

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ GELİŞİM YÖNETİMİ KATEGORİSİ

4/3/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.02

2015-2016 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri Gelişim Yönetimi kategorisinde başarı ödülü kazanan Cigna Finans Emeklilik'in ödül aldığı kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Cigna Finans Emeklilik, PERYÖN

2015-2016 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ GELİŞİM YÖNETİMİ KATEGORİSİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.02

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 çalışmaları 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 finalisti 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 - **Başarı Ödülü**
Gelişim Yönetimi Kategorisi

Cigna Finans Emeklilik



1. Süreci 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 Merkezlilik", "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 arttırmak adına İnsan Kaynakları alanında geliştirilmesi gereken yeni uygulamalar ve sistemler zaruri hale gelmiştir.

Yeni İnsan Kaynakları uygulamalarına ve sistemlerinin oluşturulmasına zemin oluşturan genel durumu özetlemek gerekirse;

- Yeni "ortak girişim" yapısı nedeni ile şirkette önemli ölçüde kültürel bir değişim yaşanmıştır. Alışlagelmiş yapılardan Cigna ile uyumlu süreçlere geçiş ve değişim yönetimi gerektiren bir dönem söz konusu olmuştur.
- Şirket, banka dağıtım kanalına bağımlı ürün satışlarından bireysel ürün satışlarına geçmek istemiş; yeni ürünlerin geliştirilmesine başlamıştır. Yapılan ürün stratejisi kapsamında çalışanların bu doğrultuda eğitilmesi ve müşteri odaklı danışmanlar olarak yetiştirilmeleri gerekmiştir. Bu değişim bankasürans kanalında önemli ölçüde insan kaynağını genişletmeyi de gerektirmiştir.
- Şirket yeni bir dağıtım kanalı olarak tele satış seçmiştir. Bu kanalın outsource edilmeden şirketin içerisinde konumlanmış yaklaşık 200 kişilik bir kanal olması öngörülmüştür. Özellikle satışta çalışan kadroların "danışman" yetkinlikleriyle yeniden geliştirilmesi ve Şirket stratejisi ile uyumlu hale getirilmesi gerekmiştir. Özellikle sektördeki yüksek işgücü devir oranını azaltmak yeni kültürün oluşumu ve şirkette kalıcılığının sağlanması için son derece önemli hale gelmiştir.
- Çalışanların geliştirilecek insan kaynakları sistemleri ile kariyerlerinde ilerleyebildikleri ve kendi net değerlerinin arttığını görmeleri, yeteneğin şirkette kalmasını sağlamak açısından zorunluluk haline gelmiştir.
- Yine aynı dönem içerisinde şirketin satış fonksiyonlarında çalışan sayısı 160'dan 428'e çıkarken, Genel Merkez kadrolarında çalışan kişilerin sayısı 126'dan 178'e çıkmıştır. Dolayısıyla 2 yıl içerisinde %167 oranında büyüyen bir satış örgütü ve bu örgütü destekleyen aynı zamanda da değişimi yönetmedeki itici güç olan Genel Merkez ekibi %41 oranında büyümüştür.

Tüm bu değişimi yönetebilmek adına İnsan Kaynakları da şirketin gelişim haritasını çıkarmış, insan kaynağını edinmek, geliştirmek ve tutundurmak başlıklarında harekete geçerek farklı proje, sistem ve uygulamalar geliştirerek şirkete değer katmıştır.

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

Şirketin yeni yapısı neticesinde belirtilen Şirket inisiyatiflerini karşılamak üzere gerek Genel Merkez gerekse de saha satış kadroları bazında oluşturulan tüm insan kaynakları proje, sistem ve uygulamalarında yaklaşımımız son derece detaylı ve yıllık olarak takip edilen planlarla süreçlerin yönetimi olmuştur.

PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Gelişim Yönetimi Kategorisi



Bu planların hazırlanmasındaki en önemli aşamalardan birisi de ihtiyaç analizi süreci olarak tanımlanmıştır. Tüm ihtiyaç analizlerinde kullanılan genel araçlar ise,

- Birebir görüşmeler
- Odak grup çalışmaları
- Gölge müşteri çalışmaları
- 360 derece yetkinlik değerlendirme envanterleri
- Üst yönetim görüşmeleri
- Anketler ...vb olmuştur.

İhtiyaç analizleri dışında insan kaynakları verileri özellikle şirket stratejisine katkı sağlayan çalışmalar da gözden geçirilerek yıllık planlamaları beslemektedir.

Ayrıca gerektiği düşünülen durumlarda birlikte çalışmak üzere işbirliği yapılan danışmanlık firmalarımız bulunmaktadır ve kendilerinin uzman oldukları alandaki tecrübe ve deneyimlerinden yararlanılmaktadır.

Uluslararası bir grubun üyesi olmamızın avantajı kullanılarak farklı ülkelerdeki best practice çalışmalarını gözden geçirme ve bu uygulamalardan yararlanma fırsatı yaratılmaktadır. Lokalde ise sektör/genel piyasa benchmarkları da gelişim projelerinde kullanılan önemli kaynaklardır.

Şirket her dönem stratejilerini gözden geçirdiğinde aynı aralıklarla gelişim planları da gözden geçirilmekte gerekli noktalarda ihtiyaç analizleri kapsamlı olarak tekrarlanarak tasarımlar yapılmaktadır. Tüm gelişim planları insan kaynakları rehberliğinde ancak şirket yönetiminin ortak oranda sahiplendiği projeler olarak pozisyonlanmaktadır. Özellikle önemli lansmanlarda şirket yönetimi bizzat projelerin sponsorluğuna katkıda bulunmaktadır.

3. Süreçte 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 yeni sistem ve uygulamalara olan inancını sağlamak ve birlikte hareket etmeyi başarabilmek olmuştur. Tüm gelişim projelerinde çalışanlarımızın da dahil olduğu ihtiyaç analizi süreçlerini kurgulamamız ve farklı araçlarla kendilerinin de görüşlerini almamız/değerlendirmemiz çok büyük fayda sağlamıştır. Ayrıca yine belirli aralıklarda yaptığımız çalışan algısını ölçümleme ve buna göre sistemleri geliştirme çalışmalarımız bu süreçleri çok daha sağlıklı yönetebilmemiz adına bize destek olmuştur. İnsan Kaynaklarının rehberliğinde, şirket yönetim kadrosunun güçlü desteği ile çalışanların da dâhil olduğu süreçler oluşturmak hiç kuşkusuz inancı sağlamak ve birlikte hareket etme noktasında katkı sağlayıcı olmuş, kurgulanan sistemler, uygulamalar ve projeler çalışanlar tarafından zamanla sahiplenilmiştir.

Önemli diğer bir hususta tüm projeler tamamlandıktan sonra projelerin pazarlama biriminden alınan destekle lansman sürecinin planlanması ve yönetilmesi olmuştur. Bu lansman süreci ile tüm çalışanlarla projelerin sağlıklı iletişimin yapılması sağlanmıştır. Lansman süreçlerinde farklı araçlar ve yöntemler kullanılmıştır.

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

Şirkette Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı seviyesinden oluşan üst yönetim ekibi ile grup müdürü ve müdür seviyesinden oluşan yönetim kadrosu tüm İnsan Kaynakları projelerinde yer almakta ve görüşleri ile katkı/yönlendirme sağlamaktadır.

Üst yönetim ekibi tüm projelerde varsa destek alınan danışmanlık firmaları ile bir araya gelmekte, ihtiyaçların belirlenmesinde aktif rol oynamaktadır. Yönetim ekibi de özellikle proje boyunca İnsan Kaynakları ile yakın çalışarak süreç içinde yer almaktadır.

Projeler devam ederken belirli aralıklarda yapılan toplantılarla yönetim kadrolarına geri bildirim vermeleri için fırsat yaratılmakta ve projelerin iş sonuçlarına yansımaları kendilerine aktarılmaktadır. Tüm projeler son aşamada yine üst yönetim onayına sunulularak hayata geçirilmektedir. Bu yaklaşım ile tüm projelerde yönetim kadrosunun hem söz sahibi olması hem de projelerin sahiplenicisi olması sağlanmaktadır. Ayrıca önemli bir diğer nokta, şirketimizin yönetim kadrosu yapılanmasında İnsan Kaynakları departmanının genel müdür yardımcılığı seviyesinde temsil edilmesidir. Bu temsil hiç kuşkusuz şirketin insan kaynağına verdiği değerin bir göstergesi olup, ana stratejisini buna göre şekillendiren bir bakış açısına sahip olduğunun da kanıtıdır.



PERYÖN 2015-2016 İnsan Yönetimi Ödülleri - **Başarı Ödülü**
Gelişim Yönetimi Kategorisi



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

Tüm projelerde ilgili kilit göstergeler proje başında belirlenir ve proje ile varmak istenilen sonuç net bir şekilde tanımlanır. Proje hayata geçtikten sonra uygulama aşamasında belirli aralıklarla KPI'lardaki gelişim ve iş sonuçlarına etki düzenli olarak ölçümlenmekte ve raporlanmaktadır. Şirketimizin gelişim yolculuğunda kariyer haritalarının oluşturulmasından, turnover'ın oranlarının azalmasına, satış yetkinliklerinin artırılmasından, kültür değişimine kadar pek çok alanda ilerlemek adına yol alınmıştır.

Geldiğimiz noktada;

- insan kaynağımız büyürken turnover'ın azalması,
- son 3 yılda çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilecekleri ortamların yaratılması,
- eğitim ve gelişim yatırımlarının artması,
- gizli müşteri araştırması skorlarının iyileşmesi ve
- bu gelişmelere bağlı olarak çalışanlarımızın yetkinlik ve becerilerinin artması ile birlikte şirket satış grafiğinin iyileşmesini gözlemlemek mümkün olmuştur.

Bu olumlu değişimler bizler için son derece anlamlı ve bizleri yeni projeler yapmak adına cesaretlendiren gelişmelerdir.

Son olarak projelerin sürdürülebilir olması için şirketin değişen ihtiyaçlara göre hareket kabiliyeti gösterebilmesinin ve çalışmalarını yeniden şekillendirebilmesinin önemli olduğuna inanıyoruz. 2015 yılının en iyi uygulamaları şirketin o yılıki ihtiyaçları için gerekli ve öncelikliydi. Her proje için bakış açımız her sene gelişen trendleri takip ederek ve çalışanlarla bir araya gelerek onlardan alacağımız geribildirimleri de dikkate alarak günün ihtiyaç ve koşullarına göre projelerde gerekli geliştirmeleri yapmaktır. Projelerde yapılacak geliştirmeleri de yine bir relansman süreci ile çalışanlara tanıtmamız ve iletişimini kurmanın da önemli olduğuna inanıyor ve bu bakış açısı ile çalışmalarımızı yönetiyoruz.

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

Biz İK gelişim planı içerisinde şirketimizde süreçleri ve algıyı daha iyiye ulaştırabilmek adına başlattığımız –devam edeceğimiz, hayata geçireceğimiz projelerimizle ilerlemeye devam etmeyi hedefliyoruz. Kurumlara da; çalışanlarının gurur duyacağı, her gün gelirken daha mutlu hissedeceği ve anlam bulup değer katacağı bir şirket olma bakış açısıyla planlarını oluşturmalarını tavsiye ederiz.