



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 09

Performans Yönetimi

Yılda bir doldurulan form performans yönetimi değildir. Hedef belirlemekten geri bildirime, işleyen bir sistem kurmak üzerine.

İçindekiler

Çoğu performans sistemi yılda bir kez, kimsenin inanmadığı bir formla işler. Bu kitap, ölçülebilir hedef koymayı, hedefin yıl içinde nasıl canlı tutulacağını ve değerlendirme görüşmesinin nasıl yapılacağını anlatıyor.

-
- 1 Neden çoğu sistem işlemiyor
 - 2 Hedef belirlemek
 - 3 Yıl içinde takip
 - 4 Değerlendirme görüşmesi
 - 5 Ölçüm ve adalet
 - 6 Sistemi kurmak
-
- + Sistem kurulum ve denetim listesi
-

Performans Yönetimi · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabilir. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

Neden çoğu sistem işlemiyor

Sorun formda değil, sistemin yılda bir gün çalışıp 364 gün unutulmasında.

Tipik bir performans sistemi şöyle işler: yıl başında hedefler yazılır, yıl boyunca kimse bakmaz, yıl sonunda form doldurulur ve puanlar genellikle son iki ayın izlenimine göre verilir. Herkes bunun böyle olduğunu bilir; buna rağmen sistem sürdürülür.

Dört yaygın kusur

1. Hedefler ölçülemez. “İletişimi geliştirmek” bir hedef değil, bir temennidir; yıl sonunda ulaşıp ulaşılmadığı tartışılır.
2. Hedefler kişinin kontrolü dışında. Pazar daralmasından etkilenen bir ciro hedefi, kişinin performansını değil şansını ölçer.
3. Yıl içinde geri bildirim yok. Aralık ayında söylenen bir eleştiri, düzeltilmesi için on bir ay geç kalmıştır.
4. Sonuç bir şeye bağlanmıyor. Değerlendirmenin ücrete, gelişime ya da göreve hiçbir etkisi yoksa, kimse ciddiye almaz.

AMAÇ NE

Performans yönetiminin amacı geçmiş puanlamak değil, gelecekteki performansı yükseltmektir. Bu tek cümle, sistemin tasarımındaki kararların çoğunu belirler: geçmiş puanlayacaksanız yılda bir form yeter; performansı yükselteceksiniz sürekli konuşmak gerekir.

İki ayrı işi karıştırmayın

DEĞERLENDİRME

- Geçmişe bakar
- Ücret ve terfiyle ilişkilidir
- Yılda bir-iki kez yapılır
- Kayda geçer

GELİŞİM

- Geleceğe bakar
- Ücretle ilişkilendirilmez
- Sürekli yapılır
- Açık konuşmayı gerektirir

Bu ikisini aynı görüşmede yapmak, gelişim konuşmasını öldürür: ücretinin konuşulacağını bilen kimse zayıf yanını açıkça söylemez. Ayrı görüşmeler yapın.

Hedef belirlemek

İyi bir hedef, yıl sonunda tartışma çıkarmayan hedeftir.

Bir hedefin işe yaraması için beş özelliği olması gerekir: belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamana bağlı. Bunlardan en çok atlanan ikisi ölçülebilirlik ve zamandır.

KÖTÜ HEDEF	NEDEN KÖTÜ	İYİ HÂLİ
Müşteri memnuniyetini artırmak	Ne kadar? Nasıl ölçülecek?	Müşteri memnuniyet puanını 6,8'den 7,5'e çıkarmak (yıl sonu)
Daha hızlı teslim etmek	Neye göre hızlı?	Ortalama teslim süresini 12 günden 8 güne indirmek (Haziran sonu)
Ekibi geliştirmek	Hangi ekip, ne yönde?	Ekipteki üç kişinin Excel ileri seviye eğitimini tamamlaması (Q3)
Ciroyu artırmak	Kişinin kontrolünde mi?	Mevcut müşterilerde çapraz satış oranını %12'den %18'e çıkarmak

Kaç hedef

Kişi başına üçten fazla hedef koymayın. Beş hedefi olan kişi, gerçekte hiçbirine odaklanmaz; on hedefi olan kişinin hedefi yoktur. Az sayıda hedef, önceliklendirme yapmanızı zorlar — ki zaten yapılması gereken budur.

SONUÇ MU, DAVRANIŞ MI

Yalnızca sonuç hedefi koymak (ciro, adet) kısa vadeci davranış üretir. Yalnızca davranış hedefi koymak (ziyaret sayısı) meşguliyeti başarı sanır. İkisini birlikte kullanın: bir sonuç hedefi, bir de o sonucu üreten davranış hedefi.

Hedefi kim koyar

Yukarıdan verilen hedef uygulanır; birlikte konulan hedef sahiplenilir. Pratikte en iyi yöntem şudur: yönetici çerçeveyi ve büyüklüğü belirler, kişi hedefin nasıl ulaşılacağını ve ara adımları yazar. Böylece hem şirket yönü korunur hem sahiplenme oluşur.

Şirket hedefiyle bağ

Her kişisel hedef, bir üst hedefe bağlanabilmelidir. Bağlanamıyorsa ya hedef gereksizdir ya da şirket hedefi eksik tanımlanmıştır. Bu zinciri kurmak, çalışanın “benim işim neye yarıyor” sorusunu da cevaplar — motivasyonun en güçlü kaynaklarından biri budur.

Yıl içinde takip

Hedef, konulduğu gün değil, üzerinde konuşulduğu günlerde işe yarar.

Hedefler yıl başında yazılıp kilitlenirse, altı ay sonra gerçeklikle ilgisi kalmaz. Pazar değişir, öncelik değişir, kişi başka bir projeye geçer. Sistem bunu kabul etmiyorsa, herkes hedefleri boş bir tören olarak görür.

Üç aylık gözden geçirme

Her çeyrekte kısa bir görüşme: hedefler hâlâ doğru mu, nerede duruyoruz, ne engel var. Bu görüşme yarım saat sürer ve yıl sonundaki sürprizlerin tamamını ortadan kaldırır.

- Hedefler hâlâ anlamlı mı? Değilse değiştirin ve değişikliği kayda geçirin.
- Hangi hedefte geri kalındı ve neden?
- Bu geri kalış kişiden mi, koşuldan mı kaynaklanıyor?
- Kaldırılması gereken bir engel var mı? Varsa bu sizin işiniz.

SÜRPRİZ OLMAMALI

Yıl sonu değerlendirmesinde kişi ilk kez bir eleştiri duyuyorsa, sistem başarısız olmuş demektir. Değerlendirme, yıl boyunca söylenenlerin özeti olmalıdır — yeni bilgi değil.

Sürekli geri bildirim

Çeyreklik görüşmeler iskelettir; asıl doku günlük geri bildirimdir. İyi bir yönetici, bir davranışı gördüğü gün konuşur. Aradan geçen her hafta, geri bildirimin etkisini azaltır ve altı ay sonra hatırlanmayan bir olay üzerine tartışma çıkarır.

Kayıt tutun

Yıl boyunca kısa notlar tutmak — iyi ve kötü olayların tarihleri ve içeriği — değerlendirmeyi tamamen değiştirir. Not tutmayan yönetici son iki ayı hatırlar ve yılın tamamını ona göre puanlar. Bu, çalışanların sistemi haksız bulmasının en yaygın sebebidir.

Değerlendirme görüşmesi

İyi hazırlanmış bir görüşme kırk dakika sürer ve iki tarafı da rahatlatır. Hazırlıksız bir saat sürer ve ikisini de yorar.

Hazırlık

1. Yıl boyunca tuttuğunuz notları okuyun; hedeflerin gerçekleşme durumunu çıkarın.
2. Kişiden de kendi değerlendirmesini yapmasını isteyin ve görüşmeden önce okuyun. Kendi değerlendirmesi sizinkinden çok farklıysa, bu farkın kendisi görüşmenin konusudur.
3. Söyleyeceğiniz en zor şeyi önceden yazın. Yazmazsanız, görüşmede ya söylemezsiniz ya da yanlış söylersiniz.

Görüşmenin akışı

- Kişi önce kendi değerlendirmesini anlatsın. Sizin baştan konuşmanız, onun sizin çerçevenize göre konuşmasına yol açar.
- Hedef hedef gidin; genel yargılardan kaçının.
- Her eleştiriye somut bir olayla destekleyin. Destekleyemiyorsanız söylemeyin — o eleştiri sizin izleniminizdir, gözleminiz değil.
- Güçlü yanları da aynı somutlukla söyleyin. “İyisin” bir şey öğretmez.
- Görüşmeyi gelecekle bitirin: önümüzdeki dönem neye odaklanacak?

SANDVIÇ YÖNTEMİ İŞE YARAMAZ

Eleştiriye iki övgü arasına koymak, karşı tarafın övgüyü de eleştiriye de ciddiye almamasına yol açar. Bir süre sonra herkes “şimdi kötü kısım gelecek” diye bekler. Övgüyü ve eleştiriye ayrı ayrı, doğrudan söyleyin.

İtiraz geldiğinde

Kişi değerlendirmeye katılmıyorsa tartışmayı kazanmaya çalışmayın. “Sen nasıl gördün?” diye sorun ve dinleyin. İki ihtimal vardır: ya bilmediğiniz bir bilgi vardır ve değerlendirmeniz değişir, ya da ikna olmaz ama dinlendiğini bilir. İkincisi bile, dinlenmemekten çok daha iyi bir sonuçtur.

Düşük performans

Performansı düşük biriyle konuşurken önce sebebi ayırt edin: yapamıyor mu, yapmak istemiyor mu, yoksa engellenmiş mi? Üçünün çözümü tamamen farklıdır — eğitim, motivasyon konuşması ya da engelin kaldırılması.

Yanlış teşhis, doğru müdahaleyi de boşa çıkarır.

Ölçüm ve adalet

Sistemin kabul görmesi, doğruluğundan çok adil algılanmasına bağlıdır.

Çalışanlar bir performans sistemini iki şeye göre yargılar: ölçümün gerçeği yansıtıp yansıtmadığı ve herkese aynı ölçünün uygulanıp uygulanmadığı. İkisinden biri bozursa sistem sessizce reddedilir — form yine doldurulur ama kimse inanmaz.

Değerlendirme hataları

HATA	NE OLUYOR	NASIL ÖNLENİR
Yakınlık etkisi	Son iki ay tüm yılı belirliyor	Yıl boyunca not tutmak
Hâle etkisi	Bir güçlü yan tüm alanları parlatıyor	Her hedefi ayrı puanlamak
Merkeze toplama	Herkese ortalama vermek	Dağılımı gözden geçirmek
Benzerlik yanlılığı	Kendine benzeyene yüksek puan	Somut kanıt istemek
Kontrast	Kişiyi hedefe göre değil, diğer kişiye göre ölçmek	Hedefe dönmek, kişiye değil

KALİBRASYON

Aynı seviyedeki yöneticiler değerlendirmelerini bir araya gelip karşılaştırırsa, sistem ölçülebilir biçimde adilleşir. Bir yöneticinin “yüksek performans” dediğiyle diğerininki aynı şey olmalıdır. Bu toplantı iki saat sürer ve sistemin en değerli parçasıdır.

Şeffaflık

Ölçünün ne olduğu önceden bilinmelidir. Yıl sonunda öğrenilen bir kriter, ne kadar makul olursa olsun haksız hissettirir. Ölçüyü baştan yazın, değişirse duyurun.

Ücretle ilişki

Performans ücreti etkiliyorsa, nasıl etkilediği açık olmalıdır. Belirsiz bir bağ, hem motive etmez hem güvensizlik üretir. Etkilemiyorsa da bunu söyleyin; “etkiler” izlenimi verip etkilememek, en zararlı seçenektir.

Sistemi kurmak

Küçük ve işleyen bir sistem, kapsamlı ve terk edilmiş bir sistemden iyidir.

Asgari işleyen sistem

Bir performans sistemi için gereken asgari şey şudur: kişi başına üç ölçülebilir hedef, çeyreklik yarım saatlik görüşme, yıl boyunca tutulan kısa notlar ve yılda bir değerlendirme görüşmesi. Bu kadarı, çoğu kurumsal yazılımın verdiğiinden fazla sonuç üretir.

Kurulum sırası

1. Şirket hedeflerini yazın. Bunlar yoksa kişisel hedefler havada kalır.
2. Bölüm hedeflerini şirket hedeflerine bağlayın.
3. Kişisel hedefleri bölüm hedeflerine bağlayın — kişi başına en fazla üç.
4. Çeyreklik görüşme tarihlerini yılın başında takvime koyun.
5. Yöneticilere not tutma alışkanlığı kazandırın; bu en zor adımdır.
6. İlk yıl sonunda kalibrasyon toplantısı yapın.
7. İkinci yıl sistemi gözden geçirin; ilk tasarım hiçbir zaman doğru olmaz.

İLK YIL BEKLENTİSİ

İlk yıl sistem tam işlemez; hedeflerin bir kısmı kötü yazılmış olur, görüşmelerin bir kısmı atlanır. Bu normaldir. Sistemi terk etmeyin, düzeltin. Terk edilen her sistem, bir sonraki denemeyi zorlaştırır — çünkü ekip “bu da geçer” diye öğrenir.

Yazılım meselesi

Performans yazılımı, işleyen bir sistemi kolaylaştırır; işlemeyen bir sistemi kurtarmaz. Önce süreci kâğıt üzerinde bir yıl işletin, sonra yazılıma taşıyın. Ters sırayla yapıldığında elde edilen şey, kimsenin kullanmadığı pahalı bir arayüzdür.

Son söz

Performans yönetimi, insanları puanlamak için değil, ne beklendiğini net hâle getirmek için vardır. Çalışanların büyük çoğunluğu iyi iş yapmak ister; çoğu zaman eksik olan şey isteklilik değil, netliktir. İyi bir sistemin en büyük katkısı da budur: herkes ne beklendiğini ve nerede durduğunu bilir.

Sistem kurulum ve denetim listesi

Mevcut sisteminizi bu listeyle denetleyin, ya da yeni bir sistem kurarken sırayla uygulayın.

- ☐ Şirket hedefleri yazılı olarak var.
- ☐ Her bölüm hedefi bir şirket hedefine bağlanabiliyor.
- ☐ Her kişinin en fazla üç hedefi var.
- ☐ Her hedef ölçülebilir — yıl sonunda tartışma çıkmayacak.
- ☐ Her hedef kişinin kontrolü altındaki bir şeyi ölçüyor.
- ☐ Hem sonuç hem davranış hedefi var.
- ☐ Hedefler kişiyle birlikte yazıldı, tek taraflı verilmedi.
- ☐ Çeyreklik görüşme tarihleri takvimde belirli.
- ☐ Yıl boyunca olayları not ediyorum (tarih + ne oldu).
- ☐ Değerlendirme ve gelişim görüşmelerini ayrı yapıyorum.
- ☐ Değerlendirmede kişi önce kendi değerlendirmesini anlatıyor.
- ☐ Her eleştiriyi somut bir olayla destekleyebiliyorum.
- ☐ Ölçü kriterleri yıl başında duyuruldu.
- ☐ Performansın ücrete etkisi (varsa ya da yoksa) açıkça söylendi.
- ☐ Aynı seviyedeki yöneticilerle kalibrasyon toplantısı yapıyoruz.

☐ Düşük performansta “yapamıyor / istemiyor / engellenmiş” ayrımını yapıyorum.

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)