

2016-2017 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İNSAN YÖNETİMİNDE LİDERLİK KATEGORİSİ

11/9/2017

White Paper / PERYÖN Yayınlar 2017.30

2016-2017 PERYÖN İnsan Yönetimi Ödülleri İnsan Yönetiminde Liderlik kategorisinde finalist olan Garanti Emeklilik'in finalist olduğu kategoriye yönelik sorulan sorulara cevaplarını kapsar.

Derleyen ve Yazan

Garanti Emeklilik, PERYÖN

2016-2017 PERYÖN İNSAN YÖNETİMİ ÖDÜLLERİ İNSAN YÖNETİMİNDE LİDERLİK KATEGORİSİ

WHITE PAPER / PERYÖN YAYINLAR 2017.30

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 2016-2017 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 olabilmesini dileriz.

1. Süreci 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 biçimlendirdiği 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. Sürecinizdeki 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
- Workshoplara
- Dünyadan örnek olabilecek uygulamalar
- Literatür taraması

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

İhtiyacı 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 aldı.(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 Memnuniyeti Anketi
- İç Müşteri Memnuniyeti Anketi
- Performans Verimlilik Anketi
- Çalışanlarla İlişkiler ekibimizin yıl boyunca çalışanlarımız ile yaptıkları görüşmelere ait çıktılar
- Her türlü fikir ve öneri paylaşımı için kurduğumuz “Gelişim Benden Başlar” platformuna gelen mailler
- Çıkış mülakatları
- Kariyer görüşmeleri

Tüm geri bildirimleri değerlendirdik ve birbiriyle 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

Bu aşamalardan sonra sıra; tüm maddelere yönelik standart davranış modellerini belirlemeye gelmişti. Başta da söylediğimiz gibi bu süreci sadece insan kaynakları iletişimiyle yürütmek yerine liderlerimiz üzerinden kurgulamayı seçmiştik. Dolayısıyla maddelerin içeri 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 oluşturmanın en güçlü yolunun etkin liderleri bu sürece dâhil 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 atmaları 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 hayat geçirdik.

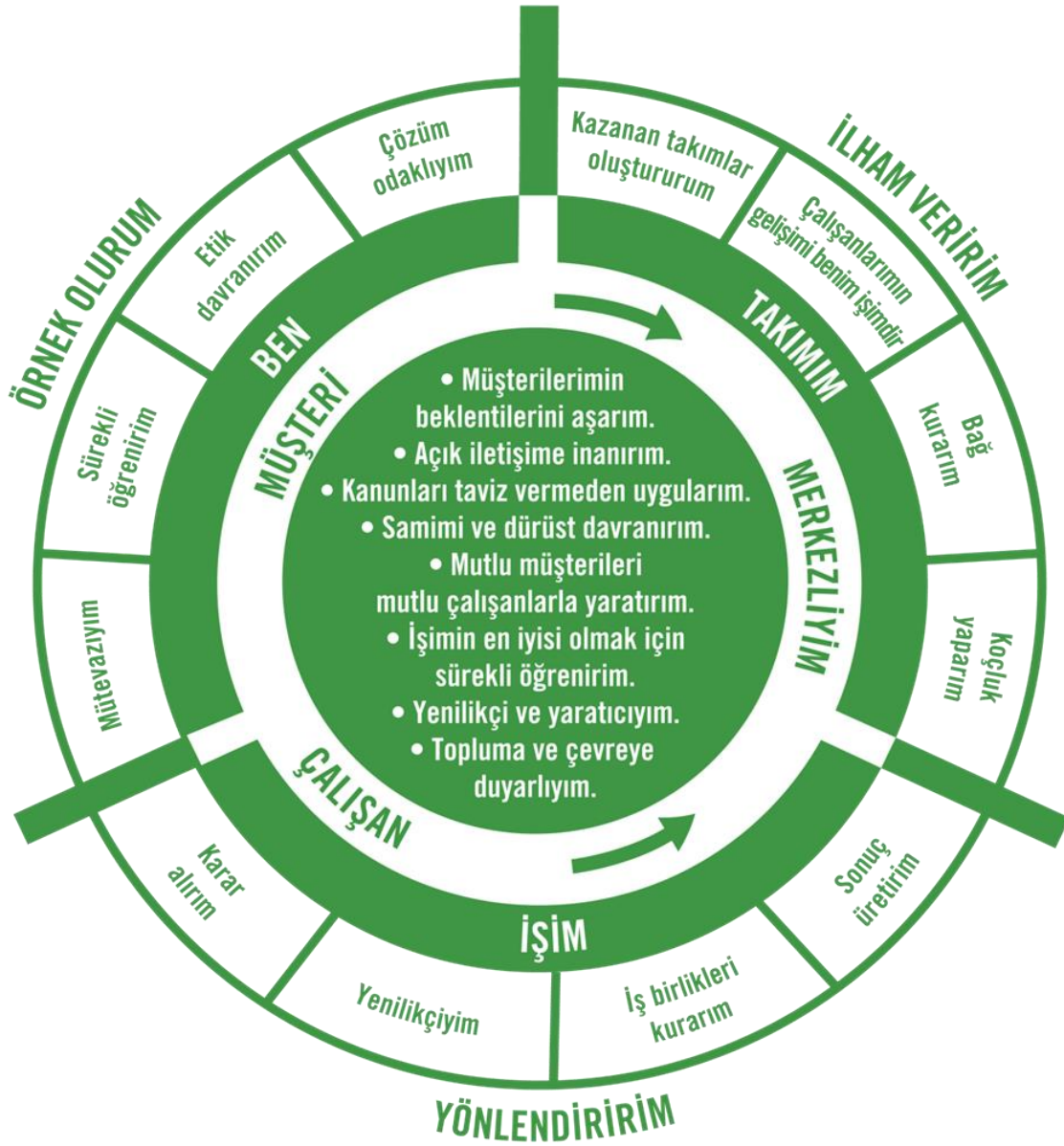
Genelde bu tip çalışmalar “doğrular ve yanlışlar” yapılması gerekenler veya yapılmaması gerekenler şeklinde bir sunum formatı üzerinden öğretmen - öğrenci ilişkisi gibi yürütülür. Oysa biz burada, eğiticinin ,yöneticinin ve ya mentorun yol göstermesinden çok, kişilerin öz farkındalık yakalamasını amaçladık.

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

Çalışanlara yönelik yapılacak uygulamalar ve iyileştirmeler denildiğinde ilk olarak akla insan kaynakları birimi gelmektedir. Biz de bu zamana kadar çalışmalarımızda her zaman insan kaynaklarının başlattığı, yürüttüğü ve ölçümlendiği süreçleri 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 karar verdik.

Projenin sponsoru her ne kadar insan kaynakları olarak bizler olsak da çalışan merkezlilik konusu yalnızca insan kaynakları birimine bırakılamayacak kadar kapsamlı ve bire bir 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 süreçteki rolleri neydi? Sürecin içine nasıl dâhil olmalarını sağladınız? Katkıları ne oldu?

Liderlik Modelimizin ilham kaynağı genel müdürümüz oldu. Amacımız doğrultusunda; modelin ortaya çıkması aşamasında üst yönetim de dahil olmak üzere tüm yöneticilerimiz ile çalıştaylar gerçekleştirildi. Güçlü ve gelişime açık yönlerimizi beraber belirledik ve daha iyiye ulaşma yolculuğumuzda nelerin bizi daha güçlü kılacağına kafa yorduk.

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

Süreç en başından itibaren vazgeçilmez değerlerimiz ve liderlik modelimiz üzerine kurgulandı. Müşteri ve çalışan merkezilik bakış açımız doğrultusunda geliştirdiğimiz proje aynı zamanda

Garanti Emeklilik'in 2016 Stratejik İnsan Kaynakları Hedefleri ile birebir bağlantılı şekilde geliştirildi.

Örneğin;

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

İnsan kaynakları olarak ajandamızda yer alan çok önemli anahtar performans göstergeleridir (KPI).Projemiz bu kapsamda yukarıda belirtilen rakamsal hedeflerle doğrudan bağlantılıdır.

Göstergelerimizi bir önceki yıl ile karşılaştırdığımızda;

- Şirket içi işbirliğinden duyulan memnuniyet %55'ten %66'ya
- Performans yönetim sistemine duyulan güven %70'ten %73'e,
- Çalışan Bağlılığı skorumuz %65'ten %66'ya,
- Çalışana olanak tanıma skorumuz %63'ten %67'ye,
- Kariyer gelişim imkanları %45'ten %47'ye yükseldi.

2016 yılında;

- Çalışan Memnuniyeti skorumuz %69
- Müşteri Memnuniyeti oranımız %68
- Eğitim uygulamalarından duyulan memnuniyet oranımız %71
- Üst yönetime duyulan güven oranımız %77

olarak gerçekleşti.

Projemizin hedef kitleleri arasında 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 İK yöneticisidir' bakış açısından hareketle, liderlerimiz bu standartları yaşadıkları ve yaşattıkları sürece tüm şirket çalışanlarımız üzerinde etkili olmaktadır.

Arama toplantısını takiben henüz projeyi tamamlamamıza rağmen çalışanla ilişkiler 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 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.

2016'yı bir önceki yıl ile kıyasladığımızda;

- Ailemize yeni katılanların işte kalma süreleri arttı, genel turn over oranımızda %3,3 'lük bir iyileşme sağlandı.
- Hedeflerin anlaşılabilirliği ve mutabakatı oranı 9 puan artarak %81'e yükseldi.
- 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 %71'e yükseldi.
- İç terfi oranımız %95'ten %99'a yükseldi.
- Fazla mesai sürelerimizi yarı yarıya azalttık, izin kullanım oranımızı %22 arttırdık.

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

Her aşamasında tüm şirket çalışanlarımızın imzası bulunan bir proje olduğu için gururluyuz. Projemiz, 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 projenin içeriği her ne olursa olsun, altında o kurumun insanların bizzat imzalarının olması çok önemli.