

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

İki Yönetim Şekli



Geleneksel

- ❖ Kısa iş tanımları
- ❖ İşe al / İşten çıkar
- ❖ İki ayrı taraflı ortam
- ❖ Yöneticiler düşünür, çalışanlar uygular
- ❖ Yönetimde çalışanın rolü yok

Yüksek Performans

- ❖ Esnek işler
- ❖ Takımlar
- ❖ Ortak problem çözme
- ❖ Karar verme sürecine çalışanın katılımı
- ❖ Yüksek eğitim seviyesi

NUMMI



Vaka Çalışması

NUMMI

- NUMMI, General Motors'un en verimli tesisleri olan Saturn ve Buick City'nin ortalama 50 araç/adamlık üretimine karşın ortalama 87 araç/adamlık üretim gerçekleştirir.
- General Motors, üretim tesislerinin kalite ve verimliliğini arttırmak için otomasyona 1983'den beri 80 milyar doların üzerinde para harcamıştır.
- 1998'de, G.M.'da 58 günlük bir grevde 200,000 işçi iş bırakmış ve bu durum şirkete yaklaşık 2.5 milyar dolara malolmuştur.

NUMMI ve Diğer Otomotiv Fabrikalarının Karşılaştırması (1986)

Fabrika	Verimlilik (Saat/Birim)	Kalite (Hata/100 birim)	Otomasyon Seviyesi (0=Hiç)
Honda, Ohio	19.2	72.0	77.0
Nissan, Tennessee	24.5	70.0	89.2
NUMMI, Kaliforniya	19.0	69.0	62.8
Toyota, Japonya	15.6	63.0	79.6
GM, Michigan	33.7	137.4	100.0
GM, Massachusetts	34.2	116.5	7.3
Kaynak: John Krafcik, "Triumph of the Lean Production System", Sloan Management Review, 1988, Volume 3, pp. 144-52.			

Toyota'nın Öğrenmeye Bağlılığı



“İncelediğimiz Toyota Üretim Sistemi’ne göre yönetilen bütün şirketler, insanların bir şirketin en önemli varlığı olduğu ve onların bilgi ve becerilerine yapılan yatırımın rekabet oluşturmak için gerekli olduğu görüşünü paylaşır”.

Steven Spear & Kent Bowen
Harvard Business Review
Eylül-Ekim, 1999

Dünya Otomotiv Şirketlerinde Eğitim

Mülkiyet / Yer	Eğitim Saatleri: Yeni Çalışanlar İçin İlk 6 Ay	Yıllık Eğitim Saati: 1 yıldan fazla deneyimi olan çalışanlar için
Japon / Japonya	364	76
Japon / Kuzey Amerika	225	52
Amerikan / Kuzey Amerika	42	31
Amerikan / Avrupa	43	34
Avrupa / Avrupa	178	52
Yeni Endüstrileşmiş Ülkeler	260	46
Avustralya	40	15

Kaynak: MacDuffie and Kochan, Industrial Relations, 1995, p. 156

NUMMI Elkitabından

IK felsefemiz, bize en yüksek kalitede ve mümkün olan en düşük maliyetle otomobil üretebilmek için insan potansiyelimizin tam olarak geliştirilmesi amacıyla:

- ❖ Değer ve saygınlığımızı tanıyarak,
- ❖ Kişisel performansımızı arttırarak,
- ❖ Takım çalışmamızı geliştirerek,
- ❖ İş ortamımızı iyileştirerek,

yol gösterir.

NUMMI'NİN TEMEL DEĞERLERİ



- ❖ Müşteri memnuniyeti (kalite ve fiyat)
- ❖ Saygınlık
- ❖ Güven
- ❖ Takım çalışması
- ❖ Tutarlılık
- ❖ Tutumluluk
- ❖ Sürekli iyileştirme
- ❖ Basitlik
- ❖ Uyum

Kısa Ders



Takımlar

Takıma Dayalı Sistemlerin Etkili Kullanımı



- ❖ Takıma dayalı sistem nedir?
- ❖ Takım oluşturmaının faydaları ve maliyeti nedir?
- ❖ Takıma dayalı bir şirkette liderin rolü nedir?
- ❖ Etkili bir şekilde işleyebilmeleri için takımların ne gibi becerileri olmalıdır?
- ❖ Takıma dayalı bir sistem nasıl kurulur?
- ❖ Genel çıkarılacak dersler nelerdir?

Takım Nedir?



Takım, birbirlerini tamamlayıcı özellikleri olan, onları birbirlerine karşı sorumlu kılan ortak bir amaca, performans hedeflerine, ve yaklaşıma odaklanmış, az sayıda kişiden oluşan bir topluluktur.

John Katzenbach ve Douglas
Smith, McKinsey & Company
The Wisdom of Teams
Harvard Business School Press, 1993

Çalışma Grupları – Takım Karşılaştırması

ÇALIŞMA GRUBU

- ❖ Güçlü, tamamen odaklanmış lider
- ❖ Kişisel sorumluluk
- ❖ Grubun amacı şirketin amacıyla aynı
- ❖ Kişisel çalışma ürünleri
- ❖ Verimli toplantılar
- ❖ Performansı tüm şirket ölçeğinde ölçme
- ❖ Tartışır, karar verir ve işi delege eder

TAKIM

- ❖ Paylaşılan liderlik rolü
- ❖ Kişisel ve karşılıklı sorumluluk
- ❖ Takımın sorumlu olduğu belli bir amaç
- ❖ Ortaklaşa çalışma ürünleri
- ❖ Problem çözme için açık uçlu toplantılar
- ❖ Performansı takım ürünleri açısından ölçme
- ❖ Beraber tartışma, karar verme ve çalışma

Yaygın Takım Sorumlulukları



❖ Kalite geliştirme	%100
❖ Çapraz eğitim	%85
❖ Planlama (Üretim)	%80
❖ Güvenlik	%70
❖ Süreç iyileştirme	%70
❖ Ölçme / hedef belirleme	%75
❖ Bütçe / gider kontrolü	%50
❖ Seçme	%55
❖ Diğerleriyle koordinasyon	%50
❖ Müşteriler ve tedarikçiler	%60
❖ Performans değerlendirme	%50

Manz ve Sims (1993)

Takım Yapısının Faydaları / Maliyeti



Faydaları

- ❖ Tamamlayıcı becerileri ve tecrübeleri biraraya getirmek
- ❖ Esneklik sağlamak
- ❖ Sosyal faydalar: eğlence, bağlılık
- ❖ Değişime daha az direnç

Maliyeti

- ❖ Koordinasyon maliyeti
- ❖ Kişisel rahatsızlık ve çatışma
- ❖ Sorumluluğun dağılması (free-riding: serbestlik ve boşa zaman geçirme)
- ❖ Risk arama

Takıma Dayalı Sistemde Liderin Rolü Nedir?



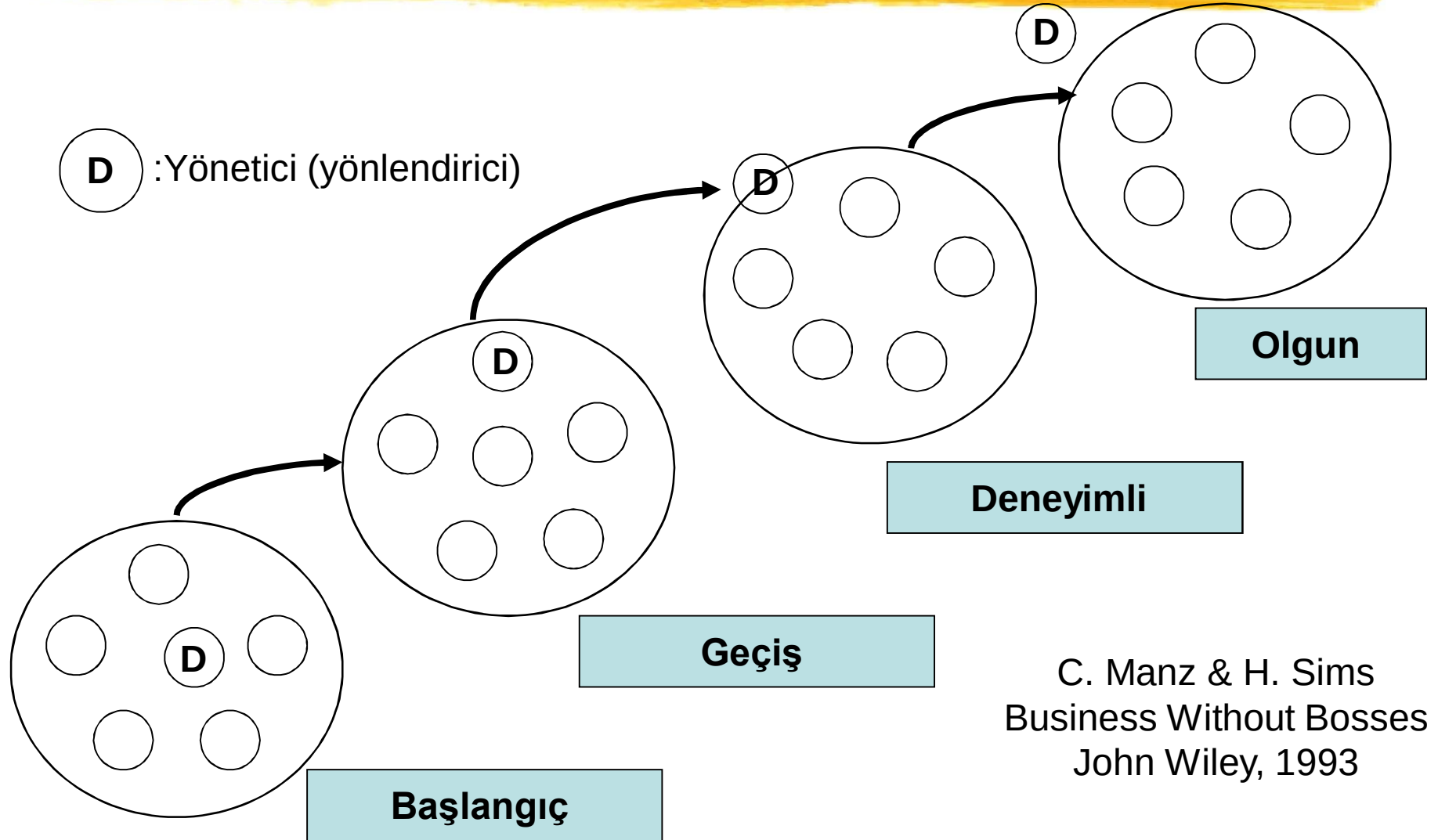
- ❖ Soru sormak
- ❖ Grubun problem çözmesini sağlamak
- ❖ Gerçek katılımı arttırmak
- ❖ Çatışmaları çözmeye yardım etmek
- ❖ Diğerlerini eğitmek
- ❖ Pozitif güçlendirme
- ❖ Yüksek performans hedeflerini teşvik etmek
- ❖ Kişisel değerlendirmeyi teşvik etmek
- ❖ Karşı çıkılabilir olsa bile doğruyu söylemek
- ❖ Üst yönetimle irtibatta olmak

Etkili Takım Liderleri Ne Yapar?



- ❖ Amacı, hedefleri ve yaklaşımı alakalı ve anlamlı tutar
- ❖ Bağlılık ve güven oluşturur
- ❖ Farklı seviyelerdeki ve çeşitlilikteki becerileri yönetir
- ❖ Yabancılarla (takımın dışındakiler) ilişkileri yönetir
- ❖ Diğerleri için fırsat yaratır
- ❖ Gerçek iş yapar

Takım Oluşturma



Takıma Dayalı Sistem İçin Ne Tür Beceriler ve Eğitim Gereklidir?



Etkili Takım İçin Eğitim



- ❖ Toplantı becerileri, zaman yönetimi
- ❖ Çatışma yönetimi
- ❖ Problem-Çözme, Toplam Kalite Yönetimi
- ❖ Grup dinamiği, takım oluşturma
- ❖ Değişim yönetimi
- ❖ Koçluk ve geribildirim
- ❖ İş bilgisi (örn. Müşteri hizmetleri)
- ❖ Teknik beceriler

Takımın Etkinliğini Gösteren Kanıtlar



- Gider tasarrufu (işgücü, malzeme)
- Verimlilik
- Kalite
- Müşteri Hizmetleri
- Hız ve döngü zamanı
- Yenilikçilik
- Güvenlik
- Azalan devamsızlık ve işten ayrılma
- İşçilerin tazminat talebinin azalması

Takıma Dayalı Sistemin Artı ve Eksileri

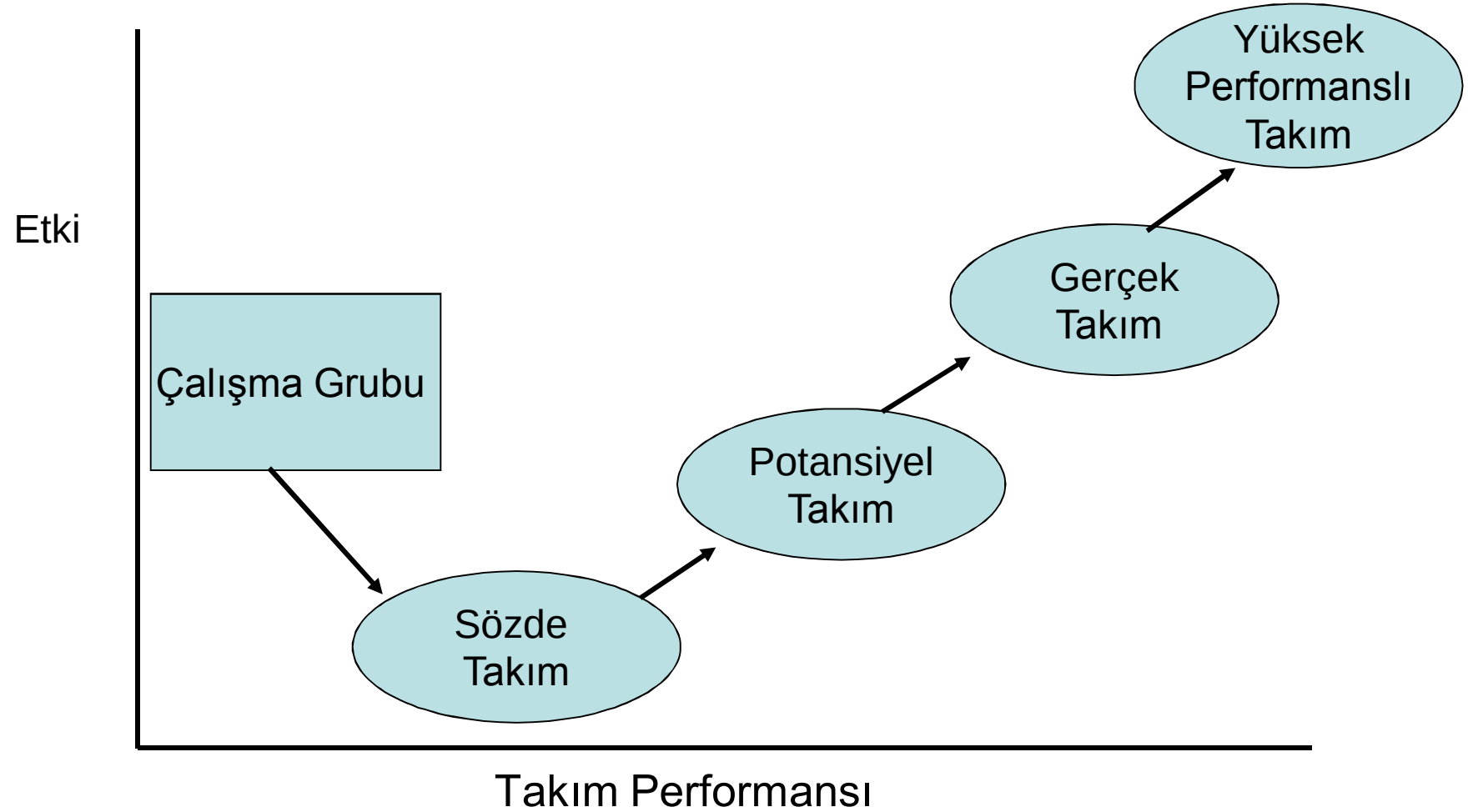


Artılar

Eksiler

Çıkarılan Dersler:

Takıma-Dayalı Sistemleri Oluşturmak



Zor Yoldan Öğrenilen Bazı Dersler



- Şirketler genelde çok fazla şeyin çok hızlı bir şekilde olmasını bekler
- İşler genelde iyiye gitmeden önce kötüye gider
- Yöneticiler ve yönlendiriciler (süpervizör) kendilerini tehdit altında hisseder
- Liderlikte yeni bir bakış açısı gereklidir
- Net bir felsefe ve amaçla başlamalıdır
- Teknik elemanlar genelde kendilerini kaybedenler olarak görür
- Uygulama dikkatli bir planlama gerektirir
- Çalışanların teknik ve davranışsal becerilere ihtiyacı vardır
- Yeniden inşa etmek değişiklik yapmaktan daha kolaydır
- Sürekli eğitim gereklidir
- İstikrar çok önemlidir, işten ayrılma hayatidir.
- Yeni sistemler gerekebilir – özellikle Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS)
- Kolaylaştırma için yönlendirme ilk başta yararlı olabilir.

Çıkarımlar



- ❖ Takımlar kesin bir vizyon ve amaçla yönetilmelidir– takımları neden kullanıyoruz?
- ❖ Eğitim ve grup süreç becerileri grupların başarılı olması için önemlidir
- ❖ Takıma-dayalı şirketlerde takıma-dayalı sistemler, kültür ve liderlik olması gerekir – sadece yapı yeterli değildir

Başka Bir Örnek



Saturn

Kaynak: Rubenstein ve Kochan

Saturn'ü Anlamak

- GM-UAW'den 1980'lerdeki iş yeri deneylerinden QWL, takımlar ve NUMMI doğdu.
- GM küçük arabaları karlı bir şekilde üretemiyordu.
- UAW lideri Don Ephlin ve GM'nin lideri Al Warren arasında üst seviye güven oluştu.
- Her ikisi de yeni bir yaklaşımı desteklemeye istekliydi

Amerika'da son çeyrek yüzyılın en önemli ve tartışmalı iş ilişkileri ve örgütsel tasarım deneyi

Çevirmen Notu

UAW, The International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America, Kuzey Amerikanın tüm sektörlerde faaliyet gösteren en büyük ve farklılık içeren sendikalarından bir tanesidir. UAW bünyesinde 750'den fazla yerel sendika faaliyet göstermekte olup, Amerika, Kanada ve Porto Riko'da 390.000 aktif ve 600.000 emekli üyesi bulunmaktadır.

Kaynak: uaw.org

Saturn'ün Evrimi



❖ 1990-1996:

- ❖ Daha fazla müşteri reaksiyonu ve daha fazla tatmin
- ❖ Kar ve verimlilik – hacme göre değişken
- ❖ Değer kazandıran “yeni bir sendika çeşidi”

❖ 1996-99:

- ❖ Yeni ürünlerde gecikmeler ve çatışmalar
- ❖ Wilmington fabrikasının açılışı
- ❖ Karar verme ve performans ödemesi ile ilgili zor müzakereler

❖ 2000: Yeni Şirket ve Sendika Liderliği

❖ Yeni Zorluk:

Nasıl hem GM'ye daha fazla entegre olunup hem de ortaklığı ve rekabetçi avantajını sürdürebilmek için yeterli bağımsızlığa sahip olunabilir?

Ders



Yüksek Performanslı İş Sistemleri

Yüksek Performanslı İş Sistemlerini Oluşturmak

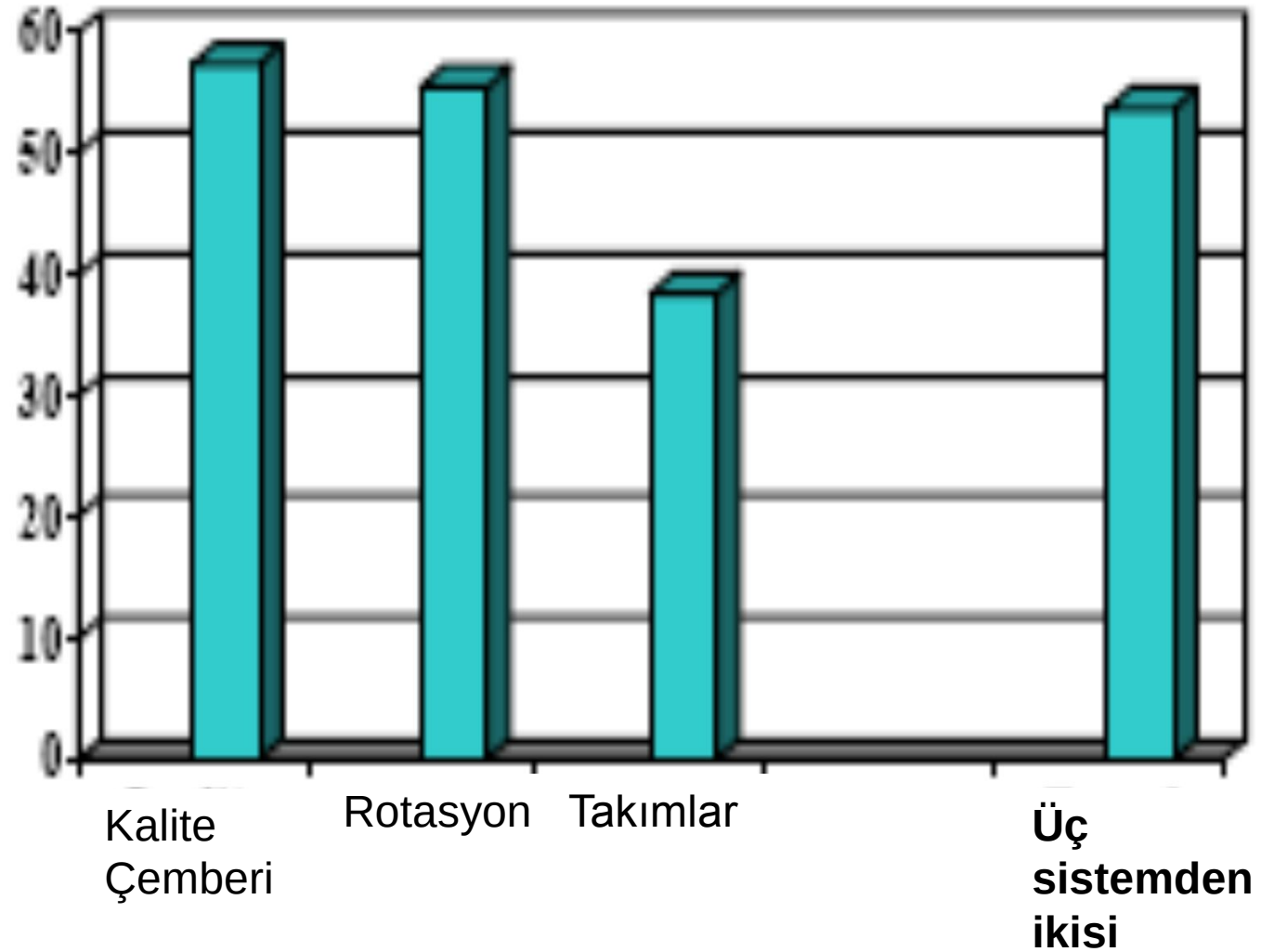
Yenilikçiler'in Özellikleri

- ❖ Daha gençtir
- ❖ Uluslararası düzeyde rekabet eder
- ❖ Daha büyük bir örgütün parçasıdır
- ❖ Yüksek yetenekli teknoloji
- ❖ Çalışan odaklı değerler
- ❖ "Yüksek Yol"

Destekleyici İnsan Kaynakları Uygulamaları

- ❖ Yetenek için ödeme
- ❖ Kazanç paylaşımı
- ❖ Kar paylaşımı
- ❖ İnsan Kaynakları Bölümü önemli
- ❖ Eğitim

Yüksek Performanslı İş Sistemleri 1997



İş Sistemlerinde Devamlılık



	1992	1997
	Evet	Hayır
Evet	%77.7	%22.3
Hayır	%49.5	%50.5

Kaynak: Osterman, Industrial and Labor
Relations Review, January 2000

Geleneksel Örgütlerden Oluşan Kazançlar



- ❖ Uzun standartlaştırılmış iş döngülerinden elde edilen ölçek ekonomisi
- ❖ Kontrol / Tahmin edilebilirlik
- ❖ Minimum eğitim
- ❖ Daha az örgütsel düzensizlik

Potansiyel Kazanç Kaynakları



- İşgücünün fikirlerinin ve yaratıcılığının önünü açmak
- Bağlılık ve çaba yaratmak
- Daha çevik/esnek
- Ara kademeleri ortadan kaldırmak (örnek: kalite supervizörleri)
- Hızlanmak ve eş düzey baskısı

Engeller



- ❖ Katılımcılar direnç gösterir
- ❖ Takımların oluşturulması zordur
- ❖ Sermaye piyasasında kuşku
- ❖ Küçük ve orta büyüklükte şirketler için zaman ve kaynak eksikliği

Seçim Yaparken Sorulması Gereken Sorular

- evre ne kadar standard ya da tahmin edilebilir?
- Üretim teknolojisi ne kadar esnek?
- Çalışanları işe alıp işte tutmak neye mal olur? Çalışanlar sahip olmaları gereken becerilere sahip midir yoksa eğitilebilirler mi?
- Örgütsel bir düzensizlik yaratmaya ne kadar isteklisin?

Ana Ölçüm Konuları



- Terimlerin tanımı
- E-posta/Telefon/Yüz yüze Anketler
- Çalışanların örneklenmesi
- Pozisyonların örneklenmesi
- Uygulamanın yayılımı oranı
- İşverenin parçalı raporlaması veya çalışanın parçalı raporlaması (çalışma saatleri açısından)
- Tepki oranı ve eğilim

Performans Değerlendirmesiyle İlgili Konular



- Analiz Birimi
 - Grup, Süreç, Kuruluş, Şirket, Endüstri, Ekonomi
- Performans Kriterleri
- Ölçmenin zamanı
- Ek kontroller
- Durumsallık perspektifi
- Seçim yönelimi ve sabit etkiler
- Nedensellik yönlendirmesi

OTOMOBİL ARAŞTIRMASI METODOLOJİSİ

- ❖ 1990'da 62 montaj fabrikası
- ❖ İş Sistemleri: Takımlar, Çalışanın dahil olduğu Gruplar (EI-Employee Involvement Groups), İş Rotasyonu, alınan ve uygulanan tavsiyeler
- ❖ İK Politikaları: İşe alma kriteri (yeni becerilere açık olma derecesi), tazminat, eğitim, statü engelleri

OTOMOBİL ARAŞTIRMASI METODOLOJİSİ



- Diğer kontroller: ürün karmaşıklığı, otomasyon, tampon bölge (buffer) kullanımı, “Japon etkisi”,
- Çıktılar: Araç başına saat, 100 araç başına hata

Kaynak: MacDuffie

NUMMI'DEN ELDE EDİLEN KAZANÇLAR

	FREMONT 1978	NUMMI 1986	TAKAOKA 1986
Üretkenlik	43.1	20.8	18.0
Tüketici Raporları Güvenilirlik Endeksi	2.6 - 3.0	3.6 - 3.8	3.8 - 4.0

Kaynak: Krafcik

Üretkenlik ve Kalite Korelasyonu: Otomobiller

	Verimlilik	Kalite
İş Sistemleri	.50	.50
İK Politikaları	.43	.67

Kaynak: MacDuffie

Verimlilik ve Kalite: Otomobiller



- Regresyon korelasyonları destekler
- İK ile İş Organizasyonlarının etkileşimi en güçlü habercidir

Kaynak: MacDuffie

ÇELİKTE İŞ ORGANİZASYONU VE ÜRETKENLİK: I

- Çıktı: Üretken zaman (duruş zamanları dışında-percent up-time)
- Örnek: Standard ürünü olan 17 fabrikada 36 son işlem hattında yapılan aylık gözlemler
- İK Değişkenleri: Takımlar, işe alma, rotasyon, eğitim, istihdam güvencesi, güvenlik
- Kontroller: Toplam üretim, sermaye türü

Kaynak: Ichniowski, Shaw ve Prennushi

ÇELİKTE İŞ ORGANİZASYONU VE ÜRETKENLİK: II

- Metod: En fazla gelenekselden en az geleneksele doğru 4 grupta toplanmış İK uygulamaları
- Kesitsel ve sabit etkili regresyonların tahmin edilmesi

Kaynak: Ichniowski, Shaw ve Prennushi

ÇELİKTE İŞ ORGANİZASYONU VE ÜRETKENLİK: III

- En fazla geleneksel: zaman kullanımı = %88
- En fazla dönüştürülmüş: zaman kullanımı = %98
- 10 yıl boyunca sürdürülmüş seviye 2'den seviye 4'e geçiş = 10 milyon dolar

Kaynak: Ichniowski, Shaw ve Prennushi

TELEKOMÜNİKASYON'DA MÜŞTERİ SERVİS TEMSİLCİLERİNİN İŞ ORGANİZASYONU



- Bir şirkette takımların ve geleneksel Müşteri Hizmetleri Temsilcileri örneği
- Personel özelliklerinin sabit tutulması

Kaynak: Batt

MÜŞTERİ HİZMETLERİ TEMSİLCİLERİ İÇİN SONUÇLAR

	GELENEKSEL	TAKIMLAR
ORTALAMA AYLIK SATIŞLAR	5010 dolar	5783
TUTTURULAN HEDEFLERİN YÜZDESİ	%104	%108

Kaynak: Batt

Sonuç



- ❖ Sonraki ders:
 - ❖ İK Fonksiyonu