

# Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi

## Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi

Kuruluşların karlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretebilmesiyle mümkündür. Dünya örneklerine baktığımızda, kendini ve işini geliştirmeye odaklı, sürekli yeni ve farklılık yaratan ürün ve hizmetler sunan kuruluşların kendi pazarlarında liderliği üstlenerek mükemmel iş sonuçlarına ulaştıklarını görebiliriz. Bu başarıyı yakalayan kuruluşların stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak "yetenek yönetimi" nin çok güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

**Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir.**

Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir.

Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir.

Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar.

Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu stratejik liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları yaratacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır. Buna bağlı olarak kuruluşlarda, Yetenek Yönetimi ve buna bağlı sistemlerin doğru bir şekilde uygulanması büyük önem kazanmaktadır.

Yetenek Yönetimi bilindiği gibi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Öncelikle kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir Yetenek Yönetimi Stratejisi belirlenmelidir. Bu strateji geliştirilirken aynı zamanda, kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar ve bunlar için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir. Bu çerçevede kuruluşun da yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması beklenir.

**Yetenek Yönetimine girdi sağlayan en önemli süreç; "Seçme ve Yerleştirme" dir. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek,**

**bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur.**

Bununla birlikte en yetenekli kişilerin kazandırılması yeterli olmayıp bunun etkin geliştirme ve rehberlik programlarıyla değerlendirilerek yetenekli kişilerin kuruluştaki kalabilmesi ve katma değer yaratabilmelerini sağlayacak ortamın oluşturulabilmesi gerekmektedir. Liderlerin öğrenme ve gelişmeyi hem kişisel hem de iş önceliği şekline getirmeleri beklenir. Çalışanların başarısı ve gelişme fırsatları kuruluşun değerlerine ve iş sonuçlarına olan katkıları ve potansiyellerine göre belirlenmelidir. Bu doğrultuda kuruluş içinde yüksek performans gösteren kişilerin, etkin performans ve yetkinlik değerlendirme sistemleriyle değerlendirilip, farklı performans gösterenlerin diğerlerinden farklılaştırması buna göre esnek ve yaratıcı tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması halinde başarılı sonuçlar alınabilir.

Bu sürecin önemli bir halkası Kariyer Yönetimi ve Yedekleme programlarıdır. Ülkemizdeki uygulamalarda, kuruluş tepe yöneticilerinin yapacakları terfi ve atamalarda, kişilerin daha çok işle ilgili performansına, deneyimine ve kuruluş içinde çalışma süresine, uyumluluğuna odaklanarak o iş için beklenen yetkinlik ve düzeylerini fazla sorgulamadıkları bilinmektedir. Oysa uzmanlık alanlarında yüksek performans gösteren pek çok kişinin yönetimsel yetkinliklerinin aynı düzeyde olmadığı sıkça gözlemlenmektedir.

**Bugün pek çok kuruluştaki belli işlevlerin başındaki yöneticilerin çoğunun, stratejiye katkıda bulunma anlamında büyük çaba göstermedikleri, bunu bir üst düzeyden bekledikleri kendilerini sadece uygulamakla yükümlü gördükleri bilinmektedir.**

Buna bağlı olarak da etkin kariyer yönetimi gerçekleştirilememekte ve etkin liderler yetişmemektedir. Aynı zamanda liderlik potansiyeli olanlara da eşit fırsatlar verilmemektedir. Oysa stratejik rekabet avantajı yaratarak başarılı olmayı hedefleyen kuruluşların yönetim kadrolarında bulunacak kişilerde hangi işleyle ilgili olursa olsun kuruluş vizyonunun geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilmesinin yanı sıra yönetsel yetkinliklerinin düzeyi de çok daha ön plana çıkmaktadır.

## **Değerlendirme ve Geliştirme Merkezi**

Dünyada çağdaş İnsan Kaynakları uygulamalarını seçen ve stratejik liderliğe önem veren kuruluşlarda; sadece performans yönetimi ve 360 derece geribildirim uygulanarak kuruluş içindeki yüksek potansiyelli kişilerin en doğru şekilde değerlendirilerek yönlendirilemeyeceği anlaşıldığından bunlara ek olarak 'Ölçme Değerlendirme Merkezi' uygulamalarına yönelmişlerdir. Ölçme ve Değerlendirme Merkezi'nde değerlendirme;

1) Değerlendirme Merkezi Uygulamaları (Kişinin ileriye dönük olarak, daha farklı ortamlarda güçlü ve gelişmeye açık yetkinliklerini farklı vaka çalışmaları ve analizler ile saptıyor ve bunların nasıl ve ne şekilde geliştirilmesi gerektiği konusunda önemli yollar gösteriyor.)

2) 360 derece geribildirim (360 derece kişinin geçmişten bu güne kadar olan yetkinlikleriyle ilgili performansını gösteriyor.)

### 3) Sonuçların konsolidasyonu ve geribildirimi

olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler birbirini tamamlamakta kişilerin yetenek ve becerileri konusunda gelişme planlarına temel oluşturacak önemli veriler sağlanmaktadır.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezlerinin yapılandırılmasında, kuruluş, strateji ve beklentileri doğrultusunda, öncelikle kuruluş içinde hangi görevler ve hangi pozisyonlar için hangi yetkinliklerin öncelikli ve ne düzeyde olması gerektiği saptanmakta, daha sonra Değerlendirme Merkezi Uygulamaları kuruluşu özgün olarak ve bu yetkinlikler dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Bir sonraki aşamada değerlendirmeye katılacak adaylar bu konuda deneyimli (danışman) dış değerlendiricilerden (istenildiğinde iç değerlendiriciler de katılabilir) oluşan bir değerlendirici grubu tarafından gözlemlenmektedir. Değerlendirme Merkezinde ölçümlenen yetkinlikler kişinin şu anda yer aldığı pozisyonda gereksinim duyulmasa da ya da kullanılsa da kişinin gelecekteki potansiyel konumu ya da gereksinim duyacağı yetkinliklerle ilgili bilgi sağlamaktadır. Buna bağlı olarak aday, egzersizleri yaparken mevcut işinde karşılaşmadığı durumların simülasyonlarıyla da karşılaşabilir.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri doğru bir şekilde yapılandırılıp deneyimli değerlendiriciler tarafından uygulandığında;

a)Potansiyel Üst Düzey Yönetici ve Stratejik Liderlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile

b)Kuruluş içinde yönetici kadrolarına bağlı olarak çalışan ve yüksek performans gösteren yetenekli kişilerin doğru alanlara (yöneticilik veya kilit uzmanlık kadrolarına) yönlendirilmesi ve geliştirilmesinde çok başarılı sonuçlar sağlamaktadır.

Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri ile buna bağlı Eğitim ve Rehberlik Programlarının öncelikle gelişme amaçlı kullanılmasını öneriyoruz.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da bu çalışmalar çerçevesinde çıkan sonuçlara göre adayların gelişme programlarının etkin bir şekilde uygulanması ve gereken rehberlik eğitimlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesidir. Aksi takdirde gereksiz beklentiler yaratılmış olur.

Değerlendirme Geliştirme Merkezi uygulamaları daha basit şekliyle seçme yerleştirmede de etkin olarak kullanılmaktadır.

Türkiye'deki büyük kuruluşlarda bu uygulamaların yaygınlaşmaya başladığını memnunlukla izlemekteyiz.