

# SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

**Y.Doç.Dr. Murat BASKAK**

Istanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü,  
Silahhane Cad. No:2, Maçka 80680 İstanbul  
[baskakm@itu.edu.tr](mailto:baskakm@itu.edu.tr)

## ÖZET

Bu bildiri, Türkiye'nin önde gelen bir hayat sigortası şirketinde yapılan insan kaynakları uygulamalarından söz edilecektir. Bu şirkette on aylık bir süre içinde öncelikle bir genel inceleme yapılmış ve şirket hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İş ve süreç analizi ile varolan iş süreçleri belirlenmiş, görüşmeler yapılmış ve süreç haritaları çıkartılmıştır. İş Değerlendirme çalışmalarına geçilmiş, Şirketin çeşitli birimlerinden temsilcilerin katılımıyla oluşturulan Çalışma Grubu ile birlikte organizasyon yapısı incelenmiş ve görev ünvanlarına ilişkin iş değerlendirmeleri yapılmıştır. Çalışanların varolan niteliklerini dikkate alacak Beceri Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur. Ölçülebilir göstergelerle çalışanların dönemsel performanslarını ölçmeye yönelik Performans Değerlendirme Sistemi oluşturulmuştur. İş, Beceri ve Performans Değerlendirme Sistemleri dikkate alınarak adil ve dengeli bir Ücretlendirme Sistemi oluşturulmuştur. Ardından, firmanın ve çalışanların beklentilerini gözetilen bir kariyer plânlama sistemi oluşturulmuştur. İş değerlendirme çalışmasıyla birlikte paralel olarak yürütülmeye başlanan süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında ise, bir başka Çalışma Grubunun katkılarıyla kimi iş süreçleri ilk kez oluşturulmuş, kimi iş süreçleri ise yeniden yapılandırılmıştır. Gerek İş Değerlendirme çalışmalarında, gerekse yeni iş süreçlerinde elde edilen gelişmeler dikkate alınarak, daha önce Şirket bünyesinde oluşturulan görev tanımları yenilenmiştir. En son adım olarak, Şirketin Bölge Müdürlüklerinden birinde SWOT analizi kullanılarak bir sorun çözme uygulaması yapılmıştır.

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmada, Türkiye'nin önde gelen hayat sigortası şirketlerinden birinde (Hayat Sigorta A.Ş. olarak anılacaktır) yapılan ve yakın zamanda tamamlanmış bulunan İnsan Kaynakları uygulamaları anlatılacaktır.

Bu çalışma sırasıyla şu adımları içerecek şekilde plânlanmış ve uygulanmıştır:

- 1) Genel İnceleme
- 2) İş ve Süreç Analizi
- 3) Görev Tanımlarının Analizi ve Değerlendirilmesi
- 4) İş Değerlendirme
- 5) Beceri Değerlendirme
- 6) Performans Değerlendirme
- 7) Ücretlendirme
- 8) Kariyer Plânlama
- 9) Sorun Çözme ve SWOT Analizi

Ancak çalışmanın aşamaları ilerleyince ve şirket tanındıkça, Hayat Sigorta A.Ş.'nin bölge müdürlüklerinde uygulama farklılıkları olduğu görülmüş, bu farkların şirket içindeki iletişim

sıkıntılarında, yeterli veya zamanında bilgilendirmekten, iş başı eğitim eksikliklerinden vb. geldiği düşünülmüştür. Dolayısıyla iş ve süreç analizi çalışmalarını tâkiben, şirketin çeşitli birimlerini temsil eden çalışanların katıldığı iki ayrı çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu gruplardan birincisi (GRUP-1) iş süreçlerinin geliştirilmesine ve -gerekirse- yeni süreçler oluşturulmasına yönelik, 13 üyeden oluşan bir gruptur. İkinci çalışma grubu (GRUP-2) ise, İş, Beceri ve Performans Değerlendirme Sistemlerinin ve Kariyer Yönetimi Sisteminin oluşturulmasında etkili olacak ve çalışacak olan, yine 13 üyeden oluşan bir başka gruptur.

Süreç İyileştirme ve Geliştirme çalışmaları, İş Değerlendirme çalışmaları ile aynı sıralarda tamamlanmıştır. Bu durumda elde iş değerlendirme sırasında oluşturulan iş tanımları, daha önce Hayat Sigorta A.Ş. bünyesinde oluşturulmuş olan görev tanımları ve süreç çalışmaları sırasında her görev ünvanına ilişkin bâzı yeni işler bulunmaktadır. GRUP-2 ile yapılan son çalışma olan Kariyer Yönetimi Sistemi'nin Oluşturulması sırasında kişilerin şirket bünyesinde işe alımlarında yararlanılacak olan Görevli Niteliği Belirleme Formları ile birlikte kullanılacak olan Görev Tanımları, elde bulunan ve yukarıda sayılan üç kaynaktan gelen bilgiler kullanılarak yeniden oluşturulmuştur.

Gerek GRUP-1 ile ve gerekse GRUP-2 ile yapılan çalışmalarda aşağıdaki çalışma şekli uygulanmıştır:

1. Proje Ekibi, dış danışmanlardan oluşmaktadır.
2. Çalışma Grubu (GRUP-1 ve GRUP-2), Hayat Sigorta A.Ş.'nin farklı birimlerini temsilen grup çalışmalarına katılan personelden oluşmaktadır.
3. Proje Temsilcisi (GRUP-1 ve GRUP-2 için ayrı), ilgili Çalışma Grubunun başkanı olarak, toplantı organizasyonlarında Proje Ekibi üyelerine yardımcı olmakta, Üst Yönetim ile irtibatı sağlamaktadır.
4. Çalışmalar sırasında Proje Ekibi, Çalışma Grubu'na projenin ilgili adımı hakkında kuramsal bilgiler vermekte, geçmiş deneyimlerden sözetmekte, Hayat Sigorta A.Ş. için benzer işlemlerin yapılması yönünde onların desteklerini elde etmeye çalışmaktadır.
5. Çalışma Grubunun -gerekirse önceden hazırlanarak- toplantılarda yaptıkları katkılar ile, ilgili sistem geliştirilmektedir.
6. Geliştirilen sistem, Üst Yönetim'e (Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları) sunulmakta ve onların görüşleri doğrultusunda son hâline getirilmektedir.
7. Son hâline gelen ve uygulanacak olan sistem, öncelikle Müdürler Kurulu'na, ardından tüm Hayat Sigorta A.Ş. çalışanlarına tanıtılmaktadır.

Tüm bu çalışmalar sırasında Proje Ekibi'nin bâzı beklentileri olmuştur:

1. **Müdürler Kurulu'ndan:** Bu projenin sahibi olduklarını her platformda ve her zaman, çalışanlarına aktarmak.
2. **Çalışma Grubu'ndan:** Çalışmaya aktif katılmak, gelişmeleri çalışma arkadaşlarına aktarmak, arkadaşları ile birlikte toplantı ön çalışmalarını yapmak.
3. **Proje Temsilcileri'nden:** Birimleri ile Proje Ekibi arasında köprü olmak ve eşgüdümü sağlamak.
4. **Şirket Çalışanları'ndan:** Projeyi sahiplenmek.

İzleyen bölümlerde her aşama hakkında “Ne yapıldı?”, “Neden yapıldı?” ve “Ne elde edildi?” sorularının yanıtları verilecektir. Ayrıca çalışmaların sonuçları özetlenecektir.

## 2. ŞİRKETİN GENEL İNCELEMESİ

- Ne Yapıldı ?** : Organizasyonel yapı, iş ünvanları ve görev alanları incelendi.  
**Neden Yapıldı ?** : Dış danışmanların Hayat Sigorta A.Ş.'nin organizasyonel yapısını ve şirketin işleyişini tanıyabilmesi, varolan sorunları anlayabilmesi için.  
**Ne Elde Edildi ?** : İzleyen aşamalar için organize bilgi elde edildi.

Bu aşamada Eğitim ve İnsan Kaynakları biriminin verdiği ünvan bilgilerinden yola çıkılarak her bir birim için organizasyon şemaları hazırlanmıştır. Görüşme yapılan orta ve üst düzey yöneticilere genel olarak dört soru yöneltilmiştir:

1. Hazırlanan organizasyon şemalarının doğruluğu
2. İçinde bulunduğu birimde yapılan işlerin neler olduğu (Buradan elde edilen bilgiler özellikle süreç analizi çalışmasına temel oluşturacaktır)
3. Birimlerinde ve şirket içinde karşılaştıkları sorunların neler olduğu
4. Şirketten ve bu proje çalışmasından beklentilerinin neler olduğu

Bu görüşmelerin sonunda şirketin üstün yönleri belirlenmiş ve karşılaşılan sorunlar sınıflandırılmıştır. Belirlenen ve birbirinden farklı 58 sorunun tiplere göre dağılımı, Tablo 1.'deki gibidir.

Çalışanların bu görüşmeler sırasında beklentileri elde edilmeye çalışılmış, elde edilen 29 beklenti, yedi sınıfta toplanmıştır. Bu dağılım da Tablo 2.'deki gibidir.

**Tablo 1. Hayat Sigorta A.Ş.'de İlk görüşmede belirtilen sorunların dağılımı**

Sorun Tipi	Sorun Adedi	Örnek Bir Sorun
Kültür	15	Şirket bünyesindeki duygusal yapı, uzmanlık gerektiren işlerin yapılmasında, uzman olmayan kişilerin işe müdahale etmesine gerekçe oluşturuyor. Dolayısıyla "Bana niye sorulmadı ?" serzenişi, bu beklentinin sonucunda ortaya çıkıyor.
Süreç	15	Poliselere ait belgeler, Genel Müdürlük'e, Bölge Müdürleri tarafından kontrol edilmeden gönderiliyor.
Yapı	8	Bazı görev kadroları boş. O nedenle ister istemez kimi çalışanlar başka işleri de üstlenmek zorunda kalabiliyor.
Yönetimsel Sorun	8	İşe yeni eleman alımlarında, elemanın getirmesi gereken belgeler tamamlanmıyor. Yeni personel ya da bağlı bulunduğu birim yöneticisi işe gereken önemi vermiyor.
Bilgi Eksikliği	5	Operasyon çalışanlarının eğitim düzeyi düşük. İş başı eğitimlerine önem verilmediğinden dolayı ancak sorun çıktığında eğitimin önemi anlaşılıyor.
İletişim	4	Birimler arasındaki iletişimde eksiklikler var. Böyle olunca da müşterilerle ilgili karar verecek kişi, bilgi eksikliğinden dolayı müşterileri bekletiyor.
Çevre	3	Polise iptalleri çok fazla oluyor.

**Tablo 2. Hayat Sigorta A.Ş.’de çalışanların beklentilerinin dağılımı**

<b>Beklenti Tipi</b>	<b>Beklenti Adedi</b>	<b>Örnek Bir Beklenti</b>
Kültür	1	Çalışanı destekleyecek ufak tefek ödüllendirmeler yapılabilir (Pasta alma, sigara içme molasının hep birlikte yapılması vb.).
Süreç	12	Satış ve operasyon birimlerinin performans değerlendirmeleri ayrı yapılmalı.
Yapı	6	Elemanları kaybetmekten çok, iş rotasyonu yoluyla kazanma yoluna gidilmeli
Yönetsel Sorun	1	Bölgeler kendi içlerinde yaptıkları operasyonel işlemlerin sorumluluklarını alabilmelidir.
Bilgi Eksikliği	4	Bölge elemanları işlerinin ayrıntısına hakim olursa merkezle görüşme trafiği azalır. Bu da bölgelere hız kazandırır.
İletişim	2	Müşterilerin telefonla ilgili bölümlere ulaşmasını sağlayacak santral yönlendirme sistemi geliştirilmelidir.
Diğer	3	Reklâm bütçelerinin daha fazla olması, daha iyi tanıtımın yapılmasını sağlayacaktır.

### 3. İŞ ve SÜREÇ ANALİZİ

- Ne Yapıldı ?** : Varolan süreçler belirlendi, görüşmeler yapıldı, süreç haritaları çıkartıldı.
- Neden Yapıldı ?** : İşlerin yapılma şeklinin her yerde aynı olup olmadığını anlayabilmek için.
- Ne Elde Edildi ?** : Yapılan işler incelenmiş oldu, görevlerle ilgili çalışmalara hazırlık yapılmış oldu.

Bu aşamada, şirketteki en önemli süreçler “Police Satışı”, “Hasar Ödeme” ve “Mâli Tabloların Çıkartılması” olarak belirlenmiş olup, bunlar ve bunlardan türetilenlerle birlikte toplam 37 sürece ilişkin akış şemaları oluşturulmuştur. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- 1) Bireysel Satış
- 2) Kurumsal Satış
- 3) Acente Satış
- 4) Acente Üretim Takibi
- 5) Yeni Acente Oluşturma
- 6) Bölge Tahsilat İşlemleri
- 7) Ön Muhasebe İşlemleri
- 8) Fon Talebi
- 9) Police Üzerinde Bilgi Değişikliği
- 10) Hayat Sigortası – İştirâ Süreci
- 11) Hayat Sigortası – Tenzil Süreci
- 12) Hayat Sigortası – İkraz Süreci
- 13) Anlaşmalı Sağlık Kurumlarına Hasar Ödeme Süreci
- 14) Anlaşmalı Olmayan Sağlık Kurumlarında Tedavi Gören Sigortalılara (Ferdî) Hasar Ödeme Süreci
- 15) Vefat Tazminatı Ödeme Süreci
- 16) Stajyer Müşteri Temsilcilerinin İşe Alımı ve Müşteri Temsilcisi Olmak Üzere Eğitilmesi Süreci

Bu süreç akış şemalarının oluşturulması için 47 ayrı orta düzey yönetici ile ve yönetici olmayan personel ile görüşülmüştür. Uygulanan teknik şu şekilde olmuştur:

1. Süreç analizi çalışmasına bölge müdürlüğü ziyaretleri ile başlandı.
2. Her bir bölgenin Müdür ya da Müdür Yardımcıları ile görüşülerek temel süreçlerin listesi çıkartıldı.
3. Her bir bölgede belirlenen süreçleri uygulayan kişilerle ikişer görüşme yapıldı.
4. Çalışanlara yaptıkları iş, kullandıkları belgeler ve karşılaştıkları sorunlar soruldu.
5. Elde edilen süreçler Bölge Müdürü ya da yardımcılarının onayından geçirildi.
6. Genel Müdürlük'te Bölgelerde belirlenen süreçlerin devamı olan süreçler incelendi ve ilgili kişilerle görüşüldü. Kullandıkları belgeler ve karşılaştıkları sorunlar soruldu.
7. Süreç Akış Şemaları hazırlandı.

Yapılan görüşmelerde, her çalışandan, yaptığı işin genel süreç içinde hangi noktalara denk geldiği hakkında bilgi alınmış, bu işleri yaparken karşılaştığı operatif ve sisteme bağlı genel işleyiş sorunları ve bu sorunlar ile ilgili çözüm önerileri öğrenilmiştir. Ayrıca tüm süreçler sırasında kullanılan standart veya standart olmayan formlar, bilgisayar ekranları ve diğer belgelerden örnekler alınmıştır. Bu belgeler üzerinde işi kolaylaştırıcı ne gibi değişiklikler yapılabileceği tartışılmıştır. Tüm görüşmeler bire-bir yapılmış, görüşme yapılan herhangi birinin, bir başka çalışma arkadaşından etkilenmesine izin verilmemiştir.

Bu görüşmeler sırasında çalışanlar tarafından belirtilen 223 sorun da sınıflandırılmış ve Tablo 3.'deki yapı elde edilmiştir.

**Tablo 3. Süreç analizi görüşmelerinde belirtilen sorunların dağılımı**

Sorun Tipi	Sorun Adedi	Örnek Bir Sorun
Donanım	12	Sabit kıymet ekranında çok eksik var. Fiş oluşturulurken her bir kalem için ayrı ayrı fiş oluşturuluyor. Böyle olmamalı. Tek fiş olmalı.
Eğitim	8	Müşteri Temsilcileri eğitimleri akademisyenlerden almalı.
Ücret	8	Bölgedeki Müşteri Temsilcileri için hayat sigortası poliçesi satışında komisyonlar düştü. Ancak acentalarda düşmedi. Acentalığa özenme başladı.
Doküman	3	Ürün tanıtım kitleri hoş değil. Şirket bu tür düzenlemeler için mâli destek sağlamalı ve düşüncelere önem vermeli.
Kültür	26	Terfi alabilmeniz için Üst Yönetim ile temasta olmanız gerekir. Terfi için iki üste kendinizi göstermeniz gerekir.
Süreç	83	Poliçeler gecikiyor. Poliçenin gelme süresi 3 haftaya kadar çıkıyor.
Yapı	30	Bireysel Satış, Acenta, Bölge Müdürü ve Acenta Sahibi arasında çapraz ilişki çok. Farklı kararlar alınabiliyor. Eşgüdümsüzlük üst noktada.
Yönetsel	53	Genel Müdürlük'te birimler arası eşgüdüm eksikliği var. Örneğin Bilgi-işlem, Bireysel Pazarlama ve Teknik İşler Birimleri eşgüdümlü çalışmıyor.

İş ve Süreç Analizi çalışmalarından çıkan sonuç şudur: Kimi uygulamalar, Bölge Müdürlüğünden Bölge Müdürlüğüne değişiklik göstermektedir. Bunun da başlıca nedenleri iletişimsizlik ve yeterli bilgilendirilmeme (eğitim eksikliği) olarak ortaya çıkmıştır. Ancak görüşülen kimi kişiler, birtakım geliştirme önerilerinden söz etmişler, bu önerilerin uygulanması sayesinde büyük maddî ve manevî kazançlar elde edileceğini belirtmişlerdir. Bu tip önerilerin sayısının çokluğu, Üst Yönetim'i, bir "Süreç İyileştirme Çalışması" yaptırmaya yönlendirmiştir. Ve GRUP-1, bu şekilde oluşturulmuştur.

Varolan akış şemalarından yola çıkılarak yeni süreçler, yâni yeni iş yapma biçimleri oluşturulmuştur. GRUP-1, Proje Ekibi ile birlikte bu amaçla 30 toplantıda 675 adam\*saat'lik çaba göstermiştir.

Süreçlerin bir kısmının adı ve/veya içeriği değişmiştir. Yeni süreçler eklenmiş ve akış şemaları oluşturulmuştur. Gereksiz görülen bâzı süreçler ise çıkartılmıştır.

Süreçler iki genel kısımda toplanmıştır. Bunlar “hayat sigortası süreçleri” ve “destek süreçler” olup, hayat sigortası için 19, destek anlamda da 57 olmak üzere toplam 76 sürece ilişkin akış şemaları oluşturulmuştur.

Bundan sonraki çaba, pilot uygulama kararının verilerek süreçlerin uygulamaya alınması ve yaşanması olası sıkıntıları görüp düzeltmeye yönelik önlemlerin alınması yönünde olacaktır.

#### 4. İŞ ve BECERİ DEĞERLENDİRME

İş Değerlendirme ve Beceri Değerlendirme çalışmalarının yapılmasının **amacı**, Hayat Sigorta A.Ş.'de çalışan personelin aylık gelirlerinin hesabında dikkate alınacak kök ücreti saptamak için puanlama sistemi geliştirmektir. Çalışmanın **kapsamı** ise; “Genel Müdür” ve “Genel Müdür Yardımcısı” ünvanlı Üst Yönetim üyeleri ile “Şube Yönetmeni”, “Birim Yönetmeni”, “Birim Yönetmen Adayı”, “Müşteri Temsilcisi” ve “Stajyer Müşteri Temsilcisi” ünvanlı satış personeli dışında kalan tüm şirket personelidir.

İş Değerlendirme; kişiyi veya ünvanı değil, işi değerlendirmektedir. Firmadaki proje kapsamındaki işlerin tümünün değerlendirilmesine yönelik olarak aynı ölçütler kullanılır. Puanlama esastır. İşlerin birbirlerine göre göreceli sırasını verir. İş değerlendirirken, o ünvandaki işi yapabilmek için gerekli olan en az (asgâri) nitelikler düşünülür.

Yapılan İş Değerlendirme çalışması için şunlar söylenebilir:

- Ne Yapıldı ?** : İşler, GRUP-2 tarafından belirlenmiş ölçütlere değerlendirildi.  
**Neden Yapıldı ?** : Her işin önemi aynı değil, dolayısıyla ücret belirlemede dikkat edilecek olan işin değerlendirilmesinde de değerlendirme ölçütleri ve bunların puanları önem taşıyor.  
**Ne Elde Edildi ?** : Her bir görev ünvanı için puanlar ve puan aralıkları elde edildi. Bu puanlar, kök ücretin saptanmasında yardımcı olacak.

Beceri Değerlendirme; işi veya iş performansını değil, doğrudan o işi yapacak olan kişiyi değerlendirir. Çalışan ve nitelikleri dikkate alınır. Burada kişinin ünvanı önemli değildir. Objektif ve subjektif etmenler kullanılarak değerlendirme yapılır.

Yapılan Beceri Değerlendirme çalışması için şunlar söylenebilir:

- Ne Yapıldı ?** : Çalışanların varolan niteliklerini dikkate alacak Beceri Değerlendirme Sistemi oluşturuldu.  
**Neden Yapıldı ?** : Her çalışan aynı kişisel özelliklere sahip değil.

**Ne Elde Edildi ?** : Çalışanların niteliklerine göre, farklılıkları ortaya koyan bir Beceri Değerlendirme Sistemi elde edildi. Bu sistem kök ücretin saptanmasında yardımcı olacak.

GRUP-2, Proje Ekibi ile birlikte, İş ve Beceri Değerlendirme amacıyla 16 toplantıda 600 adam\*saat'lik çaba göstermiştir. Ayrıca Üst Yönetim ile iki, Müdürler Kurulu ile bir ve Şirket Personeli ile (Bölge Müdürlükleri de dahil) beş tanıtım toplantısı yapmıştır.

GRUP-2, Proje Ekibi ve Üst Yönetim'in, "İş ve Beceri Değerlendirme Sistemlerinin Oluşturulması" amacıyla yaptıkları çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

1. Ücretlendirme Çalışma Grubu'nun İş Değerlendirme'de kullanılacak etmenler için görüşleri alınmıştır. Yapılan beyin fırtınası sonucunda ortaya 39 farklı etmen çıkarılmıştır.
2. Proje Ekibi, bu etmenleri bir mantık doğrultusunda birleştirerek sayısını 13'e düşürmüştür. Kimi etmenler için alt etmen tanımları yapılmıştır.
3. Her bir iş değerlendirme etmeni ve bu etmenlere ilişkin alt etmenlerin puanları belirlenmiştir.

İş Değerlendirme ana etmenleri, alt etmenleri ve ana etmenlerin en yüksek toplam puanları, Tablo 4.'deki gibi belirlenmiştir.

**Tablo 4. İş Değerlendirme Etmenleri ve Puanları**

No	Ana Etmen	Alt Etmenler	En Yüksek Ana Etmen Toplam Puanı
1	Öğrenim ve İş Bilgisi	Düzyey	120
2	Yabancı Dil	Düzyey	75
3	Bilgisayar Bilgisi	Çeşit	75
4	Ön Yetişme ve Deneyim	Süre – Tür	80
5	İş Karmaşıklığı (Sorun Çözme)	Tür – Aşama – Yöntem – Sıklık	70
6	Karar Verme	Düzyey – Konu – Yöntem – Sıklık	70
7	Sonuç Odaklılık	Takip – Baskı – Alan – Sıklık	70
8	Görev Riski	Açıklık – Bedel	70
9	İş İlişkileri	Çeşit – Nitelik – Sıklık	95
10	Gözetim Sorumluluğu	Doğrudan Emir Komuta – Doğrudan Bağlı Kişi Sayısı – Fonksiyonel Yetki	80
11	Temsil Sorumluluğu	Tür – İlişki – Sıklık	95
12	Düşünsel Çaba	Düşünce Gücü – Alan – Sıklık	70
13	Çalışma Koşulları	Zaman Koşulları – Çalışma Şekli – Sıklık	30
<b>Toplam</b>			<b>1.000</b>

4. Değerlendirilecek görev ünvanları saptanmıştır. Toplam 66 tane görev ünvanı belirlenmiştir. Bunlar "Müdür", "Müdür Yardımcısı", "Şef", "Uzman", "Uzman Yardımcısı", "Memur", "Sekreter", "Hizmetli", "Şoför" vb. gibi genel ünvanların, işletme

fonksiyonları bazında kullanılmasıyla türetilmiştir. Örneğin “Mâli İşler Uzmanı” ve “İdâri İşler Memuru” gibi.

5. GRUP-2 üyelerine iş değerlendirme eğitimi verilmiş, değerlendirilecek ünvanlar, sahip oldukları deneyim ve çalışmakta oldukları birimler dikkate alınarak paylaştırılmıştır.
6. GRUP-2 üyeleri tarafından görev ünvanları değerlendirilmiştir.
7. Değerlendirme sonuçları grup ortamında tartışılarak son hâline getirilmiş, Proje Ekibi'nin yaptığı konsolidasyon sonucunda Üst Yönetim'e sunulmuştur.
8. Üst Yönetim ile yapılan toplantılar sonucunda değerlendirmeler son durumunu almıştır.

Tüm görev ünvanlarına ilişkin toplam değerlendirme puanlarına bakıldığında “Müdür”, “Müdür Yardımcısı”, “Uzman”, “Sekreter” ve “Şoför” gibi ünvanların birimden birime farklı puanlar alabilmekte olduğu, bu puanlar arasındaki farkın yer yer az, kimi durumlarda ise çok yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu tür ünvanları değerlendirmek ve belirli gruplar altında toplamak gerekmiştir. Örneğin;

Müdür A-B-C

Müdür Yardımcısı A-B-C

Uzman A-B-C

Sekreter A-B

Şoför A-B

Bu şekilde elde edilen tüm gruplandırılmış ünvanlar ve bu gruplara dahil edilemeyen ünvanlar için, iş değerlendirme yinelenmiştir. Bu şekilde, yakın puanlı görev ünvanlarının aynı ünvan başlığı altında toplanması ve benzer ama aralarındaki puan farkı yüksek olan görev ünvanlarının çeşitlendirilmesi sağlanmıştır. Ünvan sayısı böylece 66'dan 21'e inmiştir.

Değerlendirilen her “Görev Ünvanı” ’nın “İş Değerlendirme Ünvanı” karşılığı saptanmıştır.

İş Değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılabilmesi için iş değerlendirme puanlarından yola çıkılarak ücret gruplandırması yapılmıştır. 12 tane ücret grubu oluşturulmuştur.

9. GRUP-2'nin Beceri Değerlendirme'de kullanılacak etmenler için görüşleri alınmıştır. Yapılan beyin fırtınası sonucunda 15'i objektif ve 46'sı subjektif olmak üzere 61 adet beceri değerlendirme etmeni oluşturulmuştur.
10. Bu etmenler, Proje Ekibi tarafından düzenlenerek 18'e düşürülmüştür. Ardından GRUP-2 ile yapılan toplantılar sonucunda 6'sı objektif ve 7'si subjektif olmak üzere bu etmenlerin sayısı 13'e düşürülmüştür. Bu etmenlerden objektif olanlar 3-6 arasında ölçekli, subjektif olanlar ise 5'li ölçüğe sahip bir sistemle değerlendirmeye katkıda bulunacaklardır.
11. Her bir beceri değerlendirme etmenine ilişkin puanlar belirlenmiştir.

Etmenler ve etmenlere ilişkin en yüksek puanlar Tablo 5.'de görülmektedir (İlk altı tanesi objektif, son yedi tanesi subjektif etmendir.).



**Tablo 5. Beceri Değerlendirme Etmenleri ve Puanları**

No	Etmen	En Yüksek Puan
1	Eğitim düzeyi	95
2	Sigortacılık sektöründeki veya Hayat Sigorta A.Ş. içinde çalıştığı alandaki eğitim düzeyi	40
3	Bilgisayar bilgisi	75
4	Sigortacılık sektöründeki / çalıştığı alandaki meslekî deneyim (Hayat Sigorta A.Ş.'de geçirdiği süre hariç)	75
5	Kıdem (Hayat Sigorta A.Ş.'de geçirdiği süre)	75
6	Yabancı dildeki yetkinlik	40
7	İletişim becerisi	100
8	Öğrenme, düşünme ve geliştirme becerileri	110
9	Durumsallık	65
10	Liderlik	65
11	İnisiyatif kullanabilme	80
12	Şirketi benimseme	100
13	Düzenli ve plânlı iş yapabilme yeteneği	80
	<b>Toplam</b>	1.000

12. Beceri Değerlendirme Sistematığı oluşturulmuştur. Bunun için öncelikle bir “Beceri Değerlendirme Formu” geliştirilmiştir. Bu form üzerinde, objektif ve subjektif etmenlere ilişkin değerlendirme boşlukları bulunmaktadır. Değerlendirme Sistematığı şu şekilde uygulanacaktır:

- Ast kendini değerlendirir. Formu bir üst amire [**Amir-1**] verir.
- Üst [**Amir-1**] astını, astın kendini değerlendirme formundaki bilgileri de dikkate alarak, gizli değerlendirir. Formları (Ast ve Üst Değerlendirme Formları) kendi üst amirine [**Amir-2**] verir.
- Farklı durumlarda, bir üstün [**Amir-2**] değerlendirmesi geçerlidir.
- Nihai değerlendirme formu, üst amir [**Amir-2**] tarafından Eğitim ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne yollanır.
- Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra Gn.Md.Yrd., Eğitim ve İnsan Kaynakları Müdürü, -o yoksa- ilgili müdürlerin katıldığı bir toplantıda genel değerlendirmeler yapılır. Bunun organizasyonunu Eğitim ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü yapar.

## 5. ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN KURULMASI

**Ne Yapıldı ?** : Adil ve dengeli bir ücret ve prim sistemi oluşturuldu.

**Neden Yapıldı ?** : Herkesin işi farklı ve bunun ücrete yansımaları, iş-beceri-performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak olmalı.

**Ne Elde Edildi ?** : İş ve Beceri Değerlendirmeye dayanan bir kök ücret belirleme ve Performans Değerlendirmeye dayalı bir prim belirleme ve bunların toplamından yararlanarak bir ücret belirleme sistematığı elde edildi.

İş ve Beceri Değerlendirme sonucunda elde edilecek puanların, kişinin ücretine nasıl yansıtılacağına yönelik sistematik oluşturulmuştur.

Hayat Sigorta A.Ş.'de iş değerlendirme puanları için ( $y=x^3$ ) ücret eğrisi kullanılarak ücretlendirme yapılmıştır. Üst ücret oranı 1'e 12 olarak belirlenmiştir. Bu durumda ( $y=x^3$ ) eğrisine göre 1. ücret grubunda yer alan bir görev ünvanında çalışan kişinin iş değerlendirme ücreti 100 TL ise, 4. grupta bulunan bir ünvanda çalışanın 246,9 TL, 12. grupta çalışanın ise 1.200 TL'dir.

( $y=x^3$ ) eğrisinin seçilmesinin nedeni, hizmet sektöründe, yönetim kademelerine geçişteki ücret farklılıklarının çok büyük olmamasını sağlamak ve bu geçişlerin maddî nedenlerle engellenmesinin önüne geçmektir.

( $y=x^3$ ) ücret eğrisinin ve 1'e 12 ücret oranının, bundan sonra şirket politikası olarak uygulanması gerektiği, Şirket Üst Yönetimi'ne, Proje Ekibi tarafından özellikle belirtilmiştir.

Bölgelerdeki yaşam standardı farklılıklarından dolayı en alt ücret grubunun (1. grubun) alacağı ücret değeri, bölgelere göre farklılık göstermiştir. Belirlenen bu ücretlerin, bir sonraki ücretlendirme döneminde, enflasyon ve refah payı dikkate alınarak yeniden değerlendirilmesi ve ona göre yükseltilmesi gerekmektedir.

Ayrıca ücret aralığı diye bir kavram kullanılması uygun görülmüştür. ( $y=x^3$ ) eğrisi kullanılarak elde edilecek olan ücret değerleri ortalama ücretlerdir. Üst Yönetim tarafından, kişilerin, bu değerlerin %10 azı ve %10 fazlası arasında kök ücret almalarının uygun olduğu düşünülmüştür. Öncelikle ortalama değerlerin %10 azı temel alınarak, kişinin iş değerlendirme kök ücreti hesaplanacaktır.

Bu aşamaya kadar yapılan hesaplamalar, işin karşılığı olan yâni iş değerlendirme sonucunda ulaşılan puanlar çerçevesinde elde edilen değerlerin ücretlendirilmesidir. Ancak kişinin nitelikleri de kök ücret üzerinde etkili olmalıdır. Bu amaçla "Beceri Değerlendirme Sistemi" oluşturulmuş ve bu sistemde kişilerin puanları belirlenmiştir. Hayat Sigorta A.Ş.'de becerinin kök ücrete etkisinin %20 olmasına karar verilmiştir.

Çalışan herkesin, bu %20'lik payı ne oranda tutturacağı, Beceri Değerlendirme Puanı ile belirlenecektir. Beceri puanının kök ücret üzerindeki etki oranı; 0 (sıfır) beceri puanına sahip bir çalışan için %0, 1.000 beceri puanına sahip bir çalışan için ise %20 olacaktır. 0-1.000 arasında beceri puanı alan personel ise %0-%20 arasında bir etki oranına sahip olacaktır. Yâni 1'e 1,2'lik bir katsayı aralığı sözkonusu olacaktır.

Beceri puanının ücrete dönüştürülmesinde kullanılacak olan ücret katsayısı ( $y=e^x$ ) eğrisi yardımıyla hesaplanacaktır. Kullanılacak eğrinin ( $y=e^x$ ) olmasının nedeni, puanlar arttıkça katsayının daha büyük bir hızla artması, yâni becerisi yüksek olan personelin beceri ücreti katsayısının yükselmesidir.

## 6. BİR ÜCRET UYGULAMASI

Bir örnek personel düşünelim ve kök ücretinin nasıl hesaplandığını gösterelim.

Bu -hayalî- kişiye ilişkin bilgilerin şu şekilde olduğunu düşünelim:

Adı : Veli GÜNEŞ  
Çalıştığı Bölge : Adana Bölge Müdürlüğü  
Görev Ünvanı : Kurumsal Pazarlama Uzmanı  
Beceri Değerlendirme Puanı : 650

Bu çalışanın önce İş Değerlendirme Ücretini hesaplamamız gerekecektir.

1. “Kurumsal Pazarlama Uzmanı” görev ünvanında çalışan bir kişinin **İş Değerlendirme ünvanı “Uzman C”** olarak belirlenmiştir.
2. Uzman C, 447 puanla **4. ücret grubunda** yer alan bir görev ünvanıdır.
3. 4. ücret grubunun **iş değerlendirme ücret katsayısı** ( $y=x^3$  için) 2,469 olarak hesaplanır.
4. Adana Bölge Müdürlüğü'nün taban ücreti **300.000.000 TL**'dir.
5. ( $2,469 \times 300.000.000$ ) ile elde edilen **ortalama iş değerlendirme ücreti 740.700.000 TL**'dir.
6. Bu değer %10 eksiği ve %10 fazlası alınarak en az ve en fazla ücret değerleri hesaplanır: 666.630.000 TL ve 814.770.000 TL.
7. Bu çalışanın Beceri Değerlendirme puanı 650'dir. Bu puan kullanılarak **beceri katsayısı değeri** hesaplanır. Bu değer ( $y=e^x$  için) 1,1257 olarak hesaplanır.
8. İş Değerlendirmede elde edilen en düşük ücret (666.630.000 TL) ile beceri katsayısı (1,1257) çarpılarak **750.425.391 TL** elde edilir.
9. Bu değer, **Veli GÜNEŞ'in kök ücreti** olacaktır.

Proje kapsamındaki tüm görev ünvanları ve bu ünvanlarda çalışan herkes için iş ve beceri değerlendirme çalışması yapılmış ve yukarıda anlatılan biçimde kök ücretler hesaplanmıştır.

## 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

- Ne Yapıldı ?** : Ölçülebilir göstergelerle performans değerlendirmenin yapılmasını sağlayacak bir sistem geliştirildi.
- Neden Yapıldı ?** : Performans her yerde, herkes için aynı olmaz. O farkın, ücret olarak kişilere yansıtılması ve çalışmayı teşvik etmek gerek.
- Ne Elde Edildi ?** : Objektifliği ön plâna çıkaran bir Performans Değerlendirme Sistemi oluşturuldu.

Şimdi sıra, çalışanların yaptıkları işlerin sonuçlarının değerlendirilmesine, yâni Performans Değerlendirme çalışmasına gelmiştir. Performans Değerlendirme, belirli çalışma periyotları (3 ay, 6 ay vb.) sonunda, o dönemin başında verilen hedeflere ne ölçüde uyulduğunu belirlemek, önceden belirlenmiş bir başarı düzeyine ulaşan personele verilecek olan ve bu başarı düzeyine karşılık gelen performans primini saptamaktır.

Performans Değerlendirme Sisteminin oluşturulması ve performans priminin hesaplama yönteminin saptanması amacıyla; GRUP-2, Proje Ekibi ile 6 toplantıda 220 adam\*saat'lik

çaba göstermiştir. Ayrıca Üst Yönetim ile bir, Müdürler Kurulu ile bir ve Şirket personeli ile ise dört tanıtım toplantısı yapılmıştır.

Hayat Sigorta A.Ş.'de Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması, öncelikle performans göstergelerinin belirlenmesiyle başlayacaktır. Performans göstergeleri, İş Değerlendirme kapsamında ele alınacak tüm personel için altı aylık değerlendirme döneminde dikkate alınacak başarı kıstaslarıdır. Bu göstergeler; çalışan kişinin kendisi (BİREY), çalıştığı iş birimi veya bölge müdürlüğü (BİRİM) ve Hayat Sigorta A.Ş.'nin geneli (ŞİRKET) için ayrı ayrı belirlenecektir. Tüm bu göstergeler için dönem başında ulaşılmaması istenen hedef değerler (HEDEF) saptanacak, bunlar üst makamlar tarafından onaylanacak, ilgili değerlendirme döneminin sonunda gerçekleşen değerler ile baştan konulan hedefler arasındaki uyum derecesi saptanacaktır. Bu uyum derecesi, kişinin işteki başarısını gösterecektir. Ancak bu değerlerin belirlenmesi sırasında BİREY (%50), BİRİM (%20) ve ŞİRKET (%30) göstergelerine ulaşma derecelerinin etkisi farklı olacaktır. Çalışanın performans puanının belirlenmesinde BİREY performans puanının daha yüksek ağırlıkta olmasının nedeni, kişinin bireysel performansının daha fazla önem taşıdığı düşünülmesidir. İzleyen ilk performans değerlendirme dönemi için %50-%20-%30 olarak belirlenen bu oranlar, Üst Yönetim'in takdirine bağlı olarak zamanla değişebilen değerlerdir. Yani bir sonraki dönem performans priminin saptanmasında bu oranlar, toplamaları %100 olacak şekilde değişebilir.

Önce çalışanın BİREY performans puanı hesaplanır ve bu puanın %50'si alınır. Ardından çalışanın içinde bulunduğu birim veya bölgenin performansı yani BİRİM performans puanı belirlenir ve bu puanın %20'si alınır. Bu değer, o birim veya bölge içinde çalışan herkes için aynıdır. En son olarak şirket performans puanı belirlenir ve bu puanın da %30'u alınır. Bu değer de şirket içinde çalışan ve bu sisteme dahil olan herkes için aynıdır. Elde edilen bu üç değer toplanarak, ilgili çalışanın performans puanı hesaplanır. Bu puanın bir üst sınırı yoktur. Eğer BİREY, BİRİM ve ŞİRKET hedeflerinin her birine tam ulaşırsa 1.000 performans puanı elde edilir. Ancak hedeflerin üstüne çıkılması durumunda bu puan 1.000'in çok üstünde de olabilir, yani bu değer ucu açıktır.

Bir çalışan, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaştıkça, bu hem kendisinin, hem içinde bulunduğu çalışma biriminin veya bölgesinin, hem de tüm şirketin başarısını artıracaktır. Bu artış, Şirketin gelirinde de artış yaratacak, bunun ilgili personele belli bir oranda geri dönmesi anlamlı olacaktır. Bu nedenle kişilerin İş Değerlendirme ve Beceri Değerlendirme sonucunda elde ettikleri puanlar yardımıyla hesaplanan kök ücretin görece düşük tutulması, dönemsel (6 aylık) başarısı sonucu alacağı primlerle gelirini artırması amaçlanmaktadır. 1.000 performans puanı için ( $y=e^x$ ) eğrisi kullanılarak elde edilecek prim, 1,80'lik üst oran dikkate alındığında, "6 ayda 2 maaş" şeklinde hesaplanmıştır. Yani 1.000 performans puanına sahip personel, aylık maaşının (kök ücretinin) iki katı kadar performans primine hak kazanacaktır.

Bu sistem tam anlamıyla uygulandığında, iş süreçlerini gerçekleştirirken dikkat edilecek temel noktalar da belirlenmektedir. Bu durumda çoğunlukla hatalı ve/veya uzun sürede gerçekleştirilen çalışmaların nasıl doğru ve/veya kısa sürede yapılabileceğine yönelik projelendirme çalışmaları gündeme gelebilecektir. Bu durumda çalışanın salt kendisini kontrol etmemesi, birimini ve şirketi de kontrol etmesi sağlanacaktır.

Örneğin; başvurudan kaynaklanan hatalı poliçelerin, Müşteri Talep ve Şikâyet Formu kanalıyla elde edildiği, burada hatanın cinsinin, adının ve hatayı yapanın anlaşılabilir olması için Bilgi-İşlem Birimi'nin desteği ile hızlı bilgi teminine yönelik bir program değişikliği yapılabileceği belirlenmiştir.

İşlemler sırasında işletmenin 26 fonksiyonel birimi ile ilgili örnek göstergeler (BİREY, BİRİM ve ŞİRKET bazında) belirlenmiştir. Bu amaçla bir Gösterge Belirleme Formu oluşturulmuş, bu form kullanılarak, amaca uygun göstergeler türetilmeye çalışılmıştır.

Seçilen göstergelerin şu özelliklere uygun olmasına dikkat edilmiştir:

1. En genel anlamda göstergeler; objektif, ölçülebilir ve yeterli sayıda olmalıdır.
2. Oluşturulan gösterge, performansı ölçmeye yönelik olmalıdır.
3. Oluşturulan göstergenin ölçüm yöntemi veya temin şekli mutlaka belirlenmiş olmalıdır.
4. Oluşturulan gösterge; ilgili bireyin, birimin veya bölgenin etkileyebildiği alanlardan seçilmelidir.
5. Göstergeler bir oran veya belirli bir zamanda tamamlanacak faaliyetler olabilir.
6. Göstergeler, ilgili birim ve/veya kişilerle mutlaka konuşularak oluşturulmalıdır.
7. Göstergeler, işin yapılması ile ilgili olabileceği gibi birimin faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla da ilgili olabilir.

Uygulama sırasında performans göstergesi belirleme ve hedeflendirme ilkeleri şunlar olacaktır:

1. BİREY, BİRİM ve ŞİRKET bazında performans göstergelerinin belirlenmesi gerekir:
  - a) BİREY bazındaki göstergeler, ilgili Birey ve Birim Yöneticisi tarafından belirlenir.
  - b) BİRİM bazındaki göstergeler, ilgili Birim Yöneticisi tarafından belirlenir.
  - c) ŞİRKET bazındaki göstergeler, Üst Yönetim tarafından belirlenir.
2. BİREY, BİRİM ve ŞİRKET bazında belirlenen performans göstergelerinin hedeflendirilmesi gerekir:
  - a) BİREY bazındaki hedefler, ilgili Birey ve Birim Yöneticisi tarafından belirlenir. İlgili Genel Müdür Yardımcısı tarafından onaylanır.
  - b) BİRİM bazındaki hedefler, ilgili Birim Yöneticisi tarafından belirlenir. Genel Müdür tarafından onaylanır.
  - c) ŞİRKET bazındaki hedefler, Üst Yönetim tarafından belirlenir.
3. BİREY, BİRİM ve ŞİRKET bazında belirlenen göstergelerin, kendi içlerinde önem düzeylerinin belirlenmesi (ağırlıklandırılması) gereklidir:
  - a) BİREY göstergelerinin ağırlıkları, ilgili Birey ve Birim Yöneticisi tarafından belirlenir. İlgili Genel Müdür Yardımcısı tarafından onaylanır.
  - b) BİRİM göstergelerinin ağırlıkları, ilgili Birim Yöneticisi tarafından belirlenir. Genel Müdür tarafından onaylanır.
  - c) ŞİRKET göstergelerinin ağırlıklandırılması, gösterge niteliğine göre (Satış ve Operasyon için) farklı olabilir. Bu ağırlıklar, Üst Yönetim tarafından belirlenir.
4. BİREY ve BİRİM performans göstergeleri, hedefleri ve ağırlıkları, ilgili birim tarafından belirlendikten sonra, Eğitim ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü aracılığıyla Üst Yönetim'e sunulur.
5. Personelin genel performansına; BİREY, BİRİM ve ŞİRKET performanslarının katkı oranları sırasıyla %50-%20-%30 olacaktır. Bu değerler her dönem değişebilir.

6. Tüm şirket için BİREY, BİRİM ve ŞİRKET performans puanları aynı ağırlık katsayıları ile çarpılarak genel performans puanları hesaplanacaktır.
7. Göstergelerde hedeflendirme yapılırken ideal hedeflendirme yapmak yerine, ulaşılmak istenen noktaya yönelik hedeflendirme yapılır. Örneğin BİREY-BİRİM-ŞİRKET bazında genel olarak hedeflerini tutturan bir çalışan, 1.000 puan alır. Hedefini aştığında bu puan 1.000'in üzerine çıkar.

Performans priminin hesaplanması sırasında da şu işlemler yapılacaktır:

1. Performans Primi, kök ücret üzerinden hesaplanır. Kök ücret, İş ve Beceri Değerlendirme çalışmaları sonunda elde edilen ücrettir.
2. Performans Primi, kök ücret ile performans prim katsayısının çarpımı sonucu elde edilir.
3. Performans Primi katsayısının belirlenmesinde 1'e 1,78 üst oranı kullanılarak ( $y=e^x$ ) eğrisinden yararlanılır.
4. Performans Puanı 800'ün altında olan kişiler performans primi alamazlar.
5. Performans Primi için bir üst sınır bulunmamaktadır.
6. Performans Değerlendirme periyodu 6 aydır ve Performans Primi ödemeleri, değerlendirme çalışmasını izleyen dönemde, aylık eşit taksitler hâlinde yapılır.
7. 1.000 puanlık bir performansla sahip olan bir kişinin, 6 aylık bir performans dönemi için 2 aylık bir kök ücreti hakedecek Performans Primi hesabındaki üst oran, her dönem yeniden belirlenecektir.
8. Performans bütçesi şirket kârına bağlı olarak değil, ücretin bir parçası olarak düşünülmelidir.

## 8. KARIYER YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASI

- Ne Yapıldı ?** : Firmanın ve çalışanların beklentilerini gözeten bir Kariyer Yönetimi Sistemi oluşturuldu.
- Neden Yapıldı ?** : Her çalışanın firmadan beklentisi ve firmanın her çalışanından beklentisi aynı değil.
- Ne Elde Edildi ?** : Kariyer Plânlama, Kariyer İzleme, İşe Alma, Terfi/Atama ve İşten Çıkarma/Görev Değişikliği prosedürleri oluşturuldu veya yenilendi.

Şimdi sıra, çalışmakta olan personelin zaman içinde ilerleyecekleri ünvanların (kariyer merdiveni) neler olması ve bu ünvanlara ulaşabilmek için şirket içinde ne kadar süre çalışmaları ve hangi bilgi ve becerilerle donanmaları gerektiğini, bu aşamaların nasıl izlenebileceğini ve işe girişten işten çıkarmaya veya görev değişikliğine kadar ne gibi işlemlerin nasıl bir düzen içinde yapılması gerektiğini belirlemeye gelmiştir.

Kariyer Yönetimi Sisteminin oluşturulması amacıyla; GRUP-2, Proje Ekibi ile 4 toplantıda 140 adam\*saat'lik çaba göstermiştir. Ayrıca Üst Yönetim ile bir tanıtım toplantısı yapılmıştır.

Hayat Sigorta A.Ş.'de Kariyer Yönetimi Sisteminin uygulanması, beş temel süreç hâlinde düşünülmektedir:

1. **Kariyer Plânlama Süreci:** Kariyer Plânlama Sistemine dahil olacak kişilerin belirlenmesi amacını gütmektedir.
2. **Kariyer İzleme Süreci:** Değerlendirme dönemlerinde, Kariyer Plânlama Sistemine katılmış olan personelin gelişme durumunun izlenmesi, gerekirse Kariyer Plânında

değişiklik veya Kariyer Plânından çıkarma kararlarının verilmesine yönelik işlemleri tanımlamaktadır.

3. **İşe Alma Süreci:** İşe alınması kabul edilen personelin kök ücretinin belirlenmesinden, Özlük İşleri Birimi'ne işe giriş belgelerinin gönderilmesine kadar geçen aşamaları içermektedir.
4. **Terfi ve Atama Süreci:** Bir göreve terfi etmesi veya atanması düşünülen personel için terfi ve atama işlemlerinin yapılma aşamalarını tanımlamaktadır.
5. **İşten Çıkarma ve Görev Değişikliği Süreci:** İşten çıkartılmak veya görev ünvanı değiştirilmek istenen bir personel için uygulanacak işlemleri açıklamaktadır.

## 9. GÖREV TANIMLARININ ANALİZİ ve DEĞERLENDİRİLMESİ

- Ne Yapıldı ?** : Görev tanımları ve görevli nitelikleri belirlendi, yetki haritaları çıkartıldı.
- Neden Yapıldı ?** : Varolan görev tanımları uygulama ile örtüşmüyordu ve yeni süreçler devreye girdiğinde eski tanımların bir kısmı geçerliliğini yitirmişti.
- Ne Elde Edildi ?** : Görev Tanımları Kitapçığı oluşturuldu.

Bu çalışma Proje Ekibi tarafından yapılmıştır.

İş değerlendirme çalışmaları sırasında oluşturulan iş tanımları, daha önce Hayat Sigorta A.Ş. bünyesinde oluşturulmuş olan görev tanımları ve süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmaları sırasında her görev ünvanına ilişkin bâzı yeni işlerden yararlanılmıştır. Kariyer Yönetimi Sistemi'nin Oluşturulması sırasında kişilerin şirket bünyesinde işe alımlarında yararlanılacak olan Görevli Niteliği Belirleme Formları ile birlikte kullanılacak olan Görev Tanımları, elde bulunan ve yukarıda sayılan üç kaynaktan gelen bilgiler kullanılarak yeniden oluşturulmuştur. Her bir görev ünvanı için sorumluluklar ve iş tanımları yazılmıştır.

## 10. SORUN ÇÖZME ve SWOT ANALİZİ

- Ne Yapıldı ?** : Bir Bölge Müdürlüğü'nde SWOT Analizi kullanılarak bir sorun çözme uygulaması yapıldı.
- Neden Yapıldı ?** : Hem Genel Müdürlük'te, hem de bölge müdürlüklerinde sorunlar var. Çözülmesi için gruplar kurmak ve projeler geliştirmek gerek.
- Ne Elde Edildi ?** : Sorun çözümünde örnek bir yöntem oluşturulmaya çalışıldı.

SWOT, stratejilerin doğum aşamasıdır. Dış çevre analizi sonucunda sergilenen fırsat ve tehditler ile iç çevre analizi sonucunda ortaya konulan güçlü ve zayıf yönler birarada bir bütün olarak değerlendirilir. SWOT analizi yapmak demek;

- fırsat-güçlü yön
- fırsat-zayıf yön
- tehdit-güçlü yön
- tehdit-zayıf yön

ilişkilerinin araştırılması ve sorgulanması demektir. Bu amaçla bâzı soruların yanıtlanması gereklidir. Soru örnekleri şunlardır:

- Fırsatları değerlendirmek için güçlü yönlerimizi nasıl kullanırız ?
- Fırsatları değerlendirmek için zayıflıklarımızı hangi yönde geliştirmeliyiz ?
- Tehditlerden etkilenmemek için güçlü yönlerimizi nasıl kullanırız ?
- Tehditlerden etkilenmemek için zayıflıklarımızı hangi yönde geliştirmeliyiz ?

Hayat Sigorta A.ř. 'nin bir bölge müdürlüğünde Bölge Müdürü ve on personelin katılımıyla yapılan SWOT analizinde beyin fırtınası ile 14 güçlü yn, 26 zayıf yn, 13 fırsat ve 13 tehdit belirlenmiştir. Bu belirtilerden yararlanarak şirkete özel 6 geliştirme çalışması önerilmiştir. Bunlardan biri 0-800'l müşteri ilişkileri hattı kurulmasıdır.

## 11. SONUÇ

Yukarıda özetlenen bu çalışmanın sonunda st Yönetim yelerine Performans Değerlendirme Sistemi'nin bir pilot çalışma sonrasında uygulamaya alınması, onun hemen ardından Kariyer Yönetimi Sistemi'nin uygulanmaya başlanması ve eğitim plnlarının hazırlanması gereklilikleri anlatılmıştır. nemli üç öneri de şunlardır:

1. Performans Değerlendirme sonucu elde edilen verilerden yol çıkılarak, birimler tarafından Geliştirme Projeleri tasarlanmalı ve uygulamaya alınmalıdır.
2. Kariyer Yönetimi Sistemi'nin sağlıklı çalışabilmesi için "Norm Kadro" alışması yapılmalıdır.
3. Stratejik Yönetim Sistemi kurulmalı ve geliştirilmelidir.



## **MURAT BASKAK'IN ÖZGEÇMİŞİ**

Y.Doç.Dr. Murat BASKAK, 20.2.1967 İstanbul doğumludur. 1978'de 50. Yıl Süheyla Artam İlkokulu'nu, 1981'de Gaziosmanpaşa Ortaokulu'nu, 1984'te Kabataş Erkek Lisesi'ni bitirmiştir. 1988'de İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun olmuş, 1991'de İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans Programı'nı tamamlamıştır. 1991'de aynı programda doktora öğrenimine başlayan BASKAK, **“Çok Modelli/Ürünlü Montaj Hatlarının Dengelenmesi İçin Yeni Bir Model ve Çözüm Yöntemi”** adlı doktora tezini Mayıs-1998'de sunarak, “Doktor” ünvanını almıştır. İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde 1989-1998 yılları arasında araştırma görevlisi yapmıştır. 1998 Aralık ayından bu yana ise aynı bölümde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Üretim Planlama ve Kontrol, Tesis Planlama ve Kontrol, İnsan Kaynakları Yönetimi, Mâliyet Yönetimi ve Proje Yönetimi konularında çalışmaktadır. Tesis Tasarımı konusunda yayımlanmış bir kitabı, ulusal ve uluslararası bildirileri vardır. Çeşitli konularda verdiği eğitim seminerleri ve uygulama projesi çalışmaları olan BASKAK, İngilizce bilmekte olup evli ve bir çocuk babasıdır.