

**MOTIVASYON YÖNÜMLÜ
PERFORMANS DEĞERLENDİRME-
ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI**

**MOTIVATION ORIENTED
PERFORMANCE EVALUATION- CASE
STUDY**



2016, Vol. 2016(1) 15–23
DOI: 25.1234/0123456789
www.ejoir.org

Şahin EKBER

Azərbaycan Devlet İktisat universiteti

Gülner MIRZAYEVA

Azərbaycan Devlet İktisat universiteti

Özet

İşletmelerin başarısı dış müşterilerin memnurluğu ile birlikte, iç müşteriler dediğimiz çalışanların da memnun edilmesine bağlı olmaktadır. Çalışanları memnun etmek ise onların gereksinimlerini ve beklentilerini ortaya çıkararak karşılanmasından geçmektedir. Gereksinim ve beklentiler karşılanırsa kişi motive olur. Çalışanların bir beklentileri olduğu gibi işverenlerin de çalışanlardan belirli beklentileri olmaktadır. İşverenler önce bu beklentileri ortaya koyarlar ve bu beklentilerin ne düzeyde gerçekleştiğini bilmek isterler. Performans değerlendirme bu anlamda işveren için iyi bir araç olmaktadır. Performans değerlendirme bir taraftan işletmenin ulaşmak istediği amaca ne ölçüde ulaştığını ortaya koyar, diğer taraftan çalışanların motive edilmesinde belirleyici olur. Bu çalışmanın amacı örnek olay yöntemi ile ele alınan işletmede ne tür bir performans değerlendirme metodunun uygulandığı, değerlendirmede hangi aşamaların izlendiği, performans değerlendirmenin çalışan motivasyonunda nasıl bir önayak olduğu ve çalışan performansını ne düzeyde etkilediğini ortaya koymaktır

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Motivasyon, Örnek olay.

Abstract

The success of firms depends on satisfaction of external customers as well as on internal customers. To satisfy personnel one must meet their needs and expectations. If needs and expectations were met the person will be motivated. There are some expectations of employers too. Employers are willing to know how did these expectations were met by personnel. In this sense, performance evaluation is a good means. Performance evaluation put forth to what extend did the firm succeed on the one hand and is determinative for motivating personnel on the other hand. The purpose of this study is to put forth which kind of performance evaluation method is implementing, which stages is following, how does performance evaluation lead to personnel motivation and effect to personnel performance in the firm which we took into consideration by means of case study method.

Keywords: *Performance Evaluation, Motivation, Case Study* Loneliness, Self-Esteem, Complete And Broken Families

Giriş

Performans ve Performans Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetiminin temel konularından birisi de insan kaynaklarının değerlendirilmesidir. Bu süreç o kadar önemlidir ki, değerlendirme sonucunda o kişinin örgütte kalıp kalmayacağına karar vermeden, ücretinde artışa gidilmesine kadar kararlar alınır. Bu süreci örgütler ne kadar başarılı geçirirlerse, insan kaynaklarından elde edebilecekleri verim de o kadar artacaktır (Tortop, 2013:280). Aslında, işgörenin bir işyerine ilk alınması ile birlikte ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür faaliyetler, ancak başarı değerlendirme gibi bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir (Yücel, 1999:110).

Kökeni Fransızca “performance” sözcüğüne dayanan performans kavramının sözlük anlamı “başarım, verim gücü”dür. Diğer bir sözlük açılımı ise, “üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşmaktır (Kamu Yönetimi Sözlüğü, 1995:203). İşlevsel açıdan “performans”, herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir (Can vd., 2001:170). Performans değerlendirme ise, örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir (Fındıkçı, 2003:297). Camgöz ve Alpten'e (2006) göre performans değerlendirme, personelin çalıştığı bölüm ile bir bütün olarak örgütün, önceden belirlenmiş yöntemler ve ölçütler kullanılarak, hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının ölçülmesini ifade etmektedir.

2. Performans değerlendirmenin amaçları

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, çalışanların örgüt içinde, belirlenen hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

Değerleme sayesinde kurum; çalışanlar ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Diğer yandan performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, çalışanların seçilmesi ve atanmasında ya da işten uzaklaştırılmasında başvurulan etkili bir yöntemdir (Pehlivan, 2008). Performans değerlendirmenin amaçları iki grupta toplanmaktadır (Bingöl, 1998, Fındıkçı, 1999:302):

Yönetimsel amaçlar;

- Kurumların en üst departmanındaki iş görenden en alt departmandaki iş görene kadar başarılarının ölçülmesine olanak sağlamak,

- İşe yerleştirme ve adaylık döneminde bulunan iş görenlerin görevlerine devam edip etmeyecekleri, yükselme, maaş artışı, prim, ikramiye vb. ödüllendirme uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gerekli görülen bilgileri sağlamak,
- Kurumların hedefleri ile iş görenlerin ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi için gerekli ortamı sağlamak,
- Kurumun yönetimi hakkında güvenli bulguları sağlamak,
- Kurumların başarı ve sorunlarıyla ilgili verileri toplamak ve ileride olabilecek sorunların önceden belirlenmesine olanak sağlamaktır.

Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları:

- “İş görenlere başarı düzeylerine ilişkin bilgi vermek,
- Bireysel amaçların belirlenmesini ve yaptıkları işin bir anlamının olmasını sağlamak, dolayısıyla personelin başarı ihtiyacını karşılamak,
- Motivasyonu sağlamak, işe yabancılaşmayı en aza indirmek, iş görenlerin amaçlarıyla kurumun amaçların arasındaki farkı ortadan kaldırmak ve iş görenlerin eksik yönlerini keşfederek gerekli eğitime imkan sağlamak.

Ayrıca performans değerlendirme, şirketin karlılık, etkinlik, verimlilik, iş tatmini, müşteri memnuniyeti sağlamak gibi amaçlarına hizmet edebilmektedir (Benligiray, 1999; Erdoğan, 1991; Yüksel, 2003).

3. Performans değerlendirme süreci

Performans değerlendirme süreci genel olarak, performans değerlendirme sisteminin planlanması, performans ölçütlerinin belirlenmesi, değerlendirme standartlarının belirlenmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi, değerlendiricilerin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitilmesi ve geribildirim sisteminin kurulması aşamalarını kapsamaktadır (Barutçugil, 2000; Sabuncuoğlu, 2000).

3.1. İş analizlerinin ve tanımının yapılması

İş analizi, bir örgütte işin işlevlerinin, amaçlarının, yapılma ortamının, işi yapan kişilerin sahip olması gereken özelliklerin, işin yapıldığı fiziksel ortamla ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir. İş analizi çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Erdoğan, 1991:72).

3.2. Hedeflerin belirlenmesi

Performans değerlendirme amaç ve hedeflerini belirlemeyi kapsamaktadır

3.3. Değerlendirme Kriterlerinin (Ölçütlerin) belirlenmesi

Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994:25-26). Kriterlerin seçiminde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:193; Bayraktaroğlu, 2004:88):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır
- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir
- Ölçütlerin belirlenmesinde personelin katılımı sağlanmalıdır
- Ölçütler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmeli
- Kriter sayısının sınırlandırılması ve 10'u geçmemelidir

3.4. Değerlendirme standartlarının belirlenmesi

Performans standartları hem ast, hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerekmektedir?”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Ferecov, 2011:92)

3.5. Değerlendiricilerin belirlenmesi

Değerlendirmeyi yapanlar değerlendirilenlerin üstleri, iş arkadaşları, astları, kendileri ve müşteriler olabilir (Birimöğlü, 2014).

3.6. Geribildirim sisteminin kurulması

Hedeflere ne derecede ulaşıldığı, sorunların neler olduğu, sürdürülmeli olan davranışların neler olduğu, nasıl daha iyi performans gösterebilecekleri çalışanlara anlatılmalıdır.

4. Motivasyon

Motivasyon, örgüt ve kişilerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlandırılacağı bir iş ortamı yaratılarak kişinin harekete geçmesini sağlayan etkileme ve isteklendirme faaliyetidir (Tuncer ve d., 2014:218). Para ve maddi ödüller, iş başarısı ve eşitlik duygusu, olumlu destekleme, kararlara katılma, iş zenginleştirme, iş genişletme ve değiştirme, amaç birliği sağlama gibi araçların biri ve birkaçı ile çalışanların motivasyonu sağlanabilir (Tuncer ve d., 2014:226). Eğer çalışanlardan bir şey istenilirse onlara bir şey sunulmalıdır (İslamoğlu ve Altunışık, 2007:203). Bu açıdan yüksek performans beklenen çalışanlar bu yüksek performansın karşılığında da beklemektedirler.

5. Örnek Olay Çalışması

Bu çalışmada Azerbaycan bölgelerinin birinde faaliyette bulunan süpermarketler zincirinde kategori yöneticilerinin ve satınalmacıların performanslarının artırılmasına yönelik performans değerlendirme mekanizması incelenmiştir.

İncelenen süpermarkette "gastronomi", "tatlılar" ve "diğer" olmak üzere 3 kategori belirlenmiştir ve herbir kategori 15 civarında ürün gruplarından oluşmaktadır. Süpermarkette 3 kategori yöneticisi ve 1 satınalma (sipariş) yöneticisi bulunmaktadır. Kategori yöneticileri satınalma yöneticisi ile koordineli çalışmaktadırlar.

İşletmede herbir kategori ayrı ayrılıkta değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Performans değerlendirme çeyrek periyotları kapsamaktadır. Değerlendirme sonucunda çalışanlar herhangi bir şekilde

cezalandırılmamakta, sadece alabilecekleri ödülün mahrum bırakılmaktadırlar. Performans değerlemenin amaçları çalışanlara anlatılmış ve belirlenen performans göstergelerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için eğitimler verilmiştir. Değerlendirme üst yönetici tarafından yapılmaktadır.

5.1. Performans Değerlendirmenin Amaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlemenin aşağıdaki temel amaçları bulunmaktadır:

- Çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamak ve ya artırmak ve kendilerini işletmeye ortak olarak görmelerini sağlamak- performans değerlendirme ile çalışanların motivasyonunun artırılması esas amaçlar arasındadır. Değerlendirme sonucunda çalışan her hangi bir cezayla karşı karşıya bırakılmamakta, aksine sonuca bağlı olarak para ve takdirle ödüllendirilmektedir. Aynı zamanda çalışanların kendilerini sorumlu oldukları alanlar dahilinde işletmeye ortak olarak görmeleri sağlanmak istenilmektedir ve işletme ne kadar başarılı olursa çalışanların da bir o kadar fazla para kazanacağı kendilerine sürekli söylenilmektedir. Paranın esas motivasyon aracı gibi kullanılması çalışanlar üzerinde daha önce yapılan araştırma ve gözlemlere dayanmaktadır.
- Müşteri memnunluğunu ve sadakatini sağlamak- bu amacın gerçekleştirilmesi için değerlendirme kriterlerine müşterilerle ilgili iki kriter dahil edilmiştir ve toplam kriterler içerisinde payı %25 olarak tayin edilmiştir.
- İşletmenin karlılığını ve sürekliliğini sağlamak- bu amacı gerçekleştirmek için belirlenen kriterler daha çok gelirlerin artırılması ve etkinliğin sağlanması yöneliktir. Bazı kriterler değerlendirilirken geçmiş dönemlerle kıyaslanarak sürekli gelişme gerekliliği vurgulanmıştır.

5.2. Kategori Yöneticilerinin Görevlerinin Belirlenmesi- İş Analizi

Kategori yöneticilerinin görevleri aşağıdakilerden ibarettir:

- Sorumlu oldukları kategori üzre satışları sağlamak,
- Kategoriye müşterilerin gelişini sağlamak,
- Müşteri şikayet ve tekliflerini dinlemek ve çözüm sunmak,
- Çalışanların noksanlarını görüp düzeltilmesini sağlamak,
- Satınalma yöneticisiyle birlikte siparişin verilmesine katılmak
- Stokları kontrol etmek, stok miktarını ayarlamak ve hareketliliğini sağlamak, stoksuzluğu (out of stock) önlemek, zamanında satılan ve çeşitli nedenlerden dolayı stokdan çıkmış ürünleri mağazaya kazandırmak
- Çeşitleri optimallaştırmak

5.3. Değerlendirme Kriterlerinin ve Standartlarının Belirlenmesi

Belirlenen amaçlar ve görevler doğrultusunda değerlendirme kriterleri (Kilit performans göstergeleri-KPI) belirlenmiştir. Bu kriterleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Plan- önceden planlanan satış rakamlarına ulaşma. Planlar aylara göre belirlenmiş, sonra 3 aylık ortalama hesaplanmaktadır. Planlamada önceki 2 senenin aynı ayı ve içinde bulunulan senenin önceki 3 ayı dikkate alınmaktadır. Yakalanan yüzdeye göre 0-100 arası puanlar verilmektedir

- Müşteri sayısı- geçen senenin aynı dönemiyle kıyaslandığında müşteri sayısında belirlenmiş artımı yakalamak. Belirlenmiş artım yüzdesine göre 0-100 arası puanlar verilmektedir.
- Müşteri isteklerini ve şikayetlerini kaydetmek- müşterinin teklif ve şikayetlerinin kategori çalışanlarınca kaydedilmesini sağlamak. Amaç müşterileri memnun etmek ve sadakatini sağlamaktır. Önceden belirlenen sayılarda müşteri isteyinin kaydedilmesi gerekmektedir. Kaydedilen istek sayısına göre değerlendirme yapılır. İstek sayılarının standartının belirlenmesi önceki dönemleri rakamlarına esasında yapılmıştır. Kaydedilen istek sayısına göre 0-100 arası puanlar verilmektedir.
- Stok/Satış oranı- depoda ve raflarda bulunan stok tutarının haftalık ortalama satış tutarına oranlanmasıyla bulunmaktadır. Amaç aşırı stok bulundurmanın önüne geçmektir. Haftalık ortalama götürülmesinin nedeni siparişlerin ürüne göre 3-10 gün arasında değişmesidir. Her bir kategori üzre farklı standart oranlar belirlenmiştir. Yakalanan oranlara göre 0-100 arası puanlar verilir.
- Hareketsiz stok- belirli bir dönem (değerlendirmenin ilk dönemleri için bu periyot 3 aylık olarak belirlenmiştir) içerisinde mağazada veya depoda bulunan fakat satışı yapılmamış olan stok sayısı. Amaç her bir ürünü hareketlendirmek, gelir getirmeyen stokları raflardan çıkarmak, mümkünse satışını sağlamak, değilse, iade etmek ve bir daha siparişini vermemek. Kriter (satılmayan çeşit (sku-stock keeping unit) sayısı)/(satılan çeşit (sku) sayısı) formülü ile hesaplanmaktadır. Daha önceki dönemlerin oranları göz önünde bulundurularak ve yöneticilerin görüşü esasında standartlar belirlenmiş ve hesaplanan orana göre 0-100 arası puanlar verilmektedir
- Stoksuzluk (out of stock) durumu- değerlendirme dönemi içerisinde satışı olmuş, fakat hesabat döneminde stokta bulunmayan çeşit (sku) sayısı. Amaç stoksuzluğun önüne geçmek ve müşteri ve satışı kaybetmemektir. Kriterinin notu önceden belirlenmiş standart sayılara göre 0-100 arasında değişmektedir.
- Çeşit başına düşen satış- Amaç daha hareketli ve toplam geliri artıran çeşitleri mağazaya kazandırmak, çeşitleri optimallaştırmaktır.

5.4. Kriterlere Ağırlıkların Atanması

Kilit performans göstergeleri belirlendikten sonra her bir KPI için ağırlık atanmıştır. Ağırlık yöneticilerin ve üst yönetimin karşılıklı tartışmaları ve önceki deneyimler dikkate alınarak ve yukarıdaki amaçlar doğrultusunda atanmıştır. Aşağıda her bir kritere göre belirlenen ağırlıklar verilmiştir:

- Plan- %30
- Müşteri isteklerini ve şikayetlerini kaydetmek- %20
- Stoksuzluk- %15
- Hareketsiz stok- %10
- Stok tutarı/Satış tutarı oranı- %10
- Çeşit başı satış tutarı- %10

- Müşteri sayı- %5

5.5. Puanların Verilmesi

Her bir kritere 100 üzerinden not verilir. Kriterin hangi notu alacağı önceden belirlenen standartta göre belirlenir. Örneğin, planın %100 yerine getirilmesi durumunda bu kritere verilen not 100 olacaktır. %90`dan aşağı 0, %90-%94 arası 50, %95-%99 arası ise 75 notu verilir. Hangi performansa hangi notun verileceği daha önceki verilere göre ve işletme yöneticilerinin deneyimlerine göre önceden kararlaştırılmıştır.

5.6. Bonusların Hesaplanması

Değerlendirmenin sonraki aşaması bonusların hesaplanmasıdır. Bunun için değerlendirme dönemindeki satışlar hesaplanır öncelikle. Her bir kategorinin dönem satışları önceden belirlenen katsayıyla (yaklaşık %1.5) çarpılır. Katsayı belirlenirken, ilk değerlendirmede hesaplanacak ortalama bonusun, yöneticinin 3 aylık ücretine eşit olması düşünülmüştür. Elde edilen tutar yöneticinin kriterlerden topladığı puanların toplamının 1/100`ü ile çarpılır. Örneğin, yöneticinin notu 80, değerlendirme döneminin satış tutarı X olsun. O halde hesaplanan bonus= $X * \%80 * \%1.5$. Hesaplanan bonustan değerlendirme dönemi içerisinde kategori çalışanlarının yaptığı hatalara göre belirlenmiş ceza tutarları düşürülür. Hatalar, raflarda kullanım süresi dolmuş ürün tespit edilmesini, raflardaki fiyatla kasadaki fiyatın uyumsuzluğu vs. kapsamaktadır.

Son bonus %50-i kategori yöneticisinin, %50-si ise kategori çalışanlarının olmak üzere tahsis edilir.

5.7. Geribildirim Edilmesi

Değerlendirme periyotlarının 3 aylık süreyi kapsadığı daha önce belirtilmişti. Bununla birlikte her ayın evvelinde önceki ayın sonuçları değerlendiren ve değerlendirilenlerle birlikte tartışılmakta, değerlendirilenlerin sorunları dinlenmekte gerekli iyileştirmeler etmek için yöneticiler tarafından değerlendirilenlere tavsiyeler verilmektedir. Ayrıca 3 ayın sonunda performans değerlendirme sonuçları değerlendirilenlere sunulmakta ve sonuçlar tartışılmaktadır.

Sonuç

Değerlendirmedeki en belirgin eksikliğin ağırlıkların atanmasında ve kriterlerin yerine getirilmesi durumuna göre puanlamanın daha çok yöneticilerin subjektif yargılamalarına dayandığını görmekteyiz. Modelleme yapılarak bu sorunun ortadan kaldırılmasının daha fazla amaca ulaştıracağı düşünmekteyiz. Süpermarket yöneticisinin belirttiğine göre değerlendirme sistemini gelecek dönemlerde daha da geliştirmek düşünülmektedir. Bu, ister yukarıda belirttiğimiz modellemenin uygulanması, isterse de kriterlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Gelecekte daha fazla önem verilen ürünlerin değerlendirmede daha da ağırlıklandırılması, satınalmada başarılı pazarlık ve etkenlik gibi durumların değerlendirilmede yer alması düşünülmektedir.

Yöntemin sorunlarından bir tanesi de değerlendirme sonucunda her hangi bir ceza uygulanmadığı için çalışanların daha fazla efor harcamalarına neden olabilmesidir. Şöyle ki, çalışan herhalükarda mevcut ücretini almaktadır.

Bununla birlikte 1 senelik performans rakamlarına baktığımızda gelişmeleri görmek mümkün oluyor. Şöyle ki, ilk değerlendirme periyotunda ele alınan kategorinin (tatlılar) notu %55, ikincide, %68, üçüncüde, %75, dördüncüde ise %83 olarak bulunmuştur. Ayrıca son bonus tutarında da ilk değerlendirmedeki tutara göre %35'lik bir artış olmuştur. Bu gelişme diğer iki kategoride de kendisini göstermiştir.

Kaynakça

- BAYYURT, N., İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı 53, 2007.
- BENLİGIRAY, S., İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1174, Eskişehir, 1999.
- BİNGÖL, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4.basım, İstanbul, 1998.
- BİRİMOĞLU Y., Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof.Dr.İsmail Bakan, Gaziantep, 2014.
- CAMGÖZ, S.M., ALPERTEN, G.N, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.13, Sayı 2, 2006, ss.191-212,.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1991.
- FINDIKCI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa, 2000.
- FINDIKÇI, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- İSLAMOĞLU, H., ALTUNIŞIK R., Satış ve Satış Yönetimi, Sakarya Kitabevi, 2.baskı, Sakarya, 2009.
- Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995, s.203.
- PEHLİVAN B., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Maliye Dergisi, Sayı 154, Ocak-Haziran 2008.
- SABUNCUOĞLU, Z, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.
- TORTOP, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Ankara , 2013.
- TUNCER, D, AYHAN, D.Y., VAROĞLU, D., Genel İşletmecilik Bilgileri, 6. baskı, Siyasal yayınları, Ankara, 2014.
- UNÇER, P., Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88, Ocak - Mart 2013
- UYARGİL, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İ.F. Yay. NO:262, İstanbul, 1994.
- YÜCEL, R., İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, DEÜ SBE Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s. 110
- YÜKSEL, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

