



YAKINSAMA
İNSAN YÖNETİMİNİN
KOLAYLAŞTIRICI ROLÜ

CONVERGENCE
RETHINKING THE ROLE OF
PEOPLE MANAGEMENT AS
THE CATALYST



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Peryön-Towers Watson Türkiye Yetenek Yönetimi Araştırması

TOWERS WATSON





AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Özet

- Türkiye işgücü piyasasında yetenek açığı yaratan başlıca unsurlar:
 - Eğitim
 - Becerilerin doğru eşleştirilememesi
 - İlgili mesleki alanda deneyim eksikliği
- Yönetici yedekleme planını önemli kılan sebepler:
 - Yetenek açığı var
 - Yetenek ve liderlik boşlukları
 - Geleceğin liderlik pozisyonları için yetersiz sayıda yüksek potansiyel taşıyan çalışan
- Yapılan bu tespitler, araştırmaya katılan şirketlerin yetenek yönetimlerinde boşluklara işaret etmektedir. Alınabilecek önlemler genel bir çerçevede içinde aşağıdaki gibi özetlenebilir:
 - Öncelikle temel uygulamaları odaklanmak: İş değerlendirmesini kariyer gelişimi için baz almak
 - Yeteneğin doğru tespiti ve gelişimi için küresel tutarlılık geliştirmek
 - Liderlik yetkinliklerini geliştirmek
 - Çalışan grupları arasında farklılık yaratacak bir Çalışan Değer Önermesi'ni formüle edip, iletişimini sağlamak
 - Üst yönetimin desteğini almak



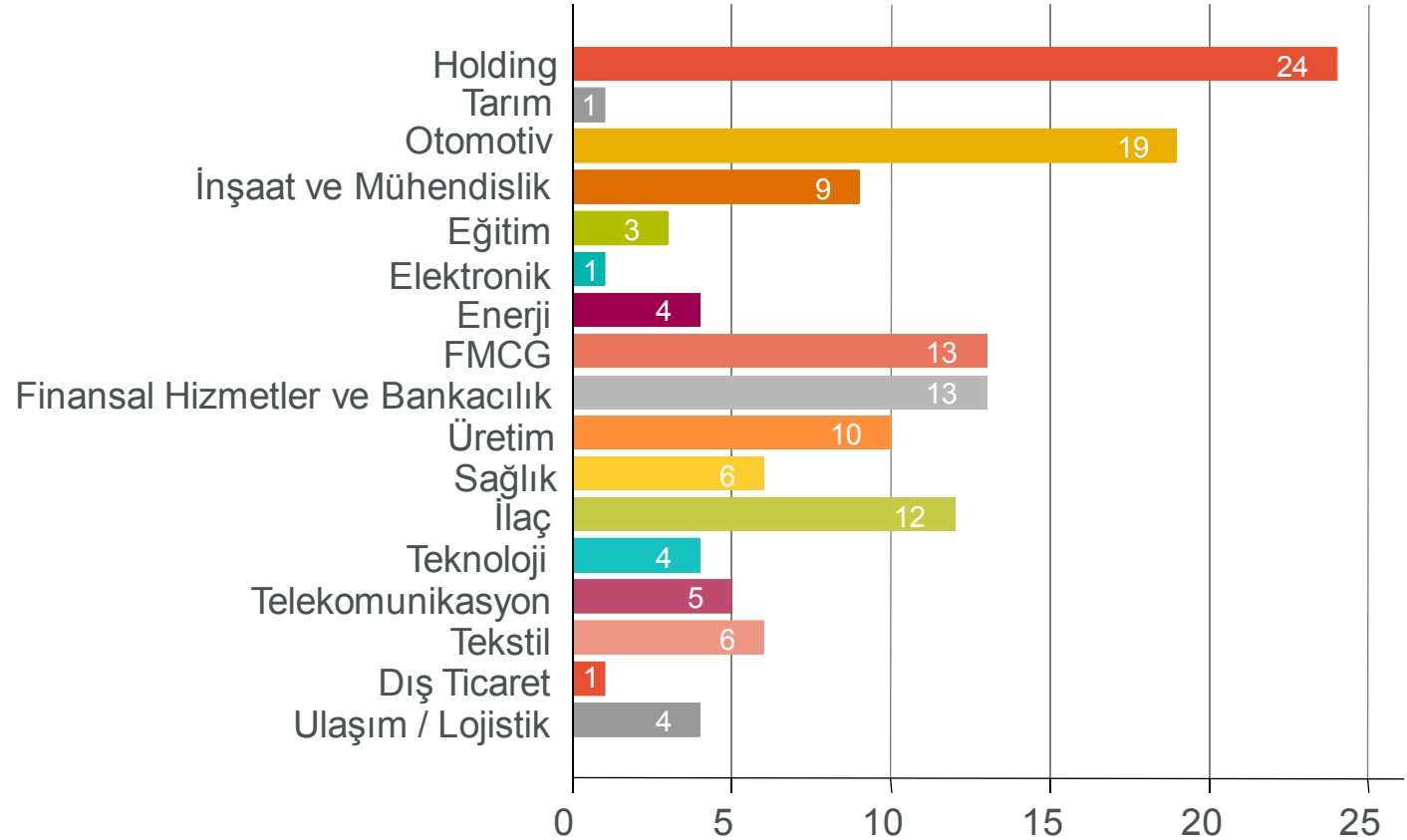
AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Çeşitli Sektörlerden 162 Katılımcı

Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



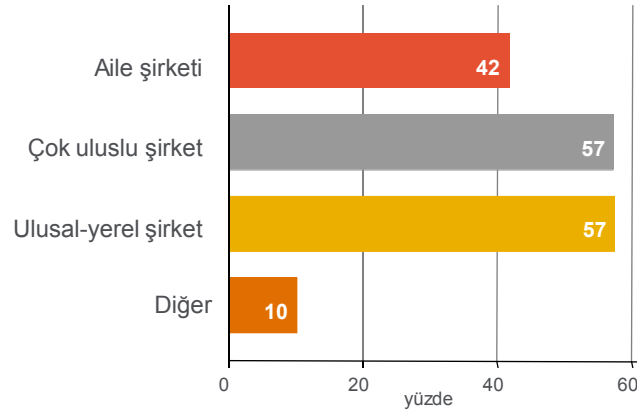
**AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI**
**EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE**

**LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011**



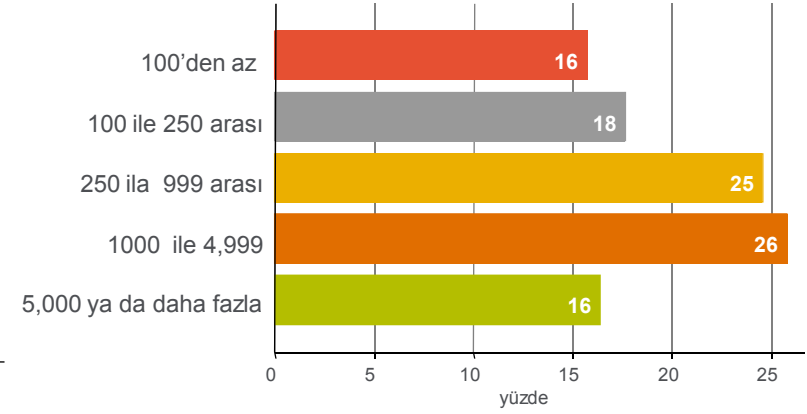
Türkiye Piyasa Profili

İşletme Tipi



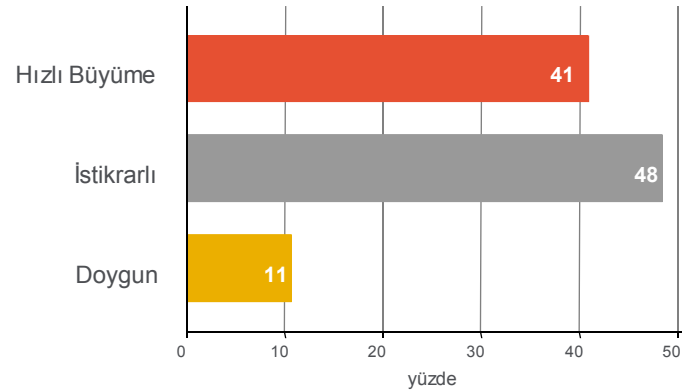
TWTürkiye Yetenek Araştırması 2011

Firmanın Türkiye'deki Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)



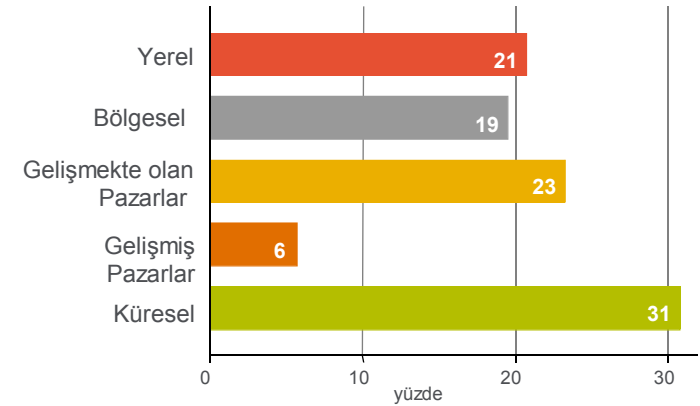
TWTürkiye Yetenek Araştırması 2011

Sektörün Büyüme Eğilimi



TWTürkiye Yetenek Araştırması

Coğrafi Büyüme Odağı



TWTürkiye Yetenek Araştırması 2011



**AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI**
**EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE**

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Temel Bulgular



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Yönetimi için Olası Riskler



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

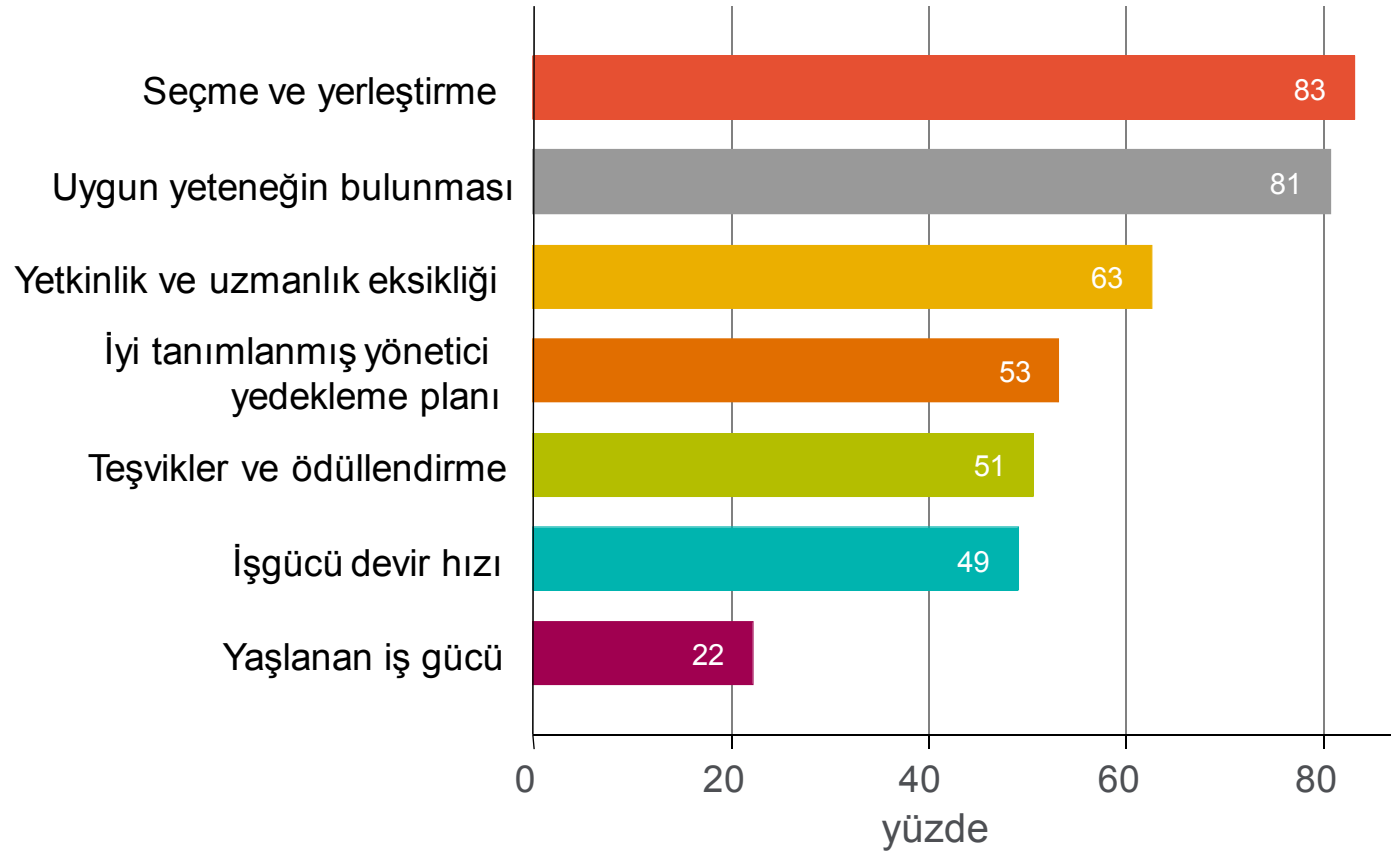
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Açığı

Yetenek yönetimi konusunda olası risklerin en başında, şirketlerin uzun vadeli amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirecek uygun yeteneklerin bulunması, seçimi ve işe alımı gelmektedir.

Öngörülen yetenek yönetimi riskleri



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



**AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE**

**LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011**

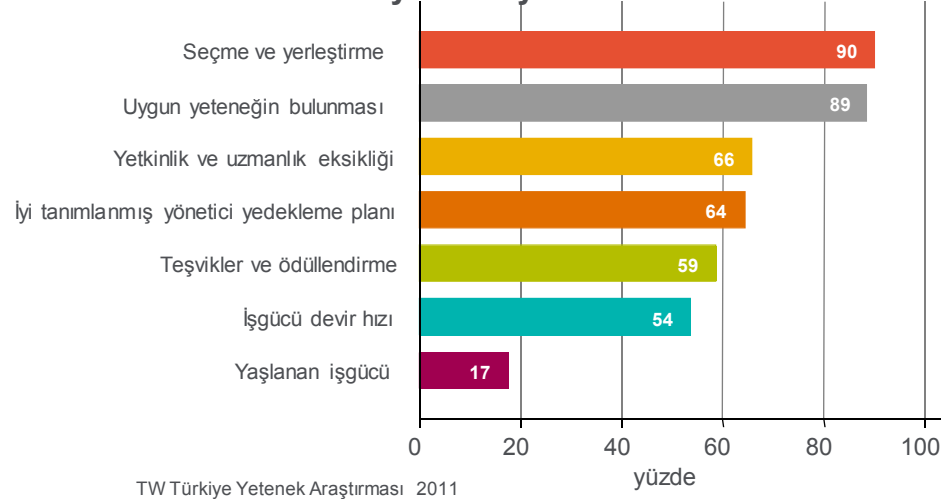


Aile şirketi haricindeki şirketler kadar yoğun olmasa da, uygun yeteneklerin bulunması, seçimi ve işe alımı için öngörülen riskler aile şirketlerinde de benzerlik göstermektedir.

**Aile şirketlerinde öngörülen
yetenek yönetimi riskleri**



**Diğer şirketlerde öngörülen
yetenek yönetimi riskleri**





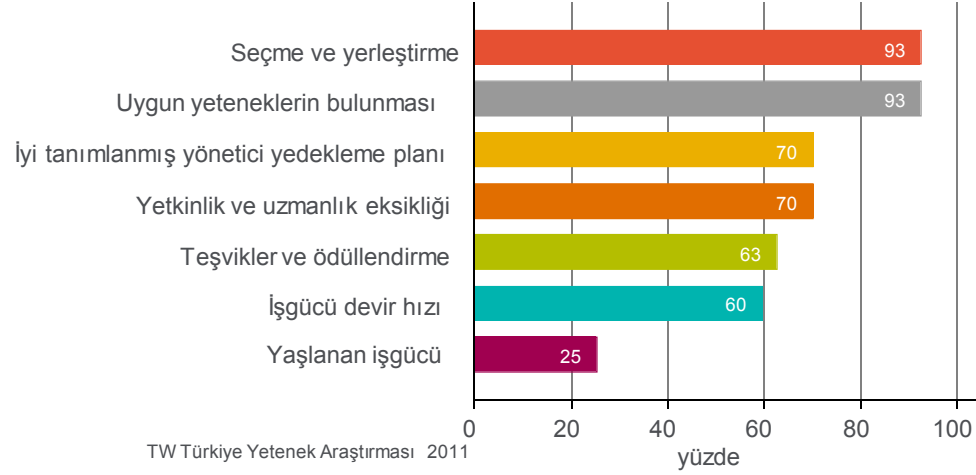
**AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE**

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011

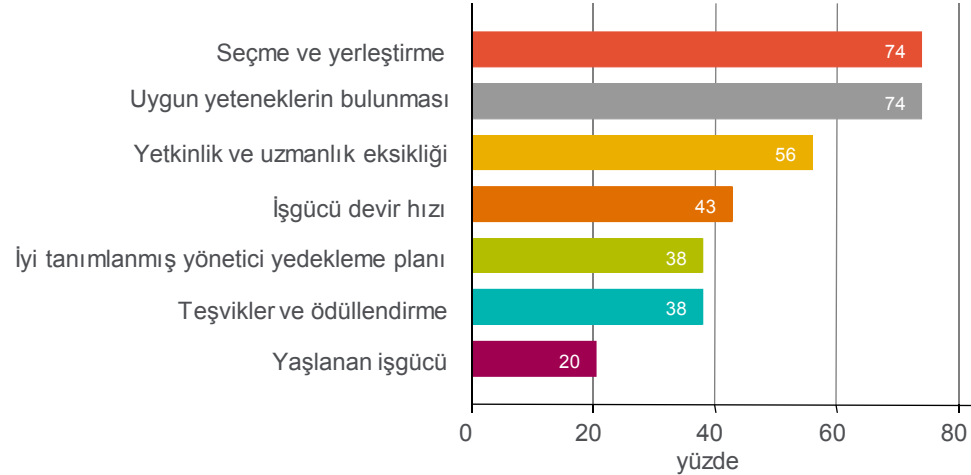


Çok uluslu şirketlerin öngördüğü yetenek yönetimi riskleri diğer şirketler ile benzer eğilimler göstermektedir. “Yeteneğin seçilmesi ve yerleştirilmesi” ortak olarak öngörülen bir risk olmuştur (%93) ve diğer şirket kategorilerine kıyasla çok uluslu şirketlerde çok daha yüksektir. İyi tanımlanmış bir yönetici yedekleme planına (YYP) ilişkin riskler ise en az yetkinlik ve uzmanlık eksikliği kadar öne çıkmaktadır.

**Çok uluslu şirketlerin
öngördüğü yetenek yönetimi riskleri**



**Diğer şirketlerin
öngördüğü yetenek yönetimi riskleri**





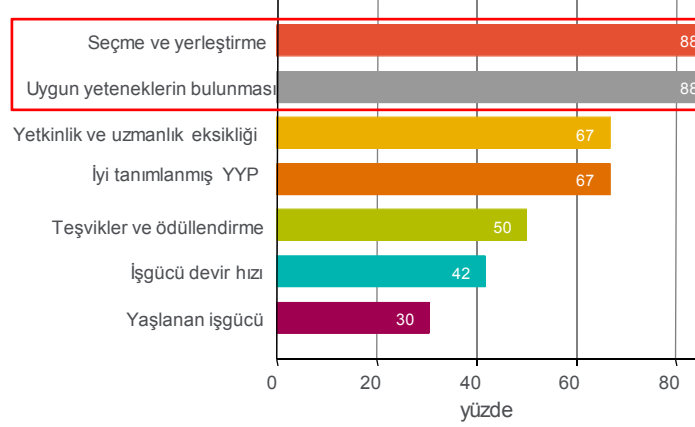
**AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE**

**LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011**



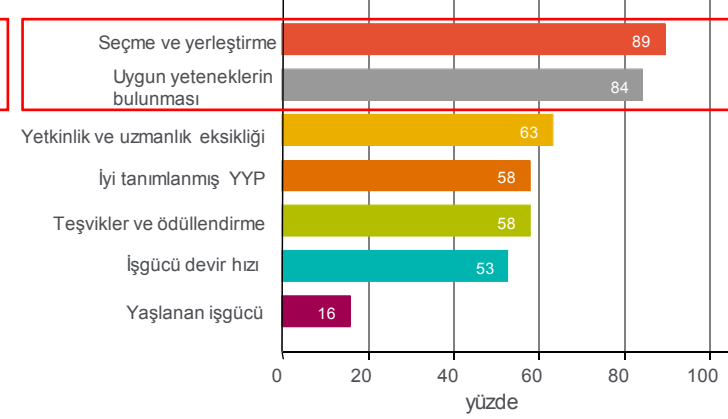
“Yeteneğin İşe Alımı ve Seçimi” ile “Uygun Yetenek” için tespit edilen riskler sektör-bağımsız bir şekilde öne çıkmaktadır. Finans, bankacılık (ve ilaç) sektörlerinde ise işgücü devir hızına bağlı yetenek yönetimi riskleri daha yüksektir. Bu farklılaşma sektör dinamiklerinden kaynaklanmaktadır.

**Holding şirketlerinin öngördükleri
yetenek yönetimi riskleri**



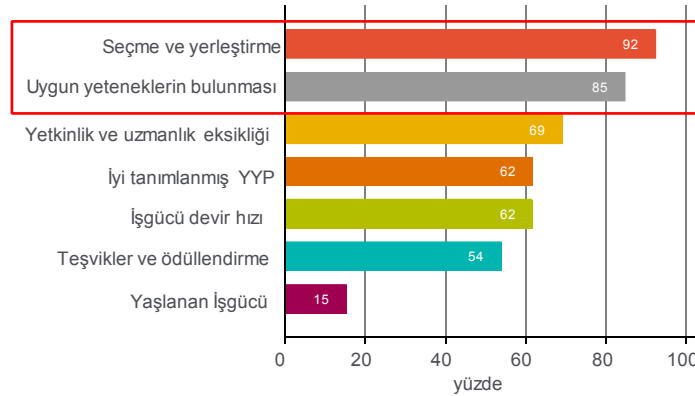
TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011

**Otomotiv şirketlerinin öngördükleri
yetenek yönetimi riskleri**



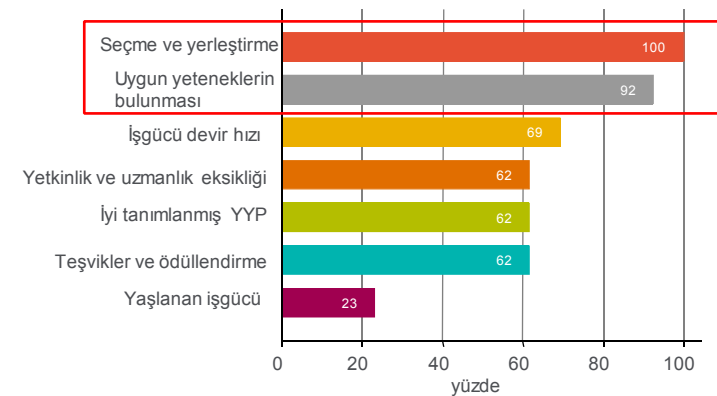
TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011

**FMCG şirketlerinin öngördükleri
yetenek yönetimi riskleri**



TWTürkiye Yetenek Araştırması 2011

**Finans ve bankacılık şirketlerinin
öngördükleri yetenek riskleri**



TWTürkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Yönetiminde Yaşanan 5 Temel Zorluk



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

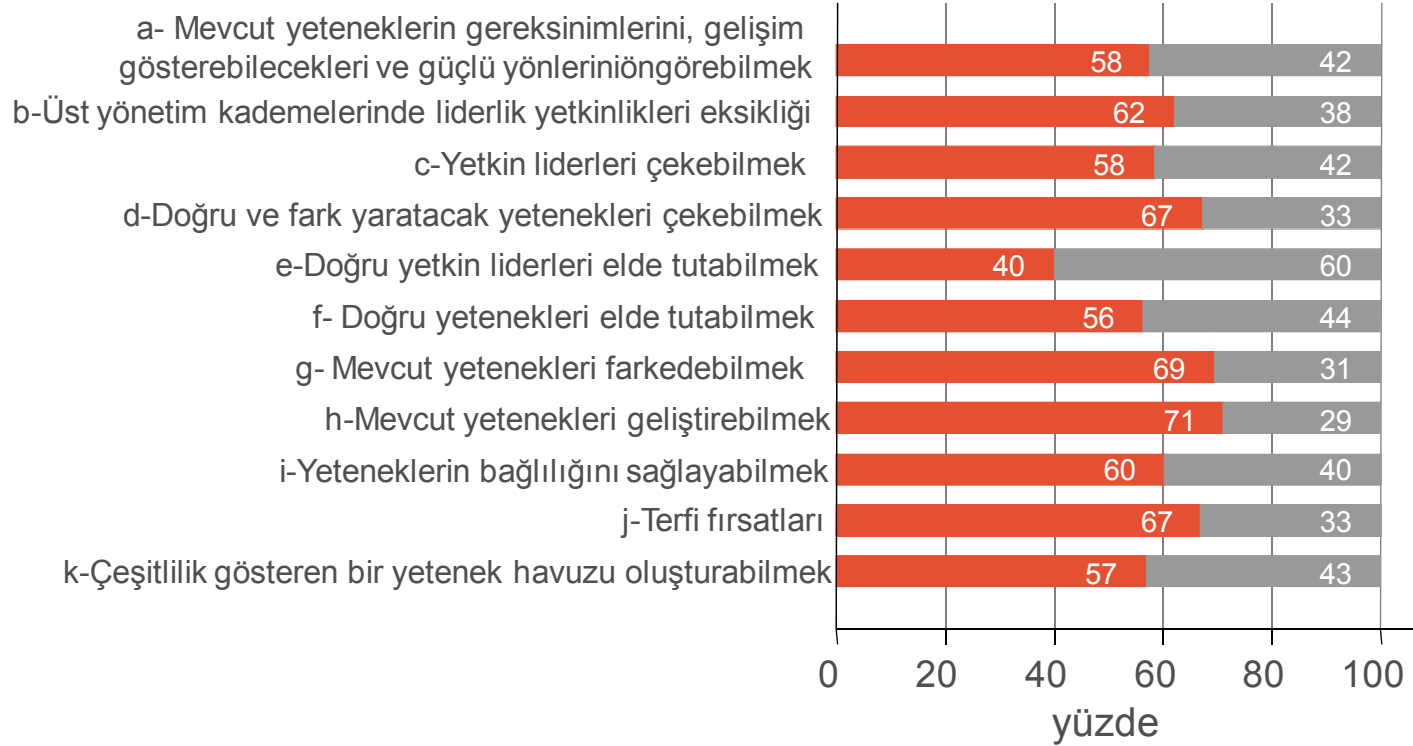
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Yönetimindeki Zorluklar

Terfi fırsatları yaratabilmek, doğru ve fark yaratacak yetenekleri çekebilmek, kazanılmış yetenekleri geliştirebilmek, üst kademelerde liderlik yetkinlikleri eksiklikleri ve üst yönetimdeki mevcut yetenekleri geliştirebilmek öne çıkan beş ana zorluk olarak gözlenmiştir.

Yetenek Yönetiminde Yaşanan Temel Zorluklar



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Liderlik ve Yönetici Yedekleme Planı



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

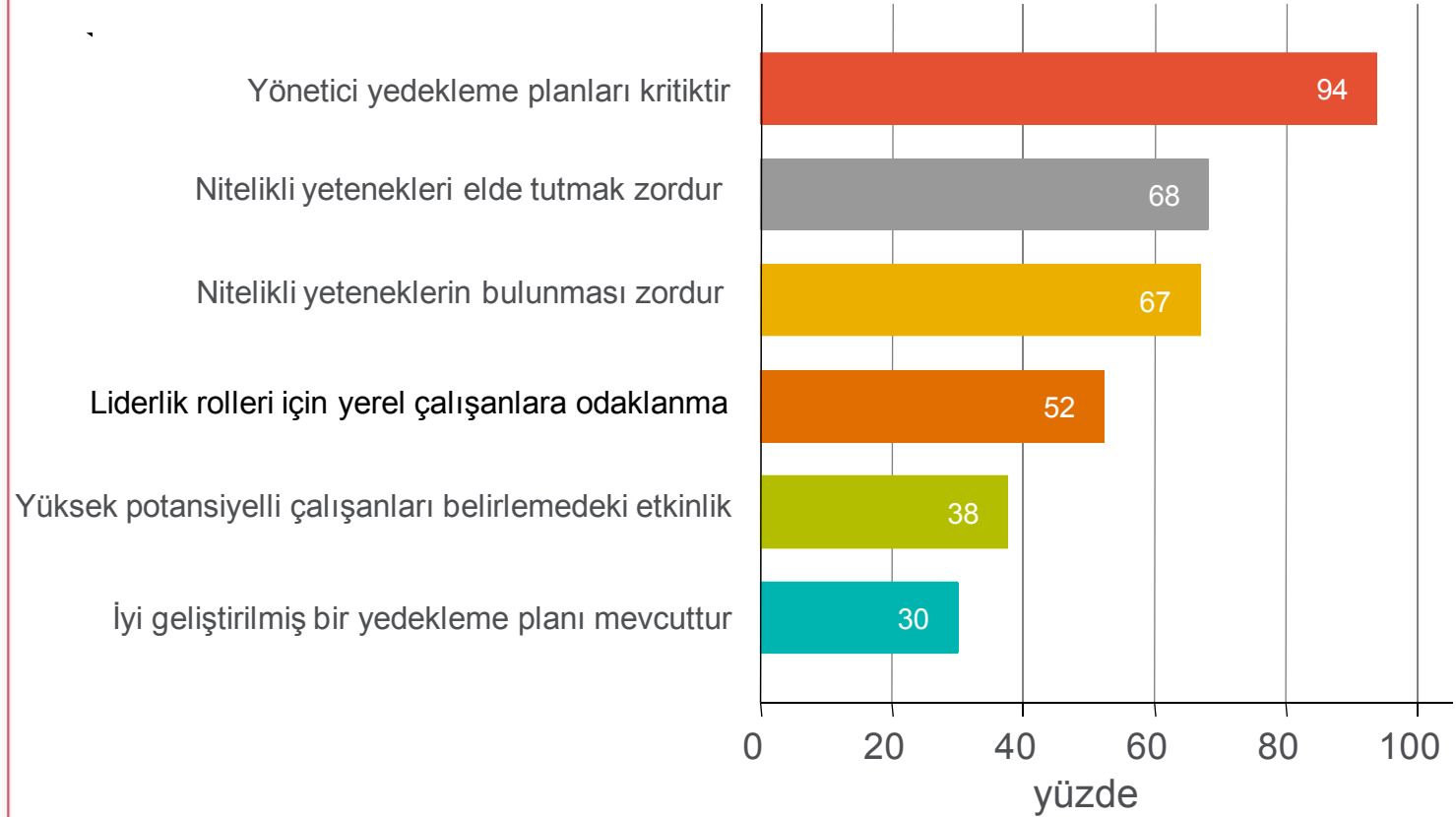
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yönetici Yedekleme Planları'nın Önemi

Araştırmaya katılan şirketlerin büyük çoğunluğu yönetici yedekleme planlarının organizasyonları için kritik bir önem taşıdığına, katılımcıların üçte ikisi ise nitelikli yetenekleri işe alıp elde tutmanın önemine vurgu yapmışlardır. Bu konular, önceden gözlemlenen yetkinlik ve uzmanlık eksikliğine ve ihtiyaçlara cevap verebilecek uygun yeteneklerin çekilebilmesine ilişkin tespit edilen yetenek risklerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Yönetici Yedekleme Planı



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

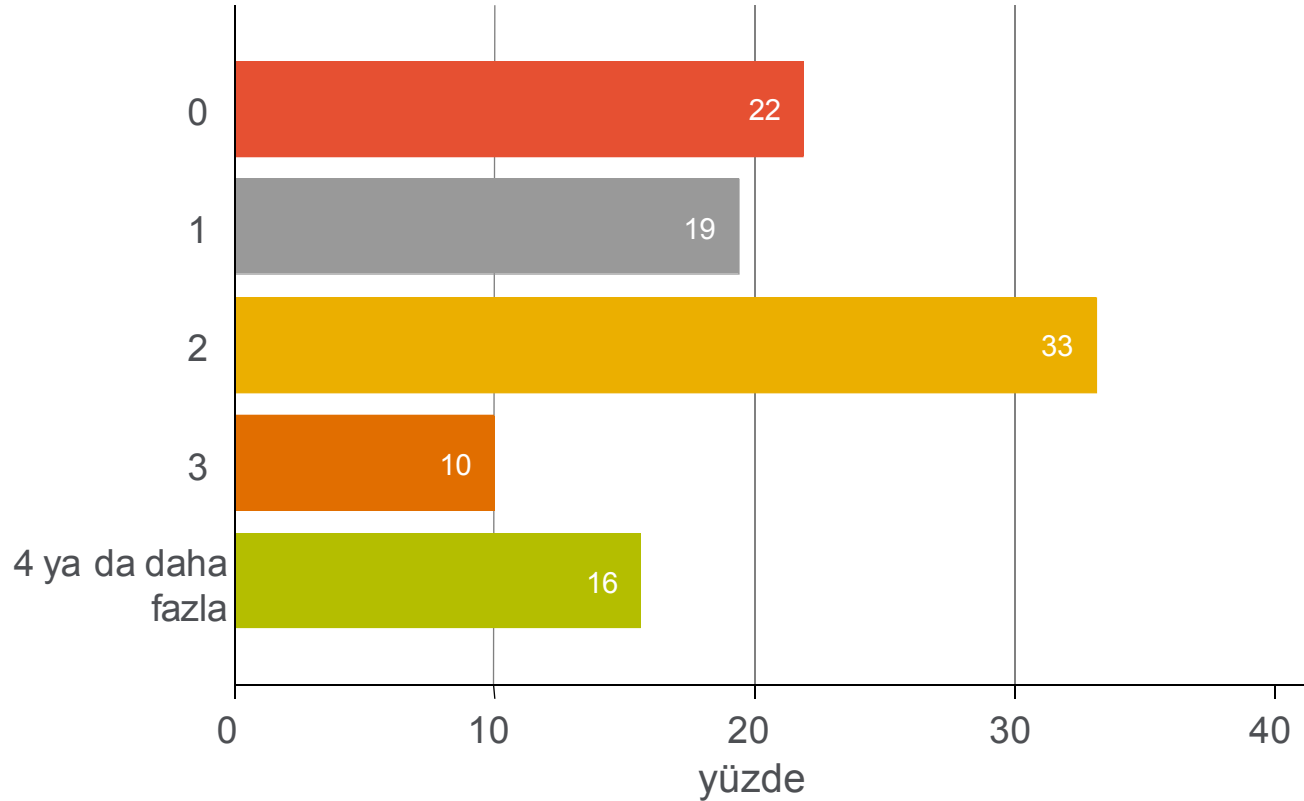
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetersiz Sayıda “Geleceğin Lideri”

Katılımcıların yüzde 20’si geleceğin liderliğine, geleceğin CEO rolüne, aday olabilecek ve yüksek potansiyel gösteren çalışan belirleyemezken, ancak yarısı bir ya da iki aday tanımlayabilmiştir. Bunun sebebi olarak yalnızca piyasadaki yetenek eksikliği değil, aynı zamanda iyi geliştirilmemiş liderlik ve yönetici yedekleme planları ve yetenek geliştirme programları eksikliği de gösterilebilir.

Yüksek potansiyel taşıyan çalışan sayısı
(40 Yaş Altı)



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Geliştirme



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

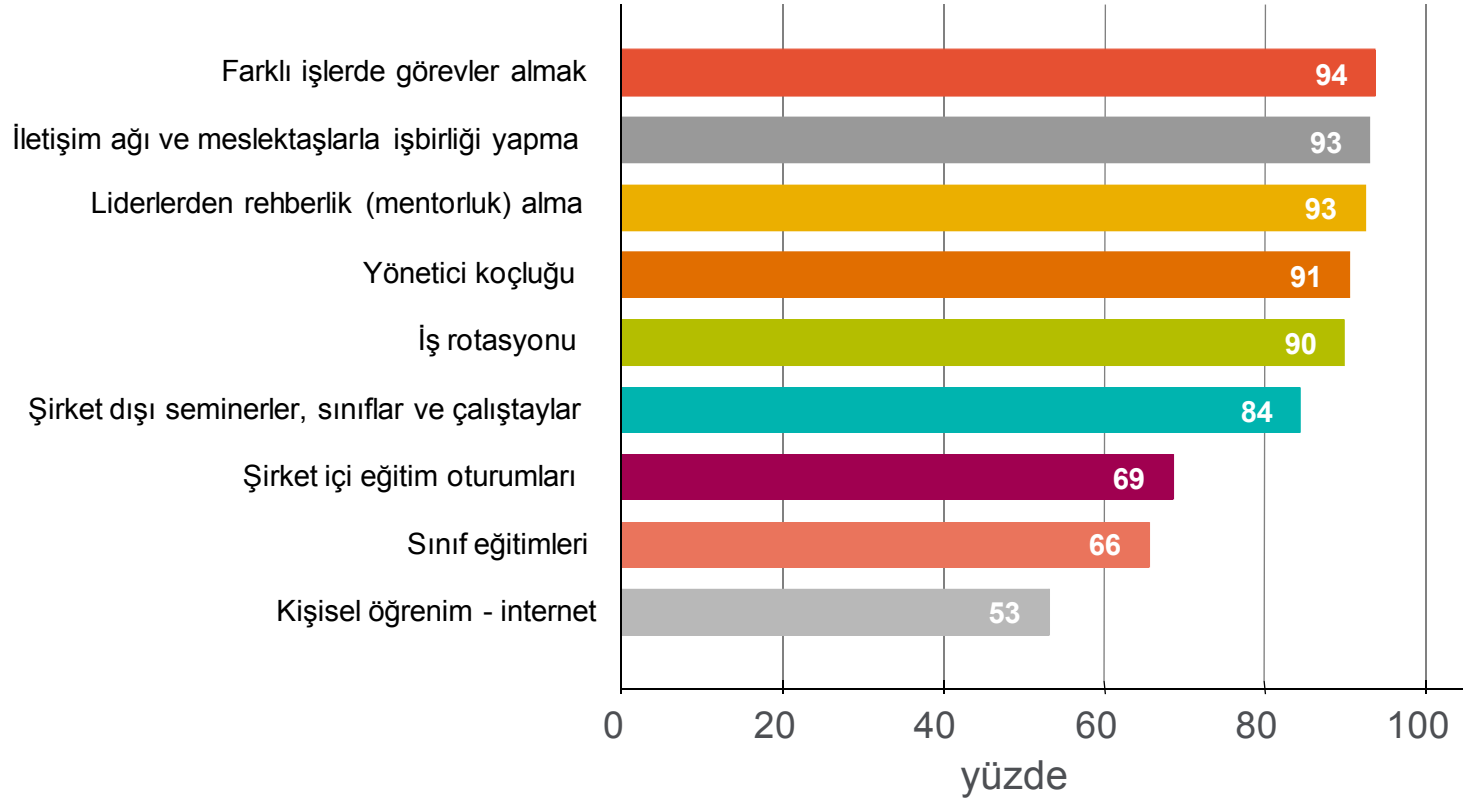
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Gelişimi

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, farklı işlerde görev alarak öğrenmenin (%94), meslektaşları ile iletişim kurmanın ve işbirliğinin (% 93), liderlerden rehberlik almanın (%93) çalışanlarının becerilerini etkili bir şekilde geliştirebileceğine katılmaktadır. Bu yöntemleri, yönetici koçluğu (%91) ve iş rotasyonu (%90) izlemektedir.

Çalışan becerilerini geliştirme yöntemlerinin etkinliği



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

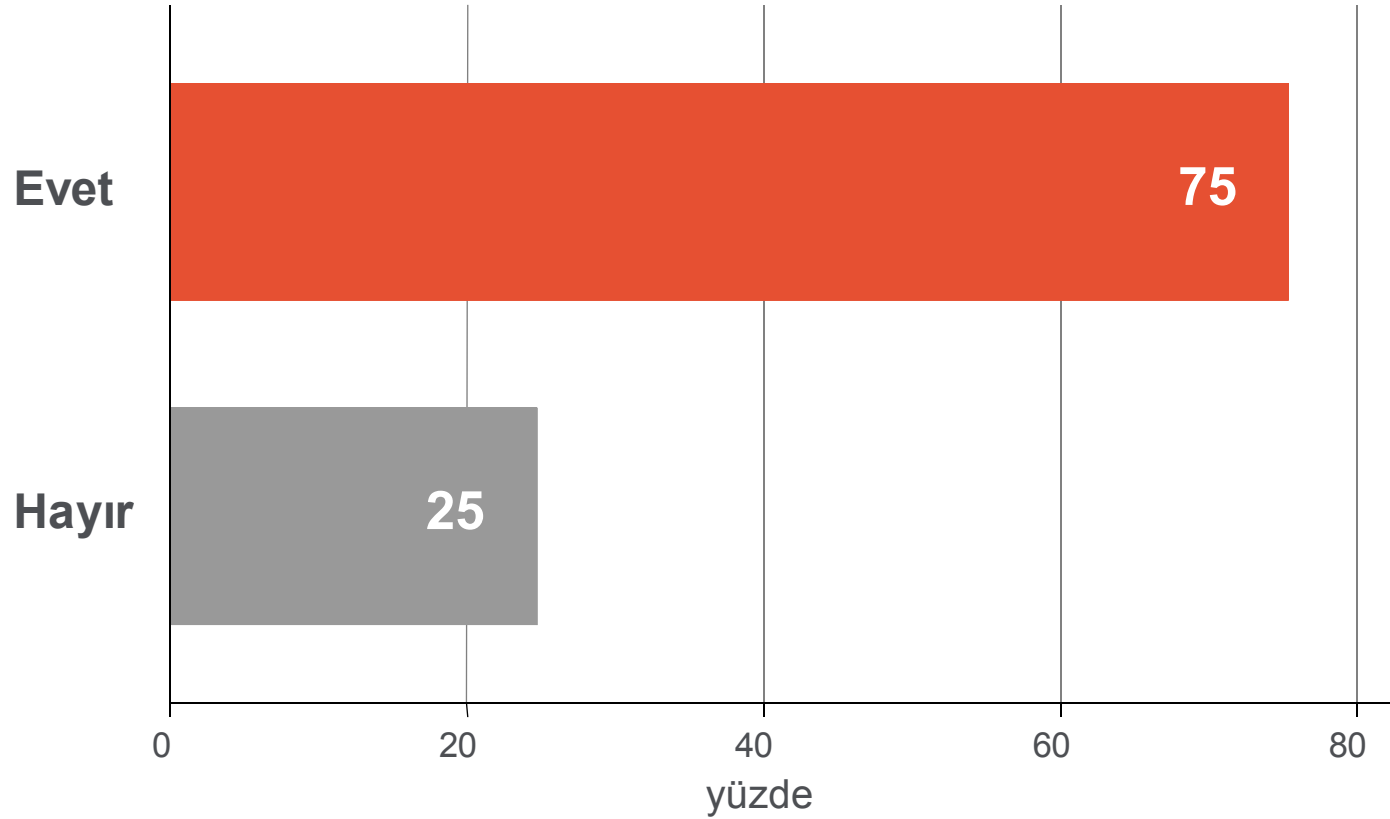
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Performans Yönetimi

Katılımcı şirketlerin dörtte üçünde bir performans yönetimi sistemi (PYS) bulunuyor.

Uygulanmakta olan bir performans yönetimi sisteminiz var mı?



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

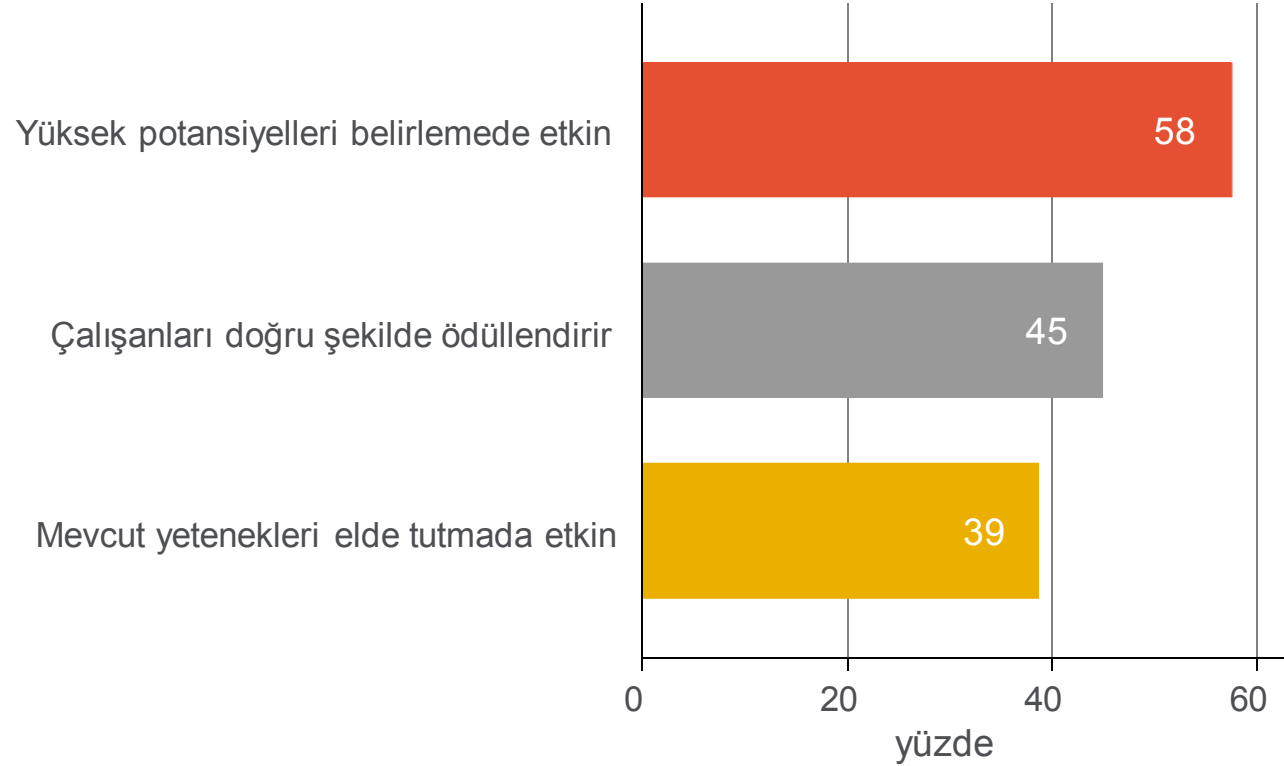
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



PYS'lerinde İyileştirme Gerekıyor

Araştırmaya katılan şirketlerin %58'i uyguladıkları Performans Yönetim Sistemi'nin (PYS) yüksek potansiyel taşıyan çalışanları belirlemede etkin olduğunu, %45'i çalışanları doğru ödüllendirdiğini ve %39'u mevcut yetenekleri elde tutmada etkin olduğunu düşünüyor.

Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



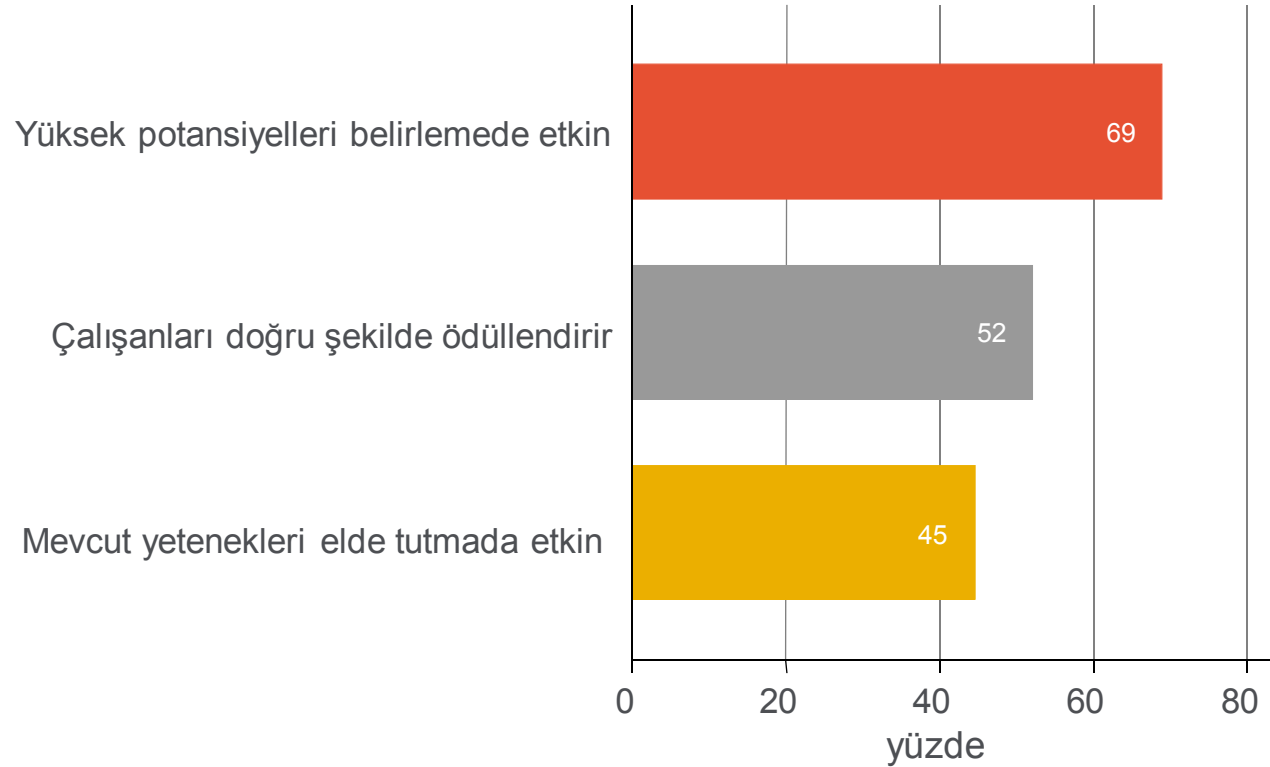
AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Performans Yönetim Sistemi aktif olarak uygulanan şirketlerde, PYS uygulamasının yüksek potansiyel taşıyan çalışanları tespit etmedeki etkinliği diğer şirketlere kıyasla daha fazladır.

Performans Yönetim Sistemi Etkinliği



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

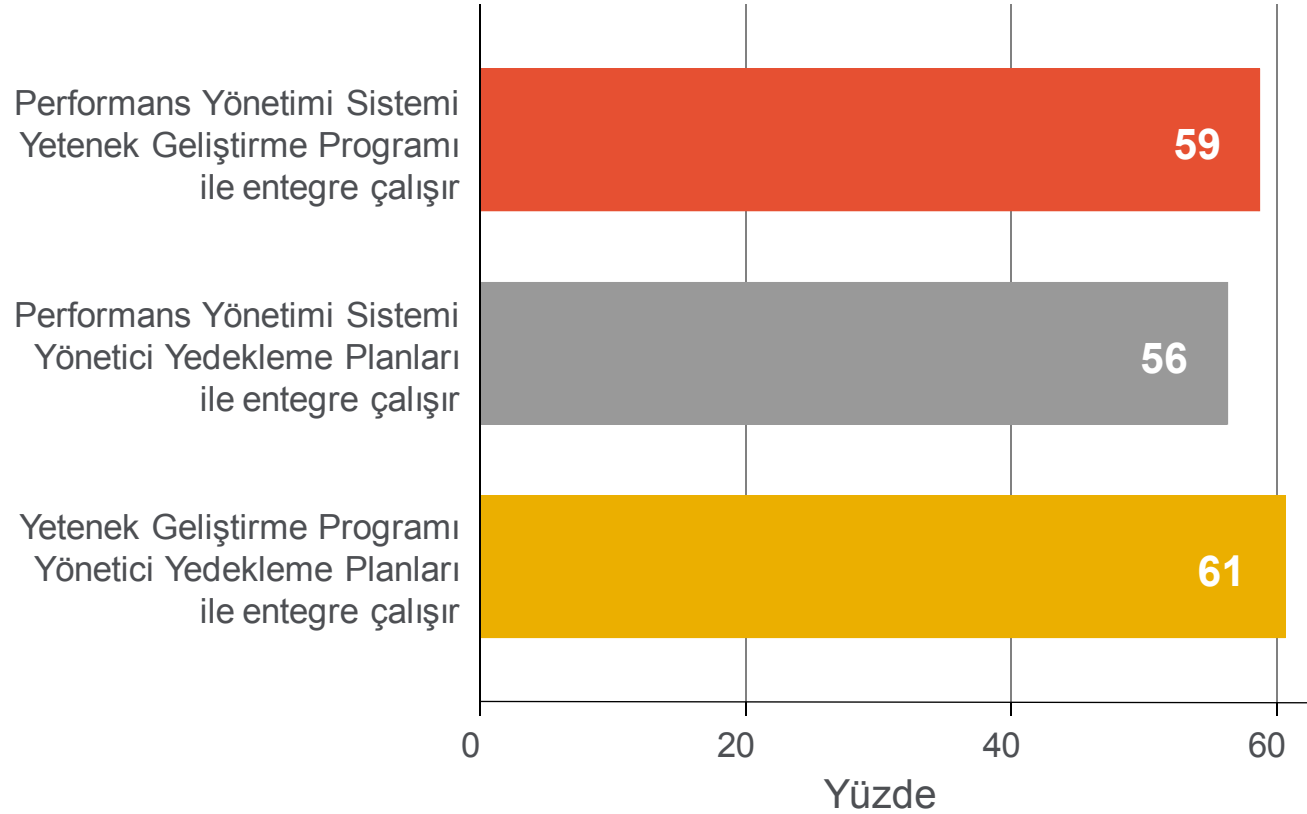
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Entegre İnsan Kaynakları Yönetimi

Katılımcıların yaklaşık %60'ı çeşitli İnsan Kaynakları Yönetim sistemleri ve programlarının entegre çalıştığını belirtmektedir. Bu sistemlerin daha fazla entegre edilmesi insan kaynakları programlarının etkinliğini arttırılabilir.

İK Programları ve Sistemlerinin Entegrasyonu



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

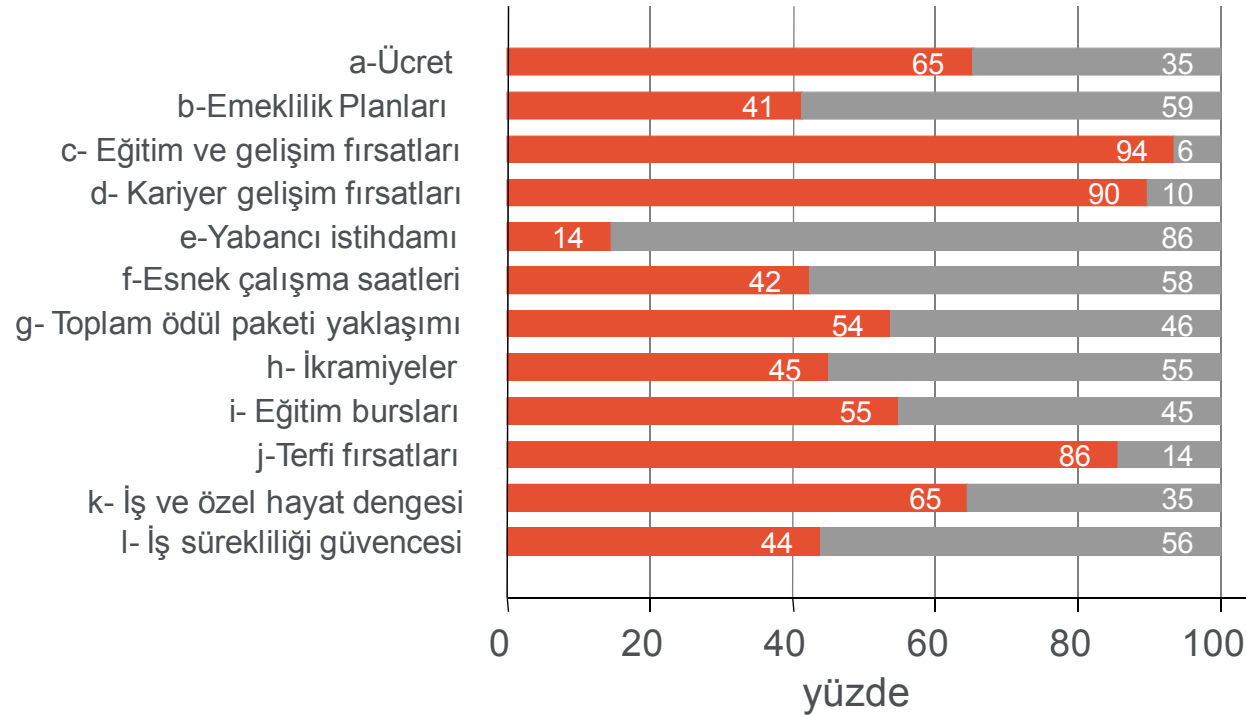
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Sonraki Adımlar?

Önümüzdeki üç yıl için yetenek riskine karşın İK uygulamalarında bir takım güncellemeler ve değişiklikler yapılması planlanmaktadır. Eğitim ve gelişim fırsatları (%94), kariyer gelişim fırsatları (%90) ve terfi fırsatları (%86) ön plana çıkarken, ücretlendirme (%65) ve özel hayat – iş dengesini sağlama uygulamaları (%65) gibi değişiklikler de gündemde yer tutmaktadır.

Yetenek Riskini Azaltacak İK Uygulamaları



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011





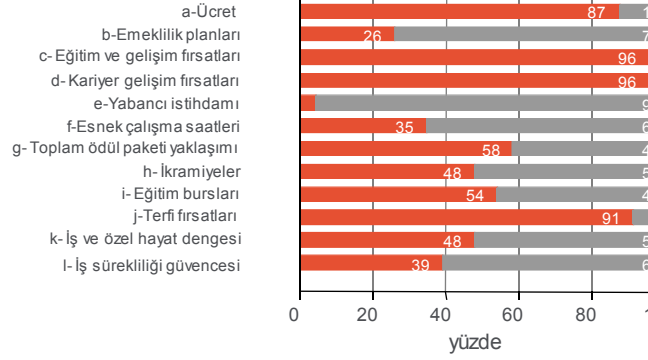
AVRUPA İNSAN YÖNETİMİ KONFERANSI EUROPEAN PEOPLE MANAGEMENT CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Tüm sektörlerin farklılaşmaya gitmek istediği üç ana alan: Eğitim, Terfi ve Kariyer Gelişim Fırsatları'dır.

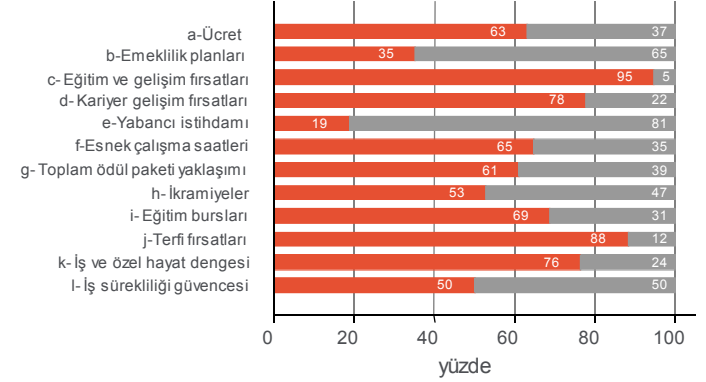
Holding Şirketleri



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



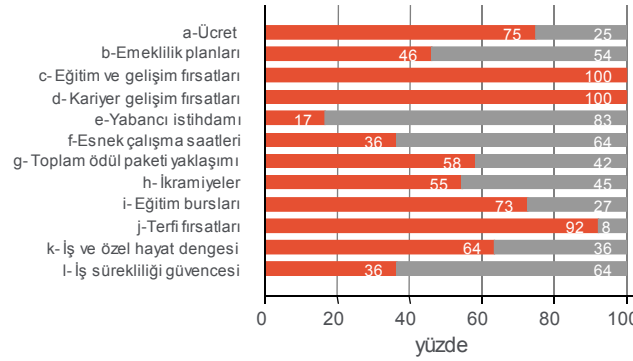
Otomotiv Sektörü



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



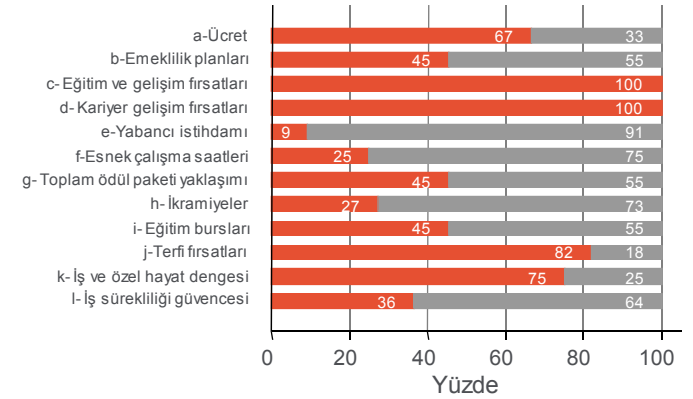
Hızlı tüketim Sektörü



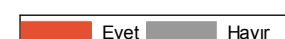
TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



Finans ve Bankacılık



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011





AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yetenek Yönetimine Küresel Yaklaşım

TOWERS WATSON





AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Sürdürülebilir bir model için yüksek getiri sağlayacak aksiyonlar

TEMEL UYGULAMALARA ODAKLANMAK

Farklı çalışan grupları için en çekici maddeler :

- Rekabetçi baz maaş
- Zor ve fırsatlarla dolu görevler
- Kariyer gelişim fırsatları
- İşyerinin lokasyonunun uygunluğu
- Tatil veya ücretli izin imkanları
- Güven- emeklilik

KÜRESEL TUTARLILIĞI SAĞLAMAK

Yetenek ve ödül programlarının bölgeler ve seviyeler arasında tutarlılığının sağlanması

- Küresel tutarlılığa sahip organizasyonlar da yetenek ve ödül programlarını daha etkin yönetilmektedir.
- Temel uygulamaların doğru yönetilmesini sağlayacak bir zemin hazırlar.

FARKLILAŞMAK

- Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri sunmak
- Farklı çalışan grupları arasında yetenek ve ödüllendirme paketlerinin farklılaştırılması

LİDERLİK YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRMEK

- Yeni ve değişen koşullar altında yönetim görevlerini yerine getirebilmeleri için yöneticileri desteklemek

**Çalışan Değer
Önermesi'ni
somutlaştırmak
ve iletişimini
sağlamak**



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Organizasyon genelinde yapılacak iş değerlendirme çalışması, yetenek yönetimi için de baz oluşturmaktadır.

- Araştırmaya katılan şirketlerin yaklaşık %70'i organizasyon genelinde iş değerlendirme programı olduğunu belirtmişlerdir.
- Organizasyon genelinde uygulanan iş değerlendirme programları, küresel olarak tutarlı diğer insan kaynakları programlarına baz oluşturmaktadır.

	İş değerlendirme Programı Olan Şirketler		İş değerlendirme Programı Olmayan Şirketler	
	Üst Yönetim	Diğer Çalışanlar	Üst Yönetim	Diğer Çalışanlar
Uzun Vadeli Teşvikler	93%	58%	73%	43%
Performans Yönetimi	93%	93%	60%	52%
Yönetici Yedekleme Planı	88%	53%	71%	28%
Kısa Vadeli Teşvikler	88%	79%	61%	51%
Yetkinlik Modelleri ve Mimarisi	88%	88%	48%	38%
Liderlik Gelişimi	86%	60%	58%	24%
Baz Ücret	84%	83%	46%	43%
İş Tasarımı	78%	80%	25%	19%
İşgücü Planlaması	78%	78%	39%	26%
Çalışan Öğrenim ve Gelişimi	75%	77%	38%	33%
Kariyer Planlaması	75%	68%	32%	26%
Seçme ve Yerleştirme	74%	78%	36%	33%
Tanınırlık Programları	59%	74%	24%	32%
Satış Teşvik Planları	49%	71%	24%	35%

*Üst yönetim ve haricindeki çalışan kadroları için global tutarlılık gösteren bir iş seviyelendirmesine/değerlendirmesine sahip olan/olmayan şirketlerin %



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Küresel Tutarlılık: Organizasyonların çoğunda ücret ve performans yönetimiyle başlar.

- Organizasyonlar, yerel farklılık ihtiyaçlarını küresel tutarlılığın getireceği faydaları da gözeterek dengelemektedirler.
- Küresel tutarlılık modeli iş seviyelerine göre farklılık göstermektedir.
 - ✓ Çok uluslu organizasyonlarda üst yönetim için tutarlı programlar oluşturmak daha yaygındır.
 - ✓ İş değerlendirme ve/veya yetkinlik modelleri gibi temel programlar organizasyonların tüm kademelerinde daha sık kullanılmaktadır.

Program Tasarımı Global Tutarlılık Gösteriyor	Global Şirketler	
	Üst Yönetim	Diğer Çalışanlar
Uzun Vadeli Teşvikler	84%	50%
Performans Yönetimi	76%	70%
Yönetici Yedekleme Planı	75%	38%
Kısa Vadeli Teşvikler	72%	61%
Liderlik Gelişimi	69%	42%
Yetkinlik Modelleri ve Mimarisi	66%	59%
İş değerlendirme / Değerlendirmesi	66%	58%
Baz Ücret	61%	56%
İşgücü Planlaması	58%	47%
Kariyer Planlaması	57%	42%

*En az iki veya daha fazla ülkede ilgili programı uygulayan ve bu programda global tutarlılığa sahip şirketlerin %



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Çalışan Değer Önermesi'nin* Rolü (EVP – Employee Value Proposition)

Çalışan değer önermesi, üretkenlik ve performansı karşılığında işverenin çalışanına sunduğu deneyimdir.

Çalışan bakış açısı

Çalışanların çalışan değer önermesi ile olan bağlantısı, şirket misyon, vizyon ve değerlerini hayata geçirme konusundaki istekliliklerini belirler.

İşveren bakış açısı

Stratejik olarak tasarlanan bir çalışan değer önermesi, çalışanları başarılı iş sonuçları yaratmak için çeker, elde tutar ve motive eder.

- Tüm kuruluşlarda resmi olmayan bir çalışan değer önermesi olsa da, yalnızca şirketlerin üçte biri çalışan değer önermesini resmileştirmiştir.
 - Kalan üçte ikilik kısım çalışan değer önermelerinin kapalı bir şekilde var olduğunu ve zamanla geliştiğini göstermiştir.
- Ancak, bu tarz çalışan değer önermelerinin iletişiminin etkili olmadığı görülmektedir.
- Bu da çalışan değer önermesinin tüm bileşenlerini gözden geçirmek, resmileştirip çalışanlara ve adaylara iletişimini yapmak için büyük bir fırsat sunmaktadır.



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Bizce sürdürülebilir bir ödül stratejisi farklılaştırılmış bir çalışan değer önermesi yaratmaktır – rollerin gruplanması iyi bir başlangıç noktasıdır

- Farklı rol segmentlerine aynı şekilde yaklaşmak sürdürülebilir bir ödüllendirme stratejisi için gerçekçi midir?

Değerlendirme Kriterleri	Hizmet / Destek Ör: Çağrı Merkezi Temsilcisi	Kurumsal Profesyoneller Ör: Pazarlama Yöneticisi
Pozisyonun katkısı	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri hizmeti• Ölçülebilir iş hacmi	<ul style="list-style-type: none">• Mesleki yargı ve beceriler• Değişiklik; yenilik getirmek
Becerilerin İş Üzerindeki Etkisi	<ul style="list-style-type: none">• Düşük	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek
Ulaşılabilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek	<ul style="list-style-type: none">• Orta/düşük
İşgücü	<ul style="list-style-type: none">• Yerel	<ul style="list-style-type: none">• Ulusal
Kariyer Yönelimi	<ul style="list-style-type: none">• Çoğunlukla iş• İş başında beceri gelişimi	<ul style="list-style-type: none">• Uzun vadeli kariyer hedefleri• Beceri gelişimi; yeni deneyimler
İş / yaşam dengesi	<ul style="list-style-type: none">• İş ve yaşam uyumlu: esneklik• Yerel; ekip bağlılığı	<ul style="list-style-type: none">• Zorlayıcı koşullar• Çalışma lokasyonunun esnekliği; güven



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Bireysel seviyede, daha fazla “kişiyeye özel program”, beklenti, bireysel etki ve seçim imkanı

- Çalışma modelleri
- Esnek Yan hak uygulamaları
- Eğitim ve gelişim programları ve beklentileri
- İlgili yetkinlikler, hedefler ve sorumluluklara ve ölçümlere bağlı sağlanan parasal ödüllendirme
 - Yapılan işler hakkında daha net beklentiler
 - Daha iyi yönetilen beklentiler





AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

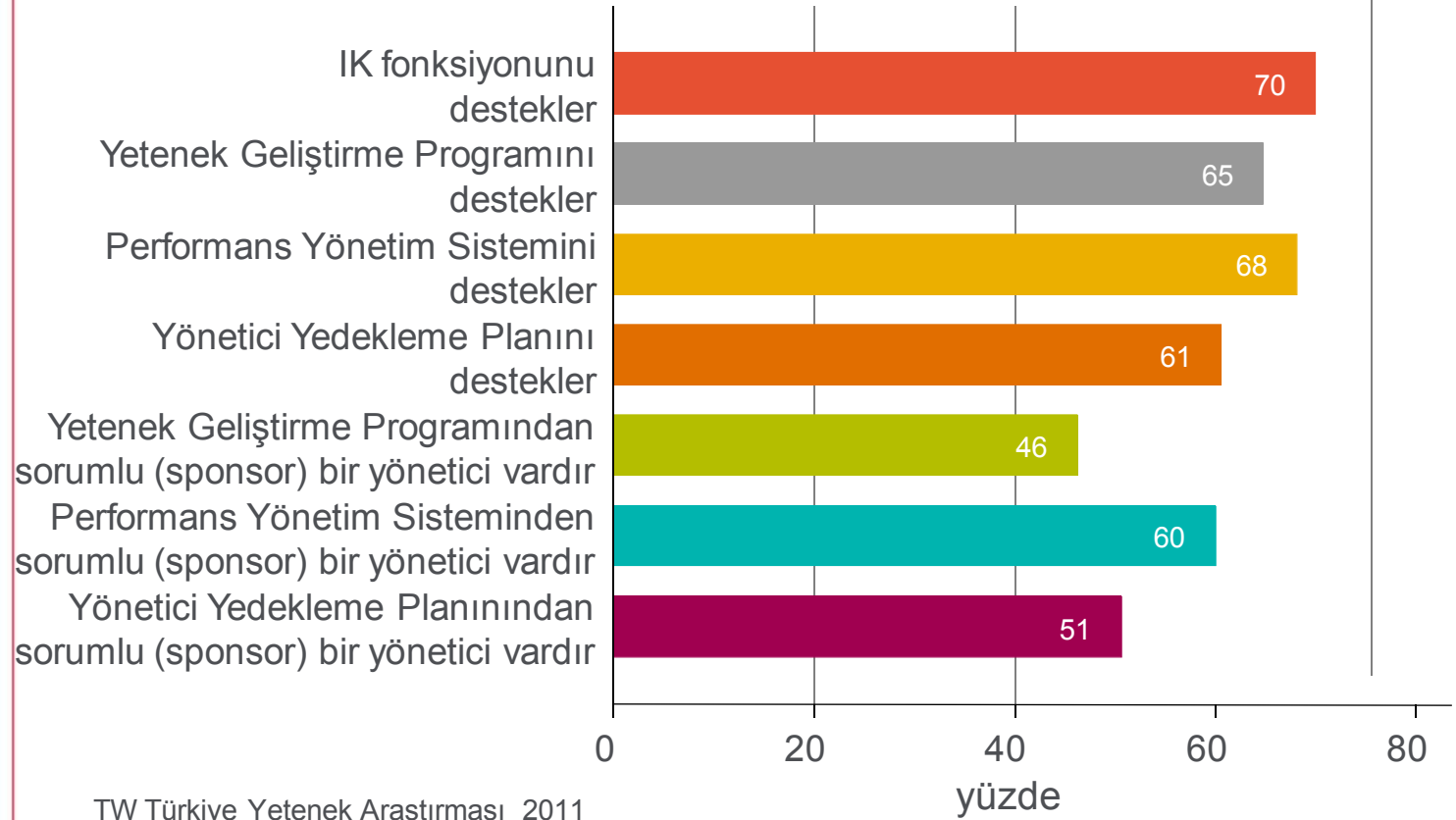
LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Değişim için tam destek gerekir

İK ve İKY programları üst yönetim tarafından destekleniyor gibi görünmesine rağmen (%60-70 desteklendiğini belirtmektedir), bu destek mevcut İKY programları için sponsorluk seviyesine (%47-60) erişememektedir. Bu durum, bazı programların ulaşmaları gereken etkinlik seviyesine ulaşamamalarının açıklaması olabilir.

Üst Yönetim tarafından alınan destek



TW Türkiye Yetenek Araştırması 2011



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Türk İş Dünyası Örnekleri Garanti Bankası Çalışması



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Garanti'de Yetenek Yönetimi...

2003	2005	2007	2009	2010	2011
<ul style="list-style-type: none">•Sahada Şube Müdürü adayı seçimlerine başlandı.• Bu adaylara yönelik Değerlendirme ve Gelişim Merkezi uygulamalarının a geçildi.	<ul style="list-style-type: none">•Şube Müdürü Adayları için eğitim programları tasarlandı.• Zaman içinde bu eğitimler, "Garanti Yönetim Akademisi" adı altında, ortak bir yönetim kültürü oluşturma amacı ile yeniden tasarlandı.	<ul style="list-style-type: none">• Genel Müdürlük Yıldız Kariyer& Performans Sistemi devreye alındı:<ul style="list-style-type: none">-Özdeğerleme-Birim Karneleri-Kalibrasyon• Genel Müdürlük'te Yetenek seçimlerine başlandı.	<ul style="list-style-type: none">•Garanti Yönetim Akademisi programına, saha ve Genel Müdürlük'teki genç yetenekler için yeni eğitim programları eklendi.	<ul style="list-style-type: none">•Saha Yıldız Kariyer ve Performans Sistemine geçildi:<ul style="list-style-type: none">-Özdeğerleme-Şube Karneleri-Kalibrasyon	<ul style="list-style-type: none">• Yetenek Yönetiminde, İK süreçlerinin ve gelişim programlarının daha entegre olduğu bir yapıya geçildi.



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Yeteneğin Seçimi

İŞE ALIM

MT ve ST işe alımları:

- Kampüs Programları-Talent Camp
- Garanti Staj programları

SEÇİM

• Yıldız Performans ve Kariyer Yönetimi Süreci'nde:

- ✓Yüksek Performans
- ✓Yetkinlik Bazlı Potansiyel Değerlendirme
- ✓Farklı iş ailelerine geçiş yapabilme ya da uzmanlaşma
- ✓Kurum bağlılığı



SEÇİM

GELİŞİM

KARİYER

ÖDÜL

İLETİŞİM



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Gelişim

Değerlendirme Araçları

- Kişilik Envanterleri
- 180 ° ve 360 ° Değerlendirme Anketleri
- Değerlendirme ve Gelişim Merkezi Uygulamaları:
 - In-tray: Ajanda takibi
 - Role Play: Geri bildirim
 - Analiz: Sunum
 - Grup: Müzakere

SEÇİM

GELİŞİM

KARİYER

ÖDÜL

İLETİŞİM



AVRUPA İNSAN YÖNETİMİ KONFERANSI EUROPEAN PEOPLE MANAGEMENT CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



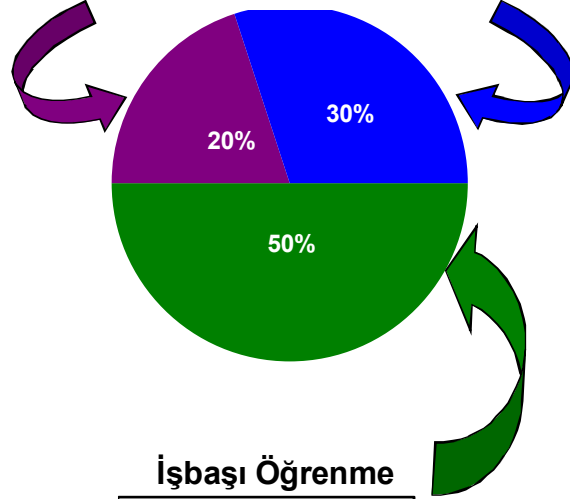
Gelişim

Formal Öğrenme

- Sınıfıçi eğitim
- E-öğrenme
- Video
- Okuma materyali
- Konferans

Başkalarından Öğrenme

- İç /Dış Koçluk
- Mentorluk
- Üstyönetim
Buluşmaları
- Sektör Dışı Deneyim
Paylaşımları
- Atölye Çalışmaları



İşbaşı Öğrenme

- Proje Katılımı
- Rotasyon
- Özel Hedefler

SEÇİM

GELİŞİM

KARİYER

ÖDÜL

İLETİŞİM

GARANTİ
YÖNETİM
AKADEMİSİ

GM

GYA
Keşfet
1,5-3 yıl

SAHA

GYA
1. Sınıf
3-5 yıl Deneyim

GYA
Yönet
3-5 yıl deneyim

GYA
İlham Ver
5+ yıl deneyim

GYA
2. Sınıf
6+ yıl Deneyim

Yönetici

Junior

Junior&Senior

Senior



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Kariyer Planlama

SEÇİM

GELİŞİM

KARIYER

ÖDÜL

İLETİŞİM

Kariyer Yönetimi İlkeleri

- Yetenek bağlı olduğu organizasyonun değil, *bankanın yeteneğidir.*
- Yeteneklerin *terfi* süreçlerinde *İK ve Yöneticisi, birlikte hareket ederler, öncelik yeteneklere verilir.*
- Yeteneğin *kariyer ve gelişim planlaması, İK danışmanlığı, Yönetici ve çalışanın görüşleri doğrultusunda ortak bir platformda yapılır.*



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Ödüllendirme

AMAÇ:

- Çalışanın “yeteneğini” farkettiğimizi ve başarılarının takdir ettiğimizi somutlaştırmak.
- Yöneticinin, çalışanını yakından tanımasını ve onu iş dışında nelerin mutlu edeceğini farketmesini sağlamak.

SÜREÇ:

- İK, ödül seçeneklerini ve birim/şube başına düşen ödül bütçesini belirler.
- Yönetici, çalışanına uygun ödülü seçer ve alt-üst limitlere göre tutarı belirleyerek süreci esnek yönetir.

SEÇİM

GELİŞİM

KARİYER

ÖDÜL

İLETİŞİM





AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



İletişim Stratejisi

YARI ŞEFFAF İLETİŞİM

- Yönetici ve İnsan Kaynakları'nın çalışana birlikte birebir paylaşımında bulunması.
- Intranet'te yetenek seçim sürecinin, uygulamalarının ve yetenek çalışan listesinin bilgi olarak yer almaması.
- Birim içindeki sözel paylaşımının yönetici sorumluluğuna verilmesi.

SEÇİM

GELİŞİM

KARİYER

ÖDÜL

İLETİŞİM



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Başarı Ölçütleri

YETENEĞİN;

- Devir Hızı
- Çalışan Bağlılığı Tatmin Skorları
- İçerden Terfi Oranı



AVRUPA
İNSAN YÖNETİMİ
KONFERANSI
EUROPEAN
PEOPLE MANAGEMENT
CONFERENCE

LÜTFİ KIRDAR
İSTANBUL
28-30 Eylül
September 2011



Teşekkürler