

# 2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İNSAN YÖNETİMİNDE LİDERLİK

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.08

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri İnsan Yönetiminde Liderlik kategorisinde finalist olan Garanti Emeklilik'in kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

## **Derleyen ve Yazan**

Garanti Emeklilik, PERYÖN

# 2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İNSAN YÖNETİMİNDE LİDERLİK

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.08

## ÖNSÖZ

2008 yılında beri verilen PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri'nin ana amacı, insan kaynakları yönetimi alanında yenilikçi / yaratıcı ve başarılı uygulamaları tanımak, örnek teşkil eden nitelikteki çalışmalarını sektöre kazandırmak, iyi örneklerden kazanımlar sağlayarak, sektörün ve uygulamaların gelişimine katkıda bulunmaktır.

Bilgi paylaşımı misyonumuz kapsamında hazırladığımız "White Paper"larımızda 2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülü finalistleri olan ve başarı ödülü kazanan firmalarımızın süreç motivasyonlarından, ölçümlenen uygulama sonuçlarına kadar tüm detaylarını özet olarak bulacaksınız.

Kaynak dokümanımızın, kurumlarınızdaki iyileştirme planlamanız için yol gösterici olabildiğini dileriz.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*  
*İnsan Kaynaklarında Liderlik Kategorisi*



## Garanti Emeklilik ve Hayat

### 1. Projeyi kurum içinde başlatan motivasyon nedir?

“Avrupa’nın en iyi bireysel emeklilik ve hayat şirketi olmak” vizyonuna sahip bir organizasyon olarak, bu yolda bizi ileriye götürecek en değerli unsurun insanlarımız olduğuna inanıyoruz. Yüksek rekabetin, değişimin ve dinamizmin biçimlendiği sektörümüzde sürdürülebilir başarının müşterilere çok yakın durmaktan, onlarla beraber düşünmekten, ihtiyaçlarını doğru tespit etmekten, doğru çözüm önerilerini sunmaktan ama en önemlisi bunu sağlayabilecek bağlı, mutlu ve işinde uzman çalışanlardan geçtiğini düşünüyoruz.

“Vazgeçilmez değerlerimiz” temelleri üzerine inşa ettiğimiz çalışan ve müşteri merkezli bakış açımızla çalışanlarımızı merkezimize tam kalbimize koyuyoruz. Buradan hareketle, tüm süreçlerimizi ve çalışanlara dair tüm dokunma noktalarımızı içerden dışarıya değil, çalışanı merkeze koyarak dışardan içeriye, çalışanın gözüyle bakarak yeniden tasarlıyoruz.

İşte “Çalışan Deneyimi Standartları” ismini verdiğimiz proje de bu bakış açımızın bir ürünü olarak ortaya çıktı.

### 2. Projenizdeki yaklaşımınız ve bu kapsamda yaptığınız çalışmalar/metodolojisi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Çalışmaya başlarken ortaya koymuş olduğumuz başlangıç hedeflerimizi aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Çalışana işe giriş aşamasından itibaren her dokunma noktasında en iyi deneyimi yaşatmak,
- Çalışanın kariyer ve gelişim süreçlerini en doğru şekilde tasarlamak,
- Çalışana her koşulda eşit ve adil davranmak

Ayrıca ihtiyaç analizini belirlerken aşağıdaki yöntemlerden faydalandık;

- Bire bir görüşmeler
- Anket uygulamaları
- Workshoplar
- Dünyadan örnek olabilecek uygulamalar
- Literatür taraması

İhtiyaçın belirlenmesi, diğer paydaşlar arası koordinasyon, proje dizaynı ve organizasyonu insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirildi.

İhtiyaç belirleme aşamasında şirket çalışanlarımızın büyük bölümü aktif rol oynadı. (bire bir görüşmeler, anketler vb.)

İhtiyaçlara yönelik sonuca giden çözüm alternatiflerinin belirlenmesinde ise işin asıl sahibi olarak gördüğümüz Garanti Emeklilik Liderleri aktif rol aldılar. (Müdür ve üstü pozisyonlar)

Başlangıçta belirlediğimiz amaçlar ve Liderlik Modelimizin kılavuzluğunda; beklentileri aşan bir deneyim sonucunda mutlu ve bağlı çalışanlardan oluşan bir organizasyon oluşturmak mottomuz oldu.

Yolculuğa çıkarken öncelikle güçlü ve gelişime açık yanlarımızı net şekilde belirlememiz gerekiyordu. Bu noktada öncelikle farklı platformlar üzerinden çalışanlarımızın düşüncelerini ve yaşadıkları deneyimleri toplamaya başladık.

- Çalışan Memnuniyet Anketi
- İç Müşteri Memnuniyet Anketi
- Performans Verimlilik Anketi
- Çalışanla ilişkiler ekibimizin yıl boyunca çalışanlarımız ile yaptıkları bire bir görüşmelere ait çıktılar
- Her türlü fikir ve öneri paylaşımı için kurduğumuz “Gelişim Benden Başlar” platformuna gelen mailler
- Çıkış mülakatları
- Kariyer görüşmeleri



PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*  
*İnsan Kaynaklarında Liderlik Kategorisi*



Tüm geribildirimleri değerlendirdik ve birbirine bağlantılı olan süreçleri tespit ederek “Çalışan Deneyimi Standartlarına” baz oluşturacak 10 maddeyi aşağıdaki şekilde belirledik;

- İşe Alım / Tayin Süreçleri
- Eğitim & Gelişim Yönetimi
- Performans Yönetimi
- Kariyer Planlama
- Dikkat Çekme / Uyarı / Ayrılma Süreçleri
- Bağ Kurmak
- Açık İletişim
- İş – Özel Yaşam Dengesi
- Mail Yazım Dili / Toplantı Yönetimi / Şirket Araçlarının Kullanımı
- Adalet / Eşitlik / Etik

Tüm maddelere yönelik standart davranış modellerini belirlemeye gelmişti sıra. Başta da söylediğimiz gibi bu süreci sadece insan kaynakları iletişimiyle yürütmek yerine liderlerimiz üzerinden kurgulamayı seçmiştik. Dolayısıyla maddelerin içini liderlerimizle birlikte dolduracağımız bir organizasyon yapmaya karar verdik.

Her yıl şirketin yeni yıl stratejilerini birlikte belirlemek amacıyla düzenlediğimiz, tüm müdürlerin ve üst yönetim kadrosunun katıldığı “Arama Toplantısı” bunun için iyi bir fırsattı. Toplantının konseptini “Çalışan Deneyimi Standartları” olarak belirledik ve orada liderlerimizle yapacağımız çalışmanın yöntemini, detaylarını çalışmaya başladık.

Şirketlerde bir kültür oluşturma en güçlü yolunun etkin liderleri bu sürece dahil etmekten geçtiğine inanıyoruz. Özellikle konu çalışan memnuniyeti, bağlılığı ya da performansı ile ilgiliyse yöneticinin rolü son derece önemlidir. Günümüzde insanların işlerini değil, yöneticilerini terk ettikleri gerçeğini göz önünde bulundurduğumuzda adanmış ve marka avukatı çalışanlar yaratmanın birinci önceliğinin yine liderlerimizden geçtiğini söyleyebiliriz. Tüm bu sebeplerden ötürü “Çalışan Deneyimi Standartları” adını verdiğimiz yolculuğun en konforlu ve etkin şekilde ilerlemesi adına liderlerimizin süreçte söz sahibi olmaları, ortaya çıkacak her standardın altına imzalarını atmalarını bizim için birinci öncelik oldu.

Organizasyonu planlarken aşağıdaki maddeleri gerçekleştirmeyi hedefledik;

- Liderleri teşvik etmek, katılımlarını sağlamak
- Güçlü ve gelişime açık yönlerimizi hatırlamak / bir araya getirmek
- Bütünsel çalışan bakış açısını birlikte resmetmek
- Her bir maddeye ilişkin standartları kendi bakış açılarıyla ortaya koymalarını desteklemek

Uygulama metodolojimizi ilgi çekici, öğretici, yaratıcı ve en önemlisi şirket stratejileriyle iç içe geçmiş şekilde kurgulamak çok önemliydi. Bu noktada insan kaynakları olarak yaptığımız araştırmalar ve denemeler sonucunda organizasyonumuzu bir “oyun öğretisi” üzerinden kurgulamaya karar verdik.

Ve tamamı iç kaynaklar kullanılarak tasarlanmış “Çalışan Deneyimi Standartları” oyunumuzu hayata geçirdik.

Genelde bu tip çalışmalar “doğrular ve yanlışlar”, “yapılması gerekenler veya yapılmaması gerekenler” şeklinde bir sunum formatı üzerinden öğretmen- öğrenci ilişkisi gibi yürütülür. Oysa biz burada, bir eğiticinin, bir yöneticinin veya bir mentorun yol göstermesinden çok, kişilerin öz farkındalık yakalamasını amaçladık.

Kendin fark et – kendin söyle – kendin uygula...





PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*  
*İnsan Kaynaklarında Liderlik Kategorisi*

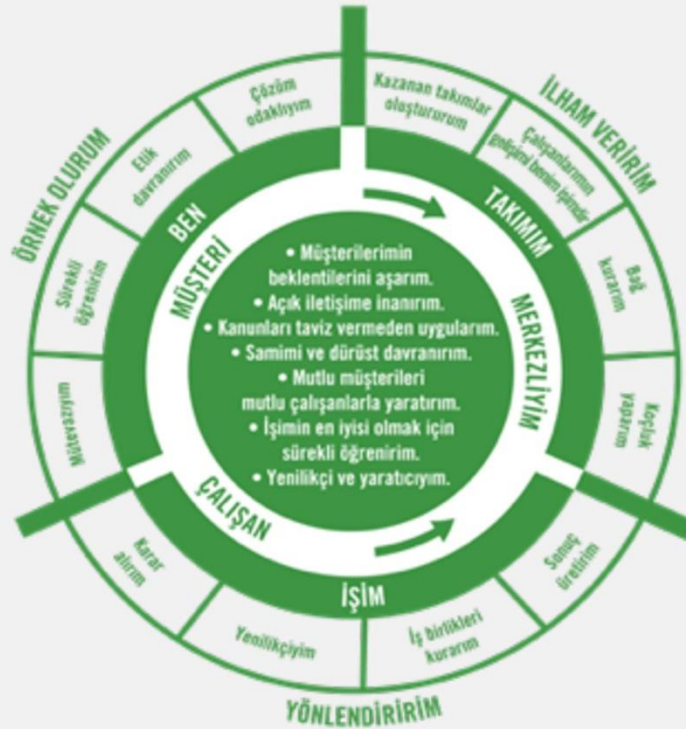


### 3. Projede karşınıza çıkan sorunlar neler oldu? Nasıl çözdünüz?

Çalışanlara yönelik yapılacak uygulamalar, iyileştirmeler denildiğinde ilk olarak akla insan kaynakları birimi gelmektedir. Biz de bu zamana kadar çalışmalarımızda her zaman insan kaynaklarının başlattığı, yürüttüğü ve ölçümediği süreçler geliştirmiştik. Problemi belirleyen de reçeteyi yazan da, uygulayan da insan kaynakları olmuştur. Ancak projemizde bu kez çalışan deneyiminde en önemli yere sahip olduğunu tespit ettiğimiz, değişimi ve gelişimi asıl başlatanlardan, liderlerimiz üzerinden ilerlemeye kadar verdik.

Projenin sponsoru her ne kadar insan kaynakları olarak bizler olsak da çalışan merkezilik konusu yalnızca insan kaynakları birimine bırakılamayacak kadar kapsamlı ve birebir ilişkilerden beslenen bir olgu. Bu sebeple “her yönetici aynı zamanda bir İK yöneticisidir” bakış açısından hareketle, projemizi Garanti Emeklilik liderleri üzerine kurgulamayı seçtik.

Çalışanlarımıza yönelik tüm uygulama ve süreçleri iyileştirmek adına öncelikle vazgeçilmez değerlerimizi ve Garanti Emeklilik liderinde bulunması gereken 12 davranış modelini barındıran liderlik modelimizi inceleme altına aldık.



### 4. Yönetim takımlarının projedeki rolleri neydi? Projenin içine nasıl dahil olmalarını sağladınız? Katkıları ne oldu?

Başından sonuna kadar süreçte rol sahibi olan Genel Müdürümüz Cemal Onaran ve 5 Genel Müdür Yardımcımız, oyun öğretisi uygulamamızda da sponsor ve jüri görevleriyle katkı sağladılar.

### 5. Proje sonuçlarını nasıl değerlendirdiniz? İş hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkı sağlıyor? Projenin sürdürülebilir olması ile ilgili yöntemleriniz neler?

Proje en başından itibaren vazgeçilmez değerlerimiz ve liderlik modelimiz üzerine kurgulandı. Müşteri ve Çalışan Merkezilik bakış açımız doğrultusunda geliştirdiğimiz proje aynı zamanda Garanti Emeklilik'in 2015 Stratejik İnsan Kaynakları Hedefleri ile birebir bağlantılı şekilde geliştirildi.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*  
*İnsan Kaynaklarında Liderlik Kategorisi*



Örneğin;

- Çalışan Memnuniyeti / Bağlılığı Skorları
- Çalışan Devir Oranı (Turnover)
- Performans Yönetimi Verimlilik Oranları

İnsan kaynakları olarak bizim ve hatta Genel Müdürümüz Cemal Onaran'ın ajandasında yer alan çok önemli anahtar performans göstergeleri (KPI). Projemiz bu kapsamda yukarıda belirtilen rakamsal hedeflerle doğrudan bağlantılıdır.

Projeye başlarken Stratejik İnsan Kaynakları Hedeflerimizden yola çıkmıştık. Projenin uygulama aşaması üzerinden çok uzun bir zaman geçmemiş olmasına rağmen anahtar performans göstergelerimiz (KPI) ve diğer takip ettiğimiz göstergelerimiz üzerinde olumlu etkilerini hissetmeye başladık.

Göstergelerimizi bir önceki yıl ile karşılaştırdığımızda;

- Çalışan Memnuniyeti Skorumuz %56'dan %71'e
- Çalışan Bağlılığı Skorumuz %44'ten %65'e
- Müşteri Memnuniyeti Skorumuz %55'ten %65'e yükseldi.

Projemizin hedef kitlesi aslında tüm çalışanlarımız. Değişimin liderler ile başlayacağına inandığımızdan ve liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini çok önemli bulduğumuzdan deneyim standartlarını ilk olarak Müdür seviyesi ile belirledik ve paylaştık. Her yönetici aynı zamanda bir ik yöneticisidir bakış açısından hareketle, liderlerimiz bu standartları yaşadıkları ve yaşattıkları sürece uygulama tüm şirket çalışanlarımız üzerinde etkili olmaktadır.

Arama toplantısını takiben henüz projeyi tamamlamamıza rağmen Çalışanla İlişkiler Ekibimize birçok çalışanımızdan olumlu geri dönüşler gelmeye başladı. Yöneticilerinin davranış ve tutumunun olumlu yönde değişmeye başladığını düşünen çalışanlar bu deneyimlerini paylaşmaya başladılar.

En değerli varlığını insanları olarak gören ve tüm süreçlerini bu doğrultuda tasarlayan Garanti Emeklilik için önemli bir insan yatırımı olduğunu söylemek mümkün.

Garanti Emeklilik olarak ne yaparsak yapalım, altında hepimizin imzası olması bizim için ayrı bir gurur kaynağı. Bu çalışmada da tamamen iç kaynakları kullanarak ilerledik. Kendi çalışanlarımızdan topladığımız veriyi, kendi liderlerimizle yorumladık, literatür araştırmaları ile son halini verdik.

- Ailemize yeni katılanların işte kalma süreleri arttı, genel turnover oranımız %10 düştü.
- Hedeflerin anlaşılabilirliği ve mutabakatında %12 iyileşme sağladık.
- Performans görüşmelerinin etkinliği %12, yöneticisine geri bildirim verenlerin oranı %20 arttı.
- Eğitim katılım oranlarımız %75'den %84'e çıktı.
- Öğrenme ve gelişim olanaklarından duyulan memnuniyet skorumuz %10 artış gösterdi.
- İç terfi oranımız %91'den %95'e yükseldi.
- Fazla mesai sürelerimizi yarı yarıya azalttık, izin kullanım oranımızı %22 artırdık.

#### 6. Bu alanda proje geliştirmek isteyen kurumlara tavsiyeleriniz neler olur?

Her aşamasında tüm şirket çalışanlarımızın altında imzası bulunan bir proje olduğu için gururluyuz. Konunun çalışan olduğu her projede gerçek anlamda çalışan ihtiyaçlarına birinci ağızdan dokunmak ve çözüm sürecine liderleri konumlandırmak, arzu ettiğimiz sonuca beklediğimizden de hızlı ulaşmamıza olanak sağladı. Hep birlikte inşa ettiğimiz bu sürecin takipçisi olacağız ve gelişime açık alanlarını kafa kafaya vererek güçlendirmeye devam edeceğiz.

Bu anlamda geliştirilen proje her ne olursa olsun, altında o kurumun insanlarının bizzat imzalarının olması çok önemli.

