

İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamlı Raporu

İnsan sermayesinin organizasyonel başarısındaki kritik rolüne derinlemesine bir bakış



Ders Özeti



Bu rapor, insan kaynakları yönetimi alanındaki çeşitli modelleri ve insan sermayesinin organizasyonel başarısındaki kritik rolünü derinlemesine incelemektedir.

Michigan, Harvard, Warwick, Ulric, AMO, Yetenek Yönetimi ve Bilişsel Kaynak Teorisi gibi modeller aracılığıyla şirketlerin insanı bir kaynak, yetenek veya enformasyon işleyen bir birim olarak nasıl entegre ettiğini ortaya koymaktadır.

- **Temel Vurgu:** Rapor, özellikle psikolojik güvenliğin ekip başarısı üzerindeki belirleyici etkisini, dış çevresel faktörlere adaptasyonun önemini ve performans ölçümündeki sубjektif yaklaşımların doğurduğu zorlukları ele almaktadır.

Nihayetinde, organizasyonların insanı bir bütün olarak, biyolojik bir organizmanın hücreleri gibi ele alması ve entegre etmesi gereği sonucuna varılmaktadır.



İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

Yedi Temel Model

İnsan kaynakları yönetiminde farklı yaklaşımlar, şirketlerin insanı nasıl değerlendirdiğini ve yönettiğini şekillendirmektedir. Bu modeller, performans odaklı yaklaşılardan insancıl ve çevresel faktörlere duyarlı stratejilere kadar geniş bir yelpaze sunmaktadır.



Michigan Modeli



İş Gücü Planlaması

Stratejik iş gücü analizi ve kaynak dağılımı



Performans Değerlendirme

Sıkı performans kriterlerine göre ölçümleme



Ödüllendirme

Yüksek performans gösterenlere teşvikler



Eğitim ve Gelişim

Düşük performans gösterenler için takviye programları

Örnek Şirket: General Electric, özellikle 1980'li yıllarda bu yana bu modeli başarıyla uygulamaktadır. Model, çalışanları sıkı performans kriterlerine göre değerlendirir ve sonuç odaklı bir yaklaşım benimser.

Harvard Modeli



İnsancıl ve Katılımcı Yaklaşım

Harvard modeli, psiko-sosyal yapıyı ön planda tutar ve daha insancıl bir yaklaşım benimser.

- Karar süreçlerine herkesin katılımını teşvik eder
- Çember tipi örgütlenmeleri tavsiye eder
- Şeffaf işe alım ve kariyer gelişimi süreçleri
- Çalışan refahına yönelik kapsamlı politikalar

Sosyokrasi

Üç noktada, bir kişinin bile itirazının kararı durdurabildiği mutlak katılımı savunur. Her bireyin veto hakkı vardır.

Psikolojik Güvenlik

Google bu modeli başlangıçta kullandı, ancak daha sonra psikolojik güvenliğin önemini keşfederek modelini güncelledi ve geliştirdi.

Warwick Modeli

Çevresel Faktörlere Odaklanma

Harvard ve Michigan modellerinden farklı olarak, dış çevresel faktörleri insan kaynakları stratejileri üzerinde merkeze alır.



Model, çevresel değişimlere hızlı adaptasyonu hedefler ve meslek örgüt üyeliklerini aktif olarak destekler.

❑ **Örnek Şirket:** Unilever – Yatay entegrasyonu güçlü, dünyanın ilk uluslararası şirketlerinden biri olarak bu modeli etkin kullanmaktadır.

Ulric Modeli



01

Stratejik Uyum

İşletme stratejilerine uygun İK stratejileri geliştirilmesi

02

Adaptasyon

İnsanları örgütün stratejisine entegre etme

03

Değişim Ajanlığı

Çalışanları örgütsel değişimin aktif bir parçası haline getirme

04

Uzmanlık Geliştirme

Yönetici koçlukları ve idari uzmanlar oluşturma

Ulric Modeli, insanları örgütün stratejisine adapte etme mantığına dayanır. Çalışanlar örgütsel değişimin "değişim ajanları" haline getirilir.

Örnek Şirket: PepsiCo, bu modeli uygulayarak çalışanlarını stratejik dönüşüm süreçlerinin merkezine yerleştirmektedir.

AMO Modeli

Ability • Motivation • Opportunity



Yetkinlik

Çalışanların becerilerini sürekli artırma ve geliştirme programları

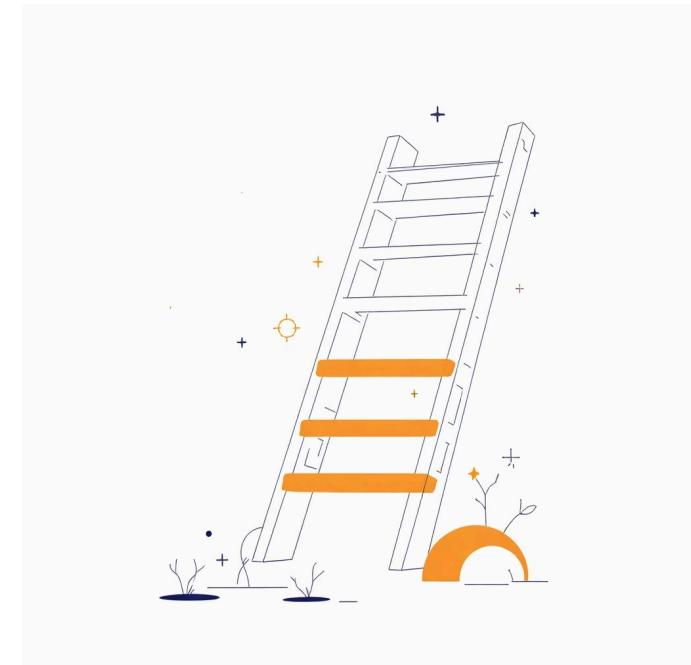
Ability (Beceri)

Bir görevi yerine getirme kapasitesi – pratik uygulama yeteneği



Motivasyon

Çalışan motivasyonunu yükseltecek stratejiler ve teşvikler



Fırsatlar

Gelişim ve ilerleme için sürekli fırsatlar sunma

Competence (Yeterlilik)

Bilgi ve becerinin birleşimi – teorik ve pratik bütünlük

Örnek Şirket: Microsoft, sürekli eğitim ve gelişim programları sunarak AMO modelini başarıyla uygulamaktadır.

Yetenek Yönetimi ve Bilişsel Kaynak Modeli



Çekmek

En iyi yetenekleri organizasyona kazandırma

Elde Tutmak

Değerli çalışanları şirkette tutma stratejileri

Geliştirmek

Sürekli öğrenme ve gelişim imkanları sunma

Yetenek Yönetimi Modeli

Yetenekleri "çekmek, elde tutmak ve geliştirmek" prensiplerine dayanır. Organizasyonun başarısı, doğru yetenekleri doğru pozisyonlarda tutabilme becerisiyle doğrudan ilişkilidir.

Örnek Şirket: Apple

Bilişsel Kaynak Teorisi

İnsanı enformasyon üretme becerisi olarak görür ve bilişsel kapasiteyi stratejik bir kaynak olarak değerlendirir. Çalışanların düşünce ve analiz yetenekleri ön plandadır.

Örnek Şirket: Amazon



İnsan Sermayesi ve Organizasyonel Kültür

Personel Yönetimi

İnsanı sadece zaman olarak görür (kart basma, çalışma saatleri)

İnsan Sermayesi

İnsanı enformasyon üretme becerisi olarak görür ve şirketin entropiyle mücadeleşine katkısını vurgular

1

2

3

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsanı düşünce ve duyu sahibi bir varlık olarak ele alır

Organizasyon ve İnsan Benzetmesi

Şirketler, tıpkı insan vücutu gibi hücreler (çalışanlar), bakteriler (tedarikçiler, müşteriler) ve virüslerden oluşan bir ekosistemdir. Şirketin sağlığı, bu unsurların entegrasyonuna ve sağlıklı işleyişine bağlıdır.

Apoptozis

Programlı Hücre Ölümü: Kendini feda eden, şirketin genel faydası için çalışan "kahraman" çalışanları temsil eder. Büyük şirketlerin kahramanları olmadan büyüyemeyeceği vurgulanır.

Nekrozis

Hücre Ölümü: Doğal yaşam döngüsünün sonu; şirkette sonsuza kadar kalmayan çalışanları ifade eder. Organizasyonların doğal yenileme sürecinin bir parçasıdır.

Psikolojik Güvenlik

Google'in araştırmaları, ekip başarısının temelinde çalışanların itirazlarını veya olumsuz görüşlerini herhangi bir olumsuz sonuçtan korkmadan dile getirebilmeleri yatomaktadır.

❑ Bu durum "sessiz güvence" veya "psikolojik güvence" olarak adlandırılır. Google, bu güvenliği sağlamak için iş-yaşam dengesi, esnek çalışma ve refah programlarına büyük yatırımlar yapmaktadır.

Katılım ve Veto Hakkı

Harvard modelinde ve sosyokratik yapılarda katılım kritik önem taşır. Bir kişinin bile itirazı (veto hakkı), kararın alınmasını engellebilir. Bu, Anglo-Sakson örgütlenme tipinin karakteristik bir özelliğidir ve Avrupa Birliği ile NATO çalışma gruplarında aktif olarak uygulanmaktadır.

"Her şirket eşsizdir; aynı departmanlara sahip olsalar bile, tıpkı her insanın eşsiz olması gibi, farklı karakterlere sahiptirler."

Performans ve Başarı Ölçümü

Başarı Kriterlerinin Sıbjektifliği

Performans, "birileri tarafından başarı kriteri olarak tanımlanmış değişkenler seti"dir ve kültürel, mesleki bağlamda farklılık gösterebilir. Şirketin karakteri, performans kriterlerini belirler.

Başarıya Atfedilen Nedenler

İçsel Nedenler	Dışsal Nedenler
Çaba <i>Kalıcı ve kontrol edilebilir:</i> Kendi çabasıyla bir işi başarmak	İşbirliği <i>Kalıcı ve kontrol edilebilir:</i> Koç Holding'in Ford ve Fiat ile uzun süreli distribütörlük anlaşmaları
Çırpinma <i>Kalıcı olmayan ve kontrol edilebilir:</i> Anlık, yoğun çabayla elde edilen başarı	Yardımlaşma <i>Kalıcı olmayan ve kontrol edilebilir:</i> Chevrolet'nin Lada'ya üretimi, geçici bir destek
Yetenek <i>Kalıcı ve kontrol edilemez:</i> Doğuştan gelen veya uzun süreli geliştirilmiş yetenek	Kolay İş <i>Kalıcı ve kontrol edilemez:</i> Taklit edilebilirliği yüksek işler
Ruh Hali <i>Kalıcı olmayan ve kontrol edilemez:</i> Anlık motivasyon veya durum	Şans <i>Kalıcı olmayan ve kontrol edilemez:</i> General Mobile'nin Google tedarikçisi olması gibi anlık fırsatlar

Performans Ölçümündeki Zorluklar

Adalet Sorunu Şans başarısı ile çaba başarısının aynı değerlendirilmesi, gerçek çaba sarf edenleri kırabılır ve motivasyonu düşürebilir	Standartlaşma Zorluğu Departmanlar ve bireyler arası farklılıklar nedeniyle standart ölçümlerin yetersiz kalması
Yanlış Yorumlama Stratejik işbirliği anlaşmaları gibi dış faktörlerin pazarlama başarısı olarak yanlış yorumlanması riski	Dinamik Güncelleme Performans kriterlerinin sürekli güncellenmesi ve canlı tutulması gerekliliği

Şirket ve Tarihsel Örnekler

Microsoft'un Kuruluşu

IBM'in PC'leri için işletim sistemi arayışı, Bill Gates'in DOS anlaşması ve 2012'ye kadar süren dava süreci.

ABD hükümetiyle yakın ilişkiler ve Türkiye ile açık kaynak anlaşması.

Frederick II (Prusya)

Standardizasyonun babası olmasına rağmen, "kurşun asker" mantığıyla kurduğu ordunun ilk büyük savaşta yok olması – insan faktörünün önemi.

Sivas Kongresi

Mustafa Kemal'in zorlu koşullarda Ankara'ya geliş'i ve 15 yıl sonra Türk yapımı uçağın İran Şahı'na hediye edilmesi – yetenek gelişimi.

TUSAŞ Örneği

Şirketin hücreler, bakteriler ve virüslerden oluşan bir organizma olarak görülmesi. 6 yaşından itibaren çocukları hedefleyen kapsamlı yetenek programları.

Büyük Taarruz

Türk ordusunun imkansızlıklara rağmen Polatlı'dan İzmir'e 7 günde ulaşması. "Apoptozis" ruhuyla hareket etmenin dönüştürücü etkisi.



Uluslararası Örgütler

NATO ve Birleşmiş Milletler'in "bağışa dayalı" etki mekanizmaları: Üye ülkeler katkıları oranında güç ve temsil hakkı elde etmektedir. Bu yapı, katılımın ve etkinliğin doğasını açıkça göstermektedir.

Eylem Maddeleri



İnsan Sermayesi Entegrasyonu

İnsanı enformasyon üreten, düşünce ve duyu sahibi bir varlık olarak değerlendirerek şirketin entropiyle mücadeleşine katkı sağlayacak şekilde entegre etmek



Psikolojik Güvenlik Ortamı

Çalışanların itirazlarını ve farklı görüşlerini korkmadan dile getirebildiği "sessiz güvence"ye sahip bir çalışma ortamı yaratmak



Adil Performans Kriterleri

Çaba ve şansı ayırt edebilen, kültürel bağlamı gözeten, sürekli güncellenen ve canlı performans ölçütleri geliştirmek



Çevresel Adaptasyon

Dış çevresel değişimlere hızlı adaptasyon sağlayacak İK stratejileri geliştirmek ve meslek örgütleriyle işbirliğini teşvik etmek



Değişim Ajanlığı

İK stratejilerini örgütsel stratejiye uyumlu hale getirmek ve çalışanları "değişim ajanı" olarak yetiştirmek



Bütünsel Yetenek Yönetimi

Yetenekleri çekme, elde tutma ve geliştirme süreçlerini erken yaşıdan başlatabarak sürekli ve bütünsel yönetmek



Atalete Karşı Önlem

Şirket katılımmasını ve esneklik kaybını önleyerek, insan kaynaklarının çevresel etmenlere adaptif olmasını sağlamak



Kahramanlık Kültürü

Çalışanların şirketin genel faydası için kendini feda edebileceği (apoptozis) bir kültür teşvik etmek ve özverinin değerini vurgulamak



Bireysel Değerlendirme

Her departmanın ve bireyin kendine özgü yapısını göz önünde bulundurarak aşırı standartlaşmadan kaçınmak

Son Söz: Organizasyonlar, tıpkı biyolojik organizmalar gibi, sağlıklı bir ekosistem oluşturduklarında en yüksek performansa ulaşırlar. İnsan sermayesini merkeze alan, adaptif ve adil bir yaklaşım, sürdürülebilir başarının anahtarıdır.