

## Yönetim Yazıları 31

### Mesut KOYUNCU Yönetim Danışmanlık & Vergi Hizmetleri | YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR

## Çalışan Performans Değerlemesi Hakkında Birkaç Söz

Karlı bir İstanbul günü. Kar İstanbul'a çok yakışıyor. Arındırıyor, bolluk ve bereketin habercisi oluyor.

Geçen hafta yönetim danışmanlığını da yaptığım bir firmanın yıl sonu etkinliğine katıldım. Programda insan kaynakları konusunda performans kriterleri ile ilgili güzel bir sunum gerçekleştirildi.

Sunum sonrası, bizi aydınlatan Sn. Tuba Onay ve Sn. Tulga Onay çiftini<sup>1</sup> tebrik etmek istedim. Tuba Hanım "Size insan kaynaklarını sevdireceğiz" deyince, bunun bir temenni mi, yoksa bir eleştiri mi olduğuna karar veremedim.

Bugün iş hayatının sosyal medyası LinkedIn'de dolaşırken Şeref Oğuz Hocamızın "Patron İK'na Dikkat!" başlıklı paylaşımı ile karşılaştım.<sup>2</sup> Hocamız zaman zaman benim de eleştirdiğim bazı hususları kendi üslubuyla kaleme almıştı. Bu bir tesadüf olamazdı.

Kendi kendime sormadan da geçemedim. "Ben insan kaynakları uygulamalarını ya da departmanlarını sevmiyor muyum?"

Bir ön yargımın olduğunu itiraf etmeliyim. Departmanlarını değil de bazı uygulamalarını diyelim. Salt İş mevzuatının gereklerini yerine getiren personellikten işveren temsilciliğine dönüşen süreci eleştirdiğim doğrudur.

---

<sup>1</sup> [www.gelisimkalesi.com](http://www.gelisimkalesi.com)

<sup>2</sup> <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7418925098172153856/>

Onu da sonra anlatırım....

Sunuma dönelim. Sunumda çalışanlarımızın performansını beş grup üzerinden değerlendirebileceğimiz belirtildi. Ben de katılıyorum.

- Yetersiz
- Düşük
- Güçlü
- Üstün
- Mükemmel

İlk ikisini zaten biliyoruz. Birincisi ile yollar ayrılmalı. İkinci gruptakilerin gelişmesine ön ayak olmalıyız.

**Güçlü, aslında kendisinden beklenen performansı %100 yerine getiren çalışanlarımızın yer aldığı grup.**

Üstün performans, güçlü performansın sürdürülebilir olanı. Birkaç dönem üst üste güçlü performans göstermek, üstün performans yakalamak anlamına geliyor.

Mükemmel performans ise çok farklı bir şey. Güçlü bir performansa sahip çalışanların, hem sürdürülebilirliği yakalayıp üstün özellikler göstermeleri hem de kendilerini yedekleyebilmeleri. İşte işin püf noktası da burada.

Bana göre kendisini yedekleyemeyenler, yedeklemeyenler, yedeklenmelerine direnenler, yukarıdaki gruplandırmada ne güçlüdür ne de üstün...

Asla yıllık izin kullanmayanlar, yıllık izinleri bir yana hastalık, doğum, ölüm vs nedenlerle kullanmaları beklenen izinleri dahi tam olarak kullanmayanlar, odalarına kimseleri sokmayanlar, iş ile ilgili paylaşılmasında sakınca olmayan belgeleri, bilgileri, şifrelerini paylaşmayanlar, gizleyenler, ekibi olmayanlar, yetersiz ekibi olanlar, yardımcı kullanmayanlar vs vs.....

İş hayatı vazgeçilmezlerin/kendisini vazgeçilmez olarak görenlerin dünyası olmamalı. Her çalışan yeteri kadar yedeklenebilmeli.

Hele piramidin üstüne doğru çıkıldıkça, hem üst düzey yönetici kendisini yedekleyebilmeli hem de kurumsal yapı pozisyonların yedeklenmesini sağlamalı.

Kendisini yedeklemeyen, yedeklenmesine izin vermeyen, ayak direten kişiyi buna götüren nedenler neler olabilir? Kuşkusuz birçok şey söylenebilir. Ben üç ana sebep üzerinde durmak istiyorum.

- Aşırı pimpirikli ve kontrolcüler
- İlegal işleri olanlar
- Yetersiz olup bunu gizlemeye çalışanlar

Birinci gruptakiler yani aşırı pimpirikliler, kontrolcüler. Bu gruptakiler, kendisini yedeklemeyenlerin içinde en iyisi denilebilir.

Başkalarının yaptıklarına güvenmedikleri için her işi kendileri yapmaya, her onayı kendileri vermeye kalkarlar. Kimse ne yapıldığını tam bilemediği için, kendilerinin de kontrol imkânı ortadan kalkar. Eksiklikler yıllar sonra ortaya çıkabilir. Allahtan işlerine tam hâkim olduklarından öyle büyük hatalar yapmazlar.

Lakin büyümenin önünde önemli bir engel olarak dururlar, baraj görevi görürler. Her şirkette az ya da çok bulunurlar. Abartılmamış halleriyle birkaç tane pimpirikli çalışan gerekli de olabilir.

İkinci gruptakiler, illegal işleri olanlar. İyi bir denetim mekanizmanız varsa, er ya da geç yakayı ele verirler. Aslında her halükârda bir gün yakalanırlar. Bu gruptakiler konumuz dışı. Hile denetimi yapan arkadaşlarımız konu ile daha yakından ilgileneceklerdir.

Üçüncü gruptakiler, en tehlikeli olanlardır. Güçlü görünen, üstün görünen, lakin yetersizliğinin farkında da olan, bunu gizlemeye çalışanlar.

İşini bugüne kadar bir şekilde yapan, işine kimseyi karıştırmayan, çok yakın çevresi dışında kimseye güvenmeyen, iş paylaşmayan, eleman yetiştirmeyen, yetki devretmeyen, ekip kurmayan, ekip yönetmeyen vs. vs....

Yetersiz, çünkü zaman yeni yetenekler ve yetenekliler ortaya çıkarıyor. Yetersiz, çünkü ayrıntılarla uğraşmaktan önünü göremiyor. Yetersiz, çünkü bakış açısını genişletemiyor. Ve en tehlikelisi, çevresindeki küçük bir azınlık ona yetersiz olduğunu unutturuyor.

Piramidin üstüne çıkıldıkça tehlikenin boyutu da artıyor.

Yanlış yatırım kararları, kontrolsüz veya eksik büyüme, karsızlık, yetişmiş eleman kaybı, huzursuzluk...

Güçlü çalışanları alkışlıyoruz. Başarılarını sürdürülebilir kılan üstün çalışanlarımızı da alkışlıyoruz. Kendilerini yedekleyen, iyi bir ekip kurabilen, her an ekibine işini bırakabilecek mükemmelleri daha çok alkışlıyoruz.