Vasat çalışanlar

Şirketleri içten içe kemiren tehlike

Yapılan araştırmalar şirketlerde çoğunluğun vasat çalışanlardan oluştuğunu gösteriyor. Başarısız sayılamayacak kadar iyi ancak başarılı denilemeyecek kadar kötü olan bu çalışanlardan tam performansla çalışmamaları şirketlerin başarılarını da olumsuz etkiliyor.

Deniz TÜRSEN
dtursen@hurriyet.com.tr

Şirket çalışanlarının ne kadarının yüksek performansla, ne kadarının vasat veya düşük performansla çalıştığını gösteren çeşitli araştırmalar bulunuyor. Bu araştırmalara göre şirketlerin büyük çoğunluğu (yüzde 60-80 arası) ortalama performans gösteren yani vasat kategorisine giren çalışanlardan oluşuyor.

Vasat bir çalışanı kötü performans gösteren bir çalışanla karıştırmamak gerek. Uzmanlar, vasat çalışanı, işine kendinden katkı yapmayan, gişi alanda kalan ve iş gücünü minimum enerji ve çaba harcayarak tamamlamaya çalışan kişi olarak tanımlıyor. Yeni İK Danışmanlık Grubu Kıdemli Danışmanı Prof. Dr. **Türker Baş**, bu kişilerin görev tanımları dışına çıkmamaya özen göstermelerini ve sadece kendilerine verilen işleri yaptıklarını söylüyor. Şu sadece ev takvimleri edepebilmek, çocuklarını iyi okullara gönderebilmek ve diğer giderlerini karşılayabilmek için katlanıyorlar.

Yaptıkları her ekstra işin maddi karşılığını bekliyorlar.

Yüksek performansılı çalışanlar ise parayı yaptıkları işin doğal bir sonucu olarak görüyorlar. İşyerine para kazanmanın ötesinde, kendilerini geliştirmek, katkı sağlamak, değer yaratmak için çeliyorlar ve tutkuyla çalışıyorlar.

Performansı düşüren faktör çok

Tabii ki hiçbir çalışanın İşyerinde son derece vasat bir çalışan olmalıyım, bu bana yeter' gibi bir hedefi olmuyor. Çalışanların vasat olmasına, bir tarifi başarılı olamamasına neden olan çeşitli faktörler bulunuyor. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi'nden Doç. Dr. **Sedat Yumuşak**, bunların başında ücret, iş ile çalışan arasındaki yetenek uyumsuzluğu, çalışanın işini sevmemesi ve yönetsel faktörlerin geldiğini belirtiyor.

Ücret özellikle motivasyon anlamında çalışanı etkiliyor. Alınan ücret tatmin edici değilse çalışanlar vasat kalabiliyor. Kişisel yetenekleri için gerektiği beceriler uyuşmaması çalışanların vasatı aşamamasına neden oluyor. İşi sevmemek ve mevcut işe mecburiyetten devam etmek bir diğer faktör. Bunların yanında, işletmedeki yönetim tarzı, iletişim şekli, işletmedeki adalet anlayışı gibi faktörler çalışanları göre değişiklik gösteriyorsa, bu durum çalışanların hem moral seviyelerine hem de çalışma performanslarına olumsuz etki yapabiliyor.

Al. Danışmanlık Genel Müdürü, İK danışmanı **Ayşen Laçinel**, çalışanın vasat kalmasının İK yönetim vizyonuyla alakalı olduğunu belirtiyor. İşe alım sürecinde yetkinliklere ve amaçlara uygun işe alım yapılmazsa, işin tanımı doğru değilse, çalışandan beklentiler net değilse, ortalama bir pozisyon kapatma mantığında işe alım yapıldıysa, çalışan da vasat kalıyor. Çünkü, bu durumda çalışan beklentileri tam olarak bilmeden hareket ediyor, yanı durumu idare ediyor.

Laçinel'e göre vasat çalışan yaratan bir başka yönetsel hata ise personel yöneticiliği vizyonu. Liderlik ve yetenek yönetimi anlayışıyla çalışmayan İK, vasat çalışanları ortam hazırlıyor. Çünkü böyle ortamlarda sadece çalışanın iş kaçta gelip gittiği, izinlerini kullanıp kullanmadığına önemli veriliyor. Oysa bildiğimiz sistemleri, performans sistemleri, yetenek yönetimi iş modellerinde vasat çalışanla yüksek performans gösteren arasındaki fark açık bir şekilde belli oluyor.

'Papağan profili' tehlikeli

Prof. Dr. Türker Baş, "Vasat çalışanların bir şirkete en büyük zararı yüksek performansılı çalışanlara yaşam alanı tanınmamalarıdır" diyor. Baş'a göre vasat çalışanların ağırlıkta olduğu bir şirkette yüksek performans göstermek standartları yükseltmek anlamına geliyor ve bu hiç karşılanmayabiliyor. Bu kişiler, ekstra çabaları karşılığında takdir görmek bir yana, dışlanabiliyor ve hatta politik oyunlara kurban gidebiliyor. Bunun dışında, vasat çalışanlar, yaratıcılıklarını şirketlere aktaramıyorlar. Değer üretilecek alanlarda katkı sıfırlanıyor. Bu nedenle de şirketlerin rekabet gücü azalıyor.

Baş, vasat çalışanları olduğu sürekle degdişin yaratmanın da çok zor olduğuna belirtiyor. Çünkü, değişime hiçbir şekilde karşı çıkmuyorlar ve getirdiğinsi her proşeye destek verdiklerini söylüyorlar. Ancak uygulamaya geçildiğinde aldıkları kararlar ile değişiklikleri yapılamaz hale getiriyorlar.

Ayşen Laçinel, bir şirkette vasat çalışanların çoğunlukta olmasının sürekteki **Papağan profili**'nin ağırlığını gösterdiğini belirtiyor. Burada bahsi geçen sadece üst yönetimin söylediğini yapan, onu da tam olarak değil yapabildiği kadarıyla yapan bir çalışan profili. Bu da şirketlerin başarısı açısından tehlikeli.

İş hayatının giderek daha rekabetçi ve verimliçi olması da, vasat çalışanların şirketler üzerindeki olumsuz etkisini arttırıyor. İrişparkus Koç Operasyonu Direktörü **Özlem Sarıoğlu**, artık çalışanların talimatları harfiyen yerine getirmelerinin yeterli olmadığını aktarıyor. Günümüzde çalışanlardan daha proaktif olmaları ve daha komplike işlerde fark yaratmaları bekleniyor.

Yanlış seçimler etkili

İnaparkus Koç Operasyonu Direktörü Özlem Sarıoğlu, vasat çalışanı yaratan başlıca faktörün motivasyon eksikliği olduğunu söylüyor. Motivasyon eksikliği de iki şekilde ortaya çıkabiliyor. Birincisi, kişinin hiç sevmediği ve yenimemediği bir kariyer yolu seçmiş olması. Özellikle eğitim sistemindeki sorunlar nedeniyle bu Türkiye'de sık karşılaşılan bir durum. İş hayatına atılırken 'Ben bu alana ilgi duyuyor muyum?' diye sorgulamadan iş başvurıuan yapıyor. Dolayısıyla, aslında hiç ait hissetmedikleri bir alanda performansı gösterebiliyor gerekebiliyor.

İkincisinde ise kurumlardaki koşullar ve yöneticiler ön planda. Çalışanlanın önemli bir kısmı işe yüksek motivasyonla başlıyorlar. Bununla beraber, çalışılan kurumdaki koşullar ve yöneticilerinin tarzları gibi nedenlerle motivasyonları giderek düşüyor. İşinde fark yaratma hayaliyle yola çıkan birçok çalışanın, önerilerinin reddedilmesi, yaptıklarının takdir görmemesi, en ufak hataya ipin verilmesesi gibi nedenlerle katkı verme heveslerı kırılabiliyor. Yöneticilerin, çalışanlarına yüksek performansı gösterecek, sorumluluk alacak alanı vermedikleri sıklıkla görülüyor.

Kimseyi memnun etmiyor

Vasat olmak ne çalışanı, ne yöneticiyi, ne de çalışanın memnun ediyor. Çalışanı memnun etmiyor çünkü kendisini sadece bir makine dişlisi gibi hissediyor, işe heyecanla gelmiyor. Yöneticiyi memnun etmiyor çünkü her şeyi kendisinin düşünmesi ve talimatları ona göre vermesi, yeni geldiğinde işleri bizzat yapması gerekiyor. Bu yorucu ve yıpratıcı bir durum. Pazarın ise yatırımının tam karşılığını alamıyor ve belki de birçok fırsat kaçıyor.

Vasatlaşmayı önlemenin yolları

Vasat çalışanlar uzun vadede şirketi de vasatlaştırıyor. Çünkü vasatlar, yüksek performansılı çalışanlara yaşam alanı tanımıyor. Vasat yöneticiler yüksek performansla çalışanlardan korkuyor. Çünkü, kendi koltuklarını kaptıracaklarını düşünüyorlar. Giderek şirketin başarı grafiği düşüyor, şirket vasatlaşıyor. Ama bu gişişi engellemek, vasat çalışanları kazanmak mümkün.

Fark etmek gerekiyor

Ayşen Laçinel, vasat çalışanı kazanmanın tek yolunun onları fark etmek olduğunu söylüyor. Vasatı fark edip nedenini sormak, uyarmak, eğitim vermek, hatırlatmak ve buna rağmen olağanüstü performans yoksa onlara sayı duymak sürecini devreye sokmak gerekiyor.

İK kendisine iki soru sormalı

Prof. Dr. Türker Baş'a göre İK yöneticileri kendilerine iki soru sormalı. Bunlardan biri **Doğru kişileri işe alıyor muyuz?** diğeri de **'Performans değerlendirmesi ve geri besleme esnasınız ne kadar sağlıklı?'** Şirketler büyüme sürecine girdiklerinde işe alımlar da hızlanıyor. İK profesyonelleri zamanlarının büyük bölümünü iş görüşmelerinde harcıyorlar. Ancak, birim yöneticilerinden de gerekli desteği alamıyorlar. Bu nedenle şirketteki vasat çalışan sayısı artabiliyor. Performans değerlendirme sisteminin çalışanlara zamanında geri bedelme sağlaması ve başarısı ödüllendirmesi gerekiyor. Çalışanların da çabalarının sonucunu görmeleri ve karşılığını almaları sart.

Öncelikle doğru tespit yapılmalı

Doç. Dr. Sedat Yumuşak için vasat çalışanların performansını yükseltme girişimlerinde bulunmadan önce bu kişilerin kimler olduğunun doğru tespit edilmesi çok önemli. Daha sonra şunların yapılması faydalı olabilir:

- Çalışanın yeteneği ile uyumlu bir işte istihdam edilmesi
- Yönetici-çalışan ilişkilerinin iş dışında da sündürülmesi
- İletişim kanallarının etkin ve verimli çalıştırılması
- Çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması
- Çalışanların yeteneklerinin gelişmesi için eğitim verilmesi

İşin kendisinden motive olmalar

Özlem Sarıoğlu, çalışanlardan vasatın ötesinde performans göstermeleri bekleniyorsa, **'işin kendisinden motive olmalarını'** sağlamak gerektiğini düşünüyor. Daniel Pink'in 'Drive' kitabından alıntı yapan Sarıoğlu, bunun için üç şeyin bir arada olması gerektiğini söylüyor:

- **Otonomi (Kendi kendine karar verebilme):** Çalışanların işlerini nasıl ve hangi öncelikle yapacaklarını tanımlamaları için onlara alan vermek motivasyonu arttırıyor.
- **Anlam:** Çalışanların neyi niye yaptıklarını anlamalarını sağlamak çok önemli.
- **Ustalaşma:** İnsanlar, bir işte ustalaşmaktan tatmin duyuyorlar. Çalışanların yaptıkları işte daha iyi olmaları için kontrollü olarak hata yapmalarına izin vermek ve gelişimlerine yatırım yapmak sadece becerilerini değil, isteklerini de arttırıyor.