

## KARAR VERME TEKNİKLERİ YÖNÜYLE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ PERFORMANCE MEASUREMENT METHODS BY DECISION MAKING TECHNIQUES

Dr. Öğr. Üyesi Adem BABACAN<sup>1</sup>

### ÖZ

Organizasyonlar da insanlar gibi içinde yaşadığı dünyaya göre şekillenir. Performans insanın doğasında vardır. Bu sebeple hem bireyler hem de organizasyonlar performans ölçümünden kaçınamazlar. Performans ölçümü organizasyonlar için hayatidir. Organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirirken performans ölçüm ve değerlendirmesinden yararlanmaktadır. Bu makalenin amacı hangi performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığını belirlemektir.

Performans ölçüm yöntemleri geleneksel ve modern performans ölçüm metotları olarak ikiye ayrılabilir. Bu makalede performans ölçüm sistemleri dört sınıfa ayrılmıştır. Sonraki adımda 1970 yılında geliştirilen ancak Türkiye’de çok fazla kullanım alanı bulamamış olan Amaç Matrisi (Omax) Yöntemi tanıtılmıştır. Yöntem 1970 yılında J.L.Riggs tarafından Oregon verimlilik merkezinde geliştirilmiştir. Yöntemde ağırlıklandırma kullanılarak bir toplam performans göstergesi elde edilir. Bu göstergeye göre dereceleme yapılır.

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Amaç Matrisi Yöntemi, Omax*

**Jel Kodları:** L1, L25, C44

### ABSTRACT

Organizations, like people, are shaped according to the world they live in. Performance is inherent in man. For this reason, both individuals and organizations cannot avoid performance measurement. Performance measurement is vital for organizations. Organizations benefit from performance measurement and evaluation while achieving their goals. The purpose of this article is to determine which performance evaluation methods are used.

Performance measurement methods can be divided into traditional and modern performance measurement methods. In this article, performance measurement systems are divided into four classes. In the next step, which was developed in 1970 but did not find too many areas Objectives Matrix in Turkey (Omax) method was introduced. The method was developed in 1970 by J.L. Riggs at the Oregon efficiency center. A total performance index is obtained by using weighting in the method. Grading is done according to this index.

**Keywords:** *Performance, Objectives Matrix Method, Omax*

**Jel Codes:** L1, L25, C44

## 1. GİRİŞ

İnsanlar hayatlarını devam ettirmek ve hayat standartlarını yükseltmek için çalışırlar. Çalışmalarının karşılığında ise ücret alırlar. Bu ücret ya gösterdikleri performansla göre ya da çalışma hayatında buldukları topluluk çerçevesinde geliştirdikleri bazı kurallara göre olur. Örneğin statüye uygun ücret gibi. Hangisi hakkaniyet ölçüsü taşıyor tartışmalı bir konudur. Ancak bir organizasyon performansla dayalı ücretlendirme, terfi vb. sistemini kullanmaya karar verirse performansı ölçmeyi başarmalıdır. Belki burada soru şöyle olmalıdır: aynı özellik ve becerilere sahip bireyler arasında neden performans farklılıkları çıkıyor. Bu sorunun cevabı belki Ringelmann Etkisidir. Ringelmann tarafından (1913) yapılan çalışmada, halat çekildiğinde ipi çekenlerin grup içinde ya da yalnızken, aynı bireyler tarafından uygulanan kuvvetin farklı olduğu belirlenmiştir. Grup içindeki birey sayısı artınca bireylerin uyguladığı kuvvetin azaldığı belirlenmiştir. Bu kişisel performansın düşmesi gerçeği, organizasyonlardaki çalışan performans kayıplarının bir sebebi olabilir. Maksimize edici bir görevde başarı, bir şeyin ne kadar hızlı gerçekleştirildiğine ve muhtemelen ne kadar çaba harcandığına bağlıdır. Başarı ile çokluk arasında bir

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üni. ababacan1@hotmail.com, Orcid:0000-0002-7349-7033

ilişki varmış gibi görünüyor. Ancak Ringelmann yaptığı ip çekme deneyinde grup sayısı arttıkça sayıya bağlı olarak çabalarında gittikçe azaldığını göstermiştir.

Uzun yıllar sosyal psikologlar grup üyeliğinin bireysel performans üzerindeki etkilerini (Allport, 1924; Dashiell, 1930,1935; Triplett, 1898; Zajonc, 1965) araştırmışlardır. Aynı zamanda da bireysel ve grup performansı arasındaki farkı incelemişlerdir (Danis, 1969; Hill, 1982; Laughlin, 1980). Bu alanda büyük ilgi gören bir fenomen, bireylerin tek başına performans gösterdiklerine kıyasla gruplar halinde gerçekleştirirken bireysel performansın azalmasını anlatan sosyal kaytarma (Social Loafing) olgusudur. Bu etki genellikle koordinasyon ya da motivasyon kayıpları veya her ikisinden de kaynaklanmaktadır. (Kravitz and Martin, 1986:936). Birlikte hareket etmek her zaman performans kaybına sebep olmaz. Triplett bireyin tek başına performansının grup içindeki yarışırken sergilediği performanstan düşük olduğunu göstermiştir (Triplett, 1898:507). Bu durum sosyal kolaylaştırma (Social Facilitation Theory) olarak adlandırılmıştır. Kavram ilk olarak 1898 yılında Triplett'in, başkalarıyla birlikte hareket etmenin performansa etkileri üzerine yapmış olduğu bir araştırmasıyla ortaya çıkmıştır (Stroebe, 2012:54). Triplett, bisiklet yarışçıların performanslarını gözlemlerken, yarışmacıların tek başlarına sergiledikleri performansın birbirleri ile yarıştıkları zamanki performanstan düşük olduğunu belirlemiştir. Bisiklet yarışında yarışan kişi sayısı arttığında yarışmacıların daha hızlı oldukları gözlemlenmiştir. Bu kavram performans için önemli bir kayıttır.

Sosyal kolaylaştırma kavramı sosyal kaytarma kavramıyla birbirini tamamlayıcı olarak görülmelidir. Sosyal kaytarmada grup içinde bir rekabet gözlenmezken sosyal yardımlaşmada grup içinde bir rekabet ve yarış bulunmaktadır.

Performansın bir diğer dikkat çeken konusu bireysel performansın değerlendirilmesi için bir izleyici-değerlendiricinin performans üzerine etkisidir. Bir izleyici-değerlendiricinin var olması, bireysel performans üzerine bir etki yapar mı? Literatürden ortaya çıkan merkezi bir konseptte, izleyici varlığı birey üzerinde kaygı, dürtü veya uyarılmaya neden olur ve bu da bireylerin performans düzeylerine etki eder (Seta ve diğerleri;1989:387). Performans üzerine bu etki Değerlendirme Kaygısıdır (Evaluation Apprehension Theory). Performans sergileyen bireyler çıktılarının değerlendirici tarafından izlendiğine inandırılırsa sosyal kaytarma etkisinden uzaklaştıkları belirlenmiştir (Harkins and Szymanski; 1989:934). Bu gözlem performans üzerine gözleyici etkisini göstermektedir.

Bu teorilere ek olarak Sosyal Telafi Teorisi (Social Compensation Theory) anlayışı literatüre girmiştir. İnsanlar genellikle çeşitli hedeflere ulaşmak için gruplar halinde birlikte çalışırlar. Birçok grup görevi kolektiftir ve grup üyelerin katkılarıyla oluşur. Komiteler, spor takımları, jüriler, kalite kontrol takımları ve hükümet görev güçleri, tek bir ürün oluşturma çabalarını birleştiren gruplara örnektir.

Williams bazı koşullar altında bireylerin, sosyal telafi olarak adlandırdığımız bir etki olan, gruplarındaki diğerlerini telafi etmek için ortak bir ortamda koaktif bir ortamda olduğundan daha fazla çalışabileceğini önerdiler (Williams; 1991:571). Sosyal telafi üretebilecek faktörlerden biri, diğer grup üyelerinin yetersiz performans göstermesi beklentisidir. Bu koşullar altında, bireylerin iş arkadaşlarının yetersiz katkılarını telafi etmek için toplu hedefe daha fazla katkıda bulunmaya mecbur hissedeceklerdir. İş gördüğü arkadaşlarının katkılarının yetersiz algılanması, başkalarının iyi performans göstermesi konusunda genel bir güven eksikliğinden ya da iş arkadaşlarının yetersiz çaba ve yeteneklerinin az olma bilgisinden kaynaklanabilir. İkinci bir faktör ise grubun yaptığı iş sonucunun değerlendirilmesi birey için önemliyse, düşük performans gösteren iş arkadaşlarını telafi ederek kötü bir grup performansından kaçınmaya motive olacaktır (Williams; 1991:571). Katılımcıların, grup için ve dolayısıyla kendileri için olumlu bir değerlendirmeyi sürdürmek için kötü performans gösteren bir iş arkadaşının yükünü taşımaya istekli oldukları görülmektedir(Williams; 1991:576). Williams'ın yaptığı üç deney sonucunda grup içinde sosyal telefinin geliştiği görülmüştür. Katılımcılar iş arkadaşlarının güvenilmez (Deney 1) veya isteksiz (Deney 2) ya da yapamadıklarını (Deney 3) beklediklerinde, sosyal kaytarmanın tersi bir etki olan sosyal telafiyi sergilediler (Williams; 1991:576).

Bu gerçek doğrultusunda Karar Vericiler (KV) çalışanlarının performanslarının azalmasının önüne geçecek çalışmalar yapmalıdırlar. Bunun için önce performansın nasıl ölçüldüğünün belirlenmesi gerekir. Daha sonrada performansı düşüren sebeplerin ortadan kaldırılması gerekir. Bu çalışmada performansın ölçüm teknikleri üzerinde durulacaktır.

## 2. PERFORMANS NEDEN DEĞERLENDİRİLMEDİR.

Bu sorunun cevabı belki de sosyal karşılaştırma teorisinde bulunuyordur. Sosyal karşılaştırma teorisinin çekirdeği olarak kabul edilen iki önerme vardır. (1) Bireyler, görüşlerini ve yeteneklerini diğer insanların görüş ve yetenekleriyle karşılaştırarak değerlendirirler. (2) Karşılaştırma yapmak için karşılaştırılacak kendileri ile benzerler bireyler seçerler. Açıkçası, sosyal karşılaştırma kişilerarası bir süreçtir, çünkü bir kişi kendi görüşünü veya yeteneğini diğer insanların ifade ettiği yetenekler veya yeteneklerle karşılaştırarak değerlendirir (Goethals and Darley;1987:21). Bu bilgiler bize karşılaştırmanın insanın doğasında var olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle insan doğası gereği performans değerlendirmesi yapar.

1. Kurumların ve personelin çalışma performanslarının tespitine ve ölçümüne dayalı değerlendirme yapma yöntemi günümüzün baskın yönetim anlayışıdır.
2. Çalışanların fiziksel, fikri emeklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonrasında terfi, ücretlendirme, zam, kariyer gelişimi, personel eğitimi v.b kararlarında temel oluşturması için,
3. Sayısal hedefler belirleyebilmek ve bu hedeflere odaklanmak için,
4. Bireysel faydaları için,
5. Yönetimsel faydaları için vb. performans değerlendirilmelidir.

## 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

İşletmelerde performans değerlemenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir(Sabuncuoğlu;1994:165).

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanları seçme,
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu durumun gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İşgücü planlaması için personel envanterini hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak.

Barutçugil (2004: 182)'e göre performans değerlendirmesinin amaçları şunlardır: Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek, İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak, Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak, Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak, Performansı geliştirmek ve pekiştirmek, Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak, Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışan durumunu yeniden gözden geçirmek, Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak, Yetersiz çıkan çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak, Yönetim becerilerini geliştirmek, Grup çalışmasını arttırmak için, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek, Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi geliştirmek ve çalışanları belli bir anlayış düzeyine çıkarmak, Çalışanın ilgi duyduğu konuları belirlemek ve örgütün amaçları ile çalışanın ilgisi arasında ahengi sağlamak.

#### **4. BİR PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNDE OLMASI GEREKENLER**

**Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmek zorundadır.

**Ölçülebilirlik:** Performans ölçüm standartları nicel oldukları zaman kolay performans ölçümü yapılır. Standartların ölçülmesinde nicel ölçüm zor veya uygun değilse sayısal olmayan standartlar kullanılır.

**Gerçekçilik:** Standartlar insanların ulaşamayacağı hale getirilirse çalışanlar bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçerler. Bu şartlar sağlanıyorsa sıradaki işlem performansı ölçecek bir yöntem belirlemektir.

#### **5. PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ**

Performans Ölçüm Yöntemleri başlangıçta

- Organizasyon performans ölçüm sistemleri ve
- Çalışan performans ölçüm sistemleri olarak ikiye ayrılabilir.

Bu çalışmada daha çok organizasyon performans ölçüm sistemleri üzerinde durulacaktır.

Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri ve Modern Performans ölçüm sistemleri olarak da sınıflandırılabilirler. Ancak bu çalışmada Şekil 1'deki gibi dört ana sınıflama altında bir sınıflama yapılmıştır. Bu sınıflama içinde de seçili başlıklar üzerinde durulacaktır. Şekil 1'de bu yöntemler gösterilmiştir.

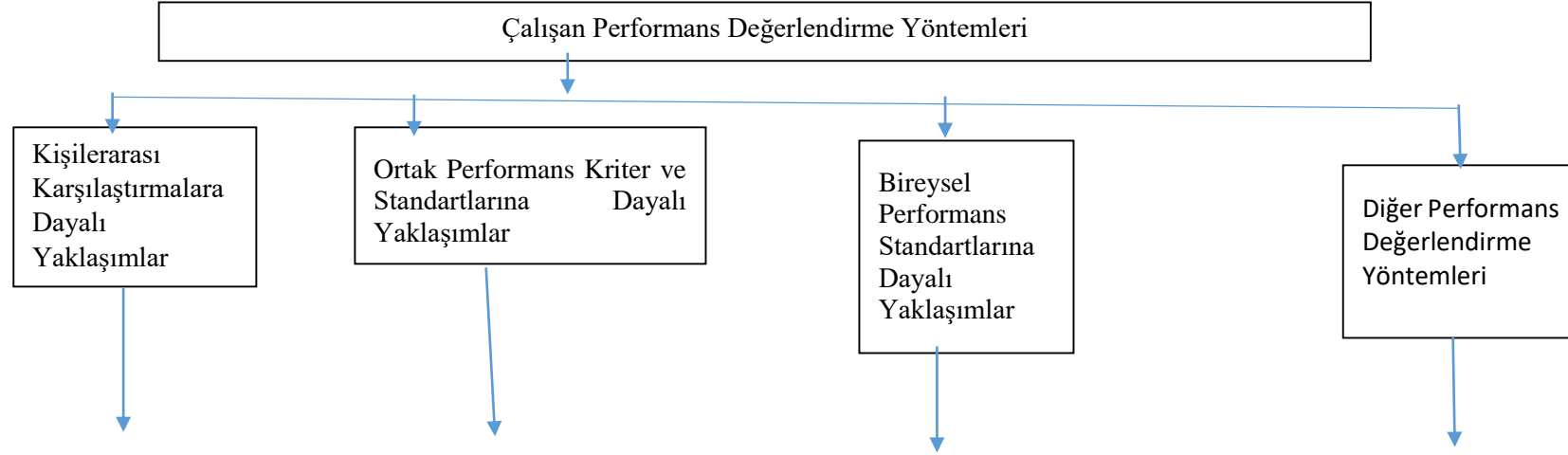
##### **5.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar**

Çalışanların karşılıklı birbirleriyle karşılaştırmaları prensibine göre yapılan performans değerlendirme yaklaşımlarıdır. Basit Sıralama Yöntemi, Alternatif Sıralama Yöntemi, Adam Adama Kıyaslama Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi vb yöntemler bu grupta sıralanabilir. Bu değerlendirme grubunda en çok sıralama ve zorunlu dağılım metotları kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı; 2007: 228). Bu yöntemlerle performans sıralaması yapılarak terfi edecekler, iş başlamada en uygun aday secimi vb. durumların çözümü aranır.

##### **5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar**

Her iş görenin performansı diğer iş görenden bağımsız olarak kendi iş tanımının çerçevesindeki kriterler kullanılarak belirlenir ve bu kriterler kullanılarak değerlendirilir. Kriterler belirli iş gruplarına uygulandığı gibi tüm çalışanlara da uygulanabilir. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi, Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi, Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi, Zorunlu Tercih Yöntemi, Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS) vb. yöntemler bu grupta sayılırlar.

Şekil 1. Performans Ölçüm Metotları Sınıflaması



- Basit Sıralama Yöntemi
- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- ...

- Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi
- Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi
- Kontrol (İşaretleme) Listesi Yöntemi
- Zorunlu Tercih Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
- ...

- Kompozisyon (Essay) Yöntemi
- Doğrudan İndeks Yöntemi
- Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi
- Çalışma Standartları Yöntemi
- ...

- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Kurumsal Karne Yöntemi (Balanced Scorecard)
- Lynch-Cross Performans Piramidi
- Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi
- Objektif Matris Yöntemi
- Çok Faktörlü Ölçüm Modelleri
- Değerlendirme Merkezleri Yöntemi
- Kendini Geliştirme Düzeyi
- Özdeğerlendirme Yöntemi
- Alan Araştırması Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi
- ...

### 5.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşım metodunda çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere göre elde ettikleri sonuç ve çıktılar dikkate alınarak oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilirler. Kompozisyon (Essay) Yöntemi, Doğrudan İndeks Yöntemi, Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi, Çalışma Standartları Yöntemi vb yöntemler bu grupta sıralanabilir. Bu yöntemin başarılı olması için karar vericiler ve çalışanlar işle ilgili hedefler ve planlarla ilgili olarak düzenli olarak ilişki içerisinde olmalarına bağlıdır.

### 5.4. Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu grupta, Amaç (Objektif) Matrisi Yöntemi, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi, Kurumsal Karne Yöntemi (Balanced Scorecard), Lynch-Cross Performans Piramidi, Elektronik Ortamda Performans Yönetim Sistemi, Çok Faktörlü Ölçüm Modelleri, Değerlendirme Merkezleri Yöntemi, Kendini Geliştirme Düzeyi, Özdeğerlendirme Yöntemi, Alan Araştırması Yöntemi, Yerde İnceleme ve Gözlem Yöntemi, Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi vb. gibi yöntemler sayılabilir.

Diğer gruplar geçmişten günümüze birçok alanda sık kullanılan yöntemlerdir. Bu grup ise son zamanlarda ortaya çıkan yöntemlerdir. Bu çalışmada anılan yöntemlerden Amaç Matrisi (OMAX) Yöntemi incelendi.

#### 5.4.1. Amaç Matrisi (Omax) Yöntemi

Yöntem 1970 yılında J.L.Riggs tarafından Oregon verimlilik merkezinde geliştirilmiştir. Yöntemde ağırlıklandırma kullanılarak bir toplam performans göstergesi elde edilir. Amaç matrisi (OMAX) yöntemi bir organizasyonun her bölümünde verimliliği mevcut durumu ile uygun belirlenen verimlilik kriterleri aracılığı ile değerlendirmek için geliştirilmiş kısmi verimlilik ölçüm sistemidir. Bu matrisin temel avantajı, verimlilik-verim (productivity – efficiency) veya verimlilik-etkinlik (productivity – effectiveness) ile ilgili her iki yönün de genel verimlilik faktörlerinin ayrıştırılmasıyla nicel olarak dikkate alınabilmesidir. Amaç Matrisi Yöntemi imalat alanındaki verimliliği ölçmek için geliştirilmiştir ancak basit ve genel olmasından dolayı diğer iş türleri içinde kullanılabilir. Matris içindeki verimlilik faktörlerinin dikkatli seçimi, organizasyonun hem etkinliğini hem de etkililiğini izlemek için avantaj sağlar. Bu yöntem kapsamlı ve çok esnek. Tüm organizasyon için veya bireysel verimlilik önlemleri için bir bileşik endeks elde etmek için kullanılabilir.

Verimlilik ölçümü amacı içerisinde bu matrisin kullanılması:

- Omax kullanan yönetim, üretkenlik ölçüsü olarak hangi kriterlerin kullanılacağını kolayca belirleyebilir.
- Sonuçta, yönetim sorumlu oldukları kuruluş birimlerinin verimliliğini her bir kriter için ağırlık ve puanlarına göre belirleyebilir.
- Yönetim, bölgede şematik bir verimlilik planı da yapabilir.

Omax formülasyonları ile hesaplama şeması kısaca şu şekilde tarif edilebilir:

Şekil 2'deki tablo oluşturulur.

İlk olarak A bölgesi oluşturulur.

- Verimlilik Kriterleri: Ölçümün boyutlarıdır. Bileşik endeks türetmek için dikkate alınan tüm hususlardır. Her kriter, çıktının girdiye oranını içerir, bu da temel olarak belirli bir boyut için verimlilik ölçümünün yapılacağı kriterdir.
- Performans: Gerçek indeks olarak ta adlandırılır. Her kriter göstergesinin hesaplamaya dayalı olarak elde edildiği kesin rakamdır. Diğer bir deyişle organizasyondaki performans ölçümünden önceki en son ölçüm değeridir.

Şekil.2. Omax Tablosu

A						Verimlilik
						Kriterleri
						Performans
B						10
						9
						8
						7
						6
						5
						4
						3
						2
						1
					0	
C						Gerçek Skor
D						Ağırlık
E						Değer

İkinci adım olarak B bölgesi oluşturulur.

- Puan aralığı: Her bir kriterin gerçek değerini baz alarak her bir kriterin pozisyonunu aralık olarak gösteren tablo bölümüdür. Bu puan aralıkları karar verici tarafından önerilir. Bu durumda maksimum başarı en büyük skora (10) ve en kötüsü de en küçük sayıya (0) sahip olacaktır. Ölçümlerin ortalaması ise seviye 3'e yazılacaktır. Sonra diğer aralıklar değerler aralık hesaplama yöntemi kullanılarak doldurulur. Bunun için 0-3 arası kendi arasında ve 3-10 arası kendi arasında aşağıdaki gibi hesaplanır.

0-3 Seviyeleri için:  $(Seviye3-seviye 0)/3=O1$

3-10 Seviyeleri için:  $(Seviye10-seviye 3)/7=O2$

Boş seviyeler hesaplanırken bir alt seviye değerine 0-3 seviyeleri için O1 oranı eklenerek ve 4-10 seviyeleri için alt seviye değerine O2 oranı eklenerek hesaplanır. (örnek:  $Seviye1=Seviye0+O1$ )

Üçüncü adımda A bölgesinin Performans satırında yazan değer B bölgesinde en yakın değer olacak şekilde işaretlenir. Bu işaretlenen değerın seviyesi C satırına gerçek skor olarak yazılır.

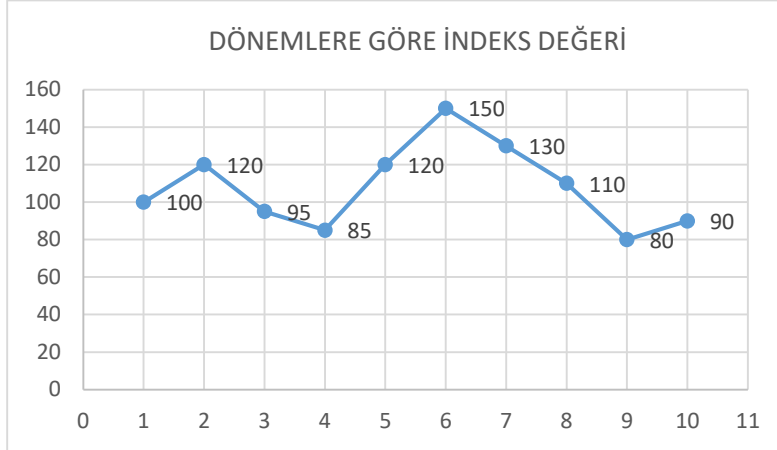
Dördüncü aşamada her bir kriterin ağırlığı, karar vericini tercihine göre Balanced Scorecard, AHP veya uzman görüşlerinin kullanıldığı bir yöntem kullanılarak belirlenir. Belirlenen ağırlıklar D satırına yazılır.

Beşinci adımda  $E=C*D$  formülü kullanılarak Değer satırı oluşturulur.



Altıncı adımda hesaplanan değer satır toplamı organizasyonun performans ölçümü için indeks değerini verir. Bu indeks değeri süreç içerisinde izlendiği takdirde organizasyonun performansının gidiş yönü hakkında şekil 3'teki gibi açık bilgi verecektir.

Şekil 3. Performans İndeks Değerlerinin Süreç İçerisinde Gösterilmesi



Ayrıca C satırındaki skorlar süreç içerisinde izlenerek organizasyonun performansını düşüren verimlilik kriteri belirlenir ve burada iyileştirme yapılarak organizasyonun performansında artış sağlanır. Bu skorlar maksimizasyon yapılan bir problemde 0-2 arasında ise çok kötü, 3-4 arası kötü, 5-6 kabul edilebilir, 7-8 arası iyi, 9-10 arası skorlar mükemmel olarak kabul edilir. Bu skorlar süreç içerisinde tablo haline getirilirse organizasyon içinde verimlilik kriterlerinin tanımladığı veriler hakkında çok ilginç sonuçlara ulaşmamıza izin verir.

## 6. SONUÇ

İnsan doğası gereği performansla iç içedir. Bir şekilde performans ile bağlantılıdır. Sosyal kaytarma, Sosyal telafi vb. teoriler insanların çalışma hayatında sergiledikleri performanslarla insan duyguları arasında ilişkiyi göstermiştir. İnsan duygularının işi içine girme durumunda ölçümlerin sonuçları güvenilir hale gelir. Üzüm ve Uçkun (2018:16) iş gören performans ölçüm sistemlerinin adaletli olmadığından iş görenler arasında memnuniyetsizlikten bahseder. Bu sebeple ölçüm sistemlerinin matematiksel tabanlı olmalarına dikkat edilmelidir. Omax Yöntemi bu yöntemlerden biridir.

Bu çalışmada çok sayıda performans ölçüm sistemi sınıflandırılarak kısaca tanıtılmıştır. Omax yöntemi ise ayrıntılı tanıtılmıştır. Omax yöntemi organizasyonun tüm performans kriterleri ağırlıklandırıldıktan sonra bir arada değerlendirilerek bir birleşik skor üretir. Bu ilk üç grupta sayılan yöntemlerde bulunmayan bir özelliktir. Üretilen skorların tek başına izlenmesi ya da performans indeks değerinin süreç içerisinde takip edilebilir olması performans karar vericileri için ciddi avantajlar sağlamaktadır. Toplam beş adımda ölçüm yapması Omax yönteminin üstünlüklerindedir. Amaç matrisi yönteminde oluşturulan matris tüm verimlilik göstergeleri birleştirilerek bir birleşik skor üretir. Amaçlar Matrisi, üretkenliğin çok faktörlü özelliği nedeniyle hem bireysel hem de takım ölçümlerinde kullanılabilir. Omax ile yapılan ölçümlerde hangi dönemlerde performans düşüklüğü yaşandığı tespit edilebilir. Bu yönler dikkate alındığında Omax yöntemi performans ölçüm yöntemleri arasında en iyilerinden biridir. İşletmeler bu yöntemi benimser ve kullanırlarsa performans düşüklüklerini her dönem için rahatlıkla tespit eder ve performans düşüklük sebebini belirleyerek düzeltme aşamasına geçerler.

## KAYNAKÇA

- Allport, F. H. (1924). *Social psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Barutçugil, İ.(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul*.
- Dashiell, J. F. (1930). An experimental analysis of some group effects. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 25, 190-199.
- Dashiell, J. F. (1935). Experimental studies of the influence of social situations on the behavior of individual human adults. In C. Murchison (Ed.), *A handbook of social psychology* (pp. 1097-1158). Worcester, MA: Clark University.
- Davis, J. H. (1969). *Group performance*. New York: Addison-Wesley
- Goethals George R. and John M. Darley (1987). *Social Comparison Theory: Self-Evaluation and Group Life. Theories of Group Behavior*. Edited by Brian Mullen and George R Goethals Springer
- Gürüz, D., Gaye, Özdemir Yayıncılık. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul*.
- Harkins, S.G. & Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941.
- Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
- Kravitz, D.A. & Martin, B. (1986). Ringelmann Rediscovered: The Original Article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941.
- Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes of cooperative problem-solving groups on verbal intellectual tasks. In M. Fishbein (Ed.), *Progress in social psychology* (Vol. 1, pp. 127-155). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Sabuncuoğlu, Z., (1994). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa, Furkan Yayınları, s. 165-166*
- Seta, J., C. Seta, J. Crisson, and M. Wang. 1989a. Task Performance and Perceptions of Anxiety: Averaging and Summation in an Evaluative Setting. *Journal of Personality and Social Psychology* 56(3): 387-396.
- Stroebe, W. (2012). The Truth About Triplett (1898), But Nobody Seems to Care. *Perspectives on Psychological Science*, 7(1), 54-57.
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Üzüm B., Seher Uçkun. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği. *İşletme Araştırma Dergisi*. 10/2 , 254-275
- Williams D. Kipling., Steven J. Karau. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology* Copyright by the American Psychological Association, Inc. Vol. 61, No. 4, 570-581
- Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.