

İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi¹

Human-Focused Agile Performance Management

Zeynep HATİPOĞLU

Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İİBF,
İşletme Bölümü, zynhatipoglu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9437-610X>

Makale Başvuru Tarihi: 30.10.2024

Makale Kabul Tarihi: 18.03.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Yasemin SİRKAN

Y.L. Öğr., İstanbul Bilgi Üniversitesi,
SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı,
yaseminsirkann@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-5874-6520>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Çeviklik,
Çevik Organizasyonlar,
Performans Yönetimi,
Çevik Performans
Yönetimi,

Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin çevik metodolojilerle geleneksel çalışma yöntemlerini bir araya getirerek uyumlu ve etkin bir sistem oluşturmalarını gerektirmektedir. Ancak, çoğunlukla hangi uygulamaların yürütüleceği ve faydalarını en üst düzeye çıkarmak için nasıl bir performans yönetim sistemi kullanmaları gerektiğini belirlemede zorlanırlar. Bu zorluk sürecin doğal bir parçasıdır. Çünkü dijital doğan yani dijital sistemlerle kurulan yeni girişimlerle kurulduktan sonra dijital dönüşüm sürecine girme zorunluluğu yaşayan işletmelerin farklı beklentileri ve uygulamada özellikle çalışanların değişime direnci konusunda yaşayacakları farklı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Her işletmenin uygulayabileceği ve başarılı sonuçlar elde edebileceği bir performans yönetim sistemi yoktur ve sistemler genellikle yalnızca belirli bir metodolojiye odaklanır veya belirli bir organizasyonda kullanılır. Araştırmamızın amacı insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin organizasyonlar açısından etkilerini insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısı ve uygulamaya yönelik örnekleri ile değerlendirmektir. Bu amaçla nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve literatür taraması doğrultusunda on dört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanarak altı işletmenin insan kaynakları üst yöneticileri ile görüşme yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

ABSTRACT

Keywords:

Agility,
Agile Organizations,
Performance
Management,
Agile Performance
Management,

The digital transformation process requires businesses to create a harmonious and effective system by combining agile methodologies with traditional working methods. However, they often need help determining which applications to implement and what kind of performance management system they should use to maximize their benefits. This difficulty is a natural part of the process. Businesses that are born digital—that is, new initiatives established with digital systems—and then have to enter the digital transformation process after being established have different expectations and problems that employees will experience in practice, especially regarding resistance to change, especially regarding resistance to change. There is no performance management system that every business can implement to achieve successful results, and systems usually focus only on a specific methodology or are used in a specific organization. Our research aims to evaluate the effects of human-focused agile performance management systems on organizations from the perspective of human resources professionals and examples of implementation. For this purpose, a qualitative research method was used, and an open-ended survey of fourteen questions was prepared in line with the literature review. Interviews were conducted with the human resources executives of six businesses, and the results were interpreted.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): HATİPOĞLU, Zeynep ve SİRKAN, Yasemin (2025), “İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.8(1), ss.156-177, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1576425>

1 Bu makale 2. yazarın 1. yazar danışmanlığında Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yürütülen yüksek lisans projesinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Çeviklik, işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen ani değişikliklerle hızlı ve yenilikçi cevaplar vererek bu belirsizliklerle başa çıkma ve bu değişikliklerden yararlanmaya yardımcı olan örgütsel bir yetenektir (Zitkiene ve Deksnys, 2018). Çevik örgütler, değişen piyasa koşulları ve müşteri ihtiyaçlarına hızla adapte olabilen, esnek ve dinamik yapılardır. Bu tür organizasyonlar, rekabetçi ve sürekli değişen iş dünyasında sürekli iyileştirme ve inovasyon yaparak ayakta kalabilmek için gerekli olanakları kullanmaktadır. Çevik örgütlerin temel özelliklerini anlamak, bu yapıların nasıl işlediğini ve neden bu kadar etkili olduklarını daha iyi kavramak için önem arz etmektedir. Çevik örgütlerde esneklik ve uyumluluk, sürekli iyileştirme ve öğrenme, açık iletişim ve iş birliği, müşteri odaklılık, yetkilendirme ve sorumluluk, uyarlanabilir esnek bir liderlik tarzının olması başarı için kritik faktörlerdir (Lee ve Yong, 2010).

Çevik işletmelerin karakteristik iki özelliği hızlı ve esnek olmalarıdır. Hız iş bitirme süratini, esneklik ise çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade eder. Bu kapsamda çeviklik, hızlı bir şekilde çalışmak ve çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek demektir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelmektedir (Sekman ve Utku, 2009).

Dinamik pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmak isteyen işletmeler, insan kaynakları uygulamaları ve performans yönetimi süreçlerinde çevik yaklaşım entegrasyonuna önem vermelidir. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve bu sistemlerin çalışan performansı, motivasyon ve genel iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. İşletmeler için stratejik önerilerde bulunarak, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmek ve bu sayede işletmelerin rekabet avantajını artırmak ana hedefler arasındadır.

Çevik ve insan odaklı yaklaşımların kesiştiği noktada, performans yönetimi uygulamalarının nasıl optimize edilebileceğine dair görüşler incelenecektir. Araştırma kapsamı, çeşitli endüstrilerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde çevik performans yönetim sistemlerinin uygulanış biçimlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi içermektedir. İnsan odaklı çevik performans sistemi yönetimi uygulamalarının incelenmesine yönelik yapılan bu nitel araştırmada literatür taraması doğrultusunda ondört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanmış ve altı işletmenin insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile görüşme yapılmıştır.

Çevik yöntemler, esneklik, sürekli iyileştirme ve iş birliğine odaklanırken, insan odaklı yaklaşımlar çalışanların refahını ve katılımını merkeze alır. Bu iki yönetim felsefesinin birleştirilmesinin potansiyel sinerjileri ve zorlukları detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Ayrıca, çevik metodolojilerin insan kaynakları uygulamalarına entegrasyonunun şirket içi adaptasyon süreçleri, çalışan bağlılığı ve operasyonel verimlilik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri uzman görüşleri doğrultusunda analiz edilmiştir. Çevikliğin yeni bir yönetim metodolojisi olması, ülkemizde henüz işletmeler tarafından kısıtlı kullanım alanına sahip olması ve özellikle kültürün çevikliğe uyum sağlayabilmesi açısından insan kaynakları ekiplerinin üzerine düşen önemli rolü farklı organizasyonların uygulamalarını detaylı inceleyerek ele alması yönüyle makalenin literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN ÇEVİKLİK VE ÇEVİK YÖNETİM

Çeviklik; hız, esneklik, yeniliklere cevap verebilme ve yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime ayak uydurabilme, temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarının kaynakların en iyi kullanımı ve müşteriye esnek ürün ve hizmet vermek amacıyla en iyi şekilde uygulanmasıdır (Sherehiy, vd. 2007). Çeviklik, müşterilerle yoğun işbirliği, uyarlamalı testler ve öğrenme yoluyla inovasyon becerisini geliştirmeyi hedefleyen bir anlayış ve yöntemdir. Çeviklik, bir işletmenin iç ve dış çevrede gerçekleşen değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder (Vidmar vd., 2020).

Çevik ekipler, kendilerini müşteriye sunulan ürün ve hizmetleri, bunları ortaya çıkaran süreç ve teknolojileri güçlendirecek inovasyonlar yapmaya adanmış; küçük, farklı fonksiyonlarda kişilerden oluşan ekiplerdir. Ekip üyeleri, büyük problemleri küçük parçalara ayırır ve ardından sprint adı verilen bir aydan kısa döngüler içinde potansiyel çözümlerin çalışır versiyonlarını yapmaya başlar. Tüm ürün ve hizmetlerin çalışır prototiplerini, kısa sürede birkaç müşterinin katılımıyla test ederler. Prototip müşterinin ilgisini çekiyorsa, üst düzey yöneticiler onu desteklemiyor ya da bazıları geliştirilmesi gerektiğini düşünüyor olsa bile, hemen hizmete sunulur. Ekip, beyin fırtınası yaparak gelecekteki döngüleri geliştirmenin yolunu belirler ve bir sonraki öncelikli konuya yönelir (Rigby vd., 2020).

Çeviklik ürün, hizmet kanallarında ve pazar segmentasyonunda yenilikler yapmak suretiyle yarattıkları değeri, yeniden tanımlayarak elde eden ve sürekli arttıran firmaların başarısının temelinde yatmaktadır. Çevik firmalar, sürekli inovasyon yaparak ve pazar ihtiyaçlarına hızla yanıt vererek sadece mevcut pazar paylarını korumakla kalmaz, aynı zamanda yeni fırsatlar yaratır ve büyümelerini sürdürür. Bu özellikler özellikle hızla değişen global ekonomide firmaların başarılı olmasının anahtarını oluşturur (Sambamurthy, 2003; Sanasi vd., 2021). Çevik yönetimin kökenleri, 2001 yılında yazılım geliştirme süreçlerini iyileştirmek amacıyla bir araya gelen 17 yazılım geliştiricisi tarafından yazılan "*Çevik Manifesto*"ya dayanır. Bu manifesto, yazılım geliştirme sürecinde daha esnek ve etkili yöntemlerin kullanılmasını önermektedir. Manifesto, aşırı planlamaya ve aşırı karmaşık süreçlere bir tepki olarak, insan merkezli ve sürekli adaptasyon prensiplerini vurgulamaktadır. Bu dönüşüm, özellikle teknoloji ve yazılım sektörlerinde büyük etkiler yaratmış, sonrasında ise pazarlama, ürün geliştirme, insan kaynakları gibi diğer iş fonksiyonlarına da yayılmıştır.

Çevik yönetim prensipleri, proje süreçlerini mümkün olan en basit ve en esnek hale getirmeyi amaçlar. Anahtar prensipler arasında, değişen gereksinimlere karşı adaptasyon, sürekli iyileştirme, yüksek motivasyonlu takımlar oluşturma ve sık sık işlevsel ürün teslimi bulunur. Çevik metodolojiler, Scrum, Kanban ve Extreme Programming (XP) gibi farklı çerçeveler altında uygulanır. Bu çerçeveler, proje yönetimi ve takım dinamiklerini optimize ederek, süreçlerin daha verimli ve etkili bir şekilde ilerlemesini sağlar. Çevik yönetim ilkeleri, bireyler ve takımlar arası iletişimi güçlendirir, sürekli öğrenme ve gelişimi destekler ve organizasyonların daha hızlı ve etkin bir şekilde yenilik yapmalarını sağlar. Bu nedenle, çeviklik modern iş dünyasında vazgeçilmez bir yeterlilik haline gelmiştir. Çevik yönetim dört ana prensibe dayanır (Rigby vd., 2020);

- ***Bireyler ve Etkileşimler Üzerine Süreçler ve Araçlardan Önce Gelir:*** Çevik yönetimde, kaliteli ürünlerin temelini oluşturan etkili iş birliği ve açık iletişim vurgulanır. Ekipler arasındaki etkileşim, karmaşık süreçlerden ve ağır araç kullanımından daha fazla önem taşır.
- ***Çalışan Yazılım Üzerine Kapsamlı Dokümantasyondan Önce Gelir:*** Çevik yönetim, gereksiz dokümantasyonu minimuma indirgeyerek, işlevsel ve etkili çözümlere odaklanır. Bu yaklaşım, özellikle yazılım sektöründe belirgin olmakla birlikte, diğer alanlarda da "*çalışan ürün*" kavramını öne çıkarır.
- ***Müşteri İş birliği Üzerine Sözleşme Müzakerelerinden Önce Gelir:*** Müşterilerle sürekli iş birliği yapılması, çevik yönetimin temel taşlarından biridir. Bu iş birliği, müşterinin sürekli değişen ihtiyaçlarına hızla adapte olunmasını sağlar.
- ***Değişime Yanıt Vermek Üzerine Bir Plana Bağlı Kalmaktan Önce Gelir:*** Çevik yönetim, planlamanın önemini yadsımadan, değişen koşullara hızlı yanıt verme yeteneğini daha fazla önemser. Bu, esnekliği ve dayanıklılığı artırarak kurumların uzun vadede başarılı olmasını destekler.

Çevik yönetim, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla kabul gören bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu yaklaşım, değişkenliklerle dolu bir ortamda iş süreçlerini yönetmeyi ve hızlı bir şekilde adapte olmayı amaçlar. Çevik yönetim uygulama biçimleri, şirketlerin esnekliklerini artırmak, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve verimliliği artırmak için çeşitli yöntemler sunar. Bu yaklaşımın temel uygulama biçimleri aşağıda açıklanmaktadır (Rasnacis ve Berzisa, 2017; Lee ve Yong, 2010):

- ***Scrum:*** Çevik yönetimin en popüler uygulama biçimlerinden biridir. Küçük, özgür ve kendini organize eden takımların bir araya gelerek belirli aralıklarla gerçekleştirdikleri kısa süreli toplantılarla işleri yönetmeyi amaçlar. Scrum, sprint adı verilen kısa süreli geliştirme döngülerini kullanarak ürün geliştirme sürecini hızlandırır.
- ***Kanban:*** Görsel bir kart sistemi kullanarak iş akışını yönetmeyi sağlayan bir yöntemdir. Görevler, bir panoda kartlar halinde temsil edilir ve takım üyeleri bu kartları hareket ettirerek işlerin ilerleyişini izler. Kanban, iş süreçlerinin görsel olarak yönetilmesine ve iş akışının optimize edilmesine olanak tanır.
- ***Lean Yönetimi:*** İsrafi azaltmayı ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yaklaşımdır. Bu uygulama biçimi, müşteri değeri odaklıdır ve gereksiz süreçleri, malzemeleri ve zamanı ortadan kaldırarak verimliliği artırmayı hedefler. Lean yönetimi, sürekli olarak iş süreçlerini analiz edip iyileştirmeler yaparak rekabet avantajı sağlar.
- ***Extreme Programming (XP):*** Yazılım geliştirme süreçlerini çevik bir şekilde yönetmeyi amaçlayan bir uygulama biçimidir. XP, sürekli geri bildirim almayı, sık sık yazılım sürümleri yayınlamayı, test odaklı geliştirme yapmayı ve sürekli entegrasyonu teşvik eder. Bu sayede hızlı ve kaliteli yazılım üretimi sağlanır.

- **DevOps:** Yazılım geliştirme ve IT operasyonlarını birleştirerek yazılım dağıtım süreçlerini hızlandırmayı ve otomatikleştirmeyi amaçlar. Çevik yönetim ilkelerini benimseyen DevOps, sürekli entegrasyon, sürekli teslimat ve sürekli izleme gibi uygulamaları kullanarak iş süreçlerini optimize eder.

Çevik bir kuruluş kendisine rekabet avantajı sağlayacak her fırsatı değerlendirebilecek esnekliğe sahip olmalı ve bu avantajları kazanmak için her türlü yeniliğe, iş birliğine açık olmalıdır. Bu avantajı sağlayabilmek için kuruluşun takım çalışması, işbirlikli yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, proje yönetimi, sanal teknolojiler, yeni ürün geliştirme, ürün çeşitlendirme ve benzeri unsurlara önem vermesi gerekmektedir (Dereli, 2002).

3. PERFORMANS YÖNETİMİ VE ÇEVİK PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da görelî olarak açıklanabilir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999). Performans ölçümü, faaliyetlerin etkinliği ve etkililiğinin ölçüldüğü bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Neely vd., 1995). Performans ölçümü işletmelerin şu anda nerede oldukları ve gelecekte nerede bulunmak istediklerinin doğru biçimde değerlendirilebilmesi için işletme yönetiminin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Deming'in ifade ettiği "*ölçemediğimiz şeyi yönetemeyiz*" bakış açısından yola çıkıldığında, işletmelerin örgütsel performanslarını doğru biçimde yönetebilmeleri için performans ölçümüne büyük ihtiyaç duydukları bir gerçektir (Tonchia ve Quaglini, 2010).

Performans yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında çalışanların performansının sistematik olarak değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iyileştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi hedeflerle başlar. Hedefler, insanların elde etmeyi amaçladığı sonuçları tanımlar. Hedefler, performans planlaması, değerlendirme, ödüller ve gelişme için mihenk taşlarını oluşturur. Hedeflerin olmadığı durumda zaman ve enerji kurumsal başarıya çok az katkısı olabilecek faaliyetler için harcanır. Hedeflerin belirlenmesi yönetimin en önemli işidir. Etkin hedeflerin; önemli olarak algılanmaları, açık ve net olmaları, spesifik terimlerle yazılı olarak belirtilmeleri, zaman sınırı ile şekillendirilmeleri, ölçülebilir olmaları, işletme stratejileri ile doğru orantılı olmaları, ulaşılabilir, ancak zor olmaları ve uygun ödüllerle desteklenmeleri gerekir (Luecke, 2006).

Günümüzde kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin, etkinliğinin ve başta belirtilen standartlara uyumunun karşılaştırılması, kuruluşların bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular, önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2004).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin temelini oluşturan; ölçme, kontrol etme, bütçeleme, motivasyon, terfi, öğrenme ve gelişme gibi örgütün önemli unsurlarına etki etmektedir (Behn, 2003). 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 (Sabuncuoğlu, 2008).

İşletmelerin faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmek istemeleri sebebi ile yararlandıkları performans ölçüm modellerinin kullanımı son yirmi yıllık bir sürede daha çok artmıştır (Taticchi vd., 2008). İnsan odaklı yaklaşımlar, performans yönetimi süreçlerinde çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve gelişimlerine öncelik veren stratejiler olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, çalışanların sadece işlevsel değerlerinin ötesine geçerek, onların duygusal, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. İnsan odaklı yaklaşımların performans yönetiminde uygulanması, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve sonuçta kurumun genel performansını artırabilir.

Geleneksel ve çevik performans yönetimi modelleri, iş dünyasında çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak için benimsenen iki farklı yaklaşımdır. Her iki modelin de kendine özgü avantajları ve sınırlılıkları bulunmaktadır. Çevik insan kaynakları özellikle son dört yılda ilgi çekici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu konu hakkında kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmamıştır (Moh'd vd., 2024). Geleneksel performans yönetimi modeli, genellikle yıllık değerlendirme toplantılarına dayanır ve performansı ölçmek için katı metrikler ve hedefler kullanır. Bu modelde yöneticiler, belirlenen hedeflere ulaşma derecesine göre çalışanları değerlendirir ve genellikle yıllık bir geri bildirim sağlar.

Performans yönetiminde göstergeler geçmiş bir uygulamanın sonucuna ilişkin bilgi verir. Önceden belirlenmiş kriterlerle süreç içerisinde ortaya çıkan performansla yönelik ihtiyaçlar arasındaki bir denge, genel olarak etkin performans sonuçlarını ortaya çıkarır. Bu göstergeler arasında böyle bir denge varsa, uygulamalar yerindedir ve bu da doğru sonuçlarla sonuçlanır (Zhang vd., 2019; Sterken, 2020).

Çevik performans yönetimi, esnek hedefler ve sürekli geri bildirim üzerine kuruludur. Bu model, çalışanların sürekli gelişimine ve değişen iş koşullarına hızlı adaptasyona odaklanır. Çevik model, ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik ederken, iş süreçlerindeki gelişmeleri hızlıca entegre etmeye olanak tanır. Tablo 1’de geleneksel ve çevik insan kaynakları yönetimi modelleri karşılaştırılarak, bu iki yöntemin temel özellikleri ve iş dünyasındaki uygulamalarına yer verilmektedir (Thoren, 2020).

Tablo 1. Geleneksel Yol ve Çevik Yol Karşılaştırması

ÇEVİK İNSAN KAYNAKLARI	
Geleneksel Yol	Çevik Yol
Politikalar, kurallar ve standart geliştirme	Esnekliği, hızı, işbirliğini desteklemek
Müşterilere programlar ve süreçler teslim etmek	Teslim sürecine müşterileri dâhil etmek
İK uzmanları veya İK genel koordinatörü veya İK yöneticileri	Birçok farklı rol üstlenebilen T şeklinde İK insanları
Bireysel çalışma	Ekip çalışması (fonksiyonlar arası)
Fonksiyonel İK/uzmanlık alanı	Değer akışı tabanlı İK
Meslekler ve pozisyonlar	Birçok farklı rol oynamak
İK projeleri	Sürekliliği olan, yüksek performanslı ekipler
Promosyonlar ve bonus programları	Maaş formülleri ve kar paylaşımı (performansla ilgili olabilir)
Bir kalıp hepsine uyar	Bir kalıp hepsine uymaz
“İK Tarifine” sahip olmak	Deneyimleme
İnsana dair görüş X	İnsana dair görüş Y

İnsan odaklı uygulamalar, modern işletmelerde çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırma konusunda temel bir strateji olarak ön plana çıkmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların sadece birer iş gücü kaynağı olarak değil, aynı zamanda organizasyonun başarısında kritik bir rol oynayan bireyler olarak değerlendirilmesine dayanır.

3.1. İnsan Odaklı Çevik Performans Yönetimi

Psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, konuşmanın kalitesinin ve samimiyetinin sonuçlar için önemli olduğunu ortaya koymak için müdahale anlatısını kültür değişikliğinden veya kişiler arası becerilerden çekmek ile başlar. Bu, teoriye dayalı bir iddia değildir. Bilgi yoğunluklu çalışmalarda performans elde etmek, birden fazla kişinin fikirlerini ve uzmanlığını bütünleştirmeye dayanır. Bu durum da zamanında samimi bir şekilde konuşma isteği gerektirir (Edmondson ve Hugander, 2021).

İnsan odaklı yaklaşımlar, modern performans yönetimi stratejilerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanları sadece üretkenlik araçları olarak görmekten ziyade, onların bireysel ihtiyaçlarını, refahını ve profesyonel gelişimlerini merkeze alarak, tüm organizasyonun performansını yükseltmeyi hedefler. İnsan odaklı performans yönetimi, çalışan memnuniyetini artırmanın yanı sıra, iş yerinde daha yüksek bir bağlılık ve iş birliği kültürü oluşturarak, genel iş sonuçlarını iyileştirmeye yöneliktir. İnsan kaynakları ekipleri, ya insanların performans göstermesine destek olan ya da yaratıcı ve yenilikçi yollarla katkıda bulunmasını zorlaştıran yapılan tasarlama gücüne sahiptir. İnsan kaynakları, eski ve geleneksel yaklaşımı benimserse, sonuç katı ve etkisiz sistemlere ve süreçlere zincirlenmiş sabit kurumlar olacaktır. Ancak daha çevik bir organizasyona yönelik değişikliği destekleyebilir veya engelleyebilir. Bu yüzden önce insan kaynaklarının ilerlemesi gerekir. İnsan kaynakları, farklı yapılan sunarak ve kurallar yerine müşteri değerine odaklanarak, başka hiçbir departmanın yapamayacağı bir değişim yoluyla şirketlere liderlik edebilir (Thoren, 2020).

Son yirmi yıldır, insan kaynakları (İK) ile örgütsel performans arasındaki ilişki, insan kaynakları yönetimi literatüründe baskın tema olmuştur (Nijssen ve Paauwe, 2012). Ancak insan kaynakları yönetiminin yalnızca örgütsel performansla ilgili olmadığını, aynı zamanda esneklik ve uyum sağlama gibi diğer yetenekleri de içerdiğini savunulmaktadır (Paauwe ve Boselie, 2003; Nijssen ve Paauwe, 2012; Moh’d vd., 2024).

İnsan odaklı çevik performans yönetimi, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların yeteneklerini ve motivasyonunu merkeze alarak, sürekli değişen pazar koşullarına hızlı ve etkin bir şekilde adapte olmayı amaçlar. İnsan odaklı çevik yönetim, geleneksel yönetim

modellerinin aksine, katılımcı liderlik, sürekli öğrenme ve adaptasyon, esnek iş süreçleri ve iş birliğine dayalı çalışma ortamları üzerine kuruludur. Darino vd. (2019) tarafından hazırlanan ve McKinsey Danışmanlık tarafından yayınlanan “Çevik Organizasyonlar İçin Performans Yönetimi” raporunda çevik bir organizasyonda yöneticilerin benimsemesi gereken üç temel performans yönetimi uygulaması aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Üç temel performans yönetimi uygulamasının benimsenmesi kritik öneme sahip olacaktır.

Tablo 2. Çevik Organizasyonlar İçin Performans Yönetimi

Performans yönetimi uygulaması	Çevik işletmeler neler yapabilir?
Hedefleri iş öncelikleri ile ilişkilendirmek	Bireysel hedeflere ek olarak (veya bunların yerine) ekip hedeflerini oluşturmak. Bir ekip olarak hedefler belirlemek, sonuçları sık sık tartışmak ve gerektiğinde değişiklik yapabilmek. Hedefler ve performans ile ilgili şeffaf bir ortam oluşturmak.
Yöneticilerin koçluk becerilerine yatırım yapmak	Yöneticilerin gelişim ve performans değerlendirme sürecinde oynadıkları rolleri açıklığa kavuşturmak. Sürekli geri bildirim ve devam eden geliştirme görüşmelerine odaklanmak. Performansı değerlendirirken sıklıkla birden fazla kaynaktan girdi toplamak.
Sonuçları farklılaştırmak	İstenilen değerlere, zihniyetlere ve davranışlara dayalı olarak ekip performansına katkı yapan kişileri farklı bir bakış açısı ile değerlendirmek. İçsel motivasyona ve parasal olmayan ödüllerin önemini vurgulamak.

Çevik performans yönetimi, sürekli geri bildirim, iş birliği ve esnekliği vurgulayan çalışan performansını yönetmeye yönelik bir yaklaşımdır. Çevik bir performans yönetim sisteminde, performans hedefleri iş birliğine dayalı olarak belirlenir ve geri bildirim sık sık ve gerçek zamanlı olarak verilmektedir. Odak noktası, yıllık bir değerlendirmeye kadar beklemek yerine performans sorunlarını erken belirlemek ve ele almaktır. Çevik performans yönetimi, sürekli iyileştirme, çalışan katılımı ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik etmeyi amaçlar. Çalışanların hedef belirleme ve performans değerlendirme sürecine daha fazla dâhil hissetmelerine yardımcı olur. Bu da motivasyonlarını, memnuniyetlerini ve üretkenliklerini artırabilir (Sundararajan ve Senthilkumar, 2022).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın konusu, insan odaklı performans yönetiminin İstanbul’da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler üzerinden uygulanması ve bazı etkilerinin ölçülmesidir. Araştırmanın temel amacı, insan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve bu sistemlerin çalışan performansı, motivasyon ve genel iş verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. İşletmeler için stratejik önerilerde bulunarak, insan kaynakları yönetiminde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini teşvik etmek ve bu sayede işletmelerin rekabet avantajını artırmak ana hedefler arasındadır. Bu kapsamda çevik ve insan odaklı yaklaşımların kesiştiği noktada, performans yönetimi uygulamalarının nasıl optimize edilebileceğine dair görüşler incelenmiştir. Araştırma kapsamı, çeşitli endüstrilerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde çevik performans yönetim sistemlerinin uygulanış biçimlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmeyi içermektedir.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi sistemlerinin organizasyonlar açısından etkilerini insan kaynakları profesyonellerinin bakış açısı ve uygulamaya yönelik örnekleri ile değerlendirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Literatür taraması doğrultusunda ondört soruluk açık uçlu bir soru formu hazırlanarak, altı işletmenin insan kaynakları üst düzey yöneticileri ile “yarı yapılandırılmış” görüşme yapılmış ve görüşmelerde verilen yanıtlar yorumlanmıştır. Araştırma verileri, 2024 yılında (Eylül – Kasım) online görüşme yapılarak elde edilmiştir. Araştırmada içerik analizi yöntemi esas alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler incelenerek içerikleri analiz edilmiş ve birbiri ile kıyaslanarak genel çıkarımlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma örnekleminde yer alanların, araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini aktif olarak açıkladığı yöntem olan görüşme yönteminde amaç, araştırılan konu hakkında bireyin yaşamışlıkları, farklı deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlenemeyen bilgilere ulaşılmasıdır (Baltacı, 2019). Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılması nedeni ise katılımcılara belirli bir çerçeve sunmak ve görüşlerini detaylarıyla aktarmalarına olanak sağlamaktır.

4.1. Araştırma Soruları ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın katılımcıları insan kaynakları alanında çalışan üst düzey yöneticilerdir. İşletmelerde performans yönetim sistemlerinden hangisinin kullanılması gerektiğinin belirlenmesi, kurum kültürüne uygun performans standartlarının ve hedeflerin ortaya koyulması konusunda üst yönetimin de desteğini alarak ilerlemesi gereken sorumlu birim insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla hem çalışanlar hem de işletmenin yönetim kadrosu açısından performans yönetim sisteminin etkinliğini değerlendirebilecek kişiler olarak insan kaynakları profesyonelleri ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışma kapsamında kişisel düşüncelerin yanı sıra mevcut işletmelerin kurumsal uygulamaları da esas alındığı için her işletmeden bir kişi ile görüşme yapılmıştır. Araştırma, aşağıda listelenen on dört sorudan oluşmaktadır;

1. Şirketinizde çeviklik anlamında nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?
2. Performans yönetiminin terfiler yön verme de etkisi nedir?
3. OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız ne kadar süredir devam ediyor?
4. OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini benimsemek isteyen şirketlere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?
5. Performans hedeflerinin belirlenmesinde öncelikleriniz nelerdir?
6. Kurum kültürünüzde performans yönetim sisteminizi destekleyen ve engelleyen ne gibi unsurlar var?
7. Hedefleri sonuçlara dönüştürme yolculuğunuzdaki kilit prensiplerinizi paylaşabilir misiniz?
8. Uyguladığınız çevik performans yönetimi sisteminin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu üzerindeki etkisi nedir?
9. Bulduğunuz sektör bağlamında performans yönetiminin önemini nasıl değerlendirirsiniz?
10. Değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?
11. Çevik Performans Yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
12. Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?
13. Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Kurumunuzda bu uygulamalar var mı?
14. Ulaşmak istediğiniz hedef ve yaratmayı umduğunuz değer nedir? Hedeflerinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız?

Araştırma sorularının oluşturulmasında herhangi bir hazır ölçek kullanılmamıştır. Türkiye açısından uygulanabilir, genel kabul görmüş bir ölçek geliştirme çalışması ayrı bir akademik çalışma konusunu oluşturmaktadır. Dahası uygulaması çok yeni ve belirgin standartlara henüz kavuşmamış olması dolayısıyla da bu aşamada bir ölçek geliştirme çalışmasının yapılması çok uygun görülmemiştir. Temel esaslar ile ilgili genel düşünce ve uygulamaların tespit edilmesi amacıyla sorular hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış bu sorular, elde edilen veriler (alınan cevaplar) doğrultusunda yeniden değerlendirilerek 14 soru olarak son hali verilmiştir.

Çevik performans yönetimi, son dönemlerde popüler bir kavram olmasının yanı sıra sektör uygulamaları henüz çok yaygın bir düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Bu durum, ideal örneklem seçimi ve kıyaslamalar yapılması konusunda zorluklar ortaya koymaktadır. Bu nedenle araştırma için İstanbul'da faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler tercih edilmiştir. Daha çok çalışan olması, kurumsallık düzeylerinin yüksek olması, çevik performans yönetimi konusunda elverişliliği bulunan işletmeler olmaları gibi nedenler ile örneklem olarak tercih edilmişlerdir. İşletmelerin seçiminde sektörel farklılıklar esas alınarak sektörler arası kıyaslamalar yapılabilmesi amaçlanmıştır. Yine seçilen işletmelerin yerli ve yabancı işletme olarak eşit dağılımları esas alınarak bu konuda farklılık düzeyi de incelenmek istenmiştir. Araştırmaya katılan altı işletmenin profilleri aşağıdaki gibidir;

- *İşletme 1:* Kozmetik ve Güzellik Sektörü - 1.200+ çalışan - Yabancı Firma.
- *İşletme 2:* Hızlı Tüketim Sektörü – 8.000 + Yerli Firma.
- *İşletme 3:* Sağlık Sektörü - 600+ çalışan - Yabancı Firma.
- *İşletme 4:* Bankacılık Sektörü – 15.000+ çalışan - Yerli Firma.

- *İşletme 5:* Teknoloji Sektörü - 1.600+ çalışan - Yerli Firma.
- *İşletme 6:* Tekstil Sektörü – 1.200+ çalışan – Yabancı Firma

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı 250 ve üzeri çalışana sahip olduğu için mevzuat gereği KOBİ değil, büyük ölçekli işletmelerdir. En az çalışanı olan işletme 600 personele sahiptir. Diğer tüm işletmeler ise 1000 üzeri çalışana sahiptir. Bu tercihte kurumsallaşma esas alınmıştır. KOBİ işletmeleri az çalışana sahip olan ve çoğunluğu aile işletmesi olan firmalar olduğu için çevik yönetim stratejileri konusunda iyi bir örneklem olamayacağı düşünülmüştür. Bu nedenle çalışan sayısının çok olduğu ve önemli bir kurumsallaşma düzeyine kavuşmuş olan işletmeler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında sektörler arası benzerlik ve farklılıkların da değerlendirilebilmesi açısından yönetsel özellikleri belirli düzeyde benzeyen farklı sektörlere işletmeler tercih edilmiştir. Ticari yönetim sırrı kapsamında ilgili işletmelerin ve görüşmecilerin açık profilleri gizli tutulmuştur.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan işletmelerin kendilerine yöneltilen sorulara vermiş oldukları yanıtlar detaylı bir şekilde aşağıdaki gibidir. İşletmelerin aynı soruya verdikleri cevapların doğrudan kıyaslanabilmesi açısından soru esaslı olarak cevaplar bir arada verilmiştir.

1. Soru: *Şirketinizde çeviklik anlamında nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?*

- *İşletme 1:* Şirketimize özel yazılım programları kullanıyoruz. Çevik İnsan Yönetiminde, esneklik, iş birliği, sürekli gelişim ve müşteri odaklılık gibi çevik değerleri ön plana alıyoruz. İş gücü yönetimi, ekiplerin kendi kendini yönetmesini ve işleri organize etmesini, ekipler arası sinerjik projeler yapmasını hedefliyoruz. Liderlik becerilerini geliştirmek için mentor/role model çalışmaları ile daha başarılı olmaları için kişileri güçlendirmeye odaklanıyoruz. Çevik İnsan Yönetimini, işe alım süreçlerinden performans değerlendirmesine kadar çeşitli insan kaynakları uygulamalarını içeren şirket prensiplerimizle uyumlu olacak şekilde tasarlatıyoruz. Bu sayede şirketimizin hızlı değişen iş ortamlarına uyum sağlamasına ve rekabet avantajı elde etmesini destekliyoruz.
- *İşletme 2:* Günümüz iş dünyası karmaşık bir yapıya evrildi. Şirketler için operasyonel verimlilik ve yenileşme becerilerini korumak, dijital transformasyona adapte olmak, rekabet avantajını sürdürmek, doğru yetenekleri şirkete kazandırabilmek gibi şeyler çok zorlaştı. Bununla paralel olarak IT dünyasındaki Çevik Yaklaşımın ulaştığı başarılı sonuçları gören şirketimiz, önümüzdeki dönemde bu yaklaşımın getirdiği zihniyet ve çalışma araçlarını öncelikle IT Departmanında uygulamayı ve devamında etkisini organizasyonun bütününe yaymayı amaçlıyor. Çeviklik bugün, kendilerini geleceğe taşımak isteyen şirketlerin tercih ettiği güçlü bir yaklaşım türü olarak öne çıkıyor ve şirketimiz de bu yolda ilerlemeyi hedefliyor. Bu kapsamda şirketimizde 2023 yılında tüm IT Departmanımıza yönelik Agile eğitim programlarına başladık ve 2024'te de devam ediyoruz. 2024 yılında IT dışındaki tüm departmanlara ve çalışanlara yönelik olarak da Çeviklik eğitimleri ve webinarlarını eğitim planımıza ekledik. Ayrıca tüm Yetenek ve Liderlik Gelişim Programlarımızın müfredatlarına Çeviklik başlığında modüller ekleyerek hem bugünün liderlerinin hem de geleceğin liderlerinin eş zamanlı içinde olduğu bir Çevik yaklaşım kültürü oluşturma yolundaki ilk adımlarımızı atmış olduğumuza inanıyoruz.
- *İşletme 3:* Globalden gelen program üzerinden çalışan memnuniyet anketi, 360 çalışan performansı ve performans değerlendirmesi yapıyor. Yılda 1 kez yöneticiler ve çalışanlar arasında geri bildirim seansı düzenleniyor.
- *İşletme 4:* Şirket genelinde Scrum Master'ları ve Product Owner'ları bir araya getiren, fikir alışverişlerinde bulunmalarını hedefleyen ve güncel gündemlerden haberdar eden oturumlar yapıyor. Bu oturumlarda Agile Koçlar sıkça karşılaştığımız durumlar hakkında bilgilendirici ve yönlendirici bir noktada olurlar.
- *İşletme 5:* Şirketimizde çeviklik, iş süreçlerimizi ve ürün geliştirme yöntemlerimizi sürekli olarak iyileştirmek ve esnek bir yaklaşım benimsemek için odaklanılan bir konudur. Çevik yazılım geliştirme prensiplerini benimseyerek, ekiplerimiz arasında iş birliğini teşvik ediyoruz ve müşteri geri bildirimlerini hızlı bir şekilde değerlendirerek ürünlerimizi sürekli olarak iyileştiriyoruz. Ayrıca Scrum veya Kanban gibi çevik metodolojileri kullanarak, projelerimizi daha küçük parçalara böler ve daha hızlı sonuçlar elde etmek için iteratif bir yaklaşım benimsiyoruz. Bu sayede, değişen pazar koşullarına ve müşteri taleplerine daha çabuk uyum sağlayabiliyoruz.

- **İşletme 6:** Şirketimizde çeviklik kültürünü teşvik etmek için sürekli eğitim ve bilgilendirme programları düzenliyoruz. Ekipler arasında sık ve etkili iletişimi sağlamak için düzenli toplantılar düzenliyoruz. Hızlı karar alma süreçlerini teşvik etmek için hiyerarşiyi minimize ediyoruz ve karar verme yetkisini ekiplere devrediyoruz. Sürekli iyileştirme prensibiyle hareket ederek, geri bildirimleri değerlendiriyor ve süreçlerimizi sürekli olarak optimize ediyoruz. Müşteri geri bildirimlerini hızlı bir şekilde değerlendirip ürün ve hizmetlerimizi sürekli olarak adapte ediyoruz.

2. Soru: Performans yönetiminin terfilere yön verme de etkisi nedir?

- **İşletme 1:** Çevik performans sisteminde performans yönteminde standart metodoloji dışında değerlendiriyoruz. Bu sayede performans değerlendirmelerini ve terfi süreçlerini katılımı sağlayan ve sürekli geri bildirim odağında şekillendiriyoruz.
- **Yılda 2 kez Yetenek ve Potansiyel Değerlendirmesi:** Çalışanlarımızın mevcut yeteneklerini ve potansiyellerini değerlendirdiğimiz programdır. Bir format üzerinden yetenek mi, kilit pozisyon mu, gelişim alanları, ayrılma riski, bir sonraki olası pozisyonunu n+1 ve n+2 yöneticisi ile değerlendiriyoruz. Kişinin gelişim alanları hakkında geri bildirim vererek, şirkete düşen eğitim yatırımı, mentorluk, koçluk planları ile ilerliyoruz.
- **Yılda 4 kez Geri Bildirim Seansları:** Performans sistemimiz içerisinde, düzenli ve sürekli geri bildirim sağlanması adına geliştirilen program ile ilerliyoruz. Astı, üstü, paraleli olmak üzere en az 3 kişi ile yöneticilerin tüm astları ile geri bildirim seansı yapması zorunludur. DESC modeli ile bu seanslar yapılmaktadır. Bu sayede herkes, performansları hakkında geri bildirim alır ve bu geri bildirimler terfi zamanında da değerlendirilir.
- **Hedefleri Gerçekleştirme:** Terfi sürecinde, bir çalışanın belirlenen hedeflere ne seviyede yaklaştığı, neleri başardığı, içsel ve dışsal engelleri, engelleri nasıl aştığı, nerelerde inisiyatif kullandığı, proje ürettiği, projenin iş sonuçlarını değerlendiriyoruz. Öne çıkan yetenekleri, gelişim alanlarını analiz ediyoruz.
- **Oryantasyon:** Çevik performans sisteminde kişilerin ekip içine dahiliyeti ve iş birliğini önemsiyoruz. Bu nedenle oryantasyon planı ile ekibe dâhil olması, iş birliği sağlaması, sinerjik projeler üretilmesi için bir format üzerinden gelişimi adaptasyonunu takip ediyoruz. 1., 3. ve 6. aylarda değerlendirme formu üzerinden görüşüyoruz. Sonuçlara göre gelişimini ve öğrenmesini destekleyecek fırsatları konuşarak öğrenme ve gelişmeyi sürekli hale getirmeyi hedefliyoruz.
- **İşletme 2:** Performans yönetimi sürecimiz ve çıktıları tek karar noktası olmamakla birlikte terfi, atama kararlarına etki eder. Çalışanımızın mevcut rolünde kendisine aldığı hedeflere göre nasıl çalıştığı, ne gibi sonuçlar elde ettiği, başarıları önemlidir.
- **İşletme 3:** Yıl ortası ve yılsonu performans değerlendirmesi ile çalışanların iş sonuçları değerlendirilir. Her çalışanın hedef iş sorumlulukları ve büyüme gelişme hedefleri kalitatif ve kantitatif bakılır. Şirket değerlerine uyumlanmaları hedeflenerek beklenenin altında/üzerinde skorlanır ve gelişim hedefi verilir. Anket ve tüm çıktılar terfi sürecinde değerlendirme için kullanılır.
- **İşletme 4:** Son dönemlerdeki performans notları terfi için şirkette önemli bir koşul. Unvan hiyerarşisine bağlı olarak terfi süreçlerinde son 2, 4 veya 6 dönemdeki performans notlarında en az normal veya olağanüstü performans notları aranıyor.
- **İşletme 5:** Performans yönetimi, terfilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar çünkü çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirir ve bu değerlendirmeler terfi kararlarını destekler. Yüksek performans gösteren ve potansiyel gösteren çalışanlar, performans yönetimi süreci sayesinde tanımlanabilir ve terfi fırsatlarına daha yakın olabilirler. Performans yönetimi aynı zamanda, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemeye yardımcı olur, böylece terfi için gerekli beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanılabilir.
- **İşletme 6:** Performans yönetimi, terfi süreçlerinde çalışanların performansını değerlendirerek terfi kararlarına katkıda bulunur. Performans yönetiminin terfilere yön vermedeki etkilerinden bazıları Performans Değerlendirmesi, Yetenek Geliştirme, Performans Odaklı Geri Bildirim, Kariyer Planlaması ve Adil ve Objektif Değerlendirme gibi kavramlardır. Performans yönetimi, terfi süreçlerinde şeffaflık, adil değerlendirme ve yetenek geliştirme gibi önemli unsurları sağlayarak şirketin büyümesine ve çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunur.

Soru 3: OKR (Objectives and Key Result-Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) metodolojisini kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız ne kadar süredir devam ediyor?

- **İşletme 1:** 2015 yılından beri, OKR metodolojisini kendi sistemimizde FRAME ile değerlendiriyoruz. Her departmanın, her pozisyonun özel hedefleri ile; ana iş hedefleri, bireysel iş sorumlulukları, kilit performans göstergeleri, metrikleri ile ilerliyoruz. Bu sayede kişiler kendi iş sorumlulukları ve inisiyatifleri ile gerektiğinde test et öğren, risk al ve geliştir yaklaşımı ile ilerliyor. İşe alımda verimliliği arttırmak, çalışanın işe odaklanması, bağlılığı yükseltmek, yetenek gelişimini gibi hedeflere koşuyoruz.
- **İşletme 2:** 2021 yılından bu yana OKR metodolojisini kullanıyoruz. Her sene bu yaklaşımda neyi daha iyi yapabileceğimizi mutlaka değerlendiriyoruz ve ona göre iyileştirme ve öğrenme adımlarını takip ediyoruz. OKR metodolojisini kurum kültürümüz ve çalışma metodlarımıza, başarıyı ölçmedeki yaklaşımımıza göre de uyumlandırıyoruz.
- **İşletme 3:** Uzun yıllardır globalden gelen format-sistem içinde OKR değerlendiriyoruz. Hedef realizasyonu, şirket değerlerine adaptasyon için kullanıyoruz.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve başarı ölçütlerinin belirlenmesi önemli bir konudur ve OKR metodolojisi bu ihtiyacı karşılamak için etkili bir araçtır. Özellikle müşteri memnuniyeti, risk yönetimi, finansal performans gibi kritik alanlarda başarıyı ölçmek için OKR kullanımı yaygınlaşmaktadır. Şirketimiz de bu metodolojiyi benimsemiş olup, yaklaşık dört yıldır OKR'ları uygulamaktayız. Bu süreçte, belirlediğimiz hedeflere daha odaklı ve ölçülebilir bir şekilde çalışmamızı sağladı ve şirket genelinde daha büyük bir hedefe yönelik uyumlu bir çalışma kültürü oluşturmamıza yardımcı oldu.
- **İşletme 5:** Evet, şirketimiz OKR metodolojisini kullanmaktadır ve bu yaklaşımı 2017 yılından beri başarıyla uygulamaktayız. OKR, şirket genelinde hedeflerin net bir şekilde belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşma yolunda odaklanmamıza yardımcı olan bir çerçeve sunar. Her departman ve çalışan, belirlenen hedeflere katkıda bulunacak kendi hedeflerini ve anahtar sonuçları belirler. Bu sayede, şirketin vizyonu ve stratejik hedefleri her seviyede bireysel hedeflerle uyumlu hale gelir ve tüm ekip aynı hedeflere doğru çalışır. OKR metodolojisi, performansı izlemek ve sürekli olarak iyileştirmek için veri odaklı bir yaklaşım sunar, bu da şirketimizin başarısını artırmada önemli bir rol oynar.
- **İşletme 6:** Evet, şirketimiz OKR metodolojisini kullanıyor. OKR'leri uygulamaya 2019 yılında başladık. Bu metodolojiyi şirket hedeflerimizi belirlemek, hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmek ve performansı ölçmek için etkili bir araç olarak kullanıyoruz. OKR'ler hem bireysel çalışanların hem de takımların hedeflerini belirlememizi ve bu hedeflere ulaşmamamızı sağlar. Sürekli olarak OKR'lerimizi gözden geçirir, günceller ve iyileştiririz, böylece iş hedeflerimize daha iyi odaklanabilir ve daha etkili bir şekilde ilerleyebiliriz.

4. Soru: OKR metodolojisini benimsemek isteyen şirketlere hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

- **İşletme 1:** Temel yaklaşımı hazırladıktan sonra kurum kültüründe benimsenmesini sağlamak için en üst yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara, gruplar halinde projenin amacı, katkısı, kişilere sağlayacağı faydalarla katılımlarının sağlanmasını hedefleyerek başladık. İlk yıl tüm Türkiye her bölüm her pozisyon için onlarca toplantı formatı ile ilerlendi ve gelen soru önerilerle geliştirdik. Proje liderleri ile geliştirmek üzere düzenli toplantılar sağlayarak her dönem yeni eklemelerle ilerlemekteyiz.
- **İşletme 2:** Açık, net ve odaklı bir yönetim yaklaşımı çok kritik. Üst yönetimin şirketin gideceği yol ve stratejilerini disiplinli bir şekilde konuşuyor olması, bunlar için izlenecek yolu netleştirmesi, tüm organizasyona yukarıdan aşağıya bunların yayıldığından emin olması çok değerli. Elbette sonrasında da düzenli takipler, bilgilendirmeler önemli oluyor. Bu metodoloji aslında sürekli gelişmeyi tetikleyen bir yaklaşım içeriyor. Yıl içerisinde neler iyi gidiyor, nerelerde sıkıntılar var, değişen koşullar var mı? Bunları konuşmak için OKR yaklaşımı açık bir ortam sağlıyor. Dolayısıyla kurum dilinin açık ve net olduğu, iş birliğini teşvik ettiği, gelişime ve öğrenmeye odaklı olduğu durumlar OKR metodolojisinin benimsenmesine kolaylık sağlamaktadır.
- **İşletme 3:** Yönetimin kazanımı, onların ekiplerine indirmesi, final tarihlere uyulması bunların da performans kriteri olduğunu belirtilir ve beklenir.
- **İşletme 4:** İlk olarak, şirketin stratejik hedeflerini netleştirmek ve bu hedeflere ulaşmak için belirli ve ölçülebilir anahtar sonuçlar belirlemek önemlidir. Ayrıca OKR sürecine tüm çalışanların katılımını teşvik

etmek ve bu yaklaşımı şirket kültürüne entegre etmek gerekmektedir. Değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamak için esneklik ve sürekli iyileştirme anlayışını benimsemek de önemlidir. Son olarak, OKR'ların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve performansın izlenmesi için uygun araçların kullanılması, şirketin hedeflerine ulaşma sürecini daha etkili hale getirecektir.

- **İşletme 5:** İlk olarak, OKR'nin temel prensiplerini ve işleyişini anlamak için yöneticiler ve çalışanlar arasında geniş kapsamlı bir eğitim ve bilgilendirme süreci başlatmak önemlidir. Şirketin belirlediği hedeflerle OKR hedeflerinin uyumlu olması ve her seviyede bireylerin katkıda bulunabileceği net ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca OKR'ların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve geri bildirim alınması, hedeflere ulaşma sürecini sürekli olarak iyileştirmek için önemlidir. Son olarak, şirket kültürünü ve iş süreçlerini OKR metodolojisine uygun hale getirmek için gerekli değişiklikleri yapmak ve çalışanların bu yeni yaklaşımı benimsemelerine yardımcı olmak kritik öneme sahiptir.
- **İşletme 6:** OKR metodolojisini başarıyla benimsemek için üst yönetimden destek almak önemlidir. Liderlik ekibi, bu değişikliği desteklemeli ve çalışanlara rehberlik etmelidir. Şirket içinde OKR metodolojisini tanıtmak için eğitim ve bilgilendirme oturumları düzenlenmelidir. Çalışanlara OKR'lerin ne olduğunu, nasıl oluşturulacağını ve nasıl takip edileceği öğretilmelidir. OKR'lerin etkili olabilmesi için net, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler belirlemek önemlidir. Ayrıca, hedeflerin zaman sınırlarıyla belirlenmesi ve anahtar sonuçlarının belirlenmesi gerekir. OKR metodolojisi, esneklik ve sürekli iyileştirme prensiplerine dayanır. Şirket, OKR'leri düzenli olarak gözden geçirmeli, gerektiğinde revize etmeli ve öğrenmeye açık olmalıdır. Tüm çalışanları OKR sürecine dâhil etmek önemlidir.

5. Soru: Performans hedeflerinin belirlenmesinde öncelikleriniz nelerdir?

- **İşletme 1:** Şirketimizde her daim iş süreçlerinin iyileştirilmesi, verimlilik, karlılık artışı, yenilikçi çözümler, rekabete karşı liderlik, çalışanın bağlılığı-memnuniyeti ve sürdürülebilirlik dikkate alınmaktadır. Bu nedenle şirket değerlerimizi ön planda tutarız ve bunlar kişilerin performans kriteridir.
- **İşletme 2:** Hedeflerin, şirketin genel stratejisi ve vizyonu ile uyumlu olması, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya odaklanması, net ve ölçülebilir metriklerle belirlenmesi, hırslı ama ulaşılabilir olması, çalışanları motive edebilir olması, değişen pazar koşullarına ve iş önceliklerine göre uyarlanabilmesi ve çalışanları dahil ederek belirlenmesi çok önemli.
- **İşletme 3:** Önceliğimiz müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve ürün kalitesini sürekli olarak artırmak şeklinde yoğunlaşır. Müşteri memnuniyeti, sektörümüzde sadık bir müşteri tabanı oluşturmanın temelidir. Bu nedenle müşteri deneyimini sürekli olarak iyileştirmek önceliklidir. Aynı zamanda ürün kalitesi ve güvenilirliği de kozmetik ve sağlık ürünleri alanında kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle hedeflerimiz arasında, ürünlerimizin güvenliği, etkinliği ve yenilikçiliği gibi faktörleri artırmak da bulunmaktadır. Bu öncelikler doğrultusunda belirlenen performans hedefleri, şirketimizin uzun vadeli büyüme ve başarı stratejilerine katkı sağlar.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe performans hedeflerinin belirlenmesinde önceliklerimiz, müşteri memnuniyetini artırmak, risk yönetimini güçlendirmek, finansal performansı iyileştirmek ve yenilikçiliği teşvik etmek şeklinde yoğunlaşır. Müşteri memnuniyeti, bankacılık sektöründe rekabetin artmasıyla birlikte kritik bir öneme sahiptir ve bu nedenle hizmet kalitesini artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek öncelikli hedefler arasındadır.
- **İşletme 5:** Performans hedeflerinin belirlenmesinde önceliklerimiz, şirketin genel stratejik hedefleriyle uyumlu olmasıdır. Bu stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenen performans hedefleri, şirketin büyüme, karlılık, müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilirlik gibi ana hedeflerini desteklemelidir. Ayrıca performans hedeflerinin SMART kriterlerine (*Ölçülebilir, Ulaşılabilir, Relevan, Zamanlı*) uygun olması önemlidir. Çalışanların kişisel gelişim hedefleri ve kariyer planları da performans hedeflerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Son olarak, performans hedeflerinin belirlenmesi sürecinde çalışanların katılımı ve geri bildirimi önemlidir, çünkü bu, hedeflerin daha motive edici ve anlamlı olmasını sağlar.
- **İşletme 6:** Hedefler, şirketin misyonuna ve vizyonuna katkı sağlamalı ve stratejik öncelikleri yansıtmalıdır. Hedeflerin ölçülebilir ve belirgin olması gerekir. Bu, hedeflere ulaşılabilirliği değerlendirmeyi ve ilerlemeyi izlemeyi kolaylaştırır. Performans hedeflerinin gerçekçi ve ulaşılabilir olması önemlidir. Hedefler, çalışanların yetenekleri, kaynaklar ve süreçler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Çalışanların ve ekiplerin performans hedeflerini belirlerken önceliklendirme yapılmalıdır.

En önemli ve etkili hedefler öncelikli olarak belirlenmeli ve kaynaklar buna göre tahsis edilmelidir. Performans hedeflerinin belirlenmesinde zaman çerçevesi önemlidir.

6. Soru: Kurum kültürünüzde performans yönetim sisteminizi destekleyen ve engelleyen ne gibi unsurlar var?

- **İşletme 1:** Performans sistemimizi engelleyen bir faktör bulunmamaktadır. İlk işe alım, kurum kültürü, düzenli geri bildirim, performans değerlendirme sistemleri, anket çalışmaları ile her daim geliştiren, süreçleri iyileştiren destekler sağlanmaktadır. Açık kapı sistemi ile kişiler İnsan Kaynakları temsilcileri ile der daim iletişimde.
- **İşletme 2:** Gelişimi ve hedeflerle çalışmayı benimseyen bir çalışma kültürümüz var. Aynı zamanda son derece atak, çevik, girişimci, iş birliği ile çalışmayı önemseyen bir organizasyonuz. Bu yönler bizi son derece destekliyor. Hızlı olmak ve sonuca hızla koşturmak bazen, durup değerlendirme yapmamız gereken durumlarda bizi zorlayabiliyor ki bu da son derece önemli.
- **İşletme 3:** Engelleyen bir unsur yoktur. Desteklenme konusunda departmanlarla şeffaflıkla performans sistemini tamamlayan kişi yüzdeleri paylaşılır. Kişilerin hızla dönüşü sağlanır.
- **İşletme 4:** Performans yönetim sisteminin destekleyen unsurlar arasında şeffaflık ve iletişim önemli bir yer tutar. Şeffaf bir iletişim ortamı, çalışanların hedeflerini daha net anlamalarını sağlar ve performans beklentilerinin daha açık bir şekilde belirlenmesine olanak tanır. Bununla birlikte, performans yönetim sisteminin engelleyen unsurlar arasında zaman eksikliği ve kaynak kısıtları yer alabilir. Özellikle bankacılık sektöründe yoğun çalışma temposu ve sürekli değişen koşullar altında, düzenli geri bildirim ve performans değerlendirme süreçlerinin uygulanması zaman ve kaynak gerektirebilir. Bu nedenle, performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde desteklemek için zaman yönetimi ve kaynak tahsisi konularına öncelik vermek önemlidir.
- **İşletme 5:** Çalışanlarımızın net hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma sürecinde düzenli geri bildirim alması, performanslarını artırmalarına yardımcı olan destekleyici unsurlardır. Ayrıca adalet ve ödüllendirme sistemi de performans yönetimini destekleyen unsurlar arasındadır. Başarılı çalışanların tanınması ve ödüllendirilmesi, diğer çalışanlara ilham verir ve motivasyonlarını artırır. Yöneticilerin yeterli eğitim ve destekten yoksun olması performans yönetimini zorlaştırabilir. Bu nedenle, performans yönetim sistemimizi destekleyen unsurları güçlendirmek ve engelleri aşmak için sürekli olarak çaba gösteriyoruz.
- **İşletme 6:** Kurum kültürümüzde açık iletişim ve geri bildirim kültürü teşvik edilir. Bu, performans yönetimi sürecinin etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Üst yönetimin performans yönetimi sürecine olan desteği, çalışanların performanslarını iyileştirmeleri ve hedeflere ulaşmaları için önemlidir. Çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve hedeflerine ulaşmaları için eğitim ve gelişim olanakları sunulur. Sürekli olarak değişen hedefler ve öncelikler, çalışanların performanslarını değerlendirmeyi ve hedeflere odaklanmayı zorlaştırabilir. Bu durumda, tutarlılık ve istikrar önemlidir.

7. Soru: Hedefleri sonuçlara dönüştürme yolculuğunuzdaki kilit prensiplerinizi paylaşabilir misiniz?

- **İşletme 1:** Her bir pozisyonun ana iş sorumluluğu, iş sonuçları, stratejik çerçevesi, ölçümlenmesi, ekipler içi-arası iletişim ve iş birliği, hızlı ve uyumlu yaklaşım, çalışanlarla geri bildirim, yılsonu ve ortası performans değerlendirmesi, yetenek gelişimi, eğitim ve iş geliştirme adımları prensip edinilmiştir.
- **İşletme 2:** Çok çalışmak, zorluklar karşısında pes etmemek, birbirimizden destek almak, gerektiğinde uyumlanmak olarak tanımlayabiliriz.
- **İşletme 3:** Hedeflerin net bir şekilde paylaşılması ve risk görüldüğü zaman önden yeni proje plan belirlenmesi kilit prensiplerimizdendir. Pazarın iyi takip edilmesi ve düzenli toplantılarda diğer kilit prensiplerimizdir.
- **İşletme 4:** İlk olarak, net ve ölçülebilir hedefler belirlemek önemlidir. Bu hedefler, belirli zaman dilimlerinde ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır. İkinci olarak, stratejik bir yaklaşım benimsemek gerekmektedir. Hedefler, şirketin uzun vadeli stratejileriyle uyumlu olmalı ve şirketin genel başarı hedeflerine katkı sağlamalıdır. Üçüncü olarak, sürekli takip ve geri bildirim önemlidir. Hedeflere ulaşma süreci düzenli olarak gözden geçirilmeli ve performans değerlendirmeleri yapılmalıdır.

- **İşletme 5:** Her hedefin belirlenmesi ve iletilmesi net ve anlaşılır olmalıdır. Böylece tüm ekip hedefe odaklanabilir ve ortak bir vizyon etrafında birleşebilir. İş birliği ve hesap verebilirlik de kilit prensiplerimiz arasındadır. Ekipler arası iş birliği ve karşılıklı sorumluluk duygusu, hedeflere ulaşma sürecimizi güçlendirir. Esneklik ve sürekli geri bildirim alışverişi de kilit prensiplerimiz arasındadır. Değişen koşullara uyum sağlamak ve hedeflere ulaşma stratejilerimizi sürekli olarak iyileştirmek için düzenli olarak geri bildirim alışverişi yaparız.
- **İşletme 6:** Hedeflerimizi belirlerken, başlangıç noktasını, hedeflenen sonucu ve ulaşılması gereken kriterleri belirleyerek netlik sağlarız. Bu sayede ilerlemeyi takip edebilir ve başarıyı değerlendirebiliriz. Çoklu hedefler arasında dağılmamak için odaklanma ve önceliklendirme önemlidir. Hedeflerimizi belirlerken, şirketin stratejik önceliklerine ve en büyük etkiyi sağlayacak alanlara odaklanırsınız. Hedeflerimizi başarmak için çalışanlar arasında sorumluluk ve hesap verebilirlik sağlarız. Hedefler belirlenirken, her bir kişi veya ekip için net sorumluluklar belirleriz ve ilerleme raporlarını düzenli olarak takip ederiz. Bu, herkesin katkısını ve performansını izlememizi sağlar.

8. Soru: Uyguladığınız çevik performans yönetimi sisteminin çalışan bağlılığı ve motivasyonunu üzerindeki etkisi nedir?

- **İşletme 1:** Yurtdışı tarafından yılda 1 kez yapılan çalışan memnuniyet anketi ile şeffaf paylaşımların alınması, gelişim alanlarının belirlenerek hedefe dönüştürülmesi, bunlar için her departmanın sorumlulukları paylaşılmaktadır. Tüm sonuçların, tüm çalışanlarla paylaşılması ve geliştirme adımlarının sunulması bağlılığı desteklemektedir.
- **İşletme 2:** Çevik yaklaşım, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve karar alma süreçlerine katılmasını teşvik eder. Bu, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarına ve şirket hedeflerine daha fazla katkıda bulunmalarına yardımcı olur. Ayrıca çevik metodolojinin esneklik ve sürekli geri bildirim ilkeleri, çalışanların performanslarını sürekli olarak geliştirmelerine olanak sağlar. Bu da çalışanların motivasyonunu artırır ve iş birliğini teşvik eder.
- **İşletme 3:** Yılda 1 kez çalışan memnuniyetini değerlendirilir. Globalden gelir ve her sene geliştirilecek alanlar hedef verilir. Departmanlar özelinde bu hedefi iyileştirmek için komisyon kurulur. Bu sayede çalışanlar da şirketin çabasını görür.
- **İşletme 4:** Çevik metodoloji, çalışanların sürekli olarak hedeflere odaklanmasını sağlar. Bu da onların işlerine duydukları bağlılığı artırır. Ayrıca esnek çalışma ve sürekli geri bildirim prensipleri, çalışanların kişisel gelişimlerine katkıda bulunur. Bu da motivasyonlarını artırır. Çalışanların performanslarını daha sık ve daha açık bir şekilde değerlendirmek, onların işlerine olan bağlılığını artırır ve şirketin başarısını destekler.
- **İşletme 5:** Uyguladığımız çevik performans yönetimi sistemi, çalışan bağlılığı ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çevik yaklaşımın temelinde, çalışanların daha fazla sorumluluk alması, karar alma süreçlerine katılması ve işlerini daha etkili bir şekilde yönetmesi yer alır. Bu, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlanmalarına yardımcı olur. Ayrıca çeviklik, hedeflere daha hızlı ve esnek bir şekilde ulaşma yeteneği sağlar. Bu da çalışanların başarılarını daha sık ve belirgin bir şekilde görmelerine olanak tanır. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonu artar ve iş performansları yükselir.
- **İşletme 6:** Çevik metodoloji, sürekli değişen moda trendlerine hızlı bir şekilde adapte olmayı gerektiren bir sektörde, çalışanların esneklik ve hızlı karar alma yeteneklerini geliştirmesine olanak tanır. Ayrıca sık ve düzenli geri bildirim sağlama prensibi, çalışanların gelişimlerini destekler ve motivasyonlarını artırır.

9. Soru: Bulunduğunuz sektör bağlamında performans yönetiminin önemini nasıl değerlendirirsiniz?

- **İşletme 1:** Rekabetin yüksek oluşu ve dinamik bir sektör olması nedeniyle çalışan memnuniyeti, bağlılığı, iş sonuçlarındaki olumlu etkisi nedeniyle şirketimizde önemi yüksektir. Bunun için geliştirme odağı ile çalışmaktayız.
- **İşletme 2:** Hızlı tüketim sektörü, dinamik ve rekabetçi bir ortamdır. Bu ortamda hayatta kalmak ve gelişmek için şirketlerin, çalışanlarının performanslarını etkin bir şekilde yönetmeleri ve geliştirmeleri hayati önem taşır. Performans yönetimi, bunu başarmak için kritik bir araçtır. Etkili bir şekilde uygulandığında, çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini artırarak, değişime ayak uydurarak, müşteri

memnuniyetini sağlayarak ve en iyi yetenekleri elde tutarak şirketlere rekabette önemli bir avantaj sağlayabilir.

- **İşletme 3:** Özellikle çalışılmak istenen şirketler listesinde olmamız, pazardaki diğer güçlü şirketler nedeniyle önemi büyüktür. Hedefleri gerçekleştirme, pazarı büyütmede FMCG şirketler için önceliklidir.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe performans yönetimi, şirketlerin başarılı bir şekilde rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürmesi için kritik öneme sahiptir. Bu sektörde müşteri memnuniyeti, güvenilirlik, risk yönetimi ve finansal performans gibi faktörler oldukça önemlidir. Performans yönetimi, çalışanların bu faktörler üzerindeki etkisini ölçerek, hedeflere ulaşma süreçlerini yönetmelerini sağlar. Ayrıca performans yönetimi sistemi, çalışanların gelişimini destekler ve motivasyonlarını artırır. Böylece şirketin uzun vadeli başarı stratejilerine katkı sağlar. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe performans yönetimi, şirketlerin rekabet gücünü artırmak ve sektörde lider konumlarını sürdürmek için vazgeçilmez bir araçtır.
- **İşletme 5:** Bulunduğumuz sektörde, performans yönetimi önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilir. Teknoloji sektöründe hızla değişen pazar koşulları, rekabetin yoğunluğu ve sürekli yenilik gereksinimi, performans yönetimini daha da kritik hale getirir. Performans yönetimi, çalışanların yetkinliklerinin, becerilerinin ve katkılarının değerlendirilmesiyle birlikte, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Teknoloji sektöründe başarılı olmak için, performans yönetiminin etkili bir şekilde uygulanması ve sürekli olarak iyileştirilmesi kritik öneme sahiptir.
- **İşletme 6:** Tekstil sektöründe, üretim kalitesi ve verimlilik önemli bir rekabet avantajıdır. Performans yönetimi, çalışanların performanslarını değerlendirme ve iyileştirme süreciyle kalite standartlarını ve üretim verimliliğini artırır. Müşteri memnuniyeti, tekstil sektöründe hayati bir öneme sahiptir. Performans yönetimi, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini artırarak müşteri memnuniyetini artırır. Çalışanların yaratıcılığını teşvik eder, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik kültürünü destekler. Son yıllarda, tekstil sektöründe çevresel ve sosyal sorumluluk daha fazla önem kazanmıştır. Performans yönetimi, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerini belirlemeye ve uygulamaya da yardımcı olur.

10. Soru: Değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?

- **İşletme 1:** Performans yönetiminde yıl ortası değerlendirmeler 1. yönetici ile yapılır. Yılsonu değerlendirmesi 1. ve 2. üst yönetici ve (*yöneticiler için insan kaynakları temsilcisinin katılımı*) ile yapılmaktadır. Divizyon müdürleri için Ülke Yönetimi, Yurtdışı yönetimi de katılım sağlar. Geri bildirim ve 360 anketleri ise paralel pozisyonlar, alt üst çalışanlar, diğer departmanları da kapsamaktadır.
- **İşletme 2:** İlk kademe yöneticiler önceliklidir ve ikinci kademe yöneticilerin de görüşleri dâhil edilir. Ayrıca yıl içerisinde beraber çalışılan tüm ilgili paydaşlardan geribildirim alma imkânı bulunmaktadır.
- **İşletme 3:** Her çalışanın yöneticisi ile görüşmeler yapılır. Kişilerin talebi ile İnsan Kaynakları Müdürü de dâhil olur. Yönetim kadrosunda yurtdışı, genel müdür ve İK Müdürü ile değerlendirme yapılır.
- **İşletme 4:** Üst düzey yöneticiler, bölüm müdürleri veya İnsan Kaynakları çalışanları katılmaktadır. Belirli dönemlerde yapılan değerlendirmelerde diğer departmanlarda sürece dâhil olur.
- **İşletme 5:** Değerlendirici olarak, genellikle yöneticiler, departman liderleri veya proje yöneticileri gibi üst düzey çalışanlar görev almaktadır. Bu kişiler, performans değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak için doğrudan çalışanlarla etkileşimde bulunurlar. Ayrıca, 360 derece geri bildirim uygulamalarıyla birlikte, ekip üyeleri, meslektaşlar veya müşteriler gibi farklı paydaşlar da değerlendirici rollerinde yer alabilirler. Bu çeşitlilik, farklı bakış açılarının ve görüşlerin değerlendirme sürecine katılmasını sağlar ve daha kapsamlı bir değerlendirme sağlar.
- **İşletme 6:** Üst Yönetim: Genellikle en üst düzey yöneticiler, performans yönetimi sürecinin önemli bir parçasıdır. Onlar, şirketin stratejik hedeflerini belirler ve çalışanların performansını bu hedeflere göre değerlendirir.
- **Doğrudan Yöneticiler:** Bir çalışanın performansını en iyi değerlendirebilecek kişi, genellikle doğrudan yöneticisidir. Doğrudan yöneticiler, çalışanların günlük işlerini gözlemleyerek, geri bildirim vererek ve performans değerlendirmelerini yaparak katkılarını değerlendirir.

- **İnsan Kaynakları Departmanı:** İnsan kaynakları departmanı, performans yönetimi sürecinin koordinasyonunu ve yönetimini genellikle üstlenir. Performans değerlendirme formlarının hazırlanması, sürecin yönetilmesi ve verilerin izlenmesi gibi görevlerden sorumludurlar.
- **Çalışanlar Kendileri:** Bazı performans yönetimi süreçlerinde, çalışanlar kendi performanslarını da değerlendirirler. Bu, çalışanların kendilerini değerlendirme ve geliştirme fırsatı bulmalarını sağlar.
- **360 Derece Değerlendirme Katılımcıları:** Bazı şirketler, 360 derece geri bildirim süreçlerini kullanarak, çalışanların performansını değerlendirmek için birden fazla kişiyi (*örneğin, doğrudan yöneticileri, meslektaşları, alt çalışanları*) dâhil eder.

11. Soru: Çevik Performans Yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?

- **İşletme 1:** Olası direnç ya da daha önce performans sistemi kullanmayan kişilerin adaptasyonun sağlanması hedeflenerek sorun yerine nasıl işletiriz kısmına odaklanmaktayız. Geri bildirim olarak proje işlerliği sağlanmaktadır.
- **İşletme 2: Yöneticiler:** Çevik sistemin ilkelerini ve uygulamalarını anlamak için yöneticilerin eğitilmesi gerekiyor. Birçok yönetici, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine alışkın ve çevik yaklaşımı benimsemekte zorlanabiliyor. Yöneticilere, çalışanlara nasıl koçluk yapacakları, geri bildirim verecekleri ve zor konuşmaları nasıl yapacakları konusunda eğitim verilmesi gerekir.
- **Çalışan Katılımını Sağlamak:** Çalışanların, çevik sistemin geliştirilmesine ve uygulanmasına dâhil edilmesi önemlidir. Çalışanlar, sisteme sahip çıkmazlarsa, etkili bir şekilde çalışmayabilir.
- **Teknoloji:** Çevik sistemleri desteklemek için doğru teknolojinin kullanılması önemlidir. Kullanımı kolay ve çalışanlar tarafından benimsenen bir sistem seçilmesi önemlidir.
- **İletişim:** Çevik performans yönetimi sisteminin başarısı için açık ve şeffaf iletişim çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, sistemin nasıl çalıştığı ve onlardan ne beklediği konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdır. Düzenli olarak iletişim kurmak ve geri bildirim toplamak için zaman ayrılması gerekir.
- **İşletme 3:** Sağlık ve kozmetik sektöründe çevik performans yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında ürün geliştirme süreçlerindeki düzenleyici gereksinimlerin karmaşıklığı ve sık sık değişen trendlerin hızlı adaptasyonu bulunmaktadır. Bu sektörlerde ürünlerin güvenliği ve etkinliği yasal düzenlemelere tabidir. Bu da çevik uygulamaların tam anlamıyla benimsenmesini zorlaştırabilir. Ayrıca kozmetik ve sağlık ürünleri trendlere ve tüketici taleplerine hızla uyum sağlamak zorundadır. Ancak bu da süreçlerdeki belirsizlikleri ve değişkenleri artırabilir. Bu nedenle çevik performans yönetimi sistemi uygulamaları sırasında, düzenleyici uyumluluk, ürün kalitesi ve müşteri beklentileri arasında dengeyi sağlamak zorlayıcı olabilir.
- **İşletme 4:** Bankacılık sektöründe çevik performans yönetimi sisteminde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında süreçlerin karmaşıklığı ve yavaşlığı yer almaktadır. Bu sektördeki düzenlemeler, raporlama gereksinimleri ve güvenlik standartları gibi faktörler, çevik uygulamaların tam anlamıyla benimsenmesini zorlaştırabilir. Ayrıca büyük ölçekli organizasyonlarda farklı bölümler arasında uyum sağlamak ve iş birliği yapmak da zor olabilir. Diğer bir sorun ise değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlama gerekliliğidir. Bankacılık sektöründe rekabetin yoğun olduğu bir ortamda, sürekli değişen müşteri beklentilerine ve teknolojik gelişmelere hızla adapte olmak önemlidir. Ancak bu çeviklik bazen zorluğa neden olabilir.
- **İşletme 5:** Çevik Performans Yönetimi sistemlerinde karşılaşılan başlıca sorunlar arasında, sürekli geri bildirim eksikliği, hedeflerin netlik ve ölçülebilirlik eksikliği ve performansın objektif bir şekilde değerlendirilememesi yer alır. Çevik metodoloji, esneklik ve sürekli gelişim üzerine odaklanırken, bu özelliklerin performans değerlendirme sürecine yansıtılması bazen zor olabilir. Ayrıca çevik ekiplerin karmaşıklığı ve dinamizmi, performans yönetimi sürecinin yönetilmesini zorlaştırabilir ve bazı durumlarda değerlendirme sürecindeki tutarlılığı etkileyebilir. Bu sorunlar, çevik performans yönetimi sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması için dikkatle ele alınması gereken önemli hususlardır.
- **İşletme 6:** Hedeflerin belirsiz veya ölçülemez olması, performans yönetimi sürecinin etkinliğini azaltabilir. Hedeflerin net ve ölçülebilir olmaması, ilerlemeyi izlemeyi ve başarıyı değerlendirmeyi zorlaştırabilir. Çevik performans yönetimi sürecinde, değerlendirmelerin subjektif olma eğilimi vardır. Bu durum, objektif bir değerlendirme sürecini engelleyebilir ve adil olmayan sonuçlara yol açabilir. Çevik

ortamlarda, geri bildirimlerin yeterli olmaması veya düzenli olarak sağlanmaması yaygın bir sorundur. Yetersiz geri bildirim, çalışanların performanslarını geliştirmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını engelleyebilir. Bazı çalışanlar, performans değerlendirmelerinden kaygı duyabilir ve bu da açık iletişimi ve iş birliğini olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve gelişmelerini sınırlayabilir.

12. Soru: Şirketlerde/kurumlarda çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için ne yapılmalıdır?

- **İşletme 1:** Performans sisteminin kolay ve anlaşılır olması, ekiplerin dâhil olması, katkılarının paylaşılması, şeffaf olması.
- **İşletme 2:** Hedef belirlemeden başlayarak çalışanı sürekli dâhil etmek, karşılıklı geribildirim, destek istemek ve vermek, sürekli takip ile anlık olarak ortaya çıkan önemli kısıtların ortadan kaldırılması için alınacak aksiyonlar. Elbette en başta hedefi koyarken zorluk ve kolaylık anlamında, süreç takibinde ve sonunda değerlendirme ölçeğinde liderlerin birbiri ile hizalanması, benzer bir el ayarına sahip olması çok önemli.
- **İşletme 3:** Şu an doğru ve etkili ilerlemektedir.
- **İşletme 4:** Hedefler, çalışanların iş rolleri ve şirket stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Ardından, düzenli geri bildirim süreçleri kurulmalı ve performans değerlendirme toplantıları düzenli olarak yapılmalıdır. Bu toplantılarda çalışanların güçlü yönleri ve gelişim alanları açıkça belirtilmeli ve buna dayalı olarak performans hedefleri revize edilmelidir. Ayrıca objektif performans ölçütleri belirlenmeli ve performansın sürekli olarak izlenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde bankacılık sektöründe çalışanların performansı daha doğru bir şekilde ölçülür ve şirketin başarı stratejilerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunurlar.
- **İşletme 5:** Şirketlerde çalışanların performanslarının daha doğru ve etkili bir şekilde ölçülebilmesi için birkaç önemli adım atılabilir. Öncelikle net ve ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve çalışanlar bu hedeflere ulaşma sürecinde düzenli olarak geri bildirim almalıdır. Performans ölçütleri ve değerlendirme kriterleri açıkça tanımlanmalı ve objektif verilere dayandırılmalıdır. Ayrıca performans değerlendirme süreçlerinde çalışanların katılımı ve görüşleri önemsenmeli ve 360 derece geri bildirim uygulamaları gibi yöntemler kullanılmalıdır.
- **İşletme 6:** Her çalışan için net, spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Bu hedefler, çalışanların görevlerini ve sorumluluklarını açıkça anlamalarını sağlar. Düzenli geri bildirim oturumları düzenlenmeli ve çalışanlarla performansları hakkında açık bir iletişim sürdürülmelidir. Çalışanların performanslarını değerlendirmek için 360 derece geri bildirim uygulanabilir. Bu süreçte çalışanın yöneticisi, meslektaşları ve alt çalışanları gibi farklı kaynaklardan geri bildirim alınır. Yöneticilere ve çalışanlara performans yönetimi sürecini anlamaları ve etkili bir şekilde uygulamaları için eğitim verilmelidir. Bu, performans yönetimi sürecinin daha tutarlı ve etkili olmasını sağlar. Performans yönetimi için uygun teknolojik araçlar ve yazılımlar kullanılmalıdır. Bu araçlar, veri toplama, izleme ve analiz etme sürecini kolaylaştırır ve performans değerlendirme sürecini daha verimli hale getirir.

13. Soru: Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? Kurumunuzda bu uygulamalar var mı?

- **İşletme 1:** Kişilerin yetenekleri ya da gelişim planlarına göre düzenli Profesyonel Koçluk Programı kullanıyoruz.
- **İşletme 2:** Yetenekleri bulmak ve kazandırmak büyüyen şirketlerin insan kaynakları stratejilerinde sürekli bir öncelik yaratır. Ancak yeteneği sadece işe almak kadar yeteneği elde tutma çalışmaları da önemlidir. Bir Koçluk ve Mentorluk programı tasarlamak ve uygulamak, çalışanlar için olumlu rehberliği sağlamanın ve aynı anda var olan yetenekleri geliştirmenin etkili yollarından biridir. Bu programlar, aynı zamanda liderlerin öncelikle temel yetkinliklerine ve sorumluluklarına odaklanmasını sağlama konusunda da oldukça başarılı. Şirketimizde Koçluk ve Mentorluk programları uygulanmaktadır.
- **Koçluk Programları:** Üst ve orta düzey için kişiye özel, ihtiyaca odaklı gelişimi sağlamak amacını taşımaktadır. Kapsam;
 - Başkan yardımcıları, genel müdür seviyesi
 - Global direktör seviyesi (özel gelişim ihtiyacı ve yedekleme planlarına göre)

- Grup müdürü/müdür seviyesi (yedekleme planlarına göre)
- Süreç yaklaşık 1 yıl sürer ve 9-12 görüşmeyi kapsar.
- **Mentorluk Programları:** Deneyimi, bilgiyi, şirket kültürünü kurum içinde en doğru şekliyle sonraki nesillere aktarmak, bireysel ve profesyonel gelişimi sağlamak, birbirinden öğrenme kültürünü yaygınlaştırmak. Kapsam;
 - Yönetici ve altı kademelerde yer alan Genç Yetenek Programları mezunları içindir (*Mentiler bu gruptan gönüllülük esasıyla seçilir*).
 - Tecrübeli Yönetici ve üstü kademelerde yer alan Yetenek Programları mezunları içindir (*Mentorlar bu gruptan gönüllülük esasıyla seçilir*).
 - Eğitimler, eşleşmeler, ara takipler dâhil yaklaşık 1 sene sürer ve 9-12 görüşmeyi kapsar.
- **İşletme 3:** Yönetim kadrosu için profesyonel kariyer koçu ile çalışılır. Şirketin departmanlarına göre eğitim şirketinden düzenli eğitimler alınır. Liderlik. Satış, İletişim eğitimleri gibi.
- **İşletme 4:** Koçluk, bireylere kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşmaları için rehberlik etme ve destek sağlama fırsatı sunar. Bu, çalışanların güçlü yönlerini tanımalarına, geliştirmelerine ve potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olur. Mentorluk ise deneyimli birinin tecrübelerini paylaşması ve kariyerleri boyunca gelişmelerine rehberlik etmesi açısından önemlidir. Bankacılık sektöründe karmaşık ve rekabetçi bir ortamda, koçluk ve mentorluk, çalışanların motivasyonunu artırır, iş performanslarını iyileştirir ve uzun vadeli kariyer gelişimlerini destekler. Firmamızda da bu uygulamalar mevcuttur ve çalışanlarımızın kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmayı amaçlamaktayız.
- **İşletme 5:** Etkili bir koçluk ve mentorluk desteğinin çalışanların performansını olumlu yönde etkilediğine inanıyorum. Koçluk, bireylerin potansiyellerini keşfetmelerine, hedeflerine ulaşmalarına ve gelişimlerini sürdürmelerine yardımcı olurken, mentorluk ise deneyimli bir kişinin tecrübelerini paylaşarak, daha yeni olanlara rehberlik etmesini sağlar. Bu destekler, çalışanların motivasyonunu artırır, özgüvenlerini yükseltir ve iş performanslarını geliştirir. Kurumumuzda da koçluk ve mentorluk uygulamaları mevcuttur. Çalışanların kariyer gelişimlerini desteklemek ve potansiyellerini maksimize etmek amacıyla, yöneticiler ve deneyimli çalışanlar tarafından koçluk ve mentorluk programları düzenlenmektedir. Bu programlar, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlayarak, şirketimizin başarısını artırmaya yönelik önemli bir rol oynamaktadır.
- **İşletme 6:** İyi bir koçluk ve mentorluk programı, şu şekillerde çalışanların performansını artırabilir;
 - **Yetenek Gelişimi:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların kişisel ve profesyonel yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu, çalışanların daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini ve hedeflerine ulaşmalarını sağlar.
 - **Motivasyon ve Güven Artışı:** İyi bir koçluk ve mentorluk ilişkisi, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve özgüvenlerini güçlendirebilir. Bu da çalışanların daha yüksek bir performans sergilemelerine yardımcı olabilir.
 - **Hedeflere Odaklanma:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların kariyer hedeflerine odaklanmalarına ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu sayede çalışanlar daha motivasyonlu ve hedefe yönelik çalışabilirler.
 - **Geribildirim ve Gelişim:** Koçluk ve mentorluk, çalışanlara düzenli geri bildirim sağlayarak ve gelişim fırsatları sunarak performanslarını artırabilir. Bu süreç, çalışanların güçlü yönlerini tanımalarına ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olabilir.
 - **İletişim Becerilerinin Gelişimi:** Koçluk ve mentorluk, çalışanların iletişim becerilerini geliştirmelerine ve iş birliği içinde çalışmalarına yardımcı olabilir. Bu, ekip içi etkileşimi artırabilir ve iş verimliliğini artırabilir.

Şirketimizde koçluk ve mentorluk desteği sağlamak için çeşitli programlar ve kaynaklar bulunmaktadır. Yeni çalışanlar genellikle bir mentor atanır ve kariyer gelişimi için bireysel koçluk desteği sağlanır. Ayrıca, liderlik pozisyonundaki çalışanlar genellikle koçluk programlarına dâhil edilir ve kendi liderlik becerilerini geliştirmek için koçluk alırlar. Bu programlar, çalışanların performansını artırmak ve kariyerlerini ilerletmek için önemli bir rol oynar.

14. Soru: Ulaşmak istediğiniz hedef ve yaratmayı umduğunuz değer nedir? Hedeflerinize ulaştığınızı nasıl anlarsınız?

- **İşletme 1:** Şirket değerlerimizin benimsenmesi, şirket içi ve dışı tüm paydaşlarla bu değerler çerçevesinde çalışılması, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ile kurulan sisteme odaklanarak işletilmesi, iş sonuçlarının gerçekleşmesi.
- **İşletme 2:** Çevik yaklaşım ile hedefimiz; farklı disiplinlerde uzman bireylerden oluşan ve hedefleri net olan küçük takımlar, sorunları modüler parçalara bölerek ve her adımda öğrendikleriyle iyileştirmeler yaparak ilerleyecekleri bir sistematik oluşturup, bunu şirketin başarısı için sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmek. Bu yolda aşağıdaki sonuçlara ulaşmak bizi hedefimizde ilerlediğimiz yolunda cesaretlendirir.
 - İş sahipliği yüksek, yenilikçilik ve karar verme yetkinliği gelişmiş, kendilerini yetkin hisseden, değer yaratmaya odaklı motive çalışanlar.
 - Organizasyonun bütününe yayılan ve farklı departmanların birlikte sistematik bir altyapı ile çalıştığı ve yakın iletişimde olduğu verimli bir çalışma modeli.
 - Çevik bir çalışma ortamı ile gelişim zihniyetinin yaygınlaştığı bir kurum kültürü.
- **İşletme 3:** Şirket anket sonuçları, çalışanın sadakati, iş sonuçları ile pazar payı kazanmak en önemli hedeflerimizdendir. Çalışılmak istenilen şirketler arasında puan kaybetmemek.
- **İşletme 4:** İnsanların hayatlarını kolaylaştıran teknolojik çözümlerin altına imza atmak şirketimizin öncelikli hedefidir. Bu hedefi küçük parçalar halinde sürekli gerçekleştirmek ve sürdürülebilir kılmak iş hayatında gerekli motivasyonu ve tatmin duygusunu yaşatacaktır.
- **İşletme 5:** Şirket olarak ulaşmak istediğimiz temel hedef, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmektir. Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmetlerimizin kalitesini sürekli olarak artırarak ve müşteri odaklı bir yaklaşımla müşterilerimize değer katmamızla sağlanır. Aynı zamanda, çalışan memnuniyetini artırmak ve yetenekli insanları şirketimizde tutmak, uzun vadeli başarıyı sağlamak için önemlidir. Bu hedeflere ulaştığımızı, müşteri geri bildirimleri, çalışan memnuniyet anketleri, pazar payı ve gelir artışı gibi belirli KPI'ların yanı sıra şirket içindeki pozitif bir kültür ve motivasyonun varlığıyla da anlarız.
- **İşletme 6:** Şirket olarak ulaşmak istediğimiz hedef ve yaratmak istediğimiz değer, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak ve topluma olumlu bir katkıda bulunmaktır. Tekstil sektöründe ulaşmak istediğimiz temel hedef, sürdürülebilir üretim ve iş pratikleriyle birlikte müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve sektörde öncü bir konuma ulaşmaktır. Sürdürülebilirlik, üretim süreçlerimizde çevresel etkiyi minimize etmek ve toplumsal sorumluluğumuzu yerine getirmek için önemli bir odak noktasıdır. Aynı zamanda müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteli ürünler sunmak ve müşteri deneyimini sürekli iyileştirmek önemlidir. Hedeflerimize ulaştığımızı, müşteri geri bildirimleri, satış performansı, sürdürülebilirlik endeksleri ve şirket içi verimlilik göstergeleri gibi belirli KPI'ların yanı sıra çalışanların motivasyonu ve bağlılığı ile şirket kültüründe olumlu bir değişim gibi yumuşak göstergelerle de değerlendiririz.

5. SONUÇ

Performans yönetim sistemleri, yönetim alanında uygulanmaya başlandıkları dönemde genel olarak performans değerlendirme ile aynı kabul edilmekteydi. Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan ekip üyelerini performans değerlendirme sürecinin başlangıcında belirlenen hedefler kapsamında yılda bir kez değerlendirdiği resmi bir uygulamaydı. Bu geleneksel model, ileriye yönelik bir gelişim planı olmadan yalnızca geriye dönük performans ölçmeye odaklı bir anlayışı yansıtmaktadır. Ancak zaman içerisinde dinamik hale gelen iş ortamı bu geleneksel modelin çıktılarından yeterli verimi alamaz hale gelmiştir. Yıllık değerlendirmeler çok katı ve genellikle günlük operasyonlardan kopuk olmaları, çalışanlar için zamanında geri bildirim ve gelişim fırsatlarının olmayışı nedeniyle eleştirilmiştir. Ayrıca bu model, iş birliğinden ziyade rekabet kültürünü teşvik etme eğilimindedir ve çalışanlar genellikle desteklenmekten çok yargılandıklarını hissetmektedirler.

Belirtilen bu zorluklara bir yanıt olarak, sürekli performans yönetimine doğru bir eğilimi ifade eden çağdaş performans yönetimi sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni paradigma, sürekli geri bildirim, düzenli

kontrolleri ve çalışan performansına yönelik gelişimsel bir yaklaşımı ön planda tutmaktadır. Geleneksel modelin aksine, çağdaş sistemlerde çeviklik ön plandadır ve işin gerekleri değiştikçe hızla uyarlanabilen esnek bir yapı hâkimdir. Bu yaklaşım, yalnızca sonuçlara değil, aynı zamanda davranışlar ve yeterlilikleri de dikkate alan bütüncül bir perspektif sunmaktadır (Wang ve Li, 2024). Bu açıdan ele alındığında çevik performans sistemi hedeflere ulaşmanın da ötesinde çalışanların gelişimini ön planda tutan insan odaklı bir uygulamadır. Ancak henüz hem dünyada hem de Türkiye’de yeterli düzeyde anlaşılmış ve uygulanmış değildir. Literatür incelendiğinde de bu durum dikkat çekmektedir.

Çevik insan kaynakları özellikle son dört yılda ilgi çekici bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bu konu hakkında kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmamıştır (Moh’d vd., 2024). Dolayısıyla çalışmamızın hem performans yönetimi anlayışının evriminin ne yönde olduğu hem de çeviklik algısına ilişkin detaylı bir değerlendirme ile literatüre katkı sunması hedeflenmiştir. Farklı sektörlerden, farklı büyüklükteki işletmelerde performans yönetiminde çevik anlayış bilincinin ne düzeyde olduğuna ve etkilerine yönelik sorularla uygulayıcıların ve araştırmacıların gelecekte odaklanabilecekleri alanlara yönelik bir yol haritası sunulmuştur.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkilerini araştırma amacıyla yapılan çalışma boyunca, bu yaklaşımların işletmelerde nasıl uygulanabileceğini ve çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini derinlemesine incelenmiştir. Araştırma sonuçları insan odaklı çevik yönetim uygulamalarının hem çalışan memnuniyetini hem de işletme verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan ana bulgular ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonu:* İnsan odaklı çevik yönetim yaklaşımları, çalışanların daha yüksek düzeyde memnuniyet ve motivasyon hissetmelerini sağlamıştır. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılmaları ve kendi çalışma yöntemlerini şekillendirebilmeleri, işe olan bağlılıklarını ve genel memnuniyetlerini artırmıştır.
- *İş Süreçlerinde İyileşme:* Çevik yöntemlerin uygulanması, iş süreçlerinin esnekliğini ve etkinliğini artırmıştır. Sürekli iyileştirme ve adaptasyon, işletmelerin değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamalarına olanak tanıdı, bu da rekabet avantajının korunmasına ve artırılmasına yardımcı olmuştur.
- *Liderlik ve Ekip Dinamikleri:* Çevik ve insan odaklı yaklaşımlar, liderlik tarzlarında ve ekip dinamiklerinde olumlu değişiklikler yaratmıştır. Yöneticilerin daha fazla rehberlik ve destek sağlaması, çalışanlar arasında iş birliği ve iletişimin güçlenmesine katkıda bulunmuştur.

İşletmeler, çalışanlarının sürekli olarak gelişimini desteklemek için eğitim programları ve öğrenme fırsatları sunmalıdır. Çevik uygulamaların desteklenmesi için gerekli teknolojilerin ve araçların entegrasyonu, süreçlerin daha da iyileştirilmesine yardımcı olabilir. İşletmeler, çevik ve insan odaklı yaklaşımları tam olarak benimseyebilmek için kurumsal kültürlerinde dönüşüm yapmalıdır.

İnsan odaklı çevik performans yönetimi, modern işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu yönetim biçimi, işletmelerin rekabetçi bir pazarda sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlar. Çalışanları merkeze alan ve sürekli adaptasyonu teşvik eden bu yaklaşımlar, işletmelerin daha dinamik, yenilikçi ve verimli olmalarına olanak tanır. Araştırmamız bu yaklaşımların benimsenmesi ve uygulanmasının, işletmelerin gelecekteki başarıları için kritik olduğunu göstermektedir.

Çeviklik metodolojisinin uygulanması özellikle büyük işletmelerde ekiplerin uyum sorunu, eski yöntem ve uygulamalarda vazgeçme konusunda direnç ve yönetimin ortak bir beklentiyi net olarak ortaya koyamaması nedeniyle zorlayıcı olabilir. Dolayısıyla çevik metodolojilerin işletmenin kültürüne yayılabilmesi için genellikle işletme dışı uzmanlardan danışmanlık desteği almayı tercih edebilirler. Bu destekler kısa sürede hızla bazı çeviklik adımlarının atılmasını kolaylaştırırsa da kültürü dönüştürmek zaman alıcıdır ve öncelikle organizasyonun içerisinde çevik dönüşüm stratejilerinin hayata geçirilmesine ilişkin gerekçelerin anlatılması, çalışanların endişelerinin giderilmesi ve tüm kademelerde bu dönüşümün kabul edilmesi ve desteklenmesine yönelik adımlar atılmalıdır.

Araştırmamızın görüşme yapılan işletmeler ve sorulan sorularla sınırlı olması en önemli kısıtı olmakla birlikte ilerleyen araştırmalar için önemli bulgular sunmaktadır. Daha farklı sektör ve işletmelerden yöneticilerin katılımıyla yapılan kıyaslamalı çalışmalar daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Mevcut araştırma, farklı zamanlarda aynı işletmeler üzerinde yeniden yapılarak olası değişimler karşılaştırılabilir. Yine bu araştırmalar kapsamındaki veriler farklı nicel/nitel araştırma yöntemleri ve araçları ile de tekrarlanarak elde edilen sonuçlar kıyaslanabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “*Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu*” gönderilmiştir. / *This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject.*

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1 ve Y2**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1 ve Y2**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1 ve Y2**. / *Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.*

KAYNAKLAR

- AKTAN, Coşkun Can (2009), “*Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.1(1), ss.25-33.
- BALTACI, Ali (2019), “*Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?*”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.5(2), ss.368-388.
- BEHN, Robert D. (2003), “*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*”, **Public Administration Review**, S.63(5), ss.586-606.
- CAPPELLI, Peter ve TAVIS, Anna (2018), “*İnsan Kaynakları Çevikleşiyor*”, **Harvard Business Review** (E-Makale), <https://hbrturkiye.com/dergi/insan-kaynaklari-ceviklesiyor> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- CİHANGİR, Emine (2016), “*Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri*”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.5, ss.37-54.
- ÇINAROĞLU, Songül (2012), “*İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri*”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.16(2), ss.119-134.
- ÇUKURÇAYIR, Mehmet Akif ve EROĞLU, Hacer Tuğba (2004), “*Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard)*”, **Sayıştay Dergisi**, S.53, ss.41-67.
- DARINO, Lucia, SIEBERER, Marcus, VOS, Arthur ve WILLIAMS, Owain (2019), **Performance Management in Agile Organizations**, McKinsey & Company Publisher, Atlanta (US), <https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2019/06/Performance-management-in-agile-organizations-Cubility-Perth.pdf> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- EDMONDSON, Amy C. ve HUGANDER, Per (2021), “*4 Steps to Boost Psychological Safety at Your Workplace*”, **Harvard Business Review** (E-Kitap), <https://hbr.org/2021/06/4-steps-to-boost-psychological-safety-at-your-workplace> (Erişim Tarihi: 03.03.2024).
- ERGÜN, Doğan Can (2020), “*Girişimci Şirketlerin Ölçeklenmiş Şirketlere Dönüşüm Sürecinde Çevik Organizasyon Yaklaşımının Performans Üzerine Etkisi*”, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- GARTON, Eric ve NOBLE, Andy (2020), “How to Make Agile Work for the C-Suite”, **Harvard Business Review**, S.8, ss.139-151.
- GERÇEK, Merve (2023), “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) İçin “Çevik” Ne Anlama Geliyor? İKY ve Çeviklik Kavramına İlişkin Bir Sistemik Derleme Çalışması”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.25(2), ss.708-739.
- GÜRSEV, Samet (2022), “Çevik Organizasyonel Dönüşümde Yol Haritası Önerisi”, **Tasarım Mimarlık ve Mühendislik Dergisi**, S.2(3), ss.265-274.
- İLERİ, Yusuf Yalçın ve SOYLU, Yasemin (2010), “Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, S.13(1-2), ss.13-28.
- LEE, Seiyong ve YONG, Hwan-Seung (2010), “Distributed Agile: Project Management in a Global Environment”, **Empirical Software Engineering**, S.15, ss.204-217.
- LUECKE, Richard (2006), **Performance Management: Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees**, Harvard Business Press, Harvard.
- MERCANLIOĞLU, Çiğdem (2012), “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(1), ss.41-52.
- MOH'D, Shaima, GREGORY, Peggy ve SHARP, Helen (2024), “Agile Human Resource Management: A Systematic Mapping Study”, **German Journal of Human Resource Management**, S.38(4), ss.345-374.
- NIJSSEN, Maya ve PAAUWE, Jaap (2012), “HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?”, **International Journal of Human Resource Management**, S.23(16), ss.3315-3335.
- ÖZEN, Muhammet Tuğrul ve KOÇ, Murat (2021), “Çevik Yönetim Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, S.4(2), ss.385-408.
- ÖZER, Mehmet Akif (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, S.73, ss.3-29.
- PAAUWE, Jaap ve BOSELIE, Paul (2003), “Challenging ‘Strategic HRM’ and The Relevance of the Institutional Setting”, **Human Resource Management Journal**, S.13(3), ss.56-70.
- RASNASIC, Arturs ve BERZISA, Solvita (2017), “Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology”, **Procedia Computer Science**, S.104, ss.43-50.
- RIGBY, K. Darrell, ELK, Sarah ve BEREZ, Steve (2020), **Doing Agile Right: Transformation Without Chaos**, Harvard Business Press, Harvard.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Yayınları, Bursa, 3. Baskı.
- SANASI, Silvia, MANOTTI, Jacopo ve GHEZZI, Antonio (2021), “Achieving Agility in High-Reputation Firms: Agile Experimentation Revisited”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, S.69(6), ss.3529-3545.
- STERKEN, Gıjs T. (2020), “Developing an Agile Performance Management Information System”, **Master Thesis**, University of Twente, Enschede.
- SUNDARARAJAN, Shanmugan, MOHAMMED, Aliyu ve KUMAR, Senthil (2022), “A Perceptual Study on Impact of Agile Performance Management System in the Information Technology Companies”, **Scandinavian Journal of Information Systems**, S.34(2), ss.3-38.
- THOREN, Pia Maria (2020), **Çevik İnsanlar**, Sola Unitas Yayınları, İstanbul.
- VIDMAR, Matjaz, ROSIELLO, Alessandro, VERMEULEN, Niki, WILLIAMS, Robin ve DINES, Julian (2020), “New Space and Agile Innovation: Understanding Transition to Open Innovation by Examining Innovation Networks and Moments”, **Acta Astronautica**, S.167, ss.122-134.

- WANG, Ao ve LI, Zetao (2024), “*Revolutionizing Performance Management: Towards Agile, Personalized, and Technologically Enhanced Systems*”, **Advances in Economics, Management and Political Sciences**, S.88, ss.180-186.
- ZHANG, Hongbo, ZHENG, Lianyu, WANG, Pengshan ve FAN, Wei (2019), “*Intelligent Configuring for Agile Joint Jig Based on Smart Composite Jig Model*”, **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, S.105, ss.3927-3949.
- ŽITKIENĖ, Rima ve DEKSNYS, Mindaugas (2018), “*Organizational Agility Conceptual Model*”, **Montenegrin Journal of Economics**, S.14(2), ss.115-129.

