

YETENEKLERİ KEŞFEDİN

GÜNÜMÜZ İŞ
DÜNYASI
GENİŞ VİZYONLU
ÇALIŞANLARA İHTİYAÇ DUYUYOR.
BU NEDENLE DE DOĞRU YETENEĞİN
DOĞRU İŞLE BULUŞMASI KONUSU SON
DÖNEMİN EN GÖZDE İK KONULARI
ARASINDA YER ALIYOR. **YETENEĞİN
TANIMI, DOĞRU YETENEĞİN KEŞFİ VE
DOĞAL BİR LİDERLİK BECERİSİ GÖSTEREN
YETENEKLERİ KURUMUNUZA KATMAK
YA DA KURUMUNUZDA VAR OLANLARI
TESPİT ETMEK İÇİN YÖNTEMLER
GELİŞTİREREK
YETENEK YÖNETİM SİSTEMLERİNİ
GÜÇLÜ BİR ARAÇ OLARAK
KULLANMAK KAÇINILMAZ
GÖRÜNÜYÖR.**

Kurumlarda elle tutulan, gözle görülen ve elle tutulmayan, gözle görülmeyen değerler söz konusu. Elle tutulmayan ve gözle görülmeyen en kıymetli değeri çalışanlar oluşturuyor. Her bir çalışanın kendi içinde ayrı bir değere, ayrı bir potansiyele ve ayrı bir yeteneğe sahip olduğu unutulmamalı. Bu yetenekleri keşfetmek için, kurum içinde yetenek yönetim sistemleri kurularak takibi yapılması gerekiyor.

Yetenek yönetimi; kurumlarda önemli pozisyonların değerlerini koruyarak devamlılığı, kurum strateji ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, önceden belirlenmiş yetenek unsurları çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynağının işe alınması, özendirilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması ve yedeklenmesi sürecini kapsıyor.

Yetenek yönetimi sisteminde kişilerin performans ve potansiyellerinin ölçülerek, çıkan sonuçların kişinin yetenek matrisinde yer aldığı duruma göre hareket edilmesi esas alınır.

Yetenek matrisi ve matrisde alan değerlerin dağılımı aşağıda yer alıyor:

Kademe	Yetenlik Matrisi
	Potansiyel
80-100	A - Yüksek Potansiyel
51-79	B - Normal Potansiyel
0-49	C - Düşük Potansiyel
	Performans
76-100	A - Yüksek Performans
50-75	B - Etkin Performans
0-49	C - Düşük Performans

Potansiyel	A	B	A
A	5	2	1
B	8	6	3
C	9	9	4
	C	B	A

Performans

Yıldızlar - Yetenek havuzu ve yedekleme planına dâhil et. Elde tut, geliştir.

Kilit Çalışanlar - Yüksek performanslı profesyoneller, işin yapılması için ihtiyaç var, elde tut ve takdir et.

Uyumsuz - Yaptığı görev/pozisyon ve yöneticisiyle uyumsuz. Neyin yanlış olduğunu sorgula.

Düşük Performanslılar - Yer değiştir veya yolları ayır.



Yetenek yönetimi sistemi bütünsel düşünülmesi. Her bir adım uygulanırken gerekli özen ve dikkat gösterilerek hareket edilmeli. Sistem kurulurken matrisin her bir karesinde yer alan kişiler için farklı süreç izlenmesi gerekeceğine dikkat edilmeli. Genel anlamda yetenek yönetim sistemi süreçleri aşağıdaki ana başlıklardan oluşur.

Şirket Hedef ve Stratejilerinin Belirlenmesi: Kurumsallaşmak ve verimlilik için, şirket strateji ve hedeflerine uygun insan kaynakları süreçleri geliştirilmeli ve süreçler rakamlarıyla ölçülecek hale getirilmeli. Oluşacak çıktıların sayısal hale getirilmesi önem kazanır. Ölçemeyen herhangi bir şey yönetilemez.

İş Gücü Planlaması ve Kritik Pozisyonlar: Kurumdaki örgütlenmenin belirleneceği ve örgütlenme için nasıl bir iş gücü planlamasıyla yapılacağını belirlemek gerekir. Bu süreçte yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenir. İlgili pozisyonun gereklerini yerine getirmesi için çalışanların neleri hangi zaman aralıklarında yapacağı belirlenir.

Yetenek Profili ve Analizi: Oluşturulacak her bir pozisyonun yetenek ölçümüne baz oluşturacak gereklilik, bilgi, beceri, deneyim, nitelik ve yetkinlikler ölçüm değerleriyle birlikte belirlenmesi gerekiyor. Başka bir anlatımla, ideal çalışanın sahip olması gereken özelliklerin saptanmasıdır. Ücretlendirme sistemi de ilave kriter olarak dikkate alınır.

Potansiyel Kriterlerinin Belirlenmesi: Kritik pozisyonlar için belirlenen ideal profile ulaşabilecek ve bu pozisyonun gerekliliklerini en iyi şekilde yerine getirebilme potansiyeline sahip adaylar belirlenir. Şirket, potansiyel kriterlerini belirlerken hem iç hem de dış kaynakları dikkate almak durumundadır. Öncelik şirket içinde yetenekli çalışanlara verilmeli, yoksa şirket dışından yetenekli çalışanlar değerlendirilmeye alınır.



◀ Poldy İK Yazılım Çözümleri Genel Müdürü Kadri Demir, yetenek yönetimi sisteminin bütünsel düşünülmesi gerektiğinin altını çiziyor.

Mevcut Çalışanlarının Potansiyellerinin Analiz Edilmesi: Şirketin kritik pozisyonda bulunan çalışanların sahip olduğu özelliklerle, olması gerekenlerin ne kadar uyduğu incelenerek gelişmesi gereken alanlar belirlenir. Yapılan inceleme sonucunda, potansiyel kişinin nasıl bir gelişim sürecine alınacağı ve alması gereken eğitim ihtiyacı saptanır.

İşe Alma Süreci: Adaylar yalnızca üstün performanslarına göre değerlendirilmez, örgütün kültürüyle ve çalışacağı ekiple uyup uymayacağı da dikkate alınır. Burada çeşitli kişilik testleri ve değerlendirme merkezi uygulamalarından yararlanılabilir. Yetenekli çalışanları bulma konusunda ise artık geçmişteki kaynakların yanı sıra farklı demografik geçmişe, eğitime ve deneyime sahip çalışanların bulunabileceği kaynaklara da yönelmek gerekebilir.

Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri: Yüksek potansiyelli çalışanların klasik sınıf eğitiminden çok, bire bir koçluk veya mentor uygulamalarına ve gerektiğinde rotasyon yapılmasına ihtiyaç var. Genel eğitimler belki yönetim becerilerini geliştirme alanında verilebilir. Fakat deneyimli, yüksek potansiyelli bir üst yöneticinin gözetimi ve yönlendirmesinde olmak, onları hem ilerde taşıyacakları liderlik pozisyonuna hazırlar hem de düzenli bir geri bildirim sayesinde sürekli bir performans artışı sağlayabilir.

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme sürecinde, çok iyi performans gösterenleri dikkate alırken, bir sonraki dönemde beklenen hedeflerin yeni iş alanları ve sorumluluklarla zenginleştirilmesi önem kazanıyor. Bu çalışanlar her ne kadar kendi kendilerini motive eden, başarı odaklı bir yapıya sahiplerse de, onların da başarıları göz ardı edilmeyip, ödüllendirilmesi önemli. Bu çalışanların kariyer planları oluşturulurken farklı sürece tabi tutarak değerlendirmek, gerekirse hızlı yükselme olanakları sağlanmalı.

Kariyer Planlama ve Yedekleme Planı: Kurumun tepe yöneticileri yapacakları terfi ve atamalarda, kişilerin daha çok işle ilgili performansına, deneyimine, kuruluş içinde çalışma süresine ve uyumluluğuna bakılır. Oysa kendi uzmanlık alanlarında yüksek performans gösteren pek çok kişinin yönetsel yetkinliklerinin aynı düzeyde olmadığı görülüyor. Bu durumu dikkate alacak yedekleme planları oluşturulmalı.

Elde Tutma Çalışmaları: Kurumdan ayrılan çalışanların kaybedilme sebepleri araştırılmalı ve çözüm arayışına gidilmeli. Liderlerin, yeteneklerin iyi yönetilememesinin doğuracağı sonuçları ve getireceği kayıpları görebilmeleri, yetenekli çalışanlarının kurumlara olan sadakat ve bağlılıklarını artırarak, kurumda verimlilik ve kârlılık sağlamaları amaçlanmalı.

Potansiyel yetenekleri keşfetmek, kişilerin zayıf ve güçlü yanlarını bilmeyi gerektirir. Bir yönetici, her çalışanın güçlü yanlarını tanımlaması, belirlemesi ve gelişmeye ihtiyaç duyduğu alanların farkında olmalı. Potansiyel yeteneklerden yararlanmak için, onlara uygun oldukları alanlarla ilgili sorumluluk vererek ve onların güçlü yanlarını uygun projelerle desteklemek gerekir.

YETENEK YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

İş gücü dinamikleri giderek artıyor ve nesillere göre değişiklik gösteriyor. Şuanda iş dünyasındaki çalışan profilinin çoğunluğunu X ve Y kuşağı oluşturuyor. Özellikle Y kuşağı ve bu kuşağın beklentilerinin iyi analiz edilerek yetenek yönetim



sistemlerinin kurulması önem kazanıyor. Y kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğan kişilerden oluşuyor. Şuandaki Türkiye nüfusunun %36,5'ini oluşturuyor. Y kuşağı, teknolojiye hızlı gelişmelerin büyük çoğunluğunu yaşadığından, teknoloji hayatlarında pek çok şeyin simgesi haline gelmiş durumda. Narsist, bireyci, girişimci olup, sadakat duyguları az olan Y kuşağı, eğlenceyi ve çabuk yoldan para kazanmayı tercih ediyor, çok fazla çalışmaktan hoşlanmıyor. Çok fazla istek sahibi olup, kolay tatmin olmayan, istekleri yerine gelmeyince otoriteyi çok rahat suçlu görüp saldırgan bir tutum izleyebiliyor.

ŞİRKETİN YAPACAĞI VE DESTEKLEYECEĞİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Uygulamalar bütünsel olarak tasarlanmalı ve entegre edilmiş bir süreci desteklemeli. Sistem katılımcı olup yaygınlaştırılmalı. Mümkün olduğunca şirket yetenekleri kendi içinden çıkarmaya yönelik ve teşvik edici rol üstlenmeli.

Şirket, çalışanlarıyla arasında bağlı-

lığı sağlayacak ve işveren markasını destekleyecek faaliyetler yapılmalı. Örneğin geri bildirim almak için çalışanlara çalışan memnuniyet anketleri ve ayrılanlara çıkış mülakatları veya anketleri uygulanabilir. Çalışanları iş hayatı dışında kendisi ve ailesiyle birlikte tanımak, birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamak için piknik, şirket yemekleri, birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamak için piknik, şirket yemekleri, yılbaşı baloları ve benzeri organizasyonlar düzenlenebilir.

Her bir çalışanın şirket için değer olduğunu hissettirecek ödül, öneri ve takdir uygulamaları düşünülebilir. Ayın ve yılın çalışanın seçerek, 5-10-15 yılını dolduranlar için takdir belgesiyle birlikte ödüller verilebilir.

Çalışanları şirketin dâhil olduğu sosyal sorumluluk projelerine teşvik edilerek, toplumsal etkinliklerde yer alması sağlanabilir. Örneğin çocuk ve anneyi ilgilendiren projeler, kanser ve benzeri herkesi etkileyen hastalıklarda kişilerin bilgilendirilmesi amaçlı projeler, bu projelere katkı sağlamak için çalışanların yetenek ve becerilerini kullanacağı projeler olabilir. Örneğin çalışanların kendine ait resim veya fotoğraf sergilerini şirket olarak düzenlemek ve gelirinin sosyal projeye bağışlanması olabilir.

Sonuç olarak günümüz iş dünyasında performansı yüksek, kendi kendini motive eden, doğal bir liderlik becerisi gösteren yetenekleri kurumunuza katmak ya da kurumunuzda var olanları tespit etmek için yöntemler geliştirerek yetenek yönetim sistemlerini güçlü bir araç olarak kullanmak kaçınılmaz görünüyor.