

## **PERFORMANS YÖNETİMİ – ÇALIŞIR HALDE TUTMAK: PERFORMANS YÖNETİMİ HAKKINDAKİ ÇEŞİTLİ YANLIŞ ANLAMALAR**

Yeni gelişen metodolojilerin çoğu, genellikle ne oldukları ve olmadıkları hakkında bir dizi yanlış anlamalarla birlikte ortaya çıkarlar. Belki de bu yüzden, ünlü yönetim kitapları yazarı Peter Drucker, yeni ve güvenilir bir yönetim tekniğinin geniş çapta benimsenir hale gelmesinin on yıllarca alabildiğini gözlemlemiştir. Son zamanların en popüler kavramlarından birisi olan Performans Yönetimi'nin, onunla ilgili deneyim eksikliği nedeniyle yanlış anlamalarla yüklü olduğu tahmin edilebilir. Ama artık bu durum değişiyor.

Gary Cokins'in DMReview, 3 Şubat 2005 tarihli sayısında yayınlanan makalesidir.

Performans Yönetimi'nin uygulanmasını geciktiren yanlış anlamalar listesinin en tepesinde üç temel tartışma yer alır:

- Nasıl adlandırılmalıdır?
- Nedir ve yaygınlığı ne olmalıdır?
- Ne yapar?

### **Performans Yönetimi'ni Tanımlarken Hangi Sözcükler Kullanılmalıdır?**

Pazarda Performans Yönetimi hakkında bir ölçüde anlam ve dil yüzünden bir karmaşa söz konusudur. Basında ve medyada giderek artan bir şekilde İş Performans Yönetimi (Business Performance Management – BPM), Şirket Performans Yönetimi (Corporate Performance Management – CPM) ve Kurumsal Performans Yönetimi (Enterprise Performance Management – EPM) kavramlarının ve bunların kısaltmalarının kullanıldığını görüyoruz. Fakat, bunlar tıpkı “teşekkür ederim”, “thank you”, “merci”, “gracias” gibi aynı anlama geliyor. Ben kişisel olarak kısaltılmış versiyonları değil, basit haliyle “Performans Yönetimi” kavramını kullanıyorum.

### **Performans Yönetimi'nin Tanımı Nedir?**

Burada sıkıntı, Performans Yönetimi'nin bazen yanlış bir şekilde insan kaynakları ve personel sisteminin bir parçası olarak algılanmasıdır. Terimi Google'da aratarsanız, ağırlıklı olarak Performans Yönetimi'nin personel fonksiyonu ile ilgili olduğu görülür. Oysa tanımlayacağımız üzere Performans Yönetimi, çok daha kapsamlı bir şeydir. Bireylerin değil, tüm organizasyonların nasıl çalıştığını tanımlar.

Performans Yönetimi'ni, organizasyonların genellikle takip ettikleri çok sayıda iş geliştirme metodolojisini bir araya getiren bir şemsiye kavram olarak düşünmelisiniz. Bunlara örnek, “Balanced Scorecard”, “Six Sigma”, “ERP”, “CRM” ve “Aktivite Bazlı Maliyetlendirme” yöntemleridir. Bu metodolojilerin problemi, tipik olarak birbirlerinden izole bir şekilde kullanılmalarıdır. Sanki proje yöneticileri paralel evrenlerde yaşarlar. Ama hepimiz biliyoruz ki bağlantılar ve karşılıklı bağımlılıklar söz konusudur. İşte bu nedenle iyi haber, Performans Yönetimi'nin herkesin öğrenmek zorunda olması gereken yeni bir yöntem olmamasıdır; pek çok yöneticinin zaten aşına olduğu ve mevcut olan bir metodolojiler entegrasyonu, bir anlamda montajıdır.

Bir başka yanlış anlama da Performans Yönetimi'nin son derece dar bir şekilde tanımlanması eğilimidir. Oysa o, iyi strateji, planlama, finans ve kontrolden çok daha fazla bir şeydir. Ben, Performans Yönetimi'ni, C düzeyi yöneticilerden, organizasyonun aşağısına doğru ve süreçlere kadar her şeyi kapsayan bir şey olarak görüyorum. Performans Yönetimi, en üstteki yöneticinin masasından, en alt seviyedeki masaüstüne kadar uzanan bir yoldur. Bence, Performans Yönetimi kapalı bir devre, yani bir organizasyonun stratejisinin uygulanmasını kolektif olarak yöneten süreçleri, ölçümleri, metodolojileri, sistemleri ve yazılım araçlarını içeren yönetim planlaması ve kontrol çevrimini tamamlayan entegre bir sistemdir. Müşteriyle yüz yüze yürütülen CRM sistemlerinden tedarik zinciri yönetim sistemlerine ve bunlar arasındaki operasyon proseslerine kadar bütün değer zincirini çaprazlamasına keser.

Kısaca, her geçen yıl yapılan hatalar giderek azalırken Performans Yönetimi'nin önemi giderek artıyor.

### **Performans Yönetimi Neyi Başarır?**

Belki de Performans Yönetimi'ni tanımlamak ve ne olduğunu bilmekten daha önemlisi şu soruyu yanıtlamaktır: Performans Yönetimi'ne yönelik ilgideki artışı ne yönlendiriyor? Temel sebep üst düzey yöneticilerden duyulan büyük hayal kırıklığıdır. CEO'lar, genel müdürler ve ekipleri, iyi bir stratejiyi formüle etmekte genellikle çok iyidirler; onların asıl sorunu bu stratejiyi başarılı bir şekilde yürütmek ve yaşama geçirmektir. Chicago orijinli bir insan kaynakları firması olan Challenger, Gray & Christmas, Inc.'ın yaptığı anketler<sup>1</sup>, üst düzey yöneticiler arasında işe girip çıkma oranının bir önceki on yılla karşılaştırıldığında düzenli olarak arttığını gösteriyor. Değişen şartlara göre düzenli olarak yeniden yönlendirme yapılmasının zorunlu olduğu kompleks ve çok sayıda üst düzey yöneticinin bulunduğu organizasyonlarda, yöneticilerin işlerinin bu kadar çok değiştirilmesinin temel nedeni stratejilerini yaşama geçirememeleridir.

Bu başarısızlığın nedenlerinden birisi, organizasyonlarının stratejisinin ne olduğu konusunda bir fikri olmayan müdürler ve yönetim ekiplerinden kaynaklanır. Pek çok çalışan, sorulduğunda, organizasyonlarının stratejisini net bir şekilde ifade edemez. Bunun etkisi muazzamdır: Eğer müdürler ve ekipleri, organizasyonlarının stratejilerini anlamazlarsa, üst düzey yöneticiler, çalışanlarının her hafta ya da ay stratejiye ne katkı yaptıklarını nasıl anlamalarını beklerler. Çalışanlar, bir stratejiyi ancak onu net bir şekilde anladıklarında ve yaşama geçirilmesinde katkısının ne olduğunu öğrendiklerinde etkili bir şekilde uygulayabilir. Performans Yönetimi, iş gücü ile stratejiyi – ve tabii ki çok daha fazlasını – eşgüdümlü hale getirerek bu problemi çözümler.

Performans Yönetimi'ne eşlik eden metodolojiler setinin temel bileşenlerinden birisi de stratejik plan ve ona eşlik eden performans ölçümleridir. Stratejilerin yaşama geçirilmesi konusunda hayal kırıklığı yaşayan üst düzey yöneticilerin yeni kurtarıcı olarak selamladıkları şeylerden birisi "Balanced Scorecard" yöntemidir. Fakat bu yöntem konusunda iki yanlış algılama söz konusudur:

1 – Skor kartları, mümkün olduğunca kısa bir sürede açıklanmalıdır. Önemli bilgilerin düzenli olarak incelenmesi kesinlikle önemlidir, Performans Yönetimi'nde başarılı olmak için, strateji

haritasının çıkarılması, skor kartlarının açıklanmasından öncelikli olmalıdır. Bir strateji haritası, ilk olarak her şeyin bir neden sonuç ilişkisi içinde birbiriyle nasıl ilişkide olduğunu açıklamalıdır. Ne var ki, strateji haritaları bir hipotez gibi fonksiyon görür. Hipotezin düzenli olarak test edilmesi ve sonuçlardaki değişikliklere nelerin yol açtığı konusunda fikir sahibi olmak çok daha önemlidir. Bunun anlamı, bir skor kartının sunabileceğinden çok daha ayrıntıya bakılması gerektiğidir.

2 – Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators – KPIs), kendi açılarından kritik öneme sahiptir. Kendi açılarından bakıldığında Anahtar Performans Göstergeleri sadece olayların iyi ya da kötü olup olmadıklarını söyler. Odak yaratma konusunda iyidirler, ama organizasyondaki değişikliklerin neden meydana geldiğini açıklayamazlar. Bunun için Anahtar Performans Göstergeleri'nin neden değiştiği ve bir dahaki sefere neler olacağı konusunda içgörü yaratmak için ilave analitik detaylar ile bir strateji haritası bağlamında yeniden değerlendirilmeleri gerekir.

Performans Yönetimi, büyük yatırım organizasyonları için yazılım sistemlerinde ve teknolojilerinde sahip olmaları gereken değerli bir çarpandır; yatırımlarının beklenen getirisinde nadiren yetersiz oldukları gözlenmektedir. Skor kartları, Performans Yönetimi Girişimi'nin nihai sonucu olarak değerlendirildiğinde yanlış algılamalar ortaya çıkar. Skor kartları yalnızca birer özetdir. Gerçek Performans Yönetimi, olan şeylerin neden olduğunu ve gelecekte neler olabileceği konusunda içgörü ve tahmin yapma imkanını sağlayarak, özeti çok ötesine geçer. Önümüzdeki aylarda, Performans Yönetimi konusundaki yanlış anlamaları ortadan kaldıracak yöntemleri ve teknikleri keşfetmeyi sürdüreceğiz.