



2015.03.02.OR.06

A DYNAMIC PERFORMANCE MANAGEMENT MODEL

Banu ÖZKESER*

Arzu UZUN†

Assist. Prof. Dr., Kanuni University, Adana

Assoc. Prof. Dr., Faculty of Economics and Administrative Sciences, Çukurova University, Adana

Received: 18 November 2015

Accepted: 24 December 2015

Abstract

This article aims to develop an organizational performance management model in a dynamic structure, formed in the scientific methods gathering together. All the criteria, expected to be in the performance evaluation form, create the performance criteria pool (shown as Ph). This pool has a dynamic structure containing criteria which are decided to take into consideration by the manager. Performance criteria pool get together in main group names (shown as AG) and for each AG, half of the total score is taken by using two methods, of which significance degrees are the highest ones in the result of AHP. The cumulative score shows the "Growth in Learning" level. Growth in learning data, specify the level of knowledge and experience level, the tendency, strong and developable aspects of the evaluated personnel.

Keywords: Organizational performance management, dynamic model, growth in learning.

Jel Code: L25, L21, M12

DİNAMİK BİR PERFORMANS YÖNETİM MODELİ

Özet

Bu makale, çalışanların beklentileriyle, bilimsel metotların bütünlüğünde oluşan, dinamik yapıda bir organizasyonel performans yönetim modelinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Performans değerlendirme formunda yer alması beklenen tüm kriterler, performans kriter havuzunu (Ph) oluşturmakla birlikte, yöneticinin olması gerektiğini düşündüğü başka kriterler de varsa havuza ekleyebileceği esneklik sayesinde sistem dinamizmi korunmaktadır. Performans kriter havuzu, ana grup isimleri (AG) altında gruplanır ve her AG için Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmasıyla önem derecesi en yüksek çıkan yöntem sonucundaki puan alınır. Elde edilen bu puan; öğrenmede büyüme puanıdır. Öğrenmede büyüme verileri, performansı değerlendirilen çalışanın zamanla kazandığı bilgi ve tecrübe seviyesini, eğilimlerini, güçlü ve gelişime açık yönlerini belirtir.

Anahtar Kelimeler : Organizasyonel performans yönetimi, dinamik model, öğrenmede büyüme

Jel Kodu : L25, L21, M12

1. GİRİŞ

Rekabetin ön planda olduğu teknoloji çağında, kurumların içinde yer aldıkları sektörde farkındalık yaratabilmeleri sahip oldukları performans modeli ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla; kurumun performans odaklı olarak yönetilmesi, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacağı yöntemleri doğru bir şekilde tanımlaması

ile bağıntılıdır. Sürdürülebilirlik yaklaşımı gereğince de her kurumun strateji ve özgünlüğüne göre belirlenen değerlendirme ve yönetim sistemlerini kullanması gerekmektedir.

Performans yönetiminde, kritik faaliyetleri ölçmek üzere bunların başarı faktörlerini değerlendirebilecek performans göstergeleri de bulunmalıdır. Sadece finansal verilerden yola çıkarak bir değerlendirme yapmak işletmenin gelecek yol haritası için dar alanda bilgi verir.

* banuozkeser@kanuni.edu.tr (Corresponding author)

† garzu@cu.edu.tr

Hâlbuki dengeyi sağlayacak şekilde finansal olmayan verilerin de dikkate alınması önem taşımaktadır. Finansal ölçütlerin tek başına yetersiz kalmasından dolayı, kurumlar başarılarının sürdürülebilirliği için, yeni ölçütlere odaklanmak zorunda kalmışlardır. Odaklanılan ölçütler arasında insan kaynakları, veri tabanları, bilgi sistemleri, kalite odaklı müşteri ilişkileri yönetimi, inovasyon kabiliyeti, teknoloji yönetimi gibi uzun vadeli değer üreten, finansal olmayan ölçütlerin dikkate alındığı görülmektedir.

Finansal olmayan ölçütlere hizmet eden organizasyonel performans yönetimi ise, değeri her geçen gün daha da artan ve organizasyonun içinde yer aldığı kurumun başarısını direk etkileyen önemli bir husustur. Organizasyonel performans yönetimi, öznel yaklaşımların kolaylıkla entegre edilebileceği ve bu yönüyle de kurum içi huzursuzluk ve adaletsizliğin hızla yayılmasına neden olabilecek kritik bir süreçtir. Organizasyonel performans değerlendirme ise, detaylı mevcut durum analiziyle birlikte organizasyonun gelişime açık ve güçlü yönlerini de ortaya çıkarır. Aynı zamanda kariyer haritaları için de veri oluşturan bu sistem; çalışanların yetkinliklerinin, görevlerinin niteliklerine ve gereklerine uyumunu belirten, çalışanlardan beklenen hedeflerle onların ulaştıkları sonuçların ya da başarıların karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. Organizasyonel performans değerlendirmesinde kullanılan ölçütlerin ve yöntemin nesnel olması, organizasyon içinde adil bir coğrafya yaratırken çalışanların beklentilerini de karşılayacaktır. Başka deyişle, performans değerlendirmede mümkün oldukça bilimsel yaklaşımların tercih edilmesi, değerlendirilen kişiler tarafından güvenilirliği arttıracaktır. Kurum yöneticilerinin, organizasyonel performans yönetiminden en önemli beklentisi; farkındalık yaratma amacına sağlanacak katkının oranıdır. Çünkü finansal olmayan verilerin değerlendirilmesiyle, insan kaynağına ait bulgular üzerinde sayısal karşılaştırmalar yapılabilecektir. Böylece aynı hedefe koşma sürecinde, kurum içinde bulunan her unsur sağladığı katkı ile uyumlu bir değer görecektir.

Ancak bu değerlendirme süreci detaylı bir çalışma ve hassasiyeti gerekli kılmaktadır. Özellikle, sonuçlardan duyulan memnuniyetsizlik, değerlendirme aracında kullanılan yaklaşımdan kaynaklı rahatsızlık, tarafsızlık ilkesine bağlı kalamama gibi sorunlar da kurumlarda ciddi problemlere neden olmaktadır. Bu sıkıntılara yönelik geçmişten günümüze literatürde çok sayıda çalışma yapılmış ve belli ölçüde tatmin seviyesi oluşturmuştur. Ancak her çalışmanın ardından kalan bir eksiklik sonrasında ise yeni bir yaklaşım doğmuştur. Bu makale kapsamında ele alınan konu ise, geçmişten günümüze yapılan literatür incelemesi sonucunda, organizasyonel performans değerlendirmesinde henüz gerçekleşmemiş olan özgün bir yöntemin, uygulama ile bütünlüğüdür.

Literatür araştırması doğrultusunda edinilen bilgilerin ortak paydası, kullanılan performans yönteminden doğan memnuniyetsizlik ve bunun kurum coğrafyasındaki çarpan etkisidir. İnsan kaynağının adaletsiz bir performans yönetimi yapıldığını düşünmesi, kuruma olan aidiyet duygusunun da hızla azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, performans yönetiminin tarafsız yapıldığının belirtilmesi ve insanların bu konuda ikna edilmesi de kaçınılmazdır. Zirâ, memnuniyetsizlik insan kaynağının bir süre sonra verimini de negatif etkileyeceği gibi, kurum dışında iş arayışına da hızla yönlendirecektir.

Organizasyonel performans yönetiminde, performans değerlendirme araçlarından beklentilerden bir diğeri de güncellik içermesidir. Her dönemde aynı kriterlerin ölçülmesi değil, ilgili zaman periyodunun gerekliliklerinin de beklentiler içinde yer alması hem kurumu hem de personeli dinamik kılmaktadır. Bu durumda, insan kaynakları ve ilgili birim yöneticilerinin ölçüm kriterlerini gerekçeleriyle güncellemeleri beklenir. Uygulama aşamasının sınırları ise, yerli ve büyük ölçekli bir kuruluştaki organizasyonel performans yönetim sisteminin kurulması ile belirlenmiştir. Kurumda öncelikle performans yönetiminde bir kurumsal hafıza oluşturulmaya başlanmış ve organizasyonun nesnel yaklaşımla değerlendirileceği hususunda bilgi verilmiştir.

Bu çalışmanın sağladığı en önemli katkılardan birisi de kariyer haritaları için altyapı oluşturan bir bilgi bankasını meydana getirmektir. Kurumsal hafıza ile çalışanlar farklı açılardan değerlendirilebilmektedir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

Organizasyonlarda, personelin bilgi, yetenek, beceri ve genel anlamda meslekî yetkinliği performans yönetimi aracılığıyla artırılmaya çalışılır. Böylelikle, organizasyonel hedefler, plânlar, bakış açıları ve politikalar çerçevesinde kurumsal performans iyileştirilebilir. Performans yönetimi, organizasyonlarda hem bireysel performansın, hem de ekip performansının iyileştirilmesini amaçlamaktadır.

Bireysel performans, personelin kendisine verilen iş tanımına uygun olarak gerçekleştirdiği faaliyetleri, tolere edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir. Bireysel performans yönetiminin amacı, iş göreni kabul edilebilir sınırlar içinde çalıştırmaktır. Performans yönetimiyle de, ekibin performansı geliştirilerek, kurumsal birlikteliğin ortaya çıkarılması sağlanır (Özkeser, 2014: 34).

İyileştirme faaliyetlerine süreklilik kazandırmak, performans yönetiminin temelinde yer alan amacdır. Bu yönüyle performans yönetimi bir sonuç değil, aksine bir süreçtir. Performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, öncelikle ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması gerekir. Aksi halde, “ölçülemeyeni yönetemezsin kuralı”, özellikle performans yönetimi için doğrudur.

Kamu veya özel, genel veya yerel, tüm kurum ve kuruluşlarda her tür organizasyonel kaynak yönetimi mümkün olduğu gibi, kurumsal kaynakların etkin kullanımı anlamına gelen performansın da ölçülmesi ve dolayısıyla yönetilmesi mümkündür. Kurumlarda performans yönetiminden bahsedebilmek için öncelikle iş görenin tanımlanmış bir işinin olması, işin çalışanın yeteneklerine uygun olması ve işin başarıyla derecesini gösteren standardın ya da göstergenin bulunması gerekir.

Firmalar üzerinde önemli etkisi bulunan performans yönetimi, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında zamanla oluşan yapısal değişimlerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir. Performans yönetiminin bu kadar önemli olmasını iş dünyasındaki küresel değişim, acımasız rekabet, işletmelerin sürdürülebilir gelişim isteği, yerel veya uluslararası boyuttaki kalite ödülleri, organizasyonel rollerin değişmesi, dışardan gelen taleplerin değişmesi ve bilgi teknolojisinin önemi gibi nedenlerle açıklamaktadır (Neely vd., 1995: 85). İnsan kaynakları yönetiminin üzerinde en çok tartışılan konularından birisi olan performans değerlendirme, çalışanlar ve organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Performans yönetiminin iki temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Birincisi, yöneticilere; çalışanlarına ilişkin buldukları pozisyonda yükselmeler, ücret artışları ve bunlara benzer diğer idari kararlara temel oluşturan bilgileri sağlar. Stratejik kararların böyle bir değerlendirme sonucu verilmesi, işletme kaynaklarının efektif kullanımını ve bununla ilişkili olarak da gelecekteki performansın artmasını sağlayacaktır. Performans yönetiminin ikinci amacı ise, performans analizleri sonucunda personelin belirlenmiş standartlara olan yaklaşma derecesi ve uygunluğuna ilişkin veri sağlamasıdır. Bu da çalışanların dönem sonunda ulaşabildikleri performans düzeyine bağlı olarak hedeflere ulaşılmışsa bunun sürekliliğine yönelik yapılması gerekenler, ulaşılamamışsa da nedenleri ve ne tür bir çözüm geliştirme programı uygulanacağı hakkında yönetime geri besleme imkânı verir (Palmer, 1993: 15-30).

Performans yönetiminin ana hedefi personelin yetenek ve aktivitelerini geliştirecek bir kültür yaratmaktır. Performans yönetimi uygulanmasında performans değerlendirme tarafsız olarak sunulmalıdır ve değerlendirmenin sonunda, personeli motive etmek için bir sistem kurulması da kaçınılmazdır (Costello, 1994: 10-20).

Tüm bunlarla birlikte performans yönetimi nihayetinde hedeflenen noktaya ulaşamama riski de söz konusu olabilir. Başarısızlığa neden olabilecek etkenler şu şekildedir;

- Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar tutumları ile de performans yönetim sistemini desteklememeleri,

- Orta düzey yöneticilerin gerçekleştirilme çalışmalarına dâhil edilmemesi ve bu nedenden dolayı hedef belirlemenin vakit kaybı olduğunu düşünmeleri,
- Yönetici ve çalışana, eğitim ve sürekli rehberlik verilmemesi,
- Uygulama sonuçlarına göre sistemin verimlilik düzeyinin ölçülmemesi ve güncelleştirilmemesi
- (İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 1999: 72).
- Performans yönetiminde sırayla uygulanması beklenen dört faz bulunmaktadır.

Faz-1: Performans Planlama: Performansı ölçülecek çalışan ve değerlendirici arasında yaklaşık bir saatlik bir zaman dilimini kapsar. Bu faaliyet aşağıdaki aktivitelerden oluşmaktadır:

- Çalışanın işiyle ilgili kilit sorumluluklarında hem fikir olunması
- Başarı ile sonuçlanması beklenen hedeflerin ortak paydada geliştirilmesi
- Çalışanın işi yaparken geliştirmesi gereken en önemli kabiliyetlerinin belirlenmesi
- Çalışan için uygun bir gelişim planının yaratılması

Performans planlama görüşmesi yöneticiye beklentilerini ve çalışanın işiyle ilgili dikkate aldığı unsurları iletmesi için olanak da sağlamaktadır. Performans planlama için kullanılan öncelikli araç, performans değerlendirme formudur. Çünkü bu form uzun zaman sonra bile, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığını gösterecek ölçütlere sahip olacaktır.

Faz-2: Performans Uygulama: Bu aşamada önce çalışanın en üst düzeyde performans göstermesi için onun motive olmasını sağlayacak koşulların oluşturulması, sonrasında ise performans problemleri söz konusu olduğunda bunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Yöneticinin bu aşamadaki tüm sorumlulukları özetle şöyledir:

- Performansa engel teşkil edecek problemlerin ortadan kaldırılması ve motivasyon için koşulların oluşturulması
- Performans kayıtlarının geçmişe yönelik olarak tutulması
- Düzenli olarak projelerin, amaçların ve hedeflerin gözden geçirilmesi ve gerekirse güncellenmesi
- Geribildirim sağlanması ve başarı için danışmanlık yapılması
- Gelişimsel tecrübe ve fırsatların sağlanması
- Ara dönem değerlendirmenin yapılması

Faz-3: Performans Değerlendirmesi: Performans değerlendirme formunun doldurulması ve sonuçların değerlendirilmesini kapsar. Yöneticinin bu aşamadaki sorumluluklarından bazıları şu şekildedir:

- Amaç, hedef ve kilit sorumlulukların gözden geçirilmesi

- Tüm yılı kapsayan bir performans değerlendirme yapılması
- Performans raporlanması için hazırlık yapılması

Faz-4: Performans Raporlanması: Performans yönetim sürecindeki en son fazdır. Çalışan ve değerlendirici arasındaki görüşmeyi içerir. Performans yönetim süreci bu fazla sonlanır ve yine bu fazla başlar. Görüşmenin başında personelin geçmiş yıldaki performansı sorgulanır ve gelişim planının başarısı değerlendirilir. Görüşme sonunda ise gelecek yıl için oluşturulacak performans planı için bir görüşme günü kararlaştırılır (Ozkeser: 2014: 35-36).

3. KURUMSAL PERFORMANS

Franco-Santos'un, 2007 yılında kurumsal performansın kavramsal tanımlaması ile ilgili yapılan çalışma, literatüre önemli fayda sağlamıştır. Yapılan bu çalışma içeriğinde özel sektör içinde yer alan firmaların performans değerlendirmesi ele alınmış ve 1980 yılı sonrasındaki yayımlanmış 300'den fazla araştırma incelenmiş, ama yalnızca on yedi firmanın kurumsal performans sistemine ilişkin yaptığı tanımlamaya rastlanmıştır. Yapılan inceleme sonucu ortaya çıkan bu sonuç, performans alanındaki bilim adamlarının veya araştırmacıların Kurumsal Performans Değerlendirme Sistemi kavramını kullanırken ne anlatmak istediklerini net olarak anlayamadığı veya tanımlamadığını belirtmektedir (Franco-Santos, 2007: 784-801).

1980'li yıllarda, yalnızca bir işletmenin finansal açıdan sağladığı katkı şeklinde bir kavram olarak görülen kurumsal performans, 1990'lardan sonra global bakış açısı ile, maliyet, verimlilik, kalite, esnek üretim gibi çok çeşitli unsurlara ilişkin ölçülerin de yer aldığı bir bakış açısı kazanmıştır. Başka bir deyişle, daha geniş bir perspektif ile bakılmaya başlanan kurumsal performansın, sadece firma sahiplerinin taleplerini göz önüne almak yerine, eş zamanlı olarak müşteri, kamu kurumları, çalışan personel ve yan sanayi gibi tarafları da ilgilendiren bir kavram olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kurumsal performansın tanım olarak, 1990 yılında ortaya çıkmış ve firmanın stratejik hedefleri üzerine kurulmuş olduğu belirtilebilir (Bititci vd., 1997: 522-534).

Bu çok yönlü yönelim, daha da ilerde toplum ve yeni nesil gibi önemli paydaşları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bugün artık araştırmacıların tamamına yakını, kurumsal performans ölçüm sistemlerinin finans ve finans dışı ölçütleri birlikte kapsaması ve bu ölçütlerin beraberce dikkate alınmasının zorunluluğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Nitekim, kurumsal performansın küresel bir bakış açısıyla, çok boyutlu ölçüldüğü modeller literatürde çok sayıda yer almaktadır. Performans değerlendirmenin modellenmesinde de benzer bir yapı gözlenmektedir. Geçmiş yıllarda, performans değerlendirme sistemlerinde hiyerarşik dikey bir

yapılanma söz konusu iken, zamanla hem yatay hem dikey bütünleşmenin yer aldığı formlar desteklenmektedir (Neely, vd. 2000: 692-704).

Kurumsal performans değerlendirmenin firmadaki rollerinin zamanla gelişimine bakıldığında ise, ilk zamanlarda bu sistemin kontrol fonksiyonu açısından ön planda olduğu görülmüştür. İlerleyen senelerde bu sistemin işletmenin sürekli gelişimine, stratejinin belirlenmesi ve işletmedeki tüm bölümlere yaygınlaştırılmasına aktivitelerin stratejik amaçlarla uyumuna, yönetsel gelişime ve öğrenen bir organizasyon katkıda bulunma işlevleri de gündeme gelmiştir.

Belirtildiği üzere kurumsal performans alanında literatür son 30-35 yılda bir değişim süreci yaşamıştır. Bu değişim, kurumsal performansın kavramsal olarak içeriğini ve değerlendirme sistemlerinin genişlediğini de belirtmektedir. Varılan noktada, kurumsal performans; firmanın kârlılık, verimlilik, insan kaynağı, kalite, müşteri, inovasyon ve çevre gibi farklı boyutlarda gösterdiği bütünsel başarı olarak tanımlanabilir. Benzer bakış açısıyla, performans ölçüm/değerlendirme sistemini de yönetim boyutunda alınacak kararları ve sürekli gelişmeyi desteklemek için, firmanın belirlediği strateji ve hedeflere uyumlu, farklı performans boyutlarında gösterdiği başarının sayısal olarak değerlendirilmesini sağlayacak aktiviteler bütünü olarak belirtmek mümkündür (Ozkeser, 2014: 51).

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Personelin verimliliğinin belirlenmesi amacıyla kullanılan çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları geleneksel yöntemler iken, bazıları da geleneksel yöntemlerin eksikliklerinin geliştirilmesiyle oluşturulmuş modern yöntemlerdir. En çok rastlanan performans değerlendirme yöntemleri şunlardır:

1. *Grafik Ölçüm (Değerlendirme) Yöntemi:* Literatürde en fazla karşılaşılabilecek performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendiren kişi; iş niteliği, teknik bilgi, ekip ruhu, işin zamanında tamamlanması ve girişimcilik gibi kriterlere bir ve beş arasında puan vererek en iyi ve en kötü olanları belirlemeye çalışır (Mckenna, 2002: 174). Bu yöntemin bir çok çeşidi bulunmaktadır. En çok bilinen ve kullanılan şekli ise, değerlendirmeyi yapacak en yakın üst yöneticilere değerlendirilecek her kişi için bir form verilerek doldurmaları istenir. Formda personelde bulunması beklenen nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da iyi, zayıf vb. tanımlamalar bulunur. Her tanımlamaya ayrıca bir de sayısal değer verilmiştir. Karşılık gelen değerler toplanarak toplam değerlendirme sonucu bulunur. Sonunda ise, her personel için sayısal değerler birbirleriyle

karşılaştırılarak, birbirlerine göre ne kadar başarılı oldukları belirlenir.

Grafik ölçüm yönteminin bazı dezavantajları da vardır. Formda yer alan tanımlamaların (zayıf, iyi vb.) etkisi değerlendirmeyi yapan yöneticilere göre göreceli olabilir. Bazıları için çok iyi görülen bir performans başka bir bakış açısına göre ise orta veya yetersiz gelebilmektedir. Ayrıca ortaya çıkabilecek diğer bir sakınca da yöneticilerin alt çalışanları değerlendirirken aşırıdan kaçmaları ve ortalama bir yolu tercih etmeleridir. Bu durum personel arasındaki farkların ortaya çıkmasını engellemektedir (Ozkeser, 2014: 88-89).

2. Zorunlu Seçim Yöntemi: Grafik ölçüm yöntemindeki olumlu değerlendirme yöneliminin engellenmesi için değerlendiren kişiye yüksek puana sahip olduğunu net olarak anlayamayacağı bazı ifadeler verilerek, değerlendiren kişinin bunların içinden zorunlu olarak seçim yapması talep edilir. Bu yöntem, düşük maliyetli ve pratiktir. Ancak dezavantajı ise, ifadelerin kimi zaman personeli şüpheye düşürmesidir.

3. Kıyaslama (İkili Karşılaştırma) Yöntemleri: Bu yöntemde çalışanlar birbirleriyle kıyaslanır ve neticesinde en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok yer alan kıyaslama yöntemleri ise adam adama kıyaslama, sıralama yöntemi ve alternatif sıralama yöntemidir.

4. Puanlama Yöntemi: Her kriterin önem derecesi bazı puan atanmasının yapıldığı bir yöntemdir. En yaygın kullanımda kriterler beş dereceye ayrılır ve puan aralığında en başarılıdan başlar, başarısızla kadar isimlendirilir. Yöntemin avantajı, değerlendirmenin kolaylığı iken, dezavantajı her bölümün özgün kriterlerle değerlendirilmesi gerekliliğidir.

5. Derecelendirme yöntemi: Personeli değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, formu dolduran kişi için seçenekler arası farklılığı anlamasına yardımcı olur. Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir.
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.
- Sonuçları elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir.
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister.

6. Kontrol listesi yöntemi: Değerlendiren kişinin formda belirtilmiş faaliyetler içinden personelin sahip olduğu kriterleri seçmesine dayanan bir yöntemdir. Kontrol listesi yönteminin avantajı kullanımı kolay ve düşük maliyetli olması iken, dezavantajı olarak halo etkisinin görülebilme olasılığı belirtilebilir.

7. Puan tahsis yöntemi: Uygulama açısından değerlendirildiğinde zorunlu dağılım yöntemine benzer. Personelin en başarılı olanından, en başarısızına kadar sıralanması işlemini içerir. Böylece personeller arası bir sıralama oluşturulmuş olur. Basit ve uygulaması kolay bir yöntem olması önemli bir avantajı iken, değerlendirici hatasına açık bir yöntem olması ve puanlamanın iş görenler arası farkı gösterme niteliğine sahip olmama olasılığıdır.

8. Davranışsal değerlendirme yöntemi: Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin bütünleşik yapısıyla oluşturulan bu yöntem çalışanın bulunduğu durumu belirten bir tek seçeneğin işaretlenmesi mantığına dayanır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında çalışanın da katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre kişinin değerlendirme formunu benimsemesi sağlamaktadır. Bu yönteminin avantajlarını şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Çalışanın, hazırlık aşamasında içinde bulunmasından dolayı, diğer yöntemlere göre daha çok benimsenir.
- Ücretlendirme politikası ve kariyer yol haritası hazırlanırken, içeriği dolayısıyla bu yöntem kaynak oluşturur.
- Çalışanın gerçekleştirdiği işi baz olarak alınır ve puanlanır.

Davranışsal değerlendirme yönteminin dezavantajı ise, yöntem geliştirilmesinin zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olmasıdır (Ozkeser, 2014: 89-91).

Literatürde en fazla kullanılan performans ölçüm sistemlerine ek olarak aşağıdaki ölçüm sistemleri de bazı kaynaklarda yer almaktadır. Bunlar;

Kritik Olay Yöntemi: Bu yöntemde değerlendiren kişi, personelin işlerini yürütürken beklenen limitten yüksek çıkan pozitif ve negatif tutumlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlar kritik olay olarak adlandırılır. Bu şekilde adlandırmanın nedeni ise, iş yerindeki başarı veya başarısızlığa direkt etki etmeleridir. Kritik olay yöntemi, planlama ve hazırlık safhalarında uzun bir süreyi kapsamaktadır. Ancak değerlendirme yapılan personelin gelişime açık yönlerinin rahatlıkla belirlenmesi ve değerlendirme yapan kişiye sağlıklı bir geribildirim sunması açısından fayda sağlar. Bu yöntemde, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan yöneticilerden değerlendirme dönemi içinde değerlendirilecek her alt çalışanın başarısını veya başarısızlığını gösteren birbirinden değişik olayları bir forma kaydetmeleri talep edilir. Kritik olay yönteminde, bir savaş sürecindeki gözlemler ve uygulamalardan esinlenilmiştir. Savaşta göreve çıkan havacı askerlerin başarılarında veya başarısızlıklarında etkisi olan kritik olaylar ve davranışların neler olduğu dikkatle belirlenmiş ve ardından yapılan görüşmelerin de yardımıyla kritik olaylar listesi hazırlanmıştır. Daha sonra görevliler, bu kritik olaylara uyan veya uyum göstermeyen davranışları belirlemek suretiyle değerlendirilmiştir. Bu

yöntem mantığında; değerlendirme, değerlendirilen an itibariyle olan izlenimlere değil, tüm dönem süresince gerçekleşen somut olaylara dayandırılmaktadır. Ayrıca, kritik olay yönteminde dikkat edilen olumsuz olayların bunu gerçekleştiren kişiye hatırlatılması ile kişinin davranışlarını düzeltmesine de olanak sağlar. Bunlarla birlikte bu yöntemin dezavantajları da mevcuttur. Bu yaklaşım gereğince, yöneticiden alt çalışanların kritik faaliyetlerinin günlük ya da haftalık olarak kaydedilmesi istenmektedir. Bu talep yönetici açısından fazla iş yükü veya yorucu olarak düşünülebilir. Ayrıca, asıl değerlendirme sonuçlarının dönem sonunda gerçekleşmesinden dolayı alt çalışanların kendilerini düzeltme imkânları, aradaki sözlü uyarılar dışında gecikeceği için, bu da yöntemin başka bir dezavantajı olarak düşünülebilir (Cornelius, 2001: 183-220).

Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler: Değerlendiren kişi, personelin güçlü ve gelişime açık yönlerini, yazarak tespit eder. Ayrıca bazı önerilerde de bulunması mümkündür. Yöntemin en zayıf yönü, değerlemede kullanılan standartların değişkenliğidir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler ve yargılara da açıktır (Cornelius, 2001: 175-188).

360 Derece Değerleme Yöntemi: Bu yöntem, karma değerlemenin gerçekleştiği bir yaklaşımdır. Değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı, 360 derece değerlendirme yaklaşımı ismini almıştır. Hem çalışanların sahip olduğu özellikler itibariyle kendilerini hem de aynı organizasyondaki diğer mesai arkadaşlarını değerlendirme olanağı sunan 360 derece değerlendirme yöntemi yaklaşımında farklı değerlendiricilerden toplanmış bilgileri almak mümkündür. 360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz ana yetenek açısından personelin performansının tüm yönleri ile izlenmesidir. Bu alanlar; insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, iletişim, liderlik özellikleri, değişime uyum, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi (başarıya katkı) ve personelin geliştirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminin temeli organizasyonun tümü ile bütün faaliyetlerin sürekli değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu yöntemde organizasyondaki her faaliyetin herkes tarafından denetlenmesi söz konusudur. Organizasyonda bu yöntem ile performans yönetim yapıtaşının oluşturulmasının avantajları ise, çalışanların performans gelişimi açısından çok yönlü bir geri besleme sağlanması, çalışanlar ile iç ve dış müşterilerin arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi edinilmesi, organizasyonda kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlaması, çok sayıda değerlendiriciye imkân vermesi, çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesi, yöneticilerin çalışanların yetenekleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olması, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet etmesidir (Cornelius, 2001: 157-158).

5. LİTERATÜR ÖZETİ

Literatür incelendiğinde, 1900'lü yılların başında Amerika Birleşik Devletlerinde özellikle kamu hizmeti veren kurumlarda organizasyonel performans yönetiminin periyodik olarak uygulandığı görülmektedir. Değerlendirme, Taylor'un iş ölçümü ve verimlilik çalışmalarıyla birlikte bilimsel olarak kullanılmaya başlamıştır (Taylor, 1996: 66-79). Türkiyede ise önce kamuyla gelen performans değerlendirme uygulamaları sonra özel sektörde de yaygınlaşmış ve zamanla bu alana olan ilginin gerçekleşen bilimsel etkinliklerle daha da arttığı dikkati çekmiştir.

Geçmiş yıllardan günümüze kadar performans yönetiminde birçok değerlendirme aracının önerildiği görülmektedir. Yeni önerilen bir sistem daha önceki sistemleri ele alıp eleştirel yaklaşımla inceleyerek eliptirmiştir. Örnek çalışmalara bakıldığında 1991'de "Performans Piramidi"nin ilgili dönemdeki en çok tercih edilen değerlendirme aracı olarak kullanıldığını belirtmek mümkündür. Bu model geleneksel ölçüm modellerinden duyulan tatminsizlik sonucu doğmuştur. Performans piramidinin amacı, yukarıdan aşağıya doğru gelen amaçları ve aşağıdan yukarıya doğru yönelen ölçüleri dönüştürerek işletmenin faaliyetlerini işletme stratejileriyle bağlamaktır (Cross ve Lynch, 1991: 20-41).

1992 yılında ise "The Balanced Scorecard" yani Kurumsal Karne yaklaşımının geliştirildiği görülmektedir. Kurumsal karne, biri akademisyen, diğeri danışman olan Robert S. Kaplan ile David P. Norton tarafından geliştirilmiştir. Robert S. Kaplan ve David P. Norton, BSC'yi, hedefleri ve performans ölçülerini mantıksal bir yapı içinde vizyon ve stratejiler ile ilişkilendirerek, işletmenin vizyonunu ve stratejilerini ölçülebilir hedeflere, faaliyetlere ve kapsamlı bir performans ölçüleri kümesine dönüştüren, çok boyutlu bir performans ölçüm ve yönetim sistemi olarak tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 18-32). Yine en iyi bilinen örneklerden olan ve ilgili dönemde çok sayıda kuruluş tarafından tercih edilen "Performans Prizması" da belli bir süre sonra literatüre kazandırılmıştır. Performans prizmasının boyutları paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler, paydaş katkısı olarak tanımlanmıştır (Neely vd., 2000: 692-704). Bu yöntemlerle ilgili çalışmalar incelendiğinde, nesnel metotların dikkate alınmadığı gözlemlenmiştir.

Performans ölçülerinin geliştirilmesine ilişkin sistematik bir yaklaşım da Sandia Ulusal Laboratuvarlarında uygulanmıştır. Sandia Ulusal Laboratuvarları, ABD Enerji Bakanlığı'nın ana ulusal Ar-Ge laboratuvarıdır ve Sandia Corporation tarafından yönetilip işletilmektedir. Yaklaşım, ABD Enerji Bakanlığı'nın kendi bünyesinde sürekli gelişmeyi teşvik etmek ve performans dayalı yönetim tekniklerinin uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla, Eğitim

Kaynakları ve Veri Değişimi - Performansa Dayalı Yönetim Özel İlgi Grubu'ndan aldığı hizmet kapsamında yürütülen faaliyetleri anlatan bir el kitabı olan Performans Ölçümü, Teknik ve Araçlar için El Kitabında anlatılmaktadır. Bu el kitabında belirtilen yaklaşımın içeriği, bir aktivitede görev alanların, o aktivite bitiminde kendilerinden bekleneni, yapılan işin genel amaca nasıl hizmet ettiğini, süregelen akışın ne kadar iyi olduğunu ve sonuçların sapma göstermesi durumunda ne yapılması gerektiğinin bilinmesi düşüncesinden yola çıkarak, performans ölçülerinin faaliyetlerle beraber ele alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım gereğince, bir faaliyetin sonuçları ölçülerle sayısallaştırılabildiğinde, o faaliyete ilişkin düzeltici bir aktiviteye gerek olup olmadığını anlamak için, ölçülen verileri, belirlenen kriterlerle (hedeflerle) karşılaştırmak yeterli olacaktır. Örneğin beyin fırtınası, ölçülebilecek kriterlere ait listelerin oluşumunu sağlayabileceği belirtilmektedir. Bu noktada, seçilen ölçüler, faaliyetle ne kadar yakından ilişkili olursa o ölçüde de düzeltici eylemlerin hayata geçirilebileceği göz önüne alınması ifade edilmektedir (TRADE: 1995). Bu çalışmanın incelenmesi neticesinde, ölçülerin öznel yargılarla seçilebileceği gözlemlenmiştir.

Her bir organizasyonel performans değerlendirme aracının geliştirilmesinin ardından devam eden ihtiyaç noktaları ve tatminsizlik yeni modellerin geliştirilmesini sağlamıştır. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemleri (IPMS) de bu yaklaşımlardan biridir. IPMS, Strathclyde Üniversitesi üretim sistemleri grubunun sanayiye yönelik mevcut performans ölçüm sistemlerinin bir referans modele göre denetlenmesi ve sonra daha sağlam, esnek ve bütünleşik performans ölçüm sistemlerinin tasarlanması amacıyla kapsamlı ve daha dikkatli araçlar, teknikler ve prosedürler geliştirmeleri sonucu 1997'de ortaya çıkmış bir modeldir (Bititci vd., 1997: 522-534).

Bütünleşik performans ölçüm sistemi (IPMS) performans yönetim sürecinin etkili ve verimli çalışabilmesi amacıyla oluşturulan bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Garengo vd., 2005: 25-47). Bu grup tarafından geliştirilen performans ölçüm sistemi iki tabanlı bir temele dayanmaktadır. Bunlar, bütünleşme ve yayılmadır. Bütünleşme, işletmenin çeşitli alanlarındaki bütünleşmesinin ilerletilmesi amacıyla performans ölçüm sisteminin yeteneğine vurgu yapmaktadır. Yayılma ise, işletme amaç ve politikalarının daha önce belirtilen organizasyonun hiyerarşik yapısı doğrultusunda yayılması anlamını taşımaktadır. Bu içerikteki yayılmanın amacı; performans ölçümlerinin organizasyonun çeşitli düzeylerinde kullanılarak işletme amaç ve politikalarını yansıtmak, organizasyonun hiyerarşisi ile tutarlı olmak ve bireysel işletme alanları ile etki ve etkilenmeyle de ilgili olarak yayılmanın sağlanması olarak belirtilmiştir (Bititci vd., 1997: 522-534). Bütünleşik performans ölçüm sistemi, organizasyonel performans değerlendirmesini

işletme fonksiyonları performansı ile birlikte ele almış karmaşık bir yapıdır.

Literatürün başka bir yaklaşımı olan, bütünleşik dinamik performans değerlendirme aracı ise, işletmenin rekabet gücünü artırarak sürekli iyileştirme sağlamaktır. Bu model işletmenin üç temel fonksiyonel alanının bütünleşmesine dayanmaktadır. Bunlar yönetim, süreç iyileştirme takımı ve üretim bölümüdür. Bu fonksiyonların bütünleşik anlamda değerlendirilmesi ve sistem performanslarının geliştirilmesi üç farklı araç yardımıyla yapılmaktadır. Bunlar, performans ölçüm anketi (PMQ), yarı ömür kavramı ve değiştirilmiş değer odaklı dönüş süresi diyagramı (MVFC) (Ghalayini ve Noble, 1997: 63-80). Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sisteminin ölçümleri; zamanlılık, finans, müşteri memnuniyeti, insan faktörleri, kalite ve esnekliktir. Modelde kullanılan yönetim terimi; genel yönetim, pazarlama, mühendislik, üretim, finans ve muhasebeyi kapsamaktadır. Yönetim, IDPMS'de kullanılan genel ve özellikli başarı alanlarını belirlemeden sorumludur. Daha çok uzun dönemli başarılarla tanımlanan genel alanlar, organizasyonun stratejisi ve performans ölçüm anketine dayanmaktadır. Rekabet edebilmek amacıyla özellikli bir ürünün pazarı için belirli alanların başarısı gerekmektedir. Bu alanlar modelde daha çok satış, pazar payı ve müşteri memnuniyeti raporlarına göre pazarlama bölümü tarafından belirlenmektedir. Bütünleşik dinamik performans değerlendirme aracı; organizasyona stratejik bakış açısıyla yaklaşan ve anket çalışmasına dayanan bir yapıdır. Bu yaklaşım da bütünleşik performans ölçüm sisteminde olduğu gibi organizasyonel performansı diğer işletme fonksiyonlarıyla ele almaktadır (Ozkeser, 2014: 70-71).

2000 yılında ise bir grup CSIRO (The Commonwealth Scientific and Ind. Research Org.- Bilimsel ve Sanayi Araştırma Organizasyonları Topluluğu: Avustralya'da KOBİ'ler yararına çalışan bir topluluk) çalışanı tarafından KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmalar sonucu Örgütsel Performans Ölçüm aracı (OPM) ortaya konulmuştur. Bu araştırma ile amaçlanan, işletme riskine katkısı bulunan bütün kritik faktörleri dikkate alan ve bu sebeple daha bilinçli karar alınmasını sağlayan daha iyi bir organizasyon sistemi ortaya koymaktır. Bu araştırmada değişik sektörlerden, değişik coğrafik bölgelerden, farklı büyüklüklerde (6-400 kişi arası çalışanı olan), değişik gelişmişlik düzeylerinde (pazar, ürün ve hizmet açısından) bulunan, kalite yönetimi konusunda sıfırdan hatırı sayılır ölçüde önceliklere sahip yapıda olan 20 işletme üzerinde gerçekleştirilen alan uygulamalarından elde edilen çıkarımlara yer verilmiştir. Sonuçta, ölçüm modelin uygulanması aşaması ile ilgili olarak sekiz adımlı bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu adımlar Barnes ve diğerleri tarafından 1998'de sunulan makalede şu şekilde belirtilmiştir: Genel olarak ölçüm sisteminin tasarlanması, verilere dayalı planlama ve karar verme süreçlerinin oluşturulması, karar

vermek için kullanılacak verinin kapsamının belirlenmesi, yönetim sisteminin tasarlanması, veri toplama işleminin gerçekleştirilmesi, toplanan verilerin analiz edilmesi, analiz sonrası verilerin uygun bir şekilde sunumu, ölçüm sisteminin belli aralıklarla gözden geçirilmesidir. Bu modelde işletmenin bütün yönleri ile performans düzeyi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler için uygun ve onlarla alakalı özel gelişim önerileri de yapılmaktadır. Bu model üç temel prensip üzerine kurulmuştur. Bu prensipler; uyumlaştırma, süreç bazlı düşünme ve uygulanabilirlik olarak belirtilmiştir. OPM sisteminde başarı mutlak bir şekilde ortaya konulmamıştır. Çünkü başarı algısal bir kavramdır ve bu sistemde işletmenin paydaşlarına değişik yollardan ek değer sağlayan her şey başarı faktörü olarak düşünülmüştür. Taktik düzeydeki ölçütler yol gösterici olarak görev yapmaktadırlar. Bu düzeyde daha çok firmanın neler yapmaya ihtiyacı olduğunu ve değer yaratmak için neler üretebileceğini yansıtacak göstergeler belirlenir. Bunlar OPM sistemi tarafından temel performans göstergeleri (KPI) olarak adlandırılırlar. Bu göstergeler ile firma içerisinde bütün kritik yönleri ile yer alan performans belirlenmeye çalışılır. Bunlar, üst düzey yöneticiler tarafından işletmenin temel süreçlerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi amaçları ile kullanılır ve genellikle aylık ya da üç aylık olarak raporlandırılır. Operasyonel düzeydeki ölçütler işletmenin asıl işleri ile ilgilidir. Özetle, stratejik seviyedeki başarı göstergeleri, bir katma değer elde edilip edilmediğini belirtirken; temel performans göstergeleri, organizasyonun bir değer yaratıp yaratmayacağını ve organizasyonun elde ettiği temel çıktıları gösterir. Operasyonel göstergeler ise, daha düşük düzeydeki faaliyet ve çıktıları yansıtır ve temel performans göstergeleri için tahmin edici sonuçlar üretir (Ozkeser, 2014: 75-76).

Literatürde geliştirilen bu organizasyonel performans değerlendirme araçlarının yanısıra, farklı performansların ölçümü için de organizasyonel performanstan bir köprü niteliğinde faydalanılmıştır. Tedarik zinciri performansının organizasyonel performans ile ölçüldüğü bir çalışmada, kurumsal karne (balance score card) kullanılmıştır. Sonuçlar, örgütsel performans üzerinde finans, pazarlama ve inovasyonun pozitif ve istatistiksel öneminin olduğunu ortaya koymuştur. Bu makale, literatürde bilinen değerlendirme araçlarından olan kurumsal karne kullanımı ile sonuçlanmıştır (Gyula, 2013: 1505-1510).

Yakın geçmişteki literatür çalışmalarında ise, organizasyonel performansın bir işletmedeki her fonksiyonu önemli derecede etkileyebileceği gözlemlenmektedir. Organizasyonların performans değerlendirme süreçlerinin sistemi direk etkilediği ve sürecin sağlıklı olmasının kişilerin performans gelişimine olumlu katkı sağladığını farklı çalışmalarda ele alınmıştır.

(Noruzy, 2013: 1073-1085), (Fashami ve Moghadam, 2013: 608-612), (Mosconi ve Roy, 2013: 68-76).

Organizasyonel performansın sürdürülebilirliği ve bunun firmaya direk ve indirek etkilerine ise farklı çalışmalarda yer verilmiştir (Liviu, 2013: 1690-1697), (Sarhan ve Fox, 2013: 23-35), (Dadzie vd., 2012: 172-182). Bowlby ise Living the Future: Organizational Performance Assessment adlı makalesinde çok sayıda örneği bir arada sunmuş ve organizasyonel performans değerlendirmesinin önemini ön plana çıkarmıştır (Bowlby, 2012: 626-652). Veri zarflama yaklaşımını kullanan Liu ise, çalışmasında organizasyonel performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirmiş ve bunun sağladığı faydalar ön planda tutmuştur (Liu, 2009: 15-30).

Bu araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, organizasyonel performans yönetimi bir kurumun tüm faaliyetlerine ciddi etki gerçekleştiren önemli bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin tarafsız yönetiminin aynı ölçüde çalışanın memnuniyetini de sağlayacağı belirtilebilir.

6. YÖNTEM

Makale içinde uygulanan yöntemleri üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- Modelin tasarımı
- Kavram geliştirme
- Teknolojik uygulama etüdü

Modelin tasarımı: Yer alması beklenen kriterlerle ile kullanılacak performans değerlendirme yöntemlerinin bütünlüğü ile önerilen model tasarlanmaktadır. Bu tasarım içinde oluşturulan performans kriter havuzu (P_n) yöneticinin olması gerektiğini düşündüğü başka kriterler de yer aldığı, eklenebilecek esnekliği sağladığı için sistem dinamizmi korunmaktadır. Tasarım aşamasında kullanılan metotlar şu şekilde açıklanabilir:

a. Anket Yöntemi: Performans kriter havuzu (P_n) uygulamanın yapıldığı lokasyondaki çalışanlar tarafından anket yöntemi ile bilgiler toplanarak oluşturulmuştur. Çalışanlara, hangi göstergelerin dikkate alınması gerektiği hakkında ve kullanılan performans değerlendirme yönteminden taşınması beklenen özellikler hakkında sorular yöneltilerek, anket formları ile veri sağlanmıştır. Dolayısıyla her bir performans yönetim kriterinin ve değerlendirme sorusunun menşei yine insan kaynağının kendisi olmuştur. Anket soruları içinde; performans göstergelerine ilişkin verilen cevaplar P_n 'ı oluştururken; kullanılan yöntemden beklentiler de analitik hiyerarşi prosesinde kullanılacak bilgi kaynağını oluşturmuştur.

Bu havuzun, nesnellik politikasına bağlı ve zamanaşımına uğramayan bir yapıda olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, performansı değerlendiren yönetici, sektörün beklentileri gereğince de sisteme performans ölçütü ekleme yetkisine sahiptir. Örneğin; üç

boyutlu tasarım programı hakkında ileri düzeyde bilgi sahibi olması, çalışandan beklenen bir kriter olabilir.

b. Analitik Hiyerarşi Proses (AHP): Analitik Hiyerarşi Proses (AHP), ilk olarak 1968’de Myers ve Albert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977’de ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. AHP, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi durumunda kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanabilir. AHP bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma skalası kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından, birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılıma dönüşmektedir (Saaty, 1977: 234-281).

Özetle; AHP, öğeleri arasında karmaşık ilişkiler sergileyen sistemlere ait karar problemlerinde; sistemi alt sistemleriyle ilişkili, hiyerarşik bir yapıda oldukça basitleştirerek ifade edip, mantıksal düşünceyle irdeleyebilen bir yaklaşımdır (Felek vd., 2007: 6-22). Mantıksallık özelliğiyle de makalenin ana amacı ile örtüşmektedir.

AHP yönteminin uygulama adımları şu şekildedir:

Adım 1. Karar Probleminin Tanımlanması ve Modelin Kurulması: İlk aşamada karar verme problemi net bir şekilde tanımlanır, hedef, ana kriterler, alt kriterler ve alternatifler anlaşılır bir biçimde ifade edilir. Problemin tanımlanması aşamasında amacın ve kriterlerin oluşturulmasında karar vericiler ile yapılacak değerlendirmelerin sistematik olması önem arz etmektedir.

Adım 2. İlişkilerin Belirlenmesi: Kriterlerin etkileşimleri belirlenerek yapı kurulur. Hiyerarşik, sınıf içi, sınıflar arası ve kriterler arası tüm etkileşimlerin incelenmesi ve ilişkilendirilmesi gerekir.

Adım 3. Kriterler Arası İkili Karşılaştırmaların Yapılması ve Öncelik Vektörlerinin Hesaplanması: Belirlenen bir ölçek üzerinde karar vericilerin kullandıkları yöntemle kriterler ve sınıflar arası ikili karşılaştırmalar yapılır. Ölçek kullanılarak yapılan ikili karşılaştırma değerleri matris çatısı üzerinde oluşturulur.

Adım 4. Karşılaştırma Matrislerinin Tutarlılık Analizlerinin Yapılması: Yapılan ikili karşılaştırmalarda belirlenen etkileşimin tutarlı olup olmadığı tutarlılık oranı (CR) hesaplanarak ölçülmektedir. Tutarlılık indeksi (CI)’nin, Rastgele Tutarlılık indeksi (RI)’ ya bölümü ile tutarlılık oranı elde edilir ve bu değer 0.10 değerinden az ise ikili karşılaştırmaların tutarlı olduğu söylenebilir. Eğer 0.10’dan büyükse karar verici grup, yapılan karşılaştırmaları tekrar gözden geçirmelidir. Tutarlılık indeksi Saaty tarafından geliştirilmiştir.

Adım 5. Karar Matrisinin Oluşturulması: Karar matrisi, iki faktör arasındaki ilişkiyi gösterir. Alternatiflere ait ağırlıklı puanların hesaplanması için, alternatiflerin analizi sonucu oluşan n tane $m \times 1$ boyutlu sütun vektörü, $m \times n$ boyutlu karar matrisini oluşturur. Bu matris, kriter karşılaştırmaları sonucu elde edilen w sütun vektörü ile çarpılarak, yeni bir sütun vektörü elde edilir. Bu vektörün her bir elemanı, karar alternatiflerinin puanlarını gösterir. Toplamı 1 olacak şekilde ortaya çıkan bu değerler içerisinde, en büyük puana (öneme) sahip alternatif en uygun alternatiftir (Saaty, 2005).

Model tasarımının ikinci aşamasında, yukarıda uygulama adımları yer alan Analitik Hiyerarşi Prosesinden (AHP) faydalanılmıştır. Karar hiyerarşisi modelinde; performans değerlendirme yöntemleri AHP’nin alternatifleri; anket içinde toplanan ve bu yöntemlerden taşınması beklenen özellikler de AHP’nin ölçütlerini oluşturmuştur. Yapılan anket sürecinde; mevcut organizasyonel performans değerlendirme yöntemleri; kendi içinde avantaj ve dezavantajları açısından ayrı ayrı maddelenerek, katılımcılara yöntemler hakkında özet bilgi verilmiştir.

c. Karar Destek Sistemi: KDS (Karar destek sistemi), toplanan veriler ve bunların içinde oluşturulması gereken karar mekanizmaları amacıyla geliştirilen bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Verileri ve modellerin etkin kullanımını sağlayarak karmaşık problemlerin çözümüne katkıda bulunurlar. Karar destek kavramı iki alandaki araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar:

- Carnegie Institute of Technology’de 1950-1960 yıllarında yapılan teorik organizasyonel karar verme çalışmaları
- Massachusetts Institute of Technologyde 1960’lı yıllarda yapılan etkileşimli bilgisayar sistemlerinde teknik iş çalışmalarıdır.

Karar destek sistemlerinin yararlarını özetlemek gerekirse; çok sayıda iterasyon, beklenmedik durumlarda hızlı cevap, anında analiz yeteneği, yeni anlayışlar ve öğrenme, zaman tasarrufu, veri kaynaklarını daha iyi kullanma gibi yönleri belirtilebilir. Karar destek sistemleri içinde en fazla karşılaşılanlar; Expert Choice, Decision Lens ve Super Decisions gibi programlardır. Bunların içinden Expert Choice kullanıcıya sağladığı anlaşılabilir yapısı, duyarlılık analizini kolaylıkla yapmaya imkân vermesi açısından oldukça kullanışlı bir programdır. Matrislerin programa aktarılması ile sistem her karşılaştırma matrisi için tutarlılık oranını hesaplamaktadır. Böylece tutarlılık oranı kabul edilebilir limitin dışında olduğu durumlarda alınan verilerin tekrar gözden geçirilmesi sağlanmaktadır. Bu makalede, Expert Choice programının çalıştırılması ile en yüksek öneme sahip performans değerlendirme yöntemi dikkate alınmaktadır.

Kavram geliştirme: Makale çalışmasının sonunda elde edilen “öğrenmede büyüme” verileri, uygulamanın yapıldığı kurum içinde yeni bir kavram olarak geliştirilmiştir. Performans kriter havuzu (P_h), ana grup isimleri (AG) altında toplanmaktadır. Her AG için AHP sonucunda önem derecesi en yüksek çıkan yöntem ile nihai puan elde edilmiş ve bu puan “Öğrenmedeki büyüme” seviyesini göstermiştir. Her bir AG için de ayrı ayrı öğrenmede büyüme oranı gösterilebilmektedir.

Teknolojik uygulama etüdü: Teknolojik uygulama etüdünde, makale kapsamında tasarlanan modelin uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu uygulamada, ankete verilen yanıtlar, elde edilen istatistikler ve her bir çalışana ait öğrenmede büyüme puanı elde edilmiştir. Sonuçlar, özellikle insan kaynakları gelişimi açısından yol gösterici olan kariyer haritalarına önemli ölçüde fayda sağlamaktadır.

7. UYGULAMA

Uygulamanın ilk aşaması anket süreci ile başlamaktadır. Anket, uygulamanın gerçekleştiği kurumda sanal olarak katılımcıların kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Yapılan ankette kullanılan form iki ana bölümden oluşmaktadır ve aşağıda tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Performans Yönetimi - Veri Toplama Anketi

Performans Yönetimi - Veri Toplama Anketi
Soru:1 >> Performans yönetiminde, değerlendirilmesini istediğiniz kriterleri yazınız. (Kriter sayısı için sınırlama bulunmamaktadır.)
Soru:2 >> Performans yönetiminde kullanılan değerlendirme yöntemleri aşağıda kısaca özetlenmiştir. Her bir yöntemle ilgili bilgiyi okuduktan sonra, genel olarak performans değerlendirme yöntemlerinden taşımasını beklediğiniz özellikleri belirtiniz. (Özellik sayısı için sınırlama bulunmamaktadır.)

Anket sonrasında birinci soru için elde edilen cevaplar tablo 2’de, ikinci soru için beklenen özellikler de tablo 3’de gösterilmektedir. Tablo 2’de, verilen yanıtlarla oluşan performans kriter havuzu ve bu kriterlerin yer aldığı ana grup isimleri (AG) de yer almaktadır. Alınan yanıtlar üzerinde yapılan derleme sonucunda, bazı kriterler eş anlama gelebilecek açıklamalarla yazıldığı için mükerrer olmaması adına tek bir kriter dikkate alınmıştır.

Tablo 2. Performans kriter havuzu ve ana grup isimleri

AG	KİŞİSEL ÖZELLİKLER	ORGANİZASYON YÖNETİMİ	MESLEKİ BİLGİ
Performans Kriter Havuzu	Sonuç odaklılık İkna kabiliyeti Sorumluluk Sabır Araştırmacılık ve İnovasyona açıklık Şeffaflık Dürüstlük	Zaman yönetimi Bilgi paylaşımı Güçlü iletişim Ekip uyumu Liderlik kabiliyeti Çalıştığı departman hedefleriyle senkronize Risk yönetim kabiliyeti	Yapılan işe hakim olunması Verilen işin zamanında tamamlanması İş geliştirme kabiliyeti Etik kurallara uyum Maliyeti düşürme çalışmaları İş normlarına uyum Kişisel gelişim çabası

Tablo 3. Performans değerlendirme yöntemlerinden beklenen özellikler

Çok yönlü değerlendirme
Nesnel yaklaşım
Yalın içerik
Modülerlik

Performans değerlendirme yöntemlerinden beklenen özellikleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

Çok yönlü değerlendirme: Personel, her açıdan değerlendirilmesini talep etmektedir. Gelişime açık yönlerinin, kuvvetli yönlerinin ve orta düzeyde yer alan özelliklerinin bütünlük olarak ele alınmasını tercih eder.

Nesnel yaklaşım: Organizasyonel iklimin bozulmaması, kuruma olan aidiyet duygusunun zedelenmemesi, motivasyonun düşmemesi için değerlendirme aracının nesnel bir yaklaşım içinde olması gerekmektedir.

Yalın içerik: Kompleks bir yapıdan uzak, değerlendirme süresince personelin özellikleri hakkında yalın sorular içeren bir form olması beklenmektedir.

Modülerlik: Elde edilen bilginin, kişisel gelişim ihtiyaçları, kariyer planlaması, rotasyon, terfi vb. konularda kullanılabilir nitelikte olması gerekmektedir.

Elde edilen bilgi doğrultusunda kurulan hiyerarşik yapı şu şekilde olup, tablo 4 ‘de gösterilmektedir.

Amaç : Y Departmanının Performans Değerlendirmesi

Ölçütler : Çok yönlü değerlendirme, nesnel yaklaşım, yalın içerik, modülerlik

Alternatifler : Grafik Ölçüm Yöntemi, Zorunlu Seçim Yöntemi, Kıyaslama (İkili Karşılaştırma) Yöntemi, Puanlama Yöntemi, Derecelendirme Yöntemi, Kontrol Listesi Yöntemi, Puan Tahsis Yöntemi, Davranışsal Değerlendirme Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler, 360 Derece Değerlendirme

Tablo 4. Hiyerarşik yapı

Y Departmanı Performans Değerlendirmesi	Çok yönlü değerlendirme	Grafik Ölçüm Yöntemi
		Zorunlu Seçim Yöntemi
	Nesnel yaklaşım	Kıyaslama Yöntemi
		Puanlama Yöntemi
		Derecelendirme Yöntemi
	Yalın içerik	Kontrol Listesi Yöntemi
		Puan Tahsis Yöntemi
		Davranışsal Değerlendirme Yöntemi
	Modülerlik	Kritik Olay Yöntemi
		Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler
		360 Derece Değerlendirme
	Amaç	Ölçütler

Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra, Saaty'nin 1-9 ölçeği kullanılarak ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuş ve Expert Choice sistemine aktarılmıştır. Matris yapısının hazırlanmasında; simetrik eleman, ağırlığın çarpmaya göre tersi olarak alınır.

Örneğin; a_{ij} , i özellik ile j özelliğin ikili karşılaştırma değerini verecek olursa genel olarak ikili karşılaştırma matrisi;

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

şeklinde yazılır. Bu karşılaştırma matrisi, $n \times n$ boyutlu bir kare matristir. Karşılaştırma matrisinin köşegeni üzerindeki bileşenler, yani $i = j$ olduğunda, 1 değerini alır. Çünkü bu durumda ilgili faktör kendisi ile karşılaştırılmaktadır. Faktörlerin karşılaştırılması, birbirlerine göre sahip oldukları önem değerlerine göre birebir ve karşılıklı yapılır. Örneğin birinci faktör üçüncü faktöre göre karşılaştırmayı yapan tarafından daha önemli görünüyorsa, bu durumda karşılaştırma matrisinin birinci satır üçüncü sütun bileşeni ($i=1, j=3$), 3 değerini alır. Aksi durumda yani birinci faktörün üçüncü faktörle karşılaştırılmasında, daha önemli tercihi üçüncü faktörden yana kullanılacaksa bu durumda karşılaştırma matrisinin

birinci satır üçüncü sütun bileşeni 1/3 değerini alır. Aynı karşılaştırmada birinci faktörle üçüncü faktörün karşılaştırılmasında faktörler eşit öneme sahip oldukları yönünde tercih kullanılıyorsa bu durumda bileşen 1 değerini alır. Karşılaştırmalar, karşılaştırma matrisinin tüm değerleri 1 olan köşegeninin üstünde kalan değerler için yapılır. Köşegenin altında kalan bileşenler için ise doğal olarak aşağıdaki formülü kullanmak yeterlidir.

$$a_{ji} = \frac{1}{a_{ij}}$$

İkili karşılaştırmalarda, Saaty tarafından önerilen ve 1-9 aralığında değerlerin yer aldığı tablo, önem derecesi tablosu (skalası) olarak adlandırılır.

Tablo 5.Önem Derecesi Tablosu

Önem Derecesi	Tanımlaması
1	Eşit Önem
3	Biri Diğereine Göre Orta Derecede Daha Önemli
5	Kuvvetli Düzeyde Önem
7	Çok Kuvvetli Düzeyde Önem
9	Aşırı Düzeyde Önem
2,4,6,8	Uzlaşma Gerektiğinde Kullanılan Önem Dereceleri

Kaynak: Saaty, 1977: 234-281.

İkili karşılaştırma matrisinin özellikleri özetle şöyledir:

- 1.Tüm elemanlar pozitif sayıdır ve kare matristir.
 - 2.Matris tam tutarlı ise $a_{ij} * a_{jk} = a_{ik}$ eşitliği sağlanır.
 - 3.Matris tam tutarlıysa herhangi bir satırdan matrisin diğer tüm faktörleri elde edilebilir.
 - 4.n sayısının ikili kombinasyonu kadar açılım yapılır.
 - 5.AHP matrisinde ağırlık veya görelî önem vektörü olarak tanımlanan özvektör, matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelir.
 - 6.A matrisinin köşegenleri 1'e eşittir.
- Yapılan ikili karşılaştırma matrisleri içinden örnek olarak Y departmanının performans değerlendirme amacı için oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Performans değerlendirme amacı için oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi

Y departmanının performans değerlendirme	Çok yönlü değerlendirme	Nesnel Yaklaşım	Yalın içerik	Modül erlik
Çok yönlü değerlendirme	1	1/7	1/5	1/3
Nesnel Yaklaşım	7	1	5	3
Yalın içerik	5	1/5	1	2
Modülerlik	3	1/3	½	1

İkili karşılaştırmalar sonucu elde edilen matrislerin tutarlılığının kontrolü de yapılmıştır. Alternatif ve ölçüt

sayısına göre kabul edilebilir tutarsızlık oranı %10 alınmış ve tablo 7'deki oranlar hesaplanmıştır ve tablodan da görülebileceği gibi, tüm oranlar kabul edilebilir seviye içindedir ve yargılarımız doğrudur.

Tablo 7. Tutarlılık oranları

Çok yönlü değerlendirme	0,08
Nesnel yaklaşım	0,04
Yalın içerik	0,09
Modülerlik	0,05
Ölçütler matrisi	0,02

Sonrasında bütünlük görelî önem vektörleri hesaplanmıştır. Bu hesaplama ile en yüksek bütünlük öneme sahip yöntem, derecelendirme yöntemi olarak bulunmuştur. Özetle; Y departmanının performans değerlendirmesinde kullanılacak derecelendirme yöntemi ve bu yöntem içinde yer alan kriterler tamamen nesnel yaklaşımların kullanılması ile seçilmiştir.

Performans yönetiminde kullanılan derecelendirme formu Tablo 8'de görüldüğü üzere aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Tablo 8. Performans değerlendirme formu

Performans Değerlendirme Formu					
Çalışana ait bilgiler:					
Adı Soyadı					
Sicil No					
Departman					
Unvan					
Öğrenmede Büyüme Puanı:					
	Toplam Puan		%		
Kişisel Özellikler					
Organizasyon Yönetimi					
Mesleki Bilgi					
Performans değerlendirme kriterleri	Seviye	Mükemmel (4)	Yetenekli (3)	Uygun (2)	Sınırlı (1)
Kişisel Özellikler					
Sonuç odaklılık					
Araştırmacılık ve inovasyona açıklık					
Dürüstlük					
Sabır					
Sorumluluk					
Şeffaflık					
İkna kabiliyeti					
Organizasyon Yönetimi					
Zaman yönetimi					
Güçlü iletişim					
Bilgi paylaşımı					
Ekip uyumu					
Liderlik kabiliyeti					
Çalıştığı departman hedefleriyle senkronize					
Risk yönetim kabiliyeti					
Mesleki Bilgi					
Yapılan işe hâkim olunması					
Verilen işin zamanında tamamlanması					

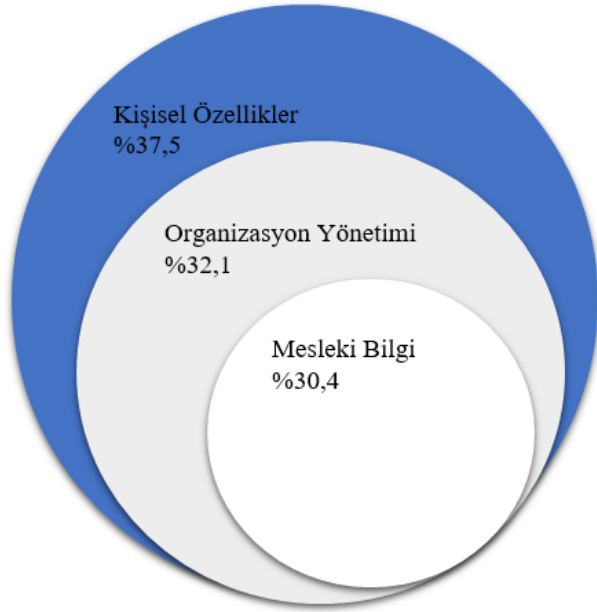
İş geliştirme kabiliyeti				
Maliyeti düşürme çalışmaları				
Kişisel gelişim çabası				
Etik kurallara uyum				
İş normlarına uyum				

Bu formun kullanılmasıyla, elde edilen sonuçlar örnek olarak Tablo 9 ve 10'da sunulmaktadır.

Tablo 9. Örnek bir performans değerlendirme formu

Performansı Değerlendirme Formu					
Çalışana ait bilgiler:					
Adı Soyadı	A				
Sicil No	123				
Departman	ABC				
Unvan	XX				
Öğrenmede Büyüme Puanı:					
	Toplam Puan	%			
Kişisel Özellikler	21	37,5			
Organizasyon Yönetimi	18	32,1			
Mesleki Bilgi	17	30,4			
Performans değerlendirme kriterleri	Seviye	Mükemmel (4)	Yetenekli (3)	Uygun (2)	Sınırlı (1)
Kişisel Özellikler					
Sonuç odaklılık		4			
Araştırmacılık ve inovasyona açıklık		4			
Dürüstlük			3		
Sabır					1
Sorumluluk				2	
Şeffaflık			3		
İkna kabiliyeti		4			
Organizasyon Yönetimi					
Zaman yönetimi				2	
Güçlü iletişim		4			
Bilgi paylaşımı			3		
Ekip uyumu			3		
Liderlik kabiliyeti				2	
Çalıştığı departman hedefleriyle senkronize				2	
Risk yönetim kabiliyeti				2	
Mesleki Bilgi					
Yapılan işe hâkim olunması			3		
Verilen işin zamanında tamamlanması			3		
İş geliştirme kabiliyeti				2	
Maliyeti düşürme çalışmaları				2	
Kişisel gelişim çabası				2	
Etik kurallara uyum				2	
İş normlarına uyum			3		

Tablo 10. A çalışanına ait öğrenmede büyüme grafiği



Bu sonuçlara göre A çalışanı kişisel özellikler açısından oldukça kuvvetli, organizasyon yönetiminde mikro boyutta eksiklikleri olan ancak mesleki yeterlilik açısından bu diğer iki başlığa göre gelişime açık daha fazla yönü bulunan bir personeldir. Dolayısıyla böyle bir çalışanın mesleki eğitimlerin alınması ile gelişimi planlanabilir. Ayrıca mesleki bilgi ana grubuna ait performans kriterlerinin her birisi ayrı ayrı ele alınarak kendisiyle ikili görüşme yapılabilir. Kullanılan yöntem ve kriterlerin nesnel olması A çalışanın çıkan sonuçlara güven duymasını sağlamıştır. Dolayısıyla teknik boyutta gelişime açık yönlerle ilişkin, insan kaynakları yöneticisi ile çözüm önerilerinin belirlenmesi de kolaylaşmaktadır.

8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ülkeler arası sınırların kalktığı günümüzde, insan kaynaklarının klasik yönetim anlayışını geride bırakarak modern bir hâl aldığı kaçınılmazdır. İnsan kaynağını, strateji haritasındaki her maddenin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak bir anahtar olarak nitelendiren bu modern yönetim yaklaşımı, kurum kültürünün yansıtılması, kurum coğrafyasının etkilenmesi ve örgütsel iklimin homojen olması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu modern yaklaşımdaki en önemli konulardan birisi ise, organizasyonların performans yönetimi verimliliğinin sürekliliğidir.

References

Barnes, Jeff M. - Coulton, Lane - Dickinson, T. - Dransfield, S. - Field, J. - Fisher, N. - Saunders, I. - Shaw, D. (1998), A New Approach to Performance Measurement For Small and Medium Enterprises. Cambridge, Proceedings of the Performance Measurement - Theory and Practice Conference, Cambridge, 14-17 July. U.K.

Nesnel yaklaşım mantığı ile altyapısı hazırlanan uygulama çalışması sonuçları, uygulama kapsamına alınan her bir çalışanın kariyer haritaları için de veri oluşturmaktadır. Her bir parçası çalışanların fikir birliği ile oluşturulan ve bilimsel yaklaşım içeriğiyle öznelliğe yer vermeyen bu performans yönetim modeli, süreklilik sağlaması açısından bulunduğu dönem şartlarına göre esneklik de içermektedir. Değerlendirmenin yapıldığı dönem içinde; eğer, bazı teknik kalifikasyonların da olması gerekirse, yönetici bu kriterleri de performans havuzuna ekleyebilmektedir.

Bu dinamik performans yönetim modeli ile elde edilen öğrenmede büyüme grafikleri, aynı zamanda çalışanın hangi alanlarda daha fazla efor sarfederek gelişimini artırması gerektiğine de ışık tutmaktadır. Çalışanların ortak görüşlerinin paydası olarak da nitelendirilebilen bu yönetim modeli, bir arayüz ile kurumsal kaynak planlama yapısına sahip firmalara da rahatlıkla entegre edilebilir. Böylece kullanılan bilgi işlem sistemi ile bütünlük bir program niteliğinde de kullanılabilir.

Dinamik performans yönetim modeli ile çalışanların veriminde artış sağlanması da beklenen değerler arasındadır. Çünkü ana grup isimlerinin öğrenmede büyüme puanlarını baz alarak, personel çalışma takvimini güncelleme şansına sahip olacaktır.

Bu çalışmada, kullanılan yöntem personelin fikir birliği ile nesnel bir şekilde seçilmiştir. Daha öncesinde de belirtildiği üzere; bu makalenin orijinalliyetini oluşturan unsur, çalışanların fikirleri bazında yola çıkılarak yöntem ve ölçütler belirlenmiş, nesnel yaklaşım sınırlarında uygulama gerçekleştirilmiştir. “Öğrenmede büyüme” kavramı ile de kariyer haritalarına ışık tutulmuştur. Gelecek çalışmalar için, her bir performans değerlendirme yöntemi ayrı ayrı ele alınarak, aynı ana grup isimleri ve performans havuzu verilerinin kullanımıyla literatüre farklı bir yaklaşım kazandırılabilir. Ayrıca; bu çalışmada, sadece organizasyonel performans dikkate alınarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Teknik ölçütlerle ilgili performans değerlendirmeleri de gelecek çalışmalara önerilebilir.

Tüm sektörlerin her daim dinamik olması gereken yapısı dolayısıyla, çok parametrelili karmaşık bir algoritma geliştirmek de mümkündür.

- Bitici, Umit - Carrie, Allan - Mcdevitt Liam (1997), “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, International Journal of Operations and Production Management, 17(5), 522-534.
- Bowlby, Raynna (2012), “Living the Future: Organizational Performance Assessment”, Journal of Library Administration, 52, 626-652.
- Costello, Sheila J. (1994), Effective Performance Management. McGraw Hill, New York.

- Cornelius, Nelarine (2001), *Human Resource Management* (2nd Ed.). Thomson Learning Yayınları, New York.
- Cross, Kelvin F. - Lynch, Richard L. (1991), *Measure Up- The Essential Guide to Mesuring Business Performance*. Londra, Mandarin.
- Dadzie, Charlene A. - Winston, Evelyn. M. - Dadzie, Kofi Q. (2012), "Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana Charlene", *Journal of African Business*, 13(3), 172-182.
- Fashami, Vajihah A. - Moghadam, Mohammad M. (2013), "Studying the Relation Between Organizational Mission as an Encouraging Factor and Performance Improvement of Human Resources", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 608-612.
- Felek, Sevi - Yuluğkural, Yıldız - Aladağ, Zerrin (2007), "Mobil İletişim Sektöründe Pazar Paylaşımının Tahmininde AHP ve ANP Yöntemlerinin Kıyaslaması", *Makine Mühendisleri Odası Endüstri Mühendisleri Dergisi*, 18(1), 6-22.
- Franco-Santos, Rita M. (2007), "Towards A Definition of A Business Performance Measurement System", *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8), 784-801.
- Garengo, Patrizia - Biazzo, S., ve Bititci, Umit S. (2005), "Performans Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Ghalayini, Alaa M. - Noble, James S. (1997), "The Changing Basis of Performance Measurement", *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), 63-80.
- Gyula, Laszlo F. (2013), "Analysis of the impact of the supply chain performance on the overall Organizational performance", *Annals of the university of Oradea, Economic Science*, 1, 1505-1510.
- İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi (1999), *Birinci Performans Değerleme Yönetimi Zirvesi 17-18 Kasım 1998*, İstanbul.
- Kaplan, Robert S. -Norton, David P. (1992), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review (1), Boston.
- Kaplan, Robert S. -Norton, David P. (1992), *The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston.
- Kaplan, Robert S. -Norton, David P. (1996), *Translating the Strategy into Action - The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Liu, Yu D. (2009), *Implementing and Evaluating Performance Measurement Initiative in Public Leisure Facilities: An Action Research Project*, *System Pract. Action Res.*, 22, 15-30.
- Liviu, Christian (2013), "Organizational Culture and Strategy. How does it work? An Empirical Research", *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 1(1), 1690-1697.
- Mckenna, Eugene - Beech, Nic (2002), *Human Resources Management: A Concise Analysis*, Pearson Education Limited (174), Great Britain.
- Mosconi, Elaine - Roy, Marie C. (2013), "Linking Knowledge Management and Organizational Performance", *International Business Research*, 6(9), 68-76.
- Neely, Andy - Gregory, Mike - Platts, Ken (1995), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, Andy - Mills, John - Platts, Ken - Richards, Huw - Gregory, Mike - Bourne, Mike - Kennerley, Mike (2000), "Performance Measurement System Desing: Developing and Testing a Process-based Approach", *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 692-704.
- Noruzi, Ali - Dalfard, Vahid M. - Azhdari Behnaz- Nazari, Salman (2013), "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms", *Int. J. Adv Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Ozkesper, Banu (2014), *Bütünleşik Akıllı Proje Performans Değerleme Modülü Tasarımı ve Uygulaması*, Doktora tezi, Adana.
- Palmer, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Saaty, Thomas L. (1977), "A scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures", *Journal of Mathematical Psychology*, 15, 234-281.
- Saaty, Thomas L. (2005), *Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*, RWS Publications, Pittsburgh: PA.
- Sarhan, Saad - Fox, Andrew (2013), "Performance Measurement in the UK Construction Industry and its Role in Supporting the Application of Lean Construction Concepts", *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 13(1), 23-35.
- Taylor, Frederick W. (1996), *The principles of scientific management* in J.M. Shafritz & J.S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory*, 66-79. Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA.
- The Training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG) (1995), *How to Measure Performance: A Handbook of Techniques and Tools*, Oak Ridge Assc. Universities, U.S.A.

