

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

Neden İnsan Kaynakları dersi?

- ❖ İnsanları yönetmek bütün örgütlerde temel bir zorluktur
- ❖ Bütün yöneticiler insan kaynaklarıyla ilgili stratejik ve genel yönetim bakış açısını anlamalıdır
- ❖ İK diğer temel dersleri de kapsar
 - ❖ Kurumsal süreçler
 - ❖ Strateji
 - ❖ Ekonomi

Dersin Deęerlendirmesi



Notlandırma: %40 Derse Katılım
%20 Vaka alışması
%40 Final Sınavı



Stratejiye Genel Bir Bakış

Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajın Kaynakları

- Zayıf alanları ve tehditleri etkisiz hale getirdiği için şirkete faydalıdır
- Rakipler arasında nadir karşılaşılmalıdır
- Rakiplerin taklit etmesi zor olmalıdır
- Kolaylıkla yeri doldurulabilir olmamalıdır

Yeni Rekabetçi Ortam

- ❖ Ürün yaşam-döngüsünün kısalması
- ❖ Patentin korunamaması
- ❖ Düzenlemelerin ve pazarın korunmuşluğunun azalması
- ❖ Büyük pazarlara erişimin imkanının artması
- ❖ Hem süreçte hem de üründe yeniliğe verilen önemin artması

***İK bu zorlukların
aşılmasında önemli
bir araçtır.***

İK & Rekabetçi Avantaj

- MIT'de otomobil endüstrisi hakkında dünya çapında yapılan bir çalışma (Uluslararası Motorlu Araçlar Araştırması) insan-odaklı uygulamaların geleneksel seri üretimin yaklaşık iki katı verimlilik ve kalite sonuçlarına ulaşılmasını sağladığını göstermiştir.
- Çelik, konfeksiyon ve yarı-iletkenler alanında Alfred P. Sloan Vakfı tarafından desteklenen benzer araştırmalar, insan-odaklı uygulamaların benzer pozitif etkilerini ortaya çıkarmıştır.

21. Yüzyıl Amerika'sında İK İle İlgili Önemli Konular

- ❖ Şirketlerde yaygın olarak yeniden yapılandırılma
- ❖ Farklı iş ilişkileri (Contingent işler)
- ❖ Yeni iş örgütleri
- ❖ Artan çeşitlilik

Çevirmen Notu

- Contingent İş: İşveren ve çalışan arasındaki farklı bir iş ilişkisini tanımlar. Farklı şekillerde (geçici, yarı zamanlı ya da parça başına iş) ya da farklı biçimlerin bir kombinasyonu olarak oluşturulabilir. Bu tip işlerde uzun dönemli kariyer planları bulunmaz. Özellikle yaz tatillerinde para kazanmak ancak bir kariyer beklentisi olmayan öğrenciler bu çalışma şeklinde yer alırlar.

İK Tarafından Yönetilen Davranışlar



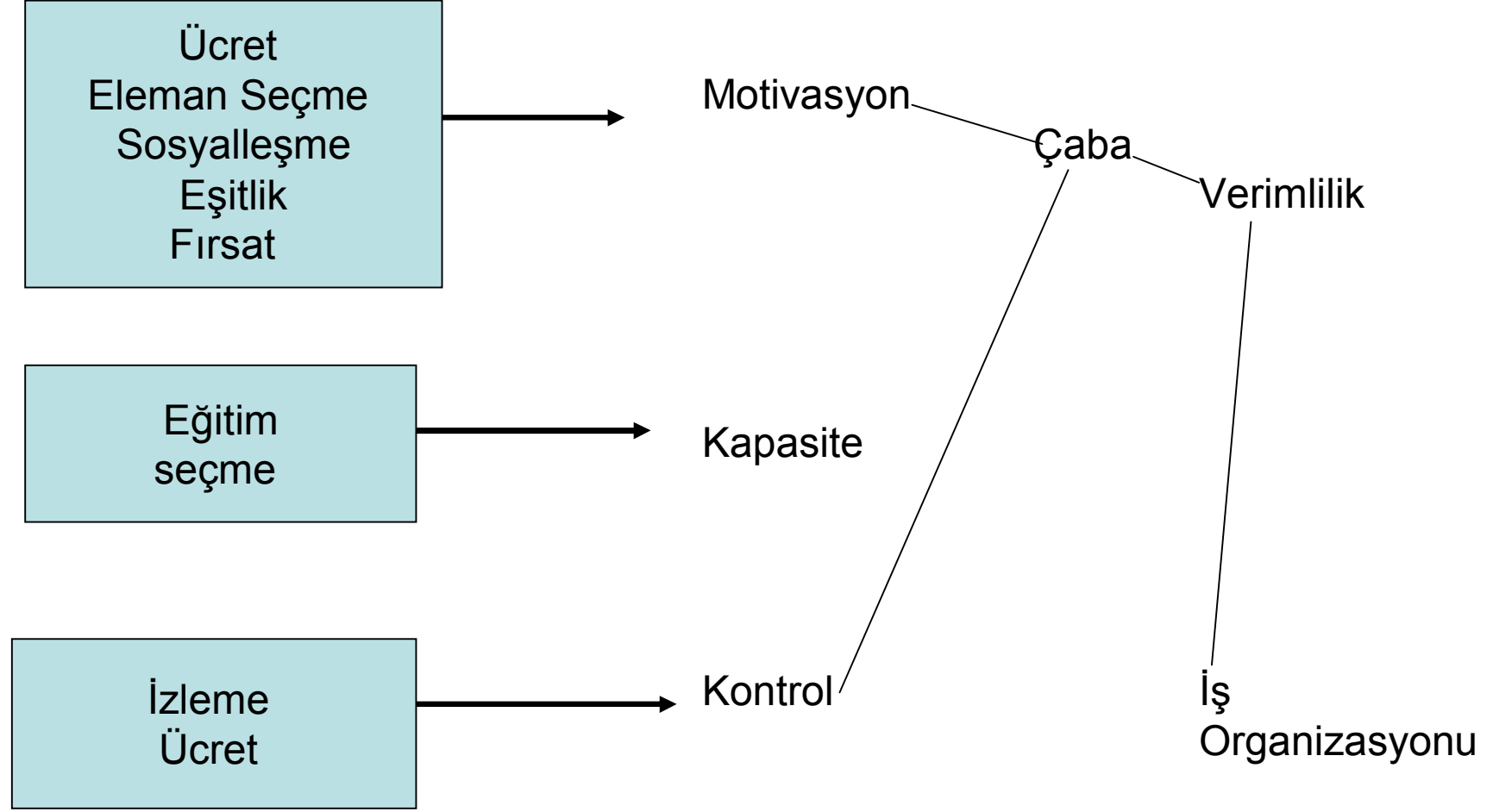
- ❖ İşe alma ve İşten Çıkartma
- ❖ Örgüte olan bağlılık
 - ❖ Sadakat
 - ❖ Çaba
- ❖ Yenilik
- ❖ Müşterilere karşı olan tutum
- ❖ İş yapma yeteneği (beceriler)

İK'nın Entellektüel Temeli



- EKONOMİ:
Tazminat / Teşvikler
- SOSYOLOJİ: Grup normları
- PSİKOLOJİ: motivasyon
- SİYASET BİLİMİ: çevre

Bir İK Modeli



İK SEÇİMLERİ: FONKSİYONEL

- Kişisel çalışma / takım çalışması
- İş için ödeme / kişiye göre ödeme / grup için ödeme / ihtiyaca göre ödeme
- Becerileri yaratmak / becerileri satın almak
- İçeriden terfi ettirmek / bütün seviyeler için dışarıdan işe alma
- İş güvencesi / bağlılığın olmaması

İK SEÇİMLERİ: FELSEFİ

- Parayla / arkadaşlıkla / işle motive etme
- **Eşitlikçilik / meritocracy***
- Çalışanların işten kaytarmayı istediklerini varsayma veya doğasında iyi iş yapma isteği olduğunu varsayma
- Merkezi veya dağıtılmış kontrol

Çevirmen Notu



- Meritocracy: Sorumlulukların kişilerin zekaları, eğitimleri ve yaratıcılıkları gibi çeşitli göstergelere göre objektif olarak dağıtan bir yönetim anlayışıdır.

Neden Farklı Seçimler Yapılır

Dış Faktörler

- ❖ Dış İşgücü Pazarı
- ❖ Hükümet politikası
- ❖ İş ve sendika örgütü

İç Faktörler

- ❖ Teknoloji / İş organizasyonu
- ❖ İş Stratejisi / Pazarlar
- ❖ Değerler

BAZI TEKNİK KONULAR



- Yakınlık derecesi
- Yetkinlik özelliđi derecesi
- Çalışan iş tanımlarının örtüşme derecesi
- İzleme kolaylığı
- İş tanımlarının belirsizliği
- Yaratıcılık/muhakemenin önemi

MOTİVASYON



- Boş durma/boşta gezinme (diğerlerinin yaptıkları iş üzerinden geçinme)
- Çıktı Sınırlaması
- Özelliklerle gurur duyma
- Örgütsel bağlılık
- Ödül değişimi
- Para=Çaba

Southwest Havayolları



Vaka Tartışması

Southwest Havayolları

“İnsanlarla sadece işyerinde değil hayatlarının tümünde ilgilenen bir kültür yaratmaya çalıştım. Mucize bir formül yok. Dev bir mozaik yaratmak gibi – binlerce küçük parça gerekiyor... Soyut olan şeyler somut olanlardan daha önemlidir. Birisi gidip Boeing'den ve satış ofislerinde bir uçak alabilir, ancak kültürümüzü, moralimizi alamaz.”

Herb Kelleher
CEO Southwest
Wall Street Journal
8/31/99

Southwest Havayolları

- Yaklaşık 30 yıl boyunca her yıl kar eden tek büyük havayolları
- Southwest 5 yıl boyunca ard arda Triple Crown (zamanında kalkış oranı, en az şikayet ve en az bagaj kaybetme alanlarında en iyi havayolu) ödülünü kazandı. Başka hiçbir havayolu bu ödülü kazanmadı.
- Southwest'in işletme maliyeti endüstri ortalamasının %20 altında ve şirket çalışanlarının %84'ü sendikalıdır.
- Şu anda 52'nin üzerinde şehirde 26,000 çalışanla hizmet vermektedir.
- 1998'de 140,000'in üzerinde iş başvurusu aldı.

3 Soru



1. Southwest'in sektöründe para kazanmak neye malolur? Southwest'in rekabetçi avantaj kaynakları nedir? Bunlar sürdürülebilir mi?
2. Rekabetin tehdidi ne kadar ciddidir? Diğer havayolları Southwest modelini kopyalayabilir mi? Nasıl?
3. Sizin düşünceleriniz neler? Southwest, başarısını sürdürmek için ne yapmalı?

Southwest Havayolları

Southwest'in işe alma prosedüründen konuşuluyor. Kelleher diyor ki: "Biz müthiş davranışları dikkate alırız. Eğer davranışlarınız iyi değilse, ne kadar yetenekli olursanız olun, sizi istemiyoruz,".

Bu yaklaşıma sizin tepkileriniz nedir?

Misyon




“Southwest Havayollarının misyonu sıcaklık, arkadaşlık, kişisel gurur ve şirket ruhuyla en yüksek kalitede müşteri hizmetleri vermektir.

**Bunun Southwest'te bir önemi var mı?
Neden?**

Çalışanlarımıza:



“Çalışanlarımıza öğrenme ve kişisel gelişme konularında eşit fırsatlar sunan tutarlı bir iş ortamı sunmaya kendimizi adadık. Southwest Havayollarının etkinliğini arttırmak için yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilir. Hepsinden önemlisi, her Southwest müşterisine göstermeleri beklenen ilgi, saygı ve önemseyen tutum şirket çalışanlarına da gösterilir.”



“Şu ana kadar gittiğim her şirkette insanların bir numara olduğunu söylediler, ancak öyle değiller. Buna gayret göstermezler, biz gösteririz.”

Gary Kelly

CFO

Southwest Havayolu

Havayolları Performansı, Ocak 1999

| | Zamanında kalkış <u>Yüzde</u> | Kayıp bagaj <u>1000'de</u> | Şikayetler <u>100,000'de</u> |
|---------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Southwest | 76.7% - 1 | 5.70 - 3 | 0.40 - 1 |
| Continental | 72.0% - 2 | 8.49 - 6 | 1.46 - 3 |
| Delta | 71.4% - 3 | 7.63 - 5 | 1.52 - 4 |
| American West | 68.3% - 4 | 5.21 - 1 | 3.21 - 8 |
| American | 67.1% - 5 | 7.20 - 4 | 2.12 - 6 |
| Alaska | 66.5% - 6 | 8.87 - 7 | 1.34 - 2 |
| United | 66.5% - 7 | 11.3 - 9 | 1.92 - 5 |
| Northwest | 62.7% - 8 | 10.3 - 8 | 3.89 - 10 |
| TWA | 60.0% - 9 | 12.0 - 10 | 3.88 - 9 |
| USAir | 58.2% - 10 | 5.37 - 2 | 3.06 - 7 |

Southwest'ten Dersler

- ❖ Basit, tutarlı bir strateji
- ❖ Stratejilerle yön birliği içinde ve tutarlı İK uygulamaları

İstihdamda uzun dönemli perspektif

Tutarlılık

İş Tasarımı

Eğitim ve Geliştirme

Kariyer

Ücretlendirme

Performans odaklı

Ortaklık (Hisse)

Belirlenmiş ücretler (dışsal belirleme)

“Davranış” ve “uygunluğa” göre seçim
Güçlü Kültür – aile, performans
Liderliği destekleme
Bilgi paylaşımı
Psikolojik Sahiplenme

Özet



Derse kısa bir bakış

Dersin Organizasyonu



Bölüm 1: İK Yön Birliğinin rekabetçi avantajın temeli olarak önemi

Bölüm 2: İK'yı stratejiye bağlamakta genel müdürler için İK uygulamaları

Bölüm 3: Özet ve bütünleştirme

Dersin Amaçları



- Yönetim sistemleri hakkında analitik düşünmek
- Etkili insan kaynakları yönetim uygulamalarıyla ilişkili stratejik ve rekabetçi avantajı tanımak
- Yöneticilerce kullanılabilir anahtar İK uygulamalarını anlamak

Bu Dönem Kullanılan Örnekler



❖ Havayolları

- ❖ Southwest, Eastern Havayolları

❖ Hizmet

- ❖ Portman Oteli, Morgan Stanley, Safelight, ServiceMaster, John Snow Institute, Harrah's

❖ Perakende Satış

- ❖ Nordstrom

❖ Teknoloji

- ❖ Visionary Design Systems, SAS Enstitüsü

❖ İmalat

- ❖ NUMMI, Slade, Springfield ReManufacturing

Sonuç



❖ Gelecek ders:

❖ Portman Oteli