

ANLAMLI ÖLÇÜMLER İLE HEDEFLENEN İŞ SONUÇLARINA ULAŞMAK

PuMP® Süreci Uygulaması Vaka Çalışması

Ayça Tümer Arıkan

Haziran, 2020



Hedeflediğiniz iş sonuçlarını ölçüp takip edebildiğiniz anlamlı ölçümlerinizi (KPI'larınız) olduğunda istenilen sonuçlara çok daha hızlı ve kalıcı bir şekilde, ayrıca içeride bağlılık yaratarak ulaşabilirsiniz. Nasıl mı?

1. Anlamli ölçümlerinizi olduğunda hedeflediğiniz iş sonucundan ne kadar uzak olduğunuzu doğru tespit edebilirsiniz.

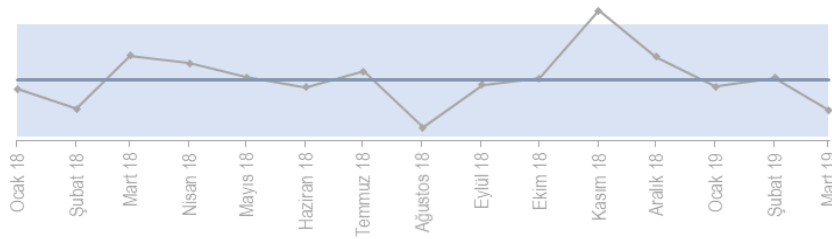
Bir performans ölçümünün anlamlı olması için, hedeflediğiniz iş sonucuna ulaşip ulaşmadığınız hakkında size doğru bilgi vermesi gerekir. Yani başka bir deyişle **ölçüm ile hedeflenen iş sonucu arasında güçlü bir bağ olmalı**. Bu ön koşulu sağladıktan sonra, ölçüm değerlerinizi elde ettikçe - yani veri topladıkça - performans durumu hakkında fikir sahibi olabilirsiniz.

Performansı doğru takip edebilmek için performans değişkenliğini (veya varyansını) anlamak gerekir. **Her performans, belli miktarda değişkenlik içerir ve bu değişkenliğin varlığını kabul edip ölçmek, gerçek performans hakkında doğru yorum yapılabilmesini sağlar**. Performanstaki değişkenliği anlamının ve takip etmenin tek doğru yöntemi ise Shewart'ın kontrol grafikleridir.

Yeterli miktarda ölçüm değerine sahip olduğunuzda (en az 5 adet veri noktası), performans ortalaması ve değişkenlik aralığını hesaplayıp gerçek performansınızı ölçüp takip etmeye başlayabilirsiniz. Böylece hedeflediğiniz bir iş sonucu değerinden (sayısal olarak) ne kadar uzak olduğunuzu anlamlı bir şekilde tespit edebilirsiniz. Veya o ana kadar belirlediğiniz bir sayısal hedef yoksa, nasıl bir hedef belirlemeniz gerektiğini daha net bir şekilde görebilirsiniz.

Bir müşterimin ilk testteki üretim hatalarını azaltmak hedefine yönelik ölçtüğü aşağıdaki örnek performans ölçümünü ele alalım (performans değerleri gizlenmiştir).

Cihaz başına hata sayısı



Geçmişe dönük veri toplayıp ilk kez kontrol grafiğini oluşturduğumuzda, hem istenen değerde olmadığını, hem de değişkenlik aralığının çok geniş olduğunu görmüştük. Bu sayede, o andaki gerçek durum çok net bir şekilde ortaya çıkmıştı. Değişkenliğin yüksek olmasının standardizasyon eksikliğinden kaynaklandığı tespit edildi ve süreci daha fazla kontrol altına almak üzere eylem adımları belirlendi. Önemli not: **Kalıcı performans iyileştirmesi yapabilmek için öncelikle sonucu yaratan sürecin kontrol altında olması gerekir**.

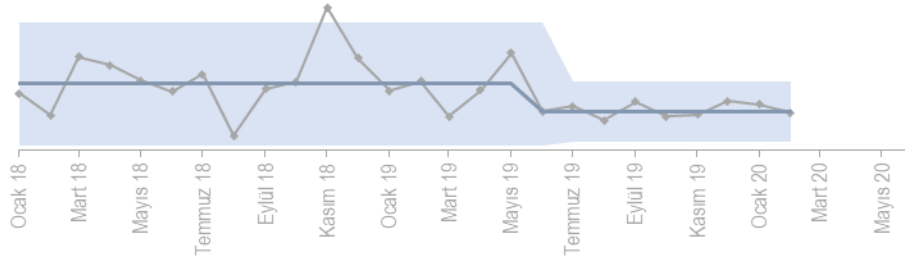
2. Anlamli ölçümlerinizi olduğunda aldığınız aksiyonların, yürüttüğünüz iyileştirme projelerinin işe yarayıp yaramadığını görebilirsiniz.

Eğer takip ettiğiniz ölçüm ile ulaşmak istediğiniz iş sonucu arasındaki bağ gerçekten güçlü ise ve performansı doğru bir şekilde takip ediyorsanız, performansı iyileştirmek için aldığınız aksiyonların veya hayata geçirdiğiniz iyileştirme projelerinin sonuçlarını bir süre sonra grafiklerde görmeye başlarsınız.

Böylece attığınız adımların işe yarayıp yaramadığını test etme ve doğrulama şansınız olur. Daha proaktif bir şekilde performansı takip edip, işe yaramadığını gördüğünüz aksiyonları işe yarayacak olanlar ile değiştirebilirsiniz. Kısa vadeli testler veya kontrollü deneyler yaparak, iş sonuçlarınıza daha kısa sürede ulaşmanın yollarını bulabilirsiniz.

Üretim ekibinin çalışmasına dönersek, gerçekten de bir süre sonra alınan işlemlerin etkisini ölçüm sonuçlarında görmeye başladık.

Cihaz başına hata sayısı



Değişkenlik istendiği şekilde azalmış, süreç daha fazla kontrol altına alınmıştı. Bu arada üretim ekibi, aldıkları işlemler sayesinde ortalama değeri de azaltmayı başarmışlardı. En güzeli de, sadece içgüdüsel olarak yapılanların faydasını hissetmek yerine, sonucu doğrulayan anlamlı bir ölçüm sayesinde bu beklentilerini teyit edebilmişlerdi. Henüz tam olarak istenen değere ulaşılmamıştı ancak hedefe ulaşma yolunda ilerleme kaydedilmişti.

3. Anlamli ölçümlerinizi olduğunda ölçüm ve hedefler için daha kolay bir şekilde sahiplenme yaratabilirsiniz.

[Alınan aksiyonların/iyileştirme projelerinin sonuçlarını görmek](#) – içgüdüsel olmaktan ziyade, ölçüm sonuçlarının grafiklere yansması ile – [bir hedef ve ona bağlı ölçüm için sahiplenme duygusunu yaratmanın en etkili yollarından birisidir.](#)

Takip ettikleri ölçümün grafiğinde performans iyileşmesi gördükleri zaman, üretim ekibinin motivasyonu yükseldi. Çünkü yaptıkları çalışmaların faydasını ölçerek doğrulamışlardı. Performans iyileşmesini doğruladığımız gün süreç sahibinin aldığı ilk karar, performans takip sürecine bütün üretim ekibini katmak oldu (daha önce küçük bir ekip tarafından çalışma yapılıyordu). Artık ölçümü gerçekten sahiplenmiş ve sonucu bütün imkanları ile iyileştirmek istiyordu.

Bu karar doğrultusunda üretimde çalışan hemen herkesin dahil olacağı, ölçüm sonuçları, hatalar ve sebepleri üzerinde konuşup, performansı iyileştirecek işlemler alınacağı düzenli toplantılar yapmaya başladılar. Böylece ölçümlerini kendi süreçlerini daha iyi öğrenip yaptıkları işi daha iyi yapmalarına yardımcı olacak bir araç olarak görüp kullanmayı öğrendiler. Yüksek performanslı bir organizasyona dönüşme yolunda çok somut bir adım atılmış oldu.

Bu takımın başarılı olmasının en önemli etkenlerinden birisi de, ölçüm sonuçları hiçbir zaman birilerini suçlamak veya yargılamak için kullanılmadı. Yapılan hataların sebepleri süreçler sorgulanarak araştırıldı ve alınan işlemler hep süreç adımlarına yönelik oldu. Bu şekilde güçlü bir sahiplenme duygusu yaratılabildi.

Bu noktada vurgulamak gerekiyor ki, performans ölçümü hiçbir zaman tek seferlik bir proje değildir. Bireysel bir çalışma da değildir. Sadece teknik detaylardan da oluşmaz. Performans ölçümü diyalog ve takım çalışması gerektiren ve sürekliliği olan bir süreçtir.

Bu verdiğim vaka çalışması örneğinde başından sonuna PuMP® metodolojisinin adımları izlendi. PuMP®, sizi yüksek performanslı bir organizasyon olma yolunda destekleyebilecek tek kapsamlı ölçüm metodolojisidir. PuMP®'ın detaylı ve pratik adımlardan oluşan süreci, anlamlı ölçümler tasarlanmasına yardımcı olur ve ölçüm yapmanın odağını insanları yargılamaktan ziyade süreç iyileştirmesine yönelterek bağlılık oluşmasını sağlar.

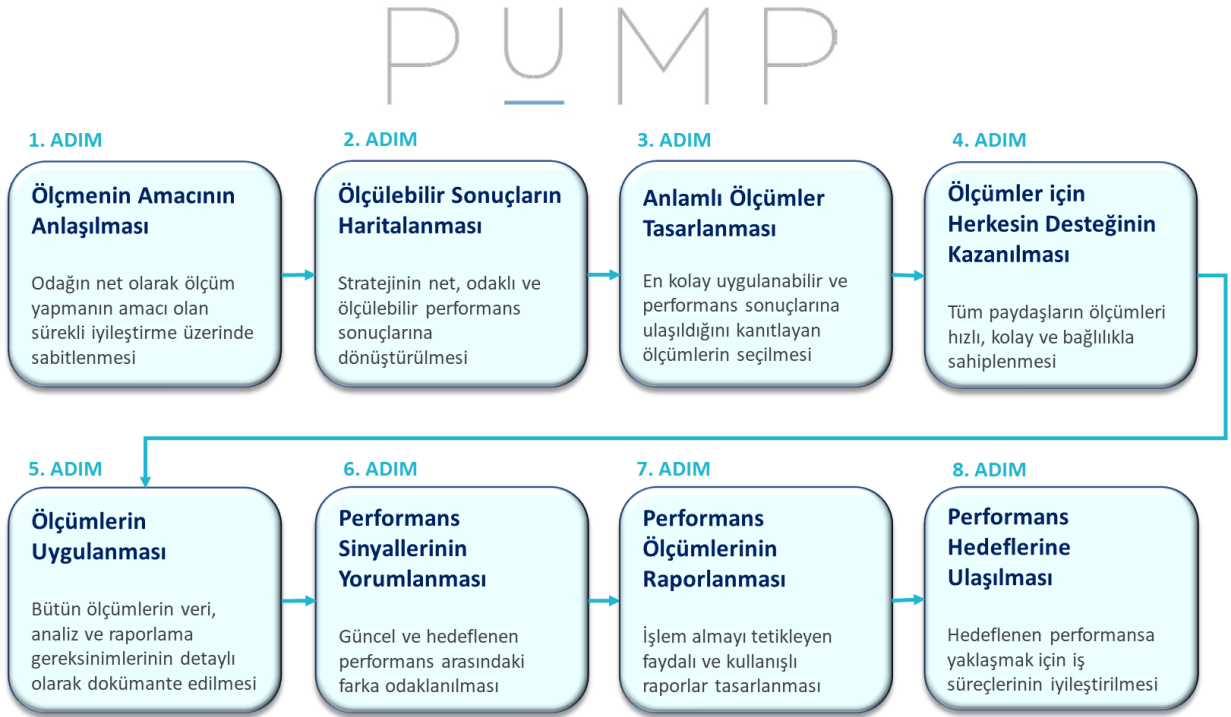
Sadece bir tane öncelikli hedef, o hedefi takip etmek üzere tasarlanmış bir tane anlamlı ölçüm ve ölçüm sonuçlarını doğru takip etmenizi ve doğru yorumlamanızı sağlayacak bir takip yöntemi başlangıç için yeterli olacaktır.

Anlamli ölçüm yaratmanın en etkili yöntemi olarak PuMP® metodolojisi

Hedeflenen iş sonuçları için anlamli ölçümler belirlemek ölçüm alanında yaşanan en yaygın zorluklardan bir tanesidir. Bunun en temel sebebi ise ölçümlerin belirlenmesi için çok da doğru olmayan yöntemler kullanılmasıdır – beyin fırtınası yapmak, KPI kütüphanelerini açıp içinden seçim yapmaya çalışmak, bir grup danışmanın sizin için en uygun KPI'ları belirlemesini istemek gibi. Oysa ki ölçümlerin belirlenmesi, tek seferlik yapıp geçilecek bağımsız bir aktivite değil, bütünsel bir ölçüm sürecinin çok önemli bir adımıdır.

Ancak bu adım tek başına yeterli değildir. Hedeflenen iş sonuçlarına sürekli ulaşabilen yüksek performanslı bir organizasyon olabilmek için anlamli ve içeride sahiplenme ve bağlılık yaratabilen bir performans ölçüm metodolojisine ihtiyaç vardır.

PuMP®, anlamli ölçümler belirlemenizi sağlayan, ölçüm alanında yaşanan bütün zorlukların üstesinden gelmek üzere tasarlanmış, işe yarayan bir ölçüm sürecinde olması gereken her adım çok ince düşünülerek kurgulanmış ve her adımında “nasıl” detayında yol gösteren bir ölçüm metodolojisidir.



STACEY BARR

PuMP® kısaltmasının içinde yer alan PMP'nin açılımı "Performance Measurement Process"dir. Sonradan eklenen "u" harfini, sürecin işe yaramasının yolunun "size bağlı" olduğunu vurgulayan bir müşteri önermiştir ("u" harfinin İngilizce okunuşu "you" ile aynı olduğu için - Performance Measurement Process – up to you!).

PuMP®, anlamlı ölçümler ile ilgili olduğu kadar, insanla, kültürle ve düşünce yapısı ile de ilgilidir. PuMP® uygulaması, küçük ekiplerin kendi tasarlayacakları anlamlı ölçümlerle organizasyonun strateji ve amacına doğrudan bağlı hedeflerine ulaşmalarını sağlayan, özenle kurgulanmış 8 süreç adımından geçmelerini kapsar:

1. **ADIM: Ölçmenin Amacının Anlaşılması.** Süreç, ölçümle ilgili en yaygın ve ortak zorluklardan uzak durarak iyi ölçüm yapmanın ne demek olduğunu bütün ekibin anlamasına yardımcı olarak başlar. En baştan bir bağlılık yaratılır.
2. **ADIM: Ölçülebilir Sonuçların Haritalanması.** Ekip, ölçümlere geçmeden önce, kendi hedef ve amaçlarını ölçülebilir performans sonuçlarına dönüştürür ve organizasyonun stratejisine bağlar.
3. **ADIM: Anlamlı Ölçümler Tasarlanması.** Ekip, 5 adımlık bir ölçüm tasarlama tekniğini kullanarak beyin fırtınası yapmaya gerek duymadan hedefleri ile en fazla ilişkili ve uygulanabilir ölçümleri tasarlar.
4. **ADIM: Ölçümler İçin Herkesin Desteğinin Kazanılması.** Ölçümleri hayata geçirip kullanmaya başlamadan önce ekip, kolay ve hızlı bir şekilde geniş bir paydaş grubunu sürecin içerisine katar. Bu faaliyet organizasyon içerisinde heyecan yaratır ve hem yeni ölçümler için, hem de genel olarak performans ölçümü için destek alınır.
5. **ADIM: Ölçümlerin Uygulanması.** Ekip her ölçümün nasıl uygulanacağını detaylandırır ve dokümante eder.
6. **ADIM: Performans Sinyallerinin Yorumlanması.** PuMP®'in ölçüm yorumlama tekniği ile, performans ölçümlerindeki istatistiksel olarak geçerli olan gerçek sinyaller gözlenebilir ve performansın doğru bir şekilde yorumlanması için yol gösterici olur.
7. **ADIM: Performans Ölçümlerinin Raporlanması.** Ekip, bir performans raporunda olması gereken sadece üç sorunun cevabını içeren, kolay okunabilir ve öncelikleri görünür kılan raporlar üretmek ölçüm sonuçlarını takip etmeye başlar.
8. **ADIM: Performans Hedeflerine Ulaşılması.** PuMP®'in ölçümleri kullanma tekniği ile daha az efor harcayarak daha yüksek getiri sağlayabilecek, kök sebepleri ortadan kaldıracak, performansı hedeflenen değerlere yaklaştıracak performans iyileştirme adımları atılır.

Daha fazla bilgi almak için iletişime geçebilirsiniz

AYÇA TÜMER ARIKAN

Performans Ölçüm Uzmanı

Lisanslı PuMP® Danışmanı, Avrupa

Email: ayca@promeas.org

Tel: +90 535 3015705

Web: www.promeas.org



Ayça 2017 yılından bu yana ölçüm danışmanı/mentor olarak çalışmakta ve hizmet verdiği organizasyonlara ölçümlerini anlamlı bir şekilde kullanarak yüksek performanslı birer organizasyon olmaları yolunda yardımcı olmaktadır. Ölçümlerden fayda elde edilmesine ve hedeflenen iş sonuçlarına ulaşılmasına yardımcı olmak için PuMP® metodolojisini uygulama hizmeti vermektedir.

Kendisi MBA derecesine sahip bir istatistikçidir ve özel sektörde proje ve organizasyonel performans ölçüm ve analizi alanında 14 yıllık deneyim sahibidir.

Ayça, 2020 yılında Global PuMP® ekibine katılmıştır ve ekibin Türkiye, Avrupa ve İngiltere'deki müşterilerine Lisanslı PuMP® Danışmanı olarak destek vermektedir.

promeas
MENTORLUK · DANIŞMANLIK

PUMP
LICENSED CONTRACTOR

PuMP®'in Yaraticısı Stacey Barr Hakkında

Stacey Barr, organizasyonel performans ölçümü alanında dünya çapında tanınan bir uzmandır. İş performansını ölçme konusunda yaşanan zorlukların şaşırtıcı bir şekilde evrensel olduğunu keşfetmiştir. Zorlukların en öne çıkanları zor ölçülen hedefler, anlamsız ölçümler ve insanların ölçmeyi ve önemli alanları iyileştirmeyi desteklememesidir. Kök sebep ise ortak uygulama haline gelmiş bir dizi kötü alışkanlıktır.

Stacey, tek metodik ve pratik ölçüm yaklaşımı olan PuMP®'i yaratmıştır. PuMP®, kötü KPI alışkanlıklarını, ortak KPI zorluklarını ortadan kaldıran teknikler ile değiştirir. PuMP® performans ölçümü yapmayı daha hızlı, daha kolay, bağlayıcı ve anlamlı hale getirir.

Stacey [Practical Performance Measurement](#) ve [Prove It!](#), kitaplarının yazarıdır, [Measure Up](#) blog sayfasının sahibidir, ve yazdığı içerikler [Harvard Business Review's web sitesinde](#), ayrıca HBR'nin ManageMentor Programında yer almaktadır.

Stacey ve pratik performans ölçümü ile ilgili daha fazlası için www.staceybarr.com

