

PAPER DETAILS

TITLE: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HR SCORECARD UYGULAMASI

AUTHORS: Levent SEVİNÇ, Osman YILDIRIM

PAGES: 0-0

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/53198>

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HR SCORECARD UYGULAMASI

Levent Sevinç* Osman Yıldırım**

Abstract

This article aimed at introducing the application of HR Scorecard, which is a contemporary concept in strategic human resources management and especially used to measure the effect of HR functions on firm performance. For this purpose, the definition, goals, dimensions and the differences with respect to Balanced Scorecard are explained and Huselid, Becker ve Ulrich's HR Scorecard model is investigated.

Keywords: *Strategic Human Resources, HR Scorecard, Balanced Scorecard.*

Öz

Bu makale, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında güncel bir kavram olan ve özellikle insan kaynakları fonksiyonlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla kullanılan HR Scorecard uygulamasını tanıtmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, HR Scorecard uygulamasının tanımı, amacı, boyutları, Balanced Scorecard ile farklılıkları açıklanmış ve Huselid, Becker ve Ulrich'in HR Scorecard modeli incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik İnsan Kaynakları, HR Scorecard, Balanced Scorecard*

1. GİRİŞ

Günümüzün ekonomik koşulları, işletmelerin üretimlerinin başlıca kaynağı olarak fiziksel sermaye yerine entelektüel sermayeyi ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağının artan önemi özellikle insan kaynakları bölümünün rolünün geleneksel rolden tepe yönetimin stratejik ortağı rolüne doğru değişimini zorunlu hale getirmektedir. Bunun bir sonucu olarak birçok işletmede insan kaynakları yöneticileri doğrudan tepe yönetime rapor etmekte; tepe yönetim insan kaynakları yönetimine daha fazla odaklanmakta; insan kaynakları yönetimi tepe yönetime stratejik destek sunmaktadır (Brockbank, 1999). Ancak insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarını sayısal olarak ifade edememesi ve işletme

* İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi. E-mail: leventsevinc@hotmail.com

** Dr., Sıhhiye İkmal Bakım Merkezi, Tıbbi Cihaz Bakım Onarım Fabrikası, Etimesgut, ANKARA. E-mail: yildirimosman@superonline.com

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

faaliyetlerine nasıl katkıda bulunduğunu tam olarak ortaya koyamaması, insan kaynaklarının sahip olması gereken stratejik rolü yerine getirmesini engellemektedir.

Buradan hareketle son dönemde insan kaynaklarının işletme faaliyetlerine katkısını ortaya koymaya yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmaların öncüleri olan B.E. Becker, M. Huselid, D. Ulrich ve W. Brockbank, çalışmalarında insan kaynaklarının yeni rolü ve bu yeni rolün işletme performansına etkilerini ortaya koymaktadırlar. Ancak bilimsel çalışmalar bir yana, insan kaynakları uygulamacıları, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin elde ettikleri verilerle işletme sonuçları arasında ilişki kurmakta zorlanmaktadır.

Bu noktada insan kaynakları yöneticileri ilgilerini, R.S. Kaplan ve D.P. Norton'un Balanced Scorecard uygulamasına, özellikle de söz konusu uygulamanın insan kaynaklarına uyarlanmasına yöneltmişlerdir. Böylece Balanced Scorecard uygulaması insan kaynakları yöneticileri arasında, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koyma amacıyla kullanılabilecek bir araç olarak kabul görmüştür.

Öte yandan insan kaynaklarının işletme performansına etkisini ortaya koymaya yönelik bir başka uygulama ise Becker, Huselid ve Ulrich'in, Balanced Scorecard uygulamasını temel alarak geliştirdikleri HR (Human Resources) Scorecard'dır. Balanced Scorecard'dan farklı olarak doğrudan insan kaynakları uygulamalarına yönelik geliştirilmiş bir model olan HR Scorecard, insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarının işletme performansına katkısını ortaya koyma çabalarını kolaylaştırması açısından önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda makalede, stratejik insan kaynakları yönetimi alanında yeni bir uygulama olan HR Scorecard uygulaması tanıtılmaya çalışılmış, uygulamanın Balanced Scorecard ile farklılıklarına değinilmiş ve Becker ve arkadaşlarının sundukları HR Scorecard modeli incelenmiştir.

2. HR SCORECARD NEDİR?

HR Scorecard veriler aracılığıyla insan kaynaklarının sonuçlara etkisini ortaya koyan stratejik bir ölçüm aracıdır. Bu doğrultuda HR Scorecard, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin başarısına katkıda bulunma durumunun sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesini içermektedir (Becker vd., 2001). HR Scorecard stratejinin insanların yönetimi aracılığıyla daha hızlı uygulanmasını sağlamaya yönelik bir yönetim aracı olarak geleneksel maliyet ölçümlerinin ötesinde bir ölçümleme sistemi öngörmektedir (Huselid ve Barnes, 2002).

HR Scorecard, Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelini temel almaktadır (Becker vd., 2001). Buna göre HR Scorecard'ı, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yaklaşımının bir alt sistemi olarak görmek mümkündür (Elswick, 2001). Kaplan ve Norton tarafından 1992'de ortaya atılan Balanced Scorecard yaklaşımı yazarlar tarafından "bir işletmenin stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi" olarak tanımlanmaktadır. Uygulamanın temelinde geleneksel finansal ölçüm araçlarının finansal olmayan ölçüm araçlarının

kullanımıyla dengelenmesi yatmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). Başka bir deyişle Balanced Scorecard ile işletmenin performansı sadece finansal çıktılar ile değil müşteriler, içsel süreçler, öğrenme ve gelişme gibi finansal olarak ifade edilemeyen farklı boyutlar dikkate alınarak ortaya konmaktadır.

İnsan kaynaklarının tepe yönetimin gözünde değer kazanabilmesi, işletmenin performansına olan katkısını açık bir şekilde ortaya koyabilmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda, genel olarak Scorecard uygulaması bu amaca hizmet edebilecek önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Balanced Scorecard gibi neden-sonuç ilişkilerini açık bir şekilde görünür hale getiren bir performans yönetim sistemi, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin stratejilerine katkısını ortaya koymasına önemli ölçüde yardımcı olacaktır (Nelson, 2002). Başka bir deyişle, Balanced Scorecard'ın insan kaynakları uygulamalarına uyarlanması ile insan kaynakları uygulamalarının işletmenin performansı üzerindeki etkisinin ortaya konması sağlanabilmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1996).

Bununla birlikte belirtmek gerekir ki Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelinin insan kaynaklarına uyarlanması ile Becker, Huselid ve Ulrich'in ortaya koyduğu HR Scorecard modeli –her ne kadar her iki uygulama da HR Scorecard olarak anılsa bile– bazı açılardan farklılık göstermektedir. Başka deyişle, Becker ve arkadaşlarının HR Scorecard modeli Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelini temel alsa da kendine özgü farklı boyutlara sahiptir.

Bununla birlikte HR Scorecard uygulamasının amacı Balanced Scorecard uygulamasına alternatif olmak ya da onu geçersiz kılmak değil tam tersine işletme genelinde oluşturulmuş Balanced Scorecard'a doğrudan bağlı ve odağında “insan”a ilişkin değerlerin bulunduğu ek bir araç olarak işlev görmektir (Huselid ve Barnes, 2002).

HR Scorecard uygulamasını, insan kaynakları uygulamalarının ölçümü için kullanılan insan kaynakları ölçüm araçlarından biri olarak görmek mümkündür; ancak bu bütünüyle doğru değildir. Bunun başlıca nedeni HR Scorecard'ın, “kişi başı işe alma maliyeti”, “boş pozisyon doldurma süresi” gibi geleneksel insan kaynakları ölçüm araçlarından farklılık göstermesidir. Farklılığın nedeni HR Scorecard'ın doğrudan işletme stratejisinin uygulanmasına odaklanmış olmasıdır. Söz konusu ölçüm araçlarının ise, işletme stratejisini gerçekleştirecek çalışan davranışlarına odaklanmadıkları için işletme stratejisinin gerçekleşmesi ve dolayısıyla işletmenin performansı ile ilişkili olması beklenmemektedir. Öte yandan söz konusu ölçüm araçları bir işletmeyi rakiplerinden ayıracak farklılığı ortaya koyma özelliğine de sahip değildir. Oysa ki geleneksel insan kaynakları ölçüm araçları işletmeden işletmeye önemli bir farklılık göstermemekte ya da işletmelerin performanslarındaki farklılığı açıklayacak öneme sahip olmamaktadır.

HR Scorecard, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kıyaslama ya da fayda-maliyet analizlerinden de farklılık göstermektedir. Bunun temel nedeni söz konusu her iki uygulamanın işletmenin stratejilerinin uygulanması amacını taşımasıdır. Örneğin; yönetici adaylarının devir oranı ve bunun yarattığı maliyetin hesaplanması

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

bir fayda-maliyet analizi konusu iken söz konusu devir oranının yüksek ya da düşük olması, yüksek ise bu oranın düşürülmesi için neler yapılması gerektiği, bu konuda yapılacak faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği ve sonuçların maliyetlere nasıl yansıyacağı HR Scorecard'ın konusu olmaktadır. Buna göre kıyaslama ve fayda-maliyet analizleri işletmenin kısa vadeli ve belli bir konudaki sorununa yanıt aramaya çalışırken HR Scorecard yönetimin amaçlarına ulaşp ulaşmadığını takip edebileceği sürekli bir yönetsel araç olarak ön plana çıkmaktadır (Huselid ve Barnes, 2002).

HR Scorecard ile tüm işletme çapında faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi ve ölçülmesi ve söz konusu faaliyetlerin işletmeyi başarıya doğru ilerletmesi konusunda inceleme yapılması sağlanmaktadır. HR Scorecard, yöneticilerin verilere hakim olup gelecekteki olası sorunları tahmin edebilmelerine ve söz konusu sorunların çözülmesine odaklanmalarına yol açmaktadır (Solomon, 2000). Böylece HR Scorecard, insan kaynakları yöneticilerini reaktif olmaktan proaktif olmaya yöneltmektedir. Brockbank'a göre ise insan kaynaklarının işletmenin performansına olumlu katkıda bulunabilmesi ancak proaktif olması ile mümkün olmaktadır (Brockbank, 1999).

HR Scorecard işletme stratejisinin uygulanmasına odaklandığı için içereceği ölçüm araçları da işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Başka deyişle tek bir HR Scorecard modelinden bahsetmek mümkün değildir (Huselid ve Barnes, 2002). Modeller birbirinden farklı olabilmekle birlikte her HR Scorecard'ın iki temel amacı bulunmaktadır: (1) İnsan kaynaklarını stratejik bir varlık olarak yönetmek ve (2) İnsan kaynaklarının firmanın finansal sonuçlarına katkılarını ortaya koymak (Becker vd., 2001).

3. HR SCORECARD'IN BOYUTLARI VE TEMEL KAVRAMLARI

Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'da dört temel boyut olduğunu belirtmişlerdir: (1) Finansal, (2) Müşteri, (3) İçsel Süreçler, (4) Öğrenme ve Gelişme. Finansal boyut, işletme faaliyetlerinin finansal tablolar üzerindeki etkisi ile; müşteri boyutu, işletmenin müşterilerini ve rekabet içerisinde bulunduğu pazarın tanımlanması ile; içsel süreçler boyutu, yöneticiler, hissedarlar ve müşterilere yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli işletme içi süreçlerin neler olduğunun belirlenmesi ile; öğrenme ve gelişme boyutu ise işletmenin uzun vadede gelişme ve ilerlemesini sağlayabilmesi için gerekli olan altyapının temini ile ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1999). Özetle bu dört boyut, aşağıdaki dört sorunun yanıtını aramayı hedeflemektedir: (Örnek, 2000)

- i. Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal Boyut)
- ii. Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? (Müşteri Boyutu)
- iii. Hangi alanlarda üstün olmalıyız? (İçsel Süreçler Boyutu)
- iv. Sürekli olarak değer yaratıp gelişme imkanı sağlıyor muyuz? (Öğrenme ve Gelişme Boyutu)

Kaplan ve Norton'a göre Balanced Scorecard'ın her boyutunda insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır. Balanced Scorecard kapsamında insan kaynakları yönetiminin temel amacı çalışanların hedeflere olan katkısını belirlemek ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının her boyut üzerindeki etkisini ortaya koyacak göstergeleri saptamaktır (Kaplan ve Norton, 1999).

Öte yandan HR Scorecard, Kaplan ve Norton'un Balanced Scorecard modelini temel almakla birlikte, Balanced Scorecard'tan farklı boyutlara sahiptir. Balanced Scorecard yukarıda belirtilen dört temel sorunun yanıtını aramayı hedeflerken HR Scorecard beş temel sorunun yanıtlanmasına odaklanmaktadır. Bu sorular insan kaynakları yönetim sistemini oluşturan profesyonellerin yetkinliklerinden başlamakta ve stratejinin uygulanmasına yardımcı olan çalışanların davranışları ile son bulmaktadır. Sorular neden sonuç ilişkisi dahilinde belli bir sıra içerisinde sıralanmaktadır. Sorular şöyledir (Huselid ve Barnes, 2002):

- i. İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturmak ve yerleştirmek için gerekli yetkinliklere sahip mi?
- ii. Uygun insan kaynakları uygulamaları oluşturulmuş ve yerleştirilmiş mi? (örneğin; firma geçerli işe alım yöntemleri kullanıyor mu? Bu yöntemlerin kullanımı çalışanların daha iyi performans göstermesine yol açıyor mu?)
- iii. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kendi içinde tutarlı mı? (iç tutarlılık) ve işletmenin ihtiyaçları ile uyumlu mu? (dış tutarlılık)
- iv. Çalışanlar stratejinin hızlı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olacak davranışlar sergiliyor mu?
- v. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin sonuçlarına etkide bulunma amacına hizmet edecek tarzda etkin maliyet anlayışı çerçevesinde gerçekleşiyor mu?

Boyutların farklılığına karşın her iki Scorecard'da da ilgili soruların yanıtları aşağıdaki kriterler doğrultusunda takip edilmektedir. Buna göre HR Scorecard ile Balanced Scorecard benzer bir şekilde, kriterlerini izleme ve değerlendirme amacıyla aşağıdaki dört kriteri kullanmaktadır:

- i. Amaç: Ölçülmesi arzulanan yapı
- ii. Ölçüm: Ölçüm aracı ya da ne ile ölçüm yapılacağı
- iii. Hedef: Ölçüm aracının birimi cinsinden ulaşılması arzu edilen durum
- iv. Faaliyet: Hedefe ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler

Her iki Scorecard'ın farklı boyutlara sahip olmasının temel nedeni Becker, Huselid ve Ulrich'in HR Scorecard'ı birebir Balanced Scorecard üzerine inşa etmemeleri; geçmişte yapmış oldukları stratejik insan kaynakları ölçümleri ile ilgili araştırmalar

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

ile Balanced Scorecard yaklaşımı arasında bir sentez ortaya koyma çabalarıdır (Becker vd., 2001).

Tablo 1: HR Scorecard Örneği

Boyut	Amaç	Ölçüm	Hedef	Faaliyet
İnsan Kaynakları Sonuçları	Satış elemanlarının sıradışı performans göstermesi	Meçhul Müşteri araştırması sonucu elde edilen -ürün bilgisi -müşteriye yardımcı olma -nezaket puanları	Ortalama puan %90 Hiçbir puan %70'in altında olmayacak	Satış Eğitimi
İnsan Kaynakları Etkinliği	Satış elemanlarının belirli bir süre içerisinde eğitimi Eğitim maliyetinin sektör ortalamasının altında tutulması	Belirlenen süre içerisinde satış elemanlarının %kaçının eğitime tabi tutulduğu Gerçekleşen maliyet / sektör ortalaması	%100'ünün eğitilmiş olması Sektör ortalamasının %90-%100'ü	Satış Eğitimi
İnsan Kaynakları Uyumu	İK yapısının stratejik olarak öngörülen satış davranışını desteklemesi	Uyum İndeksi	Negatif puan olmaması Ortalama puanın +50 olması	Hat yöneticileri ile ortaklık geliştirme Uygulamanın gelişimini izleme
Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi	Strateji amaçları destekleyecek İK uygulamalarının oluşturulması ve uygulaması	Performans değerlemeye tabi elemanların %'si Belirlenen davranışlar için öngörülen risk payı	%100 %25	Hat yöneticileri ile ortaklık geliştirme Uygulamanın gelişimini izleme
İK Yöneticisi Yetkinlikleri	İK Yöneticilerinin işletmenin ihtiyaç duyduğu yetkinliklere sahip olması	Geçerliliğe sahip 360 derece yetkinlik değerlendirme aracıyla elde edilecek puan	Ortalama yetkinlik puanı 85nci persentilde yer alacak	Kurum-İçi ve kurum-dışı geliştirme programları Özel yetkinlik geliştirme projeleri

Kaynak: M.A.Huselid ve J.E.Barnes, "Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage", Working Paper, October 2002, s.6.

Öte yandan Balanced Scorecard'ın Norton ve Kaplan'ın öngördüğü boyutlar korunarak söz konusu boyutların insan kaynaklarına uyarlanmış versiyonları da kullanılabilmektedir (Ampuero, 2002). Bu çeşit uygulamalar da HR Scorecard

olarak anılabilmekle beraber gerçekte HR Scorecard, Becker, Huselid ve Ulrich tarafından geliştirilmiş Balanced Scorecard'dan boyutları itibariyle ayrılan özgün bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 1).

Becker, Huselid ve Ulrich, HR Scorecard modelini dört temel kavram üzerine inşa etmişlerdir: (1) Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi, (2) İnsan Kaynakları Sistem Uyum, (3) İnsan Kaynakları Etkinliği ve (4) İnsan Kaynakları Sonuçları.

3.1 Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemi (High Performance Working Systems, HPWS), insan kaynakları yönetim sisteminin stratejik etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla geliştirilmiş bir kavramdır. Buna göre HPWS; özenle oluşturulmuş işe alım prosedürlerini, performansa bağlı ücretlendirme sistemini ve işletmenin ihtiyaçları ile bağlantılı gelişim ve eğitim faaliyetlerini içeren insan kaynakları yönetim sistemlerini ifade etmektedir (Becker vd., 1997)

Başka bir deyişle HPWS, insan kaynakları sistemini oluşturan her sürecin organizasyonun bütününde insan sermayesini maksimize edecek şekilde tasarlanmış olmasını içermektedir. Buna göre HPWS, insan kaynaklarının değer yaratabilmesi için işletmenin insan kaynakları sistemindeki unsurları sürekli olarak yüksek performanslı bir çalışma gücünü destekleyen, vurgulayan ve pekiştiren bir yapıya ulaştırır (Becker vd., 2001). Sonuç olarak HPWS, işletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İşletmenin önceliklerine odaklanmış çalışan davranışları beraberinde karlılığı, büyümeyi ve işletmenin pazar değerinin artmasını getirecektir (Becker vd., 1997).

HPWS'nin üç temel özelliği bulunmaktadır (Becker vd., 2001):

- i. İşe alma ve terfi kararlarını geçerli yetkinlik modelleri ile ilişkilendirir.
- ii. Firmanın stratejilerini uygulaması için gerekli olan becerilere zamanında ve etkin bir biçimde destek sağlayacak stratejiler geliştirir.
- iii. Ücretlendirme ve performans yönetimi politikalarını yüksek performanslı çalışanları motive edecek; onları işletmede kalıcı kılacak ve işletmeyi onlar için cazip hale getirecek şekilde oluşturur.

Bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarının HPWS'ye uygun olup olmadığını ortaya koyacak üzerinde uzlaşmış bir ölçek olmamakla birlikte Huselid ve Becker bu amaçla, hangi insan kaynakları uygulamaları ve politikalarının yüksek performansa yol açtığını ortaya çıkarmak için yaptıkları araştırmada geliştirdikleri indeksten yararlanmaktadır. (Tablo 2)

Huselid ve Becker'ın söz konusu indeksi kullanarak yapmış oldukları araştırmalar sonucunda HPWS'ye sahip işletmelerin, insan kaynakları uygulamaları nitelikli olmayan işletmelerden çarpıcı bir şekilde daha yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Becker vd., 2001). Başka deyişle söz konusu

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

çalışmada kullanılan indekste yüksek değerler elde eden işletmeler -diğer unsurlar sabit tutulmak kaydıyla- ekonomik olarak da yüksek bir performansa sahiptirler. Buna ek olarak araştırmacılar HPWS indeksinde bir birimlik artışın işletmenin pazar değerinde çalışan başına 15-60 bin dolarlık bir artışa yol açtığını saptamışlardır (Becker vd., 1997). Buna göre insan kaynakları süreçlerini etkin bir şekilde uygulayan işletmeler rekabet avantajına sahip olmakta ve bu durum işletmenin finansal performansına olumlu katkıda bulunmaktadır (Becker ve Huselid, 1999).

Tablo 2: HPWS İndeksi (Kısaltılmış)

İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları	Alt %10	Üst %10
Pozisyon başına nitelikli eleman sayısı	8,24	36,55
Geçerli bir teste dayalı işe alınan çalışan oranı	4,26	29,67
Kurum içerisinde pozisyon doldurma oranı	34,90	61,46
Yeni gelen çalışanların 1 yıl içinde aldığı toplam eğitim saati	35,02	116,87
Deneyimli çalışanların aldığı toplam eğitim saati	13,40	72,00
Düzenli olarak performansı değerlendirilen çalışanların oranı	41,31	95,17
Ücret artışını performansına göre alan çalışan oranı	23,36	87,27
İnsan kaynakları bütçesinden dış kaynaklara ayrılan pay	13,46	26,54
Çalışan başına düşen İK çalışan sayısı	253,88	139,51
İnsan Kaynakları Çıktıları (Toplam 6 üzerinden)	Alt %10	Üst %10
Firma stratejisinin açık bir şekilde anlaşılma düzeyi	3,40	4,21
Tepe yönetimin vizyoner liderliğe sahip olma düzeyi	3,02	3,81
Firmanın katılımcı bir karar verme tarzına sahip olma düzeyi	3,02	3,81
İK profesyonellerinin yönetsel uzmanlar olarak görülme düzeyi	3,76	4,56
İK profesyonellerinin çalışanların sözcüsü olarak görülme düzeyi	3,69	4,40
İK profesyonellerinin değişim öncüsü olarak görülme düzeyi	3,31	4,12
İK profesyonellerinin iş ortağı olarak görülme düzeyi	3,19	4,30
İşletme Performansı	Alt %10	Üst %10
Çalışan Devir Oranı	34,09	20,87
Çalışan Başına Satış	158.101\$	617.576\$
Pazar Değeri / Defter Değeri	3,64	11,06

Kaynak: B.Becker, M.Huselid ve D.Ulrich, (2001), The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance, Boston: Harvard Business School Press, s.16-17.

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerinde etkili olduğu çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Yine Becker ve Huselid'in yaptıkları bir araştırma sonucuna göre işletmeye alınacak personelde seçici davranılmasının

işletme performansını olumlu şekilde etkilediği saptanmıştır (Becker ve Huselid, 1992). Eğitim ve geliştirme fonksiyonu üzerinde Barter'in yaptığı bir araştırma ise eğitim yatırımlarının işletmeler açısından yararlı sonuçlar doğurduğu ortaya konmuştur (Bartel, 1994). Benzer bir çalışmada Gerhart ve Milkovich, çalışanların motivasyonunun iş performansını ve sonuçta işletme performansını olumlu etkilediği üzerinde durmuş ve özellikle performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin çalışan motivasyonunu ve dolaylı olarak işletme performansını artırdığını belirtmişlerdir (Gerhart ve Milkovich, 1992).

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansı ile pozitif ilişkisini ortaya koyan çeşitli araştırmalara rağmen Becker, Huselid ve Ulrich, bir işletmenin insan kaynakları uygulamalarında daha iyiye doğru yol alması ile işletme sonuçları arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olmadığını ileri sürmektedir. Başka bir deyişle belli bir noktadan sonra insan kaynakları uygulamalarında sağlanacak iyileşmelerin işletme performansına katkısı eşdeğer düzeyde olmamaktadır (Becker vd., 1997). Düşünürler, araştırma sonuçlarını dikkate alarak işletmelerin performans farklarının özellikle, HPWS'ye sahip işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarının stratejik role sahip olmasını sağlamalarından kaynaklandığını belirtmektedir (Becker vd., 2001).

Tablo 3: Örnek HPWS Ölçümleri

İş performansına göre ortalama ücret artışı
Yedekleme oranı
Çalışan başına yetkinlik geliştirme maliyeti
Firma ücretlerinin rakiplerin ücretlerine oranı
Matriks takımların sayısı ve niteliği
Üretilen ve/veya uygulamaya konulan öneri sayısı
Ücreti performansa bağlı çalışanların oranı
Gelişim planına sahip çalışanların oranı
Riske edilen ücret toplamı oranı
Çalışan geribildirim sistemlerinin kalitesi
Performans değerlendirme puanlarının aralığı (dağılımı)
İş sınıflarına göre ücret artış aralıkları

Kaynak: B.Becker, M.Huselid ve D.Ulrich, (2001), The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance, Boston: Harvard Business School Press, s.64.

HPWS'nin HR Scorecard için önemi, HR Scorecard'da hangi ölçümlerin kullanılacağını belirlemede ortaya çıkmaktadır. Ölçümler belirlenirken amaç, genel anlamda her bir insan kaynakları uygulamasının performansını saptamaktır. (örneğin; işe alınanların kaçta kaç geçerli bir seçme metoduna göre işe alındı; ya da yeni bir çalışan yılda kaç saat eğitim alıyor?) (Tablo 3) (Becker vd., 2001).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

HPWS'nin bir işletmeyi diğerlerinden farklı ve başarılı kılan temel unsur olması her işletme için özgün olmasını gerektirmektedir. Aksi halde başkaları tarafından kolaylıkla kopyalanabilir (ya da bir başka işletmeden kopyalanmış) bir HPWS, işletme için bir rekabet avantajı yaratma özelliğine sahip olamayacak ve işletmenin başarısına anlamlı bir katkı sağlayamayacaktır (Becker vd., 1997).

3.2 İnsan Kaynakları Sistem Uyumu

İnsan kaynakları uygulamalarının nitelik yönünden iyi düzeyde olması, başka deyişle işletmenin HPWS'ye sahip olması, insan kaynaklarının işletme sonuçlarına etkide bulunabilmesi için tek başına yeterli olamamaktadır. Burada önemli olan insan kaynakları sisteminin işletmenin stratejisinin uygulanma süreci ile söz konusu uygulamaların uyumlu hale getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle HPWS'yi stratejik bir varlık haline getirebilmek için insan kaynakları sisteminin işletmenin ihtiyaçlarına çözüm üretebilecek şekilde uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları sisteminin uyumunun sağlanabilmesi için de işletmenin başarılı olmak adına ihtiyaç duyduğu insan kaynakları uygulamaları sonuçlarının (çalışan devir oranı gibi) doğru tespit edilip insan kaynakları sisteminin bu sonuçlara ulaşacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Becker vd., 2001).

3.3. İnsan Kaynakları Etkinliği

İnsan kaynaklarının etkinliğini ölçmek amacıyla uygulamada yaygın olarak kıyaslama çalışmaları ve çeşitli maliyet standartlarında faydalanılmaktadır. Düşünlere göre söz konusu ölçümler maliyet tasarrufu ile ilgili ölçümlerdir ve geleneksel ölçümler arasında yer alırlar. Bunların dikkate alınarak insan kaynakları ölçüm sisteminin oluşturulması, insan kaynaklarının stratejik özellik kazanmasına fayda sağlamamaktadır. Bunun temel nedeni ise söz konusu ölçümlerin işletmenin stratejisinin uygulanmasına anlamlı bir katkıda bulunmamasıdır (Becker vd., 2001).

Düşünürler etkinlik ölçümleri (Tablo 4) konusunda yapılması gerekenin söz konusu ölçümleri temel ve stratejik olarak ikiye ayırmak olduğunu belirtmektedir:

- i. Temel Etkinlik Ölçümleri: Bu ölçümler işletmenin stratejisini uygulamaya doğrudan faydası olmayan insan kaynakları harcamaları ile ilgilidir. Örneğin; ek olanakların toplam ücretler içerisindeki payı; çalışan başına düşen tazminat tutarı; insan kaynakları bilgi sistemine yapılan verilerin doğruluk yüzdesi gibi
- ii. Stratejik Etkinlik Ölçümleri: Bu ölçümler ise insan kaynakları uygulamaları sonuçlarını oluşturmak amacıyla oluşturulmuş insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek amacıyla yapılan değerlendirmelerdir. Örneğin; kişi başı işe alma maliyeti; kişi başı eğitim maliyeti; çalışan başına düşen insan kaynakları maliyeti gibi.

Stratejik etkinlik ölçümlerinin içerdiği maliyetler stratejik değer üretecek yatırımlar niteliğindeki temel etkinlik ölçümleri ise masraf niteliğindedir. Başka deyişle “kişi başı işe alma maliyeti” işe alma sürecinin kısalması ile ilgili bir ölçümdür ve işe alma sürecinin kısalması da süreklilik arz eden işlerde sonuçlara etki eden önemli bir unsurdur; bu nedenle de söz konusu maliyet bir masraf olarak görülememekte aksine bir yatırım harcaması olarak dikkate alınmaktadır.

Tablo 4: İnsan Kaynakları Etkinlik Ölçümlerine Örnekler

İş kategorilerine göre devamsızlık oranı
İş kazası maliyetleri
Ortalama kıdem
Ortalama çatışma çözümleme süresi
Uygulamaların mevzuata uygunluğu
Yılda eğitime ayrılan gün sayısı
Kişi başı eğitim maliyeti
Satışların yüzdesi olarak İK bütçesi
Çalışan başına İK maliyeti
İK maliyeti / toplam maliyet
Açık pozisyon kapatma süresi
Çalışanların ücretlendirme maliyetleri
Eğitime katılan çalışanların oranı
İş kategorilerine göre devir oranı
Devir oranı maliyetleri

Kaynak: B.Becker, M.Huselid ve D.Ulrich, (2001), The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance, Boston: Harvard Business School Press, s.66.

3.4 İnsan Kaynakları Sonuçları

İnsan kaynakları sonuçları, işletme stratejisinin uygulamasına hizmet eden insan kaynakları yapısına ait çıktıları ifade etmektedir. Düşünürler insan kaynakları sonuçlarının iki çeşit olduğunu belirtmektedir (Becker vd., 2001):

- i. Performans Öncüleri: Performans öncüleri, insanlarla ilişkili yetenekleri ya da varlıkları ifade eder. Örneğin; çalışan verimliliği; çalışan memnuniyeti, ürünü zamanında teslim etme vb.. Her işletmenin kendine özgü performans öncüleri olabilmektedir.
- ii. İnsan Kaynakları Kolaylaştırıcıları: Kolaylaştırıcılar, performans öncülerini teşvik eden unsurlardır; başka deyişle onların ortaya çıkmasını kolaylaştırırlar. Örneğin; işletmenin ödüllendirme sisteminde yapılacak

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

bir değişiklik “ürünün zamanında teslim edilmesi” performans öncüsünün ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Benzer şekilde “verimlilik” performans öncüsü için “beceri geliştirme” bir kolaylaştırıcı olarak görev görebilir.

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

Becker vd. insan kaynakları sonuçlarının işletme performansı ile ilişkisini doğrudan performansa etki eden bir ilişki şeklinde değil insan kaynakları ve insan kaynakları dışı işletme sonuçları arasındaki nedensellik şeklinde ifade etmektedir. Örneğin; çalışan devri oranının düşük olması ile Ar-Ge departmanındaki iş yapma süresinin kısalması arasında ilişki olduğunun saptanması dolaylı yoldan işletme performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasında nedensellik ilişkisi olduğunu ortaya koyacaktır. Bu örnekte işletme performansına doğrudan etki eden Ar-ge departmanının iş yapma süresinin kısalmasıdır; ancak buna da insan kaynakları uygulamaları -devir oranının düşmesini sağlayarak- etki etmektedir (Becker vd., 2001).

4. HR SCORECARD UYGULAMA SÜRECİ

HR Scorecard uygulamasına geçmeden önce, uygulamanın başarılı olması için insan kaynakları bölümü tarafından aşağıdaki hususlar değerlendirmeye alınmalıdır (“Getting the Scorecard Right At First Union”, 2001):

- i. Scorecard uygulamasının amacının ve kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ne olduğunun açık bir şekilde ortaya konması ve bölüm çalışanlarınca benimsenmesi
- ii. Scorecard’ın strateji ile bağlantısının kurulması için stratejinin açık bir şekilde tanımlanmış olması
- iii. Bütünü görebilmek ve değerlendirebilmek için yeterli veriye ulaşılabilmesi
- iv. İşletmenin tüm çalışanlarının performansını ölçümlemeye başlamadan önce bölüm olarak kendi performansını ölçümlemede uzmanlık kazanması

Becker, Huselid ve Ulrich, HR Scorecard’ı oluşturmak için 7 aşamalı bir model önermektedir (Becker vd., 2001). Belirtilen aşamaların tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi hayata geçirilmesi en az 6 ay alabilmektedir (“Getting the Scorecard Right At First Union”, 2001).

- i. İşletme Stratejisinin Açık Bir Şekilde Tanımlanması: Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için öncelikle, işletmenin stratejik ihtiyaçlarını doğru bir biçimde belirlemesi gerekmektedir. Öte yandan işletmenin başarılı olması için kritik öneme sahip ihtiyaçların belirlenmesi kadar, insan kaynakları yönetiminin bu ihtiyaçların karşılanmasında nasıl etkili bir rol üstlenebileceği de üzerinde durulması gereken bir başka konudur (Schuler, 1992). Bu nedenle insan kaynakları yöneticisinin stratejinin neyi içerdiğine odaklanmanın yanısıra stratejinin nasıl uygulanacağı üzerine odaklanması gerekmektedir. Aksi halde stratejik hedefler son derece genel (örneğin; “operasyonel etkinliğin maksimize edilmesi”; “üretkenliğin artırılması” gibi) kalacaktır ve bu durum çalışanların söz konusu hedeflere ulaşmak için nasıl bir aksiyon alacakları konusunda belirsizlik yaratacaktır. Bu nedenle işletme stratejisini açık bir şekilde tanımlayabilmek için insan kaynakları yöneticisinin stratejinin nasıl uygulanacağı üzerinde düşünmesi gerekir (Becker vd., 2001).
- ii. İnsan Kaynaklarının İşletme İçin Stratejik Bir Varlık Olduğunun Ortaya Konması: Strateji açık bir şekilde belirlendikten sonra insan kaynakları profesyonellerinin yapması gereken insan kaynaklarının “neden” ve “nasıl” bu stratejiyi destekleyeceğini işletmeye özel durumlardan yararlanarak ortaya koymaktır. Becker vd. insan kaynakları profesyonellerine bu amaçla bu alanda yapılmış çeşitli araştırma sonuçlarından faydalanmalarını önermektedir (Tablo 2). Söz konusu araştırmalar işletmelerin insan kaynakları yönetiminin kalitesinin işletmelerin finansal performansını üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Başka deyişle insan kaynakları yönetimi ne kadar iyi ise kapsam olarak insan kaynakları dışında olan unsurlar da o kadar iyi olmaktadır.
- iii. Strateji Haritası Oluşturmak: Strateji haritası hangi organizasyonel süreçlerin işletmeyi başarıya götürdüğü konusunda çeşitli hipotezler ya da varsayımlardan oluşmaktadır. Bu hipotezler performansa yol açan unsurlarda hedeflere ulaşıldığında ve bunların etkilerinin firma performansına etkisi gözlemlendiğinde geçerlilik kazanacaktır.
- iv. Strateji Haritasında İnsan Kaynakları Sonuçlarını Belirlemek: Bu aşamada yapılması gereken, hangi insan kaynakları sonuçlarının strateji haritasında yer alan ve işletme performansına etki eden unsurları desteklemekte olduğu üzerinde düşünmektir. Bu amaçla yetkinlikler, ödüllendirme ve iş organizasyonu gibi stratejik davranışlar üzerine odaklanılması gerekmektedir. Örneğin; işletmenin çalışan devir oranının düşük olmasının (=insan kaynakları sonucu) Ar-Ge departmanının iş yapma süresini (=işletme performansına etki eden unsur) azalttığına karar verilebilir. Bu örnekte çalışanın kalıcılığı önemli bir insan

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

kaynakları kolaylaştırıcısıdır. İnsan kaynakları yöneticisinin bu ilişkinin farkına varması, Ar-Ge çalışanlarının uzun süreli kıdeme sahip olması için politikalar (piyasa ortalamasının üzerinde maaş ya da ikramiye verilmesi gibi) üretmesine yol açacaktır (Becker vd., 2001).

- v. İnsan kaynakları uygulamaları birbirleri ile etkileşim içerisinde olan uygulamalardır. Başka deyişle bir insan kaynakları uygulamasının çalışan üzerinde yarattığı etki bir diğer insan kaynakları uygulaması ile pekişebilmektedir (Dyer & Reeves, 1995). Bu doğrultuda strateji haritasında insan kaynakları uygulamalarının işletme sonuçları üzerindeki etkisini düşünürken tek bir insan kaynakları uygulamasına odaklanmak yerine birden fazla uygulamayı dikkate almak daha doğru bir yaklaşım olacaktır.
- vi. İnsan Kaynakları Sistemini İnsan Kaynakları Sonuçlarına Uyumlu Hale Getirmek: Bu aşamada insan kaynakları yöneticisinin, bir önceki aşamada belirlediği insan kaynakları sonuçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarını nasıl yapılandıracağı (ödüllendirme sistemi, yetkinlikler vd.) üzerinde düşünmesi gerekmektedir.
- vii. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçüm Sistemini Tasarlamak: Bu aşamada insan kaynakları ölçüm sisteminin tasarlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları-performans ilişkisini tam olarak ölçebilmek için (1) doğru insan kaynakları performans öncülleri ve kolaylaştırıcıları seçmek (2) doğru ölçümleri saptamak gerekmektedir.

Bunun yanı sıra HR Scorecard'da kullanılacak ölçümler belirlenirken aşağıdaki kriterler dikkate alınmalıdır ("Getting the Scorecard Right At First Union", 2001):

- o İşletmenin stratejik önceliklerine uygun mu?
 - o İşletmenin Balanced Scorecard'ı ile uyumlu mu?
 - o Ölçüm için gerekli verilerin elde edilmesi zor mu?
 - o Ölçümler insan kaynakları çalışanına mümkün olduğunca fazla yeni bakış açıları kazandıracak içerikte mi?
- vii. Ölçmeye Dayalı Yönetim Sistemini Uygulamak: Bu aşamada insan kaynakları sonuçlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Böylelikle söz konusu insan kaynakları sonuçlarının stratejik öneme sahip olup olmadıkları kontrol edilmiş olacak ve artık stratejik role sahip olmadığı düşünülen insan kaynakları kolaylaştırıcısı ve insan kaynakları performans öncülleri yenileri ile değiştirilebilecektir.

SONUÇ

Günümüzde, işletmelerin uzun vadeli planlarına dönük stratejilerini eyleme dönüştürme aracı olarak kullanılmakta olan Balanced Scorecard uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır. Öte yandan insan kaynakları yöneticileri, bulundukları

işletmede Balanced Scorecard uygulanmasa dahi, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin genel anlamda performansına ve işletmedeki diğer departmanların başarısına katkısını ortaya koyabilmek amacıyla söz konusu yaklaşımın insan kaynaklarına uyarlanması daha fazla ilgi duymaktadır. İnsan kaynakları yöneticisinin geleneksel rolünden kurtulup tepe yönetimin stratejik ortağı olma gayreti içerisinde olmasının doğal bir sonucu olan bu ilgi, söz konusu alanda yapılan çalışmaların artmasına yol açmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisinin tepe yönetimin stratejik ortağı olabilmesi için, herşeyden önce tepe yönetime ve hat yöneticilerine çalışanlarla ilgili sonuçları rakamsal olarak ifade edebilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde hat yöneticileri çalışanlarını daha etkin yönetebilecek ve işletme stratejilerini gerçekleştirerek yüksek performans sergileyebilecektir (Mayo, 2004). Bu nedenle günümüz insan kaynakları yöneticileri ölçme ve değerlendirme alanında daha yetkin olmak istemektedir.

Bu bağlamda, Becker, Huselid ve Ulrich'in ortaya koyduğu HR Scorecard çalışması insan kaynakları yöneticileri için iyi bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Balanced Scorecard'ın bir alt sistemi olarak görülebilecek HR Scorecard uygulaması insan kaynaklarının stratejik bir varlık olarak yönetilmesini ve insan kaynaklarının işletmenin finansal sonuçlarına katkısını ortaya koymayı amaçlayan kapsamlı bir model içermektedir. Düşünürlerin ortaya koyduğu HR Scorecard modeli, bütünüyle insan kaynakları uygulamalarının ölçümüne dayanması özelliği ile, insan kaynakları yöneticisine insan kaynaklarının stratejik bir varlık olarak yönetilmesini sağlayacak güçlü bir yönetim aracı sunmaktadır.

Öte yandan HR Scorecard'ın beklenen faydayı sağlayabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin HR Scorecard'ı bir yönetim anlayışı olarak benimsemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Elbette ki bir işletmede HR Scorecard'ın hayata geçirilebilmesi için öncelikle tepe yönetimin işletme için bir strateji belirlemiş olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, henüz stratejik yönetimin gereklerini yerine getirmeyen bir işletme -ve söz konusu işletmenin insan kaynakları yöneticisi için- HR Scorecard uygulanabilmesi mümkün görülmemektedir.

KAYNAKÇA

- Ampuero, M. (2002). Why does the Balanced Scorecard Matter? Konferans Notu. İstanbul: 7. İnsan Kaynakları Konferansı.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity Gains From The Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*. Vol: 33: 411-425.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1992). Direct Estimates of SD y and The Implications for Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol:77/22: 7-12.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. (1999). "Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms," *Human Resource Management Journal*. Vol: 38/4: 287-302.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması

- Becker, B.E., Huselid, M. ve Ulrich D. (2001). The HR Scorecard, Linking People, Strategy and Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, B.E., Huselid, M., Pickus, P. ve Spratt, M. (1997). HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. Human Resources Management Journal. Vol31/1: 39-47.
- Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present And Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. Human Resource Management Journal. Vol: 38/4: 337-352
- Dyers, Lee ve Reeves, T. (1995). Human resources strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. The International Journal of Human Resource Management. Vol: 6/3: 656-670.
- Elswick, J. (2001). Scorecard broadens HR's strategic reach. Employee Benefit News. Vol 15/4: 1513-1517.
- Gerhart, B. ve Milkovich, J.L. (1992). Employee Compensation: Research and Practise. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol.3: 483-486.
- Getting the Scorecard Right At First Union. (2001). Best Practice Measurement Strategies. Vol 1/3: 10-16.
- Huselid, M.A. ve J.E.Barnes. (2002, October). Human Capital Measurement Systems as a Source of Competitive Advantage. Working Paper.
- Kaplan, R.S. ve D.P.Norton. (1999). Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Mayo, Andrew (2004). Making metrics relevant. Strategic HR Review. Volume 4 Issue 1 November/December 2004: 7.
- Milkovich, G.T. ve J.W. Boudreau. (1996). Human Resource Management. 8th Edition, US: McGraw-Hill.
- Nelson, P. (2002, 05 March). Is the Balanced Scorecard HR's Ticket to the Board?. Personnel Today. İndirilme Tarihi: 12 Ocak 2003. WWW:Web: http://www.personneltoday.com/pt_archive/arch_details.asp?ID=11507&Source=1
- Örnek, A.Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilir Yeni Bir Araç. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2/3.
- Schuler, Randall S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People With The Strategic Needs of The Business. Organizational Dynamics, 21/1: 18-32.
- Solomon, C.M.. (2000). Putting HR on the Scorecard. Workforce. Vol: 79/3: 94-98.