

Etkin Performans Yönetim Sistemlerinin Altı Ortak Özelliği

Prof. Dr. Cavide Uyargil öncelikle, performans yönetim sisteminin prosedürel, yasal, davranışsal ve stratejik boyutu olan bir konu olduğundan bahsetti ve bu boyutları tek tek inceledi:

Prosedürel boyutu'nda kriterlerin, yetkinliklerin ve kimi kimin, ne şekilde değerlendireceğinin netleştirilmesi gerektiği, davranışsal boyutunda geribildirim verme ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği, stratejik boyutunda ise insan kaynaklarında kullanılan sistem ve uygulamaların örgütsel uygulamalarla ve kurum kültürüyle uygunluk göstermesi gerektiği konularına değindi.

Ayrıca şirket stratejilerinin bireylere doğru aktarılması ve pozitif ya da negatif etki sağlama gücü olan 7 unsurun doğru belirlenmesi gerektiğini aktardı ve bu 7 unsuru şöyle sıraladı:

- Değerler ve kültür
- İş süreçleri
- Organizasyon ve iş tasarımı
- Yönetim süreçleri
- Ücret ve ödüllendirme
- Birey ve takım yetkinlikleri
- Liderlik

Sözlerine ortalama performans artışının; şirketin genel performans artışının pozitif yönde olduğunu anlamında bir gösterge olduğunu ifade ederek başlayan Gökhan Toğrul etkin performans yönetim sistemi geliştirmek için yapılması gerekenleri şöyle sıraladı:

1. Sonuca yönelik düşünerek başlayın...

Öncelikle bu sürecin bir yönetim süreci olduğu unutulmamalı. Şirket, üretkenliği artırmak, satışları artırmak, operasyonel giderleri azaltmak, iş gücü değişimini azaltmak, müşteri bağlılığını artırmak veya çalışan memnuniyetini artırmak gibi unsurlardan hangisine odaklanacağını belirlemeli ve stratejisini bu yönde belirlemelidir.

2. Süreç ve hedefleriniz şeffaf olsun...

Süreç hedefleri şeffaf olmalı, çalışanlara gelişim olanakları sağlamalı ve süreç sonunda çalışanların performansı, çalışanlar motive edilerek artırılmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenen hedefler, alt kademelere de açık ve net olarak anlatılmalı, hedeflere ulaşmak için gereken beceriler tanımlanmalıdır.

Balanced Score Card oluşturulurken; finansal faktörler, üretimin verimliliği, hizmet kalitesi, çalışanların gelecekte neler yapabileceği göz önünde tutulmalıdır.

Hedeflere öncelik belirlenirken; hem kişilere hem de organizasyona değer katacak hedefler belirlenmelidir.

3. Performans Yönetim Sistemi Teşvik Yöntemlerinde ve uygulamasında açık olun...

Öncelikle hangi kriterlerin ücretlendirildiği açıklığa kavuşturulmalı, yüksek performans desteklenmeli ve finansal açıdan farklılıklar içermeli. Bunların yanı sıra, operasyonel düzeyde arzulanan performans göstergeleri örneklenmeli ve kişiler iş sonuçları doğrultusunda ödüllendirilmelidir.

4. Sürekli iyileştirin...

Diğer süreçler değişirken, performans sistemi de yenilenmeli, diğer süreçlerle bütünlük sağlanmalıdır. Ödüllendirme, gelişim ve kariyer yönetimi süreçlerini desteklemelidir. Performans yönetim sistemi, şirket hedeflerine uygun ve şeffaf olmalı ve herkes tarafından bilinmelidir. Öte yandan, yöneticiler bu sistemi sahiplenmeli, şirket başarısının bu sistem üzerinden değerlendirildiği çalışanlara anlatılmalı, sistem çalışanın gelişimine fırsat vermeli ve elektronik insan kaynakları uygulamaları ile desteklenmelidir.

5. Tasarım ve uygulama konusundaki riskleri belirleyin...

Riskler önceden belirlenmeli ve belirlenen riskler üst yönetim tarafından sahiplenilmelidir. Çalışanlar ve pilot uygulamalar göz ardı edilmemeli ve ücret – performans ilişkisine aşırı odaklanılmamalıdır. Bunların yanı sıra, çalışana, performansını nasıl artırabileceği anlatılmalıdır. Ayrıca 360 derece geribildirim sistemi, şirket yapısına uygunsa kullanılmalıdır.

Bunlar yapılmasına rağmen kötü giden bir şeyler varsa;

- Süreci gözden geçirmeli
- Eğitimleri artırmalı ve detaylandırmalı
- Bu sürecin, şirket yönetim sürecinin bir parçası olduğunu vurgulamalısınız.

6. Gerçek motive edici etkenleri büyük resmin bir parçası olarak düşünün...

Çalışma koşulları, iş kalitesi, iş ortamı, iş-yaşam dengesi gibi unsurlar çalışanı elde tutan faktörlerdir. Bu yüzden şirket çalışanını elde tutmak istiyorsa, öncelikle bu unsurları gözden geçirmelidir.

Sonuç olarak...

Şirket çalışanlarla iletişim kurmalı, sürekli gelişimi sağlamalı, sürekli iyileştirmeler yapmalı ve bir gecede sonuç beklememelidir, özellikle yeni kurulmuş süreçlerin oturması bir iki yılı bulabilmektedir, bunlar da unutulmamalıdır.