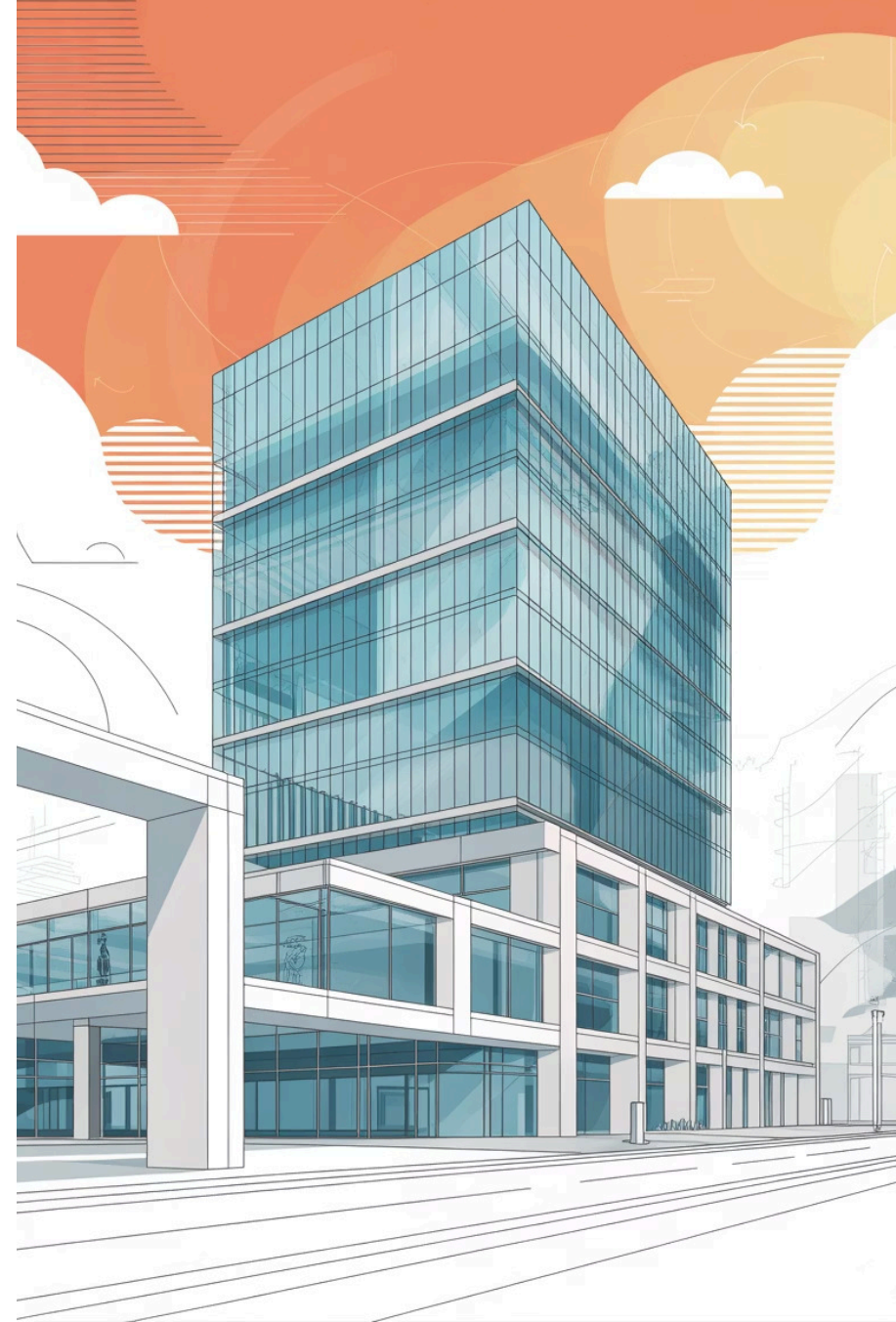


# Kapsamlı İnsan Kaynakları Yönetimi Raporu

İnsan sermayesinin stratejik değeri ve yetenek yönetiminin kurumsal başarıya etkisi



# Rapor Özeti

Bu rapor, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini, evrimini ve yetenek kazanımı ile gelişimindeki kritik unsurları detaylandırmaktadır. Personel yönetiminden insan sermayesi kavramına geçişin nedenleri ve bu dönüşümün şirketler ile ülkeler üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Özellikle TUSAŞ gibi teknoloji odaklı şirketlerin misyon ve vizyonu doğrultusunda, nitelikli insan kaynağını çekme, geliştirme ve elde tutma stratejileri vurgulanmıştır. Rapor, bireysel niteliklerin ve doğru değer önermelerinin, hem kurumsal başarı hem de toplumsal kalkınma için vazgeçilmez olduğunu ortaya koymaktadır.

## Stratejik Evrim

Personel yönetiminden insan sermayesine dönüşüm

## Yetenek Yönetimi

Kazanım ve geliştirme stratejileri

## Kurumsal Başarı

İnsan kaynağının rekabet gücüne etkisi



# İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Stratejik Önemi

## Personel Dairesi Dönemi

1

Sadece maaş ödemesi, işe alım ve işten çıkarım gibi temel fonksiyonlarla sınırlıydı. İnsanı "standart tuğla tipi" olarak gören, bireysel farklılıkları göz ardı eden bir yaklaşıma sahipti. Üniversiteler ve devlet kurumlarında hala bu isimlendirme ve yaklaşım görülebilmektedir.

## İnsan Sermayesi Kavramı

3

Son 4-5 yıldır Dünya Bankası tarafından ortaya atılan bu kavram, insanı bir sermaye değeri olarak görmekte ve şirketlerin/ülkelerin insan sermayesi değerini ölçmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynağının doğrudan üretime, katma değere ve faydaya etkisini vurgular.

2

## İnsan Kaynakları Departmanı Dönemi

1960'lardan sonra, küresel rekabetin artmasıyla birlikte, insanın bireysel niteliklerinin, psiko-sosyal özelliklerinin (aidiyet, ekip çalışması vb.) ve becerilerinin önem kazandığı anlaşıldı. Bu dönemde, "işe göre en uygun insanı bulmak" ve "nitelikli insanları cezbetmek" öncelikli hale geldi.

# Yetenek Kazanımı ve Geliştirme Stratejileri

## Temel Stratejik Yaklaşımlar

Yetenekleri şirket içinde geliştirmek ve şirket dışından transfer etmek arasında optimum dengeyi bulmak kritik önem taşır. Her iki yaklaşımın da güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır.



### İçeriden Geliştirme

Aidiyet duygusunu ve yenilikçiliği artırır. Amerika'daki büyük teknoloji şirketlerinde güçlü bir yaklaşımdır. Ancak kültürel tekdüzeliğe yol açabilir.

### Dışarıdan Transfer

Hazır yetkinlikleri kazandırır, kültürel çeşitliliği, farklı bakış açılarını ve yaratıcı düşünceleri teşvik eder.

## Employer Value Proposition (EVP) ve Yetenek Yönetimi Felsefesi

Nitelikli insanları cezbetmek için güçlü değer önermeleri sunmak esastır. Bu önermeler, şirketin cazibe gücünü oluşturur. Ne "overqualified" (iş tatmini düşer, huzuru bozar) ne de "underqualified" (verimsiz) insan tercih edilmelidir; işe en uygun insan bulunmalıdır.

**"İnsan irrasyonel ve oyun değiştirici bir varlık olduğu için en stratejik kaynaktır."** Google'ın "ikinci kalite insan giremez" mottosu, nitelikli insan kaynağının önemini vurgular.



# Tarihsel ve Küresel Yetenek Örnekleri

Yeteneğin ve nitelikli insan kaynağının tarihi akış içindeki etkisini gösteren örnekler, bugünün stratejilerine ışık tutmaktadır. Bu örnekler, doğru yeteneklerin doğru ortamda nasıl olağanüstü değer yarattığını göstermektedir.



## Takiyüddin Efendi ve Galileo

Takiyüddin Efendi'nin gözlemciliği ve öğrencilerinden Galileo'nun bilime katkısı, yeteneğin ve bilginin aktarımının önemini gösterir. Bilimsel mirasın nesiller arası transferinde mentorluk ve eğitimin kritik rolü.



## Hulki Aldıkaçtı

Ford'u iflastan kurtaran Türk makine mühendisi, "intrapreneurship" (örgüt içi girişimcilik) kavramının ilk örneği. Kurumsal yapı içinde yenilikçi çözümler üretmenin ve değer yaratmanın somut kanıtı.



## Arşev Bey

Apollo projesinin tek yabancı kodlayıcısı. Amerikan vatandaşlığını reddetmesine rağmen projedeki kritik rolü ve memleketine uzay üssü kazandırması, nitelikli iş gücünün değerini ve etkisini göstermektedir.



## II. Dünya Savaşı Sonrası Alman Yahudi Bilim İnsanları

Türkiye'nin geliştirmekte olan bir ülke olarak sunduğu "mesleğinde huzur içinde yaşama" ve "gelişen bir ülkede rol alma" gibi değer önermeleriyle yetenek çektiği örneği. EVP'nin gücünü gösteren tarihi vaka.



## Küresel Yetenek Havuzu

Uber CEO'su (İran kökenli) ve Nvidia sahibi (Çin kökenli) gibi örnekler, bireysel niteliğin ulusal kimliğin ötesinde küresel şirketler için ne kadar değerli olduğunu ortaya koymaktadır.



## Alan Turing

Yeteneği elde tutmanın ve farklılıklara saygı göstermenin önemini vurgulayan örnek. Aksi takdirde büyük kayıplara yol açabilecek bir uyarı hikayesi olarak kurumsal hafızada yer almalıdır.

# İnsan Sermayesi Endeksi ve Türkiye Analizi

## Türkiye'nin Durumu: Kritik Bulgular

Dünya Bankası verilerine göre, bugün doğan bir Türk çocuğunun 25 yaşında %77 verimlilikle çalışacağı öngörülmektedir. Fakir bir ailenin çocuğu için bu oran %49'a düşmekte, bu **29 puanlık fark 50 ülkeden daha büyüktür.**

Bu durum, Türkiye'deki gelir eşitsizliğinin insan sermayesi üzerindeki dramatik etkisini göstermektedir. Şirketler açısından bu, yetenek havuzunun potansiyelini tam olarak değerlendirmek için sosyo-ekonomik faktörleri göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır.



## Sağlık ve Eğitim Göstergeleri: Zengin-Fakir Karşılaştırması

29

Puanlık Fark

Zengin ve fakir çocuk arasındaki verimlilik farkı – 50 ülkeden daha büyük

3.2

Yıl Eğitim Farkı

Beklenen okul yılları: Zengin 11.1 yıl, fakir 7.9 yıl

95

Test Puanı Farkı

Uyumlaştırılmış test puanları: Zengin 521, fakir 426

27%

Sağlık Farkı

Sağlıklı büyüme oranı: Zengin %96, fakir %69

## Karşılaştırmalı Analiz: Küresel Perspektif

Türkiye'nin beklenen okul yılları 2010'dan 2020'ye düşerken, ABD ve İngiltere'de artış göstermiştir. Genel insan sermayesi endeksinde Türkiye (0.64) ABD (0.70) ve İngiltere'nin (0.78) gerisindedir.

**Kurumsal Uygulama:** Şirketler de kendi insan sermayesi değerlerini ölçerek gelişimlerini takip edebilirler. Bu metrikler, yetenek yönetimi stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için kritik araçlardır.

# Eylem Maddeleri: Stratejik Yol Haritası

01

## İnsan Kaynakları Stratejisi Geliştirme

Şirket içi yetenek geliştirme ve dışarıdan yetenek transferi arasında optimum dengeyi sağlayacak stratejiler belirlenmelidir.

03

## Hedef Odaklı Yetenek Arayışı

Yurt içinde Eskişehir-İstanbul, yurt dışında Seattle, Texas, İngiltere, Almanya, Rusya'da aktif insan kaynağı arayışı ve tanıtım.

05

## Yetenek Çekme Mekanizmaları

Potansiyel adaylara burs imkanları ve diğer şirketlerden yetenekli çalışanların transferi için cazip teklifler geliştirme.

07

## Yetenek Yönetimi ve Mentorluk

Yetenek yönetimi, genç mühendis programları ve mentorluk sistemlerini kurumsallaştırma, kadın mühendis oranını artırma.

09

## Kültürel Çeşitlilik ve Uyum

Farklı kültürlerin ve bakış açılarının entegrasyonunu sağlayacak mekanizmalar oluşturma, şirket kimliğini koruma.

02

## Değer Önermesi (EVP) Oluşturma

TUSAŞ'ın teknoloji ve Ar-Ge alanındaki güçlü yönlerini vurgulayan çekici değer önermeleri: özgün projelerde kritik sorumluluk, ileri mühendislik ortamı.

04

## Akademik ve Kurumsal İş Birlikleri

Hedef bölgelerdeki üniversitelerle iş birliği, konferans sponsorlukları ve laboratuvarlara isim vererek marka bilinirliği artırma.

06

## Eğitim ve Gelişim Programları

TUSAŞ Akademi çerçevesinde yıllık çalışan eğitimi hedefini artırma (5000'den 20.000'e), uluslararası sertifikasyon düzeyine ulaşma.

08

## İnsan Sermayesi Ölçümü

Şirket özelinde insan sermayesi değerini düzenli ölçme ve yıllar itibarıyla gelişimi takip ederek stratejik kararlara yön verme.

10

## Çalışan Memnuniyeti ve Güvencesi

"Bugününden memnun, yarınından emin" olacakları çalışma ortamı ve kariyer yolu sunma.