



4 Uygulamanın Disiplini



ODAKLANMIŞ EXECUTION İLE ORGANİZASYONUNUZDA MÜKEMMELLİĞE ULAŞMAK

YÖNETİCİ SERTİFİKASYONU

“ Yüzde yetmiş stratejik başarısızlığın nedeni zayıf icraatlardır... Nadiren akıl veya vizyon eksikliği yüzünden olur. ”

—Ram Charan

Execution: Hedefe etki eden işleri başlatma disiplini

Uygulamanın 4 Disiplini: Yönetici Sertifikasyonu

- ▶ 1. Yöneticiler şirketin başarısına etki edecek kritik birkaç hedef üzerinde odaklanırlar.
- 2. Yöneticiler hedefin başarılmasını sağlayacak anahtar performans ölçütlerini belirlerler.
- 3. Yöneticiler etkileyici skor tabelaları ile başarı elde ederler.
- 4. Yöneticiler karşılıklı hesap verilebilirlik kültürü ile başarmayı sağlarlar.
- 5. Liderler ve yöneticiler hedeflerin gerçekleşmesi ve sürdürülebilir performans için Uygulamanın 4 Disiplinini tüm şirkette uygularlar.

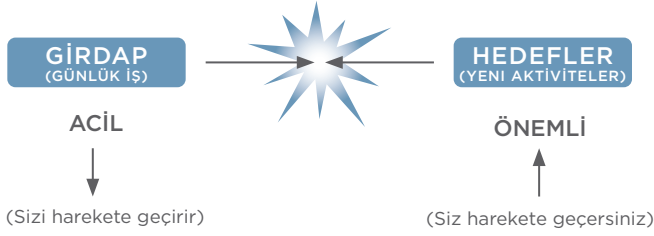
ZORLUKLARIMIZ

Yöneticileriniz kurumunuzun en önemli hedeflerini ve o hedefleri nasıl gerçekleştireceklerini biliyorlar mı?

Bu günün iş dünyasında en büyük zorluk stratejik hedefleri uygulamaktır. Yöneticilerinizin ve onların ekiplerinin çalışma şeklini olmazsa olmaz hedefler ile uyumlu hale getirmeye çalışmak hiç bitmeyen bir savaştır. Bununla birlikte yöneticileri ve ekiplerini en önemli hedeflere odaklı tutmak kritik önem taşır. Yöneticilerin ve tüm ekibin şirketin en önemli ‘olmazsa olmaz’ hedeflerine odaklanarak uyumlu çalıştıklarını bir düşünün. Sizce durum nasıl olurdu?

Neden Uygulama başarılı olamaz?

FranklinCovey yedi yıldır binlerce çalışan ve yüzlerce şirketle Execution (Uygulama) çalışıyor. Bizi başarıya taşıyacak hedefler ile günlük tamamlamamız gereken işler arasında birçok zaman çelişki vardır. Hem günlük işler hem de hedefler gereklidir ama bunlar aynı konular olmayabilir. Her ikisi de zaman, enerji ve dikkat için birbirleri ile yarış halindedir. Çok önemli olduğunu bildiğiniz Olmazsa Olmaz Hedeflerinizi düşünün. Bu hedefler nasıl gerçekleşmeden öldü? Ölümünü gürültülü mü oldu yoksa günlük işler arasında yavaşça boğularak sessizce mi oldu?



Gerçekte Uygulama (Execution) bir hedefi yürütüyor olmak değil, fırtınada o hedefin gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu durumu daha da zorlaştıran şey 4 yaygın yönetim bozukluğu aşağıda açıklanmıştır.

1. Yönetici ve çalışanların hedefleri bilmemesi.

Bizim araştırmalarımız çalışanların sadece %15'i şirketlerin en önemli hedeflerini biliyorlar. Ya hiç hedef yok ya da çok fazla var veya en önemli hedeflerin bir bölümü en aşağıya kadar indirilmiş.

2. Yöneticiler ve çalışanlar hedefleri nasıl gerçekleştireceklerini bilmiyorlar.

Çok fazla çalışan hedefleri bilse de o hedefleri gerçekleştirmek için kaldıraç etkisi yaratacak uygulamaları veya aktiviteleri bilmiyor.

Sıklıkla çalışanlar günlük işlerin koşuşturmasını bu kaldıraç etkisi yapacak faaliyetlere tercih ederler

3. Bir skor tabelası kullanılmaz.

Araştırmalarımız çoğu çalışanın onun başarısını ölçtüğümüz kilit performans ölçümlerini bilmiyorlar. Veya başarıya götürecek kilit faaliyetler ölçülüyor

4. Karşılıklı hesap verme kültürü eksik.

Yine Araştırmalar gösteriyor ki çalışanların %10 undan azı yöneticileri ile ayda bir defa görüşerek işlerin nasıl gittiğini konuşuyor.

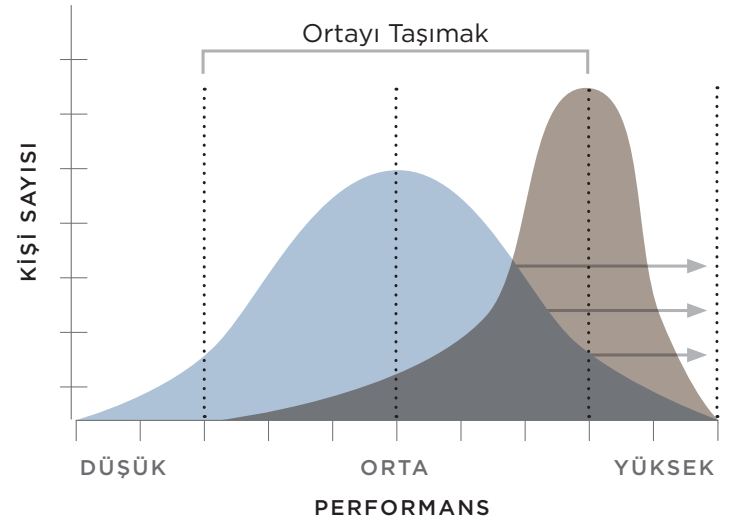
Elbette bu zorlukların üstesinden gelmek hiç kolay değil. Birçok çalışan eskiye göre daha çok alternatif ve teknolojiye sahip olduğu halde rekabette güçlü kılacak hedefleri önceliklendirme yöntemlerini bilmiyor.



ÇÖZÜM

Hedef odaklı çalışma kültürünü nasıl yaratırım? Ortalama performans sergileyen çalışanları daha iyi yaparak

Bir organizasyonda sonuç alınmasının önündeki en büyük engellerden biri kronik bazı tutarsızlıklardır. Hem bölümler arasında hem aynı bölümde çalışanlar arasındaki performans farklılıkları vardır. Hatta aynı vardiya da benzer işi yapan çalışanlar da birbirinden farklı performans sergiler. Hemen hemen her organizasyonda çalışanların yaklaşık %20 si en yüksek performansı sergiler, bunlar iyi uygulama (Execution) yapanlardır. Zorluk %60 olan çalışanları performansı yüksek %20 lik tarafa doğru kaydırmaktır. Bunun iş sonuçlarına etkisi artarak değil hızlıca olur ve harika sonuç verir.



Herhangi bir şirkette stratejik hedeflerin mükemmel yönetilmesi inanılmaz bir disiplin gerektirir. Ancak bunu tekrar tekrar yapmak daha fazla disiplin gerektirir

Execution (Uygulama) kültürü oluşturmak demek, dört temel disiplini şirket içine yerleştirmek demek. Yani her düzeydeki lider ve çalışanların aynı yaklaşımı sahiplenmesi ve kültür haline getirmesi demek.

1. Olmazsa olmaz hedeflere odaklanın.

Execution (Uygulama) odaklanma ile başlar. Hedeflerin daraltılarak o hedeflere odaklanmasını sağlamadan ve hedefleri net tanımlamadan önemli bir sonuç elde etmek mümkün değildir.

2. Süreç ölçütlerine göre hareket edin.

Faaliyetlerin yüzde yirmisi, hedeflerin yüzde seksenine etki etmektedir. Hedefe ulaşmada etkisi yüksek öngörülen faaliyetleri, 80/20 kuralı ile bireysel eylemler boyutunda tanımlayarak fanatic olarak izlemek hedefe ulaşmakta etkili olacaktır.

3. Cazip bir skor tabelası tutun.

İnsanlar skor tutulduğunda farklı oynarlar ve doğru bir skor tabelası oyuncularını kazanmaya motive eder.

4. Ahenkli bir yükümlülük oluşturun.

Harika performans sergileyen kişiler, kendi kendilerini yöneten sıkça ve olumlu hesap verilebilirlik kültüründe başarılı olanlardır. Her ekip, haftalık süreçleri analiz ederek takip ettikleri ve başarısızlıklarını düzelttikleri, nihai bir performans sistemi kurarlar.

Geleneksel eğitimlerin aksine, bu program yöneticileri gerçek iş ve gerçek sonuçlar üretmek için sertifika vermeye yönelik Altı Sigma benzeri bir yaklaşım benimser. Bu Yönetici Sertifikası üç seviyeyi içerir:

Bronz Setifika

Uygulamanın (Execution) 4 Disiplini sürecine bağlılık göstermek.

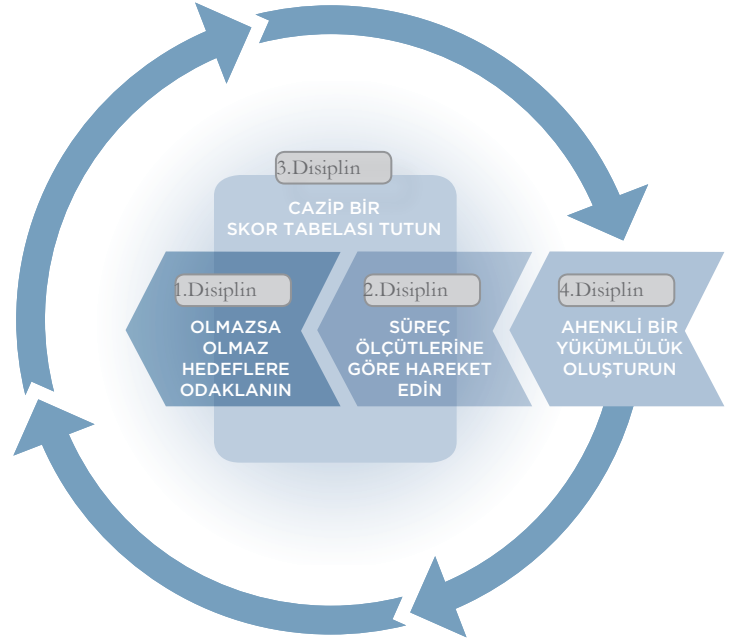
Gümüş Setifika

Uygulamanın (Execution) 4 Disiplini sürecine bağlılık göstermek ve önemli hedeflere ulaşmak için seçilen aktiviteleri ve onların ölçümlerini doğrulama ve kontrol etme yetkinliğinin sağlanması.

Altın Setifika

Uygulamanın (Execution) 4 Disiplini sürecine bağlılık göstermek ve olmazsa olmaz hedeflere ulaşıldığının gösterilmesi.

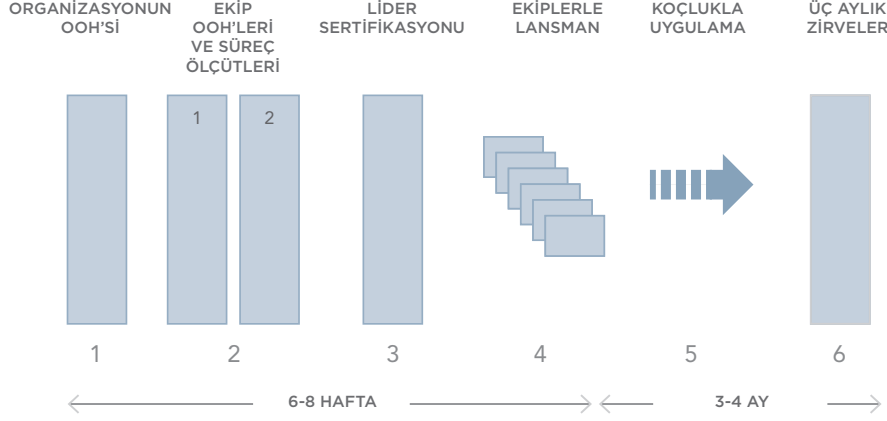
UYGULAMANIN 4 DİSİPLİNİ SÜRECİ



Yönetici Sertifikasyonu Nasıl Çalışır?

Şirketinizde kilit yöneticilerle execution kültürü oluşturabilirsiniz.— En üst seviyedeki liderden ön saflara kadar her seviyedeki yönetim ekibine kadar — Uygulamanın (Execution) 4 Disiplini sertifikasyon programı şu şekildedir

UYGULAMANIN (EXECUTION) 4 DİSİPLİNİ YÖNETİCİ SERTİFİKASYON PROGRAMI



1. Yönetici Çalıştayı

- Departmanların ve bölüm çalışanlarının olmazsa olmaz hedeflerini, şirketin ana hedefine uygun şekilde belirlemek.
- Departmanlar için süreç önçütlerinin oluşturulması.
- OOH'lerin ilerlemesini izlemek için motive edici bir skor tabelası tasarlamak ve Olmazsa Olmaz Hedefleri etkileyen sonuç ve süreç ölçütlerini oluşturulması.
- Haftalık olarak karşılıklı hesap verilebilirliği süreç haline getiren haftalık toplantı kültürünün oluşturulması (OOH toplantıları).

2. Sertifikasyon Oturumu

Liderler Uygulamanın 4 Disiplinini kendi ekiplerine öğretmeye ve uygulamaya hazırlanır. Bu süreç şu adımları içerir;

- 45 dakikalık Uygulamanın 4 Disiplini giriş sunumu.
- Sonuç ölçütlerinin onaylanması ve ekip ile Süreç Ölçütlerinin hazırlanması.
- Skor tabelasının ekip ile son haline gelmesi.
- İlk OOH toplantısının yapılması.
- Her bir disiplinin temel çıktılarının anlaşılması.

3. Takım Çalışması Oturumu

Liderler Uygulamanın 4 Disiplinini kendi ekiplerine öğretir ve uygular. Her lider kendi ekibine gidecek ve yarım günlük bir çalışma ile sonuç ölçütlerini ve skor tabelasını oluşturacak. Bununla birlikte ekip üyelerinden haftalık toplantının taahhütünü alacak.

4. Skor Tabelası İnceleme

Liderlere ve FranklinCovey danışmanlarına OOH, süreç ölçütleri ve skor tabelası oluşturulması hakkında bilgi verilmesi. Bu herhangi bir ihtiyaç görüldüğünde, bu durum koçluk yapılaması için muhteşem bir fırsattır. İnsanların ekip olarak çalışmaya başlaması için beklenti ve hesap verebilirlik tartışılarak artırılır.

5. Üst Yönetim Rapor Çıktısı

İlerleme kaydettiğiniz sonuçları kutlayın. Liderler ve ekipleri kazandıkları zaferleri raporlayacaklar. Sürecin başından itibaren bu raporun hazırlanmış olması bunun bir eğitimden öte ciddi bir süreç olduğunun anlaşılması için önemlidir. Çalışanları sürece dahil etmek ve hızlı elde edecekleri başarıları deneyimlemek sürecin devamlılığı için önemli faktördür. Sonuçlar her seviyede lider tarafından şu formatta bildirilecektir;

- OOH ler nedir? Bunlar belirlendi mi? Neden?
- Bu güne kadar elde ettiğimiz sonuçlar neler (sonuç ve süreç ölçütlerinin ikisinde de)?
- Son 3 ayda öğrendiğimiz en kilit konu(lar) neler ?
- Bu geçtiğimiz Execution sürecinin yarattığı fark nedir?

'Uygulamanın 4 Disiplini' hakkında daha fazla bilgi için www.franklincovey.com.tr sitesini ziyaret edebilir, info@franklincovey.com.tr adresine mail atabilir veya Tel: 0212 224 94 34 nolu telefondan bize ulaşabilirsiniz.