

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ GELİŞİM YÖNETİMİ

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.10

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri Gelişim Yönetimi kategorisi finalisti Türk Telekom'un kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Türk Telekom, PERYÖN

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ

ÖDÜLLERİ GELİŞİM YÖNETİMİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.10

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**
Gelişim Yönetimi Kategorisi

Türk Telekom



1. Süreci kurum içinde başlatan motivasyon nedir?

Türk Telekom geleneksel telekomünikasyon servisleri ve yeni nesil iletişim hizmetlerinde müşterilerin ilk tercihi olma konusundaki başarısını sürdürmeyi hedeflemektedir. Buradan hareketle Türk Telekom'un önümüzdeki dönemdeki stratejileri, tam entegrasyon hedefini gerçekleştirebilmesini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Türk Telekom'un temel stratejik amacı müşteri odaklı ve entegre bir yaklaşım ile sürdürülebilir büyüme olarak tanımlanmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için Türk Telekom'u geleceğe taşıyacak 4 stratejik odak alanı belirlenmiştir:

- Segment Bazlı Yaklaşım ile En İyi Müşteri Deneyimi
- Verimli ve Etkin Operasyonlar
- Yeni Gelir Alanları
- İnsan Kaynağına Yatırım

"Organizasyonel Mükemmellik İçin İnsan Kaynağına Yatırım" stratejisi ile grup bazında daha iyi koordinasyon ve verimli işleyiş için Türk Telekom'da dönüşüm faaliyetleri sürdürülmüştür ve sürdürülmeye devam etmektedir. Müşteri odaklı dönüşüm sürecinde entegre bir döngü içerisinde tasarlanan sistem ve süreçlerle nihai hedefimiz, "İnsan Kaynağına Yatırım" stratejisi doğrultusunda daha verimli bir işleyiş ve yönetim seviyesinin etkin İK sistemleri ile desteklenmesi, çalışanlarda bireysel farkındalığın desteklenmesi ve yüksek performanslı çalışma kültürü ile yetenekli çalışanların elde tutulduğu bir çalışma ortamının oluşturulması ve çalışanları alternatif gelişim çözümleriyle desteklemektir. Bu hedeften hareketle Kariyer ve Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi, Eğitim Gelişim, Ücret Yönetimi, Yedekleme gibi tüm süreçlerin entegre olduğu yeni bir yetenek yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmuştur.

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

Türk Telekom olarak yetenek ve yönetiminde benimsediğimiz temel yaklaşım her çalışmamızın birbirinden farklı yetenekleri olduğu yönündedir. Buradan hareketle yetenek yönetim sistemimize Orkestra adını verdik. Orkestra ile Organizasyonumuzda herkesin farklı seslerle bir ahenk oluşturduğu, etkin bir liderlik ile doğru seslerin, doğru zaman ve doğru noktalarda müziğe dâhil edildiği şeffaf bir yetenek yönetimi ve gelişim sürecini hedeflemekteyiz.

ORKESTRA'nın 3 ana enstrümanını özetleyecek olursak;

- Performans değerlendirme (işe sağlanan somut katkı ve işi geliştirme motivasyonunu ifade eder)
- Potansiyel değerlendirme (360 derece yetkinlik değerlendirmeleri, varsa gelişim/değerlendirme merkezi sonuçları, yönetici potansiyel değerlendirme anketlerini ve yetenek yönetimi komitelerini ifade eder)
- Eğitimi ve gelişimi planlama (Eğitim gelişim fırsatlarını ve alternatif gelişim platformlarını etkin kullanmayı ifade eder)

Orkestra entegre yetenek yönetimi değerlendirme sistemlerimizi temel de iki ana kariyer yolumuzu destekleyecek kurgu ile tasarlamış durumdayız. Yetenek segmentlerimize göre kıdemli uzmanlık seviyesine kadar uzmanlarımızı "Genç Yetenek", bu seviye sonrasında teknik uzmanlıkta derinleştireceğimiz çalışanlarımızı "Teknik Yetenek" ve organizasyonda daha üst rollerin yedeklemelerinde değerlendirilecek ve geliştirilecek yönetsel rollerdeki çalışanlarımızı da "Lider Yetenek" ile "Vizyoner Yetenek" olarak adlandırmaktayız. Amacımız: Türk Telekom'un gelecekte ihtiyaç duyacağı potansiyel yöneticileri ve alanında derinlemesine uzmanlık kazandırma noktasında yatırım yapacağımız teknik uzmanlık yeteneklerimizi objektif ve çoklu veriler kullanarak belirleyebilmektir. Her yetenek segmentine özgü tasarlanmış yetenek gelişim programları ve kişiye özgü gelişim ihtiyaçları ile gelişimler planlanmakta, gelişim süreçleri birebir takip edilmektedir.



PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*
Gelişim Yönetimi Kategorisi



3. Süreçte karşınıza çıkan sorunlar neler oldu? Nasıl çözdünüz?

Entegrasyon öncesinde şirketlerimizin birbirinden farklı yürüttüğü yöntem ve sistemlerin birlikte işleminin oluşturacağı avantajları ve birbirlerini tamamladıklarını gördük. Bununla beraber yönetim seviyesinde yetenek yönetimi bakış açısının farklılıklarını, çalışanlar nezdinde süreçlerin çok bilinmediğini gördük ve herkesin ortak bir yaklaşıma erişmesini sağlayabilecek standart ve ortak bilgilendirme araçları kullanarak sistem bakış açısının herkesçe ortak şekilde anlaşılmasına odaklandık. Bunun içinde ortak, net ve anlaşılır bir yetenek tanımı oluşturduk. Yeteneği hangi araçlarla tespit edeceğimizi, yöntem ve süreç olarak nasıl ilerleyeceğimizi tüm çalışanlarımıza anlattık. Burada online, basılı materyallerimizle iç iletişim ağını etkin kullanarak yetenek yönetimi sistemlerinin bilinirliğinin artmasını sağladık. İletişimi artırma konusunda aldığımız aksiyonlardan bazıları şunlar;

- “Kariyer ve Yetenek Yönetimi El Kitabı” hazırladık. Bu kitapçıkta sürecin bütünü, işleyişlerimizi, bireysel kariyer yönetimi bakış açısını ve kullanılabilecek araçları anlattık. Bu kitapçıklar tüm çalışanlarımızın ismine özel olarak dağıtıldı.
- “Orkestra Entegre Yetenek Yönetimi” sistemimizi çalışan ve yönetici perspektifinden anlattığımız videolar hazırladık, “Liderlik Modeli” miz ile ilgili bir bilgilendirme videosu hazırladık ve çalışanlarımıza cep mektep uygulamamız üzerinden gönderdik. (cep mektep; kısa eğitim içeriklerini SMS olarak gönderdiğimiz öğrenme ve gelişim platformumuz.)

4. Yönetim takımlarının süreçteki rolleri neydi? Sürecin içine nasıl dâhil olmalarını sağladınız? Katkıları ne oldu?

Yetenek yönetimi süreçlerinin yöneticilerimiz nezdinde de sahiplenilebilmesi için performans yönetimi kapsamında tüm ekip yönetimi yapan yöneticilerimiz için ortak belirlenen “İnsan Yönetimi Hedefleri” kapsamında hedefler alınması sağlanmıştır. 4 ana insan yönetimi hedeflerinden biri “Yeteneğin Elde Tutulması” olarak hedeflenmektedir. Bu hedefi her yıl yöneticilerin seviyelerine göre belirlenen hedef ağırlıklı olarak hedef olarak almaları sağlanmaktadır.

İnsan Yönetimi Hedefleri: Öncelikle C seviyesi (genel müdür yardımcılar) için belirlenir ve İK şapkalı tüm yöneticilerimizin (müdür ve üzeri yöneticiler) hedef kartlarına girecek şekilde belirlenir. Toplamda %10 oranında aşağıda yer alan insan yönetimi hedeflerimiz bulunmaktadır.

- Yeteneğin elde tutulması
- Düşük performans yönetimi
- Çalışan memnuniyet oranının artırılması
- Çalışan başına eğitim saatinin artırılması

Yetenek yönetimi sürecinin performansını ortaya koyan KPI'lerden biri olarak yeteneğin elde tutulması hedefinin detayına baktığımızda; 2015 yılında 2014 yılına oranla %3 lük artış ile yeteneğin elde tutma oranının %95 den %98'e çıktığı görülmüştür.

5. Süreç sonuçlarını nasıl değerlendirdiniz? İş hedeflerine ulaşılmasına nasıl katkı sağlıyor? Sürecin sürdürülebilir olması ile ilgili yöntemleriniz neler?

Değerlendirme süreçleri sonunda kişi bazında oluşan sonuçları direktörlerimiz ve genel müdür yardımcılarımızın katılım sağladıkları Yetenek yönetimi komitelerinde değerlendirilerek gelişim planlama sürecimiz ile gelişim aksiyonlarını planladık. Bu sürecin sürdürülebilirliğini 4 ana stratejik odak alanımız doğrultusunda ana hedeflerimizden biri olan “İnsan Kaynağına Yatırım” ının alt hedefleri “İnsan Yönetimi Hedefleri” ile her yıl takip etmekte ve sürecin sahiplenilmesini sağlamaktayız.

6. Bu alanda sürecini geliştirmek isteyen kurumlara tavsiyeleriniz neler olur?

Performans yönetimi, yetenek yönetimi ve eğitim/gelişim yönetimi süreçlerini birlikte ve senkronize yürüyecek şekilde kurgulamak, sistem tasarımlarını süreçlerin birbirlerini beslemeleri üzerine kurgulamak entegre yetenek yönetimi için en önemli adım olacaktır. Ayrıca süreç konusunda çalışanlar ile açık iletişim yapılması, büyük resimde nasıl değerlendirildiklerini görmeleri ve dâhil oldukları değerlendirmelerin kariyer/mesleki gelişimlerine nasıl yansıdığını görmeleri, özetle süreç ile ilgili bilgi sahibi olmaları son derece önemlidir. Son olarak yöneticilerin bu süreçteki rollerini net, anlaşılır şekilde tarif edip, bu konudaki eforlarını şirket genelinde takip ederek etkin bir liderlik kültürünün oluşturulması bu kapsamda en önemli takip mekanizması olarak devreye alınmalıdır.

