

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.13

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri Fark Yaratan İK Projeleri kategorisi finalisti Cigna Finans Emeklilik'in kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Cigna Finans Emeklilik, PERYÖN

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ FARK YARATAN İK PROJELERİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.13

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*
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi

Cigna Finans Emeklilik



1. Projeyi kurum içinde başlatan motivasyon nedir?

Finans Emeklilik 2007 yılında Finansbank'ın bir iştiraki olarak kurulmuş, 2012 yılında hisselerinin %51'inin Cigna Corporation tarafından satın alınmasıyla birlikte Cigna Finans Emeklilik adıyla "ortak girişim" yapısı içerisinde operasyonlarına devam eden bir şirkettir.

Şirket ortaklık yapısının değişmesi ile birlikte şirketin stratejisinin odak alanı "müşteri merkezli" hizmetler sunmak olarak tanımlanmış ve şirket stratejisinin ana yapı taşları "Müşteri Merkezilik", "Dağıtım Kanallarında Genişleme ve Optimizasyon", "Ürün Çeşitlendirmesi", "Bilgi Teknolojileri ve Operasyonel Verimlilik" ve "İnsan Kaynağı" olmak üzere 5 temel eksenle şekillenmiştir. Şirketin İnsan Kaynakları Stratejisi de kurum strateji ile uyumlu olacak şekilde "Yeteneği Kazanmak", "Yeteneği Geliştirmek" ve "Yeteneği Tutundurmak ve Motive Etmek" olmak üzere 3 ana odakla yönetilmiştir. Bu yeni yapı ve stratejiler çerçevesinde de şirketimizin insan kaynağını daha etkin ve doğru yönetmek, çalışanlarımızın şirkette kalmalarını sağlamak ve çalışan bağlılığını artırmak adına İnsan Kaynakları alanında geliştirilmesi gereken yeni uygulamalar ve sistemler zaruri hale gelmiştir. Gelişim projelerinden birisi olan Şeffaf Kariyer projesinin de başlatılmasındaki ana motivasyon budur. Bununla birlikte; özellikle Genel Müdürlükte görev yapmakta olan anahtar kadronun korunması, geliştirilmesi, kariyerlerinin yeniden yapılandırılması satış örgütünün geliştirilmesine yönelik olarak yapılan diğer çalışmalara paralel İnsan Kaynaklarının en önemli odak alanlarından biri olmuştur. Yeni sistem ile kariyer gelişiminin sadece "terfilerle" bağlı ve sadece bu terminoloji ile anılan bir süreç olarak görülmesine ilişkin genel algının değiştirilmesi hedeflenmiştir. Objektif ve şeffaf bir gelişim sürecine olan inancın güçlenmesi sağlanmış ve çalışanların ilerlemek için nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusu netleştirilmiştir.

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

Şeffaf Kariyer Projesi için Willis Towers Watson ile birlikte çalışmak üzere işbirliği yapılmış, danışmanlık alınmış ve kendilerinin bu alandaki tecrübe ve deneyimlerinden yararlanılmıştır.

İnsan Kaynakları içinde özel bir proje ekibi oluşturulmuş, projenin başından lansmanına kadar olan tüm aşamalarda WTW Danışmanları ve İnsan Kaynakları Proje Ekibi yaklaşık 6 aylık bir süreçte çok yakın çalışmış ve "Şeffaf Kariyer" projesi belirlenen zaman planlarına ve kurum çalışanlarının kariyer ihtiyaçlarına uygun olarak tamamlanmıştır.

Projede fark yaratan en önemli yaklaşımımız projenin her aşamasının çalışanların ve yöneticilerinde dâhil olduğu ve katkı sağladığı bir metotla yönetilmesi ve böylece projeye konu olan tüm tarafların süreçte yer alması ile birlikte projenin İnsan Kaynakları projesi olarak algılanmaması ve şirketin projesi olarak görülmesi olmuştur.

Bu kapsamda;

- 31 yönetici ile ayrı toplantılar yaparak; ekiplerinin rolleri onlardan dinlendi.
- Tüm ekipler rollerini detaylarıyla ve işe olan katkılarıyla birlikte standart formatlar üzerinden tanımladı.
- Toplam 128 rol Towers Watson Metodolojisi ve GGS aracıyla Kariyer Haritasındaki yerlerine danışmanlar ile birlikte yerleştirildi.
- Kariyer Derecelendirme Haritası Cigna Finans sonuçlarına göre oluşturuldu.
- Bant ve seviye tanımları Towers Watson'ın Danışmanları ile tanımlandı.
- Yetkinliklerimiz tüm çalışanlarımızın katılımıyla yapılan bir anket çalışması ile valide edildi.
- Yetkinliklerimiz Towers Watson metodolojisine göre derecelendirildi.
- Tüm departmanların kariyer haritaları oluşturulduktan sonra üst yönetim ekibi ile paylaşıldı, geçerlilik analizleri yapıldı.
- Projenin nihai hali üst yönetim ile paylaşıldı ve onay alındı.
- Projenin lansmanı ve iletişimine ayrıca önem verilerek tüm çalışanlara yapılan 11 ayrı toplantı ile proje tanıtıldı. Çalışanlardan gelen sorular cevaplandı. Bireysel ajandalar ile birlikte herkese bireysel kariyer geçiş kartları dağıtıldı.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - *Finalistleri*
Fark Yaratan İK Projeleri Kategorisi



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

Şirketin ortaklık yapısının değişimi şirkette kültür değişimini de beraberinde getirmiş ve burada karşılaşılan en önemli sorun bu değişim süreci içinde çalışanların sürece olan inancını sağlamak ve birlikte hareket etmeyi başarabilmek olmuştur. Bu nedenle, projenin lansmanında tüm çalışanlara sağlıklı iletişimin yapılması çok büyük önem taşımıştır ve proje içinde lansman çalışmalarını önemli bir yer almıştır. Bu kapsamda Genel Müdür' den giden mektuplar ve bilgilendirmeler kullanılmıştır. Şeffaf Kariyer'in tamamlandığı dönemde Şirket'te görev yapan çalışanlara aynı kariyer bantları bazında toplantılar yapılarak proje İnsan Kaynakları tarafından tüm detaylarıyla anlatılmıştır. Projede her kişiye özel proje kılavuzlarının bulunduğu ve aynı zamanda role özel olarak üretilen kariyer kartlarının da yer aldığı proje ajandaları destekleyici araç olarak kullanılmıştır. Lansman haftaları boyunca ve hatta sonrasında tüm İK ekibi sorularını yönelten çalışanlarla özel toplantılar yaparak değişimi özümsemeleri, anlamaları ve kabul etmelerine aracılık etmiştir.

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

Şirkette Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden oluşan Üst Yönetim Ekibi, tüm proje boyunca İK çalışmalarının her aşamasında birebir süreçte yer almıştır ve görüşleri ile katkı/yönlendirme sağlamıştır. Grup müdürü ve müdür seviyelerinde görev yapan yöneticiler ise özellikle rollerin iş değerlemelerinin yapıldığı aşamada rolleri detaylı anlatarak danışmanlar tarafından yapılan değerlendirmelerin sağlıklı gerçekleştirilmesine katkı sağlamıştır. İlgili projede çalışacak Danışmanlık Şirketi Danışmanları ile ilgili yönetsel kadrolar bir araya getirilerek tanıştırılmış ve ihtiyaçların belirlenmesinde tüm taraflar birlikte çalışmıştır. Tüm rollerin tanımlanması ve değerlendirilmesinde tüm tarafların katılımı ile birlikte yapılan bu birebir çalışmalar ve projenin liderlik görevinin birlikte yürütülmesi ile projenin sahiplenilmesi söz konusu olmuştur.

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

Projenin önemli kilit göstergelerinden bir tanesi Genel Müdürlük'te proje hayata geçtikten sonra beklenen faydaların gerçekleşip gerçekleşmediğinin izlenmesi olmuştur. Bunun için her 6 ayda bir yapılan "Yetenek Yönetimi" workshopları ile çalışanlarımızın "performans ve potansiyel" matrisine göre değerlendirilmesi ve yine 6 aylık dönemlerle şirkette "ilerleme"ye hazır hale gelmiş olan çalışanları tespit etmek mümkün olmuştur. Söz konusu seanslar, İnsan Kaynakları, ilgili fonksiyonun tepe yöneticisi ve birim yöneticisinin katılımıyla her kariyer seviyesindeki çalışanın detaylı anlatıldığı ve değerlendirildiği bir yöntem izlenerek gerçekleştirilmekte ve düzenli olarak tekrarlanmaktadır. Bu seanslardaki önemli girdilerden biri çalışanların "Şeffaf Kariyer" kriterlerinde hangi aşamada olduğudur. "Şeffaf Kariyer" hayata geçtikten sonra Genel Merkez çalışanlarının toplam 57'si kariyerlerinde değişim yaşadılar. Bu çalışmamızın hangi iş aileleri ve bantlara ait olduğuna baktığımızda ise özellikle yeni sistemin amaçlandığı üzere katkı yaptığı grubun "bireysel katkı" rolleri olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla "Şeffaf Kariyer" günlük iş hayatımıza düzenli olarak çalışan gelişiminin takip edildiği ve sonuçlandırıldığı bir süreç olarak girmiştir. Bu dönemde olan tüm kariyer değişimleri de çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşılmıştır.

Yine "Şeffaf Kariyer" Şirket'in çalışanlarını geliştirmek üzere tasarladığı ve aktardığı gelişim fırsatlarının da önemli ölçüde gözden geçirilmesine ve eğitim yatırımının doğru kaynaklara yönlendirilmesinde önemli rol oynamıştır. 2014 yılında daha çok yetkinlik bazlı eğitimlere ağırlık verilirken 2015 yılında şeffaf kariyer bantlarına göre bireylerden beklenen teknik ve yetkinlik eğitimlerin başlıkların çalışanların kariyer haritalarında gelişim fırsatlarına destek olabilmek amacıyla belirlenmiştir.

Şeffaf Kariyer projesi hayata geçtikten sonra önemli noktalardan biri de, projenin sürdürülebilirliğiydi. Bu proje kapsamında belirlenmiş olan ilerleme kriterlerinin ve rollere özel ilerleme haritalarının güncel kalmasını sağlamak için çalışmalar yapıldı. Aynı zamanda, fokus grup çalışmalarıyla projeye ilgili geribildirimler alındı ve işlevsel olmayan proje öğeleri tespit edildi. Alınan geribildirimler doğrultusunda proje güncellendi ve her sene bu yöntemle güncellenmeye devam etmesi yönünde karar alındı.

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

Şirketler için yeteneğin korunması, geliştirilmesi, objektif, adil ve şeffaf kariyer sistemleri ile kariyer gelişimlerinin sağlanmasının son derece öncelikli konular olduğu hepimizce bilinen bir gerçek. Bu nedenle çalışanların bu alandaki ihtiyaç ve beklentilerini doğru tanımlamak, doğru sistemler kurgulayarak bu beklentileri yönetmek ve çalışanların bu sistem içinde kendi öz değerlerini bulmalarına olanak sağlamak son derece önemli diye düşünüyoruz. Oluşturulacak kariyer sistemlerinin diğer insan kaynakları sistemleri ile entegre bir şekilde yönetilmesi ise son derece kritiktir, ancak bu şekilde çalışanlar şirkete yarattıkları katma değeri net bir şekilde görebilecek ve bu katkıya istinaden farklı sistemlerden beslenerek kendisine de fayda sağlayabilecektir. Bu bakış açısı ile kariyer planlarının oluşturulmasını tavsiye edebiliriz.

