Dengeli Karne Kartı, Yönetici Yetiştirme.



Giriş

İşletmelerin amacı bir takım finansal hedefleri başarmak ve zenginlik yaratmaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi, bilgi çağının gereği olarak, etkin bir bilgi kullanımını gerektirmektedir. Çünkü endüstri çağının finansal ölçütlere dayalı performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir. Nitekim bugün iş dünyasının tek evrensel dili olan finansal muhasebe, bir faaliyetin finansal boyutlarının bir anlık durumunu vermekte, bu koşulların nasıl ortaya çıktığını anlatmamaktadır. (Bekmezci, 2010)

Salt finansal boyutun değerlendirildiği klasik performans ölçüm modellerinde diğer koşullar çoğu zaman göz ardı edildiği için işletmelerin hedeflerine ulaşmasında bazı yönler eksik kalmaktadır. Finansal ölçüm modelleri aracılığı ile yapılan performans ölçümlerinde çevresel etkenler veya şirket içerisinde yer alan bazı unsurlar hesaba katılmadığından işletmelerin performansı tam olarak ortaya konulamamaktadır. Klasik performans ölçüm sistemlerinde kontrol fonksiyonunun öne çıktığı görülmektedir. Aslında bu yaklaşım klasik yönetim teorilerinin bakış açısını yansıtmaktadır. Klasik performans yönetim sistemlerindeki yetersizlikler ve eksiklikler araştırmacıları yeni arayışlara yöneltmiştir.

Klasik performans yönetim sistemleri incelendiğinde; örgütlerin geçmişteki faaliyetlerine yönelik bilgi üretmeye odaklandığı, gelecekle ilgili öngöründe bulunmakta yetersiz kaldığı, kısa vadeli olduğu, örgütsel sorunların kaynakları hakkında tatmin edici bilgi üretmediği, çevresel değişiklikleri çok geç fark ettiği ve özellikle de maddi olmayan örgüt varlıkları hakkında yeterli bilgi sunamadığı görülmektedir. (Büyük, Ekim 2010, 5(2)).

Uzun vadeli ve örgüt bütününe kuşatabilen, strateji odaklı bir yaklaşım olarak Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengeli Karne Kartı (DKK), örgüt stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından örgüt vizyonunu

ve stratejisini desteklemektedir. DKK, içerdiği dört temel boyut içinde her bir boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturarak, bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmeye çalışan performans yönetim aracıdır. Bu açılardan değerlendirildiğinde DKK, örgütlerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans yönetimi için bir çerçeve oluşturup ölçümleme esasına dayanan bir stratejik performans yönetim sistemi olarak da tanımlanabilir. Kaplan ve Norton, önceleri bir performans ölçme aracı olarak geliştirdikleri çalışmalarını daha sonraları stratejik yönetim modeli çerçevesinde, stratejik performansın ölçülmesine vurgu yaparak geliştirmişlerdir. Sürekli değişen bir ortamda tüm faaliyetlerin kontrol edilmesi yerine, elde edilmesi gereken sonuçların ve bunlara etki eden faktörlerin belirlenmesi temel amaç olmalıdır. Bunu başarabilmek için stratejik performans yönetimi, çalışanlar ve yöneticileri stratejik amaçlar etrafında bir araya getirmektedir. (Büyük, Ekim 2010, 5(2))

Kaplan ve Norton ile Niven bilgi çağında işletmelerin genelde iki problemle karşı karşıya kaldıklarını iddia etmektedirler. Bu problemlerin birincisi işletmelerin stratejik uygulamalarda yaşadıkları başarısızlıklar ikincisi ise performans değerlendirmede kullanılan geleneksel performans yöntemlerinin yetersizliğidir. Günümüzde hızla gelişen ve değişen iş dünyasındaki temel sorunlardan birincisi stratejik uygulamaların etkili bir şekilde hayata geçirilememesidir. Başarılı organizasyonların arkasındaki asıl güç, stratejileri belirlemekten ziyade stratejileri hayata geçirebilme becerisine sahip olmalarıdır. Şirketlerin stratejileri hayata geçirmede karşılaştığı en önemli engeller; stratejinin işletme çalışanları tarafından anlaşılması, işletmelerin hedef, ödüllendirme, kaynak kullanımı gibi teşvik edici faktörleri stratejilerle ilişkilendirememesi, kültürel değişimin gerçekleştirilememesi, işletmelerin stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek becerileri ortaya koyamamalarıdır. Diğer bir önemli neden de stratejilerin organizasyona ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir. Bilgi toplumunda işletmelerin karşı karşıya kaldığı ikinci sorun ise etkili bir performans yöntemine duyulan ihtiyaçtır (Güner, 2008).

A. Dengeli Karne Kartı Yöntemi

Dengeli Karne Kartının (DKK) temelleri, 1971'de Kaplan tarafından 1983, 1984 ve 1985'te yazılan Harvard Business Review (HBR) makaleleri öncesinde bile Accounting Review'da yayınlanan "Verimlilikle İlgili Mali Olmayan Önlemler Komitesi Raporu" adlı rapora dayanmaktadır. Bununla birlikte, Dengeli Karne Kartı, 1990'lı yılların başında Nolan Norton Enstitüsü tarafından desteklenen, bir yıl süren ve çokuluslu şirketleri kapsayan "geleceğin organizasyonundaki performansı ölçme" adlı bir araştırmaya dayanmaktadır. Bu çalışma Renaissance Solutions Inc. Başkanı David Norton ve Harvard Business School Profesörü Robert Kaplan tarafından yapılmıştır. Dengeli karne kartı yöntemi, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin herhangi bir örgütün tüm seviyesinde bulunan tüm çalışanların bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgular. Alanda çalışan personel, kararlarının ve eylemlerinin finansal sonuçlarını anlamalıdır; üst düzey yöneticiler uzun vadeli finansal başarının itici güçlerini anlamalıdır; dengeli karne kartının amaçları ve ölçüleri, biraz gelişigüzel bir finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri seçiminden ibaret değildir; bunlar, iş birimi tarafından misyon ve stratejisi tarafından yönlendirilen yukarıdan aşağıya bir süreçten türetilir. Kritik süreçleri gerçekleştirmek için Dengeli Kartların ölçümleme odaklarını kullanmaktadırlar;

1. Vizyon ve stratejiyi netleştirmek ve aktarmak;
2. İletişim ve stratejik hedefler ile ölçümler yapmak,
3. Stratejik girişimleri planlayıp, hedefleri belirlemek ve sıralamak,
4. Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi geliştirmek gibi.

1992'de Dengeli Skor kart Yöntemi, popüler oldu ve literatüre Kaplan ve Norton'un "dengeli puan kartı - performansı artıran önlemler" makalesiyle yeni bir performans ölçüm yöntemi olarak girdi. 12 şirketin deneyimlerine dayanan bu makale, Dengeli Karne Kartının, bu kartın işletmenin stratejik hedeflerini ve performans ölçütlerini dönüştürme yeteneğini açıklar, böylece işi yürüten üst düzey yöneticiler işletme performansını hızlı ve kapsamlı bir şekilde görebilir.

Sonraki makaleler, farklı şirketlerdeki uygulama konularına ayrıntılı olarak odaklandı. 1996'da Kaplan ve Norton, Dengeli Karne Kartı ile stratejik kurumsal performans ölçümü fikrini yansıtan ilk Dengeli Karne Kartı kitabını, "Stratejiyi Aksiyona Dönüştürme: Dengeli Karne Kartı" nı yayınladı. 1996 yılında, bu çalışma üzerine kitaplarını yayınladıktan ve genel kabul gördükten

sonra, çalışmalarını farklı alanlara yönlendirme eğilimindeydiler. 2001'de yayınlanan yayında yöntemin aslında "stratejik performans ölçüm modeli" olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmeye başladılar.

Bu bağlamda, işletmelerin beş temel ilke ile stratejiye dayalı kuruluşlar olabileceğini açıklarlar: stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek, stratejiyi tüm çalışanlara yaymak, stratejiyi herkesin günlük işine dönüştürmek, stratejiyi sürekli bir sürece dönüştürmek ve değişimi yönetmek. Bu çalışma ile Kaplan ve Norton söz konusu yöntemi temel performans yönteminin ilk tanımından ziyade stratejik performans ölçüm modeli olarak tanımlamıştır. Dengeli Karne Kartları, bir kurumun performans yönetiminden elde edilen seçilen ölçülebilir önlem setiyle başarılı bir araç olarak tanımlanabilir. Dengeli Karne Kartı için seçilen önlemler, liderlerin çalışanlara ve dış paydaşlara kuruluşun misyon ve stratejik hedeflerine ulaşacağı sonuçlar ve performans sürücüleri hakkında iletişim kurmasında kullanmaları için bir araç sunar. (Niven, 2006)

Dengeli karne kartının kökenleri, bir tür performans ölçümü olan Temel Performans Göstergesine (KPI) kadar izlenebilir. Yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması ve organizasyonun strateji haritaları kavramının tanıtılması büyük ölçüde doğru performans göstergelerinin (KPI'lar) seçimine bağlıdır. KPI'lar, istenen bir sonuca doğru ilerleme kaydedildiğini gösterir. En basit şekliyle, bir KPI kuruluşunuzun veya bölümünüzün nasıl performans gösterdiğini anlamanıza yardımcı olan bir tür performans ölçümüdür. KPI, kuruluşun başarısı için yararlı göstergeler içerir. Uzun bir olası ölçümler listesinden performans ölçümlerini seçmeniz çok etkili değildir. Dengeli puan kartları, bu göstergelerin seçiminde verimlilik getirmek için gerçekten zorlanmaktadır çünkü Dengeli Karne Kartı olarak adlandırdığımız şeye KPI de denilebilmektedir. (Aydın, 2018)

Türkiye'de yapılan çalışmalarda Kurumsal Karne Yöntemi, Performans Karnesi, Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Başarı Göstergesi gibi farklı isimlerle çevrilen DKK, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.

DKK geleneksel performans yöntemlerine nazaran daha güvenilir bilgiler sağlayarak, ortaya çıkması muhtemel problemler hakkında önceden bilgi vermekte, kalite ile ilgili ölçülerle sayısal ölçüleri birbirine bağlamakta, sonuçlar birbiri ile çakıştığında veya çeliştiğinde geniş bir bakış açısı sağlamakta,

işletmenin mevcut durumu ve gelecekteki başarısı hakkında fikir veren ölçütleri aynı anda değerlendirmeye olanak tanımaktadır (Güner, 2008) Karne kartında kaç tane ölçütün yer alması gerektiği konusunda genel bir kural yoktur. Performans ölçütlerinin çok fazla sayıda olmaması gerektiği gibi gereğinden az sayıda da olmamalıdır. Fazla sayıda performans ölçütünün kullanılması yöneticilerin dikkatini dağıtırken, az sayıda performans ölçütünün kullanılması ise gerekli genişliği sağlayamayarak yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgileri veremeyecektir. (Güner, 2008)

Dengeli Karne Kartı, finansal boyut, müşteri/vatandaş boyutu, iç süreç boyutu ve öğrenme/gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşur. Bir başka tanıma göre DKK, işletmelerin finansal değerleri yanında finansal olmayan değerlerini de esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ve/veya yönetim tekniğidir. (Hatunoğlu, Kaba, & Kılıç, 2014) DKK yöneticilerin işlerine dört önemli perspektiften bakmalarına imkan verir. Bu perspektifler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar? (Müşteri boyutu)
2. Neden üstün olmalıyız? (İşletme içi/iş süreci boyutu)
3. Sürekli olarak değer yaratıp, geliştirebiliyor muyuz? (Öğrenme ve yenilikçilik boyutu)
4. Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal boyut)

Bu dört farklı boyut, DKK'nın ana çerçevesini oluşturur. Kaplan ve Norton'a göre dengeli karne kartı, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal ve müşteriye yönelik işlemlerin, şirket içi yöntemlerin ve son olarak da şirket çalışanlarına ilişkin uygulamaların tanımlanması suretiyle şirketin stratejisini anlatmaktadır. (Aydın, 2018)

Müşteri boyutu: DKK'nın müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri Boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görüldüğüne odaklanır. Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir. Sonra işletme stratejisini sonuç kartının müşteri

boyutuna yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemektedir. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir.

İşletme içi/İş Süreçler Boyutu: İşletme içi süreçleri boyutu, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatmininin ne kadar başarılı olduğuna odaklanır. Bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntemler işletmenin hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını ve hissedarların finansal kar beklentilerini karşılmasını sağlamaktadır.

Öğrenme ve Yenilikçilik Boyutu: Yenilik ve öğrenme, işletme süreçleri içinde değişim, yenilik ve sürdürülebilir iyileştirmenin sağlanması ile ilgilidir. Bu bölümde kullanılan ölçüler ise çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, fırsat eşitliği ve bu süreçlerin yeni mal ve hizmet üretiminde ne derecede etkili kullanıldığı ile ilgilidir. DKK'nın bu boyutunda işletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim için gerekli alt yapısı oluşturulmaktadır. İşletmelerde kurumsal eğitim ve gelişim üç ana kaynaktan elde edilir: insanlar, sistemler ve işletme içi yöntemler. DKK'da yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koymaktadırlar. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadırlar. Bu amaçlar DKK'nın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır.

Finansal Boyut: Geçmişte yapılan işlerin ve bu işlemlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğundan DKK, finansal boyutu olduğu şekliyle muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermaye karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen/rakamsallaştırılabilen amaçlardır. (Hatunoğlu, Kaba, & Kılı, 2014)

Dengeli Karne Kartının tanımı ve kapsamına ilişkin 1990'lı yılların başlarında ve yöntem anlaşıldıktan sonra birtakım gelişmeler olmuştur. Bu değişiklikler üç ana kuşakta incelenebilir: 2002 yılında Cobbold ve Lawrie'nin çalışmalarında üç kuşak DKK fikri oluşturuldu. Bu evrim sürecinde DKK'nin stratejik performansa dönüştürüldüğü açıklandı.

1. Nesil Dengeli Karne Kartı: DKK başlangıçta performans ölçümünde basit, “4 kutu” bir yaklaşım olarak tanımlandı. Finansal önlemlere ek olarak, yöneticiler, işletmenin diğer üç perspektifinden alınan önlemlere bakmaya teşvik edildi: Öğrenme ve Büyüme; Dahili İş Süreci; ve bir işteki ana paydaşları temsil etmek üzere seçilen Müşteri.

2. Nesil Dengeli Karne Kartı: DKK'da gerçekleşen bu yeniliklerden ilki, bazı stratejik hedeflerin boyutlara ve bir veya daha fazla performans ölçütüne bağlanmasıdır ve ikincisi ise stratejik hedefler ve ölçütler arasında nedensel bir ilişki oluşturulmasıdır. İlk nesil DKK'nın tasarımıyla ilgili pratik zorluklar, kısmen bir DKK'nın tanımının başlangıçta belirsiz olduğu ve dikkate değer bir şekilde yorumlanmasına izin verdiği için önemlidir. Bu nesilde önemli olan iki önemli endişe, alanı filtrelemek (raporlanacak özel önlemleri seçme süreci) ve kümelemektir (önlemlerin “perspektifler” altında nasıl gruplanacağına karar vermek). Kümelenmeyle ilgili tartışmalar literatürde değerlendirilmeye devam etmektedir. Ancak filtrelemeyle ilgili tartışmalar daha az yaygındır ve genellikle Dengeli Karne Kartlarının tasarım yöntemlerinin bir parçası olarak görülür.

3. Nesil Dengeli Karne Kartı: İkinci dönemde tanıtılan DKK, bu dönemde stratejik bir performans değerlendirme sistemi olduğu için daha da güçlendirildi. Performans ölçüm modeli, özel, kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki uygulamalar ile geliştirilmiştir. Üçüncü nesildeki ana gelişme, Kaplan ve Norton'un 2000'li yıllarda strateji haritalarını eleştirilere cevap olarak geliştirdiği ve nedensel ilişkide Dengeli Karne Kartı boyutlarının birbirine göre bir haritasını çıkarmasıdır. Bu dönemin yaklaşımı, ikinci nesilden daha işlevseldir ve uygulama sorunlarını çözüme daha başarılı olacak şekilde tasarlanmıştır. 3. nesil Dengeli Karne Kartı modeli aslında daha iyi işlevsellik ve daha stratejik bir ilişki yaratmak için ikinci nesil tasarım özellikleri ve mekanizmalarının iyileştirilmesine dayanmaktadır.

2. Dengeli Karne Kartı Yöntemi Kullanılarak Kamu Yöneticisi Yetiştirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Bilgi çağında bireyler, kamu yöneticilerinden ve yönetimden daha ekonomik, verimli ve etkili, yani daha az maliyetle daha kaliteli hizmet üretilmesini beklemekte, hatta bunu bir hak olarak görmektedir. Bu beklenti ve anlayış 19. yüzyıldan kalma kamu örgütlenmelerinden daha fazlasını gerektirdiğinden, uzun süredir, rasyonel bir mantık modeli olan performans yönetimi alanında bir kısım reformlar işlemekte ve bu reformlar demokratik süreçlere yenilik getiren yönetim alanına yönelmektedir. (Ateş, 2014)

Örgütler giderek başarılarının, çalışanların bilgi ve tecrübesinden kaynaklandığını öğrendikçe, insan kaynağının geliştirilmesine büyük vermeye başlamıştır. Bu modelde, yönetimin en önemli rolü, yönetim olarak sahip olduğu yeteneğin farkına varıp, rakiplerinin özellikleri ile piyasanın koşullarını kıyaslayarak, gerçek yeteneğini belirleyip yeterli miktarda ve gerekli nitelikte kişiyi yönetime dâhil etmektir. Başarının anahtarı olan yetenekli kişileri örgüte çekmek için eğitim ve fırsat olanakları geliştirilmesi, rekabet yeteneği olan personelin işe alınması, ücretlerin rekabeti teşvik edici olması, terfi olanaklarının çalışanlara sağlanması, nitelikli çalışanların örgütte tutulması için gerekli programların uygulanması, performans yönetimi sürecine geçilmesi gerekmektedir. (Saylam & Leblebici, 2015)

Kamu sektöründe performans yönetiminin gelişimi birkaç aşamadan geçmiştir. Performans ölçümüne ilişkin modern kamu yönetimi dönemindeki ilk uygulamalar ABD’de New York Belediye Bürosu tecrübelerine dayanmaktadır. İkinci olarak, II. Dünya Savaşı’nın ardından “Planlama Programlama Bütçeleme Sistemi” (PPBS) uygulamaları gelişmiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise yükselen “yeni kamu işletmeciliği” reformlarının etkisiyle kamu sektöründe performans yönetimi küresel bir fenomen haline gelmiştir. 1980’li yıllardan bu yana devam eden süreçte Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası (WB) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) gibi uluslararası kuruluşların etkileri de yadsınamaz. 1930’lardaki performans ölçümleriyle kıyaslandığında, öncekinden farklı olarak, 1980’lerden sonra kamuda kalite ve sonuç odaklı çok yönlü ölçütlerin geliştirildiği, ekonometrik modeller ve analitik yöntemleri içeren sayısal teknikler ile kıyaslama ve hedef belirleme gibi rasyonel yönetim araçlarının kullanıldığı, daha katılımcı ve çok düzeyli performans yönetim sistemlerinin ve çok sayıda faktörü dikkate alan ölçüm faaliyetlerinin ön plana çıktığı görülmektedir. (Köseoğlu & Şen, 2014)

Bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla performans beklemekte, personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri artmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personel güçlendirmeye ile personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığında yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir. Artık, günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşacaktır. Burada en önemli sorun ise, sürekli değişim ve artan rekabettir. Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar örgütleri ve dolayısıyla da yöneticileri önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütler ne kadar başarılı ve hazırlıklı olurlarsa olsunlar, yönetim yaklaşımlarında ortaya çıkan beklenmeyen bir gelişme bütün dengeleri değiştirebilmektedir. Aynı zamanda işletme yöneticileri daha önemli sorunlarla uğraşırken, iş görenlerin görevleri basında karşılaştıkları sorunları ya da örgütü geliştirmek adına üretebilecekleri yeni fikirleri ve değerlendirebilecekleri fırsatları takip edememektedirler. Çünkü yöneticilerin buna ne zamanları ne de enerjileri yeterli gelmektedir. Bunun için çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırmak ve sürekli yüksek tutmak için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. (Akçakaya, 2010 Bahar)

Yalnızca işletmelerde ve işletme bilimi kapsamında değil kamu yönetimi disiplini içerisinde de zaman içerisindeki gelişmeler ve dönüşümler ışığında yeni kamu yönetimi anlayışı, bir başka deyişle “Yeni Kamu İşletmeciliği” kavramı öne çıkmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği’ne göre kamu yöneticileri aktif girişimci olmalıdırlar. Bu yaklaşımda en belirgin öge, kamu yöneticilerine verilen güçtür. Yöneticiler daha fazla güçlendirilmiş ve istedikleri sonuçları elde etmek için özel sektördeki mevkidaşlarının serbestisi tanınmıştır. Kamu yöneticilerinin özel sektördeki gibi liderlik tarzı yönetim anlayışı benimsemeleri istenilen bir hareket tarzıdır zira günümüz devlet işleyişinde birçok aksaklık bulunmakta, klasik yöneticilik yaklaşımları toplumun sorunlarını çözmede yetersiz kalmaktadır. Kamu yöneticileri toplumsal liderler olarak toplumdaki ve devlet işleyişindeki sorunları düzeltmede en önemli figürlerdir ve tam da bu nedenle bu tarz bir liderlik anlayışı sergilemek yöneticiler için bir hak değil bir ödev ve sorumluluktur. (Gültekin, 2012)

Bundan başka dünyada birçok örgüt artık çalışanlarını güçlendirme gereğinin bilincine vararak birtakım çalışmalar yapmaya başlamıştır. Son

yıllarda personel güçlendirmeye yönelik ilgideki artışın sebebi, örgütlerin hızla değişen piyasa koşullarında müşteri isteklerine en kısa sürede cevap vermek suretiyle müşteri memnuniyetini kazanmak ve rekabet avantajı elde etmek istemesidir. Bu müşteri memnuniyeti ise, işe ilişkin kararlar alma ve bu kararları uygulama görevinin müşteri ile doğrudan temasta olan iş görenlere kaydırılmasıyla, yani personel güçlendirme ile gerçekleşmektedir. Böylece çalışanların özgüvenleri artmakta, bu da bireysel performansa yansımakta, dolayısıyla örgütsel performans artmaktadır. Öte yandan işle ilgili karşılaşılan sorunların iş görenlerce kısa sürede çözüme kavuşturulması, yöneticilere daha önemli faaliyetlere ayırmak üzere zaman kazandırmaktadır. (Akçakaya, 2010 Bahar)

Dengeli Karne Kartının dördüncü perspektifi, öğrenme ve büyüme, kuruluşun uzun vadeli büyüme ve gelişme sağlamak için inşa etmesi gereken altyapıyı tanımlar. Müşteri / vatandaş ve iç iş süreçleri perspektifleri, mevcut ve gelecekteki başarı için en kritik faktörleri belirlemektedir. Kuruluşların, müşteriler / vatandaşlar ve iç süreçler için uzun vadeli hedeflerini yalnızca mevcut teknolojileri ve yeteneklerini kullanarak yerine getirmeleri pek mümkün değildir. Artan talep ve beklentiler, yoğun bir küresel rekabet yaratmayı, kuruluşların sürekli olarak daha iyi bir şekilde hizmet etmelerini gerektirir. (Aydın, 2018)

Dengeli Karne Kartı tipik olarak insan sistemlerinin mevcut yetenekleri ile prosedürler ve çığır açan bir performans elde etmek için nelerin gerekli olacağı arasında büyük boşluklar ortaya çıkaracaktır. Bu boşlukları kapatmak için kuruluşlar, çalışanların geliştirilmesine, yeni bilgi teknolojisinin ve sistemlerinin geliştirilmesine ve yeni gelişmeler ve talepler için kurumsal prosedürlerin ve rutinlerin uyumlaştırılmasına yatırım yapmak zorunda kalacaklardır. Dengeli karne kartının öğrenme ve gelişim boyutu, organizasyon stratejisini gerçekleştirmek için çalışanların hangi yeteneklerle donatılması gerektiğini vurgular. Dengeli karne kartı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarına odaklanır ve maksimum verimlilikle çalışmalarını için ihtiyaç duydukları ekipmanları belirler.

Kaplan'a göre Dengeli Karne Kartı yöntemi kamu sektöründe uygulanmak için iyi bir potansiyele sahiptir şöyle ki:

1. Günlük operasyonel hususlarda ve belirsiz misyonlar ve stratejik durumların çatışması durumunda köprü görevi görmesi;
2. Genelleyen yaklaşımdan kaçınarak stratejik odaklanma için bir süreç geliştirmek;

3. Odaklarını programlardan ve girişimlerden sonuçlara kaydırmak;
4. Çeşitli program ve inisiyatifleri yöneten bir strateji olduğu yanılmamasından kaçınmak;
5. Girişimlerin, bölümlerin ve bireylerin birbirlerini güçlendirecek şekilde çalışarak ve böylece önemli performans iyileştirmelerinin sağlanabileceği şekilde sıralanmak. (Aydın, 2018)

Rohm'a göre, Dengeli Karne Kartı, aşağıdaki yararları sağlamak amacıyla kamu sektöründe kullanılmalıdır.

- Misyon, strateji, süreçler ve kişisel performans arasında uyum sağlamak,
- Yerel yönetim önceliklerini devlet ve federal önceliklere göre ayarlamak,
- Programların değerini vatandaşlara göstermek,
- Programların çıktılarını belirlemek için anlamlı performans ölçütü geliştirmek,
- Misyon ve vizyonu bütçeleme sürecine bağlamak,
- Her bir girişim için ayrılan kaynakları ve sözleşme maliyetini belirlemek
- İsrafin ve tekrarın giderilmesi için kurumlararası koordinasyonu sağlamak

Kamu kurumlarında DKK'nın tasarımında ve uygulanmasında birçok zorlukla karşılaşılmaktadır. Greatbanks ve Tapp (Greatbanks & Tapp, 2007) DKK'nın kamu sektörü kuruluşlarına uygulanmasının özel sektörden daha karmaşık olacağını savunmaktadır. Niven, temel zorlukların çıktılardan ziyade sonuçların ölçülmesindeki zorluklarla, kötü sonuçları cezai önlem olarak kullanma eğilimini ve herhangi bir örgütsel birimin gerçek misyonunu belirleyememe ile ilgili konuları içerdiğini vurgulamaktadır. Diğer zorluklar arasında iş çözümlerine güvenmeme kültürü, yenilikçi önlemlerin geliştirilmesinde personel yeterliliği eksikliği ve karne kartının tazminatla ilişkilendirilmemesi yer almaktadır. Özel sektörden farklı olarak kamu sektöründeki en büyük zorluk, performans ölçümlerini kolay ve bağımsız bir şekilde kullanmaya yönelik düzenlemelerin neden olduğu sınırlamalar gibi görünmektedir.

Dengeli Karne Kartının kurumsal kapasiteye özellikle üst yönetici geliştirme hususundaki katkısı, kurum tarafından stratejik plan hazırlanırken

belirlenen hedeflerle uyumlu bir planlama ve değerlendirme ile gerçekleştirilebilir. Bir kurumda dengeli karne kartının yönetici yetiştirmede kullanılması için duyulan ihtiyaca ilişkin parametreler aşağıda özetlenebilir:

1. Stratejilerin Anlaşılır İş Hedefleri Haline Getirilmesi

- Performans ile ilgili bilgilerin hızlı biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması ihtiyacı
- Stratejilerin her seviyedeki çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi
- Önemli ve önemsiz unsurların açıkça ortaya konulması
- Performans kriterlerini daha sağlıklı ölçümleme ihtiyacı

2. Tüm Çabaları Aynı Stratejik Yöne Yönlendirme İhtiyacı

- Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı
- Strateji, performans, ölçüm ve benzeri konularda benimsenmesini sağlamak

3. Strateji ve Uygulama Sonuçlarını Her Seviyedeki Çalışanlarla Paylaşma İhtiyacı

- Kurum stratejilerinin ve uzun vadeli hedeflerinin kurum çalışanları tarafından paylaşılması ihtiyacı
- Çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilme ihtiyacı
- Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri ihtiyacı
- Kurumdaki yönetici ve çalışanların bilgi donanımının belirlenmesi ihtiyacı

4. Kurumsal Performans İzleme İhtiyacı

- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturma ihtiyacı
- Süreçlerin gözlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ihtiyacı
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurma ihtiyacı

- Kurumu sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğu
- Dışardan nasıl görünüyoruz? Rakiplerimiz ne durumda? gibi soruların cevaplarının belirlenmesi ihtiyacı

5. Finansal Performans Değerlemede Yalnızca Finansal Kriterlerin Yetersiz Kalması Sonucu Performansı Tüm Boyutlarıyla Değerleme İhtiyacı

- Finansal performans değerlemede kullanılan bütçe yönteminin tek başına yetersiz kalmaya başlaması (Karahana & Özgür, 2009)

Öğrenme ve gelişme boyutu şu konularla ilgilenmektedir: Çalışanların yetenekleri ile bilgi sistemlerindeki kalite ve organizasyonel hedeflere ulaşma başarısında yardımcı olan uyumlaştırmalardır. Süreçlerin başarılı olması için bu süreçleri yürüten çalışanların zamanında ve doğru bir şekilde bilgilendirilmiş, uygun yetenekli ve motive olmaları gerekmektedir. Sürekli değişen müşteri istekleri karşısında çalışanlardan, mevcut sistemde bulunmayan yeni teknolojileri ve süreçleri öğrenmeleri istenilmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu sayesinde organizasyonlar müşteri isteklerini karşılayabilecek değişimleri kendilerinden emin bir şekilde yapabilmektedirler. (Karahana & Özgür, 2009)

Öğrenme ve gelişme boyutunda, işletmenin mevcut faaliyet alanındaki stratejik yetkinlikleri doğrultusunda gelecekte başarılı olabilmesi için mevcut entelektüel varlıkların operasyonel olarak nerelere odaklanması gerektiği belirlenir. Bu amaçla, dört temel boyut arasında yer alan öğrenme ve gelişme boyutunda, işletme stratejilerini etkin uygulayabilmek için gerekli maddi olmayan varlıklar insan sermayesi, bilgi sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere üç ana kategoride toplanır. Bu sayede, kurumsal karne ile, işletmenin insan, bilgi ve organizasyonel sermayesinin sistematik olarak ölçümlenmesi ve strateji ile uyumlu olması sağlanır. (Elmacı, Sevim, & Çelikkol, 2009)

Dengeli karne kartının öğrenme ve gelişme boyutunda, çalışanların yönetici kademelerine gelebilmeleri için onlara kariyer imkânı sağlamak, liyakat esaslı sınıflandırmada bulunmak ve kurum içi iletişime önem vermek, çalışanlara yetkileri dahilinde sorumluluklar verebilmek, çalışanların maddi olarak tatminini sağlamak ve performanslarına ilişkin geri bildirimde bulunmak

önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanlara daha farklı alanlarda uzmanlaşabilmeleri ve çalıştıkları alanda görev ve yetkilerini öğrenmeleri için onları hizmet içi eğitimlere tabi tutmak ve farklı eğitim olanakları sunmak, teknolojik yeniliklerden faydalanmaları için onlara imkan sağlamak ve gelecekte gelebileceği pozisyonlara ilişkin bilgilendirmede bulunmak gibi hususlar sayılabilir.

Aşağıda hazırlanan tabloya göre dört farklı boyuttan oluşan Dengeli Karne Kartı Yönteminde her boyuta ilişkin farklı parametreler kullanılarak farklı açılardan yönetici yetiştirme kriterleri belirlenmektedir. Söz konusu kriterler genel bir çerçevede bir araya getirildiğinde yönetici olarak belirlenecek personelin seçimi daha kolaylaşacak, kurum kültürüne ve çalıştığı alana hakim uzman personel, yönetici seviyesinde istihdam edilmiş olacaktır.

Bu tabloda yer alan sorular kurumun kendi stratejik planı çerçevesinde gözden geçirildikten sonra kurumda çeşitli kademelerde çalışmakta olan personel, yönetici olması muhtemel personel, üst yöneticiler, kurumun hizmet alanında yer alan vatandaşlar gibi farklı kanallara anket ve yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle ucu açık yoruma dayanan (yorumlar da daha sonra toplulaştırılır ve rakama dönüştürülür) veya çeşitli ölçekler kullanılarak belirlenmiş çoktan seçmeli sorular yöneltilir. Toplanan verilerin istatistiksel dağılımlarının değerlendirilmesi sonucunda stratejik planda ortaya konan hedeflere ne derecede yaklaşıldığı ölçülür. Stratejik plan kurguları yapılırken özellikle insan kaynaklarına ilişkin amaçlar ve hedefler ölçülebilir nitelikte seçilir ve yıllar içinde dengeli karne kartı ile izlenmesi sağlanır. Elektronik altyapının gelişmesi sonrasında kullanılacak basit yazılımlar aracılığı ile dengeli karne kartının ölçüm kriterleri ve verileri bilgisayara aktarılarak yöneticilere yeni yönetici seçimlerinde kolaylık sağlanabilmektedir. Bu bakımdan dengeli karne kartı yöntemi yöneticinin belirlenmesi hususunda diğer yöntemlerden daha geniş çapta değerlendirme yapma ve farklı sac ayaklarının birbiriyle uyum göstermesi ile kurumsal gelişime destek olma şansına sahiptir.

Dengeli Skorkart Yöntemi Kullanılarak Yönetici Yetiştirme Kriterlerine İlişkin Bir Model Önerisi

Finansal Boyut	<p>The diagram illustrates the relationship between three key factors in the financial dimension of a balanced scorecard. At the top center is a circle labeled 'Şirket Katma Değerine Katkı' (Company Value Contribution). Below it, on the left, is a circle labeled 'Beşeri Sermayenin Maksimizasyonu' (Human Capital Maximization), and on the right is a circle labeled 'İ.K. Maliyetlerini azaltmak' (Reducing Operating Costs). Two blue arrows point from the bottom-left and bottom-right circles towards the top-center circle, indicating that both human capital maximization and cost reduction contribute to increasing the company's value.</p>	
Vatandaş Boyutu	<u>İşletme Bölümleri</u> <ul style="list-style-type: none">• İş ortaklıkları geliştirme (Stratejik destek sağlama)• Rekabet kapasitesi• Sağlıklı bir organizasyon yapısına sahip olma	<u>Çalışanlar</u> <ul style="list-style-type: none">• Liderlik yetenekleri olması• Rekabete açık olması• Düşük maliyet sağlaması• Sorunlara hızlı geri dönüş sağlayabilmesi
İşletme İçi Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none">• Stratejik hedeflere uygun insan kaynakları planlaması yapmak• Pro aktif iş gücü çözümleri sunabilmek• İş gücü odaklı strateji ortaya koyabilmek• Dünya standardında programlar geliştirmek• Hizmet sunumunda dikey yapıların işleyişini hızlandırmak	
Strateji Boyutu (Öğrenme ve Gelişme)	<ul style="list-style-type: none">• Yetenekli personeli değerlendirme (yetenek havuzu oluşturma ve potansiyeli olan personele işi sevdirmeye)• Kapasiteyi belirleme ve stratejik plana uyumlu olarak personel yetiştirme• Performansa dayalı bir kurum kültürü geliştirme (Ceza sisteminden çok motivasyon ve ödüllendirmeye dayalı bir model geliştirme)• Organizasyondaki entegrasyonu ve oryantasyonu sağlamak (Dışarıdan gelen personeli adapte etmek, içerdeki personeli uzmanlaşmaya yönlendirmek)• Liderlik potansiyeli görülen personelin kişisel ve kurumsal gelişimine destek olmak, iş alanında esneklik sağlamak.	

Sonuç

Bir kamu kurumuna giren personelin geleceğine ilişkin bir yol belirlemesi ve farklı kurumlarda daha iyi imkanlar elde etmeye çalışması olasıdır. Kurumlar arası geçişin fazla olması ve kariyer sisteminde yönetici seçme kriterlerinin net olarak belirlenmemesi sonucunda ilerleme kaydedemeyen personel kendini önemsiz hissederek rutin görevleri dışında farklı konularda kendini geliştirecek süreçlere kapalı hale gelebilmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus öğrenme ve gelişme boyutu açısından personele sürekli eğitim verilmesi, eğitimler sonrası personelin gelişiminin kaydedilebilmesi ve kendisini motive edecek maddi ve manevi olanakların sunulmasıdır.

Değişen koşullara uyum sağlamak ve yeniliklere açık olmak yeni kamu işletmeciliğinde de dengeli karne kartı yönteminde de aranan özellikler arasındadır. Kurum içi ve kurum dışı iletişim başarısı da üst yönetici belirlenmesinde etkili bir kriterdir. Burada dikkat edilmesi gereken şey iyi iletişimin üst yönetime karşılıksız biat etmek anlamını taşımamasıdır. Verilen görevlerin yerine getirilmesi esnasında hiçbir fayda analizi yapmadan itaat kültürü ile hareket edilmesi kuruma zaman zaman zarar verebilmektedir. Bu açıdan liyakate göre istihdam edilen personelin belirli bir konuda uzmanlaştıktan ve kurum içerisinde belli bir süreyi geçirdikten sonra farklı görevlere getirilmesi kurumsal yapının geliştirilmesi noktasında daha faydalı olacaktır.

Personelinin davranışlarını anlayabilen ve yorumlayabilen bir yönetici personelin ihtiyaçlarını gözlemleyerek onun başarısına katkıda bulunabilir. Personelin organizasyon hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi başarı için gereklidir. Yönetici, personelin yeteneklerine ve becerilerine göre organizasyonun tümüne nasıl katkıda bulunabileceğini gözlemleyerek personelin organizasyona maksimum katkıyı yapabilmesini sağlamalıdır. (Karahana & Özgür, 2009)

Dengeli karne kartı yöntemi bir terzinin müşterisi için diktiği özel bir kıyafete benzemektedir. Her kurumda ayrı ölçekler kullanılarak, her kurum için farklı ve detaylı çalışma yapılmalıdır. Öğrenme ve gelişme boyutu kapsamında yönetici yetiştirmek için belirlenen kriterler (motivasyon, eğitim, kurumsal memnuniyet gibi) bir tablo haline getirilecek ve ilgili kurumlarda anket veya yüz yüze görüşme gibi yöntemlerle sınıandıktan sonra yazılım aracılığı ile yorumlanarak rakamsal verilere dönüştürülecektir. Anket ve mülakat sorularının cevapları stratejik planda belirlenen hedeflerle karşılaştırıldığında

yıllar içerisinde bu hedeflerden ne kadarına ulaşıldığı ortaya konulur ki bu da kurumun insan kaynağına verdiği önemi, hedeflere yönelik yaptığı çalışmaları ve kat etmiş olduğu mesafeyi tespit etmeye yol açar.

Bir Çin atasözü der ki;

“Bir yıl sonrasını düşünüyorsan pirinç ek, On yıl sonrasını düşünüyorsan ağaç dik, Yüz yıl sonrasını düşünüyorsan İnsan eğit.”

Kurumların ve kişilerin de bu atasözünden yola çıkarak en değerli ve geri dönüştürülemeyen kaynak olan insan kaynağını etkin, verimli ve doğru kullanabilmek adına söz konusu yöntemleri içselleştirmeleri, günümüz teknolojik imkanlarının da yardımıyla daha hızlı çözümler sağlamaları gelecek nesillerin daha iyi yaşam standartlarını yakalamalarına yardımcı olacaktır.



KAYNAKÇA

- AKÇAKAYA, P. (2010 Bahar). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları* (25), 145-174.
- ATEŞ, D. S. (2014). "Performans Yönetiminin Birleşik Krallık'ta Merkezi Kullanımı İle Ortaya Çıkan Yeni Bir Seviye: Ulusal Performans Yönetimi". *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 153-182.
- AYDIN, G. (2018). Applicability of Balanced Scorecard in Public Sector: The Case of Ombudsman Institution. *Applicability of Balanced Scorecard in Public Sector: The Case of Ombudsman Institution*.
- BEKMEZCİ, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi* (8:2), 203-227.
- BÜYÜK, K. (Ekim 2010, 5(2)). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 219-235.
- ELMACI, O., SEVİM, Ş., & ÇELİKKOL, H. (2009). İşletme Stratejilerinin Eyleme Dönüştürülmesinde Strateji Haritası ve Kurumsal Karne (Bsc)'Nin Oluşturulmasına Yönelik Bir Model Önerisi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 90-109.
- GREATBANKS, R., & TAPP, D. (2007). "The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment Empirical Evidence From Dunedin City

- Council New Zealand". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27 No:8, 846-873.
- GÜLTEKİN, D. D. (2012). "Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik Bir Analiz". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 85-100.
- GÜNER, F. (2008). "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balance Scorecard". *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 10 (1), 247-265.
- HATUNOĞLU, Z., KABA, M., & KILLI, M. (2014). İşletmelerde Performans Ölçme ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard): Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. XXXIII(1), 71-94.
- KARAHAN, A., & ÖZGÜR, E. (2009). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 59-81.
- KÖSEOĞLU, Ö., & ŞEN, M. L. (2014). "Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar". *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 113-136.
- NİVEN, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition.*
- SAYLAM, A., & LEBLEBİCİ, D. N. (2015). İnsan Kaynakları yönetimindeki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde uygulanabilirliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 187-204.



DETERMINING THE CRITERIA OF TRAINING OF PUBLIC EXECUTIVES WITH USING THE BALANCED SCORECARD CARD METHOD*

✉ Murat ÖNDER^a ✉ Yusuf Sami Umut GÜMGÜM^b ✉ Güldenur AYDIN^c

Abstract

The Balanced Scorecard is a performance measurement method developed for companies in the 90s by Robert KAPLAN, an academician from Harvard University and David NORTON, an operator. The method has been developed in order to measure the performance of the enterprises and to contribute to their development through the criteria set. In the balanced score card method, the performances of the enterprises offer a new and different perspective to performance measurement systems that question the classical budget by evaluating not only financial perspective but also internal business- process perspective, customer perspective and learning and growth perspective. The Balanced Scorecard Card, developed by Kaplan and Norton as a strategy-oriented approach that can encompass a long-term and organizational whole, supports the organization's vision and strategy as it is designed to transform organizational strategy into action.

Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need

* This paper has been presented orally in the 16th International Public Administration Forum (KAYFOR16) which is organised by Nuh Naci Yazgan University on February 21-23, 2019 and published as a summary.

^a Prof. Dr., Ankara Yıldırım Beyazıt University, Faculty of Political Sciences, muratondere@gmail.com

^b Specialist, Ministry of Justice, umutgumgum@gmail.com

^c Res. Asst., Pamukkale University, Faculty of Political Sciences, gulaydin90@hotmail.com

detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously. The balanced scorecard allows managers to look at the business from four important perspectives. BSC is a performance management tool that seeks to determine the extent to which these objectives are achieved by creating strategic objectives for each dimension within the four basic dimensions it contains. Considering these aspects, BSC can be defined as a strategic performance management system based on the principle of creating a framework for strategic performance management by transforming the organization's mission and strategies into a comprehensive set of performance measures.

Previously, the method used in only for businesses, but after the 2000s, it began to be used for different branches of social sciences. Nowadays, balanced scorecard card method has been used in public sector and it has gained importance especially in terms of functionality of strategic plans and determination of corporate vision. The Balanced Scorecard Card method has four dimensions, which are used to achieve the strategic goals set in between institutional competition. The dimensions included in the Balanced Scorecard Card: Financial Dimension (related to the budget operations of the institution in the public sector), Customer (considered as citizen-in the public), Internal business-process (In which stages of services can be perfected in the public for citizens?) and the final dimension is Learning and Growth Dimension (It is related to Public Executive Training and Corporate Training). As organizations learned that their success was due to the knowledge and experience of their employees, they started to give great importance to the development of human resources.

In this model, the most important role of management is to recognize the talent as a management and to compare the conditions of its competitors with the conditions of the market, to determine the real ability and to include the person in the management with enough knowledge and quality. Conscious consumers expect more performance than organizations, and their levels of education and expectations increase. In order to gain a competitive advantage, organizations are trying to empower staff and take advantage of in-house entrepreneurship and creativity. With staff empowerment, it is aimed to be able to respond more

quickly to the problems, to control the factors that may cause problems before the problem occurs and thus to increase the competitiveness. At this point, the concept of personnel empowerment is seen as one of the concepts of increasing importance among modern management and organizational practices. Now, organizations that manage and develop people in the best way in today's information society will succeed. The most important problem here is constant change and increasing competition. Increasing competition and rapidly changing environmental conditions leave organizations and therefore managers facing important opportunities and threats. No matter how successful and organized the organizations are, an unexpected development in management approaches can change all balances. In addition, employees may be able to specialize in different areas and subject them to in-service trainings to learn about their duties and competences in the field and to provide them with different training opportunities, to enable them to benefit from technological innovations and to inform about future positions.

The aim of this study is to examine the contribution of the Balanced Scorecard for training of executives based on the Learning and Growth dimension, by compiling the criteria that will provide training for the personnel working in the public sector. These criteria include the persistence, work satisfaction, productivity and motivation of the employees in the relevant institution; The working environment of the institution, the institutional technological infrastructure facilities and the classification of the personnel according to their knowledge and skill levels are considered as the criteria of the balanced scorecard card in the public sector.

Keywords: Public Administration, Balanced Scorecard, Training of Public Executives.

