



Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of Marmara Social Research

Sayı 5, Haziran 2014

KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİ

ve

YÜKSEK PERFORMANSLI ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Dr. Emine CİHANGİR¹

ÖZET

Küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabet ortamı, kurumların geleceğe dönük stratejiler geliştirmesi ve çalışanlarını bu stratejilere ve hedeflere odaklayabilmesi önemlidir. Kurumsal performans, kurumların belli bir dönem sonunda, amaçlarını ulaşma ve hedeflerini gerçekleştirme başarısını tanımlayan bir göstergedir ve paydaşların beklentilerini karşılama düzeyini belirler. Kurumsal Performans Yönetimi, kurum performansının izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan süreçlerin, yöntemlerin, performans ölçütlerinin ve teknolojik sistemlerin bir birleşimidir.

Bu çalışmada, Kurumsal Performans Yönetimi olarak ortaya konulan yönetim anlayışı irdelenerek yüksek performans gösteren organizasyonların karakteristik özelliklerinin neler olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Performans Yönetimi, Yönetim, Performans, Yüksek Performanslı Organizasyon Özellikleri.

Jel Kodu: M1, M120, M190

CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

AND THE CHARACTERISTICS OF A HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION

ABSTRACT

It is very important for the corporations to be able to develop strategies oriented to the future and to direct their employees towards these strategies and goals in accordance with the requirements of the intense competition environment that the globalization created. The performance of a corporation is an indicator that displays the achievement of its goals or the succession of its task at the end of a certain period and it also determines the level of satisfaction of the shareholders' expectation. Corporate Performance Management (CPM) can be defined as the systematic process which is conducted individually and organizationally to improve the performance.

In this research, the points that are needed to be taken into consideration in the corporations' high-performance actions are analyzed by explicating the management concept that is displayed as CPM and the corporations' characteristics are emphasized.

Keywords: Corporate Performance Management, Management, Performance, Characteristics of a High Performance Organization.

Jel Code: M1, M120, M190

¹ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu ecihangir@marmara.edu.tr

GİRİŐ

Günümüzde, küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabet ortamı işletmelerin yüksek performansa dayalı çalışmalar yürütmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin yüksek performanslı olmaları, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet gücünün artmasına baz oluşturması anlamında işletmeler için yaşamsal değer taşımaktadır.

Kurumsal Performans Yönetiminin ilk adımı olarak “performans” kavramının tanımlanması gerekmektedir. Performans genel anlamda; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir kurumun performansı da belirli bir dönem sonunda, o kurumun amacını gerçekleştirme ya da görevini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir. Bu anlamda, belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulan işletmelerin yönetim anlayışının yüksek performansa odaklanması kuruma yüksek katma değer sağlayacaktır.

Kurumsal Performans Yönetimi ise bireysel ve organizasyonel olarak performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik süreç olarak tanımlanabilir. Performansın olumlu yönde geliştirilebilmesi için tüm organizasyon içinde yürütülen çalışmaların işletmenin stratejilerine, hedeflerine, standartlarına ve yeteneklerine uygun olarak yönetilmesi gereklidir. Kurumsal Performans Yönetimi, kurum performansının izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan süreçlerin, yöntemlerin, performans ölçütlerinin ve teknolojik sistemlerin bir birleşimidir.

Bu çalışmada, “Kurumsal Performans Yönetimi” olarak ortaya konulan yönetim anlayışının irdelenerek ve yüksek performans gösteren organizasyonların karakteristik özelliklerinin neler olduğu üzerinde durulmuştur.

I. Performans Kavramı

Performans, belirli bir amacın, görevinveya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Bir organizasyon veya faaliyet birimi açısından program veya faaliyet yapısının kilit öğeleri, kullanılan kaynaklar, süreçler, çıktılar ve gerçekleştirilen sonuçlardır. (Kayave Aral 2000: 5) Performans kavramı gerçekleştirilenler, sonuçlar, çıktılar ile eş anlamlıdır ve görev, davranış, sorumluluk, yetenek ya da işle ilişkili etkinlik kavramları ile karıştırılmamalıdır. (Gilley ve Maycunich 2000:197)

Genel anlamı ile performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı ise belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. Bu durumda performans, işletme

amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Performansın belirlenebilmesi gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesini gerektirir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun nesnel olarak açıklanmasında kullanılan ölçüdür. Değerlerin her biri performans ölçütüdür. (Akal 2000: 1)

İşletmelerin misyon ve stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, işletmenin stratejilerine uygun şekilde tanımlanmasıdır. Performans, hedeflere ulaşmada çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, müşteri memnuniyeti esneklik, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karşılıklı ve karmaşık ilişkiler bütünü olarak da tanımlanmaktadır. (Ağcave Tuncer 2006:176).

II. Kurumsal Performans Kavramı

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur. İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi şekilde gerçekleştirmek ve yüksek düzeyde başarı sağlamaktır. En iyi olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. İşletmelerin varlığı ve sürekliliği de yönetimin performans anlayışının geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır. (Akal 2000: 5)

Bir kurum için tatmin edici olacağı düşünülen kurum performans düzeyi zaman içinde değişebilir. Kurumun gösterdiği başarı, tatmin edici başarı düzeyini yukarı doğru değiştirebilir, çünkü yöneticiler ve paydaşlar performanstaki artış işığında beklentileri yukarı ıkartabilirler. Bunun yanı sıra, performanstaki azalış durumunda beklentilerini aşağı çekebilirler.(Donaldson 1999: 38-39)

Bir kurumun performansı, belli bir dönem sonunda, o kurumun amacını gerçekleştirme ya da görevini yerine getirme başarısını tanımlayan bir göstergedir.(Aydın ve Demir 2007: 5). Kurumsal performans, kurumun organizasyon yapısının yanında stratejileri, insan kaynakları, üretim, pazarlama, destek ve tedarik gibi bir çok diğer değişkenden etkilenir. (Donaldson 1999: s.35)Bir kurumun performansı paydaşlarının beklentilerini karşılama düzeyini belirler. (Rummler ve Brache 1995: 79)

III. Kurumsal Performans Yönetimi

Küreselleşmenin yarattığı yoğun rekabet ortamının gereksinimleri doğrultusunda işletmelerin geleceğe dönük yaratıcı stratejiler geliştirebilmesi ve çalışanların bu stratejilere ve hedeflere odaklanmalarını sağlayabilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurum stratejilerinin oluşturulması ve daha önemlisi etkinlikle uygulanması gerçekleştirildiğinde kurumlar sürdürülebilir kârlı büyümeyi sağlayabilmektedirler.

Bu nedenle günümüzde pek çok kuruluş ağırlaşan rekabet şartları altında kurumsal performansı arttırmak için çalışmalar yapmaktadırlar. Çalışanların performansını buna bağılı olarak süreçlerin verimliliğini yükseltecek uygulamalara yönelmektedirler. Bu anlamda yöneticiler ve kuruluşlar üzerinde farklılık yaratabilecek sihirli değnek, etkin bir şekilde uygulanan Kurumsal Performans Yönetimi'dir.(KalDer 2006:12-13)

Kurumsal performans yönetimi, kuruluşa özgün strateji ve planların oluşturulmasından iş sonuçlarına dönüşmesine kadar tüm süreçleri kapsayan ve bunları teknolojik bir alt yapı ile ilişkilendiren bir performans şemsiyesi olarak kabul edilebilir. (KalDer 2006:11)

İşletmelerin, kurumsal performanslarını izlemek üzere kullandıkları yöntemler geçmişten günümüze çeşitli evrelerden geçmiştir. Kurumsal Performans Yönetimi (CPM) yaklaşımına ulaşılan tarihsel süreçte ise performans yönetim yaklaşımlarıyla ilgili gelişmeler şu şekilde sıralanmaktadır.(Coveney2009: 4-7);

1970'lerde kuruluşların bu amaca yönelik olarak kullandıkları ilk sistemler "Karar-Destek Sistemleri" olarak adlandırılmıştır. Bu sistemlerde, finansman ve operasyonel bölümler, "main-frame"(anamakina/server) bazlı çok boyutlu teknolojiler kullanılarak, dağıtım kanalları, ürünler ve müşterilerle ilgili farklı raporlamalar hazırlanabilmiş ve özellikle pazarla ilgili belirlemeler yapılabilmektedir.

1980'lerde geliştirilen Yönetim Bilgi Sistemleri ise CEO ve üst yönetim takımlarının, bilgi işlemcilerden destek almadan, grafik arabirimler yardımıyla kuruluşun güçlü ve gelişmeye açık alanlarını analiz edebilmelerini ve bilgi sahibi olmalarını sağlamıştır.

1990'lara gelindiğinde ise geliştirilen Business Intelligence (BI) Sistemleri kurumların planlama, raporlama ve analiz süreçlerinin hızlanmasını sağlamıştır. Bu dönemde Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) gibi özel yazılımlar yaygın olarak kullanılmış ve çalışmaların etkinliğini arttırmıştır. Bu tür teknolojik gelişmeler kuruluşların daha fazla bilgiye daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamasına rağmen, bilgi sistemleri-kuruluş plan ve strateji oluşturma ile bunları uygulama, hayata geçirme ve karar verme süreçleriyle

ilişkilendirilerek organizasyonel etkinliğin ve başarının arttırılmasını sağlayacak bir düzeye ulaşamamıştır.

Bu gereksinimlerin yeterli düzeyde karşılanamaması nedeniyle 1990'ların başında Nolan Norton Institute'un araştırma kolunun, "geleceğin organizasyonunda performans ölçümü" isimli bir çokuluslu araştırmaya sponsor olmasıyla geliştirilmeye başlanmıştır. Çalışmayı Renaissance SolutionsIncorporated'in Başkanı David Norton ve Harvard Business School profesörlerinden Robert Kaplan yürütmüştür. Çalışma sonucunda, uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren bir yönetim sistemi olarak tanımlanan Kurumsal Karne (BSC) geliştirilmiştir.(Gürol 2004: 25-26)Böylece performans ölçümü için, yalnızca maliyet ve kâr ile ilgili sonuçlar ile yetinilmeyerek bunun yanı sıra finansal olmayan bilgilerinde değerlendirilmesini kapsayan çok boyutlu bir model ortaya konmuştur. (Brignallve Modell 2000: 281) BSC bir bütün olarak işletmenin performans takibinde kullanılan bir model olarak tasarlanmıştır.

2001 yılında ilk olarak Gartner Group'un (<http://www.gartner.com>) yeni bir yönetim kavramı olarak ortaya koyduğu Kurumsal Performans Yönetimi (CPM-Corporate Performance Mangement) ise kurum performansının izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan süreçlerin, yöntemlerin, performans ölçütlerinin ve teknolojik sistemlerin bir birleşimidir (Carr 2003: 70; Scheer ve Diğerleri 2006: 6). Kurumsal Performans Yönetimi; stratejik planlama, kurumsal karne, bütçeleme ve tahmin, konsolidasyon ve iş zekası yaklaşımlarını içerir (Burns 2006: 18).

Kurumsal Performans Yönetimi, yalnızca yazılıma dayalı olan bir yaklaşım değildir. Kurumsal Performans Yönetimi, bir işletmenin iş performansını izleme ve yönetmede kullanılan metodolojileri, metrikleri ve sistemleri ortaya koymak için kullanılır.

Günümüzde bir çok işletme, Kurumsal Performans Yönetimi'nin elemanlarını kullanmalarına rağmen birkaçı önceden bunu bütün işletme düzeylerinde bütünleşik ve tutarlı bir tarzla ele alarak uygulamıştı. Fakat işletmeler, stratejik düzeyden operasyonel düzeye yönetim süreçlerini bütünleştirebilirler. İşletmeler bunu gerçekleştiremediklerinde, stratejilerini daha başarılı olarak uygulayamayacakları gibi iş çevresindeki değişimlere de daha hızlı tepki gösteremeyebilirler. Yine işletmeler, süreçlerini bütünleştirdiklerinde, operasyonel etkinlik ve maliyetleri önemli ölçüde azaltma konusunda bir kuantum sıçraması yapabilirler. Böyle olunca da bu Őekildeki yeni sistem ve yönetim süreçlerinde gelecek yıllarda yapacakları yatırımları da katlayacaklardır(Yılmaz2007: 33).

Kurumsal Performans Yönetimi (CPM) çerçevesinde söz edilen yöntemler arasında

Dengelenmiş Hedefler Sistemi BSC (Kurumsal Denge), EVA (Ekonomik Katma Değer), AC (Etkinlik Bazlı Maliyet Sistemi) sayılabilir.

Kurumsal Performans Yönetimi, kurum performans ile ilgili tüm ölçme kriterlerini, süreçleri, metod ve sistemleri (Kaynak Planlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Etkinlik Bazlı Maliyet Yönetimi vb.) ile teknolojiyi kapsayan, kurum stratejilerinin uygulanması ve izlenmesi için, bunları birbirleriyle ilişkilendiren ve bütünleşmesini sağlayan bir görev üstlenir. Bu bütünselliğin sağlanamaması durumunda başarısızlıkların ortaya çıkması kaçınılmazdır. (Carr 2003: 70)

Kurumsal Performans Yönetiminin etkin ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için; öncelikle kurumun “Kurumsal Performans Yönetimini” hangi amaç için ve ne şekilde uygulayacağını açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu beklentilerle ilgili olarak üst düzey yöneticilerle alt kademelerde görev alan yönetici ve çalışanların beklentileri arasında da bir paralellik ve dil birliği sağlanması büyük önem taşır. Daha sonra, kurumun ortak değerleri neler, amacı nedir, kurum ne yöne gitmek ve bu yönde hangi sonuçlara ulaşmak istiyor? Stratejileri, stratejik öncelikleri nelerdir? Sorularının yanıtlarını netleştirilerek kurumsal altyapısının oluşturulması gerekir. Yani önce stratejik planlama çalışmalarının yapılması, daha sonra yıllık iş planları çerçevesinde kritik başarı alanları, yıllık hedefleri ve operasyonel süreçlerin belirlenmesi, tüm süreçlerin birbirleriyle entegre edilmesi, bunların ölçüm kriterlerinin ortaya çıkarılması ve izlenmesi öncelik taşır.

Kurumsal Performans Yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kuruluşların iyi bir planlama yapmaları ve stratejileri doğrultusunda doğru performans ölçütlerini belirlemeleri büyük önem taşır. Bunun için kurumun stratejileri, bütçeleri, raporları ve öngörülerini dikkate alınarak yapılan belirlenen kriterlerin ölçümlenmesi halinde kurumsal performansa bir değer katıp katmadığı sorgulanmalıdır.

IV. Yüksek Kurumsal Performanslı Organizasyonların Karakteristikleri

Yüksek kurumsal performanslı organizasyonlar, ortak kültürün, insanların ve yönetim sistemlerinin ayırt edici karakterlerini kapsayan profillerden ayıran hatasız bir profile sahiptirler(Osborne ve Cowen 2002: 227).

Yüksek kurumsal performans gösteren organizasyonların etkili ve verimli çalıştıkları, müşterilerin istediğı ürün ve hizmetleri daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyet ve sürede ulaştıkları görülür. Müşterileri ve ortakları için beklentileri aşacak şekilde değer yaratabilirler. Yapılan yatırımların geri dönüşü daha kısa sürede ve daha yüksek oranlarda gerçekleşir.

Çalışanlarına, yöneticilerine ve müşterilerine ilgi çekici avantajlar yaratırlar. Tüm çalışanlar organizasyonun misyonunun ne olduğunu ve bu misyona ulaşmak için nasıl katkıda bulunacaklarını bilirler. Motive eden ve yetkilendiren etkili iş ilişkileri kurulmuştur (Barutçugil 2002: 25-30).

Yüksek kurumsal performanslı organizasyonlar, kendilerini farklılaştıran bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenmektedir:

1. İşin Niteliğinin Açık ve Net Olması

Eğer çalışanlar, bir kuruluşun performansının ne anlam taşıdığı ile ilgili açık olarak bir düşünceye sahip olurlarsa, performansın hedeflenen seviyelerde gerçekteşmesi büyük olasılıkla sağlanır.

Performans üzerine ciddi şekilde odaklanan şirketler bunu, her iş için açık bir tanım getirerek, farklı fonksiyon ve seviyelerde tutarlılık sağlayarak yaparlar. Şirketin, işi ve performansa ilişkin hedeflerinin açık olarak tanımlanmış olması çalışanların başarılarını ve dolayısıyla iş tatminlerini arttırır. Bu şirketler bu yetenekleri ile diğer şirketlerden de ayrılırlar.(Katzenbach 2000:203)

Yüksek performansın başarılması, bireysel ya da takım üyesi/lider olarak çalışanların, organizasyonun misyonuna ulaşmasında oynayacakları rol ve katkının ne olacağını açıkça anlamış olmalarına bağlıdır.Açıkça belirtilmiş faaliyetler, sonuçlar, hedef ölçüleri ve veri kaynaklarına sahip olmak başarı için gereklidir.(Wade ve Recardo 2001: 162)

Yüksek performans gösteren işletmelerde, çalışanlar, organizasyon için neyin önemli olduğunu, neden orada olduklarını ve performansa nasıl katkıda bulunabileceklerini bilirler. Çalışanlar, organizasyonun her biriminin hedeflerini, ne tür bir iş içinde olduğunu, bu birimin müşterilerinin istek "ve" amaçlarının neler olduğunu bilirler. Karşılıklı güven ve anlayış içinde organizasyonel performansın geliştirilmesi için dayanışma ve ortak sahiplenme duygusuyla hareket ederler. Her spesifik görevlendirme, işin bütünü göz önünde bulundurularak yerine getirilir. Bu nedenle bu organizasyonlarda müşteriler ve hissedarlar da organizasyonun işi hakkında açık ve doğru bilgiye sahiptir.(Barutçugil 2002: 25)

Yüksek performans gösteren organizasyonlar, performans yönetim sistemlerini geliştirirken ve yürütürken, paydaşların performans ihtiyaç ve beklentilerini, örgütsel dizaynı, insan kaynakları planlamasını ve iş analizini tanımlamakla sorumludurlar.(Gilley ve Maycunich 2000:197)

2. Yeteneklerin Değerlendirilmesi

Yüksek performanslı organizasyonlarda işlerin yürütülebilmesi için insan, teknoloji ve diğer kaynaklar anlamında gerekli yeteneklerin neler olduğunun belirlenmesi doğru yapılıdır. Kaynaklar, performans amaçlarıyla uyum içindedir ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik olarak düzenlenerek, etkin biçimde kullanılır. Organizasyonun her birimi, stratejik iş amaçlarını desteklemek ve müşteri beklentileriyle tutarlılığı sağlamak için gereken insan ve teknoloji gibi kaynakların belirlenmesi sürecine katılmaktadır. Organizasyonun liderleri, mevcut yetenekleri belirlemek için bilinen yetkinlik modellerini kullanırlar. (Barutçugil 2002:27) Yetenek, yetkinlik ile kararlılığı bir araya getirirler (Ulrich 2002: 24) Bu organizasyonlar, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekler ve çalışanın “yeteneklerini” en iyi şekilde kullanılabilmesine olanak yaratırlar. (Mckinley 2002: 13)

3. Amaçların Belirlenmesi

Organizasyon, yüksek ancak ulaşılabilir ve ölçülebilir performans amaçları belirler. Bugün etkili olmayı ve gelecekte de bugünden daha iyi olmayı amaçlar. (Barutçugil 2002 : 27) Etkili bir performans geliştirme inisiyatifi her zaman örgütsel ihtiyaçlarla başlar. Temel olarak performans geliştirmenin amacı organizasyonun başarısını arttırmak içindir. (Gilley ve Maycunich 2000: 200)

Çalışanların ve organizasyonun amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesine ve sonuç alınmasına büyük önem verilir. Çalışanlarından kendi uzmanlık alanları, örgütsel psikoloji, liderlik, bilgi teknolojisi ve yetişkin eğitimi gibi çeşitli disiplinlerle ilgili olarak kişisel gelişimi ve ustalaşmayı beklemekte ve bunu desteklemektedir. (Barutçugil 2002 : 27)

4. Stratejik Kaynakların Uyumluluğu

İşletme stratejisi önemli performans boyutudur (Wade ve Recardo 2001: 2)ve bir kurumun stratejisi, kurumun misyon ve hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini belirten kapsamlı bir plân oluşturur.(Wheelen ve Hunger 2008: 14)İşletme stratejisi, şirkete beklentiler karşısında başarısını ölçme olanağı da sağlar(O'Regan ve Ghobadian 2002: 664) İşletme uzmanları, işletme ekonomistleri ve işletme psikologlarının tümü bir kurumun mükemmelleşmesi için yönetimin bir işletme stratejisi belirlemesi gerektiğini kabul eder (Wade ve Recardo 2001: 1) ve genel olarak bir çok strateji birkaç yıllık bir dönem içinde uygulanır. Bu süre içinde çevre şartlarında oluşabilecek değişiklikler gözden geçirilir ve acil durum planlarının oluşturulması işletmeyi olumsuz etkileyebilecek plansız olayların etkilerine karşı korur. (Wade ve Recardo 2001: 49)

Strateji oluşturma ya da planlama; firmanın misyon, vizyon ve uzun dđnemli hedeflerinin geliştirilmesini veya gđzden geçirilmesini, firmanın gđl ve zayıf yđnleri ile fırsat ve tehditleri belirlemek için iç ve dış değerlendirmelerin yapılmasını, seçim ۆltlerini belirleme ve rakiplerine karşı işletmeyi en iyistratejik konumlanma ile donatacak stratejileri seçmeyi gerektirir(Friday ve Friday 2002: 11) Stratejik yđnetim sürecinin başlangıç noktası misyon geliştirmektir. Bunu firmanın durum analizi ve strateji oluşumu izler(Olson ve Slater 2002: 11)

Organizasyonlarda, performans yđnetiminin işletme stratejisine bağlanması ise ۆrgt stratejisinin desteklenmesinde daha açık çalışma hedefleri ve amaçları geliştirmeyi, tüm seviyelerdeki çalışanların tümünün düşüncelerinden yararlanmayı içerir. (Gilley ve Maycunich 2000: 207) Açık bir stratejinin rehberliği olmadan, kaynaklarımızı uygun bir Şekilde tahsis ettiğimize, ۆnemli işletme işlemlerimizi yđnettięimize, doğru iş performansını ۆdllendirdięimize emin olamayız. (Rummler ve Brache 1995:79-81)

Yüksek performans gđsteren organizasyonlarda doğal olarak sağlam stratejiler belirlemiş oldukları gđrlr (Osborne ve Cowen 2002: 229). Bu organizasyonlarda tüm kaynaklar; insanlar, teknoloji, makine-donanım, malzemeler, tesisler ve bilgi de dahil olmak üzere etkin biçimde kullanılmaktadır. Kaynaklar performans amaçları ile uyum içindedir ve bu amaçlar doğrultusunda stratejik olarak düzenlenirler. Organizasyonun tüm birimlerindeki liderler, kaynakların yđnetiminde bütünleşik sistem yaklaşımını benimser ve bunu uygularlar. Ayrıca, süreçleri yeniden yapılandırma gibi uyumlaştırma araçlarını da gerektiği gibi kullanırlar. (Barutçugil 2002: 28)

5. Açık ve Anlaşılır Vizyon ve Misyon İfadeleri

Yüksek performans gđsteren organizasyonların yđneticilerinin, vizyon ve misyon oluşturma sürecinde, organizasyonlarının operasyonlarını, ürünlerini, hizmetlerini, pazarlarını, rakiplerini ve sosyo-politik çevresini iyi analiz ettikleri gđrlmektedir. Ayrıca, yđneticilerin ۆrgt kültürüne, çalışanların ihtiyaç ve değerlerinin temelini oluşturan anlayışa da sahip olmaları ۆnemlidir. (Yukl 1994: 368-69)Oluşturulan vizyon ancak bir açık bir misyon ifadesi haline dđnřtęnde somutlaştırılır ve organizasyonun başarılı olmasında rol oynar. Etkili ve açık bir misyon ifadesi, bir organizasyonun değerlerini ve ۆnceliklerini tanımlar (David 1997: 9), sosyal anlamda var olma nedenini doğrular (Bryson 2004: 38), liderin, ۆrgt ve ۆrgtn izlemesi gereken yđn hakkındaki inançlarını belirler. Ayrıca ۆrgtn kendine ۆzg karakterini de belirler (Dess ve Miller 1998: 261) veorganizasyonla ilgili pozitif his ve duygular uyandırır ve çalışanları motive eder.

6. Ortak Değerler Oluşturulması

Başarılı işletmelerin çoğu başarılarını yeni bir rekabetçi formüle borçludur. Bu formül onları diğerlerinden ayıran strateji, süreç, ilişki ve değerlerin özğün bir bileşkesinden oluşur. Bu bileşenlerden stratejik çerçeveler; yöneticilerin işletmeye bakış açısını belirleyen varsayımlar kümesini, süreçler; iş yapma tarzını, ilişkiler; çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, dağıtımcılarla ve hissedarlarla olan bağları ve değerler; işletme kültürünü belirleyen ortak inançları ifade eder. (Sull 2003: 98) Şirket değerlerine açıklık kazandırmak, şirketleri hayatında önemli bir konudur. Değişimin hızının giderek arttığı bir dünyada, temel değerler işletmelere yol gösterici bir kaynak olmaktadır (Quigley 1998: 43-44).

Bir insanın değerleri ve davranışları, çalışma yaşamında nasıl davrandığını etkileyen faktörlerden biridir (Dubrin 1994: 38) Çalışma yaşamı, kişinin gelişebileceği ve kendini ifade edebileceği bir alan olarak algılanmakta ve kişi neyin iyi bir iş olduğuna karar verirken katılım, sorumluluk ve işin anlamlı olmasını diğer çalışma koşullarının yanı sıra dikkate almaktadır (Brytting ve Trollestad 2000: 56).

Çalışanların değer profillerini bilmek uygun örgütsel teknikleri kullanmak bakımından oldukça önemlidir. (Turgut 1998: 44) Bu değerler, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşma çabalarında neyin doğru ve uygun, neyin ise yanlış ve uygun olmayacağı konusunda rehberlik ederler (İnançoğlu 2002: 146).

Şirketin değerlerini açıklamak ve bunları vurgulamak ve açıklanan değerlere uygun davranmak yoluyla örnek olmak üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır (Roberts 2003: 12).

7. Yaratıcılığın Desteklenmesi

Birçok organizasyonda birçok çalışan yeteri derecede performans göstermede başarısızlığa uğrarlar çünkü performansları ve organizasyon tarafından verilen ödöl arasında bir korelasyon yoktur, yani performans/ödöl bağlantısı kopmuştur. (Gilley ve Maycunich 2000:199)

Yüksek performans gösteren organizasyonlarda ise çalışanların, gösterdikleri yüksek performans ve gelişmenin değerlemesi ve takdiri için yeni ve yaratıcı yaklaşımlar kullanılır. Risk almak ve yaratıcı çözümler ortaya koymak ödüllendirilir. Yapılan yanlışlara birçok durumda (yaşam için risk yaratacak olanlar dışında) hoşgörü ile yaklaşılır. Çalışanlar herhangi bir alandaki yeni ve yaratıcı fikirlerini uygulayabilmeleri için desteklenirler. Organizasyon, çalışanların ilerlemesine, uzmanlıklarını geliştirmesine olanak verir. Çalışanlar takdir edilmekten ve tavırları ile davranışlarının profesyonel anlamda düzeltilmesinden hoşlanırlar. Değerlendirme sürecinin adil ve kararlı bir şekilde sürdürölmesi gerekir. (Mckinley 2002: 13)

Organizasyonun liderleri, stratejik amaçların elde edilmesine yardım eden ve kurumsal değerler ile uyumlu olan çalışmaları ödüllendirirler. Aynı şekilde, davranışları organizasyonun istediği değişimlerle uyumlu olan kişiiler de takdir edilir ve ödüllendirilir. (Barutçugil 2002: 27)

İnsan kaynakları gelişim uzmanlarının amacı, performans geliştirme olduğu halde, çalışanın davranışlarına çok fazla odaklanmaları tehlikelidir. Öyle ki, bazı çalışanlar “doğru” davranış sergilerken asla istenen düzeydeki performansa ulaşamazlar, diğerleri ise zıt bir davranış gösterirken üst düzeyde performans gösterebilirler. (Gilley ve Maycunich 2000: 199)

8. Güçlü Geribildirim

Güçlü geribildirim kültürü, bireylerin kendi iş performanslarını geliştirmek için sürekli olarak resmi ve gayri resmi geribildirim aldıkları, istedikleri ve kullandıkları bir kültürdür. Bu güçlü geribildirim kültürünün, etkili politika ve programları için performans yönetimi, sürekli öğrenme ve kariyer gelişimiile ilişkilendirilebilir.(London ve Smither 2002: 79-81)

İdeal olarak, geribildirim zamanla, öğrenme, davranış değişimi ve performans iyileşmesine yol açan olumlu, gelişmeye dönük süreci uyarır. Pozitif performans yönetim çevriminde, birey geribildirimi doğru performans ve yetenek yargıları geliştirmek, gerçekleştirilebilir hedefler saptamak, yeni davranışlar öğrenmek ve uygulamak ve değerli görevleri gerçekleştirmek amacıyla kullanır. (London ve Smither 2002: 88)

Geribildirim ne kadar sık, ne kadar kanita dayalı ve ne kadar açık olarak iletilmiş ise, istenilen performans o kadar çabuk geliştirilecek ve sürdürülecektir. (Wade ve Recardo 2001: 162)alışanların, performansının doğru olarak izlenmesi ve geribildirimde bulunulması hem daha düzenli ve yüksek performanslı organizasyonlara hem de organizasyonda daha az işlevsel ve işğören sorunları oluşmasını sağlar.(Amsler ve diğerleri 2001: 9)

Yüksek performanslı organizasyonlarda organizasyon, tüm çalışanlarını sürekli olarak müşterilerden ve çevrede yer alan diğer kaynaklardan geribildirim almaları için özendirir. Bu bilgiler, olabildiğince çok ve çeşitli kaynaklardan anketlerle, görüşmelerle ve diğer araştırma yöntemleriyle günlük, aylık, üç aylık ya da yıllık olarak sağlanır. (Barutçugil 2002 : 28)

9. Dinamik ve Değişimi Destekleyen Yönetim

Organizasyonel değişim, organizasyonel performans tarafından harekete geçirilir. Yüksek veya düşük organizasyonel performans, organizasyon üzerinde farklı etkiler yaratır. Düşük performans organizasyonel uyarlamaya neden olur ve yüksek performans ise organizasyonel büyüme destekler. Organizasyonel uyarlama; organizasyonun performansını arttırmasını

sağlayacak şekilde bazı niteliklerini içinde bulunduğu duruma -dış ortam özellikleri ve organizasyon içi şartlar (örneğin büyüklük veya farklılaştırma)- uygun hale getirilmesidir. Organizasyonel büyüme ise; çalışan sayısı, satışlar veya şube sayısı gibi kurumsal büyüklük veya ölçekte artışları gösterir.(Donaldson 1999: 33)

Başarılı şirketlerin liderleri, kendilerine sistem mimarı rolünü biçerler; seçkin elemanların işe alınmasını, elde tutulmasını, geliştirilmesini ve motive edilmesini sağlayacak değerleri, kültürü ve bir dizi yönetim pratiğini inşa etme gibi kritik bir göreve soyunurlar (Pfeffer 1999: 296)Stratejide -yeni modeller-, süreçlerde -ürünü sunuş biçimleri- ve mal ya da hizmetlerde- müşteriye ne sunulduğu- yenilikler yaratılır. (Ulrich 2002:24)Böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar, kendilerini işe adarlar ve işi sahiplenecek düzeyde katılımcı olurlar. Bu nedenle, işlerini yaparken büyük coşku ve heyecan duyarlar. Her çalışandan alınabilecek farklı katkılara önem verilir ve katkıların farklılığı organizasyona değer katar. Yüksek düzeyde katılımın sağlanması yoluyla organizasyonun liderleri etkili iletişimi sağlarlar ve daha esnek yapılar oluştururlar. Performans genel olarak yükselir. İnsanları canlandıran ve uyaran bir iş ortamı içinde işe anlam veren bir mücadele ve başarıma duygusu ağırlık kazanır. Çalışanlar, bu ortamda her gün yeni bir şeyler öğrenmenin heyecanını yaşarlar ve buna değer verirler. (Barutçugil 2002: 28)

10. Sürekli Öğrenme

Yüksek performanslı işletmeler, işlerinde en iyi olanları işe almaya gayret ederler, fakat sadece bununla yetinmezler. Eğitim ve yetenek gelişimi yüksek performanslı işletmeler için büyük bir sorumluluktur.Çalışanlar “işte en iyi” olmaları gerektiğine inanırlar ve bunu gerçekleştirmek için hem kendilerine hem diğerlerine yatırım yaparlar. (Osborne ve Cowen 2002: 229)Çalışanlardan kendilerini uzmanlık alanlarında geliştirmeleri ve geleceği tahmin ederek bu geleceğe hazırlanmak için yeni bilgi ve beceriler kazanmaları beklenir. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için onlara mücadele fırsatı verilir. (Nelson 1999: 5) Çalışanlar kendi görevleriyle ilgili olarak sürekli iyileştirmeler yaparlar ve ustalaşırlar. Yüksek performanslı organizasyonlarda sürekli öğrenmeye değer verilir, planlanır ve fon kaynakları sağlanır. Sürekli iyileştirme ve öğrenme işin ayrılmaz bir parçası ve önem verilen bir uğraştır. Sürekli öğrenmeyi desteklemek için organizasyon, çalışanlarını risk almaya, hataları hoş görmeye ve eğer gerekiyorsa işin orta yerinde düzeltmeler yapmaya cesaretlendirir. Sürekli öğrenme özelliği, bu organizasyonun Peter Senge'nin söz ettiği: beş disiplinin işle bütünleştirildiği “Öğrenen Organizasyonlara” dönüşmesini sağlar. Bu beş disiplin; sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım olarak öğrenmedir. Öğrenen bir bir organizasyon

yaratmak, en üstün yetenekleri kendi işletmenize çekmenin ve elinizde tutmanın güçlü bir yoludur. (Peterson ve Hicks 2000: 7)Öğrenen organizasyonların çalışanları daha kaliteli, enerjik ve başarılıdır.(Marquardt 2002: 15)

11. Takım Çalışması

Organizasyon, takım çalışmasını destekler ve takım üyelerini başarıya hazırlar. Yönetim sistemleri, çalışanları takımlar oluşturmaya ve takım olarak çalışmaya özendirerek şekilde geliştirilir ve uyarlanır. Takım üyeleri belirli yetenekleri sergilerler ve belirli değerleri paylaşırlar. (Barutçugil 2002 : 27) Kusursuz bir takımın üyeleri kurallara göre davranmak yerine değerlere göre hareket ederler; bu nedenle de kuralların doğru yorumlanması konusunda yöneticilerine danışmak zorunda kalmaz ve kurallara sığmayan bir durumla karşılaştıklarında da ne yapacaklarına karar verebilirler. Üyeler sürekli iyileşmeye, hataların gizlenmemesine, bilgi vermeye, hatalardan ders almaya kendini haklı çıkarmak yerine, kendilerini geliştirmeye odaklanırlar.

Yüksek performanslı organizasyonlarda, takım üyeleri arasında şeffaflık önemlidir. Üyeler görüş ve düşüncelerini açıklıkla ortaya koyarlar ve diğerlerinin de ortaya koymasına karşı çıkmazlar. Yeni fikirlere açık ve varsayımlarını sorgulamaya ve paradigmalarını değiştirmeye hazır ve isteklidirler. (Bhatnagar 2001: 2)

Yüksek performanslı organizasyonlarda takımlar, gerekli uzmanlık ve yeteneğe sahip üyeler ile doğru büyüklükte oluşturulmuşlardır. Üyeler, zihinsel modelleri sorgular, paylaşılan vizyonlar yaratabilir ve tartışma becerileri gelişmiştir. (Barutçugil 2002 : 27)

12. Bireye Yaklaşım

Bireysel başarıya giden yolda çalışanlar, bireysel olarak gelişmek ve ilerlemek için büyük fırsatlarla karşılaşır. Kişisel gelişim, bu üyeler için performansları karşılığı aldıkları ödül ve bireysel olarak fark edilme kadar önemlidir. İşletmenin ilk odak noktası bireysel performansı takip etmek ve izlemektir; işletmeler aynı zamanda başarılı çalışanlarının, terfi etmelerini sağlarlar..(Katzenbach 2000: 41)Performans danışmanları ve yöneticiler çalışanların neyi bilmeleri gerektiği ve belirli bir işi icra etmek için ne gibi becerilere sahip olmaları gerektiğini kesinlikle belirlemelidirler.(GilleyveMaycunich 2000: 202) Özellikle de, yeni çalışanların verimliliğini hızlı şekilde artırılması gereği birçok organizasyonun karşı karşıya olduğu rekabet alanıdır. (Lesser ve Storck 2001: 836)

Yüksek performanslı organizasyonlar ele alındığında, çalışanlar için bireysel gelişimi destekleyen ve cesaretlendiren bir ortam yaratıldığı görülmektedir. Çalışanlar, kendilerine

yatırım yapmak için öncelikle kendi çalışma tarzları ile ilgili tercihleri konusunda bilinçlenir ve farkındalık düzeylerini arttırmaları. Ayrıca, iş ve özel yaşamları arasında bir denge sağlarlar. Çalışanlar, sonuçta kendilerini beceriye dayalı ilerlemeye götüreceği olan bir kariyer ve yaşam planlaması uğraşı içindedirler. Bu kişiler, stresi yönetebilmekte, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını koruyabilmekte ve hatta geliştirebilmektedirler. Sürekli öğrenme ve mükemmellik tutkusunu da dahil olmak üzere çeşitli bireysel değerlere sahiptirler. Bütünlüğe, kendilerini işe adamaya, yükümlülüklerini yerine getirmeye, enerjik olmaya, hızlı eyleme geçmeye ve ekip çalışmasına değer verirler. Bu insanlar, adeta sınır tanımaksızın işlerine odaklanmaya, beceri geliştirmeye, bilgilerini paylaşmaya ve değişime isteklidirler. Onlar, organizasyonun misyonunu iyi anlamışlardır ve bu misyonun başarılması onlar için önemlidir. (Barutçugil 2002 : 30)

SONUÇ

Günümüzde pek çok kuruluş ağırlaşan rekabet şartları altında kurumsal performansı arttırmak için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Kurumsal performans yönetimi performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Yüksek kurumsal performansa sahip olmak işletmeler, işletme stratejilerine, hedeflerine, standartlarına ve yeteneklerine uygun olarak yönetilmesi gereklidir ve bu organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar hedefler doğrultusunda birlikte hareket ederler.

Kurumsal performansı yüksek organizasyonların açıkve tek bir tanımı olmamakla birlikte işletme faaliyetlerine ilişkin tüm süreçlerde verimlilikve etkinliğin temel alındığı, karlılık, süreklilik, sürdürülebilir büyüme ve saygınlık gibi amaçlara ulaşmayı bir arada ve yüksek düzeyde başarabilen organizasyonlardan bahsedilmektedir.

Yüksek performans gösteren organizasyonların bu performans düzeylerine ulaşmalarında farklı iş çevrelerinde, farklı kültürlerde farklı müşterilere uygun stratejiler ve politikalar belirlenir dahi ortak bir takım yapısal özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu ortak özelliklerden öne çıkanlar ise; organizasyonlarına açık ve doğru olarak belirlenmiş kurum vizyonu ve misyonuna sahip olması, örgüte ilişkin ortak değerlerin oluşturulması, işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynayan kurumsal, iş ve işlevsel düzeyde stratejilerin işletme faaliyet alanlarına ve çevre şartlarına uygun olarak doğru şekilde belirlenmiş olması ve uygulamaya geçirilebilmesi, çalışanların değer ve yetkinliklerinin işletme değerlerine ve hedeflerine uyumlu ve uygun olması, yöneticilerin lider özelliklerinin olması, yöneticiler ve çalışanların takım çalışmaları içinde yer alabilmesi ve takım çalışmalarının desteklenmesi, işletme içinde sürekli öğrenmenin desteklenmesi, çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması ve bu yönde çalışmaların desteklenmesi, bireyler arası

güçlü iletişim, geri bildirim sağlanması ve esneklik bir organizasyon yapısı olarak sıralanabilir.

Bu ortak özellikler kurumların verimli, etkili ve etkin çalışmasını desteklemekte ve dolayısıyla yoğun rekabetin yaşandığı iş ortamında yüksek performans elde edilmesinde temel oluşturmaktadır.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel ve Ender Tunçer. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C.VIII , S.1, 2006, ss.173-193.

Akal Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: Mert Matbaası, Milli Produktivite Merkezi, Yayın No: 473, 2000.

Amsler, Gordon M., Henry M. Findley ve Earl Ingram. “Performance Monitoring: Guidance for the Modern Workplace”, **Supervision**. Volume 62, Issue 10, Oct 2001, ss.3-9.

Aydın Sabahattin ve Mehmet Demir, **Sağlıkta Performans Yönetimi; Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi**, Ankara: Onur Matbaacılık, Sağlık Bakanlığı Yayını, 2007.

Begley, Thomas M. ve David P. Boyd. “Articulating Corporate Values Through Human Resource Policies”, **Business Horizons**. Volume 43 Issue 4,Jul/Aug2000, ss.8-12.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık-İletişim, Mart 2002.

Bhatnagar, Anil. “Great Teams”,**Executive Excellence**. Volume 18, Issue 10, Oct 2001.ss.12-12.

Brignall, Stan ve Sven Modell. “An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’”, **Management Accounting Research**. Volume 11, Issue 3,Sep.2000, ss.281-306.

Bryson, John Moore. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization**. Third Edition. United States of America: Jossey-Bass, 2004.

Brytting, Tomas ve Claes, Trollestad. “Managerial Thinking on Value-Based Management”, **International Journal of Value-Based Management**. Volume 13, Issue 1, 2000, ss.55-77.

Burns, Michael. “First BI, now CPM”, **CA Magazine**, Jun/Jul2006, Vol. 139, Iss.5.

Coveney, Michael. "Corporate Performance Management: What it is and how differs from traditional approaches?", *What is The Business Forum Online*, <http://www.businessforum.com/Comshare01.html> , (15.04.09).

Carr, David F. "Corporate Performance Management", **Baseline**. Aug 2003, Issue 21, ss.70-70.

David, Fred R., **InStrategic Management**, 6th Edition, New Jersey:Prentice Hall Pub.Comp., 1997.

Dess, Gregory G. ve Alex Miller. "Strategic Management: Mission and the General Environment", Gill Robinson Hickman (Ed.). **Leading Organizations; Perspectives For A New Era** içinde. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, ss.261-278.

Donaldson, Lex. **Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio**, California: Sage Publications, 1999.

Dubrin, Andrew J.. **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**. New Jersey: Prentice-Hall International, 1994.

Friday, Earnest ve Shawnta S. Friday. "Formal Mentoring: Is There A Strategic Fit?", **Management Decision**. Volume 40, Issue 2, 2002, ss.152-157.

Gilley, Jerry W. ve Ann Maycunich. **Organizational Learning Performance and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development**. New York: Perseus Publishing, 2000.

Gartner, Inc., <http://www.gartner.com>.

Gürol, Yonca Deniz. "Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri", **Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kongre Bildiri Kitabı**, 25-26 Kasım 2004, s.317.

Nelson, Bob. "Energizing People", **Executive Excellence**. Volume 16, Issue 2, February 1999, ss.5-6.

O'Donnell, F.J. ve A.H.B. Duffy. "Modelling Design Development Performance" **International Journal Of Operations & Production Management**, Volume 22, Issue 11, 2002, ss.1198-1221.

Rummler, Geary A. ve Alan P. Brache. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1995.

Quigley, Joseph V. **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**. Berat elik (ev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Mayıs. 1998.

Scheer, August-Wilhelm ve Diğerleri, **Corporate Performance Management: ARIS in Practice**, NY: Springer-Verlag, 2006.

Lesser, E. ve L. J. Storck. “Communities of Practice and Organizational Performance”, **IBM System Journal**. Volume 40, Issue 4, 2001., ss.831-841.

Mckinley, Michael. “Management Made Simple”, **Executive Excellence**. Volume 19, Issue 5, May 2002., ss.13-13.

Mckinley, Michael. “Take Care of People”,**Executive Excellence**. Volume 19, Issue 3, Mar 2002, ss.13-14.

İnanoğlu, Evren. “alışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”. **10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya: Yayın No:4, 23-25 Mayıs 2002, ss.146-160

Jon R.Katzenbach, **Peak Performance; Aligning The Hearts And Minds Of Your Employees**, Boston: Harvard Business School Press, Mc Kinsey&Company, Inc., 2000, s.203.

KalDer, **Kıyaslama Projesi Kurumsal Performans Yönetimi Sonuç Raporu**, Mayıs 2006, s.12-13.

London, Manuel ve James W. Smither. “Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process”, **Human Resource Management Review**. 2002, ss.81-100.

Marquardt, Michael J.. “Five Elements of Learning”, **Executive Excellence**. Volume 19, Issue 9, September 2002, ss.15-16

Olson, Eric M. ve Stanley F. Slater. “The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance”, **Business Horizons**. May-June 2002, Volume 45, Issue 3, ss. 11-16.

O’Regan, Nicholas ve Abby Ghobadian. “Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms”, **Management Decision**. Volume 40, Issue 7, 2002, ss.663-671.

Osborne, Richard L. ve Scott S. Cowen. “High-Performance Companies: The Distinguishing Profile”, **Management Decision**. Volume 40, Issue 3, 2002, ss.227-231.

Peterson, David B. ve Mary Dee Hicks. “Unleashing Talent”, **Executive Excellence**. Volume 17, Issue 6, Jun 2000, ss.7-8.

Pfeffer, Jeffrey. “Yüksek Performansın Gerçek Anahtarları”, **Harvard Business Review: Liderden Lidere**. Salim Atay (çev.). İstanbul: MESS Yayını, Aralık 1999, ss.295-307.

Roberts J., Kenneth. “Dürüst İletişim”, **Executive Excellence**. Günhan Günay (çev.). İstanbul: Rota Yayınları, Nisan 2003, ss.12-13.

Sull, Donald N.. “İyi Şirketler Neden Kötüye Gider?”. **Harvard Business Review: Kültür ve Değişim**. Ahmet Kardam (çev.). İstanbul: MESS Yayını, Mart 2003, ss.91-113.

T.C.Sayıştay Başkanlığı, **Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri**, Safiye Kaya ve Cem Suat Aral (çev.), Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, 2000, s.5.

Turgut, Tülay. “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, Suna Tevrüz (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II içinde**. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, 1998. ss.35-48.

Ulrich, David. “İnsan Kaynakları Departmanlarının Rolü”, Günhan Günay (çev.). **Executive Excellence**. Rota Yayın, Yıl.6, Sayı.62, Mayıs 2002, ss.24-24.

Wade, David ve Ronaldo Recardo. **Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement–Driven Strategic Alignment**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001.

Wheelen, Thomas L. ve J.David Hunger. **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**. 10th Edition. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2008.

Yılmaz, Hüseyin. “Şirket Performans Yönetimi: Yeni Çevrede Kârlılık ve Büyümenin Yönetimi”. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=445 (10.9.2007).

Yukl, Gary A. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1994.