

ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ İÇİN PERFORMANS YÖNETİMİ

Doç. Dr. M. Akif ÖZER
Gazi Üniversitesi
İ.İ.B.F Kamu Yönetimi Bölümü

Özet

Bu çalışmada, örgütlerde çalışanların verimliliklerinin artırılabilmesi için performanslarının yönetilmesinin gerekliliği tezinden hareketle performans yönetimi modeli ana hatlarıyla açıklanacak ve süreçte performans denetiminin önemine vurgu yapılacaktır. Bu kapsamda performans yönetiminin tanımı, amacı, yararları, temel ilkeleri, içeriği ve unsurları incelenecektir. Ardından ortaya konulacak performans yönetim sürecinin aşamalarında performans denetiminin duruma bakılacak ve bir modern yönetim tekniği olarak uygulanan performans yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Performans Denetimi, Verimlilik, Süreç

Giriş

Performans yönetimi, örgütlere etkinliği, verimliliği izleme, kontrol etme ve stratejik öncelikleri yerine getirme imkanı veren, yeni sayılabilecek bir yönetim uygulamasıdır. Bugün tüm dünyada bu konunun önemini kavramış örgütler, performans yönetimi sistemini uygulamaktadırlar. Yapılan araştırmalarda dünyanın en büyük 500 kuruluşunun %70'inin performans yönetimi sistemini uyguladıkları görülmüştür. Son yıllarda bu oranın %10 daha artacağı öngörülmektedir.

Performans yönetimi sisteminin ilk uygulamaları 1970'li yılların karar destek sistemlerine kadar götürülmektedir. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Ardından teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri uygulamaları bu gelişmeleri destekledi. Bu dönemde orta ve üst kademe yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgi altyapısı desteği verildi (Frolick-Ariyachandra, 2006:32-33).

Performans yönetiminin örgüt yönetimine en somut yansıması ABD'de Başkan Yardımcısı Al Gore döneminde Performans Tabanlı Örgütler (PTÖ) ile olmuştur. 1996 yılının Mart ayında gündeme gelen bu reform ABD federal yönetiminde radikal ve dramatik bir değişimin ilk adımı kabul edilmektedir. Bu tarihten sonra performans tabanlı örgütlerle, federal yönetimde kuruluşlara daha fazla yetki verilmiş ve faaliyet sonuçları ile ilgili olarak hesap sorulmaya başlanmıştır. Zamanla federal yönetimde etkinlik artışı gözlenmeye başlanmıştır.

Bu modelin iki kilit unsuru bulunmaktadır. Birincisi kamu kuruluşları kendilerini boğan bir çok kanun, düzenleme, politika sınırlılıklarından kurtulmuşlar ve performansları artırmak için yeni ölçütler geliştirmişlerdir. Bu kuruluşlarda yer alan yöneticilerle kısa süreli sözleşmeler yapılmış, başarılarına ve yıllık performanslarına göre ödeme esasına dayanan (Alasdair, 1997:2) anlaşmalar yapılmıştır.

Performans yönetimi örgütler tarafından değişik amaçlar için kullanılabilir. Bazı örgütler, bu yönetim sistemini çalışanlarının gelişimi için, bazıları çalışanlarının ücretlerini belirlemek için, bazıları da çalışanlarının performanslarını belirlemek için uygulamaktadır. Bu nedenle de performans yönetiminin tanımlanması ve süreçlerinin belirlenmesinin zor olduğu ileri sürülebilir (Çalış, 2003:11). Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin belirli bir tanımının yapılması ve performans yönetiminin süreçlerinin belirlenmesi gerekmektedir.

1. Performans Yönetimi

Yönetim, sadece örgüt içinde gelişen bir süreç değildir. Bir sistemin performansı için sorumluluk üslenme anlamını da içerir. Performans yönetimi, örgütlerde tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleşmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama-ölçme-yönlendirme-kontrol

işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir. Amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve düzenli değerlendirmeler, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı bu yeni paradigmanın temelidir(Kubalı, 1999:36).

Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından son derece önem taşımaktadır. İyi planlanan ve ciddiyetle uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin örgütlere sağlayacağı yararlar oldukça fazladır. 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. Ayrıca performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olur (Özkan, 2007:2).

Performans yönetiminde, amaçların kurgulanması, performans ölçümü ve bunun düzenli değerlendirmeleri üzerinde odaklanılır. Temel amaç, yönetimi geliştirmeyi hedefleyen performans kaynaklı yeni bir sistem kurmaktır(Kubalı, 1999: 36). Bundan dolayı performans yönetimi; yöneticilerin örgütsel başarıyı etkileme ve çalışanların performansını artırmak düşüncesiyle beklentilerini karşılamak, sonuçları ölçmek, değerlendirmek ve performansını ödüllendirmek amacıyla çalışanlarla birlikte hareket edilen entegre bir süreç olarak görülebilir(Eren-Çalık, 2007:237).

Performans yönetimi, bir örgütü istenen amaçlara yönetmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir(Ateş, 2007:70). Bu süreçte sistem üç temel unsur üzerine kurulur: Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik. Etkinlik; önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi iken, ekonomiklik ise mevcut girdilerle elde edilebilecek en yüksek miktarda çıktıya ulaşmaktır. Verimlilik ise, hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlandırıldığını gösteren bir kavramdır. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik arasında doğru orantı vardır ve bunlardan birindeki artış diğerlerinin de artması doğal olarak performans artışı anlamına gelir(Ateş-Çetin, 2004:257).

Performans yönetimi sisteminde, örgütü istenen amaçlara yönelme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli

gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme süreçleri söz konusudur. Bu süreçler örgütsel sistemlerin her düzeyinde ve her biriminde uygulanmaktadır (Akal, 1992:50).

Performans yönetimi sürecinde ayrıca bir çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel ve sürekli iletişim sağlanır. Bu süreç; çalışandan yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, çalışanın yaptığı işin örgütün hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, çalışanın performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla çalışanın ve denetçinin nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir(Çalık, 2003:12). Tüm bu süreçler, performans yönetiminin temel hedefi olan çalışanların verimliliğini yükseltmek hedefine ulaşmasını sağlayan temel unsurlardır.

2. Performans Yönetiminin Örgütlere Katkıları

Performans yönetimi çalışanların yönetiminde kullanılan tüm örgütsel etkinliklere yönelik kullanışlı bir şemsiyedir. Bu şemsiye, pek çok etkinliği ve disiplin prosedürlerini kapsar(Çalık, 2003:12). Bundan dolayı performans yönetiminin örgütlere sağladığı katkı çok fazladır. Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Örgütler bu sayede çalışanları için ayarlanmış hedefleri ve bu çalışanların ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında kaldıklarında ödülü saklı tutarken, standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek personelin performanslarını kontrol etmektedirler(Çalık, 2003:15).

Genel olarak performans yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iş süreci hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetsel kararlar alınırken gerekli olmaktadır. Çünkü bir örgütün yönetim kadrosu, performans yönetimi sonucunda elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez. Performans yönetiminin diğer bir amacı da, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Geri bildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olacaktır. Ayrıca, çalışanların

örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini ve çalışanların örgütün neresinde durduklarını görebilmelerini sağlayacaktır (Çukurçayır-Eroğlu, 2005:133).

Performans yönetiminin amaçları; sunulan hizmetlerin durumu ve amacına ulaşp ulaşmadığını takip etmek, yöneticilerin karar verme yetenek ve yeterliliklerini artırmak, hesap verebilirlik mekanizmasını güçlendirmek, verimliliği ve yaratıcılığı teşvik etmek, bütçe performansını artırmak, hizmet önceliklerini belirlemek ve hizmetlere ve müşteri taleplerine odaklanmak(Ateş, 2007:73-75) şeklinde özetlenebilir. Performans yönetimi ile çalışanlar, kendilerinden tam olara ne beklenildiğini bilir. Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini ve yöneticileriyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışırlar. Böylece kendi gelişim düzeylerini belirleyebilirler.

Yöneticiler ise performans yönetimi sayesinde çalışanlardan ne beklenildiğini açıkça ortaya koyarlar. Bu durumda çalışan nerede, ne zaman ve ne yapacağını bilir. Çalışana performans ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir. Yeteneklerini en iyi şekilde kullanılması yönünde rehberlik yapma olanağı bulur. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilir. Böylece örgütsel öğrenme süreci hızlanmış olacaktır. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkilerinin kurulması süreci daha da verimli biçimde değerlendirilebilir. Bu anlamda performans yönetiminin örgüte artı dinamizm kazandıracağı açıktır. Performans yönetimi ayrıca örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle bütünleşmesine, bireysel katkıların belirlenmesine ve çalışanlar arasında kariyer planlaması yapılmasına yardımcı olabilir(Çalık, 2003:21-22).

Örgütlerde performans yönetimi sürecinde çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin amacı insan kaynaklarının örgüt amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun belirlenmesidir. Örgütlerde bu süreçte yapılan performans değerlendirme ve ölçme çalışmalarının amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Örgütte çok çalışan ile az çalışanı ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek,
- Ücret artışı yapılırken bunu daha rasyonel ve objektif kriterlere dayandırmak,

Kamu-İş; C:13, S:1/2013

- Örgütlerde çalışanların kariyerlerini geliştirmek,
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırmak,
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak,
- Geri bildirim ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirmesini sağlamak,
- Örgütteki eğitim ihtiyacını belirlemek,
- Örgütte sürekli gelişme felsefesini kurumsallaştırmak (Akal, 1992:5).
- Mükemmel performans sergileyen çalışanları yetiştirmek ve böylece performansı yüksek bir örgüt oluşturmak,
- Çalışanların potansiyelini belirlemek ve geliştirmek,
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Hem kariyer geçiş planlaması hem de başarı planlaması için merkez noktası ya da mekanizması oluşturmak,
- Örgütün stratejik planı doğrultusunda performans geliştirmek ve ilerletmek(Çalık, 2003:15).

Daha önce de belirttiğimiz gibi performans yönetimi sistemi, başlıca motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması gibi saç ayakları üzerine kurulmaktadır. Söz konusu bu unsurlarla ilgili yapılacak değerlendirmelerin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekmektedir. Bu kriterleri de şu şekilde belirtebiliriz:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında sübjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.

- 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.
- 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.

Yukarda belirtilen kriterlere uyulduğunda performans yönetimi, örgütlere yalnızca değerlendirme tekniğinin seçilerek, ilgili formların doldurulmasını sağlayan statik sürecin çok ötesinde kazançlar sağlar. Performans yönetimi sadece, performans düzeyinin saptaması ile sınırlı kalmayacak kadar önemlidir. Bu nedenle, örgütler, performans yönetimini dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda performans yönetiminin örgütlere yararlarını şu şekilde belirtebiliriz (Çalık, 2003:13-14):

- İş ve sonuçlar üzerinde yönetim kontrolünü artırır.
- Olumsuz sorunları erken teşhis etmek için yönetim etkinliğini artırır.
- Objektif verileri birleştirir ve objektif organizasyon oluşur. Bu suretle çalışanlar için anlamlı bir yardım sunar.
- Çalışanları nesnel standartlara uygun çalışmayı motive eder.
- Yönetimin beklentilerine katılımı ve katkıda bulunmayı sağlar.
- Standartlarla ilgili iyileştirme veya disiplin cezalarını destekler, bunları nesnel bir şekilde ortaya koyar.
- Daha objektif bir şekilde çalışanlara ve yönetime yönetim sistemi yaklaşımı sağlar.
- Yönetimin mali hususlarda ve terfi için kararlar alabilmesine imkan tanır.

- Genellikle personel biriminde muhafaza edilen, her çalışan için merkezi performans kayıt sistemi sağlar.

3. Performans Yönetiminin Temel İlkeleri

Performans yönetiminin herhangi bir örgüte en önemli katkısı, çalışanların kendi örgütlerinin nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olmasıdır. Bundan dolayı performans yönetiminin hangi araç kullanılırsa kullanılsın, asıl amacın dikkate alınması, hatta amacın kullanılan araçlara yön vermesi çok önemlidir (Ateş, 2007:77). Ancak bu süreçte örgütlerde performans yönetim sistemlerinin başarısı için söz konusu amaç ve araçlarla uyum sağlayacak bazı temel ilkelerin benimsenmesi gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Sistem, örgütün iç/dış çevresiyle ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Sistem, örgütün mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir.
- 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 iletildiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.
- 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. Her şeyin 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 yanılma-
dan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün
değildir. İşe önce basit sistemlerle başlamalı, uygulamaya
göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır(Aktan,
1999:2-3)

4. Performans Yönetiminin İçeriği ve Unsurları

Performans yönetimi; iyi bir performans seviyesine ulaşabilmek için yönetimin, performans planlamasını ve denetimini de içeren geniş bir anlayış geliştirmesidir. Performans yönetimi daha çok sonuca önem veren yönetim şeklidir ve performans amaçları ve hedefleri yapılan plan ve programlarla belirlenir. Gösterilen performans seviyesi ölçülerek rapor edilir ve sonuca göre ödül ve ceza verilir. Performans ölçümü performans göstergelerine ve performansın değerlendirmesine dayanmaktadır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi performans göstergeleri, performansın yeterli olup olmadığını gösteren temel verilerdir. Performans göstergelerinin incelenmesi sonucu hizmet kalitesi ortaya konur. Göstergelerin, objektif ve ölçülebilir olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Yönetimin başarısından ve başarısızlığından çalışanların ve toplumun bilgilendirilmesi için performans göstergelerinin duyurulması gerekmektedir.

Performans merkezli yönetimde hizmet kalitesi önemli bir unsurdur. Performans hedefleri, hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik olmalıdır. Örgüt yönetimi tarafından hazırlanan performans raporları ve performans bilgileri sayılabilir olmalı ve karar mekanizmalarınca kullanılabilir. Performans iyileştirilmesinde temel unsur olan ödüllendirme ve cezalandırmalar, performans programında elde edilen başarılarla göre yapılmalıdır(Ekici, 2002:48).

Örgütlerde performansın yüksek düzeye ulaşması için bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların yüksek başarı düzeyine ulaşma arzusu taşımaları gerekmektedir. Ancak yüksek başarıya ulaşma amacının astlara empoze edilmesi yerine amaçların oluşturulması sürecine çalışanların katılabileceği bir mekanizmanın oluşturulması gerekmektedir(Efil, 1999:287).

Bu anlamda ideal bir performans yönetimi sistemi aşağıdaki hususları kapsamalıdır :

- Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturulması,
- Mevcut durumun incelenerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi,
- Performans gelişimleriyle ilgili girişimlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması(DPT, 2000:76),
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,
- Bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi(Akal, 1992:51).

Yukarda saydığımız hususları kapsayan bir performans yönetim sisteminde iki temel süreç unsuru yer almaktadır. Şimdi bu hedefleri kısaca özetleyelim.

*Kurumsal hedefler: Örgütler, performans yönetiminden; hangi işlerin nasıl yapılacağını belirlemesini, çalışanlarla birlikte bunları planlanmasını, terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olmasını, çalışanlar için eğitim, geliştirme ve destek gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için bilgi sağlamasını ve örgütün misyonuyla vizyonunu oluşturmasını bekler. Performans yönetimi bunları belirlediği kurumsal hedeflerle gerçekleştirir.

*Bireysel hedefler: Performans yönetimi sürecinde sadece kurumsal olarak değil, tek tek çalışanlar için de belli hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarıyla ve analizleriyle belirlenen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentilerin saptanmasıyla ilgilidir. Böylece çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini anlarlar ve kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini de bilirler (Çukurçayır-Eroğlu, 2005:135).

Performans yönetimi son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş

sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır(DPT, 2000:77). Örgütler bu süreçte belirlenen hedefler doğrultusunda amaçlanan etkinlik ve verimlilik düzeylerine ulaşabilmek için yoğun çaba harcamaktadırlar. Bu süreçte ortaya çıkan yönetim eksiklikleri süreci sekteye uğratabilmektedir (Yüksel, 2004:8).

Esasında örgütlerde çalışanların performans açısından bağlı olduğu ilk insan yöneticileridir(Drucker, 2000: 176). Dolayısıyla performans yönetiminde üst yönetim ve şirket patronları belirleyicidir. Bundan dolayı performans yönetimi sürecinde yöneticiler;

- Örgütün ortak amacını örgütü oluşturan en alt sisteme kadar bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek şekilde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,
- Örgüt içinde yukardan aşağı aşağıdan yukarı karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- Yönetilen birimlerini performansını sürekli geliştirmek, performans ölçüm ve denetim sistemi kurmak(Hoşgörür, 2005:209) gibi önemli ve zor görevleri başarmak zorundadırlar.

5. Performans Yönetimi Süreci

Performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içine alan performans yönetimi süreci, günümüzün çağdaş yönetim anlayışına uygun dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde çalışanların bireysel performanslarının sağlıklı ve adil kriterler aracılığıyla belirlenmesi, bu konuda çalışanlara bilgi verilmesi, bireysel performansın geliştirilmesi aracılığıyla örgütsel etkinliğin artırılması amaçlanmaktadır(Çalık, 2003:12).

Örgütlerde gerekli süreçler oluşturulurken bazı çalışmaların yapılması gerekir. Aksi takdirde sürecin içerisinde yer alacak aktörlerin desteğini kazanmakta sorunlar yaşanabilir. Literatürde süreç oluşturma adımları olarak geçen bu hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirilir. Bu sürecin sağlayacağı yararlar belirlenir ve örgüt çalışanları ile paylaşılır.

- Süreci amaçlara uygun olarak tasarlama zorunluluğu vardır. Sürecin farklı işlevleri ve işleri yansıtmak üzere örgüt içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler, sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilir. Kimileri ise gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülür.
- Süreçteki tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlanır.
- Son aşamada söz konusu sürecin etkisinin sürekli kontrol edilmesi gerekir. Amaçlara ulaşıyor mu, yapılanlar mevcut duruma uygun mu, değişiklik yapma ihtiyacı var mı gibi sorulara cevap aranmalıdır(Çalık, 2003:23-24).

Örgüt yönetimleri, performans yönetimi sürecini de belirlerken, yukarıda belirtilen şartları yerine getirmelidirler. Bu doğrultuda öncelikle mevcut gerçeklerin tespiti, paydaşların belirlenmesi, paydaş katılımı için gerekli kurumsal yapının oluşturulması, sistemin geliştirilmesi (bu kapsamda, kanuni ve diğer gerekliliklerin nasıl yerine getirileceği, planlama aşamasından gözden geçirme ve raporlama aşamasına kadar sistemin nasıl yönetileceği ve uygulanacağı, her bir paydaşın süreçte rol ve sorumluluklarının ne olduğu, uygulama sürecinin aşamaları, hangi aralıklarda performansın rapor edileceği ve performans dayalı hesap verebilirlik mekanizmasının nasıl olacağı, kurumsal performansla bireysel performansın nasıl ilişkilendirileceği, anahtar performans göstergelerinin neler olacağı bilgilerine yer verilmelidir) ve sistemin açıklanıp yayınlanması(Ateş, 2007:79) faaliyetleri yapılır.

Esasında performans yönetiminin başlangıç noktası, örgüte rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir(DPT, 2000:77). Bu aşamayı performans geliştirilmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin, nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümleme yöntemleri üzerinde çalışırlar ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performans geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır(Akal, 1992:53).

Bir örgütte performans yönetimi sistemi kurulurken, o örgütün değişime hazırlanmış olması çok önemlidir. Bu ise, performans

yönetimi konusunda ortak bir anlayış oluşması, performans yönetimi süreci hakkında oluşacak tereddütlerin giderilmesi ve bu süreçte neyin, neden ve ne şekilde değişeceğinin bilinmesi ile olur(Ateş, 2007:77).

Daha önce de belirttiğimiz gibi performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir(Çalık, 2003:13).

Yukarda genel hatlarıyla belirttiğimiz performans yönetimi sürecine biraz daha ayrıntılı baktığımızda, süreç içerisinde atılacak somut adımlar eşliğinde aşağıdaki faaliyetler ile karşı karşıya kalıyoruz:

*Görev sorumluluklarının gözden geçirilmesi: Örgütte çalışanların, sorumluluklarını ve yönetimin kendilerinden beklentilerini anlayabilmeleri için yönetimin, her bir işin içeriğini çalışanlara anlatması gerekir. Ayrıca çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için sadece işin gerektirdiği uygun yeteneklere ve başarı için yüksek motivasyona sahip olmak yeterli değildir. Bu iki ön koşulun yanında çalışanlar, kendilerine verilen görevin içeriğini de çok iyi anlamalıdır.

*Hedeflerin belirlenmesi için bireysel performans planlarının yapılması: Performans beklentilerinin bireyler için tanımlanması, örgütsel hedeflerin başarılmasında ve örgütün misyonunun ve değerinin anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, performans planlama sürecinin şekillenmesine yardım ettiklerinde örgütün kısa ve uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflerin başarılması için gerekli performans seviyesini daha iyi anlamaktadır. Bireysel performans planları, değişim için tasarlanmalıdır. Hedefler ve performans, örgütsel hedefler, görev gereklilikleri değiştiğinde değişmelidir(Çalık, 2003:27). Bireysel performans planının amacı, gelecek yıl için performans hedeflerini belirlemektir. Planlama sürecinde yönetici ve çalışan sorumlulukları hakkında performans hedeflerini belirlemek için bir plan oluştururlar.

*Değerlendirme: Bireysel performans planında belirlenen hedefler hakkında çalışanlara geri bildirim sağlamak amacıyla değerlendirme yapılır. Değerlendirmenin amacı, çalışanların başarılarını takdir ederek motivasyonlarını sürdürmektir.

*Çalışanlara danışmanlık yapılması ve geri bildirim verilmesi: Çalışanların performansları, yapıcı geri bildirimler aracılığıyla artmaktadır. İş doyumu ile ilgili yapılmış olan bir araştırma, bir çok çalışanın resmi bir değerlendirmeye tabi tutulmak istemediklerini, sık sık verilen informal geri bildirimler istediklerini göstermiştir. Bu süreçte çalışanların hangi beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını anlamaları için onlara yardımcı olmak gerekmektedir. Çalışanların başarıya ulaşmasını sağlayan desteği ve kaynağı vermek yöneticinin görevidir,

*Çalışanın öz değerlendirmesi: Örgütlerde performans değerlendirme süreci, çalışanın gelişimini yönlendiren bilgi toplamaya odaklanmaktadır. Aynı zamanda çalışanların işe devam edip etmeyeceğine karar vermek için özetleyici ölçümleri kullanmak yerine, öz değerlendirmeyi ve sürekli gelişimi de içine alan işbirliğine dayalı bir süreçtir.

*Olağan performans değerlendirme: Örgütlerde çalışanların performansları bir süre geçtikten sonra değerlendirilir. Performans değerlendirme, çalışanların görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlendiği bir süreçtir(Çalık, 2003:30-33).

*Performans değerlendirme toplantıları: Bu toplantılarında, yöneticiler çalışanlarla yetenekleri ve gelişim alanları hakkında tartışırlar. Bu tartışma ortamında bazen görüş aykırılıkları olabilir. Görüş aykırılıklarında hem yöneticiler hem de çalışanlar iddialarını kanıtlayacak deliller öne sürmelidir. Bu toplantıda gündeme gelen konular sürpriz olmamalıdır. Önceden toplantıya katılacaklara toplantının amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmelidir(Çalık, 2003:36).

*Bireysel gelişim planı: Bu planlarda başarılı olabilmek için; başarının anlamını hem çalışan hem de yönetici açısından tanımlamak gerekir. Diğerlerinin beklentilerini karşılamak için bu beklentilerin neler olduğu anlaşılmalıdır. Mesleki açıdan gelişmek için yapıcı geri bildirimlere göre hareket edilmelidir. Potansiyeli en üst seviyeye çıkarmak için diğerlerinin deneyimlerinden ve bilgilerinden yararlanılmalıdır(Çalık, 2003:38).

*Performans gelişim planı: Bu planlar aracılığıyla, çalışanların işle ilgili becerilerinin, bilgilerinin ve deneyimlerinin geliştirilmesi amaçlanır. Plan, örgütün ve çalışanların aklındaki ihtiyaçları göz önünde bulundurarak, yönetici ve çalışanlarla birlikte hazırlanmalıdır. Yöneticilerin, performans gelişim planı hazırlarken, yönettikleri birimin iki ile beş yıl arasında yerine getireceği fonksiyonları ve çalışanların bu fonksiyonları yerine getirirken, ihtiyaç duyacakları becerileri ve bilgileri

dikkate almaları gerekmektedir. Yöneticiler, performans yönetiminin her aşamasında çalışanları hizmet içi eğitim ve gelişim fırsatları hakkında bilgilendirmelidirler(Çalık, 2003:39).

6. Performansın Denetimi

Örgütlerde çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına bir anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi çalışanların performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır.

Bu konuda öncelikle örgütlerdeki mevcut performans ile olması gereken ya da beklenen performans arasındaki açığı belirlemek gerekmektedir. Performans açığı, örgütün mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki farktır. Farkın yüksek olması, örgütün insan kaynağından etkin bir şekilde yararlanamadığı gösterir. Örgütlerde çalışanların performansının düşük olmasının başlıca nedenlerini şu şekilde özetlenebilir:

- Yetersiz eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama,
- Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların istihdam edilmesi),
- Yetersiz takdir ve ödüllendirme,
- Açık olmayan görev tanımları,
- Yetersiz katılımcı yönetim,
- Aşırı stres ve iş yükü (Aktan, 2005:275-276).
- Gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği,
- Çalışanlara insan olarak değer vermeme,
- Yetersiz iş emniyeti ve onanım, araç, gereç vs.
- Şahsi ve ailevi sorunlar (evlilik, çocuk, hastalık vs.),
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal sorunlar (Özkan, 2007:2):.

Yukarıda belirttiğimiz düşük performans sorununun ortadan kaldırılması ve yüksek performansa ulaşılması için alınması gereken önlemlerin başında ise motivasyon ve ödüllendirme gelmektedir. Daha önce de açıkladığımız gibi çalışanların performanslarını artırmak için en başta motivasyonel araçlara ve bunun bir sonucu olarak da ekip çalışmasına, kariyer geliştirme fırsatlarına, yakın iletişime ve eğitimin örgüt kültürü haline getirilmesine önem verilmesi gereklidir. Bunların dışında çalışanlara yönelik yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerinin etkisi de yadsınmamalıdır(Özkan, 2007:2).

Performans yönetiminde performans açıklarının belirlenebilmesi iyi kurulmuş bir performans denetimi sistemi gerektirmektedir. Performans denetimi kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri açısından yönetilip yönetilmediğini ve mali sorumluluğun gereklerinin makul ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için örgütün faaliyetlerinin değerlendirilmesidir(Özer, 1992:33).

Performans yönetimi sürecinin en önemli bölümlerinden biri olan denetim, geribildirim işlevinin çalıştırılarak, verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma gibi performanstan beklenenlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır(Akal, 1992:53). Bu süreçte faaliyetler kontrol edilerek sistem dinamik bir denge içinde tutulmaya çalışılır. Gerekli olduğunda hedeflerde ve stratejilerde düzeltme yapılabilmesini sağlayacak bilgileri yönetime sunar(DPT, 2000:74-78).

Esasında performans denetiminin amacı, bir proje veya örgütün faaliyetleri hakkında değerlendirme yapmak ve bir görüş ortaya koymaktır. Ortaya konacak bu görüşün, inandırıcı, güvenilir ve saygın olabilmesi için mümkün olduğu kadar açık, belirgin ve hepsinden önemlisi, objektif olması gerekir. Objektifliği sağlamanın en güvenilir yolu, geçerli kriterleri belirlemektir. Kriterler, her proje için denetime fiilen başlamadan önce, projenin yöneticileri ile görüşülerek kesinleştirilmelidir(Tekin, 2000:30).

Performans denetimi kapsamında yürütülen yönetim kontrolleri, klasik kontrollere göre daha ayrıntılıdır, amaç ve yaklaşım olarak farklılık gösterir. Klasik anlamda kontrol yine klasik bir dizi ölçme ve değerlendirme yöntemleri ile mevcut koşullarda yapılanı belirler. Uygulanan yöntem, gerçekleşen performanslara, karşılaştırılabilir performanslar arasında yapılan bir değerlendirmedir. Karşılaştırılabilir performanslar, bütçe verileri, tahmini veya standart performanslardır. Değerlendirmeler, olumsuz gerçekleştirmeleri önleyici ve düzeltici kararların alınmasına belli bir düzeye kadar yardımcı olmaktadır. Klasik

anlamda yürütülen bu yönetim kontrolleri, üst yönetime bilgi olarak sunulmakla birlikte üst yönetimin geleceğe yönelik kararları almasında, uygun amaçları belirlemede çok etkili olmamaktadır. Çünkü bu tür kontroller daha çok üretime yönelik olarak ve alt düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir. Uygulamada ise her yöneticinin gerçekçi davranıp davranmadığı ve değerlendirme sonuçlarına yeterli önem verip gerekli önlemler alıp almadığı da şüpheli kalmaktadır. Bu ve benzer nedenler klasik kontrollerin performans yönetimi açısından yetersiz kaldığını göstermektedir.

Günümüzde performans denetimine farklı bir bakışla bakılmaktadır. Denetim “ne yapıldı, nasıl yapıldı” yerine “ne yapmaya çalışıyorsunuz, bunları niçin yapıyorsunuz, ne kadar iyi yapıyorsunuz” ve bir adım daha ilerisini de gözetererek “başka ne yapmalı ve ne kadar daha iyi yapmalısınız” sorularına göre yapılmaktadır.

Performans denetim sürecinin klasik kontrollerden farklı bir yönü de, katılımcı yönetim görüşüdür. Denetim sadece alt ve üst yönetim düzeyleri yerine hem denetlenen, hem de denetleyenler tarafından ve performans planlamasıyla birlikte başlanarak yapılan bir görev olarak yürütülmektedir. Bu yaklaşım denetim sistemine örgütü bütünlük içinde dengede tutan tüm düzeyleri ve tüm etkinlikleri kapsayan bir özellik kazandırarak performans yönetimine çok önemli bir rol yüklemektedir(Akal, 1992:61-62).

Sonuç

Performans yönetim sistemi, gereken önem verilmeyip, etkili şekilde uygulamaya konulmadığında, önemli olaylardan çok önemsiz işler üzerinde odaklanabilmektedir. Performans yönetim sistemi örgüte, değer katacak stratejik hedefler üzerine yoğunlaşmalıdır. Burada, günlük faaliyetlerdeki sorumluluk ve sonuçların takibini yapan bir sistem anlaşılmalıdır. Örgütün çok iyi belirlenmiş stratejik hedefleri olmalıdır(Çalık, 2003:43).

Ancak performans yönetimi ile ilgili uygulamalara baktığımızda önemli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların çözülebilmesi, iyi analiz edilmelerine bağlıdır. Eğer örgüt üst yönetimi bu süreçte başarılı olursa, sorunların çözümü çok kolay olacaktır.

Çalışmamızın son kısmında, örgüt yöneticilerinin önceden hazırlıklı olabilmesi için sık görülen performans yönetimi sorunlarını kısaca özetleyelim:

- Değerlendirmeye karşı performans: Bazı örgütler performans yönetim sistemini, sadece bir değerlendirme sistemi olarak görmektedir. Oysa performans geliştirme ileriye dönük ve devamlı gelişen bir süreçtir. Çok iyi düzenlenmiş değerlendirmelerin örgüte artı değer katmaları, bunların performans geliştirme aşaması içinde kökleşmesi ile mümkündür. Eğer, günlük performans geliştirme dinamikleri iyiyse, her bir çalışan yaratıcı değerlendirme aşamasına giden yolda, rehberlik edecek bilgi ve beceriye sahip olacaktır.
- Kontrole karşı geliştirme: Performans yönetimi geliştirme amaçlı değilse, zorlamayla yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacaktır. Çalışanların mesleki gelişmelerini sağlaması, yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen, çoğu örgütte buna başarabilecek ortam ve gerekli düzenlemeler olmayabilir. Eğer örgütte geliştirmeye gerçekten değer verilmiyorsa, performans geliştirme sadece bir kurgu olarak kalır ve bu sistemin çalışması mümkün olmaz.
- Nitelsiz denetime karşı doyurucu denetim: Birçok denetçi, performans geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Destek, danışmanlık, doğrulayıcı ve pekiştirici geri bildirim, yeniliğe açık bir diyalog için iletişim becerileri çok önemlidir. Tartışma ve çatışma yönetiminin her zaman ikinci aşamada olması gerekir.
- Katı ve karmaşık olana karşı basit ve esnek olmak: Örgütlerdeki her birime aynı performans yönetim sistemini vermek yerine, ana noktaları ve talimatları bir bütün halinde vermek en iyisidir. Bunları kullanıp, sistemi oluşturmak ve biçimlendirmek o birimdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalır. Bu şekilde, performans sistemi o birimdeki kişiler tarafından geliştirildiği için bir bakıma onlara ait, diğer yandan ana hatlara bağlı kalındığı için de örgüte ait olmaktadır. Herkesin katkısı ile hazırlanan bu performans yönetim sisteminde bireylerin ve takımların üretkenliği de artacaktır(Çalık, 2003:43-45). Dolayısıyla etkin performans yönetimi uygulamalarını hayata geçirebilmek için örgüt içindeki klasik, hiyerarşik dikey yapıdan kurtulmak, yönetime katılma mekanizmalarını hayata geçirmek ve örgüt içi demokrasiyi mutlak bir şekilde geliştirmek gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKAL; Zuhal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayını, Ankara, 1992.
- AKTAN, C.Can; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- AKTAN, Coşkun Can; Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ALASDAIR Roberts; "Performance-based Organizations: Assessing the Gore plan", Public Administration Review, Vol. 57, Issue 6, Nov/Dec 1997.
- ATEŞ, Hamza-Dilek ÇETİN; "Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe", Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ed.M.Acar-H.Özgür, Nobel Yay., Ankara, 2004.
- ATEŞ; Hamza; "Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler", Kamu Yönetimi Yazıları, Ed.B.Eryılmaz-M.Eken, Nobel Yay., Ankara, 2007.
- ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇUKURÇAYIR, M.Akif-H. Tuğba EROĞLU; "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H.Özgür-M.Kösecik, Nobel, Ankara, 2005.
- DPT; Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara 2000.
- DRUCKER, Peter; Gelecek İçin Yönetim, Çev.F.Üçcan, İş Bank.Yay., Ankara, Nisan, 2000.
- EFİL, İsmail; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 1999.
- EKİCİ, Birol; "Performans Denetimi ve İl Yönetiminde Uygulanabilirliği", Türk İdare Dergisi, S.436, Eylül, 2002.
- EREN, Veysel-Filiz ÇALIK; "Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Kamu Yönetimi Yazıları, Ed.B.Eryılmaz-M.Eken-M.L.Şen, Nobel Yay., Ankara, 2007.

- FROLICK Mark N. and Thilini R. ARIYACHANDRA; "Business Performance Management: One Truth", Business Intelligence", www.ism-journal.com. Winter 2006.
- HOŞGÖRÜR, Vural; "Yönetimde TKY Anlayışı Üzerine Bir Değerlendirme", Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi, Ed. N.Talat Arslan, Aktüel Yay., İstanbul, 2005.
- KUBALI, Derya; "Performans Denetimi", Amme İdaresi Dergisi, C.32, S.1, Mart 1999
- ÖZER, Hüseyin; "Performans Denetimi", Sayıştay Dergisi, S.7, Ocak/Mart 1992
- ÖZKAN, Mehmet; "Personel Yönetimi Performans Ve Sonuç Göstergeleri www.danismend.com (20.10.07/a).
- TEKİN; Ahmet; "Performans Ölçüm Kriterleri ve İngiltere Yerel Yönetimlerinde Uygulama Sonuçları", Yerel Gündem, Yıl 2, S.10, Ekim 2000.
- YÜKSEL, Fatih; "Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı", Kamu Yönetimi, Ed. A. Yılmaz-M. Ökmen, Gazi Kitapevi, Ankara, 2004.