

ŞİRKETLERDE HEDEF YAYGINLAŞTIRMA VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

Cenk Tülemek¹

1. GİRİŞ

Şirketlerin başarılı olabilmesi için çağdaş yönetim tekniklerinin şirket yönetimlerinde benimsenmesi ve uygulanması önemlidir. Bu yazıda, bu teknikler içerisinde önemli olduğu düşünülen hedef yaygınlaştırma ve performans yönetim sistemleri hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

2. ŞİRKETLERİN BAŞARILI OLMASI İÇİN GEREKLİLİKLER

Şirketlerin başarılı sonuçlar elde etmeleri için birçok etken olduğu herkesçe bilinmektedir. Bunlar nelerdir diye sorulursa;

- Sermaye gücü,
- Kalifiye eleman gücü,
- Teknolojik güç,
- İnovasyon yeteneği,
- Tanıtım ve tutundurma faaliyetleri vb. sayılabilir.

Bir çok kişi yukarıda belirtilmiş olan etkenlerin şirketlerin başarıya ulaşması için yeterli olacağı konusunda aynı fikirdedir. Hatta içlerinden biri olan "kalifiye eleman gücü"nin bu konuda çok etkili bir faktör olduğu düşünülebilir. Bu konuda söylenmiş birçok söz de herkes tarafından bilinmektedir.

"İyi eleman seç. İyi ücret öde. Çünkü kötü eleman saha pahalıya mal olur.(Vehbi Koç)", "İnsan kaynağımız en değerli sermayemizdir (Vehbi Koç)", "İş zevkliyse eğer, hayat

bir eğlencedir. İş görevse, hayat köleliktir.(Maxim Gorki)"

Peki o zaman şu soruyu soralım kendimize "Kalifiye, motive olmuş ve kendisini şirketine ait gören bir personel, başarılı sonuçlar elde etmek için yeterli midir?"

Hemen "evet, yeterlidir" diyemediğinizi duyar gibiyim.

Haklısınız yeterli değildir. Ama neden?

İşte cevabını vermek zorunda olduğumuz soru budur. Bu makalede sizlere neden yeterli olmadığını ve yeterli olması için neler yapmamız gerektiğini kısaca anlatmak istiyorum.

3. ŞİRKETLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ

Güçlü sermayeye sahip, yaratıcı/geleneksel bir ürün üreten/satan, teknolojik gücü olan ve pazarda tanınan bir şirket bile başarısının sürdürülebilirliğinden emin olamamaktadır.

Sürdürülebilirlik!

Ülkemiz için çok önemli bir ilke. Dünyada şirket ömürlüğünün 40-50 yıl olmasına rağmen, bu değer ülkemizde maalesef 12 yıldır. Ama neden bu kadar kısa ömürlü şirketlere sahibiz? Nerede hata yapıyoruz? Bu değeri nasıl dünya ortalamasına çıkarabiliriz?

İşte her şeyin yeterli olduğu şirketlerde sürdürülebilirliğin de oluşması için yapılması gerekenlerden biri olan "HEDEF YAYGINLAŞTIRMA"nın öneminden bahsetmek isterim.

Bir şirket düşünün, satışın sadece satış organizasyonu ta-

¹ Makina Mühendisi - tulemek.cenk@gmail.com

rafından; pazarlamanın sadece pazarlama organizasyonu tarafından yönetilsin. Her birim kendi içinde kapalı bir kutu gibi çalışsın. Başarılı olabilir mi? Bence hayır!

3.1 Hedef Yaygınlaştırma

90'lı yılların ikinci yarısından itibaren iş dünyasının konuştuğu Hedef Yaygınlaştırma Politikasının, maalesef günümüzde hala yeterince doğru anlaşılmadığını ve hatta yanlış uygulandığını düşünenlerdenim.

Nedir Hedef Yaygınlaştırma?

Üst yönetim/sermaye sahipleri tarafından beklenen az ama etkili hedeflere şirketin ulaşabilmesi için tüm personelin hedeflerinin, üst yönetimin hedeflerine hizmet eder şekilde koordine edilmesidir. Bir başka ifade ile senfoni orkestrasının maestrosu olmaktır Hedef Yaygınlaştırma.

Peki bu aşamada şunu sorduğunuzu sorar gibiyim. "Ne var bu işte, tüm personele üst yönetimin hedeflerini zaten bildiriyoruz. Onlar da bu hedeflere uygun kendi hedeflerini oluştururlar ve sorun çözülür"

Peki ya bölümler hedeflerini yanlış yorumlar ve personeline de yanlış aktarır ise ne olacak? Personel bu hedeflerini gerçekleştirirse neler kazanacağını ya da neler kaybedeceğini bilmiyor ise nasıl motive olacak? İş yapan personel ile yapamayan personeli birbirinden ayırmaz isek, iyi personeli nasıl elimizde tutarız? gibi bir çok soruyu sormamız mümkündür.

O zaman şirkette sadece Hedef Yaygınlaştırmanın yeterli olmadığını görüyoruz. Peki ne yapmalıyız? Cevap son derece basittir.

Yaygınlaştırılan hedefleri mutlaka iyi oluşturulmuş çalışan Performans Yönetim Sistemi ile desteklemeliyiz.

Bunu gerçek ve etkili bir şekilde gerçekleştirdiğimiz takdirde şirketin hedeflerine ulaşması için tüm şirket çalışanlarının hedeflerinin senkronize edilmesinin ve çalışanların performansının izlenmesinin yeterli olacağı görüşündeyim.

İsterseniz bu anlattıklarımı küçük bir örnek ile açıklayayım.

X şirketinin üst yönetiminin belirlediği hedefler (stratejiler) şunlar olsun:

- Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi,
- Satış Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi,
- Ürün Geliştirme (Ür-Ge) ve Ar-Ge faaliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesi,
- Kalite Yönetim Sistemi (KYS) etkinliğinin artırılması.

Şirketin en temel iki kriteri olan karlılık ve satış hedefleri haricinde bu şirket pazardaki payını arttırmak için o yıl ürün geliştirme ve teknolojik Ar-Ge konularına önem vermeyi hedeflemektedir.

Ayrıca Kalite Yönetim Sistemlerinin şirket içinde daha etkin uygulanmasını ve tüm personelin kalite anlayışını içselleştirmesini hedeflemektedir. Bunun amacının şirkette kalite sürdürülebilirliğinin sağlanması olduğunu düşünürüz.

Bu dört hedefi içerik olarak bir romanlaştırabiliriz. Her hedeften (stratejiler) her departmanın oluşturacağı bölüm hedefleri (Ana Faaliyetler) olacaktır. Oluşturulan hedeflerin bilgisi sadece o bölümde mi olmalıdır? Kesinlikle hayır! Öncelikle bölüm hedefleri oluşturulmalı ve bu oluşturulan hedefler mutlaka Üst yönetim ve birim yöneticilerinin katılacağı toplantıda ele alınmalı, son hali verilmeli ve bu hedefler üzerinde üzerinde görüş birliğine varılmalıdır.

Şirketin ana hedefi olan Karlılık Hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bölümlerin oluşturduğu Ana Faaliyetlerine bakalım.

STRATEJİ Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi

Ana Faaliyet	Planlama Faaliyetlerinin Optimizasyonu
Ana Faaliyet	Satın Alma Maliyetlerinin Optimizasyonu
Ana Faaliyet	Operasyonel Verimliliğin artırılması
Ana Faaliyet	Mali ve Finansal Enstrümanların Optimizasyonu
Ana Faaliyet	Personel Yönetimi
Ana Faaliyet	İç/Dış Müşteri İlişkilerinin Yönetimi

Yukarıdaki ana faaliyetlere baktığımızda sadece bir yönetim hedefi için 6 ayrı alt hedef oluşturulduğunu görmekteyiz. Peki bu hedefler sadece ilgili departmanı mı ilgilendiriyor? Kesinlikle hayır!

Örneğin Mali ve Finansal Enstrümanların Optimizasyonu için Finans Bölümü doğal olarak finansal ilişkilerini geliştirmek ve proaktif pozisyon almayı geliştirecektir. Ancak, şirkete zamanında yeteri kadar nakit ya da değerli evrak (çek, senet, teminat mektubu vb.) girişi olmaz ise, Finans Bölümü hedefini gerçekleştirmekte zorlanacaktır. O zaman bu ana faaliyet hedefini doğrudan etkileyecek olan satış ekibinin tahsilat sürelerinin de bu çalışmaya katılması gerekecektir. Yani bu ana faaliyetin gerçekleşmesi için satış ekibinin personel hedeflerine "tahsilat gün sayısını" koyması anlamlı olacaktır.

Diğer bir konu da, personel yönetimi sadece İnsan Kaynakları Bölümü (İK) tarafından mı yapılmalıdır? Diğer bölümlerin bu ana faaliyete etkisi olmayacak mı? Bunun

cevabı, tüm bölümlerin yöneticilerinin hedeflerine “personel yönetimi”ni koymaları gerekliliğidir.

İç/Dış Müşteri ilişkilerinin yönetimi de sadece Müşteri İlişkileri Yönetimi Bölümünün ya da dışarı ile ilişkide olan bölümlerin değil, tüm yöneticilerin hedeflerine konulması gereken bir konu olduğu ortadadır.

Buraya kadar üst yönetim stratejilerinin ve onlara bağlı alt ana faaliyetlerin nasıl oluşturulacağından bahsedildi.

Peki personel bazına bu hedefler nasıl yaygınlaştırılacaktır? İsterseniz örnek olarak “Planlama Faaliyetlerinin Optimizasyonu” ana faaliyetini ele alalım.

Ana Faaliyet Planlama Faaliyetlerinin Optimizasyonu

Alt Faaliyet	Ürün Satılan Malın Maliyeti (SMM)'nin güncelliğini sağlayacak metodolojinin gözden geçirilmesi
Alt Faaliyet	İskonto Belirleme Sisteminin gözden geçirilmesi
Alt Faaliyet	Verilen iskontoların kampanya kodlarının takip sisteminin oluşturulması
Alt Faaliyet	Stok Devir Oranının artırılması
Alt Faaliyet	Sipariş karşılama oranının yükseltilmesi (Şirketler bazında alt kırımlarda)
Alt Faaliyet	İş emri takibinde Üretim-Planlama ilişkisinin oluşturulması
Alt Faaliyet	Ürün Ağaçlarının takip ve güncelleme sistematığının oluşturulması

Artık alt faaliyet ile hedefler, personel seviyesinde belirlenmiştir. Bu seviyede belirlenen hedeflerin hangi birimler ile ilgili olduğunu kayıt altına almak için şu ana kadar ele aldığımız Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi1 ana faaliyetinin etkileşim tablosunu şu şekilde oluşturabiliriz.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi artık üst yönetimin oluşturduğu “Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi” stratejisine

ait oluşturduğumuz altı ayrı ana faaliyet ve o faaliyetlerden birisi olan “Planlama Faaliyetlerinin Optimizasyonu” ile ilgili yedi adet alt faaliyet oluşturulmuş oldu. Bu alt faaliyetlerin hangi birimlere görev yüklediği ise Tablo 1’de birleştirilmiş oldu.

Bu çalışma tüm stratejiler için detaylı olarak oluşturulduğunda, artık şirkette hedef yaygınlaştırılması sağlanmış olacaktır. Bu çalışma sonucunda oluşan tüm strateji, ana faaliyet, alt faaliyetler ve onlara ait etkileşim tablosu mutlaka birleştirilmeli ve tüm birimlere iletilmelidir. Bu sayede birim yöneticileri hedeflerini öğrenecekleri gibi, diğer birimlerin de hedefleri hakkında bilgi sahibi olacaklardır. Peki işimiz bu kadar mı? Kesinlikle Hayır!

3.2 Performans Yönetim Sistemi

Yaygınlaştırılan hedefleri yıl içinde sürekli takip edecek ve başarılı ile daha az başarılı personeli belirleyecek bir “çalışan performans yönetim sistemi” ile bu sistemi mutlaka desteklemeliyiz. Peki bunu nasıl yapmalıyız?

Performans yönetim sistemi ile ilgili uygulanmasını önerdiğim sistem şudur.

1. Hedefler olabildiğince rakamsal değerlere bağlanmalıdır. (... adet satış yapmak, alacak gün sayısını .. güne indirmek, vb)
2. Hedeflerin ağırlık oranları olmalıdır.
3. Hedeflerin alt ve üst sınırları belirlenmelidir (\pm %10). %10 üstü performansın sebebi detaylı olarak araştırılmalıdır. (Düşük hedef mi verildi yoksa gerçekten çok büyük bir başarı mı elde etti?)
4. Değerlendirme 0 – 150 puan üzerinden yapılmalıdır. Hedefin -%10 gerisinde kalan “0” puan Hedefin + %10 üzerinde olan ise “150” puan almalıdır. Ara değerler hedefin gerçekleştirilmesine uygun olarak belirlenmelidir.

Tablo 1. Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi Etkileşim Tablosu

Hedef Kodu	Faaliyet Tipi	Açıklama	Birim	Hesaplama Metodu/Açıklama	2020 Fıllı	2021 Hedef	Mali ve İdari İşler Müdürlüğü	Kalite Kontrol ve Güvence Müdürlüğü	İmalat Müdürlüğü	Üretim Planlama ve Kontrol Müdürlüğü	Bakım Müdürlüğü	AR-GE Müdürlüğü	İş güvenliği Birimi
1.1.0.	STRATEJİ	Karlılık Hedeflerinin Gerçekleştirilmesi											
1.1.0.	Ana Faaliyet	Planlama Faaliyetlerinin Optimizasyonu											
1.1.1.	Alt Faaliyet	Ürün SMM'sinin güncelliğini sağlayacak metodolojinin gözden geçirilmesi	Birimsiz	Metodolojisinin ve revizyon şartlarının belirlenmesi			1			1			
1.1.2.	Alt Faaliyet	İskonto Belirleme Sisteminin gözden geçirilmesi	Birimsiz	Sistemin ve onay hiyerarşisinin belirlenmesi			1			1			
1.1.3.	Alt Faaliyet	Verilen iskontoların kampanya kodlarının takip sisteminin oluşturulması	Birimsiz	Satıcı Firmanın aldığı iskontonun uygulama kontrolü						1			
1.1.4.	Alt Faaliyet	Stok Devir Oranının artırılması	Çevrim	Stok maliyetinin düşürülmesi			1		1			1	
1.1.5.	Alt Faaliyet	Sipariş karşılama oranının yükseltilmesi(Şirketler bazında alt kırımlarda)	%	Satıcı firmanın sipariş karşılama oranı				1	1	1	1		
1.1.6.	Alt Faaliyet	İş emri takibinde Üretim-Planlama ilişkisinin oluşturulması	Birimsiz	Mevcut uygulamanın prosedüre geçirilmesi					1	1			
1.1.7.	Alt Faaliyet	Ürün Ağaçlarının takip ve güncelleme sistematığının oluşturulması	Birimsiz	Prosedürünün oluşturulması ve SAP sistemine adapte			1		1			1	

Tablo 2. Performans Yönetim Sistemi Örneği

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Birim	İLGİLİ ŞİRKET veya BÖLÜM STRATEJİSİ	MEVCUT DURUM	ALT HEDEF	HEDEF	ÜST HEDEF	SONUÇ	PUAN	HEDEF AĞIRLIK %	TOPLAM PUAN
Döküm Atölyesi MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 1	48	50,00	52,8	55,00	53,00	104	25	25,9
Makina Atölyesi MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 2	96	100,00	105,60	111,00	115,00	150	20	30,0
Otomat Atölyesinin MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 3	34	36,00	37,40	39,00	35,00	0	5	0,0
Pres Atölyesinin MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 4	52	54,00	57,20	60,00	55,00	66	10	6,6
Polisaj Atölyesinin MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 5	12	13,00	13,20	14,00	13,00	50	5	2,5
Kromaj Atölyesinin MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 6	124	130,00	136,40	143,00	136,40	100	10	10,0
Montaj Atölyesinin MTTR süresinin arttırılması	Saat	2 3 7	67	70,00	73,70	77,00	73,00	91	10	9,1
TAKDİR								150	15	22,5
								TOPLAM	100	106,5

5. 0-49 puan "E", 50-79 puan "D", 80-110 puan "C", 111-134 puan "B" ve 135-150 puan "A" performans puanı ile değerlendirilmelidir.

Çoğu şirkette yöneticinin personeli üzerindeki etkisi önemlidir. Yöneticinin olumlu tavrı personelde olumlu etki yapacağı gibi olumsuz davranışları da şirkete zarar verme olasılığı bulunmaktadır.

Bu neden ile benim önerim uygulayacağınız performans yönetim sisteminde yöneticinin etkisini toplam performansta %15'in üzerine çıkartılmamasıdır. Bunun nedeni, yöneticisine biat eden bir personel nedeniyle şirketin zarar uğramasının önüne geçilmesidir. Tabir yerindeyse, şirketteki geleceğini mutlak olarak yöneticisine bağlayan bir personelin alacağı kararlarda; şirket çıkarını gözetmek yerine yöneticisini memnun etmek öne çıkacaktır. Burada çalışan suçlanamaz.

Yukarıda anlatmaya çalıştığım performans yönetim sistemini bir örnek ile daha anlaşılır bir hale getireyim.

Tablo 2 incelendiğinde kişiye ait performans göstergelerinin oluşturulduğunu ve tüm göstergelerinin ölçüm birimlerinin "saat" olarak belirlendiği görülmektedir.

Tablo 2'deki maddelerde, yazının başında anlatmış olduğum şirket hedef yaygınlaştırma maddelerinin yer aldığı ve hedef yaygınlaştırma stratejisi ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Bir önceki yılın değerlerinin yazıldığını ve cari yıl için hedeflerin alt ve üst sınırlarının da belirlendiğini görüyoruz.

"Hedef ağırlık %" kolonunda ise hedeflerin bütün içindeki ağırlıkları verilmiştir. Bu örnekte döküm atölyesi MTTR ("Mean Time To Repair") değerlerinin düşük olduğu ve burada yapılacak iyileşmenin genel performansta daha etkili olacağı düşünüldüğünden bu hedefteki başarının

ağırlığı %25 olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde polisaj atölyesinin MTTR değerinin gerçekleşme halinde genel performansa etkisi sadece %5 olarak öngörülmüştür.

Tablonun en altında takdir bölümü bulunmaktadır ve sadece genel performansa %15 ağırlıkta etki etmektedir. Yani yöneticisinin personeli çok beğenmesi (bağlı bir değerlendirme olduğu unutulmamalıdır) durumunda, genel performansa 150 puan x %15 = 22,5 puan ile etki edecektir. 150'lik değerlendirme ölçeğinde bunun etkisi oldukça düşüktür.

Tablo 2'deki örnekte personel 106,5 puan almış ve "C" performansa sahip olmuştur.

Tüm personelin performansının ölçülmesi sonucu çıkacak duruma bağlı olarak ücret politikası ve terfi mekanizmasının da bunu destekleyeceği hassasiyette yapıyor olması gereklidir.

4. SONUÇ

Hedef Yaygınlaştırma stratejisi uygulanarak hayata geçirilecek performans sistemi, şirketin tüm paydaşlarının aynı hedefe hizmet etmesini sağlayacağı gibi, bununla birlikte yapılacak olan personel performans yönetimi uygulaması huzurlu bir iş hayatı sürdürülmesine yardımcı olacaktır.

Bu sistemin profesyonel yaklaşım ile yönetilmesi durumunda;

1. Hedeflerin gerçekleşmesi,
2. Çalışan memnuniyetinin arttırılması,
3. Terfiyi hak eden kişinin belirlenmesi,
4. Huzurlu bir iş yaşamının oluşması,
5. Sürdürülebilir başarının gelmesi,

kaçınılmaz olacaktır. ◀◀