

## BÖLÜM 19 — Yıllık Performans Formunu Çöpe Atın — Ama Kaydı Asla

**Konu:** Performans: Kalibrasyon, Düşük Performans ve Savunulabilir Kayıt

**Bu derste kazanacağınız:** Sade bir performans düzeni kurar, değerlendirme hatalarını keser, düşük performansı belgeyle yönetir.

### Bu bölümün özü

- İK Sırrı:** Bu dört amacın **aynı görüşmede** ele alınması en yaygın tasarım hatasıdır. Gelişim ile ücret aynı masada konuşulduğunda, çalışan gelişimini değil notunu savunur. İkisini ayrı zamanlarda yapın; arada en az iki hafta olsun.
- İK Sırrı:** Yöneticilerin çoğu değerlendirme döneminde yılın tamamını hatırlamaya çalışır ve doğal olarak son iki ayı hatırlar. Çözüm karmaşık bir sistem değil: **her ekip üyesi için ayda iki satır not**. Yılda yirmi dört satır, tüm değerlendirmenin sağlam temeli olur.
- İK Sırrı:** En sık atlanan neden, beklentinin **hiç net söylenmemiş** olmasıdır. Performans görüşmesinde çalışanın "bunun benden beklendiğini bilmiyordum" demesi, çoğu vakada doğrudur.
- İK Sırrı:** Yeni bir performans sistemi kurulurken en yaygın hata, ilk yıl sonuçlarını doğrudan ücret ve terfi kararlarına bağlamaktır. İlk yıl, ölçütlerin ve yönetici alışkanlıklarının oturmadığı yıldır. İlk yılı **kalibrasyon ve öğrenme yılı** ilan edin; ikinci yıldan itibaren karara bağlayın.

### Kırmızı çizgiler

- Kalibrasyon, önceden belirlenmiş oranlara uymak için not düşürmek değildir. Zorunlu dağılım, ekip içi iş birliğini doğrudan bozar: kimse kendisini geride bırakacak birine yardım etmez.
- Kalibrasyonu "şu kadar kişiye düşük vermek zorundayız" kotasına çevirmek. Amaç ölçek birliği sağlamaktır, kota doldurmak değil.

### Çalışma tabloları

| Amaç            | Karşılığı                                |
|-----------------|------------------------------------------|
| Yön vermek      | Kişi neyin önemli olduğunu bilir         |
| Geliştirmek     | Neyi nasıl iyileştireceğini bilir        |
| Karşılık vermek | Ücret, prim, terfi kararlarının dayanağı |
| Belgelemek      | Zor kararlarda savunulabilir kayıt       |

| Zayıf                            | Güçlü                                                                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| "Müşteri memnuniyetini artırmak" | "Şikâyet kapanış süresini çeyrek sonunda 5 günden 2 güne indirmek"    |
| "Daha iyi raporlama"             | "Aylık raporu her ayın 3. iş gününe kadar teslim etmek"               |
| "Ekip çalışmasını geliştirmek"   | "Yeni gelen iki kişiyi 60 günde bağımsız çalışabilir düzeye getirmek" |

| Hata                | Önlemi                      |
|---------------------|-----------------------------|
| Yakın dönem etkisi  | Yıl boyu not tutmak         |
| Hâle etkisi         | Ölçütleri ayrı puanlamak    |
| Boynuz etkisi       | Somut örnek zorunluluğu     |
| Merkezi eğilim      | Gerekçe yazma zorunluluğu   |
| Cömertlik/katılık   | Kalibrasyon toplantısı      |
| Benzerlik yanılgısı | Ölçüte dayalı değerlendirme |
| Atıf hatası         | Bağlamı yazmak              |

| Neden                 | Belirtisi                        | Doğru müdahale             |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Beklenti belirsizliği | Farklı öncelik anlayışı          | Yazılı netleştirme         |
| Beceri eksikliği      | Belirli işlerde tekrar eden hata | Eğitim, mentorluk          |
| Araç/süreç engeli     | Çabaya rağmen sonuç yok          | Engeli kaldırmak           |
| Motivasyon            | Yapabiliyor, yapmıyor            | Görüşme, neden araştırması |
| Rol uyumsuzluğu       | Güçlü yönler başka alanda        | Rol değişikliği            |
| Kişisel durum         | Ani düşüş                        | Destek, geçici uyarlama    |

## Kuracağınız cümleler

"Bugün geçmişti konuşacağız, gelecek planını iki hafta sonra ayrı bir görüşmede ele alacağız. Önce sizi dinlemek istiyorum: bu dönemi kendiniz nasıl değerlendiriyorsunuz?"

## Ödev — yarın sabah 09:00, 15 dakika

Yöneticilere gönderilecek "aylık iki satır" şablonunu hazırlayın: *bu ay iyi giden bir şey · bu ay konuşulması gereken bir şey*. Tek şablon, tüm sistemin temelidir.

## Notlarım

&nbsp;

&nbsp;

&nbsp;

