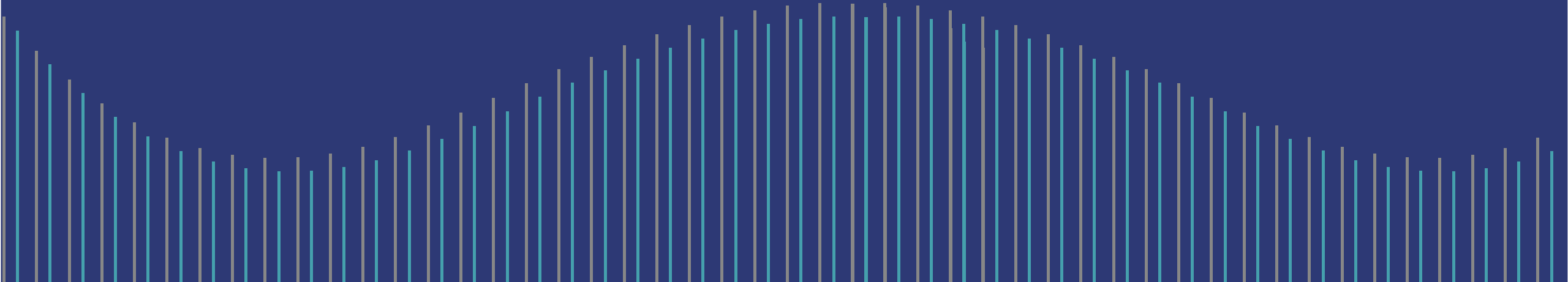




# Hedeflerle Yönetim (OKR) Eğitimi

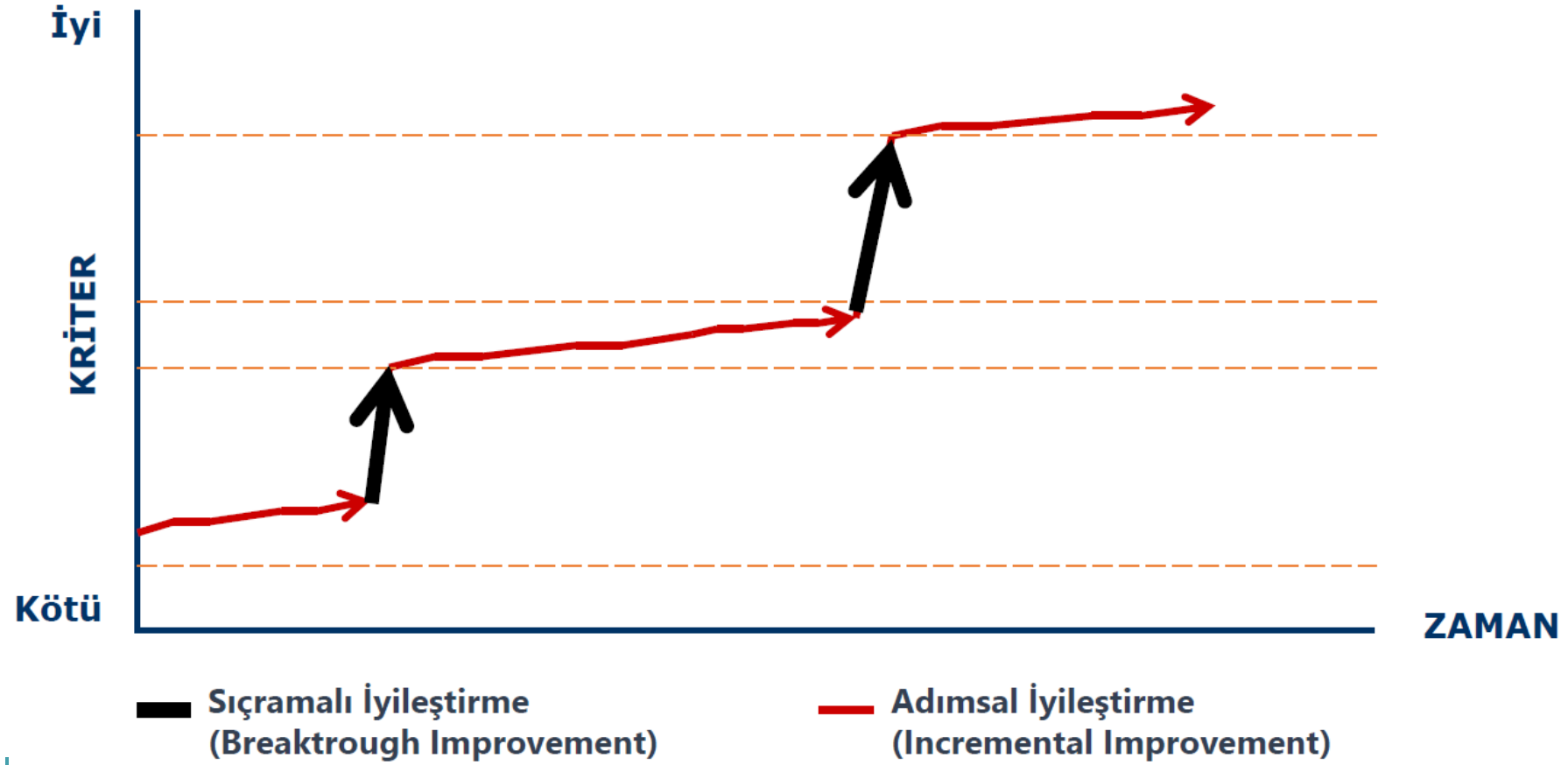


# Hedeflerle Yönetim (OKR) Eğitim İçeriği

1. Yön Birliği
2. OKR Nedir?
3. OKR Uygulama Örnekleri
4. OKR Tipleri
5. OKR Roller
6. SSS

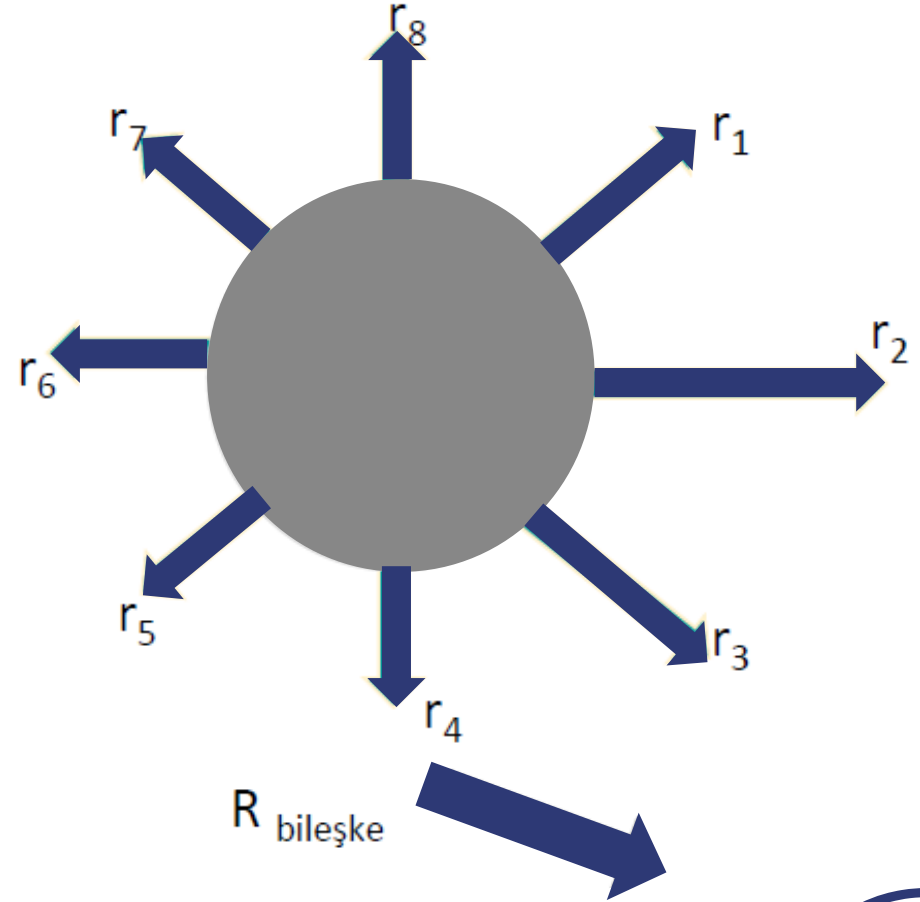


## Sıçramalı İyileşme



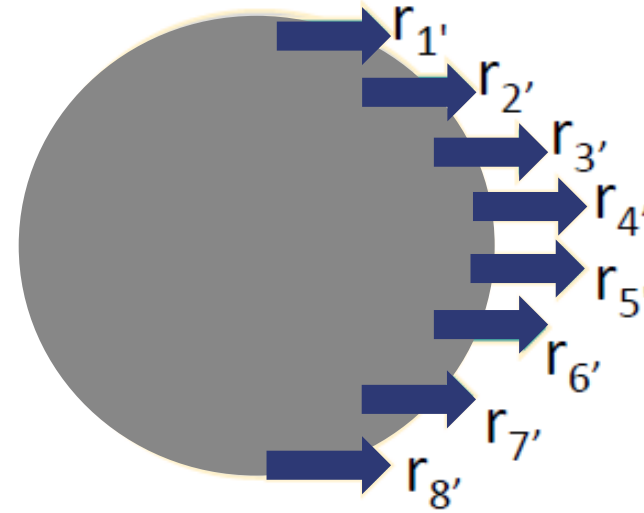
## Yön Birliği Sađlama

- ✓ Tekil kuvvetlerin büyük olması yani kişisel yetenek ve becerilerin büyüklüğü tek başına çözüme ulaşmaya yeterli olamaz.
- ✓ Her yetenek farklı odağa yöneldiğinde, kuvvetlerin bileşkesi küçük olacaktır.



## Yön Birliği Sađlama

- ✓ Tekil kuvvetler yani kişisel yetenek ve beceriler küçük de olsa aynı yöne odaklandığında bileşke kuvvet büyük olacaktır.
- ✓ Aynı odağa yönelmiş tekil kuvvetler büyük ise, çok daha büyük sonuç elde edilecektir.



$R'$  bileşke



## OKR'nin Tarihçesi

Yaşamı daha tatmin edici bir şekle getirmek için....



Peter Drucker  
"management by  
objectives" metodunu  
geliştirdi (MBO).

1954



Andrew Grove MBO'yu  
kullanarak "Objectives  
and Key Result"  
sistemini Intel'de  
kullandı

1968



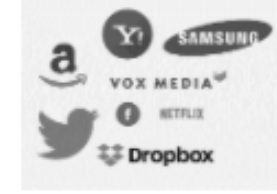
John Doerr Intel'de  
çalışmaya başladı ve  
"OKR Champion" olup,  
OKR metodunu daha  
ileri taşıdı.

1974



John Doerr Google'a  
yatırım yaparak OKR  
metodunu  
geliştirmeye devam  
etti.

1999



OKR Google's başarısında  
kilit faktörlerden biri ilan  
edildi. Farklı sektör ve  
büyüklükteki şirketler  
kullanma başladı

2018

LinkedIn  
Amazon  
Netflix  
BG  
BMW



# OKR'nin Tarihçesi

Yaşamı daha tatmin edici bir şekle getirmek için....



Peter Drucker  
"management by  
objectives" metodunu  
geliştirdi (MBO).

1954



Andrew Grove MBO'yu  
kullanarak "Objectives  
and Key Result"  
sistemini Intel'de  
kullandı

1968



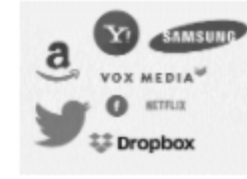
John Doerr Intel'de  
çalışmaya başladı ve  
"OKR Champion" olup,  
OKR metodunu daha  
ileri taşıdı.

1974



John Doerr Google'a  
yatırım yaparak OKR  
metodunu  
geliştirmeye devam  
etti.

1999



OKR Google's başarısında  
kilit faktörlerden biri ilan  
edildi. Farklı sektör ve  
büyüklükteki şirketler  
kullanma başladı

2018

LinkedIn  
Amazon  
Netflix  
BG  
BMW



TYH, OKR Metodunu  
kullanmaya ve  
geliştirmeye başladı.

2024



## MBO (Management by Objectives)

Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini birbirine bağlamaya çalışan bir araçtır. – Peter Drucker (1954)



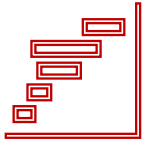
### Ekip Çalışması

«Birlikte daha iyisi için çaba gösteriyoruz»



### Hedeflerin Bağlanması

«Ne için yaptığımı biliyorum»



### Planlama ve Kararlara Katılım

«Birlikte planlıyor ve karar alıyoruz»



### Güçlendirme

«Yapmak için sorumluyum ve yetkilendirildim»



### İletişim

«Birlikte ilerlemeleri değerlendiriyoruz,  
duruma göre hareket planımızı yeniliyoruz»



## OKR (Objectives & Key Results) Nedir?

- ✓ Bireylerin, ekiplerin, organizasyonun başarmayı amaçladıklarıdır.

O

**Objectives = Hedefler**

«Ne» ve «Neden»

**Yaratıcı, sınırsız, ulaşılabilir, nitel**

*Amaçlar ilham verir, vizyonu anımsatır, büyük resmi gösterir, gelecekte kopmayı önler...*

- ✓ Hedefe nasıl ulaşıldığını temsil eden, hedefin farklı yönlerini göstererek onu zenginleştiren ölçütlerdir.
- ✓ KR'lar her zaman ölçülebilir kriterlerdir.

KR

**Key Results = Anahtar (Kritik) Sonuçlar**

«Nasıl» ve «Ne Kadar»

**Somut, iyi tanımlanmış, önemli, bağlantılı, nicel**

*Anahtar Sonuçlar (KR), gerçek hedefe doğru ilerlerken süreç içinde gerçekleştirilen performansın / gösterilen çabanın ölçülmesine yardımcı olur.*

*Kısa dönemde odaklanılacak somut noktaları belirtir.*



## OKR Örneđi

**O:** Sağlıklı Bir Yaşam Sürmek İstiyorum

**KR1:** Günde en az 6.0000 adım atmaliyim

**KR2:** Dengeli beslenmeliyim. (Hekim menüsünü uygulama performansı)

**KR3:** Günde en az 2 litre su içmeliyim.

**KR4:** Günde 8 saat uyumaliyim.



## OKR Örneđi

**O:** Avrupa pazarında bir yıl içerisinde rakiplerden %15 pazar payı almak.

**KR1:** Frankfurt fuarında 20 hedef şirketin standımızı ziyaret etmesini sağlamak

**KR2:** Kilit müşterilere ayda bir yerinde ziyaret düzenlemek

**KR3:** Müşterilere uygun konseptte her 2 ayda bir yeni sezon koleksiyonu hazırlamak ve sunmak

**KR4:** Hedeflenen şirket havuzunda yer alan firmalardan en az 3 tanesi ile iş yapmaya başlama

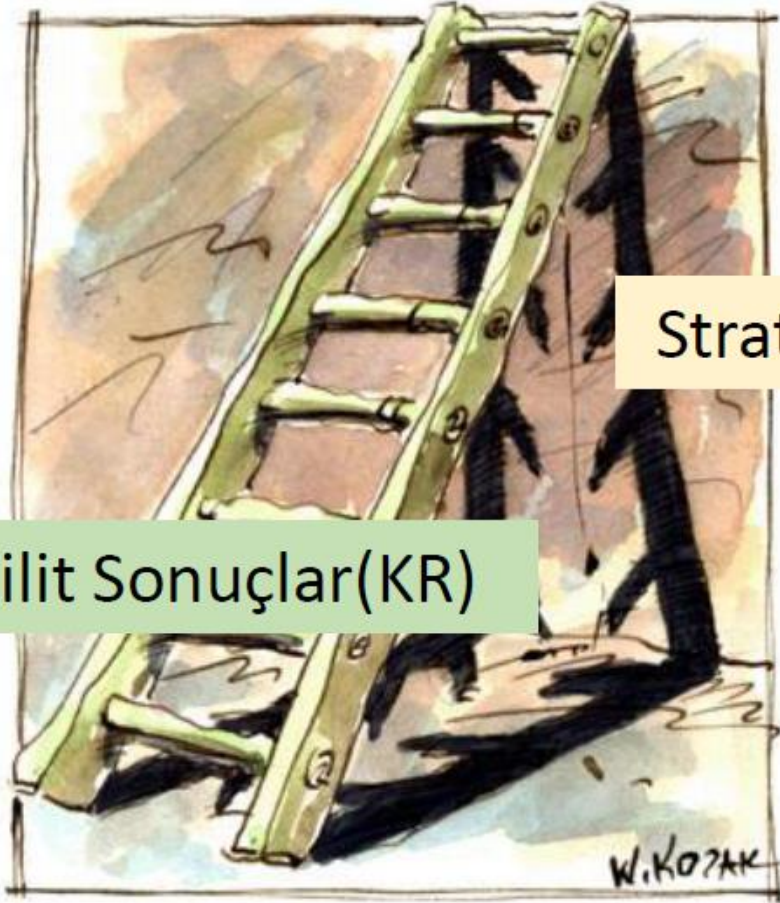


## Amaçların (O) Gücü;

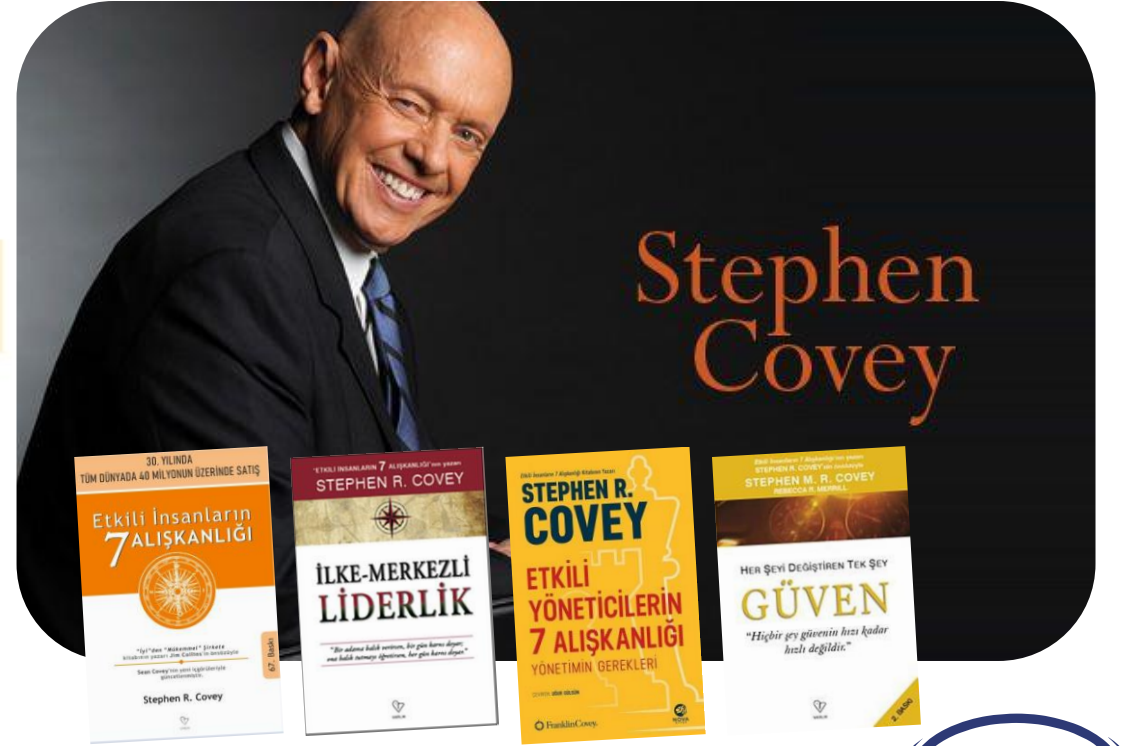
Amaçlar (O)

Strateji

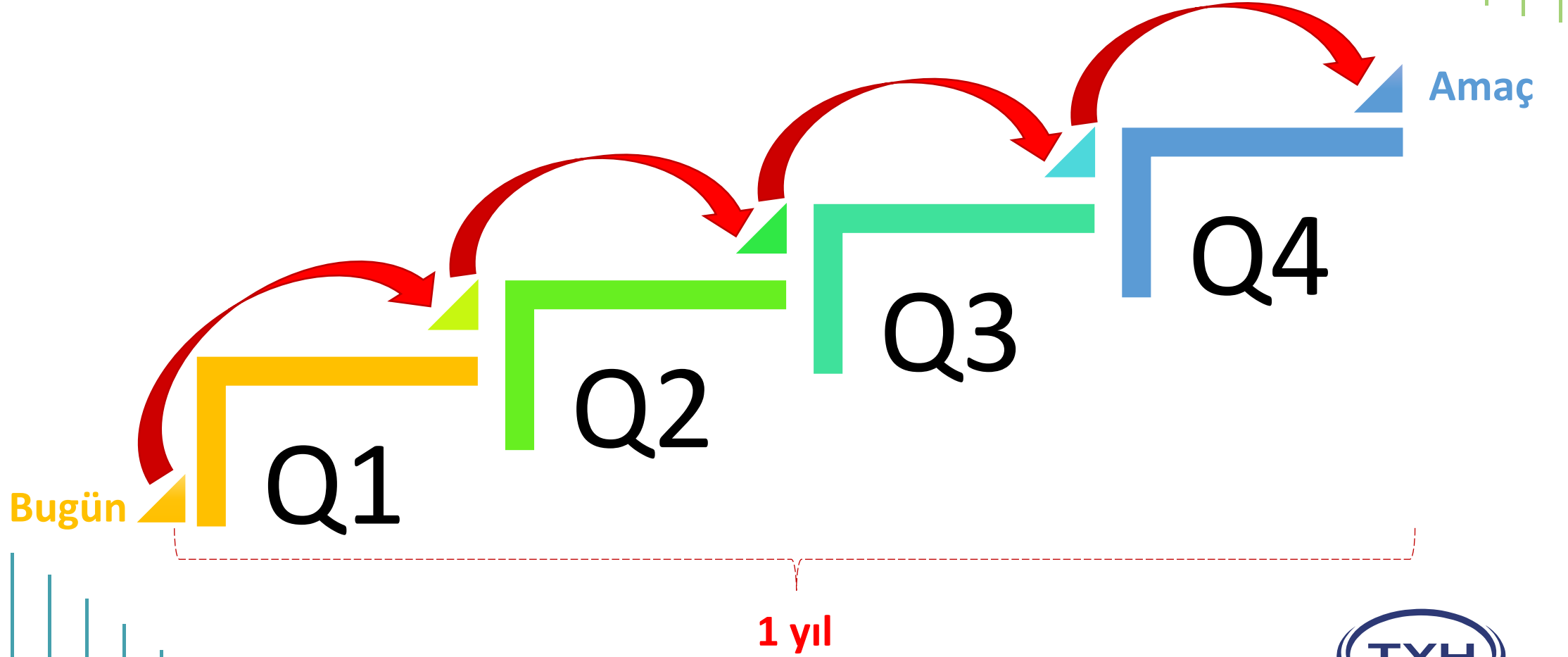
Kilit Sonuçlar(KR)



*Eğer merdiveni doğru duvara dayamamışsak,  
Attığımız her adım bizi yanlış yere daha hızlı ulaştırır.*



## Kritik Sonuçların (KR) Gücü;



## Kritik Sonuç (KR) Türleri

### SONUÇ ODAKLI

Organizasyon ya da müşteri için bir değerin yaratılmasını ölçer. Başarılı bir aktivitenin / aktivitelerin sonucunu içeren KR'lardır.

- ✓ RPT Sipariş oranını X'den Y'ye çıkarmak.
- ✓ Sipariş fire oranlarının %X'nin altında indirmek.
- ✓ Montaj hattı verimliliğini %90'a çıkarmak.
- ✓ Finalden Geçme Oranını %98'e çıkarmak.
- ✓ NPS (Net Promoter Score) 7'den 9'a çıkarmak.

### FAALİYET ODAKLI

Bir görevin / aktivitenin tamamlanmasını ya da projenin kritik bir aşamasının tamamlanmasını ölçen KR'lardır.

- ✓ 2. Yarıyla kadar GES ruhsatını almak.
- ✓ Q3 sonuna kadar X koleksiyonunu sunmak.
- ✓ Finansal raporları Y Yazılımına taşımak.
- ✓ X ayına kadar Y modülünün Beta versiyonunu çıkarmak.



## OKR Türleri



### Kolektif

Bir ekip veya farklı birimlerden oluşturulmuş ve / veya bir proje ekibinin tüm üyeleri tarafından ortak benimsenmiş OKR'lardır. Ancak takım çalışması ile gerçekleştirilebilir.



### Bireysel

Çalışanın doğrudan kendisine ait öncelik, proje, sorumluluklar vb. ile doğrudan ilgili OKR'lardır. Çalışan ufak yardımlar olarak tek başına tamamlayabilir.



### Gelişim

Çalışanın kişisel / mesleki gelişimine yönelik belirlenmiş OKR'dır. Kişisel gelişim alanı işine de dolaylı katkı sağlamalıdır.



### O: Kilit Müşteri Yönetimi Becerilerini Geliştirmek

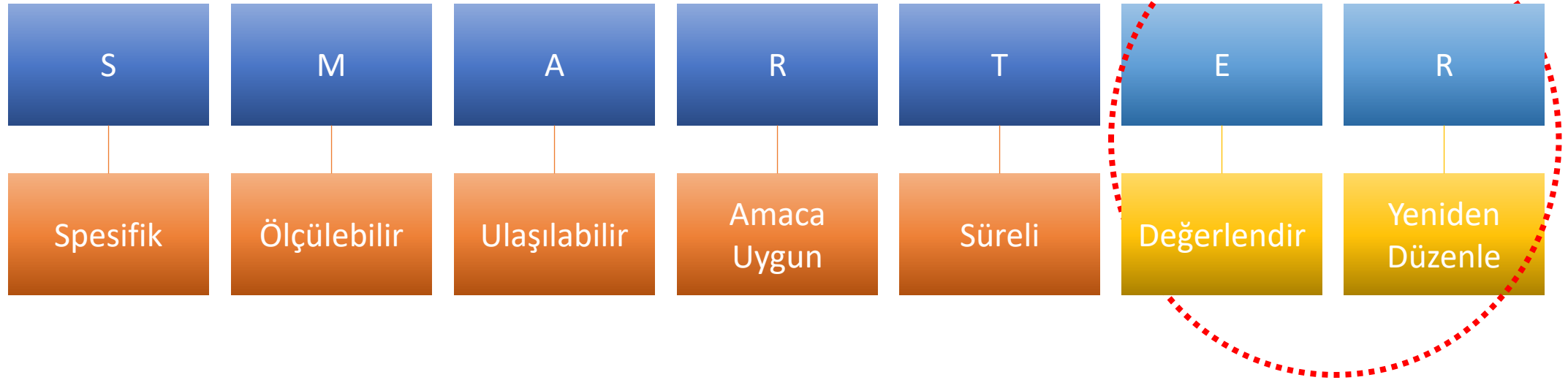
**KR1:** Ekim ayı sonuna kadar iletişim, pazarlama ve zaman yönetimi konularında 3 eğitim almak

**KR2:** Alınan eğitimler doğrultusunda 3 kilit müşteride öğrendiklerini uygulamak

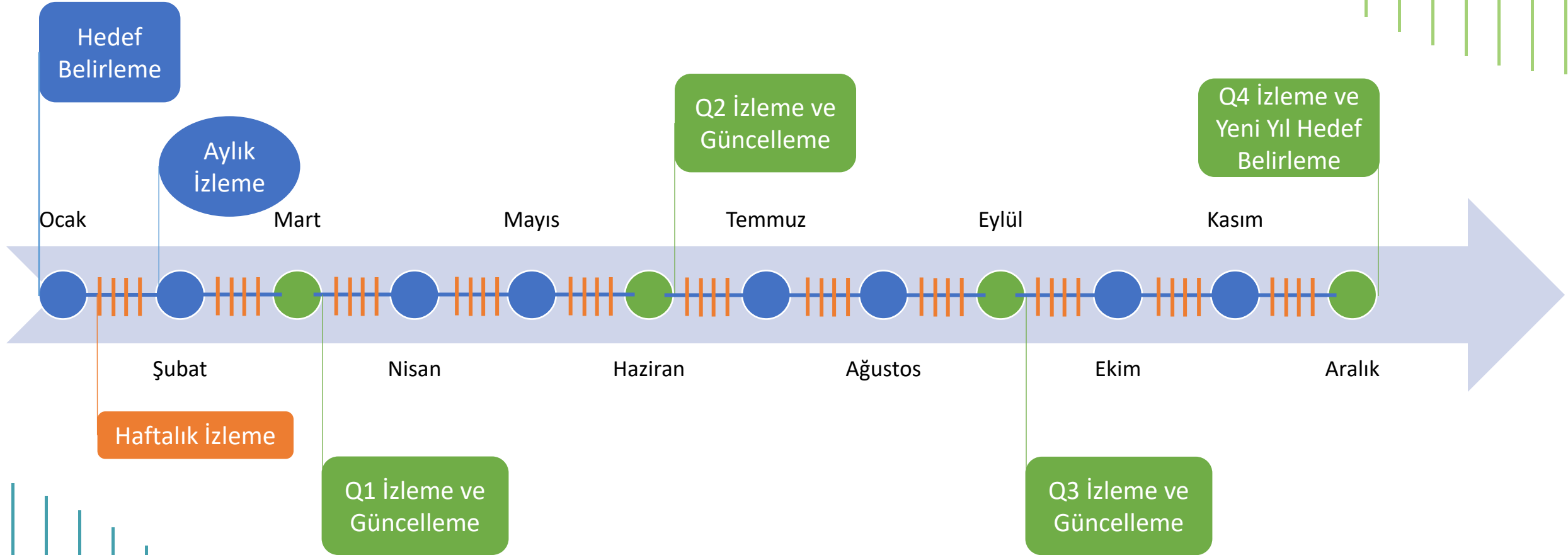
**KR3:** Benzer çalışmayı yapan bir arkadaşıyla karşılıklı kazanım ve öğrenimleri paylaşmak.

**KR4:** İlgili alanda iki kitap belirlemek ve Aralık sonuna kadar bitirmek.

## OKR & SMART

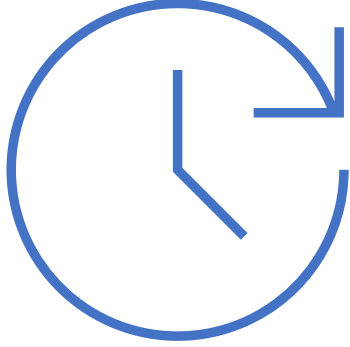


## Süreç ve Yıllık Takvim



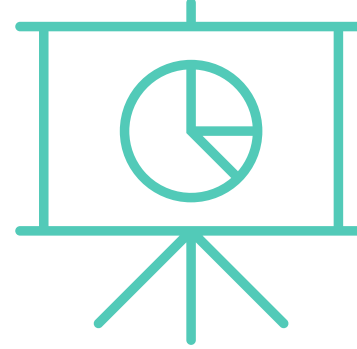
# İzlemelerde Sorulacak Sorular?

## İlerleme



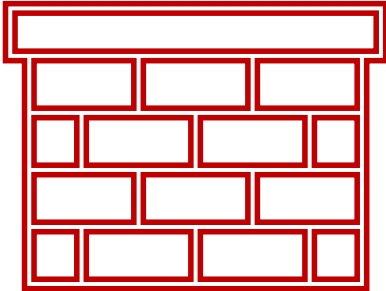
Son gözden  
geçirmeden bu yana  
kilit sonuçlarda neler  
değişti? Olumlu bir  
gidişat var mı?

## Sonuca Ulaşma Öngörüsü



Sonuca ulaşabilme  
olasılığımız nedir?  
Revizyon ihtiyacı var  
mı?

## Engeller



Bizi neler yavaşlatıyor?  
Bunları nasıl aşabiliriz?

## Aksiyonlar



En iyi / mümkün sonuca  
ulaşmak için neler  
yapmalıyız?



## Aylık Gözden Geçirmeler

| Sonuca Ulaşma Öngörüsü                                                             | Tanımı                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|   | Ulaşacağımızı düşünüyoruz.                                                |
|   | Riskler var ama ulaşacağımıza inanıyoruz.                                 |
|  | Yeni bir yaklaşım belirlemeden ulaşmamızın imkansız olduğunu düşünüyoruz. |

- ✓ **Takım olarak** gözden geçirmelerde her bir takım üyesi bunların üzerinde görüş belirtmeli.
- ✓ **Sonuca Ulaşma Öngörüsü** hizalanma için iyi bir araçtır. Hızlı bir şekilde değerlendirme yapmaya imkan verir.
- ✓ **Kırmızı**, vazgeçmek / bırakmak / yenilmek anlamına gelmez, yaklaşımın değiştirilmesine ihtiyaç olduğunu gösterir.

*OKR döngüsünde yapılan hatalardan ders alıp devam etmek doğaldır; hatta hatanın bazı özelliklerini yeni bir başarının başlangıcına dönüştürebilir...*



## Roller

### Departman Üyesi / Çalışanı

- OKR'ların iş öncelikleri ile örtüştüğünden ve zorlayıcı olduğundan emin olma
- Yöneticisinden, OKR'lara ulaşırken ne beklendiğini paylaşma
- OKR'lara ulaşmada ihtiyaç duyacağı kaynakları açıkça ifade etme
- OKR koçlarından tüm süre boyunca destek alma
- İletişim ortamlarını bu süreçte etkin olarak kullanma

### Departman Yöneticisi

- Çalışanın, OKR'larının iş önceliklerine nasıl katkıda bulunduğunu anlamasına ve büyük resmi görmesine yardımcı olma
- Farklı departman, birim ve takımların öncelikleri hakkında bilgi paylaşma
- Yeterince zorlayıcı OKR belirlemeye teşvik etme
- OKR koçlarından tüm süreç boyunca destek alma
- İletişim ortamlarını bu süreçte etkin olarak kullanma

OKR KOÇLARI



## Roller

### Departman Üyesi / Çalışanı

- OKR'ların iş öncelikleri ile örtüştüğünden ve zorlayıcı olduğundan emin olma
- Yöneticisinden, OKR'lara ulaşırken ne beklendiğini paylaşma
- OKR'lara ulaşmada ihtiyaç duyacağı kaynakları açıkça ifade etme
- OKR koşullarından tüm süre boyunca destek alma
- İletişim ortamlarını bu süreçte etkin olarak kullanma

### Departman Yöneticisi

- Çalışanın, OKR'larının iş önceliklerine nasıl katkıda bulunduğunu anlamasına ve büyük resmi görmesine yardımcı olma
- Farklı departman, birim ve takımların öncelikleri hakkında bilgi paylaşma
- Yeterince zorlayıcı OKR belirlemeye teşvik etme
- OKR koşullarından tüm süreç boyunca destek alma
- İletişim ortamlarını bu süreçte etkin olarak kullanma

### OKR KOÇLARI

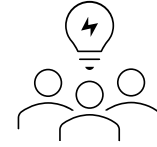
- Hedeflerin belirlenmesi sürecinde yöneticilere ve çalışanlara destek olmak
  - Kişileri hedef ve kritik sonuçlar belirleme konusunda yönlendirmek
    - İhtiyaç duyulan noktalarda kişileri bilgi konusunda desteklemek
- Hedeflerin şirket, fonksiyon ve projeler bazında hizalanmasını gözetmek



## Grup Çalışması Metodu

Belirlenen Şirket OKR'lerini gerçekleştirmek üzere Bireysel OKR'leri Belirlemek,

- ✓ Her bir Hedef (O) için maksimum 4 KR belirlemek,
- ✓ Bir KR için Örnek Hedef Değer Çalışması Yapmak,
- ✓ Bir KR için Örnek Hedef Paydaşları Çalışması Yapmak,



Departman Yöneticileri OKR kartları oluşturulacaktır, ekipteki diğer yöneticiler bu çalışmaya katkı sağlayacaktır,

- ✓ Çalışmaya herkes bilgisayar ile katılım sağlayacaktır,
- ✓ Her takım ayrı renk kodu ile belirtilmiştir, (Yeşil, turuncu, sarı ve gri) Her renk takımdan 2 şer kartın sunumu yapılacaktır.



## Öncelikli Hedeflerimiz



$T \Rightarrow t$

Erken Yüklemek

$a \Rightarrow A$

Fazla Yüklemek



**VERİMLİLİK =**

$$\frac{\text{ÇIKTI} \uparrow}{\text{GİRİDİ} \downarrow}$$

## Örnek OKR Kartı

| Hedef (O)                                                                                                                      | Kilit Sonuçlar (KR)                                                                                                  | Hedef Birimi (br)              | Mevcut Değer | Beklenen Hedef Değer | Hedef Paydaşları (Departmanlar)          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------|------------------------------------------|
| Müşterilerimiz ve personellerimize daha iyi hizmet verebilmek için şirket operasyonlarımızı en verimli şekilde ölçeklendirmek. | <b>KR1:</b> Operasyonel hata yapmaksızın tedarik zinciri kapasitesini ilk çeyrek sonuna kadar %20 artırmak           | Kapasite (ton)                 | 50           | 60                   | Satın Alma, Planlama, ARGE               |
|                                                                                                                                | <b>KR2:</b> Z müşteri takımı aylık ortalama cirosunu XX TL'den YY TL'ye çıkarmak                                     | TL                             | XX           | YY                   | Pazarlama, Satış, Z Takımı               |
|                                                                                                                                | <b>KR3:</b> Üretimde Verimlilik Sağlayarak %16 Kar Marjı Elde Etmek                                                  | Kar Marjı %                    | 13           | 16                   | Üretim Birimleri, ARGE                   |
|                                                                                                                                | <b>KR4:</b> Müşteri Destek Ekibinin Ortalama Yanıt Süresinin İlk Çeyrek Sonuna Kadar 24 Saatten 16 Saate Düşürülmesi | Yanıt Süresi Ortalaması (Saat) | 24           | 16                   | Müşteri Destek Ekibi, Müşteri Hizmetleri |



## Örnek TYH ARGE Merkezi OKR Kartı

| Hedef (O)                              | Kilit Sonuçlar (KR)                                                                                                                  | Hedef Birimi (br)               | Mevcut Değer | Beklenen Hedef Değer | Hedef Paydaşları (Departmanlar)        |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------------------|
| Verimliliğin Artırılması (Girdi/Çıktı) | <b>KR1:</b> Sıfır hata yöntemini uygulayan bant sayısının Ege bölgesi işletmelerinde artırılması (yaygınlaştırılması)                | SH Sistemli Çalışan Bant Sayısı | 9            | 12                   | Kalite G., Üretim, ARGE                |
|                                        | <b>KR2:</b> Ürünlerin çevresel etkilerinin LCA ile belirlenerek; karbon ayak izinin azaltılması ve kaynak verimliliğinin artırılması | Yaşam Döngüsü Analizi Sayısı    | 7            | 10                   | ARGE, Sürdürülebilirlik, Üretim...     |
|                                        | <b>KR3:</b> Baskı tesisinde güncel tekniklerden yararlanılarak kullanılan kimyasal miktarının azaltılması                            | Kimyasal Kullanımı Azaltma %    | 0            | 5                    | P. Baskı, ARGE, DEÜ TM                 |
|                                        | <b>KR4:</b> Ege Bölgesi İşletmeleri Dijital Dönüşüm Olgunluk Seviyesini Yükseltmek                                                   | Digi Score                      | %50          | %60                  | Ege Bölgesi Üretim Tesisleri, ARGE, IT |



## Sıkça Sorulan Sorular

### 1. OKR'ler başarısız olursa ne yapılmalıdır?

-OKR'lerin başarısız olması, öğrenme ve gelişim fırsatı olarak görülmelidir. Başarısızlık nedenleri analiz edilmeli ve gelecekteki OKR'ler için iyileştirmeler yapılmalı, gerekirse yenilenmelidir.

### 2. Belirlediğim OKR bir çeyrekte tamamlanamıyor, ne yapmalıyım?

-Belirlediğiniz KR hedef değerlerini, çeyrekler bazında bölerek ara çıktı hedefleri belirleyebilirsiniz.

### 3. OKR'ler ile KPI'lar (Anahtar Performans Göstergeleri) arasındaki fark nedir?

-OKR'ler daha geniş, stratejik hedeflere odaklanırken, KPI'lar belirli süreçlerin performansını ölçer. OKR'ler genellikle daha esnek ve yenilikçidir, KPI'lar ise daha sabit ve geneldir.

### 4. OKR'ler bireysel performans değerlendirmesi midir?

-OKR'ler bireysel performans değerlendirmesi için bir referans noktası olarak kullanılabilir, ancak doğrudan performans değerlendirmesi için kullanılmaz. OKR'ler, hedeflere ulaşmada gösterilen çabayı ve öğrenme sürecini de değerlendirir.



## Sıkça Sorulan Sorular

### 5. Yöneticimin hedefini destekleyecek hedefler mi yazmalıyım, yoksa bağımsız olarak mı hedef belirlemeliyim?

-Şirket hedefine uyumlu departman OKR'larının yazılması departman yöneticisinin sorumluluğundadır. Departman hedeflerine uyumlu OKR'ların yazılması ise departman üyesinin sorumluluğundadır. Dolayısı ile «uyumu» göz önünde bulundurarak hedefimizi kendimiz belirleyeceğiz.

### 6. Belirlediğim OKR benim rutin yapmam gereken iş olabilir mi?

-Belirlediğiniz OKR'lar günlük rutin yaptığımız işler olmamalıdır. Firma hedefine uyum sağlayacak, rutin olmayan, sıırçama yaratacak, yaratıcı OKR'lar belirlemeliyiz.

### 7. Gelişim OKR'ım departmandan bağımsız mı olmalıdır?

-Gelişim hedeflerimiz doğrudan işimizle alakalı olmasa da dolaylı olarak işimize katkı sağlayacak bir hedef olmalıdır.





**TEŞEKKÜRLER**

# TEŞEKKÜRLER



Eğitimi değerlendirmek için  
karekodu okutabilirsiniz...

