
Performans Yönetimini Yeniden Keşfetmek

BİR ŞİRKET, EŞDÜZEY
GERİ BİLDİRİMLERİNİ
VE YILLIK PERFORMANS
DEĞERLENDİRMELERİNİ
YENİLEYEREK GELİŞİMİ
KÖRÜKLEYECEK BİR
SİSTEM TASARLADI

Marcus Buckingham ve Ashley Goodall



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.

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 yöntemeye 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 çalışmamızın 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 sevdiğini 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.

Fikrin Özeti

SORUN

Sadece çalışanlar değil, onların işverenleri ve hatta İK bölümleri bile artık geleneksel performans yönetiminin ne kadar akıllıca olduğunu sorguluyor. Sorgulanan özellikler arasında birbirini takip eden hedeflere dayanıyor olması, geçmişe yönelik değerlendirmeleri, yıllık sıralama ve gözden geçirmeleriyle 360 derece geri bildirim araçlarına başvurusu var.

HEDEF

Bazı şirketler sıralamaları ve hatta yıllık gözden geçirmeleri bıraktılar ama daha iyi çözümler bulamadılar. Deloitte değişkenlik gösteren performansı adil bir şekilde tespit edecek, performansın istenilen her anda netlikle görülmesini sağlayacak ve gelecekte performansı körükleyecek bir sistem tasarlamayı amaçladı.

ÇÖZÜM

Deloitte'un yeni yaklaşımı ödemeye ilgili kararları gününbirlik performans yönetiminden ayrı ele alarak çeyrek yılda veya proje bazında yakalanan "şipşak performans görüntüleri" ile daha derinlikli bir kavrayış oluşturuyor. Performansı doğru rotada tutmaksa yöneticilerin haftalık denetlemelerine dayandırılıyor.

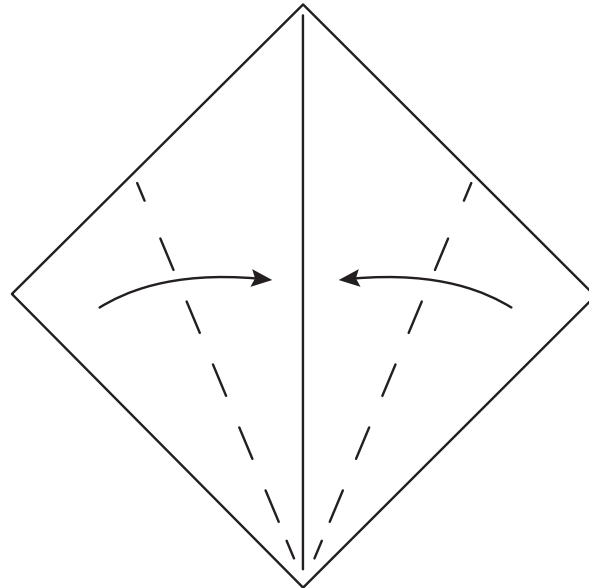
Organizasyonun performans yönetimine harcadığı saatleri hesapladık ve formları doldurmanın, toplantıların, derecelendirmeleri oluşturmanın yaklaşık *yılda iki milyon saat* ettiğini gördük. Bu saatlerin neyle doldurulduğunu incelediğimizde, birçoğunun liderlerin kapalı kapılar ardında süreçten elde edilen 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.

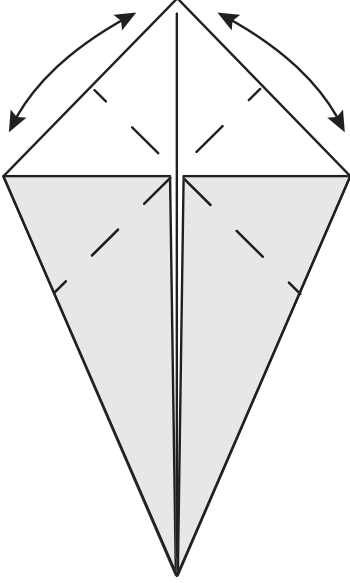
Derecelendirme Bilimi

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 biçtiğim 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 yapıldı 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 özgüllüğü 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 varsayılsa da aslında ölçülen şey daha çok ölçenlerin kendilerine özgü ölçme biçimleridir. Bu nedenle değerlendirmeler,

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





ölçülenden çok ölçen kişiler hakkında bilgi verir.” İşte bu, durup düşünmemize sebep oldu. Biz performansı 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 çelişmeden 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

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

gelmiyordu. Yüksek performanslı ekiplerinizle ilgili yaptığımız ampirik çalışmaların sonucuydu.

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 yapabileme fırsatını yakalamış oluyorum.”

Çalışanların bu maddeye “kesinlikle katılıyorum” dediği iş birimleri, yüzde 44 oranında daha yüksek müşteri memnuniyeti puanı alma, yüzde 50 daha az 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 performansıyla büyük bir bağıntı 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 üç hedef tanımladık. İlki açıktı: Performansı *tespit etmemizi* sağlayacaktı, özellikle ödeme sistemindeki değişkenlikler yoluyla... Mevcut birçok sistem de bunu yapıyor.

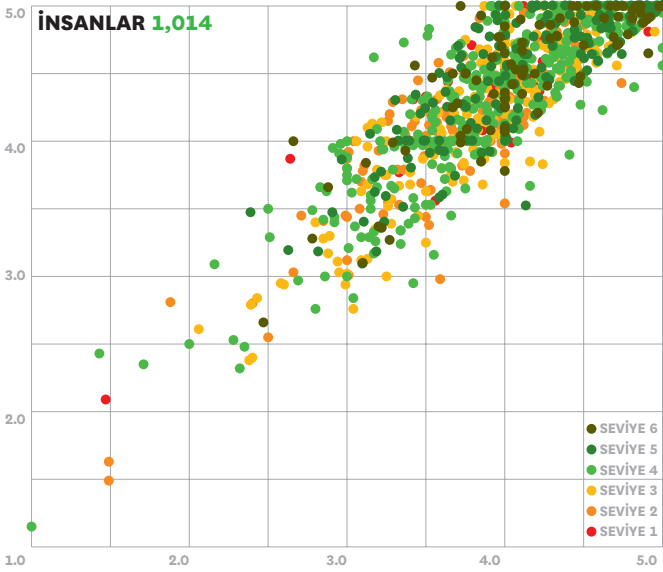
Fakat kişilerin performansını ayrı ayrı tespit edebilmek için onu net bir şekilde *görmemiz* gerekiyordu. Bu da ikinci hedefimiz oldu. Bu noktada iki meseleyle karşı karşıyaydık: Kişiyi özel derecelendirme etkisi ve geleneksel değerlendirme, proje derecelendirme, mutabakat toplantıları, son derecelendirme 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.

Performans İstihbaratı

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.

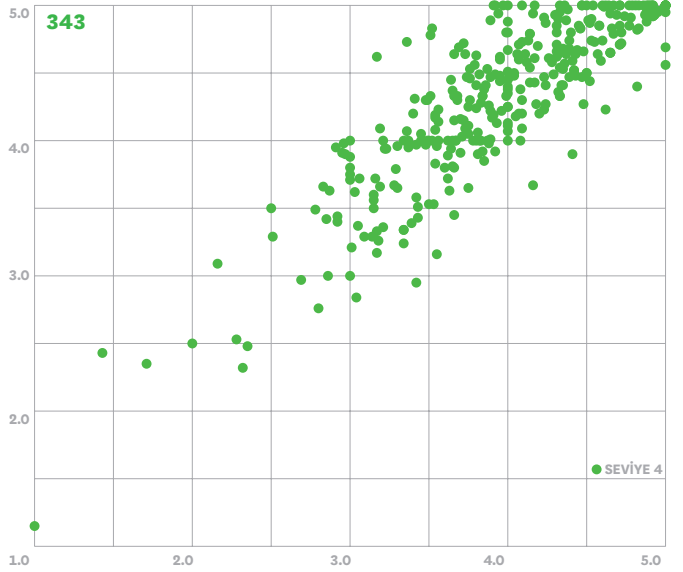
EKİP LİDERLERİ BİZE NE SÖYLÜYÜR?

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



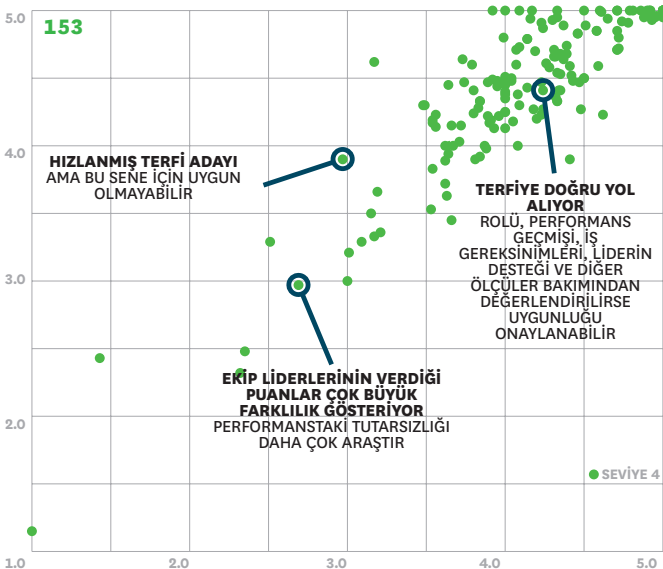
BU VERİ ÖDEMEYLE İLGİLİ KARARLARA NASIL DESTEK OLACAKTI?

Sonraki aşamada veriler bireyleri sadece belli başlı iş seviyelerinde görmek üzere filtrelenmiştir. 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.



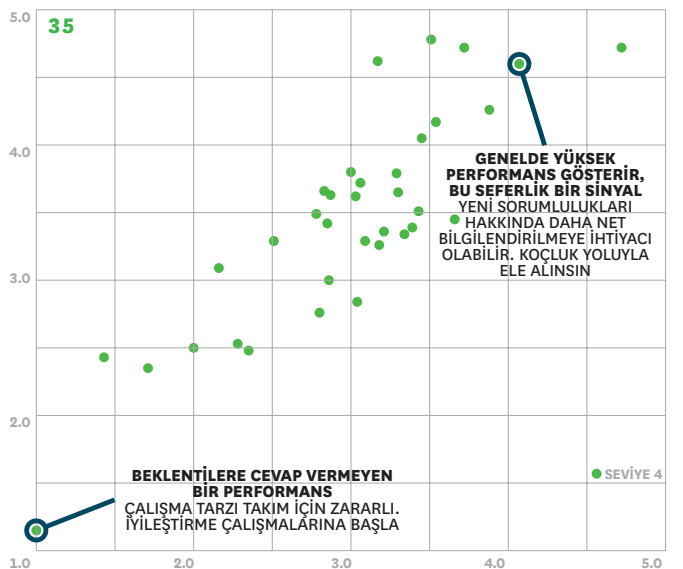
TERFİLERE YÖN VERMEDE FAYDASI NEDİR?

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



DÜŞÜK PERFORMANSI ELE ALMADA FAYDASI NEDİR?

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



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

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

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 zamlı 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.

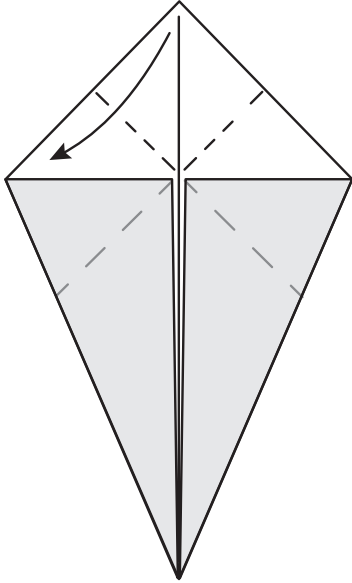
İş ödeme sistemine gelince bu tutarlı ve sayılabilir veriye ek olarak sayılamayan etkenleri de hesaba katmak istiyoruz. Örneğin belli bir yılda yapılan projelerin zorluğu ve kişinin resmi projeler dışında organizasyona sağladığı katkılar... Böylece veriler ödeme sistemi için bir bitiş noktası olmak yerine 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 açtı: 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 kuşkuymuz kalmadı. Performans yönetimi, temelinde daha çok “yönetimle” mi ilgilidir yoksa “performansla” mı? Başka deyişle, her ne kadar gösterdiğiniz performansı 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.



Deloitte Nasıl Radikal Basitlikte Bir Performans Ölçütü Oluşturdu?

En iyi ekip liderlerinin yaptığı çalışmalarını 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 denemelerde, 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 yan 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

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. Kişiye 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 ödemeye 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 edebildik. Ama işe netlik ve basitlikle 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 hakkındaki “gerçeği” gerçek zamanlı olarak ortaya çıkarmalarını istiyoruz. Buna karşılık deneyimlerimizden gördüğümüz kadarıyla, takım liderlerinin, takım üyelerinin her veri puanını göreceklelerini 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 ölçüleriyle birlikte, eşdüzeylerin de bağlamında, sadece müşterilerle ilgili olarak değil, içerdeki projeleri de kapsayacak şekilde toplamak istiyoruz.) Bu ideale ne kadar yaklaşabileceğimizi zaman gösterecek.

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 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 birbiriyle 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

verilen yanıtlarda seviyelerin yükseldiğini, yani süslandiklerini 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.

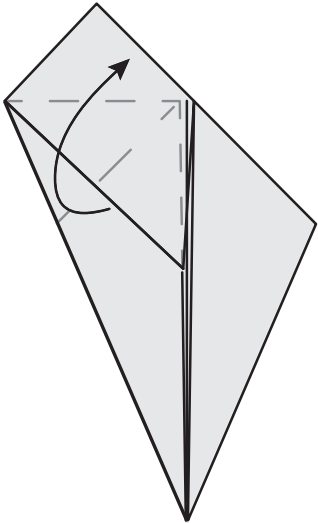
Peki, gerçek aslında neydi? Bir insanı ölçmeye çalışırken ne görürüz? Spor dünyasında her oyuncu için sayfalar dolusu istatistik vardır. Tıpta her kan testinin sonucunda üç sayfa rapor yazılır. Psikometrik değerlendirmelerde bir yığın testler ve yüzdeler vardır. Ama iş dünyasında, en azından mesele performansı 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 getirmediğimiz 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 kapsamlı konuşmalar yapabilmeleri için nasıl donatabiliriz? Artık sorumuz *en yalın halinizin ne olduğu değil. En zengin içeriğinizle ne olduğunuz.*

GEÇEN BİRKAÇ yıl içinde performans yönetimi ile ilgili tartışmalar, derecelendirmelerle ilgili tartışmalar olarak algılanmıştır - adiller mi değişimler 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 tanımalarını 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'da yaygınlaştırırken çözmek istediğimiz bir sonraki nokta bu olacak. ♥

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



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 başvurulabilir. Ardından yeni ölçme yolları ve son olarak da performansı 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 düşünürüz, çünkü nerede konumlandığınızı bilmek isteriz. Bu meselenin 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