

# İnsan Kaynakları

**Türkiye'nin sektöründe lider firması olan Türkiye Hayat Emeklilik'in hedefi, mevcut çalışanlarının Şirket bağlılığını en üst seviyede tutacak ve yeni adayların en çok çalışmak isteyecekleri İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'ni oluşturmaktır.**

**“Entegre Yetenek Yönetimi”** sistemi bütünsel bir bakış açısı ve sürekli gelişim kültürü sağlamaktadır.

Türkiye Hayat Emeklilik'in stratejik insan kaynakları yönetimi, Şirket'in stratejik önceliklerine ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ideal kültürü oluşturmak üzere;

- Çalışanların yeteneklerini değerlendirmek,
- Çalışanlara eğitim-gelişim plan ve programları sunmak,
- Çalışanları doğru ücretlendirme, cezbedici yan hak sistemleri, kariyer fırsatları, ödüllendirme süreçleri ve iç iletişim aktiviteleri ile desteklemek,
- Şirket'i ileriye taşıyacak çalışanların işe alımını sağlamak,

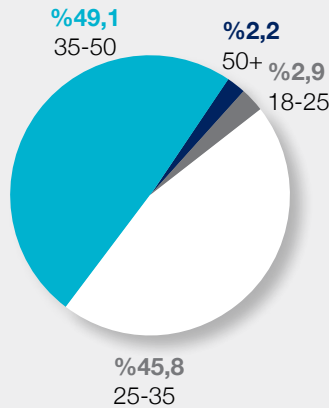
- Çalışanları yeni nesil performans sistemleri ile ölçümleyerek takip etmek,
- Süreçlerini dijital platformlar üzerinden yürütmek,
- Uçtan uca en iyi çalışan deneyimini tasarlayarak çalışan refahını sağlamak hedeflenmektedir.

Türkiye'nin sektöründe lider firması olan Türkiye Hayat Emeklilik'in hedefi, mevcut çalışanlarının Şirket bağlılığını en üst seviyede tutacak ve yeni adayların en çok çalışmak isteyecekleri İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'ni oluşturmaktır.

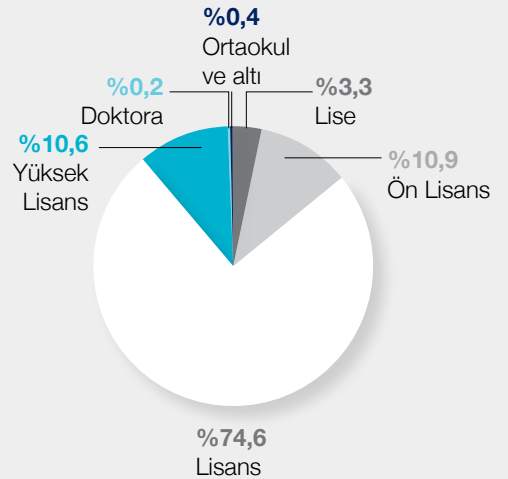
Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı



Çalışanların Yaş Dağılımı



Çalışanların Eğitim Durumu





### Yetenek Yönetimi

Şirket stratejisi ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak davranış göstergelerinden yola çıkarak temel-liderlik-fonksiyonellik boyutlarında "Yetkinlik Modeli" oluşturulmuştur.

2022 yılında uygulanmaya başlanan "Entegre Yetenek Yönetimi" sistemi ile insan kaynağının bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirilmesi ve sürekli gelişim kültürünün yaygınlaştırılması sağlanmıştır. Yönetimsel pozisyonların yedeklenmesi, çalışanların elde tutulması amacıyla hedefe yönelik gelişim/destek programları tasarlanmıştır.

### Fark Et Kendini-Satış Gelişim Programı

ile Banka Satış (Hayat ve Emeklilik) ekiplerinde Kıdemli Uzman ve Yönetici unvanında görev yapan toplam 153 çalışan, birden fazla değerlendirme uygulamasına dâhil edilmiş, 11 Bölge Satış Yöneticisi ve bir Bölge Müdürü ataması gerçekleştirilmiştir. Program 3 fazdan oluşmakta olup 1. faz değerlendirme aşaması tamamlanmış ardından gelen, 2. faz geri bildirim adımı devam etmektedir. Geri bildirim görüşmeleri tamamlandıktan sonra bireysel ihtiyaca yönelik eğitim ve gelişim planları gerçekleştirilecektir.

### Kariyer Hareketliliği sistemi

Şirket'in iş gücü kaynağını, içeride oluşabilecek farklı fırsatlarda önceliğe almak ve her alanda kendi kaynağını geliştiren bir İnsan Kaynakları olmak hedeflenmektedir. Çalışan kaynağının doğru pozisyonlara doğru şekilde yerleştirilmesi amacıyla çalışanı, kariyer hedefi ve gelişimine katkı sağlayacak şekilde çok boyutlu değerlendirme araçları, geribildirim görüşmeleri ve gelişim planlarıyla destekleyen bütünsel objektif bir değerlendirme süreci oluşturulmuştur. Yeni mezun çalışandan üst düzey yöneticilere kadar tüm unvanlarda, yapılandırılmış ihtiyaca yönelik tasarlanan araçlarla çalışan kaynağını desteklemek kariyer hareketliliği politikasının özünü oluşturmaktadır.

2022 yılı içerisinde kariyer hareketliliği sürecinde bölüm değişikliği ya da çalışma yeri nakli gibi yönetsel seviyede 24, uzman seviyesinde 86 yatay hareketlilik, terfi olarak ise yönetsel seviyede 31, uzman seviyesinde 165 dikey hareketlilik gerçekleşmiştir.

Kariyer Fırsatlarında "Önce Sen" diyerek çalışanlarının kariyer gelişimlerini önemseydiği, başarının kaynağına çalışanlarını koyduğu şirket içi başvuru sistematigi geliştirilmiş ve "Çalışanlarımız Öncelikli Değerimizdir" mottosuyla kariyer gelişim politikaları oluşturulmuştur.

### Eğitim ve Gelişim Programları

Türkiye Hayat Emeklilik, insan merkezli bakış açısı, yenilikçi içerikleri ve tüm paydaşlarına değer katma yaklaşımıyla aralıksız eğitim vermeye ve çalışanlara değer katmaya devam etmektedir.

2022 yılında yürütülen üniversite iş birlikleri ile Boğaziçi Üniversitesi Liderlik Yetiştirme ve Liderlik Geliştirme Programı, İstanbul Teknik Üniversitesi Micro MBA Programı, Yıldız Teknik Üniversitesi MBA Yüksek Lisans Programı ve Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi- Acente Akademi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Boğaziçi Üniversitesi Liderlik Geliştirme Programı: Şirket'i geleceğe taşıyacak liderlerin sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini zenginleştirmek amacıyla hem iş dünyasının trendleri ile uyumlu hem de akademik bakış açısı ile desteklenen lider gelişim programıdır.

# İnsan Kaynakları

Türkiye Hayat Emeklilik, eğitim programları ile çalışanlara ve Şirket'e değer katmaya devam etmektedir.

Boğaziçi Üniversitesi Liderlik Yetiştirme Programı: Şirket'te geleceğin liderlerini yetiştirme kapsamında düzenlenen program; liderlerin kendine, işine ve ekibine liderlik etmeleri için büyük resmi fark etmeleri, değişime adaptasyon sağlamaları, dünyadaki makro düzeydeki değişimleri kendi süzgeçlerinden geçirebilmeleri ve paydaşlara değer katacak yönde gelişime aktif katkı sunabilmeleri amacıyla planlanmıştır.

İstanbul Teknik Üniversitesi Micro MBA Programı: Yönetici geliştirme amacıyla katılımcılara, yönetim ve iş dünyası ile mikro ve makro çevresi arasındaki bağlantıları açıklayabilecek, bir işletmedeki temel fonksiyonları, bu fonksiyonların işletmenin işleyişi ve stratejilerine etkisini değerlendirebilecek, işletme kararlarına yönelik analiz yapmalarına yöneliktir.

Türkiye Hayat Emeklilik kalite yolculuğunun müşteri temsilcilerinin eğitim ve gelişimiyle başladığının bilincindedir.

2022 yılı içerisinde, oryantasyon programlarından tekrar/yenileme ve bilgilendirme eğitimlerine, simülasyon sınavlarından gelişim ölçümleme sınavlarına kadar pek çok eğitim faaliyeti hazırlanmıştır.

Bu kapsamda, şirket stratejilerine de uygun şekilde işe başlayan her müşteri temsilcisi 3 haftalık bir eğitim sürecine katılmakta, ara sınavlar ve eğitim sürecinin sonunda ise simülasyon sürecinden geçerek müşteri hizmetine başlamaktadır. Ayrıca rutin olarak 3 ayda 1 olacak şekilde müşterilere hizmet veren tüm ekipler gelişim ölçümleme sınavlarına tabii tutulmaktadır. 2022 yılında 43 işe başlangıç eğitim grubu, toplam 4.200 saat oryantasyon, 160 saat simülasyon ve toplam 295 çalışana tazeleme eğitimi verilmiştir. 2021 yılı için müşterilere kaliteli hizmet sunan MİM ekiplerinden yılın en başarılı çalışanları 2022 yılının başında ödüllendirilmiştir.

Eğitim Yöntemi	Kategoriler	Eğitim Türleri				
		Kişisel Gelişim	Kurumsal Gelişim	Lisanslama	Mesleki ve Teknik	Zorunlu
Yüz Yüze	Eğitim Sayısı	18	105	6	149	17
	Eğitim Katılımcı Sayısı	241	2.015	28	3.689	1.077
	Eğitim Saatleri	1.425	4.902	196	17.287	3.286
E-Öğrenme	Eğitim Sayısı	371	17		173	24
	Eğitim Katılımcı Sayısı	1.508	1.461		1.247	7.851
	Eğitim Saatleri	912	2.417		677	13.754

### Çalışanları Dinleyen Şirket

Türkiye Hayat Emeklilik bünyesinde, çalışanları Şirket'e pozitif katkı sağlamaya özendirerek ve gösterdikleri başarılar sonucu maddi veya manevi olarak ödüllendirmek için bütünsel bir yapı ortaya konulması amacıyla "Takdir ve Tanıma Süreci" hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda ilk olarak "**Biz Varız**" öneri süreci başlatılmış ve birinci dönem ödüllendirmeleri gerçekleştirilmiştir. "Biz Varız" öneri süreci Şirket'te yapılan işlem ve yöntemleri geliştirecek, kaliteyi ve verimliliği artıracak, maliyetleri düşürecek öneriler sunulması yönünde tüm çalışanların katılımını sağlayarak, çalışanlardan gelen önerileri değerlendirip ödüllendirerek değişim ve gelişimi teşvik eden bir süreç olarak kurgulanmıştır.

### Great Place To Work

Great Place To Work firması ile tüm çalışanlara çalışma ortamı, şirket yönetimi, bağlı olunan yönetici ve insan kaynakları süreçlerini kapsayan Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı anketi yapılmıştır.

Tüm dünyada kurum kültürü ve çalışan memnuniyetinin oluşturulması konusunda 30 yılı aşkın süredir uluslararası alanda araştırmalar yapan Great Place To Work Enstitüsü'nün güven endeksi araştırmasının sonucunda Türkiye Hayat Emeklilik 2022 yıl sonunda "Harika Bir İş Yeri" sertifikasını almaya hak kazanmıştır.

### Cezbedici Yan Haklarda Yenilik

"Bir Tık Yakında" diyerek hızlı ve çevik kararların evden çalışarak da alınabileceğini gösteren hibrit çalışma modeli ile her birimin gerekliliği baz alınarak hazırlanan, çalışma hayatını kalıplardan çıkaran yeni çalışma düzeni uygulamaya alınmıştır. Kısa sürede adapte olunan "Bir Tık Yakında" (hibrit ve

uzaktan) çalışma modeli kapsamı hızla genişletilmiş; Şirket'e özgü modelleme yapılarak Kasım 2022 itibarıyla bu model kapsamında, çalışanlara yılda 1 ay dilediği yerden çalışma, ergonomi yardımı ve maddi destek gibi imkânlar verilmiştir.

"Gücü, adında" sloganına uygun olarak ücret politikasından, yan haklara, çalışma düzeninden, eğitim olanaklarına, ödüllendirme sisteminden performans yönetimine kadar birçok alanda yenilikler yaparak çalışanların mutlu olması hedeflenmektedir.

### İşe Alım ve Özellikli İşe Alım Programları

Şirket'i stratejik hedeflerine taşıyacak ideal çalışma kültürünü oluşturmak için yetenekli adayları cezbetmek ve onları da başarılarla ortak etmek amaçlanmaktadır. İşe alım süreçlerinde objektif ve aranan pozisyonların gerekliliklerine göre tasarlanmış modern değerlendirme merkezi araçları (Kişilik envanteri, genel yetenek sınavları, yabancı dil sınavları, Excel, SQL, Java gibi teknik sınavlar ile vaka ve rol çalışmaları, vb.) kullanılmıştır.

Doğru adayı doğru pozisyona yerleştirmek için objektif değerlendirme araçları kullanılan ve yetkinlik ölçümü yapılan, tecrübelisinden yeni mezuna birçok farklı kuşaktan adaya temas edilen bir yılın sonunda toplam 428 yetenekli adayın işe alımı yapılmıştır.

En temel insan kaynakları politikalarımızdan bir diğeri de şirketimizi öncelikli stratejik hedeflerine taşıyacak ideal çalışma kültürünü oluşturmak için yetenekli adayları cezbetmek ve onları da başarılarımıza ortak etmektir. Bu doğrultuda; 2022 yılında kendi başvuru yönetim sistemimiz üzerinden ve kariyer portalları üzerinden 19.000'den fazla adayımızın kurumumuza başvurusu

"Biz Varız" öneri süreci başlatılmış ve birinci dönem ödüllendirmeleri gerçekleştirilmiştir.



Türkiye Hayat Emeklilik'te **OKR** (sürekli performans sistemi) performans değerlendirme süreci benimsenmiştir.

alınmış ve 3.000'den fazla mülakat yapılarak aralarından uygun yetenekte olduğunu düşündüğümüz 202 adayın işe alımı yapılmıştır. İşe alım süreçlerimizde objektif ve aranan pozisyonların gerekliliklerine göre dizayn edilmiş modern değerlendirme merkezi araçları kullanılmıştır.

"Hiring Challenge" (işe alım) projesi kapsamında tasarlanan gelişim programında, mesleki ve teknik eğitimlerin yanı sıra kişisel gelişim ve sigortacılık sektörüne özel eğitimler yer almıştır. Aynı zamanda, program dâhilinde işe alımları gerçekleştirilen genç yetenekler, çalışan ve müşteri deneyimini yeni teknolojilerle inovatif çözümlere kavuşturma alanlarında deneyim edinme fırsatını elde etmişler. Yıl içinde iki kere yapılan işe alım programına toplam 2.000'in üzerinde başvuru olmuş, 304 mülakat gerçekleştirilmiş ve 21 genç yetenekli adayın işe alımı yapılmıştır.

Kariyer Z-MT programına yeni mezun olmak üzere 3.000'den fazla başvuru alınmış, 87 mülakat gerçekleştirilmiş ve 6 genç adayın işe alımı yapılmıştır. Kariyer Z programı ile işe alımı gerçekleştiren genç yeteneklerin program süresince katma değerli iş çıktılarını üretmelerini destekleyecek bir gelişim programı tasarlanmıştır. 2023 yılında da devam edecek 1,5 yıllık gelişim programı kapsamında katılımcılara hem Şirket'in ve sektörün dinamiklerini öğrenme hem

de kişisel gelişim eğitimleri ile farkındalık kazanma ve potansiyellerini geliştirme imkânı sunulmaktadır.

### **Staj -Güçlü Gelecek Seninle Gelecek**

Güçlü Gelecek, Seninle Gelecek staj programı, 3'üncü ve 4'üncü sınıf öğrencilerinin yaz döneminde 2 ay boyunca Türkiye Hayat Emeklilik ekibinin bir parçası olarak iş hayatını deneyimledikleri ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda okul dönemi boyunca yarı zamanlı çalışma fırsatının sunulduğu staj programıdır. Programa 1.000'den fazla başvuru alınmış, 117 mülakat gerçekleştirilmiş ve 11 genç adayın staj süreci başlatılmıştır.

### **Performans ve Ödül Yönetimi**

Türkiye Hayat Emeklilik çalışma kültüründe performansın etkin ölçümü için; daha esnek, değişime ayak uydurabilecek, yıl sonu değil anlık değerlendirmeye fırsat sağlayan, proje bazlı yönetimi destekleyen çevik bir yapı ile çalışmanın, çalışana ve Şirket'i daha ileriye taşıyacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle Türkiye Hayat Emeklilik 2022 yılında çalışma kültürü ve hedef metodolojisini değiştirerek iş yapış şekillerini ileriye taşımak amacıyla çalışan odaklı OKR (sürekli performans sistemi) performans değerlendirme sürecini benimsemiştir.

OKR yaklaşımının temel amacı çalışanın harekete geçirici ve teşvik edici hedefler ile Şirket başarısına katkısını artırarak gelişimini sağlamaktır. Çevik Performans Yönetimi Dönüşüm projesi ile;

- çalışan katılımını artıran çevik performans yönetimi yaklaşımının yaygınlaştırılması,
- performans süreci boyunca yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin artırılması,
- şeffaf bir hedef yönetimi yapısının kurgulanması,
- çalışan gelişiminin sağlanması

beklenmektedir.

Tüm bu çabaların sonucu olarak kazanılan ve kazanılacak tüm başarıların sahibi insan kaynağının; mutlu olacağı, kendisini geliştireceği, bağlılıklarını artırarak değerli bir kariyer hikayesi yazabileceği bir çalışma ortamı inşa edileceğine inanılmaktadır.

### 2023 Yılı...

Şirket genelindeki tüm birimlerin insan kaynakları operasyonları için ihtiyaç analizi yapılarak; iş değerlendirme, kariyer haritalama ve norm kadro proje çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar ile doğru yetenek stratejileri, doğru istihdam politikaları, doğru ücret politikaları gibi etkin insan kaynakları yönetimi parametreleri için uygun projeksiyonlar 2023 yıl sonuna kadar yapılabilecektir.

Mevcut insan kaynakları programlarının ihtiyaçları karşılayamaması sebebiyle "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri"nin iyileştirilmesi kapsamında ERP geçiş projesi başlatılmıştır.

### İkinci Bahar

Emekliliğe hak kazanmış ya da bir yıl içerisinde hak kazanacak çalışanlar için de "İkinci Bahar" emeklilik programının duyurusu gerçekleştirilmiştir. Bu program ile amaç, çalışanlara emeklilik döneminde de farklı alanlarda destek sunarak yanlarında olmaktır. Destek programı 2023 yılında uygulamaya alınacaktır.

**"İkinci Bahar"**  
emeklilik programı  
2023 yılında  
uygulamaya  
alınacaktır.