

## PERFORMANS YÖNETİMİ, AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMI VE OKR SİSTEMİ

Zeynep HATİPOĞLU<sup>1</sup>

### ÖZ

Organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşabilme düzeyi performans ölçümü ile değerlendirilmektedir. Performans; kişisel, bölüm bazında ve organizasyonun tümünü kapsayacak şekilde tanımlandığında, bugünün rekabet koşullarında ayakta kalmak mümkün olacaktır. Eğer sadece yukarıdan aşağıya hedeflerin iletildiği, çalışan katılımından uzak bir anlayış ile hareket ediliyorsa başarıya ulaşmak güçleşmektedir. Performans yönetimine organizasyonun ana hedeflerinden başlayarak aşağıya doğru yayılan, gelişim alanlarını belirleyerek ilerleme adımları atan ve sürekli takip eden yönetim anlayışına ilgi giderek artmaktadır. İlk kez Drucker (1954) tarafından literatüre kazandırılan Amaçlara Göre Yönetim-Management By Objectives (MBO) yaklaşımı zaman içerisinde yaygınlık kazanmış ve farklı uygulamalarla işletmelerin performansının ölçülmesi ve yönetilmesi için kullanılmıştır. Bu uygulamalardan biri olan Hedefler ve Kritik Sonuçlar- Objectives and Key Results (OKR) ise ilk kez Google yöneticileri tarafından uygulamaya başlanmıştır. Bu makalede, performans yönetim sistemi, amaçlara göre yönetim anlayışı ve OKR sistemi ayrıntılı olarak ele alınmış ve OKR uygulama örnekleri aktarılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Performans Yönetimi Sistemi, Amaçlara Göre Yönetim, OKR Sistemi

---

<sup>1</sup>Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com, (ORCID: 0000-0002-9437-610X)

## **PERFORMANCE MANAGEMENT, MANAGEMENT BY OBJECTİVES APPROACH AND OBJECTİVES AND KEY RESULTS**

### **ABSTRACT**

The level of organizations' attainment of specified targets is evaluated by performance measurement. It will be possible to survive in today's competitive conditions when performance is defined on the basis of the personal, department and the whole organization. It is difficult to achieve success only if the top-down targets are conveyed with an understanding far from employee participation. There is an increasing interest in the management approach, which starts from the main objectives of the organization of the management, spreads downwards, determines the areas of development and progresses and follows them constantly. The Management By Objectives (MBO) approach, which was first introduced to the literature by Drucker (1954), has gained widespread over time and has been used to measure and manage the performance of businesses with different applications. Objectives and Key Results (OKR), which is one of these applications, was started to be implemented by Google administrators for the first time. Performance management system, management understanding according to the objectives and OKR system in detail are transferred and examples of OKR applications are discussed in this article.

**Keywords:** Performance, Performance Management, Management By Objectives Approach, OKR System

## 1. Giriş

Tarihsel açıdan ilk örnekleri çok daha eskiye dayanmakla birlikte performans yönetimi ile ilgili sistematik uygulamaların 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu sektöründe başlatıldığı ve Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerinin bu uygulamalar için temel teşkil ettiği söylenebilir. Birinci dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonra, 1950'li yıllarda kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara odaklı teknikler ABD'deki organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013:2).

Taylor 1890'ların sonunda pik demir imalatını incelemek üzere Bethlehem Çelik Şirketi tarafından göreve getirilmiş ve işçilerin bir günde vagona yükledikleri demir miktarının nasıl artırılacağına ilişkin ilk bilimsel çalışma olarak kabul edilen "zaman ve hareket" etütlerini yapmıştır. Araştırma çalışmalarının sonunda Taylor; işçilerin günlük taşıdığı demir miktarını 12,5 tondan 47,5 tona çıkardığını, bunu da sadece işçilerin zaman, hareket ve maddi teşviklerini akılcı hale getirerek yaptığını iddia etmiştir. İş ve akademi dünyasında ün salan bu çalışma ile bilimsel ölçme ve değerlendirmeye yönelik yeni bir akım başlamıştır (Davies, 2015:120).

Yönetim alanında ilk kez ölçümleme ile ilgili yapılan bu çalışmalar ve alınan olumlu sonuçlar performansın yani işgücünün belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin değerlendirilmesine yönelmeye neden olmuştur. Zaman içerisinde pek çok farklı yöntem kullanılarak bir değerlendirme yapılmaya çalışılsa da asıl olan hedeflere ulaşmaktır. Günümüz rekabet koşullarında hızlı bir değişim yaşayan örgütler gerek genel performansın gerekse birim ve birey bazında performansın sıkı bir şekilde takibi için yeni yol ve yöntemlere de açık haldedirler. Bu yöntemlerden biri olarak kabul edilen amaçlara göre yönetim yaklaşımı ve bir türevi olarak uygulama alanı bulan OKR (hedefler ve kritik sonuçlar) sistemi ise modern bir performans değerlendirme aracıdır. Bu makalede; çalışan katılımına dayalı olması ve geribildirimlerin çok daha kısa süreli olması nedeniyle ilerleyen dönemlerde daha geniş uygulama alanı bulacağını öngördüğümüz bu yöntem ve uygulama örnekleri incelenmiştir.

## 2. Performans Yönetimi

Yönetim yaklaşımları ve yönetim teorileri (genel yönetim, davranışsal yaklaşım, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim vb.); performans değerlendirme ve performans yönetiminin yönetim süreci veya iş süreçlerinin başarısında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler başarıya ulaşmak için bilimsel temele dayalı özgün sistemlerini veya başarı düzeyini ölçmek için kendi performans ölçütlerini belirleyerek bir çerçeve oluşturmaktadırlar.

Günümüz iş dünyasında işletmeler devrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağın rekabetçi ortamı, yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. 1850 yılından neredeyse 1975 yılına kadar devam eden endüstriyel dönemde, örgütlerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden faydalanma düzeylerine göre değişmekteydi. Başarılı işletmeler, teknolojiyi standart

ürünlerin etkin bir yöntemle büyük miktarlarda üretilmesini sağlayacak şekilde kullananlardı (Kaplan ve Norton, 2015:3).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin temelini oluşturan; ölçme, kontrol etme, bütçeleme, motivasyon, terfi, öğrenme ve gelişme gibi örgütün önemli unsurlarına etki etmektedir (Behn, 2003, Altın, vd., 2018:4). Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını, işteki başarılarını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumlarını, kişisel özelliklerini, örgütün başarısına katkılarını ölçen ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeyen çalışmaları kapsamaktadır. Ancak insanın karmaşık psikolojik yapısı ve sonsuz yaratıcı güce sahip olması onu değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2013; Işığışok, 2008:3).

Neely (2005) performans değerlendirmeye ilişkin literatürü beş aşamaya ayırarak incelemiştir (Altın, vd., 2018:5):

1. *İlk aşama*: 1980'lerde yaşanan, geleneksel olarak geriye dönük finans/muhasebe kriterlerini temel alarak değerlendirme yapılan yaklaşıma yönelik bir memnuniyetsizliğin ortaya çıkmasıdır.

2. *İkinci aşama*: 1990'ların başında finansal olmayan, harici ve geleceğe yönelik çözüm önerisi ve çeşitli yaklaşımların ortaya çıktığı dönemi ifade etmektedir. Örneğin, Fitzgerald ve arkadaşları (1991), sonuçlar ve belirleyicileri arasında ayırım yapmıştır. Kaplan ve Norton (1992), finans, müşteri, şirket içi süreçler, öğrenme ve gelişmeyi kapsayan, dört bakış açısı içeren dengeli bir puan kartı (Balance Score Card-BSC) önermiştir. Bu öneri akademik çevrelerde sıklıkla atıfta bulunulan ve uygulama açısından da yaygın olan bir model haline gelmiştir.

3. *Üçüncü aşama*: Üçüncü aşama, 1990'ların sonlarında uygulama yöntemlerinin araştırılmasıdır.

4. *Dördüncü aşama*: Çerçevelerin ampirik olarak incelenmesi sürecidir. Örneğin; performans değerlendirmenin yönetim ve liderliğe, müşterilere, finansal sonuçlara, organizasyonun yeteneklerine, örgütün hedeflediği performans düzeyine etkisinin araştırıldığı aşamadır.

5. *Beşinci aşama*: Bu son aşamada ise, yeni sorunların ve başka bir döngünün tanımlanmasına yol açan çerçevelerin teorik olarak doğrulanmasıdır.

Performans yönetimi, performans değerlendirme ve performans geliştirmeyi içeren; performansın neye göre, kimler tarafından, nasıl değerlendirileceğini, bu amaçlara ulaşmak için performans sisteminin kurulmasını, beklenen performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını, sapmaların belirlenmesini, düzeltici önlemlerin alınmasını, performans değerlendirme sonuçlarına göre performansın geliştirilmesini sağlayacak uygulamaların neler olacağını kapsayan çalışmaların bütünüdür (Budak, 2016: 467).

Denisi ve Murphy (2017), ise yaptıkları yüzyıllık literatür taramasında performans değerlendirme ve performans yönetiminin ilerlemesini incelemişlerdir. Özellikle Journal of Applied Psychology (JAP) verilerini dikkate alarak yaptıkları sınıflandırmada performans değerlendirme

makalelerini sekiz kategoriye ayırmışlardır. Bu kategoriler; ölçek formatlı araştırmalar, performans değerlendirme ve değerlendirme hatalarını inceleyen araştırmalar, eğitim araştırmaları, değerlendirmelere verilen tepkilerle ilgili araştırmalar, derecelendirme araştırmaları, derecelendirme kaynaklarına yönelik araştırmalar, değerlendirmede bilişsel sũreçleri inceleyen araştırmalar ve demografik etkiler üzerine araştırmaları kapsamaktadır.

Yönetim ve insan kaynakları uygulamalarında, yöneticilerin büyük bir kısmının, personelin iyi veya kötü performans gösterip göstermediğini sezgisel olarak değerlendirmesi ve performansın tam olarak nasıl ölçüleceği konusu bir sorundur (Woods, 2008). Bu durum, araştırmacılar ve uygulayıcılar için önem arz etmektedir. Çünkü iş performansının ölçümü, performans yönetiminin yanı sıra; seçim sisteminin doğrulanması ve bireysel fark ölçütlerinin, eğitim ve gelişim gerekliliklerinin değerlendirmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme önemli bir süreçtir ve kriterlerin doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Dalal, 2005; Woods ve West, 2010: 267).

Performans kriterleri nesnel ve öznel olmak üzere iki genel bakış açısıyla sınıflandırılabilir. Objektif performans ölçümleri, üretim verilerini (satış hacmi, üretim miktarı, hata sayısı, hurda miktarları vb.) ve çalışan verilerini (iş kazaları, işten ayrılma oranı, devamsızlık oranı vb.) içermektedir. Bu değişkenler doğrudan örgütün amaçlarını tanımlar ancak çoğunlukla performans değerlendirmenin kişisel önyargılardan ve durumsal özelliklerden etkilenmesi zayıf noktalarıdır. Objektif kriterlerle değerlendirme yapmanın avantajları, araştırmacıları ve yöneticileri öznel iş performansını ölçümlerine büyük önem vermeye yöneltmiştir. Bununla birlikte, öznel kriterler de insanın yargısına bağlı olduğu için, derecelendirme süreciyle ilişkili bazı hatalara eğilimlidirler. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde etkili bir iş performansı için gereken davranışların analizinde dikkatli olmak gerekir (Cascio, 1995:274). Bu amaçla kriterleri olabildiğince sayısal verilerle ilişkilendirmek, değerlendirmenin yalnızca bir yönetici tarafından yapılması yerine birden fazla üst yöneticiyi de sürece dahil etmek uygun bir yaklaşım olacaktır.

Performans yönetimi için temel kriterler sorumluluk, şeffaflık, bütünlük ve adalettir. Sorumluluk, performans yönetim uygulamalarının bireysel davranışları ve ekip davranışlarını net hedeflerle ilişkilendirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Şeffaflık, parasal ve parasal olmayan ödüllerin açık ve anlaşılır olması demektir. Bütünlük, performans yönetimi uygulamalarının genel işletme başarısı için gerekli olan tüm davranış ve hedefleri kapsamasını ifade etmektedir. Adalet ise, daha çok üretenin daha çok kazanması anlamını taşımaktadır (Ulrich, vd. 2012: 90).

Performans yönetimi, bireylerin hedeflerini kabul etme, bu hedefleri örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirme, hedeflere ulaşmak için performansı planlama, ilerlemeyi analiz etme, değerlendirme ve bireylerin yeteneklerini gözden geçirme sürecidir (Armstrong, 2017:157).

### 3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Uygulamada pek çok değerlendirme yöntemi ile karşılaşılmaktadır. Bir kısmı geleneksel olarak tanımlanan ancak günümüzde de kullanımı yaygın olan performans değerlendirme yöntemlerine ek olarak son yıllarda hızla değişen; iş modelleri, çalışma şekilleri, personel devir oranları, müşteri beklentilerine geçmişten çok daha etkin cevap verme zorunluluğu gibi faktörler bazı yeni performans değerlendirme yaklaşımlarının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlar genel olarak aşağıda açıklanmıştır:

- **Grafik Değerleme Yöntemi:** Performans değerlendirmede en çok kullanılan yöntemdir. Her bir iş için nitelikler/yetenekler belirlenerek bir değerlendirme ölçeği oluşturulur. Ölçekte; beklentilerin çok altında performanstan üstün performansa kadar derecelendirme yapılmaktadır (Dessler: 2017:314).

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Kişileri karşılaştırarak değerlendirme yapılmasıdır. Bu yöntemde amaç değerlendiricilerin üst, alt ya da orta derecelere eğilim hatalarını önlemektir. Bu yöntemde kişilerin performansları bir çan eğrisi şeklinde dağılım göstermelidir. Performans değerlendirilirken beşli bir skala kullanılır ve en yüksek performans yüzde onluk bir grubu temsil ederken gene en düşük performans da yüzde onluk bir grubu temsil etmektedir. Arada yer alan düşük, orta ve yüksek performans grupları da zorunlu olarak bir dağılım sergilemelidir. Örneğin: yüksek performanslı yüzde yirmi, orta performanslı yüzde kırk ve düşük performanslı yüzde yirmi şeklinde değerlendirme yapılmaktadır (Çetin, vd. 2015: 163).

- **Kritik Olay Yöntemi:** Bu yöntemde kişiyi gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken konulardan oluşur. Ancak öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterlerinin belirlenmesi ve yöneticilerin bu kriterlere göre bir gözlem yapması gerekmektedir (Uyargil, 2013:54). Bu yöntem genellikle derecelendirme veya sıralama yöntemini desteklemek için kullanılır. Dolayısıyla performans eksikliklerini ortadan kaldırmak ve ara dönem düzeltmeleri yapmak için somut örnekler sağlanır (Dessler, 2013:166).

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Değerlendirilecek çalışanların isimleri bir sayfanın sol tarafına liste halinde yazılır. Daha sonra değerlendirici üretim miktarı gibi önceden seçilmiş olan performans kriterlerine göre listedeki birinci çalışanı ikinci çalışanla karşılaştırır. Eğer değerlendirici birincinin ikinci çalışandan daha fazla ürettiğine karar verirse birinci çalışanın isminin karşısına artı işaretini koyar. Daha sonra birinci çalışan listedeki diğer tüm çalışanlarla, aynı performans kriterleri çerçevesinde karşılaştırılır. Sonunda en çok işaret alan kişi performansı en yüksek ve en az işaret alan kişi de en düşük olarak kabul edilir (Barutçugil, 2015: 194).

- **Kontrol Listesi Yöntemi:** Bu yöntemde çalışan performansı ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular genellikle evet-hayır biçiminde cevaplanır (Tunçer, 2013:98).

- **Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri:** Bu yöntem ilgili alan yazında İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinden oluşan BARS (Behaviorally Anchored Ratings Scales) olarak bilinmektedir. BARS yöntemi, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntemde, işgörenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde sergilediklerini değerlendirir (Helvacı, 2002:164).

- **360 Derece Değerlendirme Yöntemi:** Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, değerlemenin yalnızca çalışanın yöneticisi tarafından yapılması subjektiflik açısından eleştirilmiş ve bir değerlendirme yanlılığı olacağı düşünülerek daha geniş bir kaynaktan bilgi alma isteği ortaya çıkmıştır. 360 derece performans değerlendirme sisteminde; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Gümüştekin, vd. 2010:2).

Ancak 360 derece değerlendirmenin ve geribildirim beklenen faydayı sağlayabilmesi için; kurumda güven duygusunun egemen olması, geribildirim verecek kişilerin olgunluk düzeylerinin yüksek olması ve iletişim tekniklerini bilmeleri, geribildirim alan kişinin bunu bir gelişim fırsatı olarak göreceği esneklik ve olgunlukta olması gerekir (Baltaş, 2009: 279).

Gerek 360 derece geribildirim yaklaşımında gerekse diğer yaklaşımlarda başarılı olmak için üzerinde durulması gereken bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu temel unsurlar şu şekilde belirtilebilir (Çetin, vd. 2015:154):

- *Ölçü:* Kararlaştırılmış hedeflere ve amaçlara göre performansın değerlendirilmesi.
- *Geribildirim:* Bireylere performansları ve gelişimleriyle ilgili bilgi verilmesi.
- *Olumlu destek:* İyi yapılan şeyleri vurgulamak ve geliştirilebilecek alanlarla ilgili olarak sadece yapıcı eleştiri sunmak.
- *Karşılıklı görüş alışverişi:* Değerlendirmelerin performansı nasıl geliştireceğiyle ilgili, çalışanların hedefleri gerçekleştirebilmek için yöneticilerden görmek istedikleri destek ve gelecek kariyerleriyle ilgili isteklerini içeren dürüst bir görüş alışverişi.
- *Mutabakat:* Genel olarak performansı geliştirmek ve görüşmeler sırasında ortaya çıkan meseleleri halletmek için yapılması gerekenler konusunda tüm tarafların birlikte anlaşmaya varması.

Belirtilen performans değerlendirme yaklaşımları hakkında paylaşılan bilgiler özet niteliğindedir. Bu yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağı konusu işin yapısına, çalışan sayısına, yetkinlik düzeylerine ve yöneticilerin performans değerlendirme sürecine ne düzeyde hakim olduğuna

bağlıdır. Ancak bu makaleye konu olan Amaçlara Göre Yönetim ve OKR Sistemi yaklaşımları daha detaylı şekilde açıklanacaktır.

#### 4. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlarla yönetim sistemi, bireysel ve örgütsel performansı değerlendirmek için birçok araştırmacı tarafından kullanılmaktadır. İlk kez Drucker (1954) tarafından ortaya koyulan bu yaklaşım aynı zamanda çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilmiştir. O zamandan beri Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives-MBO) konusunda araştırma çalışmaları devam etmektedir (İslami, vd. 2018: 95). MBO, iyi yönetim uygulamaları oluşturduğu bilinen üç sürecin özelliklerini içeren bir yönetim sistemidir. Bu süreçler; kararlara katılım, hedef belirleme ve objektif geri bildirimdir (Drucker, 1954).

MBO programlarının ilk adımı kararların katılımcı bir anlayışla alınmasıdır. Hedefler en tepede belirlenir ve birimler bazında aşağıya doğru bir hedef yayılımı gerçekleştirilir. Son olarak, yöneticiler tarafından hedeflerine ulaşma yolunda ilerleyen astlara nesnel geri bildirim verilmektedir (Ingham, 1995:35). Amaçlar, astların performans ölçütü olarak kullanılmakta, değerlendirmede ise çalışanın personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılmaktadır. Amaçlara göre yönetim tekniği, bütün çalışanları kendi hedefleri doğrultusunda değerlendirmektedir (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:81). 1960'ların sonunda Edwin Locke bir hedef doğrultusunda çalışmanın motivasyonun temel kaynağı olduğunu savunmuştur. Hedef, çalışana ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Ayrıca ulaşılması zor hedefler kabul gördüğünde kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performans ile sonuçlanmakta ve sonuçlara ilişkin geribildirim olması da olmamasına oranla daha yüksek performansa neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 214).

George S. Odiorne ise, amaçlara göre yönetimin etkili bir yönetim uygulaması olabilmesi için performans hedeflerinin; rutin işlere yönelik hedefler, sorun çözülemeye yönelik hedefler, işlerin daha etkin yürütülmesini sağlayacak yenilik ve yaratıcılığa yönelik hedefler olmak üzere üç ayrı gruba ayrılması gerektiğini vurgulamıştır (Uyargil, 2013: 74). Amaç belirlerken hangi yaklaşım seçilirse seçilsin, bu amaçlar etkili olmak zorundadır. Etkili bir amaç aşağıdaki özellikleri taşımalıdır (Luecke, 2017:7):

- Önemi herkes tarafından takdir edilmeli,
- Açık seçik ve kolay anlaşılır olmalı,
- Somut ifadelerle yazıya dökülmeli,
- Ölçülebilir olmalı ve bir zaman çerçevesi içermeli,
- İşletme stratejisine uyumlu olmalı,
- Başarılabilir ama zorlayıcı olmalı,
- Uygun ödüllerle desteklenmeli.



Drucker (2008) ise kurumun genel iş tanımı, amacı ve misyonunun amaçlara göre yönetim anlayışıyla hedeflere çevrilmesi gerektiğini aksi takdirde, asla başarıya ulaşamayan iyi niyet beyanları olarak kalacağını belirtmektedir.

Thomson (1998), amaçlara göre yönetimin üç potansiyel avantajını vurgulamaktadır. Öncelikle MBO, yöneticilerin astların taahhüdünü almalarına olanak sağlamaktadır. Çünkü amaç ve hedefler onlara dayatılmamış, daha çok yöneticiler ve astlar arasındaki fikir birliği ile oluşturulmuştur. İkincisi, yöneticilerin daha net bir tabloya sahip olmaları ile koordinasyon ve kontrol etkinliği artmaktadır. Son olarak, yöneticilerin astların gelişimini izlemelerine ve bir amaca yönlendirecek desteği sağlamalarında kolaylaştırıcı olmaktadır (Amponsah-Tawiah, vd. 2018:1472).

Bir ekibin başarısı ise ancak belirli performans hedeflerini oluşturma ve ekibin genel amacı ile hedefler arasında doğrudan ilişki kurulması ile sağlanabilir. Geniş yönlendirmeleri belli ve ölçülebilir performans hedeflerine dönüştürmek, ekip üyeleri için anlamlı amaçlar ortaya koymak isteyen ekibin ilk adımı olacaktır. Normal sürenin yarısından az bir süre içinde yeni ürün pazara sürmek, tüm müşterilere yirmi dört saat içinde yanıt vermek veya eşzamanlı olarak bir yandan maliyetleri yüzde kırk azaltırken bir yandan da sıfır defo oranı yakalamak gibi belirli hedeflerin her biri ekipler için yol gösterici ve sağlam hedeflerdir. Ayrıca performans amaçlarının netliği, ekibin açık iletişimini ve yapıcı çatışmaları kolaylaştırmaktadır (Katzenbach ve Smith, 2018:59).

Amaçlara göre yönetimin başarılı olabilmesi için öncelikle üst yönetimin net bir stratejik planı olması ve bu planın tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde paylaşılması gerekmektedir. Ayrıca her bir alt birimin bu stratejik hedeflerle uyumlu kaynak yapısına sahip olması da önemlidir. Eğer yeterli nitelik ve nicelikte insan kaynağı yoksa, hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan teknoloji, ekipman ve eğitim desteği sağlanmazsa amaçlara göre yönetim anlayışının başarıya ulaşması mümkün değildir. Benzer bir durum çalışanların alışkanlıkları ve tecrübeleri açısından da geçerlidir. Geçmiş iş tecrübelerinde hedefleri yöneticisi tarafından belirlenen, geribildirim almayan ve fikirlerine başvurulmayan bir çalışanın alışkın olduğu bu yaklaşımın dışına çıkarak hedeflerini belirler hale gelmesi ve işini geliştirmek için düşünmeye zorlanması da hemen sonuç almayı zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla amaçlara göre yönetimi uygulamadan önce işletmenin mevcut kültürü, iş yapış şekli, çalışanların nitelikleri ve alışkanlıkları gibi faktörler ayrıntılı olarak gözden geçirilmelidir.

Amaçlara göre yönetim ile ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra bu yaklaşımı temel alarak geliştirilen ancak henüz literatürde yeterince değinilmemiş olan OKR (Objectives and Key Result) performans yönetimi üzerinde durulacaktır.

#### **4.1.OKR (Objectives and Key Result) Sistemi**

OKR sistemi yeni performans yönetimi araçlarından biridir. Hedefler ve kritik performans sonuçları çerçevesinde oluşturulan bu yaklaşım Google başta olmak üzere Spotify, Twitter, LinkedIn,

Airbnb, Walmart, Target, The Guardian, ING Bank gibi pek çok lider kurum tarafından kullanılmaktadır. OKR'nin ortaya çıkışı Intel'in CEO'su Andy Grove'a atfedilir. Grove (1983), "*High Output Management*" kitabında yer alan bu yaklaşım kariyerine Intel'de başlayan ve Google'da devam eden John Doerr tarafından Google taşınmıştır (<https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr/>). Fikir hızla kabul edilmiş ve OKR'ler "şirketin organizasyon boyunca aynı önemli konulara odaklanmasını sağlamaya yardımcı olan bir yönetim metodolojisi" olarak Google kültürünün merkezinde yer almıştır. Doerr ayrıca OKR çerçevesi hakkında "Measure What Matters" adlı bir kitap yayınlamıştır. Google yöneticileri OKR'lerin misyona odaklanmayı sağladığını ve büyümeyi güçlü şekilde etkilediğini vurgulamışlardır (<https://en.wikipedia.org/wiki/OKR>). Kavramın adını oluşturan iki ana bileşen bulunmaktadır:

**Objectives (Hedefler):** Elde etmek istediğiniz sonucun niteliksel ifadesidir. Hedefler; açıkça ifade edilmiş, ulaşılabilir, ilgi çekici, motive eden ve genel amaca yönelik olmalıdır.

**Key Results (Kritik Sonuçlar):** Hedefe doğru ilerlemeyi ölçen bir dizi metriktir. Her hedef için 2 ila 5 tane temel sonuç kümesi olmalıdır. Eğer daha fazla olursa hatırlanma olasılığı azalacak ve ulaşılması zorlaşacaktır.

OKR'de hedefleri belirlerken dikkat edilmesi gereken bazı konular söz konusudur:

- Genellikle organizasyonun genel OKR'leriyle başlayan hedeflerin her biri için yaklaşık üç temel sonuç içeren üç ila beş hedef belirlenir. Başarılı OKR'ler genellikle yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya önerilerin bir karışımından gelebilir. Burada önemli olan organizasyonun her kademesinin hedef belirleme sürecine dahil edilmesidir.

- Zorlayıcı olmayan genel hedeflerden kaçınılması gerekmektedir. Örneğin: "İşe alım yapmaya devam et" veya "pazardaki pozisyonunu koru" şeklindeki hedefler çalışanlar için yeni bir bakış açısı geliştirmekten ve hedefe ulaşmaya motive edecek heyecandan yoksundur.

- Ulaşılması istenen son noktanın açıkça belirtilmesi önemlidir. Dolayısıyla hedeflerin sayısallaştırılması, zaman kısıtlarının belirlenmesi ve nihai olarak varılması planlanan yerin net biçimde aktarılması gerekmektedir.

OKR, literatürde yer alan bazı çalışmalarda Balanced Score Card (BSC- Dengeli Sonuç Kartı) uygulaması ile karşılaştırılmıştır. Robert Kaplan ve David Norton tarafından ilk kez 1992 yılında bir yönetim sistemi olarak ifade edilen BSC; bir kuruluşun tüm seviyelerinde çalışmakta olan kişiler için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulamaktadır ve performans değerlendirmede yalnızca finansal göstergeleri dikkate almanın yeterli olmayacağını savunmaktadır. Dolayısıyla bir kurumun başarısını değerlendirirken finansal ölçütlerle birlikte müşteri boyutunu, kurum içi işlemleri, öğrenme ve gelişmeyi de dikkate alır (Kaplan ve Norton, 2015:31-37). Ancak bu yöntemin çok fazla ölçme metriği içermesi, hiyerarşik ve bürokratik kabul edilmesi gibi

nedenlerle çalışanların direncine yol açtığı belirtilmiştir (Luhtaniemi, 2020: 29). OKR’de ise daha farklı bir yaklaşım vardır. Organizasyonun tüm iş birimleri ve bireyler kendi hedeflerini belirler ve ilerlemeyi yakından takip ederler. Bu takip aynı zamanda hızla müdahale etmeyi ve müşteri beklentilerini daha kısa sürede karşılamayı da beraberinde getirmektedir. Bu durumu bir döngü olarak kabul edersek müşterilerin organizasyona olumlu veya olumsuz verdikleri her geribildirime yanıt vermek için yönetici ile çalışanlar arasında daha çevik bir anlayışın benimsenmesi gerektiği görülmektedir. Radonic (2017)’e göre ise hedeflerin üçer aylık periyotlar için belirlenmesi ve gerekli güncellemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca hedef belirleme döneminde “70,20,10 Kuralı” ile hareket edilmesini öneren Radonic (2017) hedeflerin önem sırasını şu şekilde ifade etmektedir:

- Hedeflerin %70’i ana faaliyetler ve önemli projelerle ilgili olmalıdır.
- Hedeflerin %20’si destekleyici ve ikincil derecede önemli faaliyetlerle ilgili olmalıdır.
- Hedeflerin %10’u ise operasyonun aksamadan yürütülebilmesi için gereken faaliyetlerle ilgili olmalıdır.

Hedeflere odaklı bir yapısı olması nedeniyle pek çok organizasyonda OKR’ler Amaçlara Göre Yönetim ve BSC ile birlikte ele alınmaktadır. Ancak OKR ile Amaçlara Göre Yönetim arasında bazı temel farklılıklar söz konusudur (Radonic, 2017: 29):

- OKR’ler kısa aylık, üç aylık ve altı aylık dönemlerle belirlenir.
- OKR’ler daha şeffaftır. Her hiyerarşik kademedeki üyelerin ulaşabileceği şekilde açıktır. Amaçlara Göre Yönetim’de ise hedefler genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve aşağıya doğru yayılım sağlanır.

- OKR’ler her zaman diğer hedeflerden daha iddialıdır ve yakından takip edildikleri için daha fazla çaba gerektirir.

- OKR’ler direkt ödüllerle ilişkili değildir ancak çalışanların aktif katılımını sağlamak için ödüllendirme sisteminin de aylık, üç aylık veya altı aylık dönemlerde yenilenmesini zorunlu kılabilir.

Bu farklılıklardan da anlaşılacağı gibi OKR sisteminde çalışanların aktif katılımı en önemli başarı kriteridir. Dolayısıyla sistemin başarısı için çalışanların kendilerini memnun hissedeceği bir çalışma ortamının sağlanması ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

#### **4.1.1.OKR (Objectives and Key Result) Sisteminin Avantaj ve Dezavantajları**

Performans değerlendirme araçlarında yükselen bir yıldız olarak görülen OKR’nin avantajları aşağıda ifade edilmiştir (Zhou ve He, 2018:321):

- OKR en önemli olana odaklanır. Organizasyon ve bölüm için en temel önceliklerinin belirlenmesini ve odağı kaybetmeden hareket etmeyi sağlar.

- OKR skorları doğrudan performansla ilişkili değildir ancak performans değerlendirmede bir referans olarak kabul edilirler. Dolayısıyla OKR'ler kullanıldığında, çalışanlar örgüt için iyi olduğuna inandıkları şeyleri yapmaya ve yeni fikirleri uygulamak için risk almaya daha yatkındırlar.

- OKR'lerin belirlenmesinde yöneticiler ve çalışanların katılımlarının yoğun olması bazen süreleri uzatıyormuş izlenimi verebilir ancak bu iletişim süreci ile ortak bir karara varılması hedeflere ulaşma çabasını artırır.

- OKR'lerin tüm örgüt içerisinde görülmesi bir kuraldır. Bu durumda şeffaflık ile birlikte çalışanların organizasyonun bütününe ilişkin daha geniş bir algılarının oluşması sağlanmaktadır.

- Kişisel düzeyde ise motivasyonun artmasına ve çalışanların birbirlerini destekledikleri bir ortam oluşmasına yardımcı olur.

Avantajlı yönlerine rağmen OKR sisteminin uygulanmasında bazı dezavantajlarla karşılaşmak da mümkündür. Bu dezavantajlar şu şekilde ifade edilebilir:

- OKR'lere yüksek sorumluluk bilincine ve yaratıcılığa sahip nitelikli çalışanlar ile ulaşılabilir. Ancak bu nitelikte çalışan bulabilmek en önemli zorluklardan biridir.

- Yöneticilerin bu süreçte etkin liderlik davranışları sergilemeleri ve çalışanları sürekli olarak katılımcı bir yaklaşımla teşvik etmeleri gerekir. Ancak yöneticilerin yetkinlikleri bu konuda başarıya ulaşılmasının önünde halen bir engel olarak görülmektedir.

- Her ne kadar örgüt içerisinde bir şeffaflığın sağlanması avantajı olsa da OKR'ler her çalışanın yalnızca kendi hedeflerine yoğunlaşmasına da neden olabilir.

- OKR doğrudan performans değerlendirme aracı olarak kullanılmasa da çoğunlukla yöneticiler için tek bir araç olarak kabul edilebilir ve sadece sonuç odaklı bir anlayışla hareket etmeye neden olabilir. Oysaki bir örgütün başarısında sadece ulaşılan sonuçları değil çalışanların potansiyelini, geleceğe yönelik hedeflere katkılarını, kurumsal değerlere uygun hareket edip etmediklerini de dikkate almak gerekir.

Her sistemde olduğu gibi belirtilen bazı dezavantajlarına rağmen uygulama ve izleme kolaylığı nedeniyle OKR sistemi pek çok kurumun gündemine girmiştir. OKR'ler organizasyonun tümü ile ilgili olarak belirlendikten sonra her bir alt birime ve pozisyona özgü şekilde yayılmalıdır. Ayrıca 70,20,10 modeli ile açıklanan önem dereceleri dikkate alınmalı ve çalışan katılımı sağlanmalıdır.

#### **4.1.2.OKR Örnekleri**

Organizasyon ve birim bazında belirlenebilecek OKR örnekleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (<https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1836>):

|  |  |
|--|--|
| <b>Objective (Hedef)- Organizasyon</b>     | 2020 yılında geliri %15 artırmak   |
| <b>Key Results (Kritik Sonuçlar)</b>       | Aylık geliri 150.000 TL artırmak   |
|  | Online satış gelirlerini Aralık 2020 sonuna kadar %25 oranında artırmak                                  |
|  | Üç ayda bir en az iki yeni mağaza açılışı yapmak   |
| <b>Objective (Hedef)- Pazarlama</b>        | 2020 yılında marka bilinirliğini artırmak  |
| <b>Key Results (Kritik Sonuçlar)</b>       | Mail listesine kaydolun kişi sayısını 50.000'e ulaştırmak  |
|  | Web sitesinin tekil ziyaretçi sayısını 100.000'in üzerine çıkarmak                                       |
|  | Instagram takipçi sayısını 70.000'e ulaştırmak   |
| <b>Objective (Hedef)- İnsan Kaynakları</b> | Çalışan bağlılığını artırmak   |
| <b>Key Results (Kritik Sonuçlar)</b>       | Çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarını en az 10 puan artırmak  |
|  | İşe devamsızlığı %25 oranında azaltmak   |
|  | Çalışanlara yönelik yan haklar paketine 2 yeni yan hak eklemek   |
| <b>Objective (Hedef)- Finans</b>           | Yıllık satış tahmin sürecinin doğruluğunu artırmak   |
| <b>Key Results (Kritik Sonuçlar)</b>       | Bölüm yöneticilerini Temmuz 2020 sonuna kadar finansal raporlama konusunda eğitmek                       |
|  | Ekim 2020 sonuna kadar her bölüm yöneticisi ile yarım günlük planlama oturumları düzenlemek              |
|  | Tüm tahminleri Kasım 2020 sonuna kadar tamamlamak  |
| <b>Objective (Hedef)- Satış</b>            | Satış yönetimi sürecini iyileştirmek   |
| <b>Key Results (Kritik Sonuçlar)</b>       | Üçer aylık periyotlarda, her bir çağrı merkezi satış elemanının en az 4000 yeni arama yapmasını sağlamak |
|  | Müşterilerden gelen soruların en az %90'ını 24 saat içinde yanıtlamak                                    |
|  | Her bir kurumsal satış temsilcisinin aylık olarak en az 5 yeni firmaya teklif vermesini sağlamak         |

## Sonuç

İşletmelerin başarısı için gereken en önemli unsurlardan biri vizyon, misyon ve stratejilerin net şekilde ortaya konulmasıdır. Ancak pek çok çalışan ve hatta yöneticinin kendi organizasyonlarının hedefleri ile ilgili belirgin bir anlayışa sahip olduklarını söylemek güçtür. Genellikle üst yönetim tarafından belirlenen uzun vadeli hedefler bir stratejik plana dönüştürülebilir ancak bu stratejik hedeflerin birim ve kişi bazında alt kademelere yayılmaması nedeniyle çoğunlukla başarıya ulaşmaları mümkün olmamaktadır. Yapılan çalışmaların pek çoğu çalışan katılımı olmaksızın oluşturulan stratejik

planların ve atama usulü ile iletilen hedeflerin kabul görme olasılığının düşüklüğünü göstermektedir. Ancak buna rağmen rekabet hızı, gündelik iş yoğunluğu, çalışan yetkinliklerine güvenin zayıf olması, yöneticilerin otoriter ve mikro yönetim anlayışları, değişime direnç, farklı kuşaklar arasındaki yaklaşım farklılıkları gibi pek çok nedenle performansa yönelik anlayışı dönüştürmek de uygulamada oldukça zordur. OKR sistemi gibi sistemlerde ise uzun vadeli hedefler önemli olmakla birlikte çalışanlar için asıl önemli olan; günlük iş akışı içerisinde işlerini kolaylaştıracak kısa vadeli hedeflerin net olarak ifade edilmesidir. Böylelikle çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissedecekleri bir sistemin parçası olarak hem daha aktif katılım sağlamak hem de sonuçlara en etkin şekilde ulaşmak için yeni yol ve yöntemler geliştirmektedirler. Bir yanı sıra Japon yönetim yaklaşımları içerisinde sıkça vurgulanan öneri sistemlerini de çağrıştıran bu katılımcı performans değerlendirme yaklaşımı ile çalışan bağlılığı da artmaktadır. Google, Spotify, Twitter, LinkedIn, Airbnb, Walmart, Target, The Guardian ve ING Bank gibi sektörlerinin önde gelen işletmeleri tarafından kullanılan OKR sisteminin daha geniş bir kullanım alanı bulması mümkündür. Ülkemizde de performans yönetimi ve performans değerlendirme konuları işletmelerin daima gündeminde olmuştur. Dolayısıyla bu makalemizde ayrıntılarıyla açıklanan OKR sisteminin bir uygulama örneğinin ayrı bir makalede ele alınması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi önerilmektedir.

### KAYNAKÇA

Altın, M., Köseoğlu, M., Yu, X. ve Riasi, A. (2018), "Performance Measurement and Management Research in The Hospitality and Tourism Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2),1172-1189.

Amponsah-Tawiah, K., Opata, J. ve Tetteh, S. (2018). Time Management: Presenteeism Versus Management-by-Objectives", *International Journal of Law and Management*, 60(6),1470-1484.

Baltaş, A. (2009). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. Remzi Kitabevi. İstanbul.*

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.*

Behn, R. D. (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınları. İstanbul.*

Çetin, C., Arslan, M.L. ve Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul.*

Dalal, R.S. (2005). A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-55.

Davies, W. (2015). *Mutluluk Endüstrisi. Editör: Yunus Çetin. Sel Yayınları. İstanbul.*

Denisi, A.S. ve Murphy, K.R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, Online First Publication, 1-13.

Dessler, G. (2017). *Human Resources Management. Global Edition. England.*

- Dessler, G. (2013). A Framework for Human Resource Management. Pearson.
- Dikmen, B. ve Özpeynirci, Ö. (2010). “Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(1), 71-104.
- Drucker, P. (2008). Management. Collins Business Publish. New York.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. New York: Harper and Brothers.
- Drucker, P. (1976). "What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO." Public Administration Review. 36.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-20
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2), 155-169.
- Ingham, T. (1995). Management by Objectives: A Lesson in Commitment and Co-operation. Managing Service Quality, 5(6), 35–38.
- Işığışık, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi. 7, 1-23.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2015). Balanced Scorecard- Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. Aura Yayınları. İstanbul.
- Katzenbach, J.R. ve Smith, D.K. (2018). HBR’s Ten Must Reads, Ekiplerin Disiplini. Optimist Yayınları. İstanbul.
- Luhtaniemi, P. (2020). Constructing Performance Measurement Model for the M&A Integration Project – Objectives and Key Results (OKR). Jyväskylä University School of Business and Economics, Master’s Thesis. Finland.
- Moore, P.D. ve Staton, T. (1981). "Management by Objectives in American Cities." Public Personnel Management Journal. 10, 223-232.
- Neely, A. (2005), “The Evolution of Performance Measurement Research: Developments in the Last Decade and a Research Agenda For The Next”, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Robbins S. P., Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış (Organizational Behaviour). Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayınları. İstanbul.
- Radonic, M. (2017). OKR System as The Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 7(2), 28–37.

Rodgers, R. ve Hunter, J.E. (1992). A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives. *Public Administration Review*, 52(1), 7-39.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Thornton, C.V., Greiner, J.M., Hatry, H.P., Koss, M.P., Millar, A.P., ve Woodward, J.P. (1982). *Productivity and Motivation: A Review of State and Local Government Initiatives*. Washington: The Urban Institute.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek*. Hümanist Kitap Yayıncılık. İstanbul.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Woods, S.A. (2008). *Job Performance Measurement: The Elusive Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction*. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford: OUP.

Woods, S.A. ve West, M.A. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. South-Western Cengage Learning.

Zhou, H. ve He, Y-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. 2018 International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED)

*İnternet Kaynakları:*

<https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr/>

<https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1836>