

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

ServiceMaster Industries

- ServiceMaster'ın değerleri ve hedefleri başarilarına nasıl katkıda bulunmuştur?
- Neden diğer firmalar bu yaklaşımı başarıyla taklit edememişlerdir?
- ServiceMaster'ın sisteminde eğitim ve gelişme ne kadar önemlidir? Eğitim ve geliştirme sürekli büyümelerini nasıl etkiler?
- ServiceMaster neden sahip olduğu kaynakları bir grup düşük profilli ve yüksek işten ayrılma oranı olan pozisyonlar için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine harcamaya isteklidir?

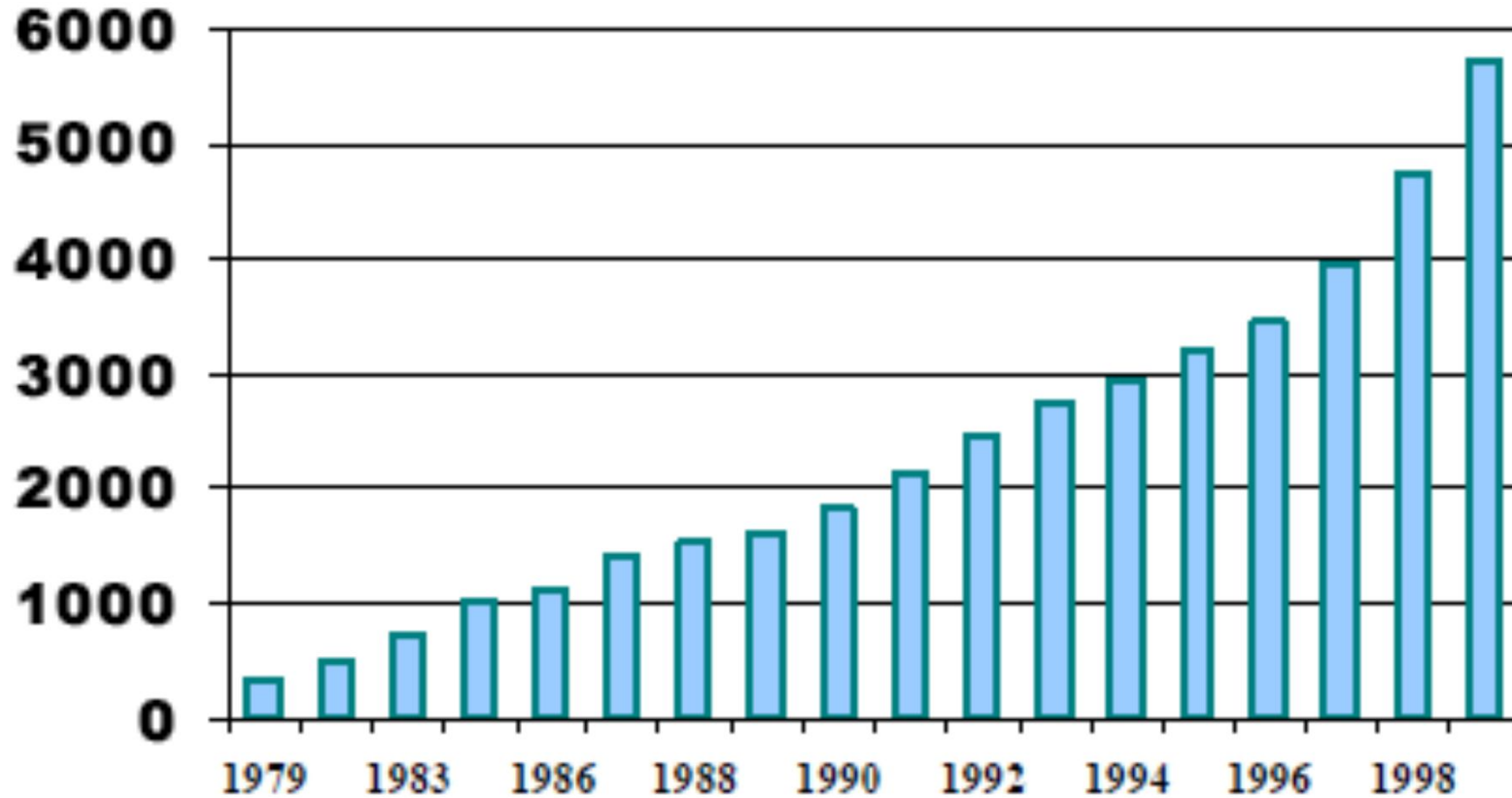
ServiceMaster Industries

- ❖ 6.4 milyar dolarlık ciro ile 41 ülkede 10 milyonun üzerinde müşteriye hizmet verir
- ❖ 240,000'in üzerinde sözleşmeli çalışandan oluşan bir işgücünü yöneten 50,000 çalışan
- ❖ Fortune tarafından 1999 ve 2000'de Amerika'da en çok beğenilen taşeron şirketi ilan edildi
- ❖ Çalışanların %50'den fazlası kadın ve azınlıklar
- ❖ Son 20 yılda %24 büyüme oranı ve ard arda ciro ve karlılıkta 29. yıl büyüme.
- ❖ 1987-1998 arasında ortakların paylarında ortalama %68.5 kar payı ilavesi.

ServiceMaster Industries (1-800 Hizmetinizdeyiz)

- Konut ve İşyeri Temizleme Servisleri
- Terminix (Haşere kontrolü - 1986)
- Merry Maids (Konut Hizmetçi Servisi - 1988)
- American Home Shield (Konut garanti hizmetleri - 1989)
- TruGreen (Çimen ve Ağaç servisi - 1990)
- 1991'den beri:
 - ChemLawn
 - Rescue Rooter
 - Furniture Medic
 - Diversified Health Services
 - AmeriSpec
 - American Residential Services

ServiceMaster Ciro (\$M)



Not: Franchising ve uluslar arası ortaklıklardan gelen gelir hariçtir

ServiceMaster Industries

Peter Drucker, ServiceMaster'ın Yönetim Kurulu'yla stratejik amaçları hakkında konuşuyor:

***“Beyler, işinizi anlamıyorsunuz.
İşiniz, en az yetenekli insanları
eğitip onları işe yarar
hale getirmek.”***

ServiceMaster Şirketi

“İnsanlar mülakat için gelip duvarda İncil’den alıntılar ve hedeflerimizi gördüklerinde, ve bizimle konuştuklarında, ve şirket hedeflerimizi günlük bir şekilde nasıl uygulamaya çalıştığımızı gördüklerinde, ya bizim iş yapma şeklimize ısınırlar ya da anında çıkıp giderler”

Lifetime Employee

Bu yaklaşım hakkında ne düşünüyorsunuz?

ServiceMaster Industries



Temel Hedefler:

1. Yaptığımız herşeyde Tanrı'yı onurlandırmak
1. İnsanların gelişmesine yardımcı olmak
1. Mükemmeli aramak
1. Karlı bir şekilde büyümek

ServiceMaster Değerleri ve İnancı

“İnsanlara ne için yaratıldılarsa o olabilmeleri için fırsat sağlama”

ServiceMaster
Yıllık Rapor

İnsanlardan birşey yapmalarını istemeden önce onların birşey olmalarına yardımcı olmak isteriz”.

“İnsanları becerileri eksik olduğu için kovmayız,
davranış problemleri olduğu için kovarız”

Kenneth Wessner
Eski Başkan

ServiceMaster Industries



“Dürüst olmak gerekirse, kişiyi sadece üretim birimi ya da yalnızca ekonomik olarak tanımlanabilecek birşey olarak gördüğünüzde, motivasyon hatta prim mekanizmaları mekanik ve yönlendirici olma eğilimi taşır. Bunu yaparken, en aptalların bile başarabileceği bir sistem oluşur ve kişiler de kendilerini aptal gibi hissederler.”

C. William Pollard
Başkan, ServiceMaster

ServiceMaster Şirketi

“Dürüst olmak gerekirse, kişiyi sadece üretim birimi ya da yalnızca ekonomik olarak tanımlanabilecek birşey olarak gördüğünüzde, motivasyon hatta prim mekanizmaları mekanik ve yönlendirici olma eğilimi taşır. Bunu yaparken, en aptalların bile başarabileceği bir sistem oluşur ve kişiler de kendilerini aptal gibi hissederler.”

C. William Pollard
Başkan, ServiceMaster

Bu konudaki görüşünüz nedir?

ServiceMaster Şirketi

Çalışanlar Araştırması (1990)

ServiceMaster bu tesisi aldığından beri aşağıdaki konularda gerçekleşen değişiklikleri nasıl değerlendirirsiniz?

	<u>Tatmin</u>	<u>Eğitim</u>	<u>Temizlik</u>
Daha yüksek	%52	%59	%48
Aynı	%33	%41	%33
Daha düşük	%15	%0	%19

ServiceMaster Industries

Duvar Yıkama Sistemi

Cihaz

Eğitim

Örnek:

Duvar Yıkama Sopası

Neden? Hastalar temiz bir odada daha çabuk tepki verir.

Faydalar:

Harcanan zamanı azaltır. Dik pozisyonda yıkamayı sağlar.

Çalışan duvarın neden temiz olması gerektiğini anlar ve sonucu önemser.

Sonuçlar:

Artan verimlilik.
Daha az gerginlik, yüksek memnuniyete ve düşük oranda işten ayrılmaya neden olur

Kalite artar. Çalışan büyük resme dahil olur ve kendini işe daha fazla adar.

ServiceMaster: İK Uygulamaları



Bu yaklaşım başka bir yerde işe yarar mı?

- *Diğer Ülkeler? Hangi tür?*
- *Diğer sektörler? Hangi özellikler?*

Bir Şirket Neden Eğitime Para Harcar?

Yöneticiler aptal olduğu için mi?

Neo-klasik ekonomiye göre, **çalışan** iş-başı eğitim bedelinin ya tamamını hemen ya da ileriki kazançlarında mahsup edilmek üzere geri ödemelidir.

Şirketler ve çalışanlar firmaya has insan kaynağının bedelini (ve kazancını) ortak fayda ilişkisinin devamı için paylaşmalı ve birbirlerine teslim olma probleminin önüne geçmelidir.

Eğitime para harcamak için başka sebepler var mı?

- Seçenek olmaması (iŐgücü azlığı ya da yetersiz eğitim sistemi)
- Belirli bir insan kaynağında ortalama yetkinliklerin olduğu varsayılır
- Çalışanları üretken ve verimli bir Şekilde kullanabilmek için kendini teŐvik etmek
- Hediye deđiŐimi ve sembolizm
 - Çalışanlar hediyeleri sadakat ve çaba olarak geri öder
 - ÇalıŐanın dikkatini stratejik ve gelişimle ilgili hedeflere odaklar
 - “Eğitim” , öncesinde “Önemsemeyi”yi gerektirir

Neden Eğitime Para Ödenir?



Eğitime “en uygun” yatırım, rekabetçi bir oyun olabilir.

Eğer rakipleriniz eğitimlere yetersiz yatırım yapıyorsa, onların sizin “kaymak tabakası” çalışanlarınızı takip edecekleri korkusuyla, daha fazla eğitim vermeye istekli olursunuz (eğer çalışanlarınızı örgüte başka bir şekilde bağlayamazsanız).

Eğitim Yatırımlarını Korumak

- Sözleşme yapmak
- Eğitim Enstitüleri
- Diğer İK uygulamaları
 - Ön Değerlendirme (“eğitilebilirlik” ve “kararlılık” temelinde)
 - Kariyer planlama
 - Geniş iş tasarımları; güçlendirme
 - Bilgi ve/veya çalışma yılına göre ücret ödeme
 - Faydalar
 - Yatırımı koruma (örn: sağlık hizmetleri)
 - Sadakati arttırma (örnek, bağımlılık yaratma)
 - “Hediye” ymiş gibi gösterme
 - Çalışanları gruplar halinde eğitme

İşin Karmaşıklığı Artıyor



Kurumunuzda yetkinlik gereksinimleri ile ilgili değişiklikleri nasıl tarif edersiniz?

DEĞİŞİKLİK YOK	%38
DAHA AZ KARMAŞIK	%3
DAHA FAZLA KARMAŞIK	%40
AYNI/FARKLI YETENEK	%18

Kaynak: Osterman, 1992

ULUSAL EĞİTİM SİSTEMLERİNİN ÖZELLİKLERİ

- Eğitim miktarı
- Fikir (bakış açısı) değiştirme için fırsat
- İş pazarında hareketlilik seviyesi
- Cinsiyet / Irk / Göçmen Statüsüne bağlı eşitlik
- Eğitim yeri: Okul ya da Firma

AMERİKAN SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

- İlk Seviye
 - Çeşitlilik ve Yaygınlık, Çok Sayıda Alternatif
 - Zayıf lise eğitimi
 - Cemiyet okulları eğitimi kuvvetli
- İleri Seviye
 - Firmaya dayalı
 - Özel eğitim altyapısı
 - Devlet programları firmalarla beraber çalışır
- Düzeltici
 - Küçük ve gelir katmanlarına göre

AMERİKAN EĞİTİM KOŞULLARI 1995

Çalışan başına 6 aylık dönemdeki eğitim saatleri

RESMİ	10.7
GAYRİ-RESMİ	31.1

Çalışan başına ortalama eğitim giderleri

İç eğitmenlerin ücreti	\$139
Dış eğitmenlere ödenen ücretler	98
Okul masraflarının geri ödemesi	51

EĞİTİM ÇEŐİTLERİ



Düzeltici / iyileőtirici

Güncellenmiő

“Zor”

“Hafif”

Yer deđiőtirme/Geçiő

FİRMALARIN EĞİTİMLE İLGİLİ VERECEĞİ KARARLAR



Eğitim Seviyesi / Kaynaklar

Mesleki Dağılım

Eğitim Çeşidi

Yap / Satın Al

YAP / SATIN AL KARARI



- Beceri ne kadar genel / özel?
- Sosyalleşme / Kültür ne kadar önemli?
- Kaynağın belirli olması ne kadar önemli?
- Dış kaynakları sağlayanların kalitesi nedir?

Çıkarımlar

- Maddi olmayan ödülleri küçümsemeyin. Bunlar özellikle çalışanların değerleriyle uyumlu olduğunda güçlü olabilirler.
- Örgütün değerleri hakkında net olmak “uyum gösterebilecek” kişileri çekmeye (ya da itmeye) yardımcı olabilir.
- Eğitim ve geliştirme çabaları birbirine paralel olmalıdır ve hem işle ilgili hem de değerlerle ilgili tutum ve davranışları desteklemelidir.
- Eğitim örgütte neyin önemli ve değerli olduğunun sinyalini vermenin önemli bir yoludur.