

E-KİTAP

Performans Yönetimi

Harvard
Business
Review
TÜRKİYE

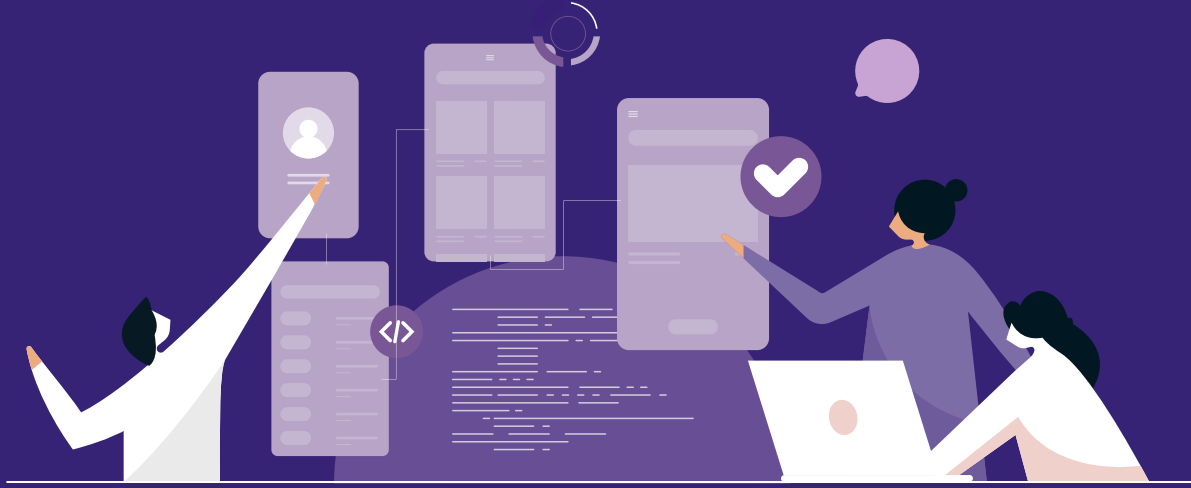
<t.wiser>

İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi

Yapay zeka destekli yeni nesil dijital performans yönetim yazılımlarıyla iş süreçlerinize çeviklik kazandırırken, çalışanlarınıza değer katın.



ÖNSÖZ



2021 yılını da pandemi gölgesinde geçirmeye devam ediyoruz. Bu süreç üst yönetimden organizasyonların tüm bileşenleri dahil olmak üzere herkesi derinden etkiledi. Hal böyle olunca pandemi öncesinde dahi potansiyellerini sonuna kadar kullanamayan çalışanların performansında pandemi sürecinde de gözle görülür düşüşler yaşandı. Dolayısıyla performans yönetimi organizasyonların odaklandığı temel konular arasında daha çok yer bulmaya başladı. Değişen dünyaya uyum sağlamak için organizasyonların çevik performans yönetimini benimseme noktasında daha hızlı davranması ve beklentilerin değiştiği iş hayatında çalışanlardan taleplerini de tekrar revize etmeleri oldukça kritik.

Organizasyonlar bugün değişimi ve dönüşümü kurumlarının temel yapı taşı haline getirdi. Çalışanların geçmiş ya da günlük performanslarına göre değerlendirildiği bir sistem artık geçerliliğini koruyamıyor. Bu noktada çeviklik

ihtiyacı devreye giriyor. Çevikliği merkezlerine alan organizasyonlarsa pandeminin sebep olduğu bu kriz sürecini daha kolay yönetti ve kriz sonrasında önemli oranda verimlilik kaybı yaşamadan çalışmalarına devam edebildi.

HBR Türkiye ve Twiser olarak derlediğimiz bu e-kitapta yeni nesil ve çevik yönetimin, organizasyonların başarısını nasıl bir adım öteye götürebileceğini ve verimliliği nasıl arttırdığını ele alarak iş dünyasına ilham vermeyi hedefledik.

Bu doğrultuda, yeni nesil performans yönetimi araçları olan OKR'ler hakkındaki "OKR'leri Bireyler Yerine Ekipler için Hedefler Belirlemek Amacıyla Kullanın" isimli makale ve "Performans Yönetiminde OKR Çağı" başlıklı röportajla OKR'lerin şirketlere olumlu katkılarını detaylarıyla ele alırken "Performans Yönetimini Yeniden Keşfetmek" ve "Covid-19 Döneminde Çeviklik" araştırmaları sizlere farklı bakış açıları sunacak.

Keyifli okumalar...

İÇİNDEKİLER

02

**Yüksek Seviyede
Performans Göstermek için
Ne Yapmamız Gerekliyor?**

04

**OKR'leri Bireyler Yerine Ekipler için
Hedefler Belirlemek Amacıyla
Kullanın**

06

Performans Yönetimi Devrimi

14

**Performans Yönetimini
Yeniden Keşfetmek**

21

Covid-19 Döneminde Çeviklik

26

**Organizasyonların Gözünden
Performans Yönetim Sistemleri**

27

**Performans Yönetiminde
OKR Çağı**

36

**Sürdürülebilir Değişim için İnsan
Odaklı Yaklaşım**

Yüksek Seviyede Performans Göstermek İçin Ne Yapmamız Gerekliyor?

Zorana Ivcević, Robin Stern ve Anzdraw Faas



Amerikalı çalışanlar, Covid-19 pandemisinden önce dahi tam potansiyellerine ulaşmakta sorunlar yaşıyordu. 2017 yılında farklı endüstriler arasında 14 bin 500'den fazla çalışan üzerinde yaptığımız ulusal bir ankette, bunların yaklaşık yüzde 85'i potansiyellerinin yüzde 100'ünü kullanarak çalışmadıklarını söyledi. Aslında, çalışanların sadece yüzde 15'i tamamen kendini verebildiğini söyledi. Dahası, ankete katılanların yüzde 16'sı potansiyellerinin yüzde 50'sinden daha azını kullandıklarını söyledi. Çalışanların büyük çoğunluğunun tam potansiyellerine ulaşmasını engelleyen neydi? Ve bunu yapabildiklerini bildiren azınlığı güçlendiren neydi?

Bu çalışmada, bir kişinin işini en etkili şekilde yapma kapasitesine katkıda bulunan organizasyonel, kişiler arası ve bireysel faktörleri belirledik.

Pandemi, getirdiği tüm belirsizlik ve endişeyle patlak verdiği zaman, araştırmamızı tekrar gözden geçirdik ve büyük bir üniversite hastanesindeki hemşirelerle görüşmeye başladık. Daha önce belirlediğimiz çalışan verimliliğine yardımcı olan (veya zarar veren) faktörlerin kriz zamanında daha da önemli hale geldiğini öğrendik. Topladığımız bilgiler, organizasyon liderlerine ve yöneticilere kriz zamanlarında dahi çalışanların potansiyelini artırmaları için yardımcı olabilir.

ÇALIŞANLAR EN YÜKSEK POTANSİYELE NASIL ULAŞIR

14 bin 500 ABD'li çalışan ile yaptığımız anketimizde, çalışanların ne zaman tam potansiyelleriyle çalıştıklarını bildirdiğini öğrendik:

- Ne yapmaları gerektiği konusunda açık olduklarında.
- Soru sormaya ve bunu yaparken güvende hissetmeye istekli olduklarında.
- İşin nasıl yapılması gerektiği gibi veya verimsiz toplantılarla ilgili kuralların boyunduruğu altında kalmadıklarında.
- Organizasyonları, yaratıcı problem çözmeyi desteklediğinde (örneğin, çalışanların iyileştirme önerilerini uygulamak) ve başarıyla tamamlanmış işler için tanınma ve ödüller sağladığında.
- Süpervizörler, çalışanların duygularını fark ettiğinde ve kabul ettiğinde, kararlarının çalışanları nasıl etkileyeceğini anladığında ve duygularını yönetmelerine yardımcı olduğunda.
- Çalışmalarında amaç ve anlam gördüklerinde ve organizasyonlarına bağlı olduklarında.

Ve en önemlisi, bu liste kişisel, kişiler arası/ilişkisel ve organizasyonel faktörleri bir araya getirir. Bir bireyin zihniyetinin, süpervizörlerinden aldıkları destek kadar önemli olduğunu, aynı zamanda en kararlı, motive olmuş çalışanların

dahi süpervizörlerden ve organizasyondan destek almadan potansiyellerine tam olarak ulaşamayacağının altını çizer.

Covid-19 pandemisi sürecinde hemşirelerin hastanelerdeki deneyimlerine bakmak, bu faktörlerin çalışanlar için iş deneyimini nasıl şekillendirdiğine dair anlayışımızı test etmemizi sağladı.

İlk enfeksiyon dalgası sırasında, ne tür maskelerin yeterli koruma sağladığı, hastaları ne zaman entübe edeceği, karşılaş-tıkları sayısız yeni riskin nasıl değerlendirileceği belli değildi. Bir yönetici hemşireye göre, birçok hemşire “gerileme yaşadı”: Her zamanki beceri seviyelerinde performans gösteremediler ya da ne yapmaları gerektiğine dair belirsizlikler nedeniyle hasta başında nispeten basit kararları alamadılar.

Bir hemşire, bir röportajda izin istemekle ilgili bir deneyimini paylaştı. Süpervizör, yorgunluğunu ve stresini yönetmeye yardımcı olacağı fikrine katıldı ancak talebi, tahsis edilen ücretli izin ile ilgili hastane politikasına aykırıydı ve talep reddedildi. Hemşire, duygusal ve fiziksel olarak bitkin olmasına ve en iyi performansını gösterememesine rağmen devam etmek zorunda kaldı.

Diğer hemşireler, eğitmen hemşireler ile yapılan toplantılar sırasında konuşurken rahat hissetmediklerini paylaştı. Yeni prosedürlerin nasıl gerçekleştirileceğine dair incelikli sorular veya daha fazla ayrıntı sorma konusundaki rahatsızlıklarını açıkladılar. Bu rahatsızlık, kriz durumunda işi nasıl yapacaklarını öğrenmeyi daha da zorlaştırdı. En önemlisi, isteksizlikleri tam olarak başlarına gelebilecek olumsuz sonuçlardan korkmaktan değil, aynı zamanda eğitim oturumuna stres veya gerginlik katmak istemediklerinden kaynaklanıyordu. Hemşireler ile görüşmelerimiz sonucunda, bu faktörlerin iş yerinde tam potansiyellerine ulaşmalarına engel olduğu çıktı.

Buna rağmen; hemşirelerin, yöneticilerinin ve kurumlarının başarılı olmak için birçok farklı çözüm yolu bulduğunu gördük. İlk olarak, bilim insanlarından ve hastane yöneticilerinden gelen mesajlar netleştikçe, hemşireler beklentilere dair daha az endişeli hale geldi ve hastalarına daha iyi bakabildiler. İkincisi; süpervizörler hemşireleri, hastaları ziyaret etmeleri yasaklanan aileleri rahatlatmak için yaratıcı yollar düşünmeye teşvik etti. Hemşireler, bu destek ile hastaları için kalpler çizip onları hastaların avuçlarına yerleştirdi. Hemşireler ellerinde kalp olan hastaların fotoğrafını çekti ve bu küçük eylemde teselli bulduklarını defalarca belirten ailelerle paylaştılar. Üçüncüsü, duygusal olarak kabiliyetli süpervizörler çalışanların gelişimini destekleyebildi. Bir süpervizör, bir hemşirenin görevdeşleri tarafından zaman zaman sert veya umursamaz olarak görüldüğü geribildirimine farklı bir açıdan bakmak için bir yol önerdi; bu yaklaşım, kişinin duygusal olarak tetiklendiği zaman başkaları üzerinde oluşturduğu etkiyi öğrenmesi için bir fırsattı. Hemşireye, duygularını daha etkili bir şekilde tanıması ve yönetmesi için ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmek amacıyla koçluk teklif edildi ve bu da birimindeki ilişkileri derinleştirmesine yardımcı oldu.

Son olarak, konuştuğumuz hemşireler, işlerini bir tutku olarak görmek ve eylemlerinin hastaların acısını hafiflettiği, iyileşmelerine yardımcı olduğu ve bazen hayatlarını kurtardığı bilgisiyle elde edilen gurur ve tatmin konularını tartıştılar. Dahası, bu kişisel güç bilinçli olarak uygulanıp derinleştirilebilir. Bir yönetici hemşire, her sabah hem hastalarına hem de

çalışanlarına hizmet etme tutkusuna olan bağlılığını bilinçli olarak kendine hatırlattığını açıkladı.

ÇALIŞAN ETKİNLİĞİ NASIL ARTIRILIR

Pandemi sırasında belirlediğimiz organizasyonel, kişiler arası ve bireysel faktörler, hemşirelerin çalışmalarında ne kadar etkili olduklarını şekillendirdi. Hemşireler, hastane yöneticileri tarafından işlerini nasıl yapacakları konusunda net beklentilere sahip olduğunda, şifacılar olarak amaçları doğrultusunda çalışma olasılıkları da daha yüksekti. Hemşireler; süpervizörler yaratıcı problem çözmelerini desteklediklerinde ve zorlu duyguları yönetmelerine yardımcı olduklarında gerçekten daha becerikliydi ve kendilerini tam potansiyelleriyle çalışmaya zorluyorlardı. Bu dersler, yöneticilere ve diğer organizasyonlara çalışanlarını tam potansiyellerine ulaşmaları yolunda en iyi şekilde desteklemeleri için rehberlik sağlayabilir.

Organizasyonlar bürokratik talepleri azaltarak, bir güven kültürü oluşturarak ve liderlik rolünü yeniden düşünerek çalışanları destekleyebilir.

Ekibimiz, organizasyonları önemli değişikliklerle (örneğin yeniden yapılanmaya) yönlendirdiğimiz deneyimlerimizde, çalışanların günlerinin ayrıntılarını öğrenmenin, çalışmalarına müdahale eden bürokratik, ilgisiz ve gereksiz faaliyetleri azaltmanın yollarını ortaya çıkarabileceğini bulmuştur.

Güven oluşturmak, süpervizörlerin ve organizasyonel liderlerin işle ilgili endişelerini ve refahlarını önemseyip önemsemediklerini gören çalışanlardan geçiyor. Yöneticiler, gerçekten güven oluşturmak için organizasyondaki her seviyeden çalışandan girdi talep etmeli, çalışan fikirlerini kabul etmeli, kararlarının çalışanların işteki deneyimlerini nasıl etkilediğini anlamalı ve bazı fikirlerin neden kabul edilmediğini/kabul edilemeyeceğini iletmelidir. Girdi istemek ve buna bir yanıt iletme, çalışanların bütçe açıklarıyla ilgili basmakalıp açıklamalar ve diğer standart cevaplar ile işten çıkarılmayıp seslerinin duyulduğunu hissetmelerine neden olur.

Liderler, duyguları algılamalarına, kullanmalarına, anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olmak için kendi duygusal zeka becerilerini geliştirmek ve kullanmak için çalışmalıdır. Pandemi sırasında duygusal olarak becerikli adımlarla ilerlemek, çalışanların artan kaygısını kabul etmek ve onlara bu koşullar altında bunalmış hissetmenin zayıf becerilerin bir işareti olmadığını garanti etmek anlamına gelir. Duygusal olarak kabiliyetli adımlar atan süpervizörler daha olumlu bir çalışma ortamı yaratacak, işlerinde büyüyecek çalışanlara sahip olacak ve daha etkili olacaklardır.

Birçok çalışan, en iyi zamanlarda daha tam potansiyellerine erişemiyor. Bu bir eylem çağrısı olmalı. Potansiyelimiz bir enerji deposu gibidir: Stres bir kısmını tükettiğinde, iş performansını artırmak için daha az yer kalır. Üretkenliği tüketen bu tarz stresleri azaltmak için yöneticiler, çalışanların deneyimlerini yukarıda belirlediğimiz faktörlerin merceğinden bakarak düşünmelidir. Kişisel düzeyde oluşturduğunuz verimlilik ve refah, organizasyonel düzeyde yapılandırılmış verimlilik ve başarıyı sağlayacaktır.

ZORANA IVCEVIĆ, Yale Center for Emotional Intelligence'ta kıdemli araştırmacı bilim insanıdır. ROBIN STERN, Yale Center for Emotional Intelligence'ta yardımcı direktördür. ANDREW FAAS, bir yönetim danışmanı, yazar ve hayırseverdir.

OKR'leri Bireyler Yerine Ekipler için Hedefler Belirlemek Amacıyla Kullanın

Jeff Gothelf



Hedefler ve anahtar sonuçlar, diğer bir deyişle OKR'ler, çalışmalarının başarısını planlamak ve ölçmek isteyen ekipler için en popüler yapılardan biri haline geldi. Bu sistemle, organizasyonun her seviyesindeki liderler, “hedefler” olarak adlandırılan yüksek seviyeli, nitelikli ve ilham verici hedefler tanımlayarak işe başlarlar. Daha sonra, ekibin çalışmasının kullanıcısının veya tüketicisinin kim olacağını tanımlar ve ekibin üst düzey hedeflerine ulaşip ulaşmadığını ölçmek için kullanılacak bu tüketicilerde hangi davranış değişikliklerini görmeyi bekleyeceklerini belirlerler. Bu ölçülebilir sonuçlara “anahtar sonuçlar” denir ve ekiplerin hedeflerinde ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için kullanılır.

Bu yaklaşım, ekiplerin günlük olarak yaptığı belirli işleri en ince ayrıntısına kadar incelemek yerine, işin yarattığı etkiye odaklanarak planlama ve ilerleme takibini sürdürür.

O nedenle bu, yukarıdan aşağı stratejiyi, aşağıdan yukarıya, ekip düzeyindeki bu stratejiyi destekleyecek orta vadeli hedeflere yönelik taahhütlerle birleştirmek için etkin bir mekanizmadır. OKR'lerin gücü, açıkça belirli görevlerin öneminin azaltılmasında ve bunun yerine bu görevlerin sağladığı değerin vurgulanmasında yatmakta.

Bununla birlikte, OKR'lerin genellikle yetersiz kaldığı durumlar bireysel katılımcı düzeyinde uygulandıklarında gerçekleşir. Çalışanlardan kendi bireysel hedeflerini ve anahtar sonuçlarını belirlemelerini istemek genellikle iki sonuçtan birine yol açar:

1. Ölçmesi kolay, ancak anlamlı bir şekilde büyüyüp gelişmediklerini belirlemeye yardımcı olmayan ikili hedefler oluştururlar.
2. Daha iddialı hedefler için risk almak yerine, tutturabileceklerini bildikleri hedefleri seçerler.

İlk başarısızlık moduyla başlayalım. Bu yılın başlarında, OKR'lere geçmelerine yardımcı olmak için bir çevrimiçi oyun şirketiyle çalıştım. Projenin bir parçası olarak şirket, bireysel katkıda bulunanlar da dahil olmak üzere herkesten kişisel OKR'ler geliştirmesini istemişti. İşte bir yazılım mühendisinin bulduğu fikir:

Hedef: Kodlama becerilerimi geliştirmek ve 2021'in ikinci çeyreğinin sonuna kadar orta seviye bir yazılım geliştirici puanı elde etmek.

Temel Sonuç: En son programlama dilleri üzerine üç ders alın.

Temel Sonuç: İyi bir yazılım mühendisi olmak üzerine 10 kitap okuyun.

Temel Sonuç: Bir DevOps uzmanı olarak sertifikamı alın. Pazarlamada bireysel bir katılımcı için bir müşterimden başka bir örnek:

Hedef: 2021'in ikinci çeyreğinin sonuna kadar çevrimiçi reklam kampanyalarımız üzerinde daha büyük bir etki yaratmak.

Temel Sonuç: Yüzde 30 daha fazla kampanya başlatın.

Temel Sonuç: Daha yüksek kapasiteli bir tasarım ajansı kiralayın.

Temel Sonuç: İş birimlerine raporlama doğruluğunu yüzde 50 oranında artırın.

Bunlar geçerli hedefler gibi görünse de sorun şu ki, hiçbirisi bu çalışanların daha iyi programcıları mı yoksa pazarlamacıları mı olduklarını gerçekten ölçmez. Anahtar sonuçların etkili olması için, çalışmanızın hedef kitlesinin davranışındaki bir değişikliği ölçmeleri gerekir. Onları sadece enerjinin harcandığını gösteren bir belge değil, objektif bir başarı ölçütü yapan da budur.

Yukarıda tanımlanan her iki durumda da sözde temel sonuçlar aslında davranış değişikliğinin ölçütleri değil. Değerin gerçekten eklendiğine dair göstergeleri değil, çıktılarını (mühendis ve pazarlamacının hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak umuduyla tamamlayacakları işleri) tanımlarlar. Sadece bu girişimleri yürütmek, çalışanın becerilerinde veya şirketlerine veya müşterilerine değer katma yeteneklerinde herhangi bir gelişme olup olmadığını objektif olarak değerlendirmeye yardımcı olmaz. Bunlar sadece ikinci çeyreğin sonunda yapmayı umdukları faaliyetlerdir (kimse üzerinde gerçek bir etkisi olabilecek veya olmayabilecek faaliyetler).

Hemen ardından, ikinci başarısızlık moduna bakalım. Az önceki örnekte mühendis, temel sonuçlarını gerçek iş çıktısıyla daha uyumlu olacak şekilde değiştirirse bunlar kolayca oynanabilir hale gelir:

Temel Sonuç: Üretime gönderdiğim hata sayısını yüzde 50 azaltın.

Hataları azaltmak kesinlikle her yazılım mühendisi için bir hedef olsa da, işverenler performans değerlendirmelerini ve tazminatı bunun gibi önemli sonuçlara ulaşmaya bağlarsa çalışanları daha az riskli işleri seçecekler (uzmanların aksi yöndeki tavsiyelerine rağmen birçok kuruluşun yapmaya devam ettiği bir hata). Sonuçta, daha az risk almak muhtemelen yeniliği azaltacak ve sonuçta ekibin ve bir bütün olarak organizasyonun başarısını sınırlayacak.

Benzer şekilde pazarlamacı, temel sonuçlarını aşağıdaki gibi yeniden işlemeye çalışabilir:

Temel Sonuç: Tüm pazarlama kampanyalarının ilk denemede yasal onaydan geçtiğinden emin olun.

Yine bunun gibi önemli bir sonuç, pazarlamacının tüm kampanyalarının ilk denemede onaylanmasını sağlamak için daha az risk almasına yol açacak, böylece yaratıcılığı azaltacak ve önemli performans iyileştirmeleri olasılığını ortadan kaldıracak.

Bu iki başarısızlık modunu ele almak için, OKR'lerin yalnızca bireyin çalışmasıyla değil, aynı zamanda bireyin üzerinde çalıştığı genel ürün veya girişimle ilgili hedefleri belirlemek için yeniden çalışılması gerekecek. OKR'lerin çok güçlü olmasının ve uygulanmasının çok zor olmasının nedeni bu. Başarının ölçüsü, bireyin ne yaptığı (çıktı) değil, bireyin çalışmasıyla etkileşime girenlerin davranışlarını nasıl değiştirdiğidir (sonuç). Ve tanım gereği bu seviyeye kadar yükseltilecek hedeflere bireysel olarak ulaşılamaz. Birden fazla ekip üyesini içermeliler.

Örneğin, mühendis için daha anlamlı bir hedef, arama motoru sonuçlarının doğruluğunu yüzde 25 artırmak olabilir. Ancak bu, sadece arama algoritmasının kodlanmasını değil, aynı zamanda arama sonuçları sayfasının tasarımını, sonuçların belirli kullanıcılar için kişiselleştirilmesini, büyük miktarda verinin analizini ve diğer birçok bileşeni içereceğinden mühendisin kendi başına başarabileceği bir şey değil. Gerçekten etki odaklı hedefler neredeyse her zaman koordineli bir ekip çalışması gerektirir ve tek başına herhangi bir kişi tarafından elde edilemez.

Tüm bunlara ilginç bir uyarı, kişisel yaşamlarımızda OKR yapısının bireysel düzeyde gerçekten iyi çalışabilmesi. Bu, kişisel hedefler, aile hayatı, kariyer gelişimi veya kişisel yaşamınızın diğer herhangi bir unsuru için geçerli olabilir. Örneğin, sektörünüzde daha fazla itibar kazanmak için kendinize kişisel bir hedef belirleyebilirsiniz. Bu durumda ana sonuçlar, başkalarının itibarınızı nasıl algıladığı veya daha somut olarak, bu algının onları hangi eylemleri (haber bülteninize abone olmak, LinkedIn'de sizinle bağlantı kurmak veya size bir konferansta konuşma alanı sunmak gibi) gerçekleştirmeye motive ettiği olabilir. Buradaki anahtar, çabalarınızın tüketicisinin (yani davranışını değiştirmeye çalıştığınız kişinin) kendiniz değil, üçüncü bir taraf olması.

Ancak iş yerinde, OKR'ler ekip tabanlı bir hedef belirleme metodolojisidir. Paylaşılan bir hedef ve ölçülebilir metrikler, bir ekibin faaliyetlerini koordine etmesine, paydaşlarla uyum sağlamasına ve kendi anlık hedeflerinden daha fazlasını göz önünde bulundurarak hareket etmesine yardımcı olabilir. Bu yapıda başarı, herhangi bir bireyin ne yaptığıyla değil, bir bütün olarak ekibin oluşturdukları ürün ve hizmetlerin kullanıcıları üzerindeki etkisiyle ölçülür. Bu nedenle, OKR'leri bireysel düzeyde tanımlamaya çalışmak yerine, performans incelemelerinin ve ücretlendirmenin bireysel hedeflere ve ölçütlere değil, bireysel katkıda bulunanların ekiplerinin hedeflerini ve anahtar sonuçlarını ne ölçüde desteklediğine bağlı olduğu ekip düzeyinde bir görüş almak çok daha etkilidir.

JEFF GOTHELF, kuruluşların daha iyi ürünler oluşturmalarına ve yöneticilerin daha iyi ürünler oluşturan kültürler oluşturmalarına yardımcı oluyor. Ödüllü *Lean UX* kitabının ve *Harvard Business Review Press*'in *Sense & Respond* kitabının ortak yazarıdır.

Performans Yönetimi Devrimi



Odak noktası, hesap verebilirlikten öğrenmeye kayıyor.

Peter Cappelli ve Anna Tavis

Brian Jensen, Colorcon'da artık yıllık değerlendirmelerle zaman kaybetmediklerini söylediğinde, kendisini dinlemekte olan İK yöneticilerinden oluşan topluluk şok olmuştu. Yıl 2002'ydi ve Jensen bu ilaç şirketinin küresel insan kaynakları üst yöneticisiydi. Wharton Business School'daki bu sunumunda Jensen, Colorcon'un istenilen davranışları oluşturmak ve performansını yönetmek için çok daha etkin bir yol bulduğunu anlatıyordu: Süpervizörler insanlara anlık geri bildirimler veriyorlar, performansı bireysel hedeflerle ilişkili hale getiriyorlar ve iyi şeyler yaptığını gördükleri kişilere haftalık bazda, küçük primler veriyorlardı.

O dönemde, geleneksel performans değerlendirmesi sürecini ve onunla ilgili herhangi bir şeyi terk etmek küfür gibi görülüyordu. Ancak bugün, bazı tahminlere göre ABD'li şirketlerin üçte birinden fazlası bunu yapıyor. Silikon Vadisi'nden New York'a ve dünyanın farklı bölgelerindeki şirketlerde yıllık performans görüşmelerinin yerini yöneticiler ile çalışanlar arasında daha sık yapılan ve informal değerlendirmeler alıyor.

Tahmin edebileceğiniz gibi bu yolu açanlar Adobe, Juniper Systems, Dell, Microsoft ve IBM gibi teknoloji şirketleriydi. Birkaç profesyonel hizmet şirketi (Deloitte, Accenture, PwC), diğer endüstrilerden öncü şirketler (Gap, Lear, OppenheimerFunds) ve hatta uzun süredir geleneksel değerlendirmelerin örnek şirketi olarak gösterilen General Electric de bunlara katıldı.

Şüphesiz ki performans yönetimini yeniden tasarlamak birçok yönetim ekibinin ajandasında en üst sıralarda yer alan bir görev. Peki, bu yön değişiminin arkasında yatan faktörler neler? People + Strategy dergisinde yayımlanan bir makalede, Deloitte'dan bir yönetici değerlendirme sürecini "artık iş ihtiyaçlarımıza yanıt vermeyen 1,8 milyon saatlik bir yatırım" olarak nitelendiriyordu. *Washington Post* yazarlarından biri de değerlendirmeleri "klasik Japon tiyatrosundaki ritüellerin kurumsal hali" şeklinde tanımlıyor ve bu çabaların yaratıcılığı sınırlandırdığını, bir ton masabaşı iş yarattığını ve gerçek bir amaca hizmet etmediğini iddia ediyordu. Diğer bazı uzmanlar da performans değerlendirmesini geçen yüzyılın bir uygulaması olarak görüyor ve bunların, iş birliğini ve inovasyonu azalttığını söylüyorlardı. İşverenler de sonunda süpervizörlerin ve çalışanların değerlendirme sürecini küçümsemeye başladığını itiraf ediyordu ki bu, iş gücü pazarının hareketlendiği ve çalışanı elde tutma kaygılarının arttığı bugünlerde ciddi bir sorun demektir.

Ancak, yıllık değerlendirmelerin en büyük sorunu ve her geçen gün daha fazla şirketin bu uygulamadan

vazgeçmesinin temel nedeni şuydu: Bu uygulamaların odak noktasında finansal ödüller ve cezalar vardı ve geçen bir yılın sonunda uygulanıyorlardı. Buna karşın organizasyonların uzun vadede ayakta kalması için kritik öneme sahip olan mevcut performansı artırmak ve geleceğe yönelik yetenekleri edinmek hedeflerini geçmişe yönelik verilerle değerlendirmek ne kadar mantıklıydı? Buna karşın performans ve gelişim hakkında düzenli konuşmalar yapmak, organizasyonun bugün ve gelecek yıllarda rekabetçi olması için gerekli iş gücüne odaklanmanıza imkan sağlıyordu. Kurumsal araştırmacı Josh Bersin'in tahminlerine göre çokuluslu şirketlerin yüzde 70'i bu modele geçiyor ancak henüz istedikleri seviyede değiller.

Geleneksel ve yeni yaklaşımlar arasındaki gerilim, insanları nasıl yönetmek gerektiğine dair geçmişten gelen bir tartışmadan kaynaklanıyor: Çalışanları işe aldığınızda "elde etmek istediğinizi" alabiliyor musunuz? Güçlü çalışanları parayla motive edip zayıf olanlardan kurtulmalı mısınız? Çalışanları şekillendirebilir misiniz? Etkili bir koçluk ve yönetim, kişisel gelişim ve işte gelişme kaydetmek gibi soyut ödüller ile insanların performansını etkileyebilir misiniz?

Geleneksel değerlendirme yaklaşımında sarkaç, performansın daha yüzeysel görüldüğü bir noktaya meylerler ki bu, enflasyonun düşük olduğu ve bütçelerin azaldığı bir dönemde kolay bir iş değildir. Hâlâ bu yaklaşımda olanlar gelişim ve büyümenin hesap verebilmenin ötesine geçtiği tezine karşı kürek çekmektedir. Ancak yeni perspektifler İK tarafından empoze edilmemekte, iş ihtiyaçları tarafından şekillendirilmektedir.

Gelin öncelikle bu noktaya nasıl geldiğimize ve şirketlerin bu yeni yaklaşıma nasıl baktığına bir göz atalım:

BU NOKTAYA NASIL GELDİK?

Tarihi ve ekonomik bağlam, performans yönetimi üzerinden on yıllardır önemli bir rol oynar. İnsan kaynağının bol olduğu dönemlerde odak noktası hangi insanların ayrılmasına izin verileceğine, hangilerinin elde tutulacağına ve hangilerinin ödüllendirileceğine yönelik olurdu ve bu amaçlar için geleneksel performans değerlendirme oldukça işe yarardı (İşe yarardı çünkü kişisel hesap vermeye dayalıydı.) Ancak günümüzde olduğu gibi insan kaynağının kıt olduğu dönemde gelişim daha ön plana çıkmaya başladı ve organizasyonlar bu ihtiyacı karşılamının yeni yollarını aramaya başladılar.

Hesap vermeden gelişime. Değerlendirme yaklaşımının kökenleri, ABD ordusunun Birinci Dünya Savaşı sırasında oluşturduğu ve kötü performans gösteren askerlerin görevden alınması veya başka göreve transfer edilmesine yönelik

olan “liyakat sistemine” kadar gider. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD’li şirketlerin yaklaşık yüzde 60’ı bu sistemi kullanıyordu. (1960’larda bu oran yüzde 90’a yaklaşmıştı.) Her ne kadar sendikaları işlere yönelik zamlar ve terfiler kâdeme göre belirliyor olsa da, liyakate yönelik güçlü ölçütler yöneticilerin gelişimi açısından da fırsatlar veriyordu. En azından performansı iyileştirmek, düşünülen konulardan biriydi.

Ardından yönetim kademesine yönelik yetenekli işgücünde yaşanan büyük açık, organizasyonel önceliklerin değişmesine neden oldu. Şirketler çalışanları süpervizörlere ve özellikle de müdürleri üst yöneticiye dönüştürmek için değerlendirmeleri kullanmaya başladılar. HBR’da 1957’de yayımlanan meşhur bir makalede sosyal psikolog Douglas McGregor astların, yöneticilerinden aldıkları geri bildirimlerle birlikte kendi performans amaçlarını belirlemeleri ve kendi kendilerini değerlendirmeleri gerektiğini tartışmaya açıyordu. Bu süreç çalışanların güçlü yanları ve potansiyelleri üzerine kurgulanmalıydı. Yönetime yönelik bu “Y teorisi” yaklaşımı (McGregor bu tanımları daha sonra ortaya atmıştı) çalışanların iyi performans göstermek istediklerini ve doğru biçimde desteklendiklerinde performanslarını iyileştireceklerini kabul ediyordu. (“X Teorisi” insanları ödülleri ve teşviklerle motive etmek gerektiğini söylüyordu.) McGregor kendi savunduğu yaklaşımdaki sıkıntılı bir noktayı şöyle ifade ediyordu: Bu model doğru uygulandığında yöneticiler, her bir çalışan için birkaç gününü harcamak durumunda kalacaktı.

1960’ların başında organizasyonlar geleceğe yönelik yetenekleri geliştirmeye o kadar odaklanmışlardı ki, birçok uzmana göre geçmişe yönelik performansı dikkate almanın anlamı kalmamaya başlamıştı. Sorunun bir parçası da süpervizörlerin, iyi performans gösterenler ile kötü performans gösterenleri birbirinden ayırma konusunda tereddütlü olmalarıydı. Örneğin bir araştırmada, federal hükümette çalışanların yüzde 98’inin “tatmin edici” not aldıkları, kalan yüzde 2’nin ise ya “tatminkar olmayan” ya da “üstün performanslı” notları aldıkları görüldü. 1964’te çok konuşulan bir deney yapan General Electric, oluşan çakışmalar göz önüne alındığında en doğru yöntemin değerlendirme sürecini hesap verme ile gelişim açısından ayrı görüşmeler içerecek biçimde bölmek olduğu sonucuna vardı. Diğer şirketler de bu yaklaşıma izlemeye başladı.

Hesap vermeye geri dönüş. 1970’lerde başka bir değişim yaşanmaya başladı. Enflasyon oranı yükselmiş ve liyakat temelli yaklaşım değerlendirme sürecinin temel unsuru haline gelmişti. Bu dönemde yıllık maaş zamları önem kazanmıştı. Süpervizörler güçlü performans gösterenlere yüzde 20 zam vererek onları normal zam alanlardan farklılaştırıyor ve kötü performans gösterenlere zaman vermiyorlardı ki enflasyon ortamında bu, kazançtan kesinti anlamına geliyordu. İşlerin zorlaştığı ve ayrımcılığa karşı kanunların çok sıkı olduğu bu dönemde ödüllendirme unsuru daha öne çıkmaya başladı. Bunun sonucunda, birçok kurumda hesap verme, gelişimden daha öncelikli hale gelir oldu.

O dönemin ruhuna şekil veren üç değişim daha vardı:

Birincisi, Jack Welch’in 1981’de General Electric’e CEO olmasıydı. Welch, süpervizörlerin performansları ayırt etme

konusunda başarısız olduğuna dair süregelen tartışmayı sona erdirebilmek için yine orduda kullanılan bir notlama sistemini hayat geçirdi. ABD ordusunun İkinci Dünya Savaşı’na girmeden hemen önce ülkenin askeri personelindeki acil ihtiyacı karşılamaya yardımcı olmak için doğru subayları hızlıca belirlemek için icat ettiği bu sistem, GE’de en altta yer alan çalışanlardan kurtulmak için kullanılmaya başlandı. Performansı bireysel becerilerle ilişkilendiren Welch, (ki bu yaklaşım onların gelişim potansiyelini göz ardı ediyordu) işgücünü, mutlaka ödüllendirilmesi gereken “A” sınıfı çalışanlar, elde tutulması gereken “B” sınıfı çalışanlar ve elden çıkarılması gereken “C” sınıfı çalışanlar olarak kategorize etmişti. Bu sistemde gelişim, kıdemli pozisyonlara hazırlanan “A” kategorisindeki çalışanlar için söz konusu olan bir süreçti.

İkincisi, 1993 yılında çıkan bir düzenleme ile yönetici maaşlarının vergiden düşebilen sınırının 1 milyon dolar olarak belirlenmesi ancak performans temelli ödemeler kısmının bu kapsam dışında bırakılmasıydı. Bu gelişme, kurumsal liderler için sonuç temelli primlerin artmasına (ki bu gelişme orta ve alt düzey yöneticileri ve hatta saat ücretiyle çalışanları devre dışı bırakıyordu) ve liyakatin ölçülmesinde değerlendirme sürecinin en temel unsur haline gelmesine zemin hazırladı.

Üçüncüsü, McKinsey’in 1990’larda gerçekleştirdiği War for Talent araştırma projesi, bazı çalışanların doğaları gereği diğerlerinden daha yetenekli olduğunu iddia ediyordu. (Onları ilk görüşte anlayabilirdiniz.) Bu tür kişiler doğal olarak çok az sayıda olduğu için organizasyonlar, bunları bulma ve ödüllendirme konusunda büyük bir özen göstermeliydi. McKinsey’nin çalışmaları farklı kişilik özelliklerinin bazı insanların daha iyi performans göstermeye yönelttiğini söylese de bu sadece bir hipotezdi.

Böylece 2000’lerin başında kurumlar, performans değerlendirmelerini, çalışanların hesap vermeleri ve ödülleri belirlemek için kullanıyorlardı. Bazı tahminlere göre, ABD’li şirketlerin üçte biri ve Fortune 500 şirketlerinin yüzde 60’ı notlama sistemini hayata geçirmişti. Aynı dönemde kurumsal dünyada yaşanan diğer bazı değişimler de kişisel performans geliştirme ve gelecekteki rollere yönelik yetenek oluşturma gibi zaman alıcı süreçlerin değerlendirmenin içinde ağırlık kazanmasının önüne geçiyordu. Organizasyonlar daha yatay hale geliyor ve süpervizörlerin yönetmek durumunda olduğu astlarının sayısı ciddi biçimde artıyordu. Yeni norm, 15-25 doğrudan raporlayan asttı. (1960’larda bu rakam 6’ydı.) Daha fazla çalışanı idare etmek durumunda kalan süpervizörler ayrıca işe de katkı vermek durumundaydı. Douglas McGregor’un savunduğu gibi, her bir çalışanın performans konularına günler harcamak imkansızdı. Aynı zamanda, tecrübeli kişileri işe almaya yönelik ilginin artması da kurum içi gelişimi geri plana itiyordu. Kurumsal işlerin üçte ikisi dışarıdan gelenlerce dolduruluyordu ki bu oran, bir önceki nesilde yüzde 10 civarındaydı.

Gelişime geri dönüş... Yeniden. Diğer bir önemli dönüm noktası da 2005’te geldi. Jack Welch’in GE’den ayrılmasının üzerinden birkaç yıl geçtikten sonra şirket, sessizce notlama sisteminden vazgeçmeye başladı çünkü bu sistem şirket içi rekabeti artırmış ve iş birliğine zarar vermeye

Değerlendirmelerden Bilişsel Önyargıları Çıkarabilir misiniz?

Edward Jones ve Victor Harris tarafından 1960'larda yapılan klasik bir araştırma, insanların karakteri değerlendirirken koşulları değil diğer insanların tutumlarını esas aldıklarını gösterdi.

Örneğin bir otomobil yamımızdan gürültüyle geçtiğinde sürücünün pisliğin biri olduğunu düşünürüz ve acil bir durum olabileceğini aklımıza getirmeyiz. "Temel yükleme hatası" olarak tanımlanan bu bilişsel önyargıya yönelik kurumsal hayattaki güzel örneklerden biri de, bir yıl içinde kötü performans gösteren herkesin sonraki yıllarda da kötü performans göstereceğine inanmak ve bunun sonucunda onları kovmaktır. Bu tür bir yaklaşım iyi ve kötü yönetim faktörlerini ve kişilerin kontrolü dışındaki ortam koşullarını gözden kaçırır.

Bu, yönetici rollerine yükselmiş kişileri pohpohlayan bir modeldir. Tanım gereği başarılıları kendi süper becerilerinden kaynaklanan "as" oyuncular gelecek için iyi adaylar olmayabilir. Belki de modelin aleyhteki bunca delile rağmen bu kadar uzun süre tercih edilmesinin nedenlerinden biri de budur.

"As" oyuncular birçok bağlamda iyi performans sergiliyor gibi görünseler de (bu pek de ölçülmez) onları değerlendirenler, "hale etkisi" olarak adlandırılan ve kendi tahminlerini gerçekleştiremeye yönelik diğer bir bilişsel önyargıya düşüyor olabilirler. Bu kişiler başarılı

olduklarında diğerlerinden daha fazla fırsat elde ederler ve daha fazla desteklenirler, bu nedenle daha iyi sonuç ortaya koymaları doğaldır.

Önyargılar, bireysel performans notlarını da gölgeler. Örneğin, karar vericiler geçmiş davranışlara aşırı değer verebilirler veya notları verirken stereotipler tuzağına yakalanabilirler.

Ancak zorunlu notlar ve değerlendirme skorlarından vazgeçtiğinizde önyargıyı önlemiş olmazsınız. Ayrımcılık ve hatalı kabuller kalitatif değerlendirmelerin içerisinde kendine yer bulabilir. Eski ve daha hantal performans sistemleri yöneticilerin, önyargılarını azaltma konusunda daha işlevsel olabiliyordu. Farklı paydaşlardan gelen resmi geri bildirimler bir denge unsuru oluşturuyor ve yöneticilerin yıldız çalışanların sadece iyi taraflarını görüp diğerlerinin katkılarını yeterince algılayamamalarını engelleyebiliyordu.

Bir yargıda bulunmak istediğiniz her zaman ister sayısal unsurları değerlendirin ister göz ardı edin mutlaka içgüdüleriniz devreye girecektir ve bu da önyargıya yol açabilir.

başlamıştı. Welch hâlâ bu uygulamayı savunuyor görünse de aslında savunduğu, insanların nasıl performans gösterdiğini bilmeleri gerektiği ilkesiydi. Welch, Wall Street Journal'da yayımlanan bir yazısında "Çalışanlar, organizasyonun onlar hakkında ne düşündüğünü tahmin etmemeli" diyordu. Samimiyetle açık görüşlerini ifade etmeye kimse itiraz edemezdi elbette. Ancak her geçen gün daha fazla şirket insanları, diğerleriyle kıyaslamamanın veya onları bir şablona göre notlamanın ne kadar faydalı olduğu konusunda tartışmaya başlıyordu.

Böylelikle geçmişe yönelik performanstan hesap sorma odaklı yaklaşım erimeye başladı. İşlerin daha karmaşık ve hızlı değişen bir yapıya bürünmesi ile bu erime hızlandı ve bu ortamda 12 ay sonrasında hâlâ anlamlı kalabilecek yıllık hedefler belirlemek gitgide zorlaşmaya başladı. Ayrıca takım çalışmasına yönelik yaklaşım genelde değerlendirme ve ödüllendirme yaklaşımları ile çelişiyordu. Düşük enflasyon ve maaş zamlarına yönelik bütçelerin azalması liyakat temelli ödemeleri beyhude kılıyordu. Ödüllerin bu kadar küçük olduğu bir ortamda performans farklılıklarını belirlemenin de anlamı kalmıyordu.

Çalışanlar da değerlendirme sürecinden haz etmiyordu. Sosyal bilimlerin alanındaki araştırmalar, çalışanların sayısal notlardan nefret ettiklerini, 5 üzerinden 3 gibi bir not verilmesinden "ortalama" olduklarının söylenmesini tercih ediyorlardı. Özellikle de zorunlu notlama sitemlerini reddediyorlardı. Wharton'dan Iwan Barankay'ın saha araştırmasıyla ortaya koyduğu gibi insanların diğerleriyle karşılaştırılarak notlanması durumunda performans düşüyordu. Ayrıca notlar da doğru olmayabiliyordu. Değerlendirmeler hakkında çalışmalar arttıkça performanstan ziyade notu veren kim

olduğunun (notlayanlar kendilerine benzer kişilere daha fazla not veriyordu) önem kazandığı görüldü.

Birbiri ardına yapılan anketler, yöneticilerin de görüşme yapmaktan nefret ettiklerini gösteriyordu. Willis Towers Watson, yöneticilerin yüzde 45'inin kullandıkları sistemi değerli görmediğini belirtiyordu. Deloitte'a göre, İK yöneticilerinin yüzde 58'i değerlendirmeleri süpervizörlerin boşa zaman harcaması olarak görüyordu. Danışmanlık şirketi CEB'nin yaptığı bir başka araştırmaya göre ortalama bir yönetici her yıl değerlendirmeler için 210 saatini, yani yaklaşık beş haftasını harcıyordu.

Geleneksel sürece yönelik tatminsizlik arttıkça yüksek teknoloji şirketleri performans hakkında yeni bir yol bulmanın çabası içine girdi. 2001 yılında yazılım geliştiriciler tarafından ortaya atılan "Çevik Manifesto" birçok önemli değerin altını çiziyor; örneğin, "değişime yanıt vermek için bir plan izlenmesi gerektiğini" vurguluyordu. İş birliğini, kendi kendini organize etmeyi, kendi yönünü belirlemeyi öne çıkarıyor; daha hızlı prototipleme, müşteri geri bildirimlerine ve ihtiyaç değişikliklerine anında yanıt verme gibi refleksler ile daha etkin çalışmayı önceliyordu. Bu tanımlar birebir performansla ilgili olmasalar da, etkin iş yapmanın tanımını değiştiriyordu ve hedefleri tepeden aşağı indirme ve yılda bir kez performans değerlendirmesi yapma gibi yaklaşımlarla çelişiyorlardı.

Geleneksel değerlendirmelerden ilk büyük kopuşun 2011'de Adobe'de görülmesi sürpriz olmadı. Şirket zaten çevik yöntemini kullanıyor, projeleri "sprint" denilen aşamalara bölüyordu. Adobe, bu sürekli değerlendirme ve geri bildirim sistemini performans yönetimine de getirdi ve yıllık görüşmelerin yerini düzenli görüşmeler aldı. Juniper

Systems, Dell ve Microsoft da bu yaklaşımı benimseyenler arasında yerini aldı.

CEB'nin 2014'te yaptığı tahminlere göre ABD'li şirketlerin yüzde 12'si yıllık değerlendirmelerden vazgeçti. Willis Towers Watson bu oranı yüzde 8 olarak veriyor ve yüzde 29'unun da yıllık görüşmelerden vazgeçmeyi düşündüğünü veya planladığını söylüyordu. Deloitte 2015'te yaptığı ankete katılan ABD'li şirketlerin sadece yüzde 12'sinin mevcut performans değerlendirme sistemlerinde değişiklik yapmayı düşünmediklerini açıklıyordu. Bu eğilim ABD dışındaki şirketler arasında yayılmaya devam ediyor. PwC'nin verilerine göre örneğin, Birleşik Krallık'taki büyük ölçekli şirketlerin üçte ikisi sistemlerini değiştirme sürecindeler.

DEĞERLENDİRMELERDEN VAZGEÇMEK İÇİN ÜÇ KURUMSAL NEDEN

Tüm bu bilgiler ışığında şirketlerin performans değerlendirmelerinden vazgeçmesine yönelik üç kurumsal neden olduğunu görüyoruz.

İnsanları geliştirme yaklaşımının geri dönüşü. Şirketler yetenek yönetimi çabalarını artırma konusunda rekabet temelli bir baskı da hissediyorlar. Bu durum, bilgi temelli çalışmanın esas olduğu danışmanlık ve diğer profesyonel hizmetler şirketlerinde ve okullardan yeni mezun olan kişilerin yapısal eğitimlerle beceri sahibi uzmanlara dönüştürüldükleri ortamlarda daha da ön plana çıkıyor. Bu tür şirketler, genelde çalışanlarını kendi gelişimlerinden sorumlu kılarak gelişim konusundaki yatırımlarını ciddi biçimde artırıyorlar. Bu yaklaşım süpervizörlerden zengin geri bildirimler almayı gerektiriyor ve bu nedenle sık yapılan, informal görüşmeler bu amaca daha iyi hizmet ediyor.

İşgücü piyasası bir kez daha daraldığı ve iyi insan kaynağını elde tutmak bir kez daha kritik hâle geldiği için bu tür şirketler çalışanların ayrılmasına neden olan "tatminsizlik unsurlarını" ortadan kaldırmaya çalışıyorlar. Yıllık değerlendirmeler de bu tatminsizlik unsurları listesinde yer alıyor çünkü sürece yönelik çok ağır eleştirile söz konusu ve sayısal notlamalar insanların yapmak istedikleri ve yapmaları

gereken eğitimsel faaliyetlerle çelişiyor. Bu sistemi, müşterilerle etkileşimden hemen sonra yapılan geri bildirimle dayalı sistemle değiştirmek, yöneticilerin daha iyi koçluk yapmalarını ve astların tavsiyeleri daha etkin biçimde hayata geçirmelerini sağlıyor.

Kelly Services 2011 yılında aldığı bir kararla değerlendirmelerden vazgeçen ilk büyük profesyonel hizmetler şirketi oldu. PwC, 2013 yılında bir pilot deneme yaptı ve ardından 200 binden fazla çalışanı için yıllık değerlendirmelerden vazgeçti. Deloitte, 2015'de bu dalgaya katıldı, Accenture ve KPMG de kısa süre sonra benzer açıklamalarda bulundu. Bu şirketlerin devasa boyutları ve binlerce kuruma yönetim danışmanlığı verdikleri göz önüne alındığında aldıkları bu kararın diğer şirketler üzerinde ciddi bir etkisi olacağı düşünülebilir. Değerlendirmeleri bırakma kararı alan şirketler aynı zamanda çalışan bağlılığı konusunu da daha detaylı biçimde ele alma gerekliliğini hissediyor. Accenture CEO'su Pierre Nanterme, şirketinin yeteneğe yönelik uygulamalarını yüzde 90'ını değiştirdiğini tahmin ettiğini söylüyor.

Çeviklik ihtiyacı. Günümüzde birçok şirket ve endüstride hızlı inovasyon yapabilme becerisi ciddi bir rekabet avantajı unsuru haline geldi. Bu, geleceğe yönelik gereksinimlerin de sürekli değiştiği anlamına geliyor. Şirketler çalışanlarının, sürekli aynı şeyleri yapmayı sürdürmelerini istemedikleri için insanları geçmiş ya da bugünkü performanslarına göre değerlendiren bir sistemde ısrar etmenin de çok anlamı olmuyor. GE'nin insan kaynakları üst yöneticisi Susan Peters'in da işaret ettiği gibi, şirketlerin artık açık ve net yıllık dönemleri yok. Projeler kısa vadeli ve süreç içerisinde değişme ihtimalleri yüksek. Bu nedenle çalışanların hedefleri ve görevleri de bir yıl öncesinden, isabetli biçimde belirlenemiyor.

GE'de şirketin kısa bir süre önce aldığı kararla bireysel notlamadan ve yıllık değerlendirmelerden vazgeçmesinin en büyük nedeni inovasyon temelli yeni bir iş stratejisi uygulamaya başlaması. Şirketin performans yönetimine yönelik yeni yaklaşımı, performansı, birçok çevik uygulama içeren ve ürünleri oluşturup piyasaya sürmeye yönelik bir

YETENEK YÖNETİMİ ZAMAN ÇİZELGESİ

Hesap verme ile gelişim arasında on yıllardır yaşanan çekişme

- Hesap Verme ön planda
- Gelişim ön planda
- Hibrit üçüncü yol

I. DÜN. SAV.

ABD ordusu zayıf performans gösterenleri belirlemek ve kovmak için liyakat temelli bir notlama sistemi geliştirdi.

II. DÜN. SAV.

Ordu, subay olma potansiyeli gösteren askerleri belirlemek üzere zorunlu notlama sistemini getirdi.

1940'LAR

ABD'deki şirketlerin yüzde 60'a yakını çalışanlarının performansını belgelemek ve ödülleri belirlemek için değerlendirmelere başlıyordu.

1950'LER

Sosyal psikolog Douglas McGregor değerlendirme ve hedef belirleme yaklaşımını uygulamaya başladı.

1960'LAR

General Electric'in başını çektiği bazı şirketler, gelişime alan açmak için değerlendirmeleri hesap verme ve büyüme açısından ayırtırmaya başladı.

platform olan FastWorks ile ilişkilendirmesine dayanıyor. Süpervizörler, astlarıyla yine yılsonu görüşmesi yapıyorlar fakat asıl hedef çalışanlarla sık sık diyalog kurmayı teşvik etmek (GE buna “temas noktaları” diyor) ve şu iki soruyu sürekli gündeme getirmek: Neyi yapmaya devam etmeliyim? Neyi farklı yapmalıyım? Yıllık hedeflerin yerini, daha kısa vadeli olan “öncelikler” alıyor. Birçok şirkette gördüğümüz gibi GE de sistemi şirketin geneline yaymadan önce 2015 yılında 87 bin kişilik bir pilot uygulama başlattı.

Takım çalışmasının merkezileşmesi. Zorunlu notlamlardan ve değerlendirmenin bireyselliğe odaklanmasından vazgeçilmesiyle birlikte takım çalışmasını teşvik etmek de daha kolay hale gelmeye başladı. Bu durum, Sears ve Gap gibi perakende şirketlerinde özellikle kendini gösterdi ki, bu şirketlerin bu alanda öncü olması aslında sürpriz olarak görülebilir. Rafların dolması ve müşteri akışının devam etmesi için gerekli sofistike müşteri hizmetlerini verebilmek için ön ve arka ofis çalışanlarının işbirliği içinde, takımlar halinde çalışması önem kazanıyor. Geleneksel sistemlerse takım seviyesinde performans artırma veya iş birliğini takip etme konusunda yetersiz kalabiliyor.

Gap’de süpervizörler çalışanlarla yılsonunda görüşme yapmayı sürdürüyor fakat bu görüşmenin tek amacı yıl içerisinde yapılan performans görüşmelerini özetlemek ve bunlara dayanarak ücret artışlarını belirlemek. Çalışanların hâlâ hedefleri var ancak diğer şirketlerde olduğu gibi bu hedefler kısa vadeli. (Bu örnekte çeyrek bazında.) Yeni sisteminde ikinci yılını geçiren Gap, performans sürecine yönelik tatminin çok arttığını ve mağaza seviyesindeki hedeflerin rekor ölçüde tutturulduğunu belirtiyor. Gap’in organizasyonel performans etkinliğinden sorumlu kıdemli yöneticisi Rob Ollander Krane, şirketin hedeflerini genişletmesi ve takım çalışmasına odaklanması gerektiğini belirtiyor.

Yansımalar. Yıllık değerlendirmelerden vazgeçmeye yönelik bu üç nedenin tamamında işin doğal akışına daha uygun bir sistemin gerekliliğine yönelik önerme yer alıyor. İdealde, yöneticiler ile çalışanlar arasında diyaloglar, projeler tamamlandığında, önemli noktalara varıldığında, sıkıntılar

baş gösterdiğinde ve benzeri durumlarda gerçekleşir ve mevcut performans ortamında sorunların çözülmesine ve geleceğe yönelik beceriler geliştirilmesine zemin hazırlar. Birçok şirkette kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi rolünü yöneticiler üstlenir ve çalışanlar yıl içindeki kariyer görüşmelerini yönlendirir. Bir Deloitte yöneticisi şöyle diyor: “Diyaloglar çok daha holistik. Sadece performans değil hedefler ve güçlü noktalar da konuşuluyor.”

Belki de en önemli nokta şu: Şirketler performans yönetimini gözden geçiriyor çünkü yaptıkları iş bunu gerektiriyor. Bu durum, rekabet edebilmek için insan kaynağı oluşturmak durumunda olan profesyonel danışmanlık şirketleri için de hızla inovasyonu sürdürebilmek için sürekli geri bildirim sağlamak isteyen şirketler için de müşterilerine hizmet verebilmek için satış ile arka ofis arasında ciddi bir koordinasyon oluşturmak durumunda olan şirketler için de geçerlidir.

Elbette ki birçok İK yöneticisi tedirgin; eğer süpervizörler yılda bir kere bile çalışanlar ile doğru dürüst bir diyalog kuramıyorsa bunu geleneksel değerlendirme sürecinin desteği olmadan yıl içinde birçok defa yapmalarını nasıl bekleyebiliriz? Bu, geçerli bir soru fakat umutlu olmak için nedenlerimiz var.

GE’nin 1964’te keşfettiği ve ardında yapılan araştırmalarda da görüldüğü gibi bir yandan düşük ödemeler gibi bazı koşullarla uğraşırken bir yandan da sorunlarla ilgili açık ve ciddi bir görüşme ortamı oluşturmak kolay bir iş değil. Ayrıca yılsonunda yapılan görüşmeler o ana dek geri bildirim verilmemesi için de bir bahane. Sanki o anda çalışan ve süpervizör geçmişte olanları unutmuş gibi davranabiliyor. Yıllık değerlendirmeleri kaldırdığınızda bu iki sıkıntıyla da karşı karşıya kalmanız muhtemel. Ayrıca geleneksel değerlendirmelerden vazgeçen şirketlerin neredeyse tamamı süpervizörleri, çalışanlarla daha fazla iletişime geçmeleri yönünde eğitiyor ve bu görüşmelerin gerçekleşip gerçekleşmediğini astlardan kontrol ediyorlar.

İnformal bir sisteme geçmek, geri bildirim süreci sürekli kılındığı bir kültürü gerektiriyor. Adobe’nin iş ortaklıklarından sorumlu üst yöneticisi Megan Taylor’ın bir konferansta

1970’LER

Enflasyon yükseldi ve şirketler, performansı daha objektif belirleme baskısıyla karşılaştı ve hesap verme değerlendirme sürecinde yeniden öne çıkmaya başladı.

1980’LER

Jack Welch, en iyileri ödüllendirmek, orta kesimdeki elde tutmak ve altta kalanlardan kurtulmak için zorunlu notlama sistemini uygulamanın öncüsü oldu.

1990’LAR

McKinsey’nin War for Talent araştırması yetenekli yöneticilerin azlığını işaret etti ve performans değerlendirme ve ödüllendirmenin önem kazandığına vurgu yaptı.

2000

Organizasyonların daha düz hale gelmesi her yöneticiye bağlı kişi sayısının artmasına neden oldu ve bunlara zaman ayırmak da zorlaştı.

2011

Değerlendirmelerden vazgeçen ilk büyük ölçekli profesyonel hizmetler şirketi Kelly Services oldu ve sık ve informal geri bildirim inanan diğer şirketler onu takip ettiler.

Adobe, meşhur “çevik Manifesto” ile uyumlu biçimde yıllık performans görüşmelerine son verdi ve yıllık hedeflerinin işinin doğasına uygun olmadığını vurguladı.

2016

Deloitte, PwC ve belirlenmiş görüşme yapmaktan kaçınan diğer şirketler performans notlarına geri döndüler ancak tek bir alanda değil birkaç alanda notlamayı ve gelişime yönelik geri bildirimini ön plana çıkardılar.

söylediği gibi eğer bu durum organik olarak oluşmazsa sürdürülebilmesi kolay olmuyor. Neredeyse hiçbir önceden belirlenmiş görüşme yapmama noktasına gelen Adobe, şu anda İK dahil olmadan gerçekleşen düzenli diyaloglarla şekillenen informal değerlendirmeleri temel alarak liyakat bazı ücret düzenlemeleri yapıyor. Deloitte da sık sık yapılan informal görüşmelere dayanan yeni modelinin daha anlamlı tartışmalara, daha derinlemesine içgörülere ve daha yüksek çalışan memnuniyetine zemin hazırladığını fark ediyor. (Detaylı bilgi için HBR Türkiye’de Nisan 2015’de yayımlanan “Performans Yönetimini Yeniden Şekillendirmek” makalesine bakabilirsiniz.) Deloitte da Adobe gibi önceden belirlenmiş, belli sayıda görüşme yapmaktan uzaklaşsa da çalışanlara farklı boyutlarda aktarım yapabilmek için yılda dört kez görüşme organize ediyor. Deloitte’da gelişim ve performans işinin başında olan Jeffrey Orlando, şirketin bu uygulamanın iş sonuçlarına yansımaları gözlemlediğini ve şu ana dek alınan sonuçların memnun edici olduğunu söylüyor.

ZORLU SIKINTILAR

İK alanında aslında bir devrim olan değerlendirmelerden vazgeçme yaklaşımına en büyük direnç yine İK’nın kendisinden geliyor. Bunun nedeni basit: İK’nın yıllardır geliştirdiği birçok süreç ve sistem aslında bu performans notları etrafında kurgulanmış durumda. İş hukuku uzmanları şirketleri, uygulamalarını standartlaştırmaları, her bir karara gerekçe oluşturacak objektif kriterler belirlemeleri ve tüm gelişmeleri belgelemeleri konusunda uyarıyor. Değerlendirmelerden vazgeçmek tüm bu tavsiyeyi çöpe atmak anlamına geliyor ve her konuya da çözüm sağlayamayabiliyor.

Şirketlerin eski değerlendirme sistemini yeni yaklaşımla değiştirdiklerinde ortaya çıkabilen bazı sıkıntılara birkaç örnek vermemiz gerekirse:

Bireysel ve kurumsal hedefleri uyumlu hale getirmek.

Geleneksel modelde, iş hedefleri ve stratejiler tepeden aşağıya doğru indirilirdi. Tüm birimler ve ardından tüm bireyler, tepeden gösterilen bu yolda ilerlemek için gerekli hedefleri belirlemekle yükümlüydü. Ancak bu yaklaşım sadece iş hedeflerinin kolaylıkla anlaşılabilirdiği ve bir yıl içerisinde sabit kaldığı durumlarda anlamlıydı. Daha önce de söylediğimiz gibi günümüzde böyle bir ortam olması mümkün değil ve çalışanların hedefleri belirli projeler bazında oluşuyor. Yani projeler tamamlandığında ve görevler değiştiğinde bireysel önceliklerle kurumsal hedeflerin aynı noktada olmasını nasıl sağlayabilirsiniz? Özellikle de kurumsal hedeflerin kısa vadeli olduğu ve pazar değişimlerine hızla ayak uydurmak gerektiği bir ortamda bunu nasıl yapabilirsiniz? Bu, çözülmesi gereken yeni bir sorun türü ve henüz nasıl yanıt verileceğini bilmiyoruz.

Performansı ödüllendirmek. Değerlendirmeler, yöneticilere, kişisel katkıları ödüllendirmek için net bir yöntem sağlıyordu. Sistemlerini değiştiren şirketler yeni uygulamaların, performans temelli ücret yaklaşımını nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışıyor ve henüz bunu tam olarak kimse anlayabilmiş değil.

Şirketler hâlâ ödüller ve sayısal notlardan ziyade yöneticilerin kalitatif yargılarını temel alarak düzenliyorlar. Juniper Systems ve Cargill’deki pilot uygulamalarda süpervizörler

değerlendirme skorları olmadan liyakat temelli ücretleri belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamadı. Aslında, hem İK ekipleri hem de yöneticiler, yıl içerisinde çalışanların performanslarıyla yakından ilgilenmenin liyakat temelli ücretlendirmeyi daha gerçekçi hale getireceğini düşünüyor.

Süpervizörlerin, liyakat temelli zamları belirlemeden önce tüm yıl boyunca verilen geri bildirimlerin üzerinden geçip geçemeyecekleri de merak edilen bir diğer konu. (Deloitte’deki bu yapıyor.) Eğer bunu yaparlarsa yıllık değerlendirme notuna benzer bir şey mi oluşturacaklar? Peki bu durum, odağın yeniden hesap vermeye dönmesine ve yöneticilerin aklının karışmasına neden olmayacak mı?

Zayıf performans gösterenleri belirlemek. Yöneticiler, kimlerin işlerini iyi yapmadığını belirlemek için değerlendirmelere ihtiyaç duyduklarını düşünse de aslında geleneksel süreç onlara bu konuda çok da yardımcı olamıyordu. Öncelikle, kişilerin notları zaman içinde zıplama yapıyordu. Araştırmalara göre, geçen yıl yönelik değerlendirme mevcut yıla yönelik performansın ancak üçte birini gösterebiliyordu. Üstüne üstlük, İK bölümleri, birim yöneticilerinin zayıf performans gösterenleri belirlemek için değerlendirme sistemini yeterince kullanamadığından yakınıp duruyorlardı. Yöneticiler, bunu yapsalar bile sorunlu çalışanları belirlemek için yılın sonunu beklemek müdahalenin gecikmesine neden oluyordu.

Değerlendirmelerden vazgeçen şirketler, süpervizörlerden sorunlu çalışanları anında belirlemelerini istiyorlar. Juniper Systems ayrıca süpervizörlerden, astlarının şirket standartlarına uygun performans sergileyip sergilemediklerini her çeyrek bildirmelerini istiyor. Kötü performans gösterenlerin oranı ortalamada sadece yüzde 3’tü ve onları düzeltmek için İK devreye alınmıştı. Adobe, yeni sisteminin işten çıkarmaların azalttığını söyledi çünkü sorunlu çalışanlar daha yakından izleniyor ve daha iyi yönlendiriliyorlardı.

Hâlâ birçok yöneticinin, başarısız çalışanları belirleme konusunda çekingen davrandığı gerçeği dikkate alındığında değerlendirmelerden vazgeçmenin, bu zorlu işlemleri daha da kolaylaştırdığını söylemek mümkün olamaz. İzlediğimiz tüm şirketlerin, desteklenmesi gereken çalışanlara yönelik “performans gelişim planları” yaptıklarına şahit olduk. Bu planlar da genel anlamda sorunlu çünkü zayıf performansla neden olan konuların birçoğu yönetimin müdahalesiyle çözülemez.

Yasal sorunlardan kaçınmak. İK içindeki çalışan ilişkileri yöneticileri, zamları ve terfileri objektif görülen sayısal notlara bağlamadıkları sürece ayrımcılık davalarıyla karşı karşıya kalmaktan çekiniyorlar. Ancak değerlendirmeler de ayrımcılık uygulamalarının önüne geçemiyor. Her ne kadar bu yaklaşım, yöneticilerin insanların katkısını sistematik biçimde değerlendirmesini gerektiriyor olsa da sürecin doğasında önemli oranda önyargı olabiliyor ve süpervizörlerin bazı çalışanlara düşük notlar vererek onlara ayrımcılık uygulamadıklarına dair ciddi deliller de söz konusu.

Gap’deki liderler yeni uygulamaya geçme nedenleri olarak şikayetleri ve değerlendirme sürecinin genelde önyargılı ve verimsiz olduğuna dair araştırmaları gösteriyor. Perakendedeki saha çalışanlarının (genelde kadın ve azınlık) bu tür adil olmayan muameleye maruz kalma olasılıkları daha yüksek. Aslında eski sistem önyargıyı yok etmekten ziyade ortaya çıkarmaya

yönelikti. Şirketin değerlendirme notları ve liyakat temelli endeksleri varsa kadınların ve azınlıkların aynı nota karşılık daha az zam alıp almadığını görmek kolay olacaktır.

Tüm bunlar göz önüne alındığında, yeni uygulamaların da ayrımcılığı önleyip önleyemeyeceği net değil. (“Değerlendirmelerden Bilişsel Önyargıları Çıkarabilir misiniz?” başlıklı kutuya bakınız.) Gap, performans değerlendirmelerinden vazgeçmenin ücretlerdeki ve diğer kararlardaki adaleti artırdığını ancak yine de yargılamaların yapılması gerektiğini ve dolayısıyla karar vericilerin dikkate alacağı her bir kalitatif bilgiye önyargı gölgesi olabileceğini belirtiyor.

Geri bildirim kanalıni yönetmek. Geçmişte birçok İK bilgi sistemi yıllık değerlendirmeleri online ortama taşıdı ve bunları zamlarla, halef sistemleriyle ve diğer süreçlerle bağlantılı hale getirdi. Bu sistemler sürekli geri bildirimi kaldırarak yapıda tasarlanmamıştı, bu nedenle çalışanlarla yapılan görüşmelerin bir kısmı belgelenmedi, sözlü ortamda kaldı.

Tekonoloji dünyası da süpervizörlerin herhangi bir zamanda geri bildirim verebilmesine ve isterlerse bunu kaydetmelerine imkan veren uygulamalar sunarak bu gelişime katkı sağladı. General Electric’de kullanılan PD@GE uygulaması (“PD” performans gelişimi anlamına geliyor) yöneticilerin, daha önce yapılan görüşmelerin notlarına ve malzemelerine erişmelerine imkan veriyor ve bu bilgiyi özetleyebiliyor. Çalışanlar da yönlendirme istediklerinde bu uygulamayı kullanabiliyor. IBM’in de ilave özellikler içeren benzer bir uygulaması var: Bu uygulama, çalışanların, mevkiadaşlarına geri bildirim vermelerine imkân veriyor ve isterlerse karşılardaki kişinin yöneticisini de bilgilendirebiliyorlar. Amazon’un Anytime Feedback aracı da benzer fonksiyonları gerçekleştiriyor. Bu uygulamaların en büyük avantajı süpervizörlerin, liyakati ödüllendirme veya terfileri ve atamaları koordine etme sürecinde tüm görüşmelerin kayıtlarının üzerinden geçebilmelerine imkan vermesi.

Elbette ki tüm bu kesintisiz koçluk çabaları, alıcı tarafında bazen aşırı yüklenmeye neden olabilir çünkü sonu gelmiyor. Ayrıca uygulamalar mesajların iletilmesini çok kolaylaştırırsa da mevkiadaşlara geri bildirim vermek için her zaman çok kullanışlı olmayabilirler. 360 derece deneyimi olan herkes bu yaklaşımın daha az objektif olduğunu söyleyecektir. Ayrıca bu sistem çalışanlar tarafından diğer çalışanları “oyuna getirmek” veya onlara zarar vermek amacıyla da kullanılabilir. (Amazon’daki rekabetçi kültür çalışanları birbirinin performansını eleştirmeye teşvik eder ve zorunlu notlar diğerlerini aşağıya çekmek için kullanılabilir.) Mevkiadaş verilen geri bildirim ne kadar sonuç doğurma potansiyeline sahipse o kadar da sorun doğurma potansiyeli gösterir.

Çalışanların hepsi performans süreçlerini değiştirme konusunda aynı oranda baskı hissetmiyor. Bazı alanlarda ve endüstrilerde (örneğin satış ve finansal hizmetler) bireysel performans için hesap vermeyi ve finansal ödülleri ön plana çıkarmak hâlâ daha anlamlı olabilir. Güçlü bir kamusal misyonu olan kurumlarda da geleneksel değerlendirmeler daha mantıklı olabilir. Ancak bugün NASA ve FBI gibi kamu kurumları bile yaklaşımlarını gözden geçiriyor ve hesap vermenin kolektif yapıda olması gerektiğine ve süpervizörlerin koçluk ve astlarının gelişimi konusunda daha iyi bir iş çıkarmaları gerektiği kanaatine varıyorlar.

Tepe yönetimin ideolojisi de önemli. Intel’de olanları hatırlayın. Şirket, iki yıllık bir pilot program çerçevesinde çalışanlara geri bildirim verip resmi değerlendirme notları vermemişti. Süpervizörler performansı ayırtırmak veya notlar olmadan performans temelli ücretleri organize etmek konusunda herhangi bir sorun yaşamamış olsalar da şirketin üst yöneticileri notların daha sağlıklı bir rekabet ve daha net sonuçlar oluşturduğuna inandıkları için notları kullanmaya devam etmişlerdi. Konut üreten Sun Commodities’de de üst yöneticiler değerlendirmelerden vazgeçilmesine karşı çıkmışlardı çünkü resmi geri bildirimlerin hesap verme açısından önemli olduğunu düşünüyorlardı. Bir süre önce değerlendirmelerden vazgeçen Medtronic bu sisteme yeniden dönüyor çünkü çok daha geleneksel performans yönetimi yaklaşımına sahip olan İrlandalı şirket Covidien’i satın aldı.

Diğer bazı şirketler de eski sisteme dönmeler de arada bir yaklaşım benimsemeyi tercih diyorlar. Daha önce de belirttiğimiz gibi Deloitte hiç not vermemekten vazgeçip proje liderlerinin ve yöneticilerin her çeyrekte dört kriter ışığında not vermesine yönelik, “performans enstantaneleri” olarak tanımlanabilecek bir sisteme geçti. PwC de müşteri hizmetleri biriminde benzer bir hamle yaptı. Çalışanlara yılda bir kez bir not verilmiyordu ancak gelişime yönelik geri bildirimler ve beş yetkinlik alanında notlar söz konusu oluyordu. PwC örneğinde notsuzluktan vazgeçme baskısı çalışanlardan, özellikle de partner olma yolundakilerden gelmişti ve bu kişiler nasıl performans gösterdiklerini görmek istiyorlardı.

New York Life resmi notlar vermekten vazgeçtikten sonra liyakat temelli ücretler kurum içinde paylaşılma ve performans notları olarak muamele görmeye başlandı. Bunlara “gölge notlar” deniyordu ve bunların yetenek yönetimi kararlarını etkilemeye başladığını gören şirket resmi değerlendirmelere geri döndü. Ancak New York Life performans yönetim sisteminde yaptığı yöneticiler ile çalışanlar arasındaki çeyrek bazlı görüşmeler gibi bazı değişiklikleri uygulamaya devam etti ve gelişime yönelik yeni vizyonuna bağlı kalmaya çalıştı.

Bu “üçüncü yol” yaklaşımının nasıl sonuç vereceğini görmek ilginç olacak. Bu yöntemler de üst yönetim tarafından desteklenmez ve organizasyon kültürüyle yoğurulmazlarsa başarısız olabilirler. Yine de birçok durumda eski sisteme bağlı kalmak kötü bir seçilmiş gibi görünüyor. Sistemlerinde bir yenileme yapmanın kendileri için bir şey getirmeyeceğine inanan şirketlerin en azından, mevcut süreçlerinin karşı karşıya oldukları sorunları çözmek ve geleceğe yönelik yetenek geliştirmek anlamında ihtiyaçları sağlayıp sağlamadığına bakmaları gerekli. Aslında performans değerlendirmeleri, eğer yapısal bir sıkıntı yaratmıyorsa, düşünüldüğü kadar gözden düşmemiş olabilir.

PETER CAPPELLI, Wharton School’da yönetim profesörü ve aralarında Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You’ll Ever Make (PublicAffairs, 2015)’in de bulunduğu birçok kitabın yazarıdır. ANNA TAVIS, Columbia’nın insan sermayesi yönetimi programının akademik direktörü ve İK yöneticilerine yönelik bir yayın olan People + Strategy’nin Perspectives bölümünün editörüdür.

Performans Yönetimini Yeniden Keşfetmek



Deloitte, eşdüzey geri bildirimlerini ve yıllık performans değerlendirmelerini yenileyerek gelişimi körükleyecek bir sistem tasarlıyor.

Marcus Buckingham ve Ashley Goodall

Deloitte'ta performans yönetim sistemimizi yeniden tasarlıyoruz. Bu sizi şaşırtmayabilir. Pek çok şirket gibi biz de, insanların yaptıkları işleri değerlendirme, onları eğitme, terfi ettirme ve ücretlendirmeye yönelik mevcut sürecimizin hedeflerimizle paralel olmadığını farkındayız.

Deloitte'ta yakın zamanda yapılan bir ankete göre, soru sorulan yöneticilerin yarısından fazlasının (%58'inin) mevcut performans yönetimi yaklaşımlarının, çalışan katılımını da yüksek performansı da tetiklemediğine inandıkları belirlenmiştir. Onlar da biz de daha hızlı, gerçek zamanlı ve bireyselleştirilmiş bir şeye ihtiyaç duyuyoruz: Geçmişteki performansı değerlendirmek yerine doğrudan gelecekteki performansı körüklemeye odaklanan bir yaklaşım.

Deloitte'un yeni sistemine neleri dahil edip neleri dahil etmeyeceğimiz sizi şaşırtabilir. Bu sistemde birbirini takip eden hedefler, yıllık değerlendirmeler ve 360 derece geri bildirim araçları olmayacak. İnsanların performansını yönetmek için oldukça farklı ve çok daha basit bir tasarım oluşturduk. Belirleyici özellikleri, hız, çeviklik, birebir uyum ve sürekli öğrenmedir. Temelleri, güvenilir performans verileri toplama konusunda yepyeni bir yöntemle dayanıyor. Bu sistem, yeteneğe bağlı işimiz için çok daha elverişli bir sistem olacak. Ancak sistemi, şu üç kanıttan yola çıkmadan asla şekillendiremezdik: Basit bir saat sayımı, derecelendirme bilimi alanındaki araştırmaların gözden geçirilmesi ve kendi şirketimizin, kontrollü, dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi.

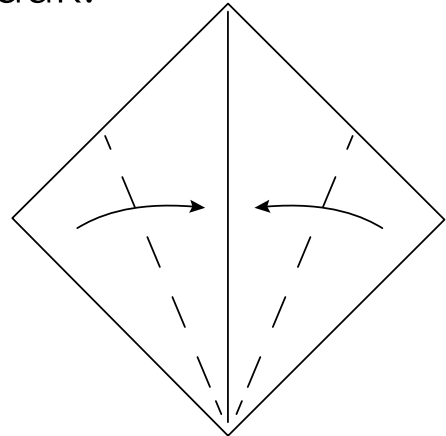
Sayım ve Değişim Gerekçesi

Deloitte'un bugüne dek kullandığı performans yönetimi sistemi, muhtemelen sizinkiyle bazı ortak özellikler taşıyor. Yılın başında 65 binden fazla çalışanımızın her biri için hedefler belirlenir. Bir proje tamamlandığında kişilerin yöneticileri hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığı konusunda onları derecelendirir. Yönetici aynı zamanda kişinin hangi alanlarda başarı gösteremediği hakkında yorum bildirir. Bu değerlendirmeler, "danışmanlardan" oluşan grupların yüzlerce kişiyi diğer eşdüzeylerinin ışığında ölçtükleri uzun "konsensüs toplantılarında" varılan tek bir yıl sonu derecelendirmesinde toplanır.

İçeriden aldığımız geri bildirimler, çalışanlarımızın bu sürecin sağladığı öngörülebilirliği ve her kişinin bir danışmanı olması sebebiyle konsensüs toplantılarında mutlaka biri tarafından temsil edildiği gerçeğini sevdiklerini gösteriyor. Çalışanlarımızın büyük çoğunluğu sürecin adil olarak işlediği görüşünde. Fakat bizler, bu modelin Deloitte'un ihtiyaçları için en iyi model olmadığını düşünüyoruz: Yılda bir seferlik hedefler gerçek zamanlı dünyamız için fazlasıyla "toptan" kalıyor ve yıl sonu değerlendirmeleri genelde o anda kalıyor.

Buna karşılık değişime ihtiyacımız olduğu fikri sayım yapmaya başladığımızda şekillendi. Organizasyonun performans yönetimine harcadığı saatleri hesapladık ve formları doldurmanın, toplantıların, derecelendirmeleri oluşturmaların yaklaşık *yılda iki milyon saat* ettiğini gördük. Bu saatlerin neyle doldurulduğunu incelediğimizde, birçoğunun liderlerin kapalı kapılar ardında süreçten elde edilen sonuçları tartışmalarıyla geçtiğini tespit ettik. Zamanımızı derecelendirmeler hakkında kendi aramızda konuşmak yerine, çalışanlarımızla performans ve kariyerleri hakkında konuşmaya ayırmamızın bir yolu olup olmadığını merak ettik. Geçmiş yerine geleceğe odaklanmak istedik.

Organizasyonun performans yönetimine ayırdığı zamanı hesapladık ve dereceleri oluşturmak için senede yaklaşık 2 milyon saat harcadığını gördük.



Derecelendirme Bilimi

Bir sonraki keşfimiz ise, kişinin becerilerini ölçmenin tutarsız veriler getirmesi oldu. Diyelim sizi stratejik düşünme konusunda değerlendireceğim. Ne kadar objektif olmaya çalışırsam çalışayım, benim ne ölçüde stratejik düşündüğümün, benim stratejik düşünmeye ne kadar değer biçtiğimin veya benim ne kadar ketum bir not verici olduğumun, sizin stratejik düşünme becerinizi değerlendirmemde fazlasıyla etkili olduğu ortaya çıktı.

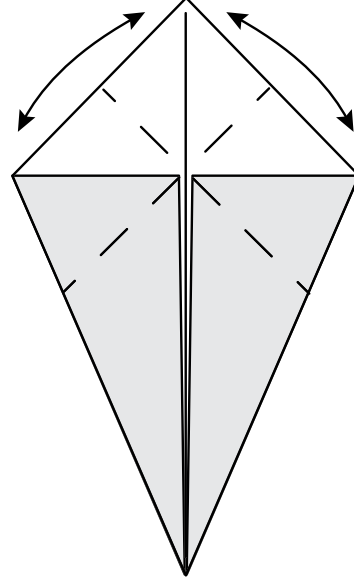
Peki ne ölçüde? Derecelendirmelerin gerçekte neyi ölçtüğüne dair en kapsamlı araştırma, Michael Mount, Steven Scullen ve Maynard Goff tarafından yapıp 2002’de *Journal of Applied Psychology*’de yayınlanmıştır. Yaptıkları çalışma (bu çalışmada 4 bin 492 yönetici; iki patron, iki eşdüzey ve iki de ast tarafından belirli performans bakımlarından derecelendirilmiştir) derecelendirmelerdeki değişikliklerin yüzde 62’sinin bireylerin algılarının kendilerine özgülüğü ile açıklanabileceğini ortaya çıkarmıştır. Asıl performans değişkenliğinin sadece yüzde 21’ini oluşturmaktadır. Araştırmacılar bu ışıkta şöyle bir sonuca varmışlardır (Manuel London editörlüğündeki *How People Evaluate Others in Organizations* adlı kitapta): “Her ne kadar değerlendirmeleri derecelendirilen kişilerin performansını ölçtüğü varsayılrsa da aslında ölçülen şey daha çok ölçenlerin kendilerine özgü ölçme biçimleridir. Bu nedenle değerlendirmeler, ölçülenden çok ölçen kişiler hakkında bilgi verir.” İşte bu, durup düşünmemize sebep oldu. Biz performans bireysel düzeyde anlamak istiyorduk ve performansı en iyi değerlendirme pozisyonundaki kişinin ekip lideri olduğunu biliyorduk. Fakat bir liderin performans hakkındaki görüşünü araştırmacıların “kişiyi özel derecelendirme etkisi” şeklinde tanımladığı durumla çalışmadan nasıl ele alabilirdik?

Mercek Altına Girmek

Öğrendiğimiz bir şey de Deloitte’daki en iyi ekiplerin ortak özelliklerinin güce odaklanmış olmalarıydı. Ekip üyeleri oraya her gün yapabileceklerinin en iyisini yapmak üzere gittikleri hissini yaşıyorlardı. Bu keşfimiz sezgiye dayanmıyor veya kulaktan dolma hikayelerden ileri gelmiyordu. Yüksek performanslı ekiplerinizle ilgili yaptığımız ampirik çalışmamızın sonucu idi.

Çalışmamız daha önce yaptığımız araştırmaların üzerinden ilerledi. 1990’ların sonunda Gallup yüksek performans gösteren ekiplerle ilgili birkaç yıl sürecek olan bir inceleme başlattı. Bu incelemeye zamanla 1,4 milyon çalışan, 50 bin ekip ve 192 organizasyon dahil oldu. Gallup hem yüksek hem de düşük performans gösteren ekiplere misyon ve amaçtan, maaş ve kariyer fırsatlarına kadar çok çeşitli konular hakkında sorular sordu. Yüksek performans gösteren ekiplerin kesinlikle katılıp, geri kalanların kesinlikle katılmadığı soruları ayrıca ele aldı. Çalışmanın başlarında, yüksek ve düşük performans gösteren ekiplerin arasındaki hemen hemen tüm değişkenlerin yalnızca birkaç maddeyle bile açıklanabildiği görüldü. Bunlardan en çarpıcısı şuydu: “İş yerindeyken, hayatta en iyi yaptığım şeyi her gün yapabilme fırsatını yakalamış oluyorum.” Çalışanların bu maddeye “kesinlikle katılıyorum” dediği iş birimleri, yüzde 44 oranında daha yüksek müşteri memnuniyeti puanı alma, yüzde 50 daha az

Takım liderlerimize, takım üyesi hakkında ne düşündüklerini değil, onunla ne yapacaklarını soruyoruz.



personel değişimi yaşama, yüzde 38 kadar fazla üretkenlik gösterme eğilimindeydi.

Biz bu sonuçların Deloitte için de geçerli olup olmadığını araştırdık. Önce 60 yüksek performanslı ekip tespit ettik. Bu ekiplerde bin 287 çalışan vardı ve organizasyonun tüm bölümlerini temsil eder nitelikteydiler. Kontrol grubu için bin 954 kişilik temsili örneklem seçtik. Ekiplerin içinde bulunduğu durumu ölçmek için altı maddelik bir anket hazırladık. Hesaplanan sonuçlara göre bir ekibin yüksek performansla büyük bir bağlılık içinde olan şu üç madde vardı: “İş arkadaşlarım kendilerini kaliteli iş çıkarmaya adanmışlar”, “Şirketimizin misyonu bana ilham veriyor” ve “Güçlü yönlerimi her gün kullanma şansına sahibim.” Bunların arasında tüm organizasyon içinde en etkili olanı üçüncü maddeydi.

Bu kanıtlar, yeni tasarımıyla çözmeye çalıştığımız sorunun netlik kazanmasını sağladı. Çalışanlarımızın güçlü yönlerini kullanmalarına yardım etmek için daha çok zaman ayırmak istiyorduk. Ayrıca güvenilir ve sınıflandırılmış veri toplamak için hızlı bir yöntem geliştirmek gerekiyordu. Bu hedef doğrultusunda işe koyulduk.

Radikal Yeni Tasarım

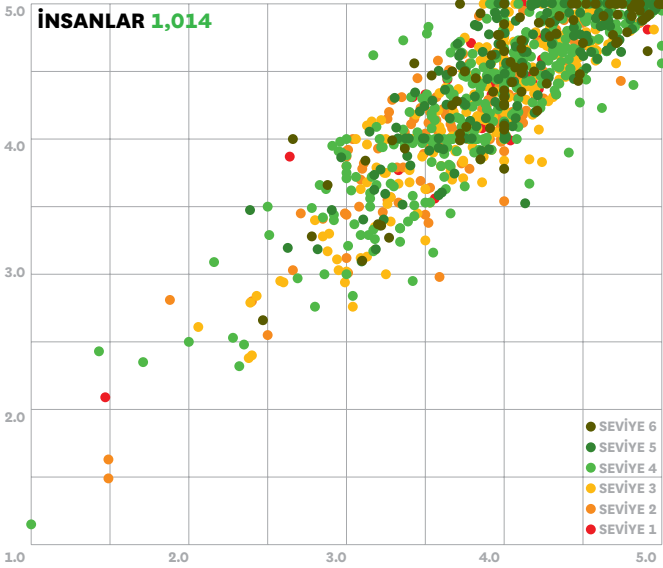
Önce performans yönetiminin gerçekten ne için olduğunu elimizden geldiğince netleştirmeye çalıştık. Yeni sistemimiz için

PERFORMANS İSTİHBARATI

Yeniden tasarlanmış sistem fikrinin test edildiği ilk aşamalardan birinde, Deloitte'te geniş bir iş sahasındaki yöneticiler beceriyle alakalı önemli kararlar almak için proje yöneticilerinden veriler istediler. Aşağıdaki grafiklerde her nokta bir bireyi temsil ediyor. Karar alıcılar kişinin adını ve "anlık performans görüntüsü" detaylarını görmek için noktanın üzerine tıklıyorlar.

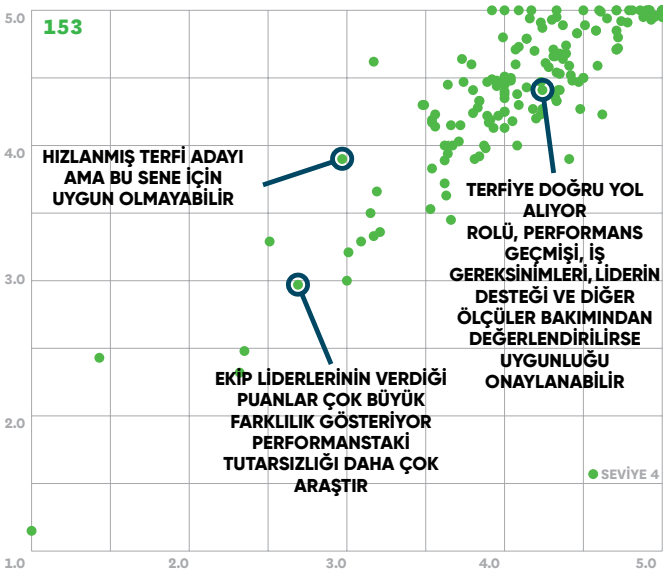
EKİP LİDERLERİ BİZE NE SÖYLÜYOR?

İlk önce grup hikayenin tümüne baktı. Bu bakış açısında, iş yerinin tüm üyeleri, çeşitli proje yöneticilerinin şu iki ifadeye ne kadar katılıp katılmadıklarına göre konumlandırılmıştı: "Bu kişiyi her zaman takımımda isterim" (y eksen) ve "bu kişiye mümkün olan en yüksek ödemeyi yaparım" (x eksen). Diğer üç ekrandaki eksenler de aynı şekildedir.



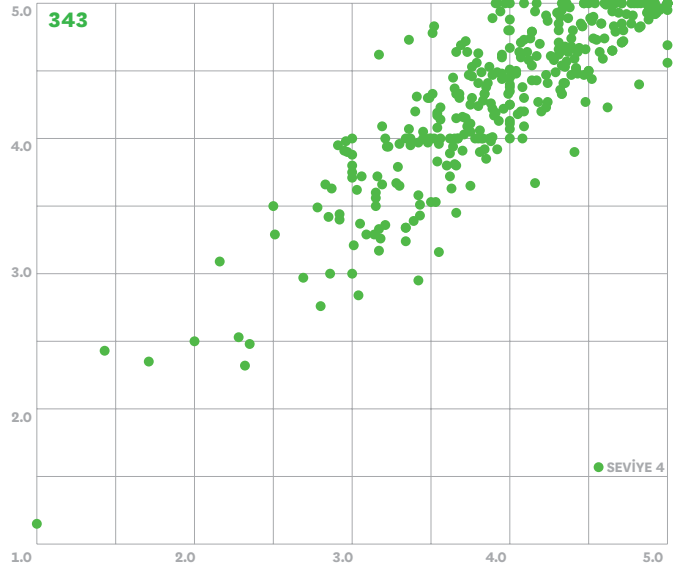
TERFİLERE YÖN VERMEDE FAYDASI NEDİR?

Bu ekran, ekip liderlerinin "Bu kişi bugün terfi edilmeye hazır," ifadesine "Evet," dedikleri kişileri göstermek üzere filtrelendi. Veriler ilerleme gösterme konusunda yöneticiler arasında yapılan yıllık tartışmalarda objektifliği güçlendirir.



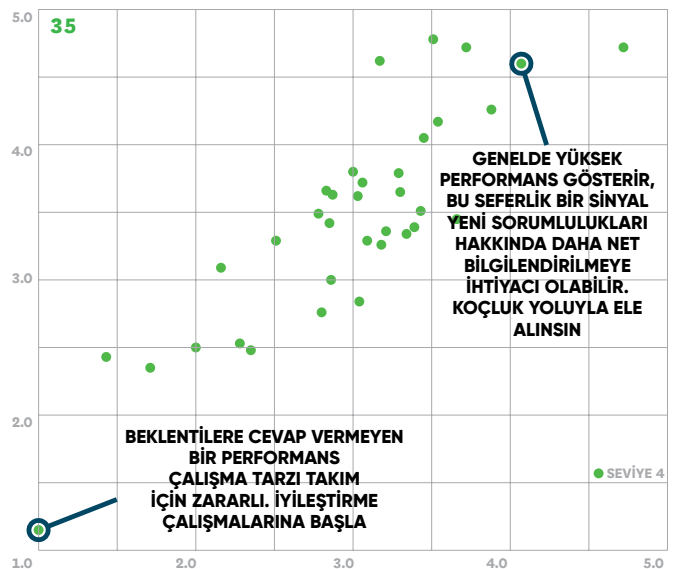
BU VERİ ÖDEMEYLE İLGİLİ KARARLARA NASIL DESTEK OLACAKTI?

Sonraki aşamada veriler bireyleri sadece belli başlı iş seviyelerinde görmek üzere filtrelendi. Performans yönetim sistemleriyle ilgili temel bir soru da ödemelerin adil dağılımını için kişiyi pek çok değişkende ele almanın mümkün olup olmadığıdır. Bu şekilde bir veri dağılımı daha geniş tartışmalar için başlangıç görevi görmektedir.



DÜŞÜK PERFORMANSI ELE ALMADA FAYDASI NEDİR?

Bu ekran ekip liderlerinin "Bu kişi düşük performans riskinde," ifadesine "Evet," dedikleri kişileri göstermek üzere filtrelendi. Ekranın sağ üst köşesinde de görüldüğü gibi yüksek performans sahibi kişiler bile bocalayabilir. Yeniden toparlanmaları için organizasyonun onlara yardım etmesi çok önemlidir.



üç hedef tanımladık. İlki açıkltı: Performansı *tespit etmemizi* sağlayacaktı, özellikle ödeme sistemindeki değişkenlikler yoluyla... Mevcut birçok sistem de bunu yapıyor.

Fakat kişilerin performansını ayrı ayrı tespit edebilmek için onu net bir şekilde *görmemiz* gerekiyordu. Bu da ikinci hedefimiz oldu. Bu noktada iki meseleyle karşı karşıyaydık: Kişiye özel derecelendirme etkisi ve geleneksel değerlendirme, proje derecelendirme, mutabakat toplantıları, son derecelendirme sürecimizi güncelleme ihtiyacı. Birinci meseleyi çözmek yaklaşımımızda ufak bir değişiklik yapmamızı gerektiriyordu. Ekip üyelerinden biri hakkında daha çok kişiye soru sormak (örneğin 360 derece bir geri bildirim veya yukarıya doğru geri bildirim anketleri) yerine sadece en yakın konumdaki ekip liderine sormamızın yeterli olacağını keşfettik; ancak önemle, daha farklı bir soru sormak koşuluyla. İnsanlar, diğer insanların becerilerini tutarsız bir şekilde derecelendirebilirler ama kendi duygularını ve niyetlerini derecelendirirlerken son derece tutarlıdır. Öyleyse, performansı bireysel düzeyde görebilmek için ekip liderlerine ekip üyelerinin becerileri hakkında sorular değil, o üyelerle bağıntılı olarak *kendilerinin gelecekte atacakları adımlar* hakkında sorular sormalıydık.

Her proje bitiminde (veya uzun vadeli projelerin her çeyrek aşamasında) ekip liderlerine ekip üyelerinin her biri hakkında geleceğe odaklı dört ifadeye karşılık vermelerini isteyecektik. Bu ifadeleri oluştururken seçtiğimiz kelimeleri birbirini takip eden testler yoluyla belirledik; Deloitte’da bu ifadelerin bireyler arasındaki farklılıkların altını çizdiğinden ve performansı güvenilir bir şekilde ölçeceklerinden emindik. İşte bu dört ifade:

1. Bu kişinin performansı hakkında bildiklerime dayanarak söyleyebilirim ki eğer kendi param olsaydı bu insanı mümkün olan en yüksek zamla ve ikramiyeyle ödüllendirirdim [*kişinin performansını bütünüyle ve organizasyon için taşıdığı değer açısından “kesinlikle katılıyorum”dan “kesinlikle katılmıyorum”a kadar beş puanlık skalayla ölçüyor.*]
2. Bu kişinin performansı hakkında bildiklerime dayanarak, her zaman ekibimde olmasını isterim [*yine aynı beş puanlık skalayla kişinin başkalarıyla beraber çalışabilme becerisini ölçüyor.*]
3. Bu kişi düşük performans gösterme riskinde [*müşteri ya da ekip için zararlı olabilecek problemleri evet-hayır bazında ifade ediyor.*]
4. Bu kişi bugün terfi edilmeye hazır [*kişinin potansiyelini evet-hayır bazında ölçüyor.*]

Esasen ekip liderlerine, her bir ekip üyesi hakkında ne *düşündüklerini* değil o kişiler ile ne *yapacaklarını* soruyoruz. Bir sene sonunda bu verilerdeki puanları projelerin sürelerine göre ölçerek topladığımızda, liderlerin ne yapacaklarıyla ilgili tartışmalarında başvurabilecekleri geniş bir bilgi kaynağı oluşturmuş oluyoruz; bu ister yedekleme planlaması, ister gelişim yolları tasarısı, isterse de performans yapısı analizi olsun. Yılın her çeyreğinde organizasyonun liderleri yeni verileri kullanarak hedeflenmiş çalışan grubunu yeniden gözden geçirebiliyorlar (örneğin terfi edilmeye uygun kişileri veya becerileri kritik düzeyde olanları). Belli başlı bir grubu daha çok geliştirmek için Deloitte’un ne gibi adımlar atabileceğini tartışabiliyorlar. Oldukça basit ama güçlü olan bu veri

puanlarını toplama yoluyla yılda iki milyon saatimizi, derecelendirmeler hakkında konuşmak yerine çalışanlarımız hakkında konuşmaya ayırma olanağı yakalıyoruz. Performans ile ilgili gerçekleri sadece dile getirmek yerine bu gerçekler karşısında ne yapmamız gerektiğini düşünüyoruz.

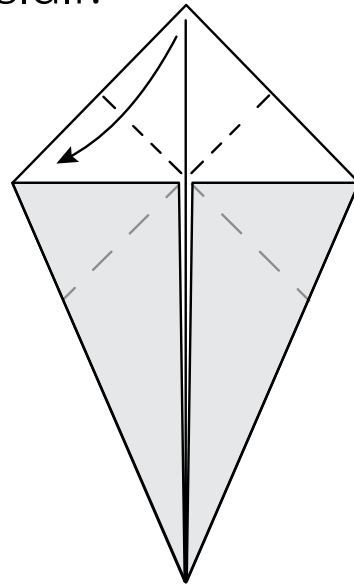
İş ödeme sistemine gelince bu tutarlı ve sayılabilir veriye ek olarak sayılamayan etkenleri de hesaba katmak istiyoruz. Örneğin belli bir yılda yapılan projelerin zorluğu ve kişinin resmi projeler dışında organizasyona sağladığı katkılar... Böylece veriler ödeme sistemi için bir bitiş noktası olmak yerine başlangıç noktası oluyor. En son kararı ya her bir bireyi şahsen tanıyan bir lider ya da sektörümüzün tamamını pek çok veri puanını paralel olarak inceleyen bir lider grubu veriyor.

Bu yeni değerlendirme biçimine derecelendirme diyebiliriz ama geçmişin derecelendirme biçimleriyle genel olarak da kullanım şekli olarak da hiçbir benzerlik taşıyor. Performansı, zamanın içinde tek bir anda hızla görmemizi sağladığı için biz buna *anlık performans görüntüsü* diyoruz.

Üçüncü Hedef

Öyleyse yeni sistemimizin iki hedefi açıkltı: Performansı tespit etmek istiyorduk ve onu net bir şekilde görebilmeliydik. Ancak yaptığımız araştırmaların, liderlerle performans yönetimi hakkındaki konuşmalarımızın ve çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlerin sonucunda bir şeylerin eksik olduğundan kuşquamız kalmadı. Performans yönetimi,

Mesele bir insana belli başlı bir rakam vermemiz değil, onun tek bir rakam olmasıdır.



temelinde daha çok “yönetimle” mi ilgilidir yoksa “performansla” mı? Başka deyişle, her ne kadar gösterdiğiniz performans ölçebilmek ve ödüllendirebilmek harika olsa da sizce onu geliştirebilmek daha da iyi olmaz mıydı?

Üçüncü hedefimiz bunun sonucunda performansı *körüklemek* oldu. Madem anında performans görüntüsü, performansı ölçmek için kullanılan bir araçtı, ekip liderlerinin performansı güçlendirmek için kullanabilecekleri başka bir araca ihtiyacımız vardı.

En iyi ekip liderlerinin yaptığı çalışmaları araştırdığımızda, ekip üyelerinin her birini sık aralıklarla denetledikleri ortaya çıkıyor. Bu kısa görüşmeler sayesinde liderler, bir sonraki haftanın işiyle ilgili beklentilerini söyleyebiliyor, öncelikleri gözden geçiriyor, yapılan son iş hakkında yorum bildiriyor, ekip üyelerine, rota düzenlemesi, koçluk veya önemli yeni bilgiler sunabiliyor. Konuşmalarda, her bir ekip üyesinden neyin neden beklendiği, iyi bir işin neye benzediği, gelecek günlerde her birinin nasıl ellerinden gelenin en iyisini yapabileceği netleşiyor. Başka bir deyişle, en iyi ekiplerinizin karakteristiği olan amaç, beklenti ve güçlü yönler üçgeni netlik kazanıyor.

Tasarımımız, her ekip liderinin, ekibin bütün üyelerini haftada bir denetlemesini gerektiriyor. Biz, bu denetlemeleri ekip liderinin işine bir ek olarak görmüyoruz, ekip liderinin işinin içinde mevcutlar. Eğer bir lider görüşmelerini haftada birden aza düşürürse, ekip üyesinin öncelikleri belirsizleşebilir, isteğe bağlı şeylere dönüşebilir. Lider önceki kadar yardımcı olamaz. Konuşmalar, yaklaşan işi ve yol göstermeleri içermek yerine, geçmişteki performansla ilgili geri bildirimleri içerir. Başka bir deyişle, bu görüşmelerin konusunu, tamamen görüşmelerin ne sıklıkta yapıldığı belirler: Eğer insanların yakın gelecekte ellerinden gelenin en iyisini nasıl yapabilecekleri hakkında konuşmalarını istiyorsanız insanları daha sık konuşturmalısınız. Şimdiye kadar yaptığımız denetlemelerde, bu görüşmelerin sıklığıyla ekip üyelerinin katılımı arasında doğrudan ve ölçülebilir bir paralellik tespit ettik. Çok sık yapılan denetlemeler (*alışılmamış* sıklıkta diyebiliriz) bir ekip liderinin en vurucu uygulamasıdır.

Bununla birlikte, ekip liderlerinin zamanına talep çok fazladır. Denetlemelerin sıklığını garanti almanın en iyi yolunun, bu görüşmelerin ekip lideri yerine ekip üyesi tarafından talep edilmesi olduğunu gördük; zaten ekip üyeleri de genellikle liderlerin rehberliğini ve ilgisini görmek için heveslidir.

Görüşmelerde her iki tarafı da desteklemek için sistemimiz üyelerin öz-değerlendirme aracı kullanarak bireysel olarak kendi güçlü yanlarını anlamalarına ve keşfetmelerine olanak sağlar. Ancak ondan sonra bu güçlü yanlarını ekip arkadaşlarına, ekip liderlerine ve organizasyonun geri kalanına sunarlar. Burada çift yönlü bir mantık yürütüyoruz. Öncelikle, insanların güçlü yönleri, bugün en iyi performanslarını ortaya çıkarırken yarın performanslarında en büyük gelişmeyi yakalamalarını sağlar. Bu nedenle güçlü yönler haklı olarak odak noktasıdır. İkincisi, eğer sistemimizin sıklıkla (haftada bir!) kullanıldığını görmek istiyorsak onu bir tüketici teknolojisi olarak ele almamız gerek, yani basit, hızlı ve her şeyden öte ilgi çekici olarak tasarlanmalı. Son birkaç yılın başarılı tüketici teknolojilerinin birçoğu *paylaşım* teknolojileridir. Bu da pek çok kişinin kendine karşı sürekli

Deloitte Nasıl Radikal Basitlikte Bir Performans Ölçütü Oluşturdu?

Yeniden tasarlanmış performans yönetimi sistemimizdeki önemli araçlardan biri “anlık performans görüntüsü.”

Bu araç sayesinde performansı tüm organizasyon kapsamında hızlı ve güvenilir bir şekilde görebiliyoruz. Çalışanlarımızla etkileşime girmek için daha çok zaman kalmasını sağlıyor. İşte bu aracı nasıl oluşturduğumuz.

1 KRİTER

Üç kriteri karşılayacak ölçüler aradık. Kişiyi özel derecelendirme etkisini ortadan kaldırmak için derece veren kişilerin, derecelendirilenlerin tutum ve özelliklerinden çok kendi davranışlarını derecelendirmelerini istiyorduk. Gereken değer aralığını yakalamak için sorular uç noktalarda ifadeler olarak verilmeliydi. Herhangi bir karışıklıktan kaçınmak için her biri, kolay anlaşılabilir, tek bir kavram içermeliydi. Bir tane ödemeyle ilgili ifade seçtik, bir tane takım çalışmasıyla, bir tane düşük performansla ve bir de terfi ile ilgili. Bu kategoriler başka organizasyonlar için doğru olabilir veya olmayabilir ama bizim için işe yarıyorlar.

2 DERECELENDİREN

Bireyin performansını birebir deneyimleyen ve öznel fikrinin önemli olduğunu düşündüğümüz bir kişi arıyorduk. Takım liderlerinin, derecelendirilen kişinin performansını en yakından gören kişiler olduğuna karar verdik. Ayrıca rolleri gereği öznel hüküm bildirme alışkanlıkları da vardı. Birim müdürlerini, hatta derecelendirilen kişilerin eşdüzeylerini bile dahil edebiliriz. Ama işe netlik ve basitlikte başlamak istedik.

3 TEST

Sorularımızın faydalı veriler ortaya çıkaracağını test ettik. Soruların geçerlilik testinde soruların zorluğuna (acımasız cevaplarda ortaya çıkan haliyle) ve yanıt aralığına (standart sapmalarla ortaya çıkan haliyle) odaklandık. Sürekli “kesinlikle katılıyorum”dan oluşan, taşlaşmış yanıtlar almamız durumunda istediğimiz çeşitliliği elde edemeyecektik. *Yapının geçerliliği ve kriter bağıntılı* geçerlilik de ayrıca önemlidir. (Yani sorular toplu olarak altta yatan bir teoriyi test ediyor ve başka yöntemlerle elde edilen sonuçlarla paralellik kurmamıza imkan sağlıyor olmalıdır; örneğin katılım anketleri gibi.)

4 SIKLIK

Deloitte’da bizler bir proje yapısı içinde yaşayıp çalışırız. Bu nedenle her projenin sonunda şipşak performans görüntüsü almak bizim için çok uygundur. Daha uzun vadeli projeler için en iyisinin her proje çeyreği sıklığında olacağına karar verdik. Amaç, değerlendirmeyi mümkün olduğunca sıkı bir şekilde performans deneyimine bağlamakla takım liderlerimizi aşırı bir yük altında bırakmamak arasında denge kurmaktır. Aksi takdirde denetleme yorgunluğu kalitesiz veriler doğurur.

5 ŞEFFAFLIK

Şu anda bu konuyla ilgili deneysel çalışmalar sürdürüyoruz. Şipşak görüntülerimizin takım liderlerimizin düşündükleri halkanadaki “gerçeği” gerçek zamanlı olarak ortaya çıkarmalarını istiyoruz. Buna karşılık deneyimlerimizden gördüğümüz kadarıyla, takım liderlerinin, takım üyelerinin her veri puanını görececeklerini bilmeleri durumunda, onlarla zor konuşmalar yapmaktan kaçınmak için sonuçları allayıp pullayabileceklerini düşünüyoruz. Bireylerin şipşak performans puanlarını yıllık bir bütün içinde toplayacağımızı biliyoruz. Ancak yılın sonunda onlarla tam olarak ne paylaşmalıyız? Burada, şansımızı onlarla daha fazla paylaşmaktan yana kullanmak istiyoruz ki çalışanlarımıza nerede konumlandıklarıyla ilgili en zengin görüş açısını verebilelim. (Şipşak performans puanlarını, çalışma saatleri ve satış gibi başka performans ölçütleriyle birlikte, eşdüzeylerin de bağlamında, sadece müşterilerle ilgili olarak değil, içerdeki projeleri de kapsayacak şekilde toplamak istiyoruz.) Bu ideale ne kadar yaklaşabileceğimizi zaman gösterecek.

ilgi duyduğunu gösterir. Biz de bu yeni sistemin, insanlara içlerindeki en iyi yönü keşfedip paylaşabilecekleri bir alan sağlamasını istiyoruz.

Şeffaflık

Bugün bulunduğumuz nokta şudur: Performans yönetiminin kökünde yatan üç hedefi tanımladık: Performansı *tespit etmek, görmek ve körüklemek*. Onları desteklemek için bir-biriyle kesişen üç tane uygulamayı belirledik: Yıllık ödeme kararı, her çeyrek yıllık veya her proje bazında alınan anlık performans görüntüsü ve haftalık denetlemeler. Düzenli değerlendirmeler ve sık denetlemelerle de geçmişe yönelik toptan bir odak noktasından, geleceğe yönelik devamlı bir odak noktasına geçiş yapmış olduk. Deloitte’de çok büyük gruplarla bu tasarımın her ögesini test ettikçe, değişimin zamanla gerçekleşebilecek bir evrim olduğunu anladık: Farklı iş birimleri, önce güçlü yönlerle ilgili, sonra sık görüşmelerle ilgili yöntemlere başvurabilir. Ardından yeni ölçme yolları ve son olarak da performans görüntülemek için yeni yazılımlar oluşturulabilir (“Performans İstihbaratı” tablosuna bakınız.)

Fakat bu çalışmamız sırasında tekrar tekrar karşımıza çıkan bir mesele vardı: Şeffaflık. Bir organizasyon bizim hakkımızda bir şey bildiğinde ve bu bilgi bir rakamda tutulduğunda genellikle onu bilmek hakkımız diye düşünüyoruz, çünkü nerede konumlandığımızı bilmek isteriz. Bu mesele kendine özgü radikal bir cevabı olması gerektiğini düşünüyoruz.

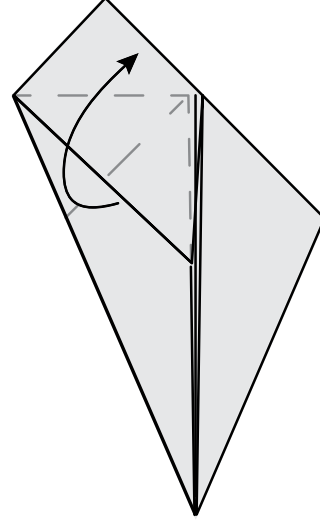
Tasarımımızın ilk versiyonunda, anlık performans sonuçlarını ekip üyesinden sakladık. Bunu yapmamızın nedeni, geçmiş deneyimlerimize dayanarak değerlendirmelerin paylaşıldığı durumlarda verilen yanıtlarda seviyelerin yükseldiğini, yani süslendiklerini bilmemizdi. Fakat biz herhangi bir süzgeçten geçirilmeyen değerlendirmelere ulaşmak istediğimiz için yanıtları gizli tutmak istedik. Aksi takdirde ortaya çıkarmaya uğraştığımız gerçekleri yok etme endişesini yaşayacaktık.

Peki, gerçek aslında neydi? Bir insanı ölçmeye çalışırken ne görürüz? Spor dünyasında her oyuncu için sayfalar dolusu istatistik vardır. Tıpta her kan testinin sonucunda üç sayfa rapor yazılır. Psikometrik değerlendirmelerde bir yığın testler ve yüzdeler vardır. Ama iş dünyasında, en azından mesele performans ölçmeye gelince, bir insanın sahip olabileceği sonsuz değişken ve nüansları tek bir rakamla ifade etmeye çalışırız.

Elbette konuşmalar yoluyla çok şey anlaşılır. Bu konuşmalardan en iyi faydayı görmek için tek bir veri puanı yerine pek çok puanı göz önünde bulundurmak gerekir. Eğer nerede konumlandığınızı size söylemek için elimizden geldiğinin en iyisini yapmak istiyorsak sizin çeşitli yönlerinizi mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde ele alarak konuşabilmeliyiz.

Henüz bu meseleye bir çözüm getirmedik ama şu an kendimize sorduğumuz sorular ve kendimizi test etme şeklimiz şöyle: Sizinle ilgili elde edebileceğimiz ve paylaşabileceğimiz en detaylı görüntü nedir? Bu veriler performansınızla ilgili bir konuşmaya nasıl faydalı olur? Liderlerimizi derin

En yalın halinizin ne olduğunu değil, en zengin içeriğinizle ne olduğunuzu soruyoruz.



kapsamlı konuşmalar yapabilmeleri için nasıl donatabiliriz? Artık sorumuz *en yalın halinizin ne olduğu değil. En zengin içeriğinizle ne olduğunuz.*

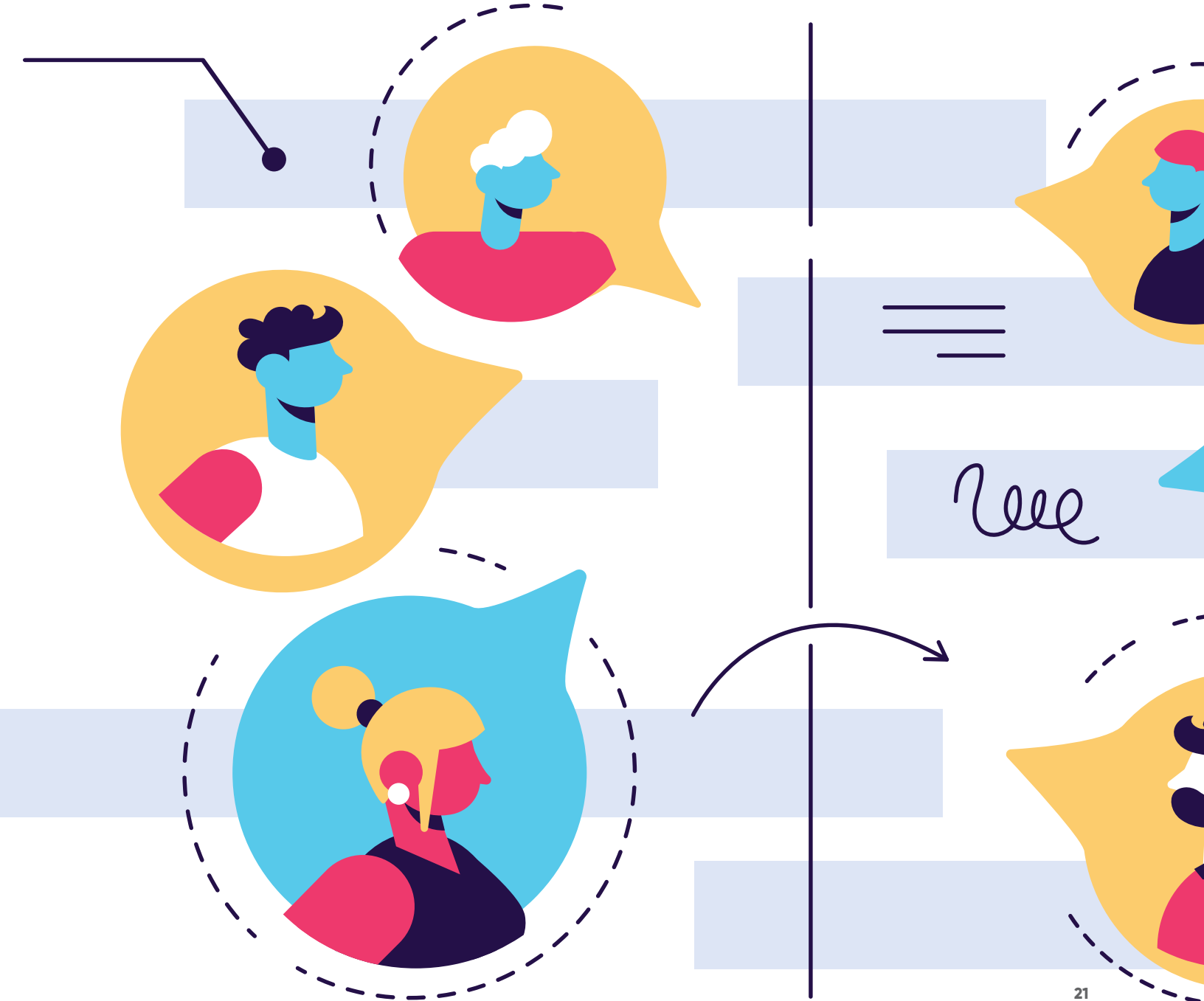
Geçen birkaç yıl içinde performans yönetimi ile ilgili tartışmalar, derecelendirmelerle ilgili tartışmalar olarak algılanmıştır – adiller mi değiller mi, hedefleri yakalayabiliyorlar mı yakalayamıyorlar mı? Fakat belki de mesele başka: Değerlendirmeler aslında organizasyonun kişiler hakkında bildiklerini ifade etmekte başarısız değil, sadece ne yazık ki gördüğümüz gibi bilgi tek boyutlu bir olgu. Mesele bir insana belli başlı bir rakam vermemiz değil, onun *tek bir rakam* olması. Değerlendirmeler gerçeğin damıtılması işlemidir ve bugüne dek gerekli bir işlem olduğu da savunulabilir. Buna rağmen biz organizasyonlarımızın bizi tanımlarını istiyoruz ve kendimizi işimizde tanımak istiyoruz. Bu da tek bir rakamın içine sıkıştırılmaz. Artık çalışanlarla ilgili küçük bir veri tabanı versiyonundan büyük bir veri tabanı versiyonuna geçebileceğimiz teknolojiye sahibiz. Yeni yaklaşımımızı Deloitte’de yaygınlaştırırken çözmek istediğimiz bir sonraki nokta bu olacak.

MARCUS BUCKINGHAM, şirketlere performans yönetimi araçlarını tanıtmakta ve eğitim vermektedir. Çok satanlar arasında yer alan birçok kitabın ve yakında çıkacak olan *StandOut 2.0: Assess Your Strengths, Find Your Edge, Win at Work* (Harvard Business Review Yayınları) kitabının yazarıdır. **ASHLEY GOODALL** New York’ta Deloitte Services LP’de liderlik geliştirme yöneticisidir.

Covid-19 Döneminde Çeviklik

Çevik Organizasyonlardan

Yeni Normal için Çıkarımlar



Çalışma modellerine çevik uygulamaları entegre eden şirketler, Covid-19'un etkisini emsal şirketlerden daha iyi yönetti. Peki, çevik organizasyonlar neden pandemi döneminde daha iyi performans gösterdi?

Deniz Sakallı, Mehmet Yenigün ve Christopher Handscomb



Pek çok şirket için pandeminin ilk ve en görünür etkileri, operasyon ve iş modellerinde çok hızlı kendini gösterdi. Çalışanların nasıl ve nerede çalışacağından müşterilerle nasıl iletişim kuracağına; hangi ürünlerin rekabet gücünün yeni normalde en yüksek olduğuna ve hangi ürünlerin pazarda etkinliği artırdığına kadar her şey sorgulanmaya başladı. Bu durumla başa çıkmak için pek çok şirket değişen iş önceliklerine daha hızlı uyum sağlama umuduyla çevik takımlarla ilişkilendirilen çalışma modellerine yöneldi.

Çevik organizasyonlar hızlı ve bulundukları pazar koşullarına kolay adapte olabilmek üzere tasarlanır. Teoride, çevik organizasyonlar pandemi gibi kriz durumlarına yanıt vermek için en uygun çalışma modeline sahiptir. Çevik (veya kısmen çevik) şirketlerin kriz durumundaki deneyimlerini incelediğimizde, çalışma modellerinde hangi unsurların uygulamada en fazla avantaj sağladığına ilişkin bilgi edinebiliriz.

Araştırmalarımız sırasında, Covid-19 krizinin etkisini yönetmekte başarılı olan şirketlerin, aynı zamanda çevik uygulamaları kurumsal çalışma modellerine daha derinlemesine entegre eden şirketler olduğunu gözlemledik. Bu durum da söz konusu şirketlerin pandemi ortaya çıkmadan önce organizasyonlarının her alanındaki süreçlerde kapsamlı değişiklikler yapmış, çevik olgunluğa sahip olan şirketler olduğu anlamına geliyor. Peki, ekonomiler yeniden canlanırken bu şirketler pandemi sırasında benimsedikleri çevik uygulamaları bir kenara bırakıp geleneksel çalışma modellerine geri mi dönmeli? Yoksa başarılı çevik şirketlerin ekonomilerdeki gerilemeden güçlenerek çıkmasına yardımcı olan çevik süreçleri daha da yaygınlaştırmalı mı?

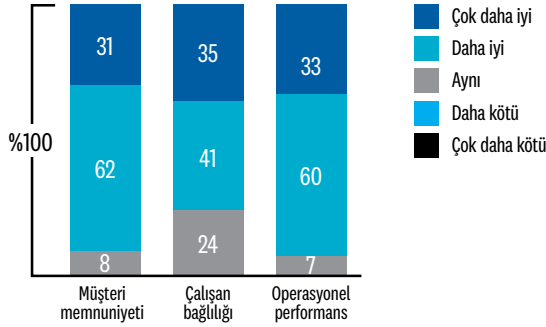
KRİZE YANITIN ETKİNLİĞİNİ DEĞERLENDİRME

Çevik dönüşüm yolculuğunu tamamlayan veya sürdüren, farklı ülke ve sektörlerden 25 şirketi analiz ettik. Bu şirketlerin neredeyse tüm çevik iş birimleri, pandemiyle bağlantılı sarsıntılara, çevik olmayan iş birimlerinden daha iyi yanıt vermişti.

Üst düzey yöneticiler, çevik ekiplerin kriz sonrasında verimlilik bakımından önemli bir aksaklıkla karşılaşmadan neredeyse sorunsuz şekilde çalışmaya devam ettiğini vurguladı. Buna karşın, çevik olmayan pek çok iş birimi, yeni koşullara uyum sağlama, işlerini yeniden hızlı bir şekilde önceliklendirme ve yeni uzaktan çalışma tarzında verimli olma konusunda zorlandı. Çevik takımların bekleyen işler listesiyle iş öncelikleri arasındaki uyumluluk, odak noktalarını hızlı bir şekilde kaydırmasına imkan tanıdı. SWIFT ürün direktörü Stephen Gilderdale, şirketinin mevcut işlerinin yaklaşık yüzde 20'sini yeniden önceliklendirdiğini ve çevik takımların güncellenen önceliklere hızla uyum sağlayarak katkıda bulunduğunu ifade etti: "İş hedeflerini biliyorlar ve her birinin arkasındaki mantık akışını anlıyorlardı. Bu da takımlara işlerini birkaç gün içinde yeniden önceliklendirme fırsatı verdi." Yeniden önceliklendirme, çevik şirketlerin doğal olarak kazandığı bir yetkinlik. Bunu, müşteri odaklılığı süreçlerine entegre ederek organizasyonu katmanlarından arındırarak ve yetkilendirerek, iş ile BT birimlerini bir araya getirerek gerçekleştiriyorlar. Örneğin, Asya'da bir telekomünikasyon şirketi, Covid-19 salgını başladığında denizaşırı çağrı merkezini kapatmak zorunda kaldı. Bu da ortalama bekleme süresinin 36 saate yükselmesine neden

Covid-19 krizinden önce çevik modeli tamamen benimseyen iş birimleri, benimsemeyenlerden daha yüksek performans sergiledi

Çevik iş birimlerinin aynı kuruluştaki çevik olmayan birimlere göre performans değerlendirmesi
Cevap verenlerin yüzdesine göre (n:25 organizasyon)



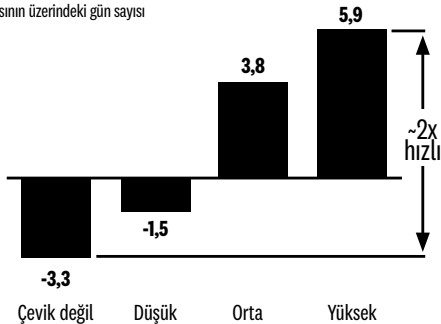
Not: Yuvarlama sebebiyle tüm rakamların toplamı %100'e ulaşmayabilir

oldu. Yöneticiler, bu sorunu çözmek için perakende çalışanlarından, çağrı merkezi fonksiyonuna destek vermesini istedi. Çağrı merkezlerini yeniden açmak için denizaşırı bir konumda mikro siteler kurdu ve tüm müşterileri için sohbet robotu (chatbot) erişimini devreye aldı. Bir ay içinde bekleme sırası tekrar birkaç dakikaya düştü. Telekomünikasyon şirketinin Çevik Mükemmellik Merkezi lideri, özellikle eski çalışma tarzıyla böyle bir aksiyonu almanın altı ay sürebileceğinin altını çizdi. Çevik çalışma modelinde, kaynaklar hızlı bir şekilde yeniden dağıtılabiliyor ve böylece takımlar sadece birkaç gün içinde odağını değiştirip yeni modeller geliştirebiliyor.

Çevik şirketlerden görüştüğümüz üst düzey yöneticilerin çoğu, şirketlerinin krize emsallerinden daha hızlı cevap verdiğini ifade ediyor. Bu trendi doğrulamak için, çeviklik

Çevik telekomünikasyon operatörleri, Covid-19 krizine emsal şirketlerden daha hızlı yanıt verdi

Çevik olgunluk seviyesine göre, ülke ortalamasına kıyasla telekomünikasyon operatörünün Covid-19 krizine yanıt verme süresi¹
Ülke ortalamasının üzerindeki gün sayısı



¹Avustralya, Avusturya, Belçika, Danimarka, Almanya, Macaristan, Hollanda, Yeni Zelanda, Polonya, İsviçre ve Birleşik Krallık'taki telekomünikasyon operatörlerinin yanıt verme süresi; her ülke için 100. Covid-19 enfeksiyon günü ile Covid-19 salgınına özgü ürün veya hizmetin sunulduğu gün arasındaki gün sayısı olarak ölçülmüştür; Covid-19'a yanıt vermeyenlerin salgına yanıt verme süresi, maksimumda, her ülkedeki en yavaş yanıt veren kuruluşun yüzde 150'si olarak alınmıştır: n:36(6: çevik değil, 12: düşük çevik olgunluk, 8: orta düzey çevik olgunluk ve 10: yüksek çevik olgunluk)

bakımından farklı olgunlukta olan şirketlerin hizmetlerini yeni koşullara adapte etme sürelerini analiz ettik. Örneğin, 11 Asya ve Avrupa ülkesinden 36 telekomünikasyon sağlayıcısının pandemiye yanıt olarak ek veri veya bant genişliği sağlama gibi hizmetleri başlatmak için harcadığı süreyi ölçtük. Araştırmamızın sonuçları, pandemiden önce çevik bir operasyon modelini benimseyen telekomünikasyon operatörlerinin ortalamada emsal şirketlere göre daha hızlı yanıt verdiğini doğruluyor. Bankaların Covid-19 krizine yanıt vermek için gerekli hizmetleri başlatma süresini ölçerken de benzer eğilimler gözlemledik.

Analiz kapsamındaki 25 şirketin üst düzey yöneticilerine ve çevik liderlerine, hangi unsurların ve uygulamaların kendilerine ve takımlarına krizle başa çıkma konusunda yardımcı olduğunu sorduk. Aldığımız yanıtlar iki kategoriye ayrılıyor: Birincisi çoğu tesadüfen, çevik olmayan pek çok kuruluş veya birim tarafından da uygulanan takım düzeyindeki unsurlar; ikincisi ise yalnızca daha önce temelden bir dönüşüm geçirmiş kuruluşlarda gözlemlenen, daha ileri seviyede, kurum düzeyindeki unsurlar.

TAKIM DÜZEYİNDEKİ UNSURLAR

Takım düzeyindeki unsurlar, işlerin planlanan şekilde devam etmesini sağlamak için takımların odaklanmasını ve bir araya gelmesini ya da gerekli becerilere sahip kişilerin bir görev etrafında toplanmasını sağladı. Çevik olmayan organizasyonlar dahi krize yanıt vermek için bu tür uygulamalara başvurdu. Öncelikler hızla değişse de takım üyeleri artık aynı ortamda çalışmasa da takımların hızını ve temposunu korumak amacıyla takım düzeyinde yapılandırılmış bir dizi etkinlik veya seremoni gerçekleştirmeye başladı. Ashında bu etkinlik ve seremoniler, koşullar değiştikçe takımlara etkili ve hızlı karar vermeleri için bir platform sağladı. Bazı şirketler seremonilerin sıklığını artırdı. Örneğin, durum güncellemesi toplantılarının sıklığını iki katına çıkardı. Bunun yerine, değişen önceliklerle daha iyi başa çıkmak için sprint oturumlarının süresini yarıya indirenler de oldu. Böylece ekip içinde daha iyi iletişim sağlandı ve düzenli sosyal etkileşimler gerçekleştirildi. Ayrıca, uzaktan işbirliği araçları ekiplerin birlikte çalışmaya devam etmesine ve uzaktan çalışırken dahi ilerlemeyi şeffaf bir şekilde takip etmesine yardımcı oldu.

SWIFT bünyesinde çalışan Gilderdale bu konuda şunları söyledi: "Pandeminin başlangıcında, çevik takımlarımız neredeyse kusursuz bir şekilde uzaktan çalışmaya başladı. Çevik takımlar, özellikle de çapraz fonksiyonlu yapılarından ve çalışma şekillerinden dolayı avantaj sağladı. Görevlerini dijital sorun takibi araçlarında şeffaf bir şekilde açıklamışlardı ve uzaktan işbirliğine yönelik dijital araçları kullanma konusunda deneyime sahiptiler. Ashında, çevik olmayan pek çok ekip pandemi sırasında uzaktan verimli şekilde çalışmak için çevik takımların uygulamalarından bazılarını benimsemeye başladı." Seçili çevik unsurların çevik olmayan takımlar tarafından benimsenmesi, yaygın şekilde karşılaştığımız bir eğilim ve çevik koşullar bu anlamda kilit role sahip. Farklı şirketlerde çalışan yöneticiler, çevik seremonileri daha verimli şekilde yürütmelerine ve birbirleriyle daha verimli işbirliği yapmalarına yardımcı olmak amacıyla koşulları çevik olmayan takımlara atadığını ifade etti.

Ortak fiziksel alanda çalışma genellikle çevik çalışma yöntemi için bir ön koşul olarak kabul edilse de pandemi, çevik

Uzaktan Çalışma Günü Uygulamada Nasıl Görünür?

Ürün sahibi	9:00: İş günü başlangıcı  Videokonferans yoluyla ürün sahibi tarafından yönetilen günlük kolektif check-in toplantısı (görevin incelenmesini ve çalışanların 15 dakika süreyle kişisel modlarından bahsetmesini içerir)	Öğleden önce: Takım zamanı  Acil güncellemeler için telefonla erişilebilir olma; takım üyelerinden her biriyle sıklıkla durum kontrolü yapma	Check-in ve takım takıma toplantılar  İlerleme hakkında konuşmak ve yol haritası üzerinde fikir birliği ve diğer takımla koordinasyonu sağlamak, bekleyen görevler listesini önceliklendirmek ve amaca göre farklı işler için planlanan toplantılar	Öğleden sonra: Kişisel zaman  Öncelikleri ve bekleyen işleri gözden geçirme; bireysel çalışma  Ana odak noktası bireysel çalışma, işbirliği, yoğunlukla gerçek zamanlı olmayan araçlar ile (ör. sohbet, e-mail, dosya paylaşımı) yoluyla	17:00: İş günü bitışı  Videokonferans yoluyla ürün sahibi tarafından yönetilen günlük kolektif check-out toplantısı (görevin gözden geçirilmesini ve çalışanların 15 dakika süreyle kişisel modlarından bahsetmesini içerir)
	Takım üyesi  Scrum kurulu tarafından offline güncelleme; ürün sahibiyle engeller hakkında kısa bir görüşmeler (gerekirse)	 Çalışma grubu aktiviteleri üzerinde sanal işbirliği (Bir sohbet odasında takım üyeleri arasında veya tüm takımla)			

ekiplerin uzaktan da oldukça verimli şekilde çalışabildiğini gösterdi. Bu bağlamda kritik başarı faktörleri çevik tempoya kesinlikle bağlı kalma, uzaktan işbirliği araçlarını verimli kullanma ve ortak sanal çalışma alanı oluşturma olarak sıralanabilir.

Pek çok organizasyon, uzaktan çalışmanın sanal olarak aynı ortamda bulunmalarına ve daha verimli işbirliği yapmalarına yardımcı olduğunu bildirdi. Örneğin, küresel bir tüketim malları şirketindeki bir ürün sahibi, pandemiden önce ekibinin iki farklı coğrafi konumda bulunduğunu belirtti. Herkes uzaktan çalışmak zorunda kaldığında, her takım üyesi birbirine eşit uzaklıkta olduğundan ekibin ahenk ve koordinasyonunun daha da arttığını sözlerine ekledi.

ORGANİZASYON DÜZEYİNDEKİ UNSURLAR

Organizasyon düzeyindeki unsurlar, şirketlerin kriz esnasında bütün organizasyonu değişen önceliklere göre hızlı bir şekilde uyarlamasına yardımcı oldu. Üst düzey yöneticiler ve çevik liderler, harekete geçmek ve krizle başa çıkmak için esas olan kararları vermek üzere en alt seviyedeki çapraz fonksiyonlu takımları yetkilendirmenin önemini özellikle vurguladı. Örneğin, küresel bir finansal hizmet sağlayıcısının dönüşüm lideri, pandemiye yönetmedeki başarısını takımları ve ürün sahiplerini yetkilendirmesine ve neredeyse bağımsız ve çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturmaya bağlıyor. Bu şekilde kıdemli liderlerin şirketi yönlendirmeye ve müşterilerle bağlantı kurmaya odaklanabildiğini ifade ediyor. Başka bir örnek vermek gerekirse, Asya'daki bir sigorta şirketinin dönüşüm lideri, şirketinin krizle başa çıkmak için çok sayıda Covid-19 komitesi düzenlemek zorunda kalmadığını söylüyor. Şirket, daha önce krizlerle başa çıkabilmek için, ufak krizler de dahil, karmaşık yanıt komiteleri kurmak durumunda kalmış olsa da yetki sahibi ve çapraz fonksiyonlu çevik takımları Covid-19 krizine kendi kendine yanıt verebilmiştir.

Tüm organizasyon genelinde iş önceliklerini yukarıdan aşağı düzenli şekilde incelemek ve yeniden konumlamak için oluşturulan sistematik yönetim süreci de şirketlerin yanıt stratejilerini hızlıca duruma uyumlu hale getirmelerine ve

uygulamalarına yardımcı olmuştur. Bu da örneğin, kaynakları çevrimdışı kanallardan çevrimiçi kanallara kaydırmak gerektiğinde özellikle avantajlı olmuştur. Çeşitli çevik şirketlerin, iş birimlerinin önceliklerini gözden geçirmek için her çeyrek düzenli olarak gerçekleştirdikleri toplantıları (Quarterly Business Review), pandemi krizinde normal zamanından iki ila üç hafta öncesinde özel amaçlı olarak toplayarak önceliklerini değerlendirmek için kullandıkları gözlenmiştir.

Son olarak, analiz ettiğimiz en başarılı çevik şirketlerde gözlemlediğimiz üzere sonuç odaklı, dijital ve otomatik takip sistemleri şirketlere performansa ilişkin günlük şeffaflık sağladı. Bir telekomünikasyon operatörünün çevik lideri, öncelik seviyesinde her şey çok şeffaf olduğu için, ürün gecikmelerinin etkisinin tam olarak ne olacağını ve buna göre çalışanların yerini değiştirmesi gerekip gerekmediğini bildiğini ifade etti. Benzer şekilde, şirket seviyesinde performans takip sistemi uygulamayan şirketler bunu kaçırmış bir fırsat olarak tanımladı. Avrupalı bir bankanın dönüşüm lideri, pandemi sırasında neredeyse kör bir şekilde hareket ettiklerinden bahsetti. Dönüşüm lideri, otomatik gösterge tablolarının bankanın kriz sırasında kilit sorunları belirlemesine ve en fazla önem teşkil eden konulara odaklanmasına yardımcı olabileceğini sözlerine ekledi.

Üst düzey yöneticiler, sık sık, gerçek farkı yaratan şeyin takım ve organizasyon seviyesinde farklı unsurların bir araya gelmesi olduğunun altını çizdi. Çevik çalışma modelinden istenilen etkinin alınabilmesi ve takımların tamamen verimli olabilmesi için takımların çapraz fonksiyonlu olması, gerçek anlamda yetkilendirilmiş olması ve çevik seremonilere bağlı kalması gerekir. Benzer şekilde, ulaşılabilir ve zorlayıcı hedefler belirlemek ve kaynakları yeniden önceliklendirmek için sonuca dayalı şeffaf performans takip sistemi oldukça kritiktir.

MÜKEMMEL ZAMANLAMA YOKTUR

Çevik dönüşüm geçiren şirketler, organizasyonlarını müşteri yolculukları, ürünler ve değer yaratmanın diğer bileşenleri etrafında yeniden tasarlamalıdır. Bu, genellikle çok katmanlı fonksiyonel organizasyonlardan daha yalın, hatta sıklıkla

yalnızca üç katmanı olan yapılara geçmek anlamına gelir. Çevik organizasyonlar, yapısını değiştirmenin yanı sıra süreçlerini ve insan kaynağı modellerini de değiştirmeli ve genellikle iş birimlerine sorumluluk vererek teknolojilerini merkezi olmaktan çıkarmalıdır.

Çalışma modelindeki bu değişiklikler (organizasyon tasarımı, süreç, insan kaynağı ve teknoloji), pandeminin ortasında korkutucu görünse de diğer yandan verimlilik, hız, müşteri bağlılığı ve çalışan bağlılığı avantajlarını yakalayabilmeleri için şirketler üzerindeki dönüşüm baskısını gittikçe artırıyor. Şüphesiz pek çok şirket, kendini daha durağan koşullarda dönüştürmeyi tercih ederdi fakat pek çok şirket bunun önümüzdeki dönemde mümkün olmadığını da farkında. Bazı liderlerse bu çalkantılı dönemin, geleneksel iş yapış biçimlerini sorgulamak ve yeni çevik çalışma modellerinin tasarlamak için en doğru zaman olduğunu savunuyor.

BAŞARILI OLAN ŞİRKETLER

Bu tür yöneticiler için, Latin Amerika'dan ve Avrupa'dan birer telekomünikasyon operatörü, Avrupa'dan bir sigorta şirketi ve bunun yanı sıra küresel spor giyim üreticisi olmak üzere dünya çapındaki dört büyük şirketin deneyimlerinden yola çıkarak edindiğimiz deneyimleri derledik. Bu dört şirket de geçtiğimiz birkaç ay içinde kendilerini çevik çalışma modellerine adapte ederek dönüştürdü. Tüm bu şirketler küresel pandemiden önce de bunu yapmak için net planlara sahipti ancak hiçbiri önceden buna hazırlıklı değildi. Zorluklara ve duraklama düşmesine basmanın cazibesine rağmen hepsi çevikliğin faydalarının şu anda her zamankinden daha değerli olduğunu düşünerek tam hızda ilerlemeye karar verdi.

Dünya çapında derlenen bu dört örnek, kuruluşların çalkantılı dönemlerde uzaktan çalışmaları gerektiğinde dahi operasyon modellerini değiştirebileceğini gösteriyor. Ayrıca, bazıları da bu çalkantılı dönemlerin asla sona ermeyeceğini savunuyor. Bu yolculuk çok mu rahat olacak? Bu sorunun cevabı açıkça "Hayır." Buna rağmen, önümüzdeki dönemde şirketlerin çevik dönüşümlerini nasıl gerçekleştireceklerine dair daha fazla düşünmesi kaçınılmaz. Peki şirketler başarılı bir çevik dönüşüm için nelere dikkat etmeli? Yaşadığımız

Deniz Sakallı, McKinsey & Company Yardımcı Ortağı

"Türkiye Organizasyonel Çevik Dönüşümde Oldukça İleride."

Başta bankalar, sigorta şirketleri ve telekomünikasyon operatörleri olmak üzere, Türkiye'de pek çok özel şirket çevik dönüşüm sürecinden geçiyor. Bu şirketler, genellikle dönüşümlerine pilot çalışmalarla başlamalarına karşın, oldukça hızlı bir şekilde çevik çalışmayı organizasyonlarının daha geniş bir kısmına yaygınlaştırdılar; finansal ve operasyonel iyileşmeler sağladılar. Yaptığımız araştırmada, Türkiye'deki çevik şirketlerin organizasyonel hız, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı gibi eksenlerde ciddi iyileşmeler yaşadığını ölçümledik. Ayrıca son dönemde, çevik çalışma modellerinin bilginin teknolojileri ağırlıklı bankacılık ve telekomünikasyon sektörlerinden diğer sektörler (otomotiv, kimya, çelik gibi) sıçradığını gözlemledik.

çalkantılı dönemde, büyük ölçekli bir dönüşüm yolculuğuna çıkmak isteyen şirketler, dört önemli konuyu göz önünde bulundurmalıdır:

1. Temel adımları atlamayın. Dönüşümün derinlerine inmeden önce üst yönetim takımı olarak hedefleriniz, çevik yaklaşımın temelleri ve başarılı olmak için ihtiyaç duyulan efor hakkında düşünmek için yeterince zaman ayırın. Hedef belirleme, neden çevik yaklaşımı tercih ettiğiniz hakkında net olduğunuz anlamına gelir. Ulaşmak istediğiniz hedef ve yaratmayı umduğunuz değer nedir? Hedeflerinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız? Çevik yaklaşımda ustalık kazanmak için yalnızca yaklaşımın temelleri üzerinde çalışmak yeterli değildir, aynı zamanda böyle bir değişimden geçmiş ve deneyimlerini paylaşabilecek yöneticilerle de konuşmak gerekir. Son olarak üst yönetim takımı, en zor zamanlarda dahi hiçbir bahaneye başvurmadan, dönüşümü yürütmek için ihtiyaç duyulan zamanı ve enerjiyi harcamalıdır.

2. Doğru pilotlar ile başlayın. Bazı kuruluşlar "big bang" niteliğinde çok büyük radikal çevik dönüşümlere adım atmış olsa da çoğu kuruluş çevik yaklaşımda adım adım ilerliyor veya sınırlı pilot çalışmalar başlatıyor. Bu yaklaşım için, şirketin öncelikle gerçekten kazanım elde edebileceği alanları seçmesi, ardından da çevik yaklaşımın gerçek anlamına uygun şekilde çalışan ekipleri hızlı bir şekilde harekete geçirmesi gerekir. Bu öncü birimler, uzaktan çalışma ortamında işe yarayan bir operasyon modeli oluşturmanıza yardımcı olur.

3. Bütünsel değişimi hedefleyin. Çevik yaklaşım, yeni raporlama yapıları, post-it notları veya renkli minderlerden ibaret değildir. Kuruluş seviyesinde değişim, (organizasyonun bütçelemeyi nasıl gerçekleştirdiği, performansı ve kariyer yönetimini nasıl yaptığı gibi) çevikliğin beş yapı taşında da değişimi gerektirir: Tüm şirket genelinde "Kuzey Yıldızı" hedefini bulma, yetkilendirilmiş takımlardan oluşan bir ağa sahip olma, hızlı karar ve öğrenme döngüleri, değişimi destekleyen dinamik bir insan kaynağı modeli ve yeni nesil teknoloji.

4. İnsanları süreçlerden önde tutun. Daha da önemlisi, çevik hem kültürde hem de beklentilerde temelden bir değişimi temsil eder. Çalışanlarınızın iş hayatlarını değiştiren bir dönüşüm yolculuğu geçirdiğinden emin olurken, bu değişimin yıkıcı olmamasına özen gösterin. Uzaktan çalışma ortamı; insanlar arasındaki bağlantıyı desteklemek ve geçiş sırasında çalışanlara uygulamalı destek sağlamak amacıyla iletişim ihtiyacını iki katına çıkarır.

Çevik yolculuğunuzun yol haritasını çıkarmaya başladığınızda, hem uluslararası hem de yerel koşulların her gün değiştiğini göreceksiniz. Dönüşüm yolculuğunuzun programa uygun ilerlemesini sağlamak için, nihai hedefinize ve yakalamak istediğiniz kazanımlara ilişkin net bir vizyona sahip olduğunuzdan emin olun. Buna uzaktan çalışma yöntemini deneme çalışması olarak bakmayın. Geleceğe hazır mükemmel bir organizasyon yaratmak için hep daha iyiye odaklanın.

DENİZ SAKALLI, McKinsey & Company'de yardımcı ortaktır. MEHMET YENİGÜN, McKinsey & Company'de ortaktır. CHRISTOPHER HANDSCOMB, McKinsey & Company'de ortaktır.

Organizasyonların Gözünden Performans Yönetim Sistemleri

Bugün, çevik yaklaşımın giderek önem kazandığı iş dünyasında, performans yönetim sistemleri de bu büyük dönüşüme ayak uyduruyor.

Yeni nesil performans yönetim sistemlerini benimseyen şirketlerin rekabet avantajı edindiği açıkça ortada fakat her kurumun bu sistemleri yapısına dahil etme yöntemi ve ölçeği veya performans yönetim sistemlerini desteklemenin altında yatan motivasyonları farklılık gösteriyor. Biz de bu konuya kurumlar merceğinde bakmak amacıyla Twiser ve çevik dönüşümü değerleri arasına alan önemli organizasyonlarla performans yönetimi sistemlerini benimseme süreçleri hakkında konuştuk. İşte görüşmelerden öne çıkanlar...





Performans Yönetiminde OKR Çağı

Şirketler ayakta kalmak için dünyadaki böylesi bir değişime hızla ayak uydurmak zorunda. Peki çalışanlarla ilgili değerlendirmeler yeni dünyanın güncel dinamiklerine nasıl ayak uyduracak? Tam da bu noktada çözüm sunan yeni nesil performans yönetimi araçları, geleneksel yöntemlerle elde edilen performans değerlendirmelerinin yetersizliğinin yanında verimliliği artırıyor. Twiser tarafından geliştirilen OKR (Objective Key Results) bazlı ürün Wokr, çevik yönetim anlayışını, adil performans ölçümünü ve çalışanların hem takım çalışmasına hem de şirketlerine bağlılıklarını mümkün kılıyor. Twiser Kurucu Ortağı ve CEO'su Ongun Demirler ile şirketin kuruluş serüvenini ve performans yönetimi hakkında pek çok detayı ele aldık.

Geribildirim odaklı çevik yönetim sistemi Twiser'ın arkasındaki ismi tanıyarak başlayalım.

Bu soruyu beş yıl önce cevaplasaydım kendimi iyi bir IT profesyoneli olarak tanımlardım. İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünden mezun olduktan sonra hem Türkiye’de hem yurt dışında önemli şirketlerin IT projelerini üstlenerek büyük ölçekli pek çok ekip yönettim. Daha sonra Koç Üniversitesi Executive MBA programına katıldım ve aldığım eğitimin bana kattığı değerlerle beraber dönüm noktam olacak bir görev üstlendim: Koç Holding’de insan kaynaklarının dijital dönüşüm sürecini yönetme fırsatı. Kariyer yolculuğumda şu an kendimi İK ile IT’yi harmanlayarak İK’nın ihtiyaçlarına çözüm yaratan, HR-Tech alanında dijital dönüşümü amaç edinmiş bir dijital lider olarak görüyorum.



"Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası ile ilk aşamada üç yıl sürecek iş birliğimiz sayesinde 259 şirketin performans yönetimi dönüşümlerine öncülük ediyoruz."

Twiser nasıl doğdu? Bugüne kadar neler yaptınız?

"Fall in love with the problem, not the solution..." Girişimcilere çözüme değil de soruna aşık olmasını söyleyen bu söz tam da beni anlatıyor. Koç Holding İK departmanı yeni nesil performans yönetimine geçerken hedef belirleme metodolojisi olarak tanımlayabileceğimiz OKR’nin pratikteki yansımalarını Google, Amazon, Facebook, Microsoft, Huawei, Samsung ve Unilever gibi dünya devlerinden dinleme fırsatı buldum. OKR’yi Koç Holding bünyesindeki 35 şirkette uyguladıktan sonra içimde girişimcilik ateşi yandı. Başta Koç Holding olmak üzere üst düzey şirketler de fikrimi destekledi. Tüm bunlar, Twiser’ı 25 kişilik yazılımcı kadrosuyla yola çıkardı. Çok inandığım bu proje, beklediğimden de hızlı büyüdü. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası’yla ilk aşamada üç yıl sürecek işbirliğimiz sayesinde, aynı anda 259 şirkete ulaşma fırsatı bulduk. Ekibimizi büyüterek yalnızca Türkiye’deki değil, Avrupa’daki şirketlere de ulaşmaya başladık. NTT Data gibi güçlü kurumlarla yenilikçi iş birliğiyle büyümeye devam ediyoruz.

Wokr ile performans ölçümü, ideal çalışan deneyimi yaratmada ne ölçüde etkili?

Hepimizin her an her yerde ihtiyaç duyduğu adaleti sağlayacak kadar etkili! Dünya genelinde tüm çalışanlar adil şekilde değerlendirilmek istiyor. OKR metodolojisini benimseyen adil performans yönetimi aracı WOKR bunun için biçilmiş kaftan. Sadece geçmişini değerlendiren değil geleceği de aydınlatan bu çözümümüzle çalışanların yıl boyu gelişimini verilerle birbirleriyle etkileşimde olacak şekilde ortaya koyuyoruz. Diğer bir deyişle, amaç birliği yaratarak büyük resmin neresinde olduklarını gösteriyoruz. OKR koçluğu ve danışmanlığı çözümlerimizle de performanslarını geliştiriyoruz.

Performans yönetiminde yeni nesil uygulamalar ne zaman çok ciddi bir ihtiyaç haline geldi?

Performans yönetiminin geçmişi 1920’lere, Henry Ford’a kadar uzanıyor. Performans yönetimi önceleri seri üretim temelli, ardından KPI (Key Performance Indicator: Temel Performans Göstergesi) odaklı yürütülüyordu. Ancak teknoloji ilerleyip iş yapış şekillerini değiştirdiği için performans yönetimi süreci de yenilenmek zorunda. 2000’lerin başında iş dünyasına taşınan OKR Intel’de doğup Google’da olgunlaştı. Son yıllarda ise hızla yaygınlaşıyor. 2020’lere geldiğimizde, pandemi sebebiyle şirketler bir günde uzaktan çalışmaya başlayınca pek çok yeni ihtiyaç ortaya çıktı. Artık günceli yakalayan, insan odaklı hem çalışan hem işveren dostu performans yönetimine daha fazla talep var. There Be Giants’ın raporuna göre OKR’ler en çok şirket vizyonu ve stratejisine uyumlanmak, çalışanlar arasında etkileşim sağlamak ve büyümeye odaklanmak için kullanılıyor.

Pandemi döneminde uzaktan çalışan ya da post pandemi döneminde hibrit çalışacak şirketlerin performans yönetimi ihtiyaçları neler olacak?

Çalışanların fiziksel olarak beraber olduğu atmosferde bile aynı hedefe doğru koşmalarını sağlamak zorken, şu anda uzun zamandır hiç bir araya gelmeden bunu sağlamak elbette ki daha zor. Dolayısıyla çok daha şeffaf, çalışanların

birbirinin gelişimini görüp geribildirim verebildiği sistemlere ihtiyaç var. Ayrıca amaç birliğine olan ihtiyaç artık hiç olmadığı kadar çok.

Yapay zeka destekli performans yönetimi sistemi olarak tanımladığınız Wokr çözümünüzü daha detaylı nasıl anlatırsınız?

Twiser'in ilk ürünü olan Wokr, bulut tabanlı bir SaaS çözümü. 50'den fazla küresel işletmenin metodolojilerini harmanlayarak ortaya çıkardığımız bu çözüm, şirketler için en iyi kullanıcı deneyimini sunan bir performans yönetimi sistemi. Yapay zeka destekli performans öngörülerimiz, performans yönetimini bir adım daha ileri taşıyor. Wokr, şirketlerin analitik ihtiyaçlarına yapay zeka temelli algoritmalarla destek oluyor. Platform üzerindeki verilerden hareketle hedef ve kariyer planlamasını OKR'ların başarı performansını tahmin ederek daha iyi yönetme fırsatı veriyor. Yapay zeka altyapısı ile platformumuz hem kendisini hem de birlikte çalıştığımız firmalarımızı global rakiplerinden bir adım daha öne çıkartıyor.

OKR metodolojisini benimsemek isteyen şirketlere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

Böyle bir benimseyiş, başlı başına bir kültür değişimi anlamına geliyor. Bu değişim için, mümkünse bir OKR

danışmanı ile kurumun hatta ülkenin kültürel yapısını beraber analiz etmenizi öneririm. Tüm çalışanların ve yöneticilerin katılması gereken performans yönetimi değişiminde kuruma özel OKR'lerin nasıl belirleneceği çok önemli. Bu saptama için organizasyondaki tüm üyeler birbirlerinin profesyonel kimliği hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı. Daha ölçülebilir, takip edilebilir ve geribildirim kültürüne odaklı bir yapı oluşturmak için kapsamlı bir hazırlık şart.

Twiser'in yakın ve orta vadedeki gelecek planlarında neler var?

Türkiye'nin bir sonraki Unicorn'u olma hayaliyle, tutkuyla yolculuğumuza başladık. Kısa vadede önce Türkiye ve EMEA Bölgesi'ndeki ayak izimizi büyütmek ve daha fazla şirketin OKR yolculuğuna destek olarak onları üstün başarıya ulaştırmak istiyoruz. Sayısız çalışanın performans ölçümünün en doğru şekilde yapılmasına aracılık etme arzusundayız. Böylece tüm çalışanlar emeklerinin değerinin farkına varıldığını hissedecek, birbirlerine ve şirketlerine karşı amaç birliği ve sadakat içinde olacak. Orta vadede ise hem Avrupa ülkelerinde hem de Amerika'da OKR alanının en güvenilir oyuncularından biri olarak benzer ihtiyaçları karşılama hedefimiz mevcut. İnancımız tam, yolumuza heyecanla devam ediyoruz.



"Daha ölçülebilir, takip edilebilir ve geribildirim kültürüne odaklı bir yapı oluşturmak için kapsamlı bir hazırlık şart."



Ozan Akat

n11.com İş Destek Genel
Müdür Yardımcısı

“Yeni Nesil Performans Sistemleri, E-Ticaret İçin Büyük Avantaj”

Tutku, yenilikçilik ve güven şeklinde özetlediğiniz temel değerleriniz, n11.com’un performans yönetimi sistemini kurmanızda nasıl rehberlik etti?

Bildiğiniz gibi bir şirketin değerleri, kültürünü yansıtan ve yaşatan en önemli faktörlerin başında gelir. Bu doğrultuda performans yönetim sistemimizi kurgularken, kurumsal ve departman hedeflerimizin yanı sıra; değerler yaklaşımımızı da sisteme entegre etmek istedik. Paralel bağlamda, değerlere bağlı davranış göstergelerimizi de performans değerlendirme sistemimizin bir parçası haline getirdik. Mevcut sistemimiz üzerinde, bireysel hedeflerimizin yönetimini ve takibini yaparken aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızın değerler yaklaşımımıza olan uyumunu da değerlendiriyoruz. Hem bireylerin hem de şirketimizin gelişim faaliyetlerinde, performans değerlendirme süreci çıktılarını ve yapılan değerlendirmeleri ön planda tutuyoruz.

E-ticaretin yükselişi, yeni nesil performans yönetimi sistemleri ile nasıl desteklenebilir?

Yeni nesil performans sistemlerinin sürdürülebilir ve dinamik bir performans yönetimi yaklaşımı içermesi; e-ticaret gibi hızlı büyüyen, rekabeti yüksek ve dinamik bir sektör için

çok büyük avantaj sağlıyor. Bu sayede geleneksel performans yönetim yaklaşımının aksine; performansın yakından takip edilebildiği, kişilerin birbirlerine anlık olarak geri bildirim verebildiği ve ihtiyaçlara hızlı cevap verebilecek esnek bir ortam yaratıyor.

“YENİ NESİL PERFORMANS YÖNETİMLERİ ESNEK BİR ORTAM YARATIYOR”

n11.com’da çeviklik anlamında nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?

E-ticaret sektöründe bulunmanın getirmiş olduğu dinamik ve çevik yapıyla birlikte, değişen koşullara adapte olmayı ve tüm süreçleri esnek bir yaklaşımla yürütmeyi birincil önceliğimize almış durumdayız. Müşteri odaklı yaklaşımımızla uzun ve karmaşık süreçler yerine, istek ve beklentileri ön plana alıyoruz. Bu bağlamda 23 milyon müşterimize dokunabilmek ve sürekli iletişimde kalabilmek amacıyla onlara birçok farklı kanaldan hızlı bir şekilde temas ediyoruz. Bu aksiyonlarımız aslında süreçler ve araçlar yerine, insan ve iletişim odaklı bir yaklaşımı benimsediğimizi gösteriyor. Bir yandan da şirket olarak çevikliğin önündeki engelleri kaldırmak, daha esnek ve hızlı ilerlemek amacıyla tüm sistemlerimizi sonuç odaklı bir yaklaşımla bu anlayışa adapte ediyoruz. Sisteme adaptasyonda dikkat edilmesi gereken önemli konulardan birinin, organizasyonu çevik ama hazır bir kalıba sokmadan, şirketimize en uygun çevik yaklaşım metotlarını kullanarak ilerlemek olduğunu düşünüyoruz.

“23 MİLYON MÜŞTERİMİZLE BİRÇOK KANALDAN HIZLI İLETİŞİM KURUYORUZ”

Dijital dönüşüm öncüsü olma misyonunuz, performans yönetimi bağlamında bugün nasıl karşılık buluyor?

Dijital dönüşümle birlikte, teknolojik gelişmelere paralel çalışma şekilleri ile metotlar da çok hızlı bir şekilde geliyor ve değişiyor. n11 olarak dijital dönüşüm öncüsü misyonumuzla ilerlerken; güçlü IT altyapımız ve veri odaklı yaklaşımımızla birlikte tüm süreçlerimizi ve verilerimizi en son teknolojilerin kullanıldığı dijital ortamlar üzerinden yönetiyoruz. Hem müşterilerimiz, hem iş ortaklarımız hem de çalışanlarımızla yürüttüğümüz süreçlerde, kullandığımız dijital platformlar bizim en avantajlı ve en güçlü noktalarımızdan birisi oluyor. Böylece hem şirket hem de çalışanlar tarafında performansımızı sistemler üzerinden takip edip, raporlarımızı yine bu sistemlerden yapıyoruz. Bu noktada da performansın takibinde kullandığımız dijital metrikler ve dijital platformların gücünden yararlanıyoruz.



Çağlar İçer

Insider, Chief of Staff

"OKR, Bileşke Kuvvetin Daha Yüksek Olmasını Sağlıyor"

Global ölçekte bir şirket olarak, Insider için yeni nesil performans yönetiminin önemini anlatır mısınız?

Insider hızlı büyüyen bir scale-up şirketi. Şu anda 26 ülkede operasyonlarımız mevcut ve her ay birçok farklı milletten yeni arkadaşımız aramıza katılıyor. Farklı ülkeler ve departmanlardaki arkadaşlarımızın aynı ana hedef doğrultusunda koşabilmesini sağlamanın yolu da yeni nesil performans yönetimin-den, bizim uyguladığımız şekliyle de OKR sisteminden geçiyor.

Her ülkede, her departmandaki dinamikler aynı değil. Bu nedenle ekiplerin de farklı hedeflere sahip olmaları gerekiyor. Ancak birbirinden ayrılan bu hedeflerin Insider'ın ana amacına nasıl hizmet ettiği her çalışan tarafından biliniyor. Bu bilinirlik, şeffaflığı arttırmakla birlikte daha fazla sahiplenmeyi de beraberinde getiriyor.

OKR, Insider'ın devam eden başarı yolculuğunun neresinde?

OKR sistemini Insider'da uzun bir süredir kullanıyoruz. Tıpkı ürün yönetimi süreçlerinde ilerlediğimiz gibi, bizim için ideal OKR sistemini tasarlamak için de çeşitli tekrarlarla denemeler yaptık ve öğrenimlerimizle beraber sistemi geliştirdik. Şu an OKR sistemimizi organizasyonumuz için en faydalı haline getirmiş durumdayız.

Hızlı büyüyen şirketlerde herkesin aynı sayfada ve aynı çizgide olabilmesi, bileşke kuvvetin daha yüksek olmasını sağlıyor. OKR ile çeyreklik bazda değişen hedeflerimizi en açık şekilde takımlara iletiyoruz. Arkadaşlarımız takım olarak bu hedeflere ulaşmak için planlamalarını gerçekleştiriyor ve bireysel KPI'larını belirliyor.

"OKR SİSTEMİ, ŞİRKETİNİZİ DEVAMLILIK OLARAK İLERİ GÖTÜRECEK HEDEFLERİ KOYMANIZ İÇİN SİZİ TEŞVİK EDİYOR."

OKR sisteminin en önemli özelliklerinden biri de şirketinizi devamlı olarak ileri götürecek hedefleri koymanız için sizi hep teşvik etmesi. Yani Insider için önemli olan bir hususun, ileriye dönük başarı taşıyacak ve ölçülebilecek şekilde bir hedef olarak belirlenmesini bekliyoruz. Bu aşamada, "X konusundaki olumlu durumun aynı şekilde korunması" gibi bir hedef koymak yerine daha iyi olması gereken kısımlara odaklanmayı tercih ediyoruz.

Ritüellerin önemini de atlamamak gerekiyor. Departmanların kendi içlerinde iki haftada bir düzenledikleri hizalanma toplantıları ve her çeyrek, departman liderleri ile yaptığımız değerlendirme toplantıları OKR sistemimizin başarılı bir şekilde işlenmesini oldukça destekliyor. Ekip arkadaşlarımız bireysel bir proje üstünde çalışsalar dahi takımın genel başarısına hizmet ettiklerini bildikleri için bireysel projelerde de motivasyon artışı gözlemliyoruz.

"INSIDER'DA FARKLI TAKIMLARIN VE DEPARTMANLARIN HEDEFLERİNİ BİLMESİ EKİPLERİ BİR ARADA TUTUYOR."

OKR, Insider çalışanlarının takım çalışmasına olan bağlılığını nasıl güçlendiriyor?

Insider'da farklı takımların ve departmanların hedeflerini bilmesi ekipleri bir arada tutuyor. Bu sayede ilgili ekipler gereken aksiyonları alıp birbirlerine destek oluyorlar. Departmanlarda bir olma olgusu oluşturan bu yöntemle aslında sadece takım çalışmasının değil, departmanlar arasındaki bağlılığın da geliştiğini görüyoruz. Örneğin ürün geliştirme / ürün yönetimi ekiplerimiz geliştirilmesi gereken bir ürün veya özellik için ortak bir hedefe koştuğunda ihtiyaç halinde satış ekipleriyle de görüşebiliyor. El birliğiyle en üst seviye kalitede ürün ve başarı ortaya çıkartmaya çalışıyorlar. Bu esnada hem departmanlar ve takımlar arasındaki, hem de tüm çalışma ortamındaki bağ elbette ki kuvvetlenmiş oluyor.



Selin Çiğdem Gülbay
Marks and Spencer Türkiye
HR Manager

"Performans Yönetim Sistemini Davranış ve Değerler Bütünü Olarak Değerlendiriyoruz"

Marks and Spencer Türkiye Sourcing Ofis'in performans yönetim sistemini global yapınızla bağlantılı olarak nasıl tanımlarsınız?

Türkiye Sourcing Ofis olarak Marks and Spencer'in global performans yönetim sisteminin bir parçasıyız.

Mevcut performans sistemimiz, yakın zamanda değişerek "Being Your Best" adında bir konseptte tasarlandı. Değişikliklerimizle amaç; yüksek performans kültürü yaratmak, performans görüşmelerini kaliteli bir diyalog akışında gerçekleştirmek, ihtiyaç duyulan destek ve rehberliği sağlayarak herkesin elinden gelenin en iyisini yapmasını mümkün kılmak ve böylece sürdürülebilir bir performans sistemine geçiş yapmaktır. Devamında ise sayısı üç ila beş arasında değişen SMART performans hedefleri belirlemek, sürekli ve karşılıklı geri bildirim alışverişi yapmak, dört kademeli bir not sisteminden oluşan tutarlı bir değerlendirmeye alınmak olduğunu söyleyebilirim.

Performans görüşmelerinin en önemli kısımlarından biri, yönetici ve ekip arkadaşı arasında inşa edilecek kaliteli diyaloglar. Özellikle görüşmeler öncesinde her birimizin tekrar tekrar soracağı şu beş soru bizi yönlendirebilir: "Nereye gittiğimizi

biliyor muyum?", "Nasıl fark yaratacağımı biliyor muyum?", "Neyin 'iyi' olduğunu biliyor muyum?", "Kendi performansımın farkında mıyım?", "Yöneticim nasıl hissettiğimi biliyor mu?"

Özetle söyleyebileceğim; M&S'nin gelecekteki başarısı için M&S çalışanlarının kendilerini değerli hissettikleri ve ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik edildikleri bir kültür geliştirmek çok önemli.

Performans hedeflerinin belirlenmesinde öncelikleriniz nelerdir?

Belirlenen her bir hedefin iş alanına ilişkin, sayıları üç ila beş arasında değişen SMART hedefler olması ve mutlaka kişisel gelişimi öngören bir çerçevede belirlenmesi şirketimiz için oldukça önemli. Hedef odaklı olurken de tüm departmanların hedeflerinin bir sonraki halka ile izlenen ortak hedeflere hizmet etmesine dikkat ediyoruz.

M&S'in temel değerleri performans sistemi içinde kendisine nasıl yer buluyor?

Yarıyıl ve yıl sonunda mutlaka performans değerlendirme görüşmelerimiz oluyor. Bu değerlendirmeler dışında, tüm yıl boyunca devamlı birebir görüşmeler ve karşılıklı geri bildirim süreçlerimiz var.

Bu görüşmelerde değerlendirmenin %50'si hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak gerçekleşiyor. Geri kalan %50'si ise bu hedefleri gerçekleştirirken M&S'in dört davranış modelinin bu hedeflere nasıl entegre edildiğine eğiliyor. Bu dört davranış modeli; Own it and get it done (iş sahiplenme ve sonuçlandırma), Talk straight (açık iletişim kurma), All in for the customer (müşteri odaklılık), Make every penny count (kaynakların ölçülü kullanımı) kavramlarıyla karşımıza çıkıyor. Böylece, performans yönetim sistemini davranış ve değerler bütünü olarak değerlendiriyoruz.

Pandeminin performans yönetiminizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

Pandeminin etkisiyle birlikte, performans hedeflerini belirleme konusunda daha dinamik bir çerçeve oluştu. Hibrit çalışma modelleri ve değişen ihtiyaçlara yönelik hedefleri belirlerken ve revize ederken, yer verdiğimiz düzenli birebir görüşmeler ve geri bildirim alışverişimiz; bizi doğru yolda tutan önemli araçlar.

Kurum kültürünüzde performans yönetim sisteminizi destekleyen ne gibi unsurlar var?

Inclusion and Diversity (kapsayıcılık ve çeşitlilik) ilkesini aslında M&S'in yukarıda bahsettiğim dört global davranış modeline beşinci olarak ekleyebileceğimizi düşünüyorum. Tüm M&S çalışanları bu konuda zorunlu online eğitimleri tamamladı. Keza yöneticilerimiz de yönetim tarzlarını besleyecek zorunlu ilave eğitimleri aldılar. M&S'in tüm çalışanlarını bireysel olarak da besleyen bu uygulamaları, Henry Ford'un da "Bir araya gelmek bir başlangıçtır. Bir arada kalmak ilerlemedir. Birlikte çalışmak başarıdır." şeklinde ifade ettiği birlik duygusunu yaşatmak konusunda bize yol gösteriyor. Bunun dışında, çalışan memnuniyeti anketlerimiz performans yönetim sistemimize ilişkin sorular barındırıyor. Bu global süreçlerin dışında, yöneticilerimiz için geri bildirim kültürünü destekleyen 360 derece performans değerlendirmelerini ayrıca gerçekleştiriyoruz.



Güntulu Peker

Sahibinden.com İş Destekten
Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

"Performans Yönetiminin Önemi Etki Alanından Geliyor"

Yeni nesil performans yönetimi sistemleri hakkında neler düşünüyorsunuz?

Ekoloji ve iş yapış şekilleri değişip geliştikçe insan yönetimi uygulamaları da buna paralel olarak gelişim gösteriyor. Konu insan yönetimi olduğunda nesiller arası farklılıklar da dikkate alınması gerektiği için, değişimin de ötesinde bir dönüşümden bahsediyoruz. Performans yönetimi de; işe alımdan eğitim ve gelişime, ücret yönetiminden terfi süreçlerine kadar insan yöntemi uygulamalarının hepsini besliyor. Aynı zamanda hepsinden besleniyor da. Bu nedenle günümüz çalışan ve yönetici ihtiyaçlarına göre güncellenmeleri de çok önemli.

Yeni nesil performans yönetimi sistemlerinin getirdiği yedi temel özellik bizim için öncelikli: Esneklik, şeffaflık, daimi iletişim, büyük resmi görmeyi kolaylaştırma, aşağıdan yukarıya önceliklendirme ve takım sonuçlarını ön plana çıkartma.

Bulduğunuz sektör bağlamında performans yönetiminin önemini nasıl değerlendirirsiniz?

Dinamik ve hızlı bir sektördeyiz. Etkin sonuçlar almak kadar proaktif ve yaratıcı olmayı da çok önemsiyoruz. Bu sektörde performans yönetiminin önemi etki alanından geliyor. Çalışanların kişisel yeteneklerini tanımları,

başarılarını ve katkılarını belirlemeleri, verimli sonuçlara yönlendirilmeleri sağlanırken, yaratıcılıkları ve çalışma hızları da artırılmalı.

Uyguladığınız performans yönetimi metodlarıyla çalışan bağlılığı ve motivasyonunu nasıl artırıyorsunuz?

Şu anda kullandığımız performans yönetimi uygulamalarımızın önemli bir özelliği, nihai performans notunu belirlerken sürece farklı açılardan bakıp çeşitli boyutlardan beslenmesi. Bu uygulama sayesinde çalışan hedefleri ile şirket hedefleri arasında bağ kuruluyor. Çalışana katkıda bulunma düşüncesi motivasyonu artırıyor. Ayrıca, performansın doğru göstergelere dayandırılması sayesinde yönetim kararlarına duyulan güven de artıyor. Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlıyor.

Hedefleri sonuçlara dönüştürme yolculuğunuzdaki kilit prensiplerinizi paylaşabilir misiniz?

Bir şirketin bütünsel anlamdaki hedeflerinin net ve somut şekilde ölçülebilir olması bu tarz sistemler açısından epey kritiktir. Bizim şirketimizde de sayısız olarak tanımlanmış hedefler açısından bu durum geçerli. Bu alanda işimizi kolaylaştıran ve değer katan bir diğer önemli uygulamamız aylık ve çeyreklik bazda yapılan takip ve değerlendirmeler. Ölçüm ve ara dönem değerlendirme sistemleri ve süreçleri, şirketimizde sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunuyor.

Takım çalışması verimliliğini arttırmak için nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?

En üstte şirket takımı, onun altında departman / bölüm / birim takımları ve yataylarda da unvansal bazda oluşan takımlarımız var. Farklı departmanlardan çalışanların bulunduğu ve bizim "küre" adını verdiğimiz ürün bazlı takımlar da bu yapının bir parçası. Verimliliği arttırmak için ortak hedefler belirlemek ve birlikte çalışmalar yapmak önemli ancak bu noktada kritik role sahip olan kişiler Takım Lideri pozisyonundaki çalışanlarımız. İlk kademe yönetici olan takım liderlerimizin seçimi ve gelişimleri çok titiz davrandığımız iki alan.

Uzaktan çalışma döneminde adil performans değerlendirmeleri yapmak adına nasıl uygulamalarınız mevcut?

Yöneticilerimizin uzaktan ekip yönetimi konusunda eğitimler alması, çalışanlarımızın morallerinin yüksek kalmasını sağlamak adına ev destek ödemelerimizin yapılması ve "Sen Nerede Ofis Orada" mottosu ile hediyelerimizin iletilmesi, çalışanlarımızın fiziksel olarak da işlerine odaklanabilmeleri adına ergonomi ve teknoloji desteklerinin verilmesi gibi büyük fayda sağladığına inandığımız aksiyonlar aldık.

Performans ve takibi anlamında işlerimizin yolunda gittiğinin bir göstergesi, pandemi sonrası çalışma hayatına ilişkin olarak gerçekleştirdiğimiz beklenti anketi sonuçlarımız. Bu ankette çalışanlarımızın ve yöneticilerimizin çoğunluğu uzaktan çalışmanın devam etmesini istedi. Biz de bu sese kulak verdik. Artık sahibinden.com'da departmandan bağımsız olarak tüm çalışanlar uzaktan çalışma veya hibrit çalışma seçeneklerini değerlendirip tercihlerini kendileri yapabiliyor.



Emre Gavas

Eti, Compensation
& Benefits, HR Analytics
and Organizational
Design Group Manager

"HR-Tech Alanındaki Yeni Dijital Çözümler Odak Noktamız"

Güncel performans yönetimi yaklaşımınızı nasıl özetleyebilirsiniz?

Performans yönetimimiz hedef belirleme, ara dönem değerlendirme ve yıl sonu değerlendirmesi adımlarından oluşuyor. Bununla birlikte yılın tamamında uyguladığımız, tüm çalışanlarımızın birbirlerinden geri bildirim isteyebildikleri yaklaşımımız da performans yönetimimizi destekliyor.

Hedef belirleme adımı stratejik planımız, yılın bütçeleri ve şirket hedef kartımızın oluşması ile birlikte başlıyor. Hedeflerimiz yukarıdan aşağı doğru indirgenirken, bölümlerin birlikte üstlenecekleri ortak hedefler, bireysel hedefler ve yetkinlik hedefleri belirleniyor. Eti'de tüm çalışma arkadaşlarımızın bireysel hedef kartları bulunur ve bu süreç şirketimizde yoğun bir iletişim ve koordinasyon ile tamamlanır.

Ara dönem değerlendirme adımını ise belirli bir dönemde yapısal olarak gerçekleştiriyoruz. Bu dönem, şirketimizdeki dijital altyapılar aracılığıyla tüm çalışma arkadaşlarımızın hedeflerindeki gidişatı takip edebilmelerine olanak sağlıyor.

Bu dönemde tüm hedeflerimiz için hızlı bir değerlendirme yapılıyor ve gerekli durumlarda hedef revizyonları gerçekleştiriliyor.

Yıl sonu değerlendirme adımına gelindiğinde, bütçe ve şirket hedef kartı gerçekleşme oranları ışığında tüm hedefler değerlendiriliyor. Yetkinlik hedeflerinin de değerlendirilmesi sonrasında hedef kartları kapatılıyor. Kalibrasyon aşamasının da tamamlanması ile birlikte final performans puanları oluşuyor.

Performans yönetim sisteminizin temel tasarım prensipleri nelerdir?

Eti'de performans yönetim modelimiz de dahil uygulamaya aldığımız tüm politika, model ve süreçleri beş temel tasarım prensibi üzerinde kurguluyoruz:

Strateji. Performans yönetimimiz doğası itibarıyla süreçleri stratejik planlarımız ve bütçelerimiz ile başlatıp tamamlamak kritik araçlarımızdan bir tanesi.

Global Eti performans modelimiz. Türkiye'de yer alan Eti Gıda ve Eti Makine şirketlerimiz, Eti Romanya ve Eti Polonya organizasyonlarıyla aynı dönemde ve aynı şekilde olmak üzere ortak olarak uygulanır.

Dijital çözümler ile uygulama. Performans modelimizin içinde barındırdığı tüm süreçler dijital platformlar üzerine akar. Performans yönetimi ve sürekli geri bildirim modülleri bu süreçteki ana dijital altyapımızı oluşturuyor.

Sürekli iyileştirilen yaklaşımlar. Performans yönetimi yaklaşımımızı her dönemden sonra mutlaka iyileştirmeler ile devreye alıyoruz. 2020 yılında yetkinlik hedeflerini dahil ettiğimiz yaklaşımımızı uyguladıktan sonra, 2021 yılında uyguladığımız dijital altyapı iyileştirmeleri sonrası sistemi daha kullanıcı dostu ve etkin bir noktaya taşıdık.

Açık iletişim. Tüm çalışanlarımız iş modelimizi tüm detayları ile anlatan içeriklere diledikleri an ulaşabilir.

Yakın gelecekte HR-Tech dünyasından Eti Grup'a aktarmayı düşündüğünüz yeni öğeler var mı?

Dijital çözümlerin Eti'deki temel tasarım prensiplerimizden biri olması sebebiyle yeni dijital çözümler sürekli olarak odak noktalarımızda kalacak.

Performans yönetimi modelimiz özelinde bir sonraki dijital altyapı çözümü olarak, hedeflerimizi Eti'deki farklı kontrol panellerinde yer alan sonuçlar ile entegre etme arzusundaız. Böylece tüm çalışanlarımız performans yönetimi modülü üzerinden performans sonuçlarını istediği zaman görüntüleyebilecek. Ayrıca yıl içi gidişatı ve yıl sonu kapanış tahminlerini izleyip iş önceliklerini daha rahat bir şekilde belirleyebilecek.

Pandemi sonrası çalışma koşullarınız ve performans yönetim metodlarınız hakkında nasıl planlarınız var?

Eti olarak pandemi sonrası yeni dönemin hazırlıklarına başladık. Şu sıralar, gündemimizde yer alan ana çalışma modelinin şirketimizdeki tüm süreçler üzerindeki etkilerini analiz ediyoruz.

Bu bağlamda performans yönetim yaklaşımımızda da revizyonlar planlıyoruz. Şu an için öngördüğümüz en önemli değişiklik, yılın ortasında bir kez gerçekleştirdiğimiz ara dönem değerlendirmesinin haricinde iki gözden geçirme dönemini de yaklaşımımıza entegre etmek olacak.



Alper Tokalp

Hayat Kimya Global İnsan
Kaynakları Direktörü

"Performans Yönetiminde İdeal ile Pratiği Birleştirmek Çok Önemli"

Dünya bizim pazarımız mottosuyla hareket eden, 13 ülkede global hizmet veren öncü bir şirket olarak performans yönetimi yaklaşımınızı paylaşabilir misiniz?

Nesiller boyu fayda sağlamak vizyonumuza emin adımlarla ilerlerken, "Girişimcilik, Azim ve Cesaret, Aidiyet, Açık Fikirlilik, İnsana ve Doğaya Saygı, Adalet ve Dürüstlük" değerlerimizi yansıtan, tüm Hayatlılar için başarıyı tetikleyici, odaklı çalışmayı ve karşılıklı iletişimi mümkün kılan, adil bir değerlendirme mekanizmasına sahip, gündelik hayatımıza en uygun şekilde uyum sağlayan, sürdürülebilir bir performans yönetimi anlayışını hedefliyor ve çabalarımızı bu ortamı teşvik etmeye yönlendiriyoruz.

9.000'i aşkın çalışanınız mevcut. Bu büyük ekibin amaç birliği içerisinde etkili ve uyumlu bir takım olarak hareket etmesini sağlayan kritik başarı unsurlarını paylaşabilir misiniz?

Dünyanın birçok farklı coğrafyasından, farklı jenerasyonlardan çalışanlarımız bizim zenginliğimiz. Bu çeşitlilik, kurum kültürümüze yansıyor ve bizi renklendiriyor. Farklılıklarımızdan güç alıyoruz, vizyonumuz bize ilham veriyor. Hayat büyürken,

markaları ile dünya üzerine yayılır ve iz bırakırken bunu ancak birlikte yapabileceğimize inanıyoruz.

Çalışan bağlılığını artırma yönündeki projelerinizden biri olan Bağlılık Elçileri 'nin kuruma ve performansa katkılarını, benzer bir yolculuğa çıkmak isteyen şirketlere tavsiyelerinizi paylaşabilir misiniz?

Her gün zamanımızın önemli bir kısmını geçirdiğimiz işimiz, çalışma kültürümüz ve çalışan bağlılığı üzerinde çok önemli bir rol oynuyor. Hepimiz birbirimizi ve bulunduğumuz ortamı tavır ve tutumumuzla, aldığımız kararlar ve aksiyonlarla şekillendiriyoruz. Mutlu ve memnun olarak çalışmamız hepimizin ortak sorumluluğu da aslında. O nedenle kurum içinde bağlılık elçileri yaratmak çok değerli.

**"ÇEŞİTLİLİK, KURUM KÜLTÜRÜMÜZE
YANSIYOR VE BİZİ RENKLENDİRİYOR.
FARKLILIKLARIMIZDAN GÜÇ
ALIYORUZ, VİZYONUMUZ BİZE
İLHAM VERİYOR."**

Hayat Kimya globalleşme yolculuğunun merkezine insanı alarak ilerliyor. OKR da odağına insanı alan bir yaklaşım. Bu bakışla Hayat Holding olarak OKR'a olan yaklaşımınızı ve OKR'ların şirket kültürüne adapte edilebilmesi için dikkat edilmesi gereken hususları paylaşabilir misiniz?

Özellikle pandemi ile daha da karmaşık hale gelen dünya düzeninde, hızlı bir değişim içinde, farklı coğrafya, farklı kültürler, farklı jenerasyonlar ile çalışırken değişimi yakalayabilmek oldukça kritik. Biz farklı coğrafyalara yayılan ve genişleyen bir organizasyonuz. Bu büyümeyi insan odağı ile yapmayı hedefliyoruz bu nedenle yeni nesil performans sistemi olarak adlandırılan OKR metodolojisi bizim bu hedefimiz ve hikayemiz ile örtüşüyor. Bu değişim yolculuğuna çıkarken iş ve performans takibini sürekli kılmak, iletişimi sürekli hale getirmek ve değişime adapte olmak oldukça önemli. Aslında bu yolculuğa çıkacaklar için en önemli konu, şirket kültürüne ve çalışan beklentilerine en uygun olan versiyonu bulmak. İdeal ile pratiği birleştirmek, birbiri ile konuşturmak çok önemli.

Yeni dönemde insan kaynakları ekibi olarak hayata geçirmeyi planladığınız dijitalleşme projelerinizi ve HRTech dünyasına bakışınızı paylaşabilir misiniz?

İK süreçlerinin daha verimli, daha etkili ve birbiri ile bağlantılı olabilmesi için İK'nın her alanında dijitalleşme büyük önem taşımaktadır. Önceliğimizi İK Ana Veri Kurulumu olarak belirledik. Tüm ülkelerimizde aynı sistem kurgusunu yaparak hem standartlaştırmayı hem de sadeleşmeyi sağladıktan sonra İK süreçlerinin verimliliğini arttırmak için süreç haritalarını çıkardık ve tek bir teknolojik platform kurduk. 2022- 2023 yılları için belirlediğimiz önceliklerimiz Yetenek Yönetimi, Performans ve Ücretlendirme süreçlerinin yeniden tasarımı ile sisteme alınması olacak. Bununla birlikte İşe Alım için yeni nesil teknolojilere yatırım yapmaya devam edeceğiz.



Sürdürülebilir Değişim için İnsan Odaklı Yaklaşım

Serdal Mermer

NTT DATA Business Solutions Türkiye & MENA Profesyonel Hizmetler Genel Müdürü

İçerisinde bulunduğumuz bilgi ve dönüşüm çağında durmaksızın devam eden değişim ihtiyacının merkezinde her zaman insan bulunuyor. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında gerçekleşen devrimler, her ölçekten kurumun temel kaygısı olan insan gücünün verimliliğine yönelik ihtiyaçlara odaklanmış durumda. Organizasyonların değişime hızlı adaptasyonu, zamanın kurum önceliklerine uygun koordinasyonu ve insan emeğinin doğru yönlendirilebilmesi gibi önemli konularda “çevik yaklaşım” nosyonu şirketlere rehberlik ediyor.

OKR ve Çevik Çalışma Anlayışı ile Değişim Adaptasyonu Hızlanıyor

Organizasyonların daha çevik hale geldiği, yeni kuşakların çalıştıkları kurumdan beklentilerinin değiştiği, teknolojiye yıkıcı dönüşümlerin yaşandığı günümüz dünyasında değişim ve sürekli gelişim kaçınılmaz. İş ve insan kaynağının dönüşüm yolculuğunda benimsenen çevik çalışma anlayışının, en önemli yansımalarından biri de yeni nesil bir performans ölçümleme felsefesini içinde barındıran “OKR felsefesi” olarak karşımıza çıkıyor. Başarısı kanıtlanmış güçlü bir performans yönetim sistemi olan OKR, kurumların dünya genelindeki trendlere uyumlanma sürecini kolaylaştırıyor, önemli olan iş hedeflerine odaklanmayı, çalışanların yüksek motivasyon ve katılımı ile tüm organizasyonun aynı yöne bakmasını sağlıyor. Kurumların gerek küresel gerekse yerel pazarlarda rekabette fark yaratabilmeleri geleneksel ölçüm ve yönetim mekanizmaları ile artık mümkün görünmüyor. Kurum genelinde şeffaf bir hedef yönetimi, şirketin ve ekiplerin doğru hedefe en etkin şekilde ilerlemesine destek oluyor.

Geri Bildirim ve İşbirliği Kültürü, Kurumsal Performansı Artırıyor

OKR metodolojisinin bugün dünya çapında sayısız organizasyon tarafından hızlı bir şekilde benimsenmesi ardındaki en önemli sebeplerden biri çalışan ve işveren arasında “anlam” ve “amaç” birliği yaratmasından kaynaklanıyor. Tamamen esnek ve şeffaf bir sistem ile çalışan ve işveren arasındaki görünmez mesafeyi kaldırarak kurumsal stratejilere bir bütün olarak bakma şansı sağlıyor.

OKR esasen kültürel bir dönüşüm aracı. Çalışanların performansını ölçme yönteminin değiştirilmesi ile birlikte aslında kurum kültüründeki sohbetin konusunu, kişiler arası etkileşim biçimini, iş yapış yöntemlerini ve takım çalışmasına bakış açısını da iyileştirmiş oluyoruz. İş hayatına yakın zamanda dahil olacak Z jenerasyonu ve iş hayatında nüfusu gittikçe artan Y jenerasyonu ile ortak paydada buluşabilmek, değişen koşullara hızlı ve bir bütün olarak adapte olabilmemiz için OKR metodolojisinin büyük önem taşıdığına inanıyoruz. İnovasyon ve insan kavramlarının birlikte kusursuz var olması için “anlam” birliği sağlanmalı. Farklı pek çok hedefe aynı anda koşarken ihtiyacımız olan anlam ve amaç güdüsü eşliğinde, geri bildirimle dayalı organizasyonel gelişim kültürünü esas alarak ilerlemenin kurumlara çok ciddi bir esneklik ve çeviklik sağladığını ve bu yöntem ile değerli iş çıktıları üretildiğini görüyoruz.

OKR Pusulası ile Güçlü Organizasyonlar

Dijital dönüşüm, hızlı değişen teknolojiler, global arenadaki yeni iş yapış şekilleri ve lokal pazar dinamiklerini göz önünde bulundurarak, NTT DATA Business Solutions olarak, 30 yılı aşkın bir süredir sadece inovatif yazılım çözümleri alanında yatırım yapmıyor, aynı zamanda çalışanlarımız ve müşterilerimizi bu dönüşümün kaynağı haline getiriyoruz. Sektörel gereklilikler ve iş önceliklerini doğru yorumlayarak, teknolojinin en yeni ve etkin uygulamalarını şirketler için optimize ediyoruz.

İş Ortağımız Twiser, Unicorn Olma Yolunda İlerleyen İddialı Bir Girişim

Organizasyonların etkinliğinin artması ve en verimli şekilde çalışması için teknolojinin geleceğe dönük adımlarından tümüyle yararlanmak gerekiyor. Çalışanların kendi potansiyellerini tamıyla keşfetmelerini sağlamak ve net bir hedefe etkin şekilde yürümek, doğru performans yönetimini başarılı bir şekilde şirket kültürünün bir parçası haline getirmekle başlıyor. Twiser ile olan stratejik iş ortaklığımız bu bakış açısıyla hayata geçti. NTT DATA Business Solutions olarak, Unicorn olma yolunda ilerleyen Twiser’ın Türkiye ve dünya çapında önemli başarılarla imza atacağına inanıyoruz. Microsoft Azure platformu üzerinde çalışan yapay zekâ destekli bir performans yönetimi sistemi olan Wokr ile geri bildirim kültürünü temel alıp, insanı organizasyonun merkezinde konumlayıp kurumların gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlıyor. Bu alanda Wokr’ı pilot çalışmalarına başladığımız, Amerika ve Avrupa pazarı başta olmak üzere global ölçekte de pozisyonlayarak önemli yatırımlar yapıyoruz. Dünya genelinde yeni teknolojik yaklaşımlara en hızlı adapte olan şirketlerin pek çoğunun kullanmakta olduğu OKR metoduyla, içgörü odaklı çevik yaklaşımlar geliştiriyor, deneyimi yeniden tasarlayarak kurumların stratejik hedeflerine ulaştırıyoruz.

<t.wiser>

Çevik dönüşümü
insan odaklı
performans sistemi ile
başlatın!





Yapay zeka destekli
yeni nesil OKR sistemi Wokr ile
hedeflerinizi sonuçlara
dönüştürün!

