

PERFORMANS YÖNETİMİ: ORGANİZASYONLARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÖLÇME

Coşkun Can Aktan

Dokuz Eylül Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ccan.aktan@deu.edu.tr

Özet

Organizasyonel performans hem organizasyon faaliyetlerinin hem de organizasyon çalışanlarının gösterdikleri çalışma gayretinin değerlendirilmesini ifade eder. Bu makalenin amacı bu iki perspektiften organizasyonel performans konusunu incelemektir. Performans yönetimi, organizasyonel performansa yönelik uygun performans kriterlerinin belirlenmesi, performans standartlarının tespit edilmesi, organizasyonun genel verimliliğinin ve çalışanlarının performanslarının ölçülmesi vs. konuları içerir.

Anahtar Kelimeler: Performans yönetimi, performans değerlendirme ve ölçme

Alan Tanımı: Organizasyon ve Yönetim

PERFORMANCE MANAGEMENT:

PERFORMANCE EVALUATION AND MEASUREMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

Organizational performance refers to the evaluation and measurement of both the activities of organizations and employees. This introductory paper aims to explore the performance management from those two perspectives. Performance management includes such actions as selection of appropriate performance indicators, performance standards, measuring the outcome and overall productivity, evaluating employee performance, etc.

Key Words: Performance management, performance evaluation, performance appraisal, performance measurement

JEL Classification: M10, M50

1. GİRİŞ

*“Açık, ölçülebilir hedefler başarının göstergeleridir.
Yüksek performanslı kuruluşlarda ölçüm bir yaşam biçimidir.
Ve lider bu ölçümleri yüksek performanslı sonuçlara bağlamalıdır.
Şeyleri ölçmek yetmez; doğru şeyleri ölçmelisiniz.”*
Robert H. Rosen

Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi “Performans Yönetimi” nin konusunu oluşturur. Organizasyonel performanstan sözedilince bundan iki şey anlaşılır: (1) Organizasyonun faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi, (2) Çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi. Bu çalışmada her iki anlamda da performans değerlendirme ve ölçme konularında temel bilgiler sunulmaktadır.

2. ORGANİZASYONEL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için “*performans değerlendirme ve ölçme*” adı verilen çalışmaların yapılması gerekir. Performans değerlendirme ve ölçme konusunda yapılacak olan ilk işlerden birisi organizasyonun hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceği meselesidir. Organizasyonel performansın ölçülmesinde kullanılacak kriterleri başlıca 7 ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar;

- Kalite,
- Verimlilik,
- Karlılık,
- Maliyet,
- Yenilik,
- Müşteri memnuniyeti,
- Çalışanların memnuniyeti’dir.

Bu performans kriterleri ya da performans göstergeleri da kendi içerisinde alt gruplara ayrılabilir. (Bkz: Şekil-1) Örneğin, kalitenin ölçülmesinde başlıca şu boyutlardan sözedilebilir; insan kalitesi, sistem kalitesi, yönetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi. Bu

belirtilen kalite boyutları da daha spesifik olarak incelenebilir. Örneğin; ürün kalitesinin ölçülmesinde hatalı mal oranı, makine arızası, iade edilen ürün oranı, ürünün müşteriye teslimat süresindeki gecikmeler, servisle ilgili şikayetler ve saire dikkate alınabilir.

Organizasyonel performansın diğer bir göstergesi karlılıktır. Karlılık, en basit ifadeyle kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır. Karlılık kavramı da teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılabilir. Örneğin, organizasyonda satış karlılığı, özsermaye karlılığı, brüt satış karı, net dönem karı, işletme faaliyet kar/zararı, vergi öncesi/sonrası kar vs. karlılık boyutları olarak ele alınabilir ve ölçülebilir.

Verimlilik bir diğer organizasyonel performans kriteridir. Genel olarak verimlilik, üretim sonucu (çıkıtı) ile üretim faktörleri (girdi) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilikten sözedilince; işgücü verimliliği, sermaye verimliliği, toplam faktör verimliliği ve saire verimlilik boyutlarının tek tek ele alınması gerekir.

Organizasyondaki bazı temel maliyet göstergelerine bakılarak da organizasyonel performans ölçülebilir. İşgücü maliyeti, sermaye maliyeti, üretim maliyeti, finansman maliyeti, malzeme maliyeti vs. bu konuda örnek olarak gösterilebilir.

Yukarıda belirttiğimiz karlılık, verimlilik ve maliyet göstergelerine ilişkin bazı ölçme yöntemleri Tablo-1’de yer almıştır.

Organizasyonel performansın ölçülmesinde kullanılabilecek kriterlerden birisi de yeniliktir. Organizasyondaki yeni buluşlar, yeni ürünler, ürünlerin yaşam devri vs. kriterler esas alınarak organizasyonda yenilik ve yaratıcılığın ne ölçüde varolduğu tespit edilebilir. Bunun dışında Ar-Ge harcamaları ve diğer yeni temel teknolojiler açısından organizasyonun mevcut durumu diğer organizasyonlar ile karşılaştırılabilir.

Organizasyonel performansın ölçülmesinde iki önemli kriter daha bulunmaktadır. Bunlar, müşteri memnuniyeti ve çalışanların memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetini ölçmek için müşteri şikayetleri, yeni müşteri sayısı, siparişlerin teslimat süresi, hatalı mal teslimleri gibi bir takım kriterler esas alınabilir. Çalışanların memnuniyeti konusunda ise işe devamsızlık, işgücü devir oranı (bir yıl içinde işyerinden ayrılan personel yüzdesi; işten ayrılan personelin çalıştıkları departmanlar açısından dağılımı vs). gibi performans göstergelerine bakılabilir.

Buraya kadar yaptığımız açıklamalarımızda başlıca yedi performans göstergesinden söz etmiş bulunmaktayız. Tekrar ifade edelim ki, bu belirttiğimiz performans göstergelerinin dışında başka kriterler de bulunmaktadır. Biz açıklamalarımızda sadece performans değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan göstergeleri ele almış bulunuyoruz.

Tablo 1: Performans Göstergeleri Olarak Karlılık, Verimlilik ve Maliyet

A. KÂRLILIK

$$\text{Özsermaye Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Özsermaye}}$$

$$\text{Aktif Karlılığı} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Toplam Net Aktifler}}$$

$$\text{Satış Karlılığı} = \frac{\text{Brüt (Net) Kar}}{\text{Toplam Satışlar}}$$

$$\text{Çalışan Başına Karlılık Oranı} = \frac{\text{Brüt (Net) Kar}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}}$$

B. VERİMLİLİK

$$\text{İşgücü Verimliliği (1)} = \frac{\text{Toplam Üretim Miktarı}}{\text{Toplam İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{İşgücü Verimliliği (2)} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Toplam İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Toplam Sermaye (Net Aktif Toplamı)}}$$

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}{\text{Üretimde Kullanılan Toplam Üretim Girdileri}}$$

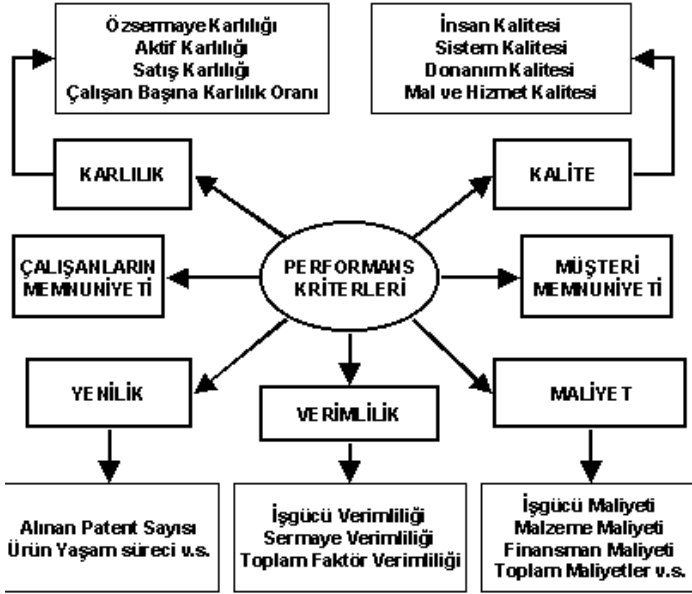
C. MALİYET

$$\text{Üretim Birimi Başına Toplam Maliyet} = \frac{\text{Toplam Maliyet}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$$

$$\text{Üretim Birimi Başına İşgücü Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Ücretler}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$$

$$\text{Üretim Birimi Başına Malzeme Maliyeti} = \frac{\text{Toplam Malzeme Maliyeti}}{\text{Toplam Üretim (Katma Değer)}}$$

Şekil 1: Organizasyonların Performanslarının Değerlendirilmesinde ve Ölçülmesinde Yararlanılabilecek Başlıca Göstergeler



Kaynak: Aktan ve Özkıvrak, 1999:10.

Literatürde performans değerlendirme ve ölçme konusunda çok yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisi de etkinliktir. Bu nedenle “*etkinlik*” kavramını ayrı bir başlık altında kısaca ele almakta yarar görüyoruz.

Etkinlik Kavramı

Etkinlik kavramı çoğu zaman yukarıda belirttiğimiz performans kriterleri ile eş anlamda kullanılmaktadır. Bu konuda literatürde çok farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Başlıca etkinlik tanımlamalarını şu şekilde özetleyebiliriz: ¹

- *Teknik Etkinlik (Technical Efficiency):* Mevcut üretim faktörleri (girdi) ile ne kadar katma değer (çıkıtı) yaratıldığını ifade eden bir kavramdır. Tanımdan anlaşıldığı üzere teknik etkinlik daha önce tanımladığımız verimlilik kavramı ile eşanlamlıdır. Teknik

¹ Etkinlik kavramının çeşitli türlerini geniş kapsamlı olarak inceleyen şu makaleye bakılmalıdır: James R.Seldon, “Efficacy, Effectiveness and Efficiency in Human Resource Use: A Primer on the Three E’s”, International Journal of Public Administration, vol 16 No 7, 1993. Pp.921-943. Ayrıca bkz: Gormley, 1991; 7., Kelly, 1988; 22vd.,

etkinlik ile üretim maksimizasyonu yönünden organizasyonlararası karşılaştırmalar yapılması mümkündür.

- *Kaynak Kullanımında Etkinlik (Efficient Use of Resources)*: Üretim kaynaklarının ne ölçüde israf edilmeden kullanıldığını ifade eder.
- *Kaynak Dağıtımında Etkinlik (Allocative Efficiency)*: Üretim faktörlerinin hizmet sunum alanlarına ne ölçüde adil dağıtıldığını ifade etmek üzere kullanılır.
- *Hizmet Etkinliği (Effectiveness)*: Hizmet etkinliği ile verilen hizmetin miktarı değil, kalitesi ölçülmeye çalışılır. Burada kullanılan etkinlik kavramı “hizmet kalitesi” ile eşanlamlıdır.
- *X-Etkinlik (X Efficiency)*: Amerikalı iktisatçı Harvey Leibenstein tarafından geliştirilen bir kavramdır. Leibenstein’e göre rekabetçi bir piyasada kaynaklar daha dikkatli kullanılmak ve maliyetler minimize edilmek zorundadır. Oysa monopol piyasasında tek satıcı konumunda bulunan monopolcü için maliyetleri minimize etme yönünde bir baskı sözkonusu değildir. Sonuç olarak, rekabetçi piyasada X etkinlik, monopol piyasasında ise X-etkinsizlik sözkonusudur. (Leibenstein, 1978.)
- *Maliyet Etkinliği (Cost Efficiency)*: Organizasyonda toplam maliyetlerin ne ölçüde minimize edildiğini gösterir. Örneğin, toplam üretim maliyetlerinin toplam üretim miktarına ya da değerine (katma değer) bölünmesi ile maliyet etkinliği hesaplanabilir. İşgücü maliyet etkinliği ise kişi başına işgücü maliyeti yönünden organizasyonlar arasında karşılaştırmalar yapılmasına imkan sağlar. Dikkat edilirse burada kullanılan etkinlik kavramı, daha önceki açıklamalarımızda performans göstergelerinden birisi olarak ele aldığımız “maliyet” ile çakışmaktadır.
- *Teknolojik Etkinlik (Technological Efficiency)*: Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı dolayısıyla elde edilen maliyet tasarrufunu ve üretim artışını tespit etmek için kullanılan bir performans değerlendirme ve ölçme kriteridir. Bu kriter daha önceki açıklamalarımızda “yenilik” olarak belirtilmiştir.
- *Ölçek Etkinliği (Scale Efficiency)*: Ölçek büyümesi sonucu organizasyonda birim başına ortalama maliyetlerdeki artışı (ya da azalışı) tespit etmek için kullanılan bir performans değerlendirme kriteridir.

Önemle belirtelim ki, etkinlik kavramı literatürde gerek iktisatçılar gerekse yönetim bilimcileri tarafından çok farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Etkinlik kavramı kimi zaman maliyet tasarrufu anlamına gelmekte (maliyet etkinliği); kimi zaman üretkenlik ya da verimlilik kavramı ile eşanlamlı kullanılmakta; kimi zaman da kalite anlamında kullanılmaktadır (örneğin; hizmet etkinliği). Etkinliğin, literatürde çoğu zaman daha önce

saydığımız performans göstergelerinin bir ya da birkaçını birlikte ifade eden bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.²

Kalite Kavramı

Organizasyonlar arasında performans karşılaştırması yapılırken büyük önem taşıyan kriterlerden birisi de kalitedir. Kalite kavramının tanımlanması konusunda yönetim bilimi uzmanları arasında bir görüş birliğinin olduğunu söylemek güçtür. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi “*ürün ve hizmette hata ve yanlışların olmaması*” şeklinde ele alırken, kimi yönetim uzmanları kaliteyi “*bir mal veya hizmette mükemmeliyet derecesi*” olarak tanımlamaktadırlar. Bunun dışında yönetim bilimcileri arasında “*uygunluk kalitesi*” (müşteri tarafından istenen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve “*tasarım kalitesi*” (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da yapılmaktadır.

Öncelikle belirtelim ki, kalite denildiğinde genellikle “*mal ve hizmet kalitesi*” ya da “*ürün kalitesi*” anlaşılmaktadır. Oysa ürün kalitesini ortaya çıkaran bir çok unsur bulunmaktadır ve tüm bu unsurlar başlı başına kalitenin birer boyutunu oluştururlar. Ürün kalitesi esasen sonuçtur; bu sonucu belirleyen başlıca kalite unsurları ise şunlardır:

- Liderlik kalitesi,
- Yönetim kalitesi,
- İnsan kalitesi,
- Sistem kalitesi,
- Süreç kalitesi,
- Donanım kalitesi.

Mal ve hizmetlerin kalitesini belirleyen bu unsurların yanısıra mal ve hizmetlerin “*kalite özellikleri*” de önemlidir. Mal ve hizmetlerin kalitesini değerlendirirken başlıca şu özelliklerin dikkate alınması gerekir: (Parasuraman and et. all. 1985; 41-49.)

- *Görüntü*. Organizasyondaki fiziki araç ve gereçlerin, personelin iletişim araçlarının görüntü açısından konumu.
- *Güvenilirlik*. Organizasyonun hizmeti zamanında ve güvenilir bir şekilde yapabilme durumu.

² Burada İngilizce’de “efficiency” ve “effectiveness” olarak kullanılan kavramların her ikisinin de Türkçe’ye genellikle “etkinlik” olarak tercüme edildiğini belirtmemizde yarar vardır. Ancak İngilizce’de kullanılan “efficiency” kelimesi esasen maliyet etkinliğini; “effectiveness” kelimesi ise hizmet etkinliğini ifade etmektedir.

- *Cevap verme.* Organizasyonun müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme ya da uygun hizmet verebilme durumu.
- *Yeterlilik.* Hizmetlerin yapılmasında kaliteli eleman istihdam edilmesi.
- *Nezakat.* Personelin müşterilere nazik ve saygılı davranıp davranmaması.
- *Kredibilite.* Organizasyonda istihdam edilen elemanların dürüstlüğü ve kredibilitesi.
- *Güvenlik.* Organizasyonda yapılan hizmetlere güvenin olması; üretilen mal ve hizmetlerde tehlike, risk ve şüphenin olmaması.
- *Ulaşılabilirlik.* Hizmete ve personele kolayca ulaşabilme durumu.
- *İletişim.* Müşterilerin anlayacağı dilden konuşma ve onları dinleme durumu.
- *Müşteriyi anlama.* Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımaya çalışma.

Organizasyonlarda kaliteyi ölçmek için yukarıda sayılan tüm bu unsurların ve buna benzer diğer kalite boyutlarının ve kalite özelliklerinin dikkate alınması gerekir.

Önemle belirtelim ki, karlılık ve verimlilik, organizasyonlarda performans değerlendirmek için tek başına yeterli göstergeler değildir. “Kantite”ye ilişkin göstergeler dışında “kalite” göstergelerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Organizasyonel performansın ölçülmesinde pek çok kriter ve gösterge bulunmaktadır. Bu saydığımız göstergelerin dışında başka göstergelerin de pekala geliştirilmesi mümkündür.

3. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

Başarılı bir performans yönetimi için performans yönetim sürecinin çok iyi bir şekilde dizayn edilmesi gerekir. Organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde şu ilkelere uyulmasında yarar bulunmaktadır. (Sink, 1993.)

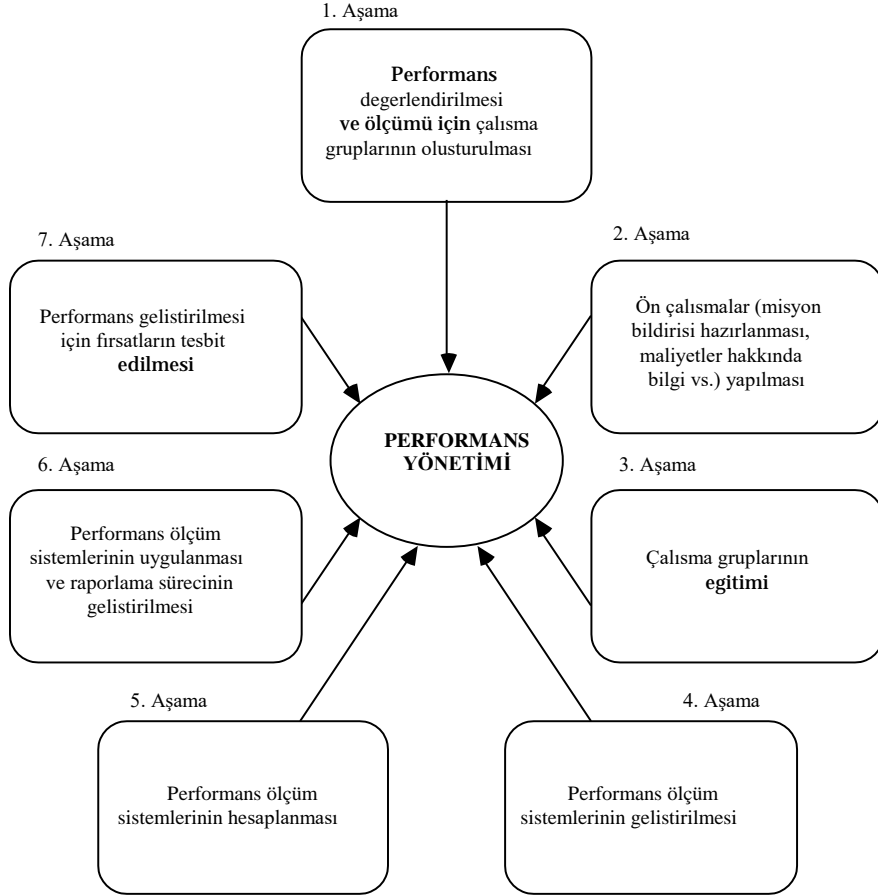
- Organizasyonda performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
- Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda problemler belirlenmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
- Performans artırılması için gerekli yeni enformasyonun nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.

- Sahip olunan enformasyonun dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde organizasyonda performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Bu açıklamalardan sonra şimdi performans değerlendirme ve ölçme süreci hakkında bilgiler vermeye çalışalım.

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan sözedilebilir. (Bkz: Gass and Prince, 1993, 4-8) İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Nihayet son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir. (Bkz: Şekil-2.)

Şekil 2: Performans Yönetim Süreci



Kaynak: Gass & Prince, 1993: 4-8. 1-8. 7.

Öte yandan organizasyonda performans yönetim sistemlerinin başarısı için bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekir. Bu konudaki ilkeleri şu şekilde özetleyebiliriz: (Bkz: Akal, 1992; 69-70.)

- Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Sistem, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili

yöneticilere değil, çalışanlara da iletilerek onların başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmalıdır.

- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.
- Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.
- Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır. Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.
- Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşımalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine örgütün değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır. Örneğin; çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, iskontoların indirilmiş olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.
- Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün

olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

- Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.
- Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Herşeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

4. İNSAN KAYNAKLARI VE PERFORMANS YÖNETİMİ

*“Öderken performansı, terfi ettirirken potansiyeli dikkate alırız;
inancı, kıdemi, cinsiyeti, ırkı veya yakınlığı değil.”
Service Master³*

Önceki açıklamalarımızda organizasyonel performans konusunda genel açıklamalar yaptık. Bu bölümde ise organizasyon çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konusunu ele alacağız. “İnsan Kaynaklarının Yönetimi” alanında yapılması gerekli en önemli faaliyetlerden birisi hiç şüphesiz organizasyon çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesidir. Bu konuda yapılması gerekli olan işlemler dört aşama içerisinde toplanabilir. Birinci aşamada performans yönetiminin planlanması, ikinci aşamada çalışanların performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi, üçüncü aşamada geribildirim (feedback) ve sonuçların izlenmesi, dördüncü aşamada ise performans değerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi ve uygun politikaların (ücret artışı, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vs.) yürürlüğe konulması gelmektedir. Bu son aşamada organizasyon çalışanlarının performanslarının geliştirilmesi konusunda önlemler alınması da önem taşımaktadır. Bu çerçevede danışmanlardan yararlanılarak, eğitim verilerek, yönlendirme ve ödüllendirme politikaları uygulanarak insan kaynaklarının geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışanların performanslarının değerlendirmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit

³Bir Amerikan firması olan Service Master’ in bu ilkesi şu eserden alınmıştır. Rosen, 1998, s. 66.

edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır:

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,
- İşden çıkarma veya bir işden diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Yukardaki açıklamalarımızdan anlaşıldığı üzere insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirme başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması vs. alanlarda kullanılmaktadır.

Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.

- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. Örneğin, işe devam durumu, işe geç kalma sıklığı, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı, üretim sürecinde kişinin kendisinden kaynaklanan hata oranı vs. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir.
- Bunun dışında çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dahilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır.
- Organizasyon çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesinde müşterilerin çalışanlar hakkındaki şikayetleri de esas alınabilir.

4.1. İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme ve Ölçme Yöntemleri

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde en uygun yöntem bulunması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarında başlıca performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerini şu şekilde özetleyebiliriz: ⁴

1. *Grafiksel Derecelendirme (Rating) Yöntemi.* Bu yöntemde bazı performans kriterleri saptanarak bu kriterler puanlanır. (Bkz. Tablo-2.) Örneğin, kişinin yaptığı işin kalitesi, yenilik ve yaratıcılık düzeyi, çalışma azmi, eğitim ve bilgi düzeyi, ekip çalışmasındaki başarısı vs. kriterler bir derecelendirmeye tabi tutulur. Bu derecelendirme “yetersiz”, “gelişmeye ihtiyacı var”, “yeterli” ve “çok iyi performans” şeklinde sınıflandırılabilir.

Grafiksel derecelendirme yönetimi, aynı zamanda “standart puanlandırma cetveli” olarak da adlandırılmaktadır. (Palmer, 1993; 41.) Grafiksel derecelendirme yöntemi uygulanması oldukça basit olan yöntemlerden birisidir.

2. *Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi.* Bu yöntem de insan kaynaklarında yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinden

⁴Bkz: Uyargil, 1993; 36 vd.; Aldemir, 1996; 209 vd.

birisidir. Bu yöntemde çalışanların davranışlarını tasvir eden bazı açıklamalar esas alınır ve puanlanır. (Bkz Tablo-3.) Örneğin, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, yöneticilerle olan ilişkileri, müşterilere karşı davranışları, çalışma istek ve arzusu ve saire davranış örnekleri değerlendirilir.

3. *Karşılaştırma Yöntemleri.* Bu yöntemleri dört ana başlık altında toplayabiliriz: Basit sıralama, alternatif sıralama, zorunlu dağılım, ikili karşılaştırma.
 - 3.1. *Basit Sıralama Yöntemi.* Bu yöntemde en iyi performansa sahip olan çalışanlar bir liste içerisinde sıralanır. (Bkz. Tablo-4.) Adından anlaşılacağı üzere son derece basit ve kolayca uygulanabilecek bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin bazı sakıncaları vardır. Bu yöntemle organizasyonda çalışanların hangi kriterler çerçevesinde performans değerlendirilmesinin yapıldığı bilinmez.
 - 3.2. *Alternatif Sıralama Yöntemi.* Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişiler yanısıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır. (Tablo-5.)
 - 3.3. *Zorunlu Dağılım Yöntemi.* Bu yöntemde ise organizasyon çalışanları performans yönünden belirli kümeler içerisinde toplanırlar. Örneğin, organizasyon içerisinde en iyi performans gösteren ilk yüzde 10 ya da yüzde 20' lik grup belirlenebilir. Aynı şekilde, organizasyonda en kötü performansa sahip çalışanlar da yine belirli küme aralıkları içerisinde toplanabilir.
 - 3.4. *İkili Karşılaştırma Yöntemi.* Bu yöntemde ise sadece iki personel arasında karşılaştırma yapılır. Herhangi bir göreve atama yapılmasında bire bir karşılaştırma yapılmasında kullanılabilecek bir yöntemdir.
4. *Kritik Olaylar Yöntemi.* Kritik olaylar (critical incidents) yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir. (Bkz. Tablo-6) ve daha sonra bu form Performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır.

Kritik olaylar (critical incidents) yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafında bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinde herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir.

5. *Kontrol Listesi Yöntemi*. Bu yöntemde geliştirilen bir form üzerinde organizasyonda çalışanlar ile ilgili bazı sorular yer alır. Bu sorular daha sonra cevaplanır ve form üzerinde işaretlenir. (Bkz. Tablo-7.)
6. *Hedeflere Göre Yönetim*. Performans değerlendirilmesinde uygulanabilecek yöntemlerden birisi de Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives) olarak adlandırılan yöntemdir. Bu yöntemi geliştiren ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker'dır. Bu yöntem, organizasyonda bazı hedefler tespit edilmesi ve bu hedefler üzerinde odaklanmasını öngörür. Genel bir yönetim felsefesi olan hedeflere göre yönetim, aynı zamanda çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de kullanılabilir. Organizasyon yönetici ve çalışanları için belirli bir zaman boyutunda için hedefler tespit edilir ve dönem sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmeye çalışılır.
7. *Özdeğerlendirme*. Performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinden bir diğeri de özdeğerlendirme adı verilen yöntemdir. Bu yöntemde çalışanlar kendi performanslarını kendileri değerlendirirler. Bu yöntem özellikle hedeflere dayalı yöntem ile birlikte uygulandığında oldukça başarılı sonuçlar elde edilebilir. Önceden bazı performans hedefleri tespit edildiğinde çalışanların bu belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştıkları, başarının ya da başarısızlığın nedenleri tespit edilebilir.

Yukarıda belirttiğimiz yöntemler dışında her organizasyonda özel performans değerlendirme ve ölçüm modeli geliştirilebilir. Biz yukarıda sadece literatürde yer alan bazı yöntemleri ele almaya çalıştık. Örneğin, işgücü üzerinde çeşitli analizler (iş devamsızlıklar, işden ayrılmalar, işgücünün eğitim profili vs.) yapılarak çalışanların performans düzeyleri tespit edilebilir.

Performans yönetiminde cevaplanması gereken en önemli sorulardan birisi de performans değerlendirme ve ölçme işleminin kim tarafından yapılacağıdır. Bu konuda şu yöntemlerden birisi organizasyonda benimsenebilir:

1. Organizasyonda Performans Değerlendirme ve Ölçme Kurulu oluşturulabilir. Bu kurul performans değerlendirme ve ölçme konusunda genel ilkeleri, kriterleri ve performans ölçüm yöntemini belirler. Performans ölçümü konusunda ise departmanlar ve fonksiyonlar itibariyle özel çalışma grupları ya da komisyonlar oluşturulabilir. Burada önemle belirteceğimiz husus şudur: Performans değerlendirme işlerinin mutlaka üst yönetim tarafından belirli çalışma gruplarına devredilmesi gereklidir. Merkeziyetçi bir performans yönetimi uygulamak doğru değildir.
2. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirmesi yönetici ve çalışanlar tarafından müşterek yapılabilir. Örneğin, Hedeflere Göre Yönetim adı verilen performans değerlendirme yöntemi organizasyonda benimsenmişse bu

durumda dönem sonunda önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı yönetici ve çalışanlar tarafından müşterek belirlenebilir.

3. Organizasyonda çalışanların performansları, kendilerinin direkt bağlı oldukları şef, müdür yardımcısı, müdür vs. tarafından yapılabilir.
4. Organizasyonda yöneticilerin performans değerlendirmeleri üst yönetim dışında ayrıca çalışanlar tarafından da yapılabilir. Bu konuda çalışanlar ile gizli bir anket uygulanabilir.
5. Organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme doğrudan müşteriler tarafından yapılabilir. Müşterilerin yönetici ve çalışanlar hakkındaki değerlendirmeleri esas alınabilir. Bu konuda belirli dönemlerde müşteriler üzerinde anket yapılmasının yanısıra organizasyon içinde oluşturulacak Ombudsman ya da Müşteri Şikayetleri Bürosuna yönetici ve çalışanlar hakkında yapılan şikayet başvuruları esas alınabilir.
6. Performans değerlendirme işleri organizasyon dışında bu konuda faaliyet gösteren profesyonel bir firmaya da yaptırılabilir. Son yıllarda özel olarak performans değerlendirmesi yapan kuruluşların ya da yönetim danışmanlığı şirketlerinin sayısının arttığı görülmektedir.
7. Özdeğerlendirme yapılabilir. Çalışanlar kendi performanslarını kendileri değerlendirebilirler.

4.2. Performans Değerlendirilmesi Konusundaki Eleştiriler

Modern işletmelerde performans yönetiminin uygulanmasının son derece önemli ve gerekli olduğunu daha önce bir kaç kez belirttik. Ancak, performans değerlendirmesinin sağlayacağı yararlar yanısıra ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçların ya da maliyetlerin de gözardı edilmemesi gerekir. Bu konudaki başlıca eleştirileri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz: (Bkz: Palmer, 1993; Uyargil, 1994; 73 vd.)

- *Aşırı olumlu değerlendirmeler.* Performans değerlendirmesi yapan bazı kişiler performansı değerlendirmesini önemsemeyebilirler ve bu konuda aşırı iyimser bir tavırla performans ölçümü yaparken aşırı olumlu değerlendirmeler yapabilirler. Bu tür sorunlar özellikle kamu sektöründe yaygınlık gösterebilmektedir. Devlet bürokrasisinde geleneksel olarak performans değerlendirmesinin bir işe yaramadığına inanmış olan yöneticiler performans yönetimini artık ciddiye almayarak, yukarıda belirttiğimiz anlamda aşırı olumlu tutum içinde değerlendirme yapabilirler.
- *Aşırı olumsuz değerlendirmeler.* Performans yönetiminde “aşırı olumlu değerlendirmeler” olabileceği gibi “aşırı olumsuz değerlendirmeler” de olabilir.

- *Teknik hatalar.* Performans değerlendirilmesinde işi ciddiye almamaktan veya aşırı iş yükünden kaynaklanan teknik hatalar da olabilir. Özellikle, çok büyük formaliteler ve bürokrasi gerektiren performans değerlendirmeleri bezginlik yaratabilir.
- *Hale Etkisi.* Performans değerlendirilmesini yapan kişiler her zaman objektif olmayabilirler. Kişisel önyargılar ve subjektif değerlendirmeler sözkonusu olabilir. Bu tür değerlendirmelere performans yönetimi literatüründe “Hale Etkisi” adı verilmektedir. Performans değerlendirmesi yapan kişiler özellikle yakın geçmişteki olaylardan etkilenecek olumlu ve/veya olumsuz değerlendirmeler yapabilirler.
- *Medokrati Etkisi.* Performans değerlendirilmesindeki sorunlardan bir diğeri de “medokrati etkisi” olarak adlandırılabilir. Bazı kişiler belirli konularda değerlendirmeler yaparken objektif ve açık olmak yerine çekimsiz kalmayı yeğleyebilirler. Örneğin, çalışanların performans değerlendirmesini yapan bir kişi tüm çalışanlara “orta” düzeyde (ne iyi, ne de kötü) puan verme eğiliminde olabilir.

4.3. Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları

Organizasyonda çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi organizasyonda çalışanlarının performanslarını değerlendirerek düşük performans sözkonusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır. Bu konuda öncelikle organizasyondaki mevcut performans ile olması gereken ya da beklenen performans arasındaki açık belirlenmelidir. Organizasyondaki performans açığının çeşitli nedenleri olabilir. Organizasyonda çalışanların performansının düşük olmasının başlıca nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz.

- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların organizasyonda istihdam edilmesi),
- Yetersiz eğitim,
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres,
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara herşeyden önce “insan” olarak değer vermeme,

- Yetersiz iş emniyeti,
- Yetersiz donanım, araç, gereç vs.
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar.

Yukarıda belirttiğimiz düşük performans sorununun ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken önlemlerin başında ise motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir. Daha önceki bölümde açıkladığımız gibi çalışanların performanslarını artırmak için en başta motivasyonel araçlara önem verilmesi, organizasyonda ekip çalışmasının, kariyer geliştirme fırsatlarının, yakın iletişimin ve eğitimin organizasyon kültürü haline getirilmesi gereklidir. Bunların dışında çalışanlara yönelik yönlendirme ve danışmanlık hizmetleri de önem taşımaktadır.

Çalışanlarının performansının artırılmasında ayrıca Produktivite Geliştirme Programı adı altında bir plan uygulanabilir. Söz konusu program iki aşamalı olarak uygulanabilir: (Morley, 1986: 21)

I. Başlangıç ve Uygulama Aşaması

- Organizasyonda Produktivite Geliştirme Programı (PGP) kavramı tanıtılmalı ve çalışanların desteği sağlanmalı,
- Produktivitenin ölçülmesi ile ilgili olarak yöntemler araştırılmalı,
- Organizasyon içerisindeki birimler ve departmanlar analiz edilerek hangi alanlarda produktivitenin geliştirilmesi gerektiği tespit edilmeli,
- Produktivite geliştirme yöntemleri seçilmeli ve uygulanmalı,
- Uygulama sonuçları kontrol edilmeli ve düzeltilmeli.

II. Uygulamayı Sürdürme Aşaması

- Uygulama sonuçları ile ilgili bilgiler izlenmeli ve değerlendirilmeli,
- Produktivite geliştirme çabalarının devam etmesi sağlanmalı,
- Produktivite geliştirme yöntemleri gerektiğinde değiştirilmeli ve yerine yeni yöntemler uygulanmalı.

Sözkonusu produktivite geliştirme programının uygulanmasında ayrıca bazı temel ilkelerin de esas alınması gerekir. Bunun için çalışma ve iş ortamının yeniden dizaynı, teşvik sistemleri oluşturulması, iş zenginleştirilmesi, ekip çalışmalarının yaygınlaştırılması, yeni teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması, organizasyonun yönetim felsefesinin ve yönetim yapısının yenilenecek insan kaynaklarına önem veren yeni bir kurum kültürünün yerleştirilmesi gibi bazı uygulamaların yapılması gereklidir. Bu saydığımız ilkeler daha sistematik olarak şu şekilde sınıflandırılabilir. (Morley, 1986; 239-40.)

1. *Çalışma ve İş Ortamının Yeniden Dizaynı*

- Çalışma ortamının değiştirilmesi.
- Çalışma kurallarının ve işlemlerin basitleştirilmesi

2. *Teşvik Sistemleri*

Çalışanların maddi ve maddi olmayan çeşitli uygulamalarla teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi.

3. *İş Ortamını Zenginleştirmek*

- Çalışma gruplarının oluşturulması.
- Çalışanların değişik işlerde görevlendirilmesi (iş rotasyonu).

4. *Grup Katılımı*

- Çalışanların organizasyonun faaliyetlerine daha aktif katılımının sağlanması
- Belirli amaçlara yönelik özel çalışma ekiplerinin oluşturulması
- Amaçlara yönelik yönetim anlayışının kurumsallaştırılması
- Esnek çalışma saatleri

5. *Yeni Teknoloji*

- Organizasyonda bilgisayar ve diğer modern teknoloji araçlarının kullanılması.

6. *Organizasyonun Yeniden Yapılanması*

- Organizasyonda yönetim sisteminin ve yapısının yeniden yapılandırılması.

7. *Kaynakların Yeniden Dağılımı*

- Organizasyondaki fiziki ve beşeri kaynakların yeniden dağılımı ve planlamasının yapılması.

Performans yönetimi, “insan kaynaklarının yönetimi” açısından son derece önem taşımaktadır. İyi planlanan ve ciddiyetle uygulanan bir performans değerlendirme

sisteminin organizasyona sağlayacağı yararlar son derece fazla olacaktır. İyi bir performans yönetimi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına ve bunların düzeltilmesine, çalışanlarının daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkan sağlar. Aynı şekilde, performans yönetimi sayesinde geri bildirim ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılması mümkün olur. Nihayet, performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olur.

KAYNAKLAR

- AKAL, Zuhâl, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayını, 1992.
- AKTAN, Coşkun Can, Değişim ve Yeni Global Yönetim, İstanbul: MESS Yayınları, 1997.
- AKTAN, Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) İnsan Mühendisliği. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999. (d)
- ALDEMİR Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, Personel Yönetimi II. Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- ARGYRIS, Chris, Understanding Organizational Behaviour, Homewood, IL: The Dorsey Press, 1960.
- BEARDWELL, Ian and Len Halten, Human Resource Management - A Contemporary Perspective -, London: Pitman Publ, 1997.
- BOONE, Louis E. and Donald D. Bowen, The Great Writings in Management and Organizational Behaviour, Tulsa: PPC Books, 1980.
- BOUEE, Courtland L. and et. all. Management, London: McGraw Hill, 1993.
- CAN, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- CARRELL, Michael R., Frank E. Kuzmits and Norbert F. Elbert, Personnel / Human Resource Management, New York: Mac Millan, 1992.
- CARTER, Carla, C., Human Resource Management and Total Quality Imperative, NY: Amacom, 1994.
- CASCIO, Wayne F., Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits, New York: McGraw Hill Book Co. 1989.
- CHRISTOPHER, William F. And Carl G. Thor (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.
- CLARK, Jon; Human Resource Management and Technical Change, London: Sage, 1993.
- DeCENZO, David A. and Stephen P. Robbins, Personell / Human Resource Management, 3 rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- DEMİNG, W. Edwards, Out of the Crises, MA: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

- DEMİR, Hulusi, O. Alpugan, M. Oktav ve N. Üner. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 1990.
- DICKENS, Peter D., The Ascendant Organization, -Combining Commitment and Control for Long- Term Sustainable Business Success, New York: St. Martin's Press, 1995.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım, 1996.
- DRUCKER, Peter, The Frontiers of Management, New York: Truman Talley Boks, 1986.
- DRUCKER, Peter., Gelecek İçin Yönetim, Ankara: TİB Yayını, 1993.
- ERDEM, Ferda., İşletme Kültürü, Ankara: F. Naumann Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1996.
- EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, 3. Baskı, İstanbul: İÜ. İşletme İktisat Enst. 1984.
- FAYOL, Henri, General Industrial Management, London: Pitmann, 1949.
- GASS, Gerald L. and Charlene Prince, "Family of Measures: A Tool for Continuous Improvement", in: William F. Christopher and Carl G. Thor (Ed), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993. s. 4-8.
- GEORGE, Stephen and Arnold Weinerskirch, Total Quality Management - Strategies and Techniques Proven At Today's Most Successful Companies, New York: John Wiley Sons, 1994.
- GRAHAM, H. T. and Roger Bennett, Human Resources Management, London: Pitmann Pub. 1998.
- IMAI, Masaaki, Kaizen- Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul: Beksa Yayınları, 1997.
- JOWETT, Paul and Margaret Rothwell, Performance Indicators in the Public Sector, London: MacMillan Press, 1988.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: KalDer Yayınları, 1996.
- KAYNAK, Tuğrul, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Basım, 1996.
- KAYNAK, Tuğrul., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım, 1995.
- KOONTZ, Harold and Heinz Weihrich, Essentials of Management, 5 th ed. London: McGraw Hill, 1990.
- LEGGE, Karen, Human Resource Management, London: McMillan, Business, 1995.

- LEIBMAN, Helene G. and Steve McCarthy, "Job Bridging: Downsizing Without RIFs" The Public Manager, Summer 1993, s. 25-27.
- LEVIN, Kurt, "Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers, New York: Harper and Brothers, 1951.
- LİKERT, Rensis, New Patterns of Management, New York: McGraw Hill, 1961.
- MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality, New York: Harper and Row Inc. 1970.
- McGREGOR, Douglas M, Human Side of Enterprise, New York: McGraw Hill Co. 1960.
- MCLEAN, Gary N. S.R. Damme, R.A. Swanson (Ed), Performance Appraisal: Perspectives on A Quality Management Approach, Alexandria: American Society for Training and Development, 1990.
- MILKOVICH, George T. and John W. Boudreau, Personnel and Human Resource Management A Diagnostic Approach- Howewood, BPI- 1988.
- MORLEY, Elaine A. Practitioners Guide to Public Sector Productivity Improvement, New York: Van Nostrand Reinhold Co. 1986.
- OKTAY, Güneş, "İşletmelerde Personel Planlaması" Verimlilik Dergisi, 1990-4, s. 121-137.
- ÖZTÜRK, Asım, İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz", Verimlilik Dergisi, 1994/4. s.113-128.
- ÖZTÜRK, Zekai, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", Verimlilik Dergisi, 1995 - 2, s. 41-60.
- PALMER, Margaret J., Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yapım Ltd. Şti. 1993.
- PETERS, Thomas J. Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, New York: Knopf, 1988.
- ROBBİNS, Stephen. P., Organization Theory, 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- ROSEN, Robert H., İnsan Yönetimi, (Çev: Gündüz Bulut). İstanbul: MESS Yayımları, 1998.
- SALAMAN, Groeme, Human Resource Strategies, London: Sage, 1992.
- SCHULER, Randell S. Personnel and Human Resource Management, 3rd ed. New York: West Publ. Co. 1987.

- SİNK, D. Scott, “Development Measurement Systems for World Class Competition”, in: William F. Christopher and Carl G. Thor, (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.
- TANER, Bahar, “İşgücünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi - Likert Modeli Üzerine Görüşler”, Verimlilik Dergisi, 1996-3, s. 23-34.
- TAYLOR, Frederick, W., Scientific Management, New York: Harper and Row, 1947.
- THOR, Carl G. “Ten Rules for Building a Measurement System”, In: William F. Christopher and Carl G. Thor (Ed.), Handbook for Productivity Measurement and Improvement, Portland: Productivity Press, 1993.
- TORRINGTON, Derek and Laura Hall, Human Resource Management, 4 th ed. London: Prentice Hall, 1998.
- UYARGİL, Cavide, Avrupa’ da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması - 1995-1996 Türkiye Raporu-, İstanbul: Arthur Anderson, 1997.
- UYARGİL, Cavide., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1994.
- VROOM, Victor H. and Edward L. Deci, Management and Motivation, London: Penguin Books, 1970.
- VROOM, Victor H., Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons, 1964.