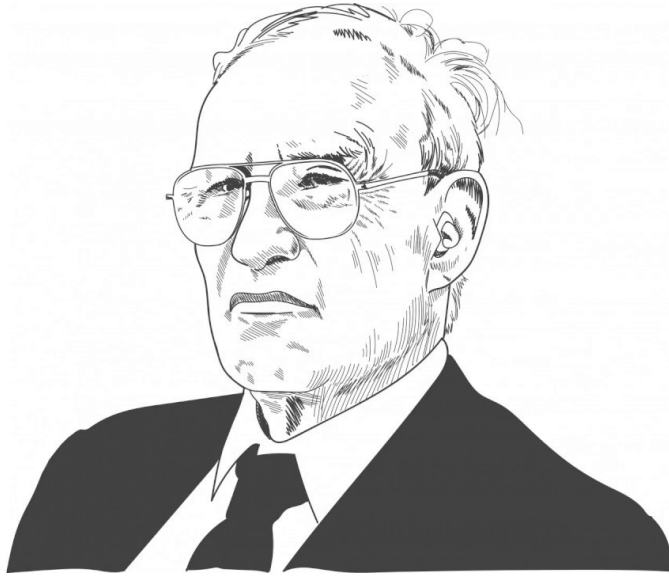




Performansı Ölçmek

R. ŞAFAK KEKLİK



Ölçemediğiniz
şeyi
yönetemezsiniz

Peter DRUCKER

İş Performansı Niçin Değerlendirilir

İyileştirme



Planlama ve Öngörüle Bulunma



Rekabet



Ödül



Düzenlemelere ve Standartlara Uymak

Performansı Ölçmek Aşağıdaki Amaçlarla İş Sonuçlarını Değerlendirmektir

Bir şirketin stratejisinin etkinliğini ve faaliyet süreçlerinin verimliliğini belirlemek

Eksiklikleri ve diğer sorunları halletmek için değişiklikler yapmak

Faaliyet	Olası Performans Ölçüleri
Finans	Kâr marjı (katkıda bulunan satış yüzdesi) Gelir Yatırılan sermaye getirişi
Pazarlama	Pazar payı Müşteri bağlılığı Müşteri kârlılığı
Üretim	Bir zaman diliminde imal edilen birim sayısı Zamanında sevk edilen kalem sayısı Kalıp değiştirme süresi
Satışlar	Satış getiren müşteri görüşmelerinin yüzdesi Yılın bir önceki dönemine göre satış yüzdesi Bu dönem korunan müşteri yüzdesi

Faaliyet	Olası Performans Ölçüleri
Müşteri Hizmetleri	Müşteri şikâyetlerinin sayısı Servis aramalarına karşılık verme süresi
Satın alma	Satıcıların hizmet ya da malzemeleri zamanında sağlama yetenekleri Satıcı ürünlerindeki defo oranı
Kalite	Üretilen iyi ürünlerin toplam içindeki oranı Kilit süreçlerin arıza oranı
İnsan kaynakları	İşgücü devir hızı Çalışanların becerileri Çalışanların motivasyonu

Eşgüdümlü Bir Sistem Kullanın

Şirketin finansal performansını ve finansal olmayan performansını eşgüdümlü değerlendirin

Şirket içi verilerden ve şirket dışı verilerden yararlanın

Geride kalan göstergeleri ve önde giden göstergeleri inceleyin

Performans Ölçümü Aşağıdakileri Yapmanıza Olanak Sağlar

Sizin ve astlarınızın, şirketinize hedeflerine ulaşmada yardımcı olup olmadığınızı belirlemenize

Grubunuzun performansını düzeltmek için yanlış atılan herhangi bir adımı ya da aksaklığı düzeltmenize

Davranış ve tercihlerinizin, çalışanlarınızın performansını nasıl etkilediğini anlamanıza

Etkinliğini iyileştirmesi, hatta şirketin başarısına yaptığı katkıları büyütmesi için biriminiz ya da grubunuz için yeni fırsatlar tespit etmenize

İş bilginizi ve profesyonel itibarınızı geliştirmenize ve böylelikle kariyerinizi ilerletmenize



Kilit performans göstergesi (KPG), bir kuruluşun performansının belirli bir yönde nasıl olduğunu yansıtan bir ölçüttür

KPG



KPG, kritik başarı etmeninin (KBE) verili bir stratejik amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan kilit bir faaliyetinin bir temsilidir.

KPG

Üç Çeşit KPG

Süreç KPG' leri
Bir iş sürecinin etkinliğini ya da üretkenliğini ölçer. Örnek; "Ürün onarım çevrim süresi", "Sipariş sevk süresi"

Girdi KPG' leri
İş sonuçları elde etmek için yatırılan ya da kullanılan varlık ve kaynakları ölçer. Örnek; "Yeni işe alınanların bilgi ve becerileri" ve "Hammaddelerin kalitesi"

Çıktı KPG' leri
İş faaliyetlerinin finansal ve finansal olmayan sonuçlarını ölçer. Örnek; "Ciro", "Kazanılan yeni müşteri sayısı" ve "Tam zamanlı çalışanların artış yüzdesi"

KPG' leri Kim Kullanır

CEO



Müşteri Hizmetleri



Ürün Geliştirme



İnsan Kaynakları



Halkla İlişkiler

Kalite İyileştirme Sistemleri

**Planla
Yap
Kontrol Et
Harekete Geç**

**Altı
SİGMA**

**Dengeli
Sonuç
Kartı**

Planla Yap Kontrol Et Harekete Geç

1. Planla: Performans sorununu ve onu etkileyen süreçleri tespit et

2. Yap: Olası çözümleri araştır ve bir tanesini uygula

3. Kontrol Et: Çözümünüzün ne kadar iyi çalıştığını değerlendir.

4. Harekete Geç: Eğer çözümünüz iyi çalıştıysa, onu kurumsallaştırıp başka bir iyileştirme fırsatını araştır. Eğer çalışmadıysa, 1. adıma geri dön.



Hataların azaltılması
yoluyla yöneticilerin iş
süreçlerini sürekli
iyileştirmelerine
yardımcı olan veriye
ve ölçüme dayalı bir
yaklaşımdır

6 Sigma



Bir şirketin finansal "bakış açısını", üç finansal olmayan "bakış açısıyla" dengelemeye çalışır: müşteriler, iç süreçler, işgücünün öğrenimi ve gelişimi

Dengeli Sonuç Kartı

Performans Ölçme Adımları

**Neyi
Ölçeceğinize
Karar Verin**

**Performans
Verilerini Bir
Araya
Getirin**

**Performans
Verilerini
Yorumlayın**

Birinci Adım; Neyi Ölçeceğinize Karar Verin

Amaçlarınızı Tanımlayın

Örnek: "Müşteri memnuniyetini artırmak"

Kritik Başarı Etmenlerini (KBE) Tanımlayın

Örnek: "Müşteri memnuniyetini artırmak" amacının KBE'leri arasında "Satış personelinin devir hızını düşürmek" ve "Zamanında teslimat performansım iyileştirmek" olabilir

Performans Ölçülerini Tanımlayın

Örnek: "Departmandaki satış personelinin ortalama görev süresi» ve "Söz verilen teslimat süresinden +/-6 saat içinde teslim edilen siparişlerin yüzdesi" sayılabilir

İkinci Adım; Performans Verilerini Bir Araya Getirin

Her Ölçü İçin Hedefler Koyun

Örnek: "Mali yılınızın ikinci yarısında satış personelinin devir hızında yüzde 8 ila 10 düşüş" ve "Siparişlerin yüzde 98'inin zamanında teslimatı."

Performans Verilerini Toplayın

Örnek: Şirketin mali yılının son altı ayında şirketten ayrılan satış personeli sayısını saptamak, son üç ay içinde alınan tüm siparişlerin teslimat sürelerini çıkarmak

Üçüncü Adım; Performans Verilerini Yorumlayın

Performans Verilerini Analiz Edin

Örnek: Her üç ayda bir satış personelinden ayrılanların sayısını takip edip, planladığınız gibi devir hızını yüzde 8 ila 10 azaltma yolunda olup olmadığınızı belirleyin. Verileri analiz ederken belgelenen ayrılma nedenlerini (işten çıkarılma, rakip bir firmada benzer bir pozisyonun kabul edilmesi ya da emeklilik gibi) inceleyin

Ölçüm Sisteminizi Test Edin

Örnek : Elde etmeye çalıştığınız amacı daha uygun bir şekilde temsil etmesi için herhangi bir ölçünün değiştirilmesi gerekip gerekmediğini ya da hedeflerin uygun seviyelerde konup konmadığını sorun

Amaçlarınızı Tanımlamak İçin Aşağıdaki Soruları Sorun

Grubumuz, performansı ölçerek ne elde etmeyi umut ediyor?

Grubumuz, şirketimizin stratejisini yürütmesine yardımcı olmak için ne yapmalı?

Müşterilerimize nasıl daha iyi hizmet sunabiliriz?

Çalışma süreçlerimizi nasıl düzeltebiliriz?

Kritik Başarı Etmenlerine Örnekler

Amaç	Kritik Başarı Etmenleri
İş Kazalarını Azaltmak	"Ekipmanların doğru kullanımıyla ilgili olarak çalışanları eğitmek" "Uygun güvenlik ekipmanları ve giysileri sunmak" "Güvenlik kuralları uyarınca düzenli olarak atölyeleri teftiş etmek"
Bilgi Paylaşımını İlerletmek	"Yeni işe alınanlara sunulan yönderliği iletirmek" "Yeni fikirlerin paylaşılması ya da kabul edilmesi için ödülleri koymak"

Performans Ölçülerine Örnekler

Kritik Başarı Etmeni	Performans Ölçüsü
Ekipmanların doğru kullanımıyla ilgili olarak çalışanları eğitmek	"Üç ayın sonunda, geçer notla eğitim kursunu tamamlayan çalışan sayısı"
Yeni fikirlerin paylaşılması ya da kabul edilmesi için ödüller koymak	"İş birimlerinde benimsenen yeni fikir sayısı" "Şirketin bilgi yönetimi sisteminde ilan edilen en iyi pratiklerin sayısı"

Performans Ölçülerini Tanımlamanız İçin İpuçları

Amaçlarınız ve kritik başarı etmenlerinizle başlayın

Finansal ölçülerin ötesine bakın

Sebep-sonuç bağlantılarını tespit edin

Geride kalan/önde giden karmanızı inceleyin

Öznel ve nesnel ölçülerin dengesini kurmak için çaba sarf edin

Verilerin elde edilebilirliğini, geçerliliğini ve güvenilirliğini göz önünde bulundurun

Şirket içi ve şirket dışı verilerden yararlanın

Net ve ulaşılabilir bir dil kullanın

Veri Kaynaklarını Değerlendirmek İçin Aşağıdaki Soruları Sorun

İhtiyaç duyulan veriyi nereden alacaksınız?

Öznel verileri nasıl toplayacaksınız?

Bileşik veriler kullanmalı mısınız?

Veriniz güvenilir olacak mı?

Hedef Örnekleri

Performans Ölçüsü	Hedef
Üç ayın sonunda, geçer notla eğitim kursunu tamamlayan çalışan sayısı	Üç ayın sonunda çalışanların tümü, kurs sonu testinden 100 üzerinden 80 ya da daha yüksek bir not alıp, eğitim kursunu tamamlayacak
Mali yılın ortasına kadar yeni özelliklerle güncellenen mevcut ürünlerin yüzdesi	Mevcut ürünlerin %85'i güncellenecek
Müşteri memnuniyeti endeksi	Yılsonunda müşteri memnuniyetinde %15'lik bir artış oluşturacak şekilde, müşterilerin %85'i çok memnun ya da son derece memnun edilecek

Performans Hedefleri Belirlemek İçin İpuçları

Ölçüleriniz için (asgari, orta, sıkı) hedefler yelpazesi oluşturun

Çalışanlarınızı dahil edin

Hedef taban hattı oluşturmak için eğilimleri göz önünde bulundurun

Patronunuzun girdilerini alın

SVVOT analizini kullanın

Müşterilerden ve diğer sosyal paydaşlardan geribildirimler alın

Sektör ortalamalarını göz önünde bulundurun

İnisiyatifler belirleyin

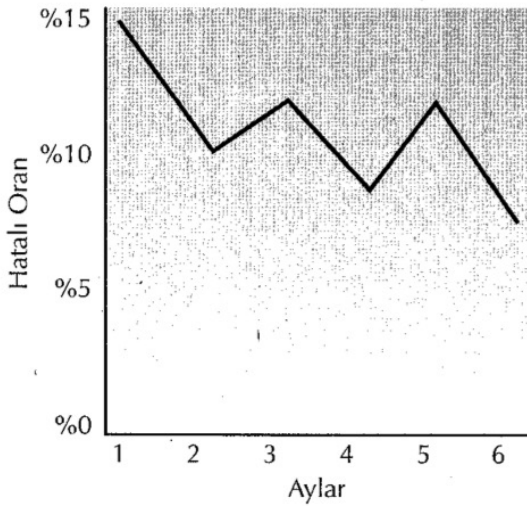
Veri Toplama Formu Örneđi

Ölçü	Hedef	Performans Verileri	Notlar
Tek aramada çözüm yüzdesi	%75	Tem. %55 Ađu. %65 Eyl. %55	Eylül verisi yanıltıcı. Bu ay içinde gerçekleşen tek aramada çözümler, hedefin çok gerisine düştü, ama bunun nedeni yaz tatili döneminin tepe noktası olmasıdır; kadromuz eksikti ve daha az bilgili, geçici personel işe almak zorunda kaldık.

Performans verilerini grubunuza iletmek için atacağınız adımlar

- 1. Grubunuzun performans verilerini gözden geçirin**
- 2. Neler olup bittiğine dair ustalıkla bir hikâye oluşturun**
- 3. Tablo ve grafikler oluşturun**
- 4. Ayrıntılar için uygun bir dereceyi tercih edin**
- 5. Zor olguları yapıcı bir şekilde iletin**
- 6. Gözden geçirme ve tartışma için fırsatlar yaratın**

Gerçek Hata Oranları Takibi



Hedefimize ulaşmadık, hata azaltma çabalarımızı gözden geçirmeliyiz. Belki de atölye çalışanlarının imalat ekipmanını kullanma konusunda daha iyi eğitmeye odaklanan yeni bir inisiyatife ihtiyacımız var.

Eğilim genel olarak aşağıya doğru. Altı ayın sonunda hedefimize ulaşmamış olsak bile doğru yolda gidiyoruz. Önümüzdeki birkaç ay içinde neler olacağına bakıp, hata azaltma çabalarımızı yeniden incelemeye ihtiyacımız olup olmadığına karar verelim.

Hedef çok ataktı. Hataları umduğumuz kadar azaltma kapasitemiz yok. Daha az atak hale getirmek için hedefi yenileyelim—mesela yüzde 9'luk bir hata oranı.

Belki de veriler güvenilir değil. Bu oranlara güvenebileceğimizi nasıl bileceğiz?

Nasıl Karşılık Vereceğinizi Kararlaştırmak

Gerçek performansınız arzu edilen doğrultuda eğilim gösteriyorsa, müdahale etmenize gerek olmayabilir

Ölçülmekte olan sürecin doğasında bulunan değişkenliği göz önünde bulundurun, bakış açınızı böyle koruyabilirsiniz

Sapmaların ardındaki kuvvetlere ışık tutabilecek, verilerde herhangi bir sapmaya neyin neden olduğu üzerine düşünün

Hedef ya da ölçülerinizin değiştirilmesi gerekip gerekmediğini sorun, böylece, hedef ya da ölçülerinizi yeniden göz önünde bulundurmaya ihtiyacınız olup olmadığını belirleyebilirsiniz

Yaygın Hatalardan Kaçınmak

Çok az ya da çok fazla ölçü

Hizalanmamış ölçüler

Aşırı atak hedefler

Performans verilerinin manipüle edilmesi

Verileri doğrulamada güçlük

Performans eksikliklerine uygunsuz tepkiler

Modası geçmiş amaç ve ölçüler