

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



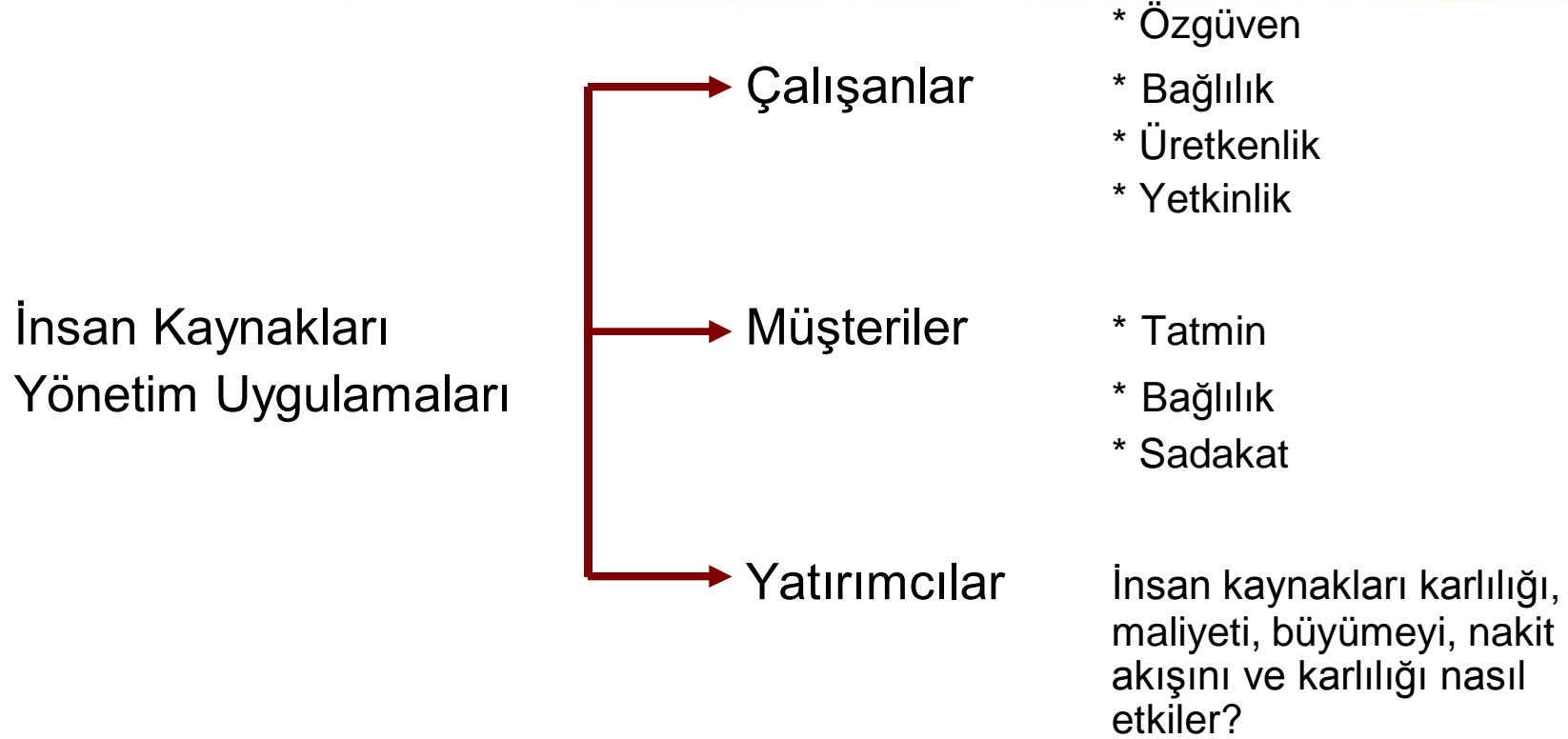
Profesör M. Diane Burton
MIT Sloan School of Management

STRATEJİK İK YÖNETİMİ İÇİN HEDEFİMİZ:

Sürdürülebilir rekabetçi avantaj için İnsan Kaynaklarının stratejik unsurlarını ve bu amaca yönelik gerekli değişikliklerin nasıl yapılacağını anlamak. Bunların yapılabilmesi, aşağıdaki şartların yerine getirilmesine bağlıdır:

- ❖ İnsan kaynaklarının yönetiminde sistematik ve stratejik düşünebilmek
- ❖ Bu politikaları uygulayabilmek için gerçekten nelerin yapılması gerektiğini anlayabilmek

Değer Yaratan İnsan Kaynakları



David Ulrich, İnsan Kaynakları Şampiyonları, s. 247'den adapte edilmiştir

“Yetenek İçin Savaş”

“Yeni ekonomide, rekabet küreseldir, anapara çok fazladır, fikirler çok çabuk ve ucuza geliştirilir, ve insanlar sık sık iş değiştirmeye heveslidir. Böyle bir ortamda... tek önemli olan yetenektir... olağanüstü yetenek geleceğin birinci rekabetçi avantaj kaynağı olacaktır.”

Chambers, E. et al. (1998)

“The War for Talent.”

McKinsey Quarterly, 2-15

Olağanüstü İnsanlar, Sıradan Performans?

Performans

		Olağanüstü	Sıradan
<i>İnsanların Nitelikleri</i>	Olağanüstü		?
	Sıradan		

Örnek Olaylar



- ❖ Southwest Havayolları
- ❖ Portman Oteli
- ❖ Morgan Stanley
- ❖ Slade Şirketi
- ❖ NUMMI
- ❖ Saturn
- ❖ ServiceMaster
- ❖ John Snow Enstitüsü

- ❖ Eastern Havayolları
- ❖ Safelight Araba camı
- ❖ Visionary Design Systems
- ❖ SAS Enstitüsü
- ❖ Harrah's Entertainment
- ❖ Springfield Manufacturing
- ❖ Nordstorm

Sıradan İnsanlar, Olağüstü Performans?

Performans


Olağüstü

Sıradan

Olağüstü

İnsanların Nitelikleri

Sıradan

İki Gizem



- ❖ Bu şirketler, diğer rakipleri tarafından işe alınmış çalışanlardan hiçbir farkı olmayan çalışanlarla olağanüstü performansı nasıl elde ettiler?
- ❖ Eğer yaptıkları şey anlaşılabilirse, neden rakipleri onları taklit edip benzer rekabet avantajını elde etmediler?

Birleřtirici Unsurlar



Strateji uygulamasında İK'nın rolü

İK ve Strateji Uygulaması

“Rekabette farklılık ne yapılacağına değil, nasıl yapılacağına karar vermektir. Uygulama çok önemlidir.”

Larry Bossidy
CEO Allied-Signal

“İş stratejilerini anlayabilmek yerine rakamlar hakkında konuşmak için çok zaman harcarım... Uygulama başarı ve başarısızlık arasındaki farkı yaratır.”

Lew Platt
CEO HP

“Stratejik planımızı bir uçakta bırakabilirdim ve hiçbir şey olmazdı. Kimse onu uygulayamazdı. Başarımız planlamayla ilgili değil. Uygulamayla ilgili.”

Dick Kovacevich
CEO Norwest


İnsan Odaklı Rekabetçi Avantaj

- ❖ Otomotiv endüstrisinde dünya çapında yapılan bir araştırma insan-odaklı uygulamaların geleneksel seri üretimin yaklaşık 2 katı üretkenlik ve kaliteyle sonuçlandığını göstermiştir.
- ❖ Çelik, konfeksiyon, yarı-iletkenler ve petrol arıtma endüstrilerinde yapılan araştırmalar da insan-odaklı uygulamaların benzer pozitif etkilerini ortaya çıkarmıştır.
- ❖ 136 firmanın halka arzına ilişkin yapılan bir çalışma, insan-odaklı uygulamaların %42 daha fazla hayatta kalma oranı yarattığını göstermiştir.

En İyi Hisse Oranları : 1972-1992

Şirket	Artış Yüzdesi
Southwest Havayolları	% 21,775
Wal-Mart	% 19,807
Tyson Foods	% 18,118
Circuit City	% 16,410
Plenum Publishing	% 15,689

Money, Ekim, 1992



“İnsanlarla sadece işyerinde değil hayatlarının tümüne dair bir kültür yaratmaya çalıştım. Mucize bir formül yok. Dev bir mozaik yaratmak gibi – binlerce küçük parça gerekiyor... Somut olan şeyler soyut olanlardan daha önemlidir. Birileri gidip Boeing’den ve bilet gişelerinden bir uçak alabilir ancak kültürümüzü ve paylaştığımız gurur ve moralimizi alamaz.”

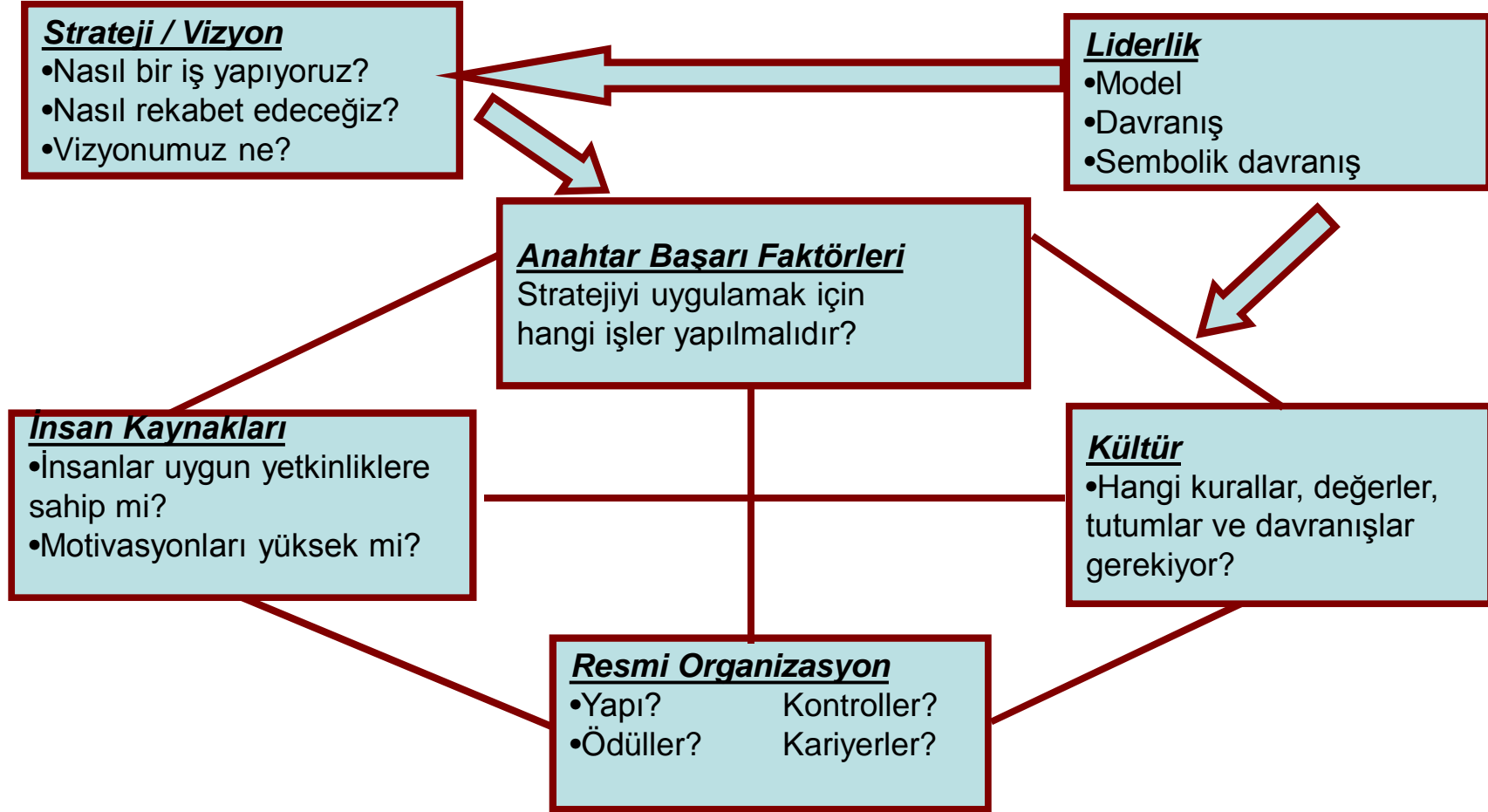
Herb Kelleher
CEO Southwest
WSJ 8/31/99

Birleřtirici Unsurlar



- ❖ Stratejinin uygulamasında İK'nın rolü
- ❖ İK'nın iş stratejisiyle aynı çizgide ve tutarlı olmasının önemi

Kurumsal Tutarlılık



Stratejik İK Tutarlılığı

İş Birimi
Strateji/Vizyon/Hedefler

- Ürünler / Servisler
- Müşteriler / Pazarlar
- Teknoloji
- Zamanlama

Anahtar Başarı Faktörleri

1. 2. 3. 4. 5.

İnsan Kaynakları Uygulamaları

- Vizyon / Amaç
- İşe alma / Seçme
- Eğitim / Geliştirme
- Ödül ve tanıma
- Kariyer / Terfi
- İş tasarımı/Takım çalışması
- Ölçme
- Bilgi Paylaşımı
- Kültür_

Tutarlılık Derecesi (- / 0 / +)

+	0	0	0	-
+	+	+	0	+
+	+	+	0	+
+	+	-	0	-
+	0	-	0	-
+	0	-	0	0
0	0	0	0	0
+	+	-	0	0
+	+	-	0	+

Birleřtirici Unsurlar



- ❖ Strateji uygulamasında İK'nın rolü
- ❖ İK'nın iş stratejisiyle aynı çizgide ve tutarlı olmasının önemi
- ❖ Yöneticilere sunulmuş olan İnsan Kaynakları Uygulamaları

Derse Tekrar Bakış...

Merak Uyandıran İK uygulamaları

- ❖ Vizyon, değerler, ve başarı getiren anahtar faktörler
- ❖ Açık kaynak yönetimi (kritik sayılarda)
- ❖ Takım-odaklı sistemler (sosyal kontrol)
- ❖ Yetkinliğin yanısıra uygun yere uygun kişi seçimi
- ❖ İnsanlara yatırım yapmak (entellektüel sermaye)
- ❖ Uzun dönemli çalışanlar ve serbest danışmanlar
- ❖ Psikolojik ve finansal ortaklar
- ❖ Performans yönetimi

İK ve Rekabetçi Avantaj

- ❖ Kötü haber: Gerçekleştirmesi kolay değil. İyi haber: Taklit etmesi zor.
- ❖ Rekabetçi avantaj için çeşitli İnsan Kaynakları uygulamaları tanımlanabilir. Tek husus, bunları bilinçli bir şekilde yönetip yönetemediğimiz.

Bunu etkili bir şekilde yapabilmek motivasyon hakkında sezgisel olmayan bir şekilde düşünebilmemizi gerektirir.

Geleneksel Motivasyon Modeli

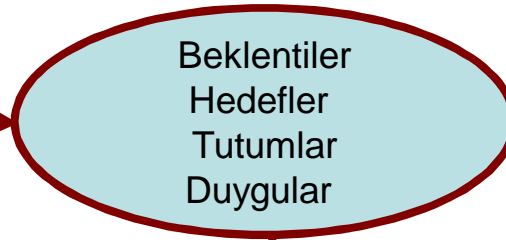
Bireyler olarak sahip olduklarımız:



Bu Yaklaşım:

- Önceliklerimize uygundur
- Kendimizi iyi hissettirir
- Çok iyi işlemez

Bunların şekillendirdikleri:



Sağladıkları:



Brigham Young Üniversitesi Çalışması



Görülen % 90

Görülmeyen % 16

Stanford Üniversitesi

Hapishane Deneyi

- “Kendi kendimi şaşırtmışım... Onlara birbirlerinin isimlerini söyleyip çıplak elleriyle tuvaleti temizletmişim. Pratikte mahkumları sığır olarak görüyordum...”
- Mahkumları paçavralarının içinde görüp koklamaktan bıkmışım. Birbilerini bizden aldıkları komutlarla hırpalamalarını izledim.”

Zimbardo deneyinde
gardiyan rolü yapan
Stanford öğrencileri

Milgram İtaat Deneyi

Soru:

Normal yetişkinlerin yüzde kaçını ölümcül olduğuna inandıkları elektrik şokunu gönüllü olarak başka bir insana verir?

Temel Yükleme Hatası

İnsanların davranışlarını izlediğimizde, davranışlarının kişilikleri ya da eğilimleri tarafından “belirlenmiş” olduğunu “görme” eğilimimiz vardır.

Kendi davranışımızı açıklarken, içinde bulunduğumuz durumun baskısının çok daha bilincindeyizdir (örnek: teslim tarihi, ödüller, başkalarının görüşleri)

Alternatif Bir Motivasyon Modeli

Bu Yaklaşım:

- Daha az önsevgilere dayalıdır
- Yöneticiler için daha yararlıdır
- Daha güçlüdür

Çalıştığımız ortamlarda:

Stratejiler
Yapılar
Ödül sistemleri
Liderler
bulunur

Bunlar bizim:

Belirli görevlere,
Alt birim hedeflerine,
Bariz bilgilere,
İş arkadaşlarına
odaklanmamızı sağlar

Bu da bizim:

Beklentilerimizi
Seçimlerimizi
Yorumlarımızı
Davranışımızı
şekillendirir

Tutumlar ← **Davranış** ← **Durum**

Davranışı Gerçekten Ne “Açıklar”?

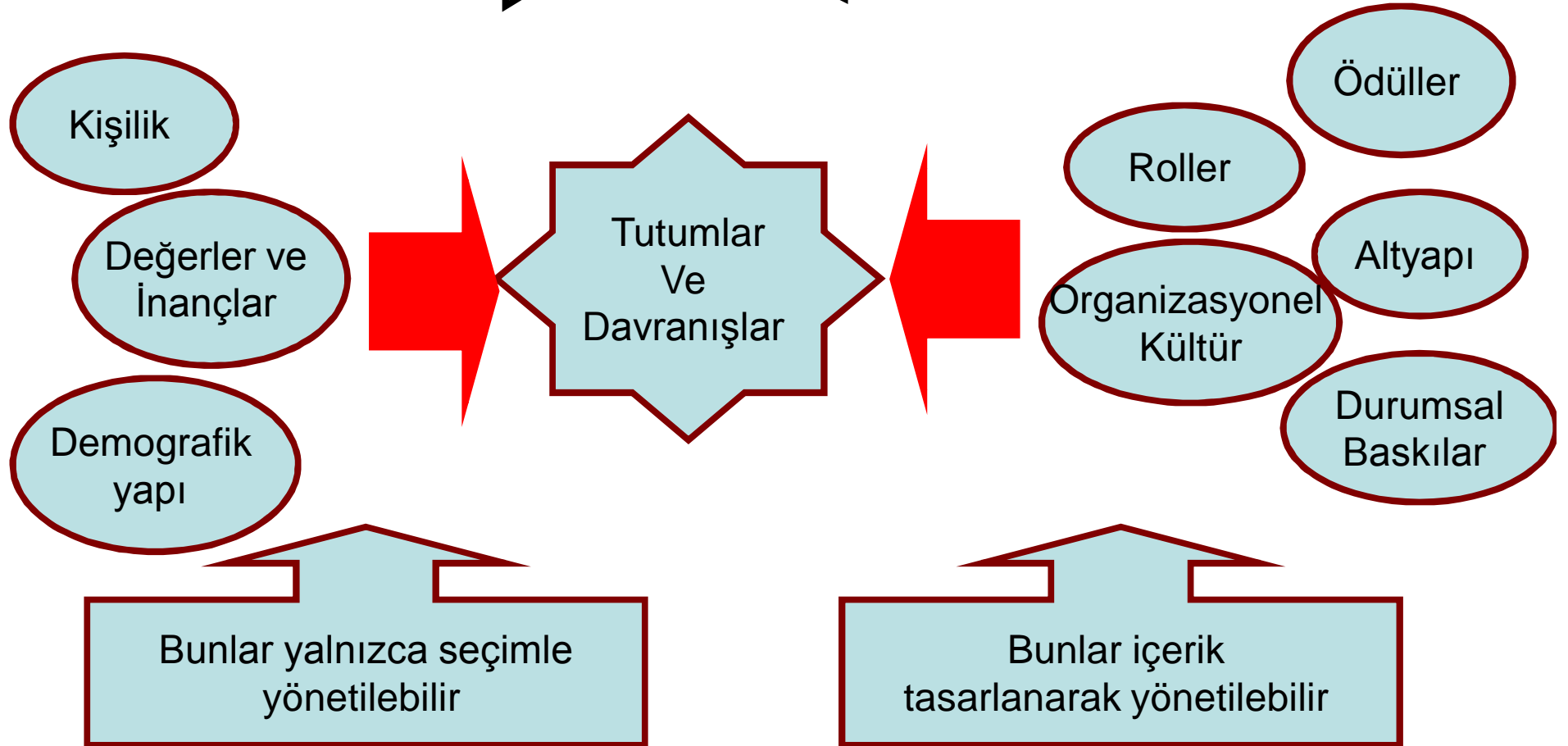
Önsezilerimizin söylediği,
davranışı belirleyen



Gözlemlediğimiz



Bireye odaklandığımız
için “görmediğimiz”



Gerçekliğin Sosyal Yapılandırılması

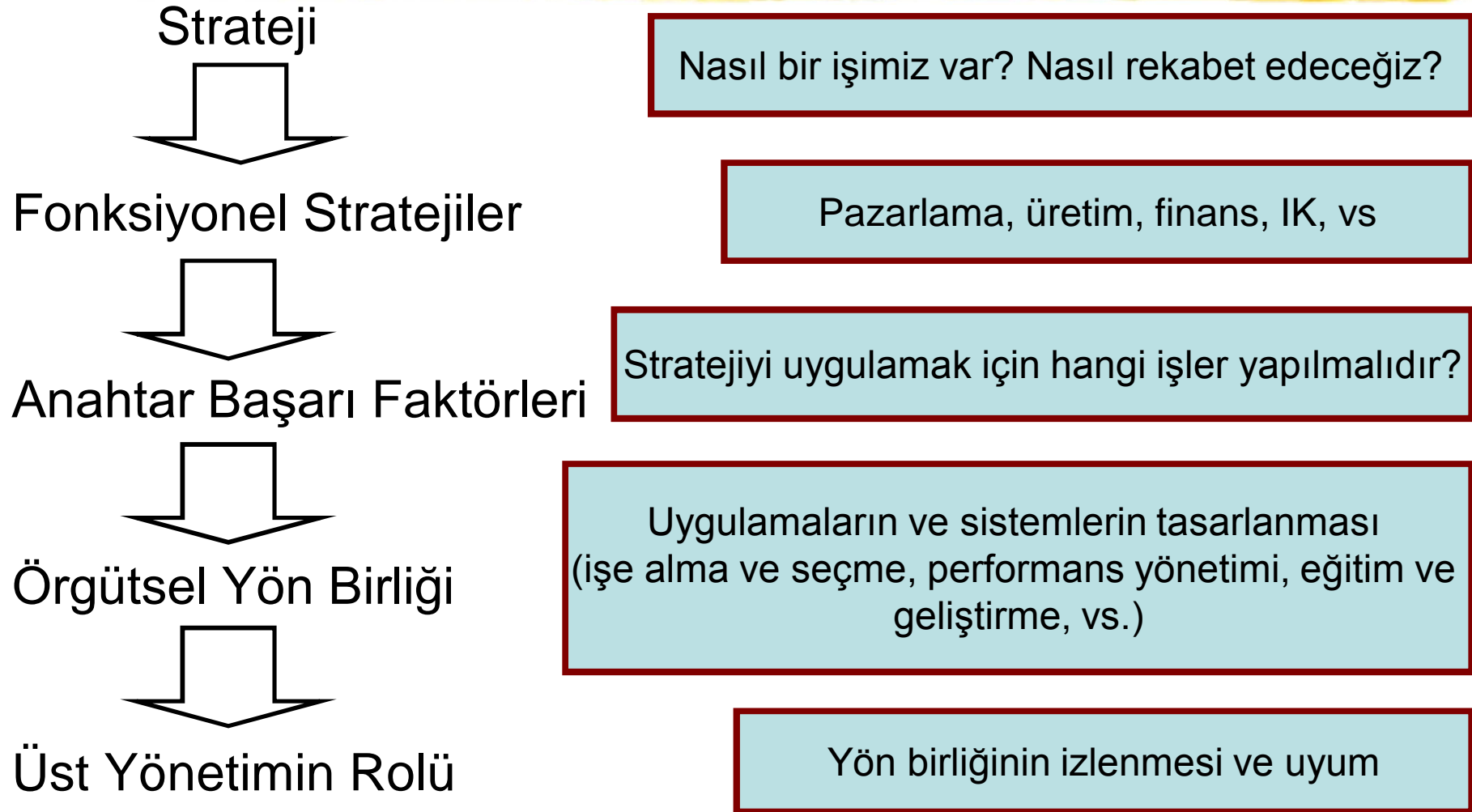
“Üç kişi bir inşaat sahasında çalışıyordu. Hepsi aynı işi yapıyordu ama her birine yaptığı işin ne olduğu sorulduğunda, farklı cevaplar verdiler. ‘Taş kırıyorum’, dedi birincisi. ‘Hayatımı kazanıyorum’ dedi ikincisi. ‘Katedral yapımına yardımcı oluyorum’ dedi üçüncüsü.”

Peter Schutz
Eski CEO
Porsche

Durumu Yönetmek için İK Uygulamaları

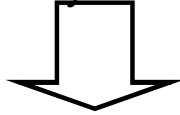


Geleneksel Stratejik Bakış Açısı

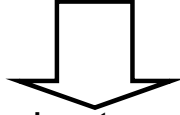


Değerlere Dayalı Stratejik Bakış Açısı

Temel değerler ya da inançlar



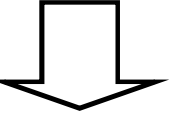
Bu değerleri kapsayan ve yansıtan yönetimi uygulamalarının tasarlanması



Bunların temel yetenekleri oluşturmak için kullanılması



Yetenekleri kullanarak yeni ve alışılmadık şekillerde rekabet edebilmek için değerlerle tutarlı bir strateji geliştirilmesi



Üst Yönetimin Rolü

- Temel prensiplerimiz neler?
- Neye inanıyoruz?

Hangi politikalar ve uygulamalar bu değerlerle tutarlı?

Müşteri için rakiplerimizden daha iyi ne yapabiliriz?

Yeteneklerimiz düşünülürse, değerlerimizi müşterilere rakiplerimizin kolayca taklit edemeyeceği şekilde nasıl ulaştırırız?

Şirketin değerlerinin ve kültürünün yönetilmesi.

Bütün Şirketlerin “Değerleri” Vardır



“İş adamları değerlerden bahsetmekten hoşlanmazlar. Ancak, bunlar olmadan, bütün iş para kazanmaktan ibarettir. Bana göre, iş hedeflerine ulaşmak muhteşem. Ancak hiçbir iş hedefi değerlerinizi feda etmeye değmez... Bugünün ekonomisinde bile karşılıklı sadakate dayalı bir şirket kurabilirsiniz. Ancak bunu çalışanlarınıza değersizmiş gibi davranırsanız yapamazsınız.”

Pat Kelly
CEO, PSS World

Bu Şirketin Değerleri Nedir?

- Esnek kariyer
- İsteğe bağlı işe alma
- “Üretmek” yerine “Satılmak”
- Yalın organizasyon
- Düzenli küçülme
- İş i taşeron a devretme
- Bireysel teşvik
- Performansa dayalı ücretlendirme
- Ücret dağılımı
- İlk ve son paydaş değerleri

Değer-Odaklı Şirketler

“Bu şirketler kesin bir strateji izlemektense zengin ve cazip bir kurumsal hedef oluşturmaya önem verirler... Formal yapısal tasarıma daha az, etkili yönetim süreçlerine daha fazla odaklanırlar... ve çalışanların davranışını kontrol etmekle değil onların yeteneklerini geliştirmekle daha çok ilgilenirler. Böyle bir dönüşüm ancak üst yönetimle başlayabilir.”

Chris Bartlett ve Sumantra Ghoshal

Değer-Odaklı Uygulamalar



- Değerler ve kültür öncelikli
- Uygun kişiyi uygun işe alma
- Şirketteki herkes için eşit yatırım ve olanaklar
- Operasyonel ve finansal verilerin yaygın paylaşımı
- Takımlara ve katılıma güvenme
- Adil olmaya ve maddi olmayan ödüllere önem verme
- Yönetici değil, lider

“Sahiplenmenin” 2 Temel Unsuru

Mali Sahiplenme

Evet

Hayır

Evet

Southwest

ServiceMaster
SAS Enstitüsü
NUMMI

Psikolojik Sahiplenme


Hayır

Birçok
teknoloji
firması

Geleneksel
Şirketler

İK'nın Rolü

- ❖ İnsan Kaynaklarının işi aşağıdakiler DEĞİLDİR:
 - şirketi davalardan uzak tutmak
 - kuralların uygulanmasını sağlamak ve tutarlılığı devam ettirmek
 - idari süreçleri yönetmek
 - insanlara “Hayır” demek
- ❖ İnsan Kaynakları'nın işi aşağıdakilerdir:
 - şirketin değerlerini ve kültürünü oluşturup güçlendirmeye destek olmak
 - iş stratejisinin başarıyla uygulanmasını sağlayan yeteneklerin oluşturulmasında lider rolü oynamak



“Kazanan bir takımı daha da kamçılamanın en etkili yolu, ekip elemanlarının kendilerinden daha üstün bir yere ulaşmak için birleşmelerini istemektir.”

Phil Jackson
Chicago Bull'un eski koçu,
L.A. Lakers'ın şimdiki koçu

Kaynaklar ve Referanslar

- ❖ James N. Baron and David M. Kreps. 2000. Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. New York: John Wiley & Sons.
- ❖ Roger Brown. 1986. Social Psychology, The Second Edition. New York, Free Press.
- ❖ Charles O'Reilly and Jeffrey Pfeffer. 2000. Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ❖ Jeffrey Pfeffer. 1988. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- ❖ David Nadler and Michael Tushman. 1998. Competing by Design: The Power of Organizational Architectures. New York: Oxford University Press.
- ❖ Michael Tushman and Charles O'Reilly. 1997. Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Not: Bu ders hazırlanırken, Profesör Charles O'Reilly'in 1999-2000 yılında Harvard Business School'da verdiği "Strategic Human Resource Management" isimli MBA dersinden faydalanılmıştır. Profesör Charles O'Reilly, Stanford Graduate School of Business akademik personelidir.