

SONUÇ ODAKLI ÇALIŞMA ORTAMI İLE VERİMLİLİĞİN VE MOTİVASYONUN ARTTIRILMASI

Mustafa Şeref AKIN¹

Özet

Bu çalışma İstanbul Büyükşehir Belediyesinin kesin hesap biriminde uygulamaya konan sonuç odaklı çalışma ortamı (SOÇO) modelini analiz etmektedir. Birimdeki kısmi SOÇO uygulaması sonucunda verimlilik %100 oranında arttığı gözlenmiştir. SOÇO hiyerarşik yönetime tepki olarak ademi merkezîyetçi bir organizasyon modelidir. SOÇO'da asıl amaç, işte zaman harcamak yerine performansı ödüllendirmektir. Doğru uygulandığında verimliliğin ve motivasyonun artırılması için SOÇO etkili bir modeldir. Makalede başarılı bir SOÇO uygulaması için gereken ön şartlar ve kuramsal yapı gösterilmiştir. Tam SOÇO uygulaması için Kaliforniya merkezli domates üreticisi olan Morningstar firması ile geçiş süreci için tekstil markası olan GAP tanıtılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sonuç Odaklı Çalışma Ortamı (SOÇO), Verimlilik, Motivasyon, Kamu Yönetimi.

INCREASING PRODUCTIVITY AND MOTIVATION THROUGH RESULT- ORIENTED WORK ENVIRONMENT

Abstract

In this study, we will analyze the results-oriented work environment (ROWE) model, which is mandatory in the face of sudden personnel leaving (marriage, pregnancy, retirement) in a unit of Istanbul Metropolitan Municipality. SOÇO is a decentralized organization model in response to hierarchical management. The efficiency of the unit has been discussed because of the ROWE application. The main goal of ROWE is to reward to performance rather than spending time at business. When implemented correctly, ROWE is an effective model for productivity and motivation. The prerequisites and the contractual structure required for a successful implementation of ROWE are discussed. In order to show full implementation of ROWE, Morningstar, a California-based tomato producer and for the transition period, GAP, the textile brand are introduced.

Keywords: Result Oriented Work Environment (ROWE), Productivity, Motivation, Public Administration.

1. Prof. Dr., Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
mustafa.akin@erzincan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-1850-9118

Giriş

Kurumlarda, verimliliğin, yaratıcılığın ve motivasyonun artırılmasında uygulanabilir yöntemlerden biride sonuç odaklı çalışma ortamları (SOÇO) modelidir. SOÇO çalışanların çalışma saati yerine çıktılara veya performansa göre ödeme aldıkları sistemdir (Thompson and Ressler, 2010, s.75, 2013, s.120; Ulrich vd., 1999, s.34).

Ademi merkezietçi model, hiyerarşik yönetime tepki olarak, yönetimin olmadığı ve kararların çalışanlar tarafından alınan bir yapıdır. SOÇO inovasyon modelinde amaç iş verimliliğini etkileyen esneklik sorununu çözmektir (Pink, 2011, s.44). Esneklik konusu organizasyon yapısı içinde çalışma zamanı, lokasyon, bütçeleme, yatırım ve hatta misyon kararlarına kadar birçok unsuru içine alır.

Türk akademik literatüründe hem SOÇO'nun uygulama şartları hem de Türkiye'deki bir uygulama denemesi yer almamıştır. Bu çalışmanın amacı İstanbul Büyükşehir Belediyesinin kesin hesap biriminde ani personel ayrılışları (evlilik, hamilelik, emeklilik) karşısında zorunlu olarak uygulamaya konan sonuç odaklı çalışma ortamı (SOÇO) modelini analiz etmektedir. SOÇO uygulaması sonucunda birimdeki kesin hesap sayısında %100 oranında artmıştır.

SOÇO uygulamaları çeşitlilik gösterir. Büyükşehir belediyesinin birimindeki uygulama, zamanı ve lokasyonu içine aldığı için kısmi SOÇO'dur. Tam SOÇO uygulamasını göstermek için Kaliforniya merkezli domates üreticisi olan Mornigstar firması ile geçiş süreci için tekstil markası olan GAP tanıtılmıştır.

SOÇO'da asıl amaç, işte zaman harcamak yerine performansı ödüllendirmektir (Ressler and Thompson, 2008, s.3). Kısmi veya tam olarak doğru bir şekilde uygulandığında verimliliğin ve motivasyonun artırılması için sonuç odaklı çalışma ortamı (SOÇO) etkili bir model olabilir. Başarılı bir SOÇO uygulaması için gereken ön şartları ve kuramsal yapıbu çalışma kapsamında tartışılmaktadır.

SOÇO'nun Ademi Merkezietçi Yapısı

SOÇO'da çalışanlar çıktılarının denetlenebileceği hedefleri belirlemektedirler. Çalışanların kendilerinin belirledikleri hedeflere yönelmeleri yönetime ihtiyacı en aza indirmektedir.

Şirketlerde yönetim en maliyetli ve etkinliği en düşük faaliyete dönüşebilmektedir (Hammel, 2011). Bunun sebepleri sıralanırsa:

- Yöneticiler zamanlarını alttakileri denetlemekle geçirirler. Bu denetim silsilesine yöneticilerin diğer yöneticileri denetlemesi de eklenir.
- Yöneticilerin sayıları şirket büyüdükçe genişlemesine ve ciddi bir maliyet oluşturmaya sebep olur. Maaşları ortalama bir çalışana göre çok daha yüksektir.
- Yönetimde hiyerarşiler arttıkça şirketin esnekliği, uygulamaları hızlı koyabilmeleri güçleşir.

- Tepedeki yöneticinin verdiği yanlış kararlar tartışmasız kabul edilebilir olduğundan, organizasyonun yıkılmasına sebep olabilir.
- Şirket için faydalı bir karar yöneticinin aleyhinde olma durumunda kararın alınmasında geciktirme ve hatta engelleme olabilir.
- Maliyetler konusunda hassasiyet gerekli malzemelerin alınmasında yavaşlamaya sebep olur. Bir şirket çalışanı tüketici olarak arabaya 100 bin lira ve üstü harcama hakkı varken, 1000 TL'lik bir ofis sandalyesinin siparişini veremez.

Kısacası çalışan kısıtlandığında hayal kurma, katkıda bulunma, verimliliğini artırma inisiyatiflerinde sınırlandırıldığı bir ortam kurgulanmış olunur (Hammel, 2011, s.55).

Amaca odaklanma, çalışanları takip etme gibi detaylardan yönetimi kurtaracaktır. İşlerde (zaman ve bütçede) bağımsızlığa kavuşan çalışanlar sonucu elde edebilmek için gerekli gördükleri tüm gereksinmelerini hızlıca karşılayacaklar.

SOÇO sürecini başarıyla geçen firmalarda iş gelirlerinde artış yaşanır. Çalışanlar daha mutlu olurlar (Ressler ve Thompson, 2008, s.10). Sonuç başarılıdıktan sonra iş sürecinin nasıl, ne zaman, nerede yapıldıkları tamamıyla çalışanların inisiyatifine bırakılmıştır. Toplantılar tarafların talebiyle organize edilir.

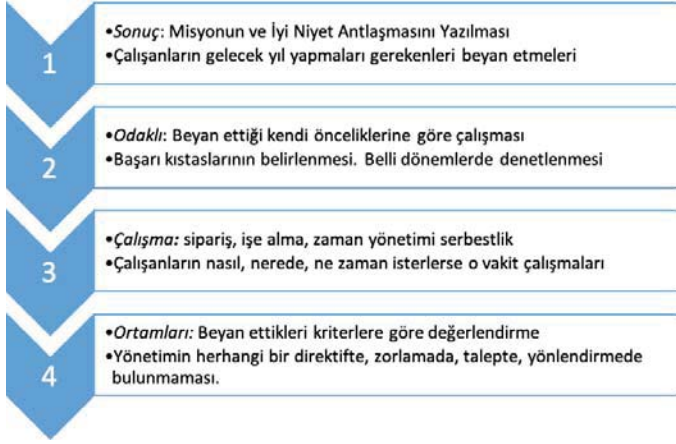
SOÇO uygulamasının başlangıcı şirketin ve çalışanların kendilerine işin ve görevlerinin ne olduğu yönünde sorgulamalarıdır (Drucker, 2007, s.5). Bu cevap verildikten sonra nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda en verimli yol belirlenir. Nerede tartışmasıyla başlamak etkin olmayan bir çalışma ortamına doğru bir kayışa sebep olur. SOÇO'da amaç "*insan yönetiminden işi yönetmeye*" geçiştir (Colquitt vd., 2015, s.155).

SOÇO Kapsam ve Modeli

Sisteminin Ön Şartları

Süreç, organizasyonun ve çalışanın misyonunu, amaçlarını, görevlerini "İyi Niyet Antlaşmasını" yazmakla başlanır" (Şekil 1) . İyi Niyet Antlaşmasını diğer takım üyelerini sunulur. Beraber tartışıp beklentiler (*sonuçlar*) ortaya konur.

Odaklı olmada İyi Niyet Antlaşmasına göre çalışanlar kendi hedeflerini belirlerler. Çalışmada çalışanlar en başta zaman ve bütçe esnekliği konularında güçlendirilirler. Herkes kendisi için alması gerekenleri serbest olarak sipariş verebilir ve çalışma saatlerini belirler. Süreç bu antlaşmanın iş ortamında uygulanmasına ve diğer ekip üyelerince denetlenmesinden geçer. Ekip üyeleri çalışanın belirlediği hedeflere ayna olurlar. Keyfiliğin önüne geçilir (Ressler and Thompson, 2008, s.20-30).



Şekil 1: Sonuç Odaklı Çalışma Ortamları (Ressler and Thompson, 2008)

SOÇO modeli ve Morning Star

SOÇO modelinin en iyi uygulamacılarından biri, Kaliforniya'da bulunan Morning Star'dır. 400 çalışanı ve 700 milyon dolarlık yıllık geliriyle sermaye yoğun, sıkı prosedür takip etmesi gereken yüzlerce ton domatesi sos haline (ketçap, domates ezmesi gibi) çeviren bir şirkettir. Global piyasa lideridir. ABD'nin domates üretiminin %30'unu gerçekleştirir. Sonuç odaklı ve kendi kendini yönetmenin tüm prensiplerini uygular. Domates işletmeciliği piyasası %1 büyürken Morning Star %10'un üzerinde bir büyümeyi yakalar. Dünyanın en etkin domates işletmecisidir (Hammel, 2011, s.99).

Morning Star'daki uygulamalar sıralanırsa:

- Hiç kimsenin üstü yoktur.
- Çalışanlar mesai arkadaşlarıyla sorumlulukların paylaşımını tartışabilirler.
- Her çalışan şirketin parasını harcayabilir.
- Her çalışan kendi sorumluluğundaki malzemeleri almada serbesttir.
- Unvan ve yükselme yoktur.
- Prim ödemesi mesai arkadaşlarının kararıyla olur.

Çalışanlar Morning Star'da meslektaş olarak kabul edilirler. Kendi kendine yönetimde, her meslektaş diğer meslektaşlarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle, yöneticilerin yönlendirilmesi olmadan çalışmaktadır.

- a) Sonuç ve b) Odaklı: Her Morning Star çalışanı şirkete olan katkısını anlatmakta olduğu *kendi misyon ifadesini* yazmakla başlar. Örneğin Morning Star'ın Los Banos fabrikasından Rodney Regert'in misyonunu 'domatesleri çok etkin ve

çevreci şekilde sulu hale getirmektir' diyerek ifade eder (Hammel, 2011, s. 100). Meslektaşlar yöneticilerin talimatlarıyla değil misyon ve adayıları çerçevesinde işlerini gerçekleştirirler. Her meslektaş ekibindeki diğer meslektaşlarıyla bir antlaşma imzalar. Meslektaşlar *İyi Niyet Antlaşması* çerçevesindeki faaliyetlerini ve başarı kriterlerini ortaya koyarlar. Şirket yönetiminden bağımsız olarak çalışanların birbirleriyle pazarlık etmesi çok etkin koordinasyon mekanizmasını gerek kılar. Yılda yaklaşık 4000 tane görüşme organize edilir. Hiç kimse birbirinin üstü değildir. Ekiplerdeki antlaşma gibi birimler arasındaki antlaşmada bu çerçevede gerçekleşir. Her birimin kar-zarar hesabı olması sebebiyle birimler arasında adetler, fiyatlar ve teslim tarihleri konularında sıkı pazarlıklar olur.

- c) Çalışma: Her çalışanın hedeflerine varabilmeleri için zaman ve harcama serbestiyesi güçlendirilir. Morning Star'da ödemeler ve malzeme temini etmek için satın alma birimi yoktur. Herkes sipariş verebilir. Bir mühendis 8000 USD'lık bir makineye ihtiyacı varsa siparişini verir (Hammer, 2011, s.102). Gelen siparişi ödeme birimine gönderir ve ödeme yapılır. Siparişler adem-i merkeziyetçi olsa da koordinelidir. Meslektaşlar arasında benzer ürünleri alanlar düzenli olarak buluşurlar ve ortaklaşa siparişlerini verirler. Sipariş sistemi satın alma birimine yüklenildiğinde sonuçlar değişmez. Önemli olan siparişi veren elemanın doğru miktarda talep etmesi ve siparişinden dolayı etkin kullanımdan sorumlu olmasıdır. Böylece çalışan ekipmanın sorumluluğuna sahip olur. Ayrıca yeni eleman alımında talebi ve seçimini de kendileri yaparlar.

Çalışanın işe göre biçimlenmesi beklenmez. Meslektaş hangi işte iyiye ve hangi yönde yeteneğini geliştirmeye inanırsa, o işi yapar ve kendini geliştirir. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini daha fazla geliştirirler ve daha karmaşık roller üstlenirler.

Meslektaşlar fikir önermeleri yapmakta serbesttirler. Fikirleri bloke etmezler. Sadece tecrübeli çalışanlar tarafından fikirler daha yere basar hale getirilir. Morning Star'da büyük ve küçük birçok inovasyon gerçekleştirilir. Rekabet etkinlik için cesaretlendirilir, yükselmek için değil. Uzmanlaşanlar ve daha gayretli olanlar daha yüksek maaş alırlar. Yükselme daha fazla unvan alarak değil ama daha fazla sorumluluk üstlenerek olur.

Çalışanların doğru karar verebilmeleri için şirket içindeki bilgilerin ortaya konması gerekir. Detaylı finansal bilgiler ayda iki kez herkese bildirilir. Maliyetlerdeki artışa, kar azalmasına özellikle dikkat çekilir.

Çalışanlar kendileri bütçeyi harcadıklarından yatırım dönüşüm oranlarını da hesaplarlar. Çok yüksek harcamalar gerektiren (örneğin 3 milyon dolar gibi) büyük bir yatırımı yapacaklarsa birimleri ikna etmek için dolaşırlar. Hesaplamalarını ortaya koyarlar.

Birimler ve kişiler arasında bir çatışma yaşandığında bir ortak arabulucuda karar kılınır. Ara buluncunun verdiği karara karşı bir itiraz varsa, 6 tane meslektaştan oluşan bir juri oluşturulur. Amaç sadece bir karar verme değil aynı zamanda bir tavsiyede bulunmadır. Eğer buradan çıkan karara da itiraz olursa konu şirket sahibine intikal ettirilir. Bunun sonucunda bir çalışanın şirketteki görevi son bulabilir. Ama Morning Star'da kimsenin kariyeri kaprisli bir şefin elinde değildir. Meslektaşların

yaptıkları soruşturmaların adil ve makul olduğunu herkes görür.

d) Ortam: Özgürlük sorumlulukla beraber gider. Yılsonunda her çalışan İyi Niyet Antlaşmasıyla ilgili geri bildirim alır ve her birim 12 aylık performansını savunur. Kullandığı kaynakları, hedeften geri kalmanın sebeplerini ve ilerleme için plan hedeflerini sunar. Prim ödeme meslektaşın İyi Niyet Antlaşmasındaki hedefleri yakalama ve yatırım dönüşüm oranlarına dayalıdır (Hammel, 2011, s.101).

Eğer bir birim yaptığı yatırımla ilgili karşılığının alındığını gösteremezse gelecekteki yatırımlar için diğer birimlerden destek alamaz.

SOÇO İle Yönetimin Avantajları

SOÇO modeli adeta çalışanı şirketin sahibi gibi davranmaya yönlendirir. Avantajları aşağıda sıralanırsa:

- *İnisiyatif*: Daha fazla çaba konur.
- *Uzmanlık*: Yetenekler geliştirilmeye çalışılır. Hata olduğunda başka bir kişiye suç atılamaz (Ressler and Thompson, 2013, s.101).
- *Esneklik*: Misyonlarını gerçekleştirmek için birçok öneri getirilir (Ressler and Thompson, 2010, s.88).
- *Koltuk Mücadelesine Girilmez*: Rütbesel yükselme yoktur. Çalışanlar enerjilerini en iyi yapabileceklerine odaklanırlar (Ressler and Thompson, 2008, s.7).
- *Daha İyi Karar Verme*: Verilen kararlardan dolayı sorgulanabilirler. Aynen üst düzeydeki kişilerin aldığı kararlar gibi her aşamadaki çalışanlar karar alırlar. Yapanlarla düşünenler aynı kişilerse, kararlar daha isabetli ve hızlı alınır. Daha iyi karar verebilmek için kendilerini çok daha yetkinleştirirler. Örneğin tedarikçiler ile daha iyi pazarlık yapabilmek için pazarlık dersi ve yatırım dönüşüm oranlarını hesaplayabilmek için finansal analiz dersi alırlar.
- *Daha Fazla Sadakat*: Şirkete bağlılık hem tam zamanlı hem de yarı zamanlı işlerde artar (Correll vd., 2014, s.4-6).
- *Daha İyi Yaşam/İş Dengesi*: Aileye daha fazla zaman ayırabilirler (Wright, 2014, s.67).

SOÇO ile Kendi Kendine Yönetimin Dezavantajları

SOÇO modeli her sistem gibi eksikleri mevcuttur. Dezavantajlarını aşağıda sıralanmıştır:

- *Adaptasyon*: İşe giren kişinin kendi kendini adaptasyonu zaman alır. Bazen de kendi kendini yönetme de aciz kalıp (disiplin kuramazlar) ve ayrılmak durumunda kalırlar.

- *Koordinasyon:* Çalışanlar destek almak için farklı kişileri bulmakta zorlanırlar. Örneğin Morning Star'da iş yapmak için en az 10-12 tane ayrı meslektaşla görüşmek durumunda kalınır. Zaman uzar. Koordinasyon sorunları ortaya çıkar (Wong, 2013; Lee, 2013).
- *Cesaret:* Çalışanın eksikliğini veya hatasını yönetici olmadığı için başka bir çalışan tarafından işaret edilmesi ve duyurulması gerekir. Bu sistemde çalışanların cesaretli olması önemlidir.
- *Fırsatları değerlendirme:* SOÇO sisteminden vazgeçmemek için fırsat dahi olsa başka şirket alımında bulunamazlar.
- *Ayrıştırma:* Hiyerarşisiz yapılarda çalışanlar performanslarını göstermekte zorlanırlar. Başka bir şirkete geçecekleri zaman, ilerlemelerini kanıtlayamazlar (Kelly and Moen, 2009, s.495; Glazer, 2013, s.625-628).
- *Uzun çalışma:* Normal şartlarında SOÇO'da gerektiği kadar çalışılması öngörülürken, çalışanların daha uzun çalıştığı gözlemlenmiştir (Kelly and Moen, 2007, s.497, Conlin, 2006, s.99; Noonan and Glass, 2012, s.40).
- *Bağımlılık:* Daha iyi yaşam/iş dengesinin aleyhinde olacak şekilde yoğun bir iş telefon trafiği, sms, dosya gönderme gerçekleşebilir (Allen, 2013, s.706-707).

SOÇO'yu, yöneticisiz bir şirket olarak nitelemek yerine herkesin yönetici olduğu bir şirket olarak adlandırmak gerekir. Herkes kendi planını, organizasyonunu, yönlendirmesini, personel alımını ve kontrolünü kendi belirlediği misyon çerçevesinde oluşturur.

Doğru bilgiler verilirse, teşvikler inandırıcı olursa, araçların tedarikinde ve hesap verilebilirlik konularında yetkilendirilirse kendisini yönetebilir. Zamanla sistem oturur. Özellikle de tecrübesiz ve yeni çalışanların başta kuvvetli bir desteğe ve yönlendirilmeye ihtiyaçları olur (MindTools.com, 2016). Morning Star çok uzun süredir domates işindedir. Bundan dolayı birçok ilişki, paylaşılan amaç ve endüstri bilgisi gibi sosyal bağlantılar oturmuş durumdadır. Sürekli olarak sözleşme ve yeniden pazarlık yapmakla uğraşmamaktadır. Yoksa şu an ulaşılmış olduğu etkinliğin çok gerisinde olurdu (Hammel, 2011, s.105).

Bu avantajlı ve dezavantajlı durumlar göz önüne alındığında "kısıtlı SOÇO" (örneğin çalışma programında esnek ama bütçede kısıtlı gibi) sistemler denenebilir. Müşteri hizmetleri ve perakende gibi sektörlerde geçiş mümkün olmayabilir (Nguyen, 2017, s.73). Yahut SOÇO modeline adım adım geçiş yapılabilir. SOÇO uygulamalarında her alanda olmasa da (çalışma saatlerin azaltılması gibi), birçok alanda ilerleme kaydedilir (aileyle beraber geçirmek için yeterli zaman bulma ve program esnekliği gibi) (Moen vd., 2013, s.167).

SOÇO Uygulamalarına Geçiş

Firmalar yukardaki avantajlardan faydalanmak ama dezavantajlar tuzaklarına düşmemek için geçiş süreçleri öngörmektedir. Deneme süreci geçiren firmalardan, Gap tekstil sektöründe dünya marka liderlerindedir. 132.000 çalışanı ve 3200 tane mağazası olan şirketin sahip olduğu markalar: GAP, GapKids, babyGap, GapMaternity, GapBody, Banana Republic, OldNavy, Piperlime ve Athleta.

GAP'taki Sıkıntılar

- ✓ Süreç odaklılıktan sonuç odaklılığa geçilememesi
- ✓ Özel ve iş hayatı dengesinin sağlanamaması
- ✓ Şirketteki çalışan memnuniyeti oranını yükseltilememesi

SOÇO'ya Geçiş

GAP çalışanların masa başında geçirmelerini ve iş saatlerinde meşgul olmalarından vazgeçip sonuca odaklı bir yapıya geçmelerinin faydasını genel müdürlükteki bir birimde pilot uygulamada dener.

Önce çalışanlara verdikleri kararlardan dolayı sorumlu oldukları otonomiye verir. İş tanımlarını ve hedeflerini çalışanlara yaptırılır ve ekipteki üyelerde birbirlerinin iş tanımlarını ve hedeflerini onaylarlar. Bundan sonraki aşamada işin nasıl/nerede/ yapılacağını kişiye bırakılır.

Performans

GAP her çeyrekte çalışanlarına yönelik memnuniyet anketi yapmaktadır. SOÇO uygulaması öncesi ve sonrası yapılan anketlerde çalışma alışkanlıklarında, verimlilikte ve iş tatmininde bir yükselme olduğu gözlenmektedir. SOÇO sayesinde GAP'ta kültür değişikliği yaşanır (Tablo 1) (Thompson and Ressler, 2013, s.56).

Tablo 1: GAP'ta SOÇO Öncesi ve Sonrası

	SOÇO Öncesi	SOÇO SONRASI
Verimlilik	%52	%69
Adama	-	%72
İletişim/ Denge	%76	%84
Ürün Kalitesi	%73	%96
Servis Kalitesi	%90	%92

(Kaynak) Thompson and Ressler, 2013.

İGDAŞ Kesin Hesap Biriminde SOÇO uygulaması

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'nin iştiraki İGDAŞ'a bağlı kesin hesap biriminde aşırı iş birikiminden dolayı kısa bir süreliğine kısıtlı SOÇO (WorldatWork, 2005, s.98; Allen, 2013, s.699) uygulamasına geçilmiştir. Birimde kısıtlı SOÇO uygulamasında izin, kontrol, programlama, bütçeleme konularında kısmi olarak kontrol devam etmektedir.

Tablo 2.' de birim elemanlarının esas faaliyet alanı olan ataşman formunun örneği mevcuttur. Ataşman kesin hesap cetveli formudur. Yüklenici firmaların gerçekleştirdikleri performanslar forma dökülür. Süreçte diğer birimlerden gelen evraklarla tekrar kontrol edilir. Ataşman onaylandıktan sonra yüklenici firma ödemesini alır.

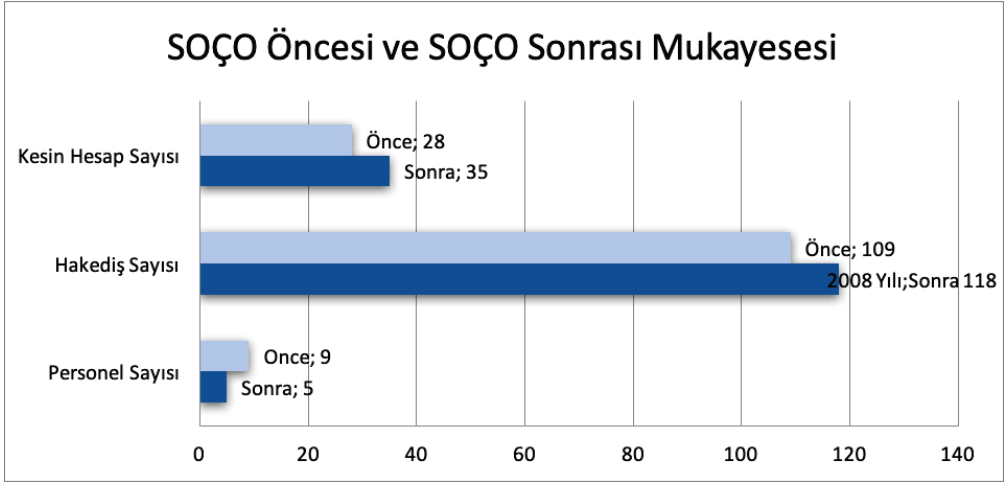
Tablo 2. Ataşman: Kesin Hesap Cetveli Modeli

Form Sayıları										
ST			PE			SH			Asfalt	Harita
İmalat	Ataşmanlı İmalat Formu	Ataşman	İmalat	Ataşmanlı İmalat Formu	Ataşman	İmalat	Ataşmanlı İmalat Formu	Ataşman		

(Kaynak) İGDAŞ (2018).

Şekil 2.'de SOÇO öncesi ve sonrası personel sayısında azalışı ama hak ediş ve kesin hesap sayısında artış gözlemlenebilir. Personel sayısı çeşitli sebeplerden (evlilik, hamilelik, emeklilik) 9 elemandan 5 elemana ani şekilde düşer. Kesin hesap biriminin

kısıtlı SOÇO modeline geçmesinde bu dengesizlik yatmaktadır. Kısıtlı SOÇO modeline geçilirken kuramsal bir yol izlenmemektedir (niyet mektupları, hedeflemeler, kaynakların serbestçe kullanımı gibi). Yapılan iki uygulama bulunmaktadır: çalışanlar gerekmediği sürece ofise gelmezler (evden çalışırlar) ve beyan üzerine fazla mesai ücreti alırlar. Zaman kullanma inisiyatifi verilmektedir. SOÇO'nun uygulamaya konuş sonrası, hak ediş talebinde 109'dan118'e ve kesin hesapta 28'den 35'e artış bulunmaktadır (eleman sayısındaki azalışa rağmen).



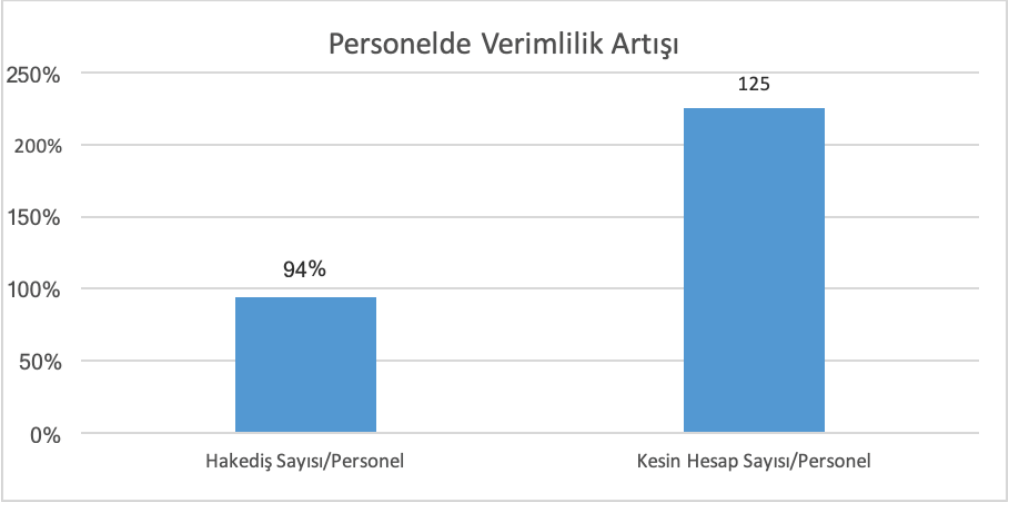
Şekil 2: SOÇO Önce ve Sonrası Personel, Hak ediş ve Kesin Hesap Sayılarında İş Grafikselsel Mukayesesi

Tablo 3.' de kişi başı hak ediş sayılarında verimlilik yükselişi görülür. Hak edişte kişi başı 12 adetden 23'e ve kesin hesapta kişi başı 3 adetden 7'ye artış var.

Tablo 3. 2007-2008 İş Yükü Mukayesesi

Kişi Başı Düşen İş Miktarı	Hak ediş Sayısı (Hak ediş Sayısı/pers. Sayısı)	Kesin Hesap Sayısı (Kesin Hesap Sayısı/pers. Sayısı)
SOÇO Sonrası	23,60 Adet/Pers.	7,00 Adet/Pers.
SOÇO Öncesi	12,11 Adet/Pers.	3,11 Adet/Pers.
Verimlilik Artışı	%94,8	%125

Sonuçta bütün hak ediş formları zamanında bitirilir. Çalışanlardaki iş performanslarında ciddi yükselişler gerçekleşmektedir. Personel başına hak ediş sayısında %94 ve kesin hesap sayısında ise %125'lik artış olmaktadır (Şekil 3).



Şekil 3. Personelde Verimlilik Artışı

Çalışma esnasında birim şefiyle yapılan görüşmede SOÇO modelinden çalışanların memnuniyet duydukları ve bürokratik engellemeler olmasa yeniden bu sisteme geçmek istediklerini belirtmiştir. Özellikle kesin hesap biriminde çalışanların ağırlıklı olarak çocuklu bayan olmaları, evde çalışırken çocuklarıyla ilgilenmeleri, ev işlerinin yapabilmeleri ve kendilerine zaman ayırabilmeleri açısından memnuniyet verici olduğunu ifade etmiştir.

Çok kritik bir soru yöneltildi: eğer memnuniyet seviyesi bu kadar yüksek bir uygulamaysa, neden devam ettirilmedi? Alınan cevaplar mevzuat engeline takıldığı yönündeydi. Ama daha derine inildiğinde gerçek problemin yönetimde bir kontrol kaybı hissi doğurduğu ve tüm bölümler bu yönde hareket ederlerse işlerin yürütülmesinde kaos olabileceği yönünde taşıdıkları kaygıydı.

Sonuç ve Tartışma

Verimliliğin ve motivasyonun arttırılması için sonuç odaklı çalışma ortamı (SOÇO) etkili bir model olabilir. Bu makalede kuramsal olarak SOÇO modeline nasıl geçilmesi gerektiği, adımları ve zorlukları örneklerle açıklandı. SOÇO modeline geçişte ilk adım çalışanların şirketin ve kendilerinin misyonlarını, hedeflerini ve yapılması gerekenlerini beyan etmeleridir. Uzlaşılan bir niyet antlaşması ekipçe imzalanır. İkinci adım, her çalışanın başarı kistaslarını belirlemesidir. Üçüncü adım, sipariş, işe alma, bütçeleme ve zaman yönetiminde serbestlik tanınması ve çalışanların nasıl, nerede, ne zaman isterlerse o vakit çalışmalarının ortamının sağlanmasıdır. Dördüncü adım, beyan ettikleri kriterlere göre çalışılmasının denetlenmesi ve ekibin değerlendirmesidir. Bu modelin uygulanabilmesi için yönetimin herhangi bir direktifte, zorlamada, talepte, yönlendirmede bulunmamasıdır.

Kaliforniyalı domates üreticisi Morningstar tam SOÇO modelini uygulamaktadır.

Dünyanın en verimli domates üreticilerinden biridir. Morningstar SOÇO modelinin tüm prensiplerini uygularken (iyi niyet anlaşması, zaman ve bütçe serbestiyesi), şirketin oturmuş yapısı ve uzun yılların birikimi olarak sektör, tedarikçi ve dağıtım kanalları bilgisine de sahiptir. SOÇO modeline geçiş yapmak üzere çalışan GAP tekstil firması önce tek bir birimde başlatmıştır.

Kısıtlı SOÇO olarak ifade edilen çalışanlara tüm kararlarda serbestlik yerine bazı kararlarda esneklik tanınması da hedef olabilir.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi'ne bağlı İGDAŞ'ın kesin hesap biriminde personel çıkışları sebebiyle aşırı iş birikiminden dolayı kısıtlı SOÇO uygulamasına geçilir. *Personel başına hakediş sayısında %94 ve kesin hesap sayısında ise %125'lik artış gerçekleşmiştir.* Özellikle kesin hesap biriminde çalışanların ağırlıklı olarak çocuklu bayan olmaları evde çalışmanın çocuklarla ilgilenmeleri, ev işlerini yapabilmeleri, aile-iş dengesi açısından da memnuniyet verici bir uygulamadır. Birimdeki başarılı uygulamanın ardında rutin ve masa başı işi olması da göz ardı edilmemelidir. Tam SOÇO modelinin tüketiciyle temasta olmak zorunda olan perakende sektöründe uygulanması çok zordur. Zamanlamanın ve lokasyonun çok önemli olduğu taşımacılık veya tehlikeli işlerde de uygulanması imkânsız görülebilir. Öte yandan bilgi çağında inanılmaz şekilde hızlı devir gösteren bilgi teknolojileri SOÇO yöntemine imkân vermektedir.

SOÇO modelinin üstün kılan arka planda hedeflenen çok önemli bir hususta, işte sahiplik duygusunu ortaya çıkarmaktır. Çalışanlara sanki gerçek iş sahipleriymişçesine gösterdikleri performans karşılığında ücret ödenmesi, çalışma hedeflerini, kararlarını, saatlerini ve mekanlarını arzu ettikleri şekilde ayarlanması bu hissi uyandırır.

Kaynakça

- Allen, T. D. (2013). The Work–Family Role Interface: A Synthesis of the Research from Industrial and Organizational Psychology. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology (Cilt. 12 Industrial and organizational psychology, 2nd ed)* (s. 698-718). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Colquitt, J. A., Le Pine, J. A. and Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Conlin, M. (2006, 10 Aralık). Smashing The Clock. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-12-10/smashing-the-clock>. (Erişim Tarihi: 30.04.2018)
- Correll, S. J., Kelly, E. L., O'Connor, L. T. and Williams, J. C. (2014). Redesigning, Redefining Work. *Work and Occupations*, 41(1), 3-17.
- Drucker, P. (2007) *Management Challenges for the 21st. Century*: Butterworth-Heinemann.Flexible Work and Well-Being Center. University of Minnesota. Retrieved from <http://www.flexiblework.umn.edu/publications.shtml>.

- Glazer, S. (2013). Telecommuting. *CQ Researcher*, 23(26), 621-644.
- Hammel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*, 99-105.
- Hollon, J. (2013, March 6). Goodbye ROWE: Best Buy Ends Flex Work Program It Was Famous For. Retrieved from <https://www.eredia.com/tlnt/goodbye-rowe-best-buy-ends-flex-work-program-it-was-famous-for/>. (Erişim Tarihi: 20.10.2018)
- Joly, H. (2013, 17 Mart). Best Buy CEO on leadership: A comment I made was misconstrued. *Star Tribune*. Retrieved from <http://www.startribune.com/best-buy-ceo-on-leadership-a-comment-i-made-was-misconstrued/198546011/>. (Erişim Tarihi: 10.11.2018)
- Kelly, E. L. and Moen, P. (2007). Rethinking the Clock Work of Work: Why Schedule Control May Pay Off at Work and at Home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487-506.
- Kelly, E. L. and Moen, P. (2009). Brief Summary of the Flexible Work & Well-Being Study. PDF posted on *WorkplacePsychology.Net*. (Erişim Tarihi: 2.02.2019).
- Kelly, E. L. and Moen, P. (2014, 23 Ocak). Building Flexibility Into The Way We Work. *Huffington Post*. Retrieved from <http://www.huffingtonpost.com/erin-l-kelly/building-flexibility-into-b-4241132.html>. (Erişim Tarihi: 20.07.2018).
- Lee, T. (2013, 13 Aralık). Best Buy ends flexible work program for its corporate employees. *Star Tribune*. Retrieved from <http://www.startribune.com/no-13-best-buy-ends-flexible-work-program-for-its-corporate-employees/195156871/>. (Erişim Tarihi: 9.11.2018)
- MindTools. (2016). Managing in a Results-Only Work Environment. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/managing-results-only-environment.htm>. (Erişim Tarihi: 7.7.2018).
- Moen, P. and Kelly, E. L. (2007). Flexible Work and Well-Being Study: Final Report. Retrieved from http://www.flexiblework.umn.edu/publications_docs/FWWB_Fall07.pdf. (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- Moen, P., Kelly, E. L. and Lam, J. (2013). Healthy work revisited: Do changes in time strain predict well-being? *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 157-172. <http://dx.doi.org/10.1037/a0031804>. (Erişim Tarihi: 6.05.2018).
- Nguyen, S. (2015, August 22). The Pitfalls of Telecommuting. *WorkplacePsychology.Net*. Retrieved from <https://workplacepsychology.net/2015/08/22/the-pitfalls-of-telecommuting/>. (Erişim Tarihi: 3.02.2018).
- Nguyen, S. (2017). Results-Only Work Environment (ROWE). <https://workplacepsychology.net/2017/01/04/results-only-work-environment-rowe/>. (Erişim Tarihi: 9.12.2018).
- Noonan, M. C. and Glass, J. L. (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45. Retrieved from <http://www.bls.gov/opub/mlr/2012/06/art3full.pdf>. (Erişim Tarihi: 19.08.2018).

- Pink, D. (2011). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, Riverhead Books.
- Thompson, J. and Ressler, C. (2008). *Why Work Sucks And How To Fix It*. New York: Penguin Group.
- Thompson, J. and Ressler, C. (2010) *Why Work Sucks and How to Fix It: The Results-Only Revolution*. New York: Portfolio.
- Thompson, J. and Ressler, C. (2013) *Why Managing Sucks and How to Fix It: A Results-Only Guide to Taking Control of Work, Not People*. New York: Wiley.
- Ulrich, D., Zenger, J. and Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*. Boston: HBS Press.
- WorldatWork. (2005). *Flexible Work Schedules: A Survey of Members of WorldatWork and AWLP*. Retrieved from <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=17161>. (Erişim Tarihi: 7.7.2018).
- Wong, V. (2013, March 7). *How Best Buy Has Changed Its Tune on Flexible Work*. Bloomberg. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-03-07/how-best-buy-has-changed-its-tune-on-flexible-work>. (Erişim Tarihi: 3.3.2018).
- Wright, A. D. (2014, June 13). *10% Would Take Less Pay to Telecommute, Study Says*. Society for Human Resource Management (SHRM). Retrieved from <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/less-pay-to-telework.aspx>. (Erişim Tarihi: 17.6.2018).