

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:
LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

EDA GÜN
2501030245

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. ÖMER SADULLAH

İstanbul,2006

ÖZ

Modern organizasyonlar devamlı olarak değişen çevre koşulları ile karşılaşmaktadır. Global bilgi ekonomisi yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni yetkinlikler ve iş organizasyonları hakkında yeni düşünme biçimleri gerektirmektedir. Günümüzde bilgi firmaların en kuvvetli kaynağıdır. Bu yüzden organizasyonlar böyle bir ortamda hayatta kalabilmek için bilgi yönetimi kabiliyetlerini geliştirmelidirler. Bu aynı zamanda bilgi kaynaklarını elde etmede ve kullanmada organizasyonun yeteneğini arttıracak insan kaynakları yönetimi sistemleri geliştirmeyi de gerektirmektedir. Bu çalışmada, bilgi ekonomisi, bilgi yönetimi kavramları ve bilgi yönetimi sürecinde bilgi yönetimi ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yöneticileri arasında bilgi yönetimi ve seçme yerleştirme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

Modern organizations face a constantly changing environment. The global knowledge economy entails new markets, new products, new competencies and new ways of thinking about business organizations. Nowadays knowledge is most powerful resource of companies. Therefore organizations have to develop knowledge management capabilities to survive in such an environment. That also requires developing a human resources management system that enhances the organization's ability to gain and use knowledge resources. In this thesis, the concept of knowledge economy, knowledge management and in knowledge management process the relation of knowledge management and human resources management functions has been examined and a research has been conducted about relations between knowledge management and search selection among HR executives on the firms operating in logistics sector.

ÖNSÖZ

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabet, sürekli değişim kavramları, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Bilgi çağında artık klasik üretim faktörleri olan sermaye, emek, doğal kaynaklar ikinci plana düşerek bilgi kavramı insanoğlunun en değerli varlığı haline gelmeye başlamıştır. İşletmelerin bugünün rekabetçi ortamında başarılı olabilmeleri, gelecekle ilgili tahminlerde başarılı olmalarına bağlıdır. İsbetli tahmin yapabilmek, gelecekteki değişimleri yakalayabilecek planlama ve stratejilerin geliştirilmesi için, işletmelerin gerekli bilgilere en hızlı şekilde ulaşabilmelerine bağlıdır.

Bu çalışmada bilgi ekonomisi, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye gibi kavramların üzerinde durularak, bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl şekillendiği, bilgi yönetimi sürecine insan kaynakları yönetiminin nasıl katkıda bulunabileceği ve bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları fonksiyonları incelenmiştir. Konu ile ilgili lojistik sektöründeki firmaların insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları uygulayıcıları arasında yapılan bir araştırmada bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin seçme yerleştirme fonksiyonu arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Cavide UYARGİL'e, Doç. Dr. Ömer SADULLAH'a, Yrd. Doç. Dr. Muhteşem Baran'a, Sn. Kerime Akkaya'ya ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Eda GÜN

İstanbul,2006

İÇİNDEKİLER

ÖZ-ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

1 BİLGİ YÖNETİMİ

1.1 Bilgi Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar	4
1.1.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi	4
1.1.2 Bilginin Sınıflandırılması.....	6
1.1.2.1 Fonksiyonel Bilgi.....	7
1.1.2.2 Operasyonel Bilgi	7
1.1.2.3 Durumsal Bilgi	8
1.1.2.4 Açık Bilgi	8
1.1.2.5 Kapalı Bilgi	9
1.1.3 Entelektüel Sermaye	13
1.1.3.1 İnsan Sermayesi	17
1.1.3.2 Yapısal Sermaye	21
1.1.3.3 İlişkisel Sermaye	23
1.1.3.4 Sosyal Sermaye	24
1.1.3.5 Rekabetçi Sermaye.....	26
1.2 Bilgi Yönetimine Geçiş.....	27
1.2.1 Bilgi Temelli Ekonominin Gelişimi.....	28
1.2.2 Değişen Organizasyonlar, İşler ve Çalışanlar	31
1.2.3 Bilgi Organizasyonları	35
1.2.4 Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	36
1.2.5 Bilgi Yönetiminin Amacı.....	38
1.2.6 Bilgi Yönetiminde Teknolojinin Rolü	40
1.2.7 Bilgi Yönetimi Süreci	41

1.2.7.1	Amaçların Belirlenmesi	42
1.2.7.2	Bilgi Ekibinin Oluşturulması: Rol ve Sorumluluklar.....	42
1.2.7.3	Bilgi Yönetimi Modeli'nin Belirlenmesi	46
1.2.7.4	Bilginin Elde Edilmesi	47
1.2.7.5	Bilginin Tasnif Edilmesi, Saklanması ve Korunması	49
1.2.7.6	Bilginin Dağıtılması ve Kullanılması	50
1.2.8	Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar.....	51
2	BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
2.1	İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	53
2.2	İnsan Kaynakları Yönetiminden Bilgi ve Yetenek Yönetimine Geçiş	56
2.3	Bilgi Yönetimine Geçişte İnsan Kaynakları Yönetiminin Görevleri.....	58
2.3.1	Kurum ve Bilgi Paylaşım Kültürünün Oluşturulması	60
2.3.2	Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteğinin Alınması.....	63
2.3.3	Gerekli Motivasyonun Sağlanması	63
2.4	Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları....	65
2.4.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması.....	66
2.4.1.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi.....	67
2.4.1.2	Bilgi Yönetimi Sürecinde İşgücünün Sınıflandırılması	68
2.4.1.3	Bilgi Yönetimi Sürecinde İşgücü ve Bilgi Kaynakları	71
2.4.2	Bilgi Yönetimi Sürecinde Seçme ve Yerleştirme	72
2.4.2.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde Seçme ve Yerleştirmenin Önemi	73
2.4.2.2	Bilgi Yönetimi Sürecinde 'Doğru İnsan' ın Yeniden Tanımlanması.....	74
2.4.2.3	Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynağı Profili	76
2.4.2.4	Bilgi Yönetimi Sürecinde İşe Alım Stratejileri.....	77
2.4.3	Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetimi	79
2.4.3.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetiminin Önemi	79
2.4.3.2	Bilgi Çalışanlarının Performanslarının Ölçümü.....	81
2.4.3.3	Bilgi Yönetimi ve Değerlendirme Sistemleri.....	83
2.4.4	Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim Geliştirme.....	89

2.4.4.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	89
2.4.4.2	Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi	90
2.4.4.3	Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim Programları ve Eğitim Ortamları	91
2.4.5	Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetimi	92
2.4.5.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetiminin Önemi	93
2.4.5.2	Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetiminde Değişen ‘Kariyer’ Kavramı	94
2.4.5.3	Kariyer Yönetiminde Proje Gruplarının ve Bilginin Önemi	96
2.4.6	Bilgi Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemleri	97
2.4.6.1	Bilgi Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi	98
2.4.6.2	Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	99
2.4.6.3	Bilgi Yönetimi Sürecinde Ödül Sistemlerinin Önemi	101

3 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1	ARAŞTIRMA ve UYGULAMA	103
3.1.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	103
3.1.2	Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları	103
3.1.3	Veri Toplama Aracı	105
3.1.4	Anakütle ve Örneklem	106
3.1.5	Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	107
3.1.6	Araştırmanın Hipotezleri	107
3.1.7	Bulgular ve Değerlendirme	107
3.1.7.1	İşletmelere İlişkin Bilgiler	108
3.1.7.2	Bilgi Yönetimi Uygulamaları	111
3.1.7.3	Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları	116
3.1.7.4	Korelasyon Analizi	127
3.1.8	Araştırmanın Sonuçları	126

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA	135
EK-1: ANKET FORMU	

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1-1 Bürokratik yönetim ve süreç yönetimi arasındaki farklar	32
Tablo 2-1 İşgücünün Sınıflandırılması	68
Tablo 2-2 İşgücünün Sınıflandırılmasına Göre Uygulanabilecek Stratejiler.....	70
Tablo 2-3 İşçi-işveren ilişkilerinin eski ve yeni düzeni	95
Tablo 3-1 Çalışan Sayılarına Göre Dağılım.....	108
Tablo 3-2 Beyaz-Mavi Yakalı Çalışanların Oranı	108
Tablo 3-3 Sermayelerine Göre Dağılım.....	109
Tablo 3-4 ISO 9000 Belgesine Sahip Olma.....	109
Tablo 3-5 İnsan Kaynakları Bölümü'ne Sahip Olma.....	110
Tablo 3-6 İnsan Kaynakları Bölümü Çalışan Sayısı	110
Tablo 3-7 Yönetim Tarzları	111
Tablo 3-8 Bilgi Yönetimine Sahip Olma	111
Tablo 3-9 Bilgi Yönetimi Uygulamaları	112
Tablo 3-10 Bilgilerin Önem Düzeyleri	114
Tablo 3-11 Bilgilerin Saklanma Biçimleri.....	115
Tablo 3-12 Bilgi Yönetimini Destekleyen Uygulamalar	116
Tablo 3-13 Çalışma Biçimleri.....	117
Tablo 3-14 Çalışma Biçimlerine İlişkin t Testi Sonuçları	118
Tablo 3-15 Önem Verilen Yetkinlikler	119
Tablo 3-16 Yetkinliklere İlişkin t Testi Sonuçları	120
Tablo 3-17 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uyg. Etkileyen Unsurlar	121
Tablo 3-18 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarını Etkileyen Unsurlara İlişkin t Testi Sonuçları	122
Tablo 3-19 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları.....	123
Tablo 3-20 Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına İlişkin t Testi Sonuçları	125
Tablo3-21 Korelasyon Matrisi.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1 İş Hiyerarşisi.....	5
Şekil 1-2 Bilgi Dönüşümünün Dört Modu.....	10
Şekil 1-3 Organizasyonel Bilgi Üretim Sarmalı.....	11
Şekil 1-4 Bilgi Yönetiminde Temel Bileşenler.....	38
Şekil 1-5 Cost Model.....	47
Şekil 2-1 Balanced Scorecard.....	85
Şekil 2-2 Skandia Ölçüm Modeli.....	87

GİRİŞ

Global rekabetin yoğun olduğu günümüzde, sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Yeni ekonomide görevler daha fazla hizmete ve bilgiye kaymaktadır.

Çağımızın en önemli kavramlarından biri olarak her saniye değişen ve gelişen bilgi, örgütlerin ve toplumların gelişmesinde en önemli faktörlerden biri olmuştur. Artık müşteriler her zamankinden daha fazla kalite beklemekte ve bekledikleri kaliteyi bulamadıkları takdirde rakiplere gitmektedirler. Herhangi bir kurumun rekabetin çok yoğun olduğu böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi için değişime hızla adapte olabilen belli bilgi ve becerilerle donatılmış yüksek performanslı insanlarla çalışması gerekmektedir.

Şirketler belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda sahip oldukları bilgi ile ayakta kalabilmektedirler. Rekabetin artarak devam ettiği bir ortamda, pazar koşulları sürekli değişmekte, ürünlerin yaşam döngüleri azalmakta, yeni teknolojiler gelişmekte ve rakipler hızla artmaktadır. Yeni bilgi çok hızlı üretilebilmekte ve aynı zamanda gelişen telekomünikasyon, internet gibi iletişim teknolojileri ile çok kısa sürede de kopyalanabilmektedir. Bu yüzden organizasyonların bilgiyi üretmek ve elde etmek kadar rakiplerine karşı koruyabilmeleri de çok önemli hale gelmektedir. Ancak gerçekten başarılı olabilmek için sadece bilgiye sahip olmak da yeterli değildir. Sahip olunan bilginin doğru yerde ve doğru zamanda kullanılabilmesi ve örgüt içerisindeki çalışanlar arasında paylaşılabilmesi de çok önemlidir.

Organizasyonlar sahip oldukları bilgiyi faydalı bir biçimde değerlendirmek ve böylece işletmenin etkinliğini arttırmak amacıyla bilgiyi yönetme yoluna gitmektedirler. Bilgi yönetiminin esas amacı organizasyonda önceden var olan kaynakların daha iyi sonuç almaya yönelik kullanımını sağlamaktır. Yani var olanı yeniden keşfetmek değil, en iyi uygulamaları gerçekleştirmek için üstün bir çaba göstermektir. Bilgi çağında etrafımız sonsuz bilgi ile donatılmış bireyler olarak

bilginin özünden organizasyona bir katma değer yaratabilmenin temelinde bilgiyi doğru ve etkin bir şekilde yönetebilmek yatmaktadır. Bilgi yönetimi bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerli olan, bilginin sistematik olarak yaratılması, tanımlanması, kayıt altına alınması, korunması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi süreci, firmanın sahip olduğu entelektüel sermaye ve bilgi varlıkları ile daha fazla değer yaratma sürecidir. Entelektüel sermaye firmanın görünmeyen varlıklarıdır. Bir şirketin entelektüel sermayesini, insan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, rekabetçi sermaye ve sosyal sermaye oluşturmaktadır.

Bilgi yönetimi kavramı, son yıllarda sıkça duyulan ancak ülkemizde pek çok firma ve yönetici tarafından henüz yeterince anlaşılamamış bir kavramdır. Yine de pek çok firma bilgi yönetimi ile ilgilenmekte ve uygulamaya çalışmaktadır. Günümüz henüz ülkemiz açısından bir geçiş dönemi olup, birçok firma bilginin önemini yeni yeni anlamaktadır.

Bilgi çağında yaşanan teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni bilgi teknolojilerinin tek başına bizi rekabet üstünlüğü sağlayacak bir geleceğe taşımasını beklemek pek doğru değildir. Çünkü en ileri bilgi teknolojileri bile, onları yönlendiren insanlar olmadıkça tek başına bir şey ifade etmezler. Bilgi çağında insanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler tekrar ön plana çıkmıştır. Artık bilgisini kendisi ve şirketi için değer katacak şekilde kullanan kişiler fark yaratabilmektedir.

Bilgi yönetimini enformasyon yönetimi olarak düşünmemek gerekir. Enformasyon yönetiminde makineler insanları yönetirken, bilgi yönetiminde insanlar makineleri yönetmektedir. Bilgi çağında insanın bilgisinin ve yeteneklerinin ön plana çıkması ile, organizasyonların sahip olduğu ve sahip olması gereken insan kaynağı da önem kazanmaya başlamıştır. Bu yüzden entelektüel sermayesini geliştirmek isteyen firmalar için, insan unsurunu bir maliyet olmaktan çıkartıp insan sermayesine dönüştürmek gibi bir eğilim vardır.

Günümüzde işletmelerde bilgiyi yönetmenin bir ihtiyaç haline gelmesi ve insanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin ön plana çıkması ile, firmanın insan kaynakları yönetimine de bazı görevler düşmekte, bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının içeriği değişerek geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamalarından bilgi yönetimi odaklı insan kaynakları uygulamalarına doğru bir geçiş yaşanmaktadır.

Gelişmekte olan iş ortamında, görevler ve roller sürekli olarak yeniden tanımlanmakta, karar mekanizmaları hızla değişmektedir. İK profesyonellerinin, şirket çalışanlarının seçilmesinde, eğitilmesinde, şirkette kalmalarının sağlanmasında, performanslarının izlenmesinde, kariyer gelişiminde, ücret ve ödül sistemlerinin kurulmasında ve çalışanlardan maksimum düzeyde yararlanılmasında yönetilen süreçleri sadece basit bir operasyonel işlem olarak değil, insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik, bilgi yönetimi odaklı süreçler olarak değerlendirmeleri onları bilgi yönetimi sürecinde daha ileriye taşıyacaktır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilgi yönetimi kavramı incelenerek, bilgi yönetimi ile ilgili temel kavramlar açıklanmış, özellikle entelektüel sermaye bileşenleri üzerinde durulmuştur. Bilgi yönetimine geçiş açıklanarak, organizasyonel bilginin yaratılma süreci anlatılmış, bölüm sonunda bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyonlar arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

İkinci bölümde bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi anlatılarak, insan kaynakları yönetiminin gelişim süreci, bilgi yönetimine geçişte insan kaynakları yönetiminin görevleri ve bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları fonksiyonları olarak, insan kaynakları planlaması, seçme yerleştirme, performans yönetimi, eğitim geliştirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül sistemleri fonksiyonları bilgi ve bilgi yönetimi bakış açısı ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde lojistik sektöründe gerçekleştirilen işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarını incelemeyi amaçlayan araştırmancının bulgu ve değerlendirmelerine yer verilmiştir

BİRİNCİ BÖLÜM

1 BİLGİ YÖNETİMİ

1.1 Bilgi Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

Bu bölümde veri, enformasyon ve bilgi kavramları, bilginin fonksiyonel, operasyonel, durumsal, açık ve kapalı bilgi olarak sınıflandırılması ve entelektüel sermaye kavramı ve bileşenleri (insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye, sosyal sermaye ve rekabetçi sermaye) incelenecektir.

1.1.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi

‘Bilgi’ kelimesinin anlamı onu iki ayrı kavram olan veri ve enformasyon ile karşılaştırdığımız zaman daha da açıklık kazanır. Ne bilgi ve enformasyon ne de enformasyon ve veri eş anlamlı değildir. Yinede bu üç kavram arasında bir ilişki vardır. Veri gözlemlerin direk sonuçlarıdır, veri kategorileştirilip üzerine bir anlam eklendiğinde enformasyona dönüşür. Bu enformasyondan tahminler yapılmadığı sürece bilgi ortaya çıkmış sayılmaz. Bilgi, belli bir fonksiyonu yerine getirmek üzere kullanılan enformasyon ve işlemsel süreçlerin bir birikimi olarak görülebilir.¹

Bilgi, veri ve enformasyonun değer üretecek şekilde ifade edilmesi olarak tanımlanabilir. Bilginin değer üretmesinden kastedilen kuruma fayda sağlayacak kararların verilmesine katkıdır. Bu kapsamda bilgi, kişisel beceriler, yetenekler, yeterlilikler, fikirler, sezgiler ve katkılarla zenginleşen enformasyon ve verilerden tam anlamıyla yararlanmak olarak görülebilir.

Veri ve enformasyon daha çok dışsal ve objektifken, bilgi içsel, subjektif ve insana ait bir olgudur. Bilgi karışıklığın ve belirsizliğin en iyi çözümü olmakla birlikte soyutlanmış olarak insanların zihinlerinde yatmaktadır. Zihnimizin içine

¹ J. Friso Den Hertog, Edward Huizenga, **The Knowledge Enterprise: Implementation of Intelligent Business Strategies**, London, Imperial College Pres, Vol.2,2000,s.25

dahil edemediğimiz şeyler bilgi değildir, zihnimizin dışında kalan şeyler ancak ileride bilgiye dönüşebilecek enformasyon olarak nitelendirilebilir. İşlenmemiş haldeki enformasyonun işletmelerde karşılaşılan problemlere çözüm getirebilmesi için bilgiye dönüştürülmesi gerekir. Bilgi, veri ve enformasyondan daha geniş kapsamlıdır, içerik yönünden zengindir fakat yakalaması ve bulunması çok zordur. İnsanlar yaptıkları işlerde başarılı olmak için bilgiye ihtiyaç duyarlar.

1996 yılında Oxford’lu bilim adamı Wilson, iş hiyerarşisinin akışını kullanarak enformasyon ve bilgi arasında ilişki kurmuştur. Buna göre veri seçilerek ve analiz edilerek, enformasyon üretilebilir; enformasyon seçilerek ve birleştirilerek bilgi üretilebilir; bunlardan kararlar çıkarılır ve aksiyona geçilir. Wilson şekil-1’de görüldüğü gibi değişik kavramlar arasında içsel ilişkileri üretmiştir.²



Şekil 1-1 İş Hiyerarşisi

Bilgi enformasyondan farklı olarak görüşler ve kesin kararlar hakkındadır. Bilgi, tutum ve görüş açısının kısmi bir fonksiyonudur ve enformasyondan farklı olarak bir aksiyon, hareket bildirir.³

Örgüt açısından bilginin ne olduğuna baktığımızda bunu müşteriler, ürünler, süreçler, yanlışlar ve başarılar hakkında örgütteki bireylerin bildikleri şeyler olarak sayabiliriz. Bu bilgiler, elde edilen tecrübeler ve belli uygulamaların paylaşımı ile

² Sylvia P. Webb, **Knowledge Management: Linchpin of change**, 1st Edition, USA: The Association for Info Mang., 1998, s.2

³ Murray P.C, ‘Who Owns Knowledge Management’, Information Knowledge and Document Management Technology Magazine, 1996, s.4

genellikle veritabanlarının içerisinde bulunur. Örgütsel bilgi, zaman içerisinde yoğunlaşır ve örgütün sezgisine doğru ilerleyen derin düzeyde bir algı ve ortak bir anlayışın oluşmasını sağlar.

Yeni bilgi alıcının algılama ve deneyimine göre tercüme edilir. Eğer alıcının bilgiyi tercüme etmesi için yeterli algılama ve deneyimi yoksa, bilgi doğru bir şekilde tercüme edilmeyecektir ve bu bilginin ya çok az ya da hiç değeri olmayacaktır.⁴

Bilgi, zaman içerisinde çalışma, araştırma, gözlem ya da deneyim ile edinilmiş enformasyonunun kişisel yorumudur. Daha önceden elde etmiş olduğumuz bilgiler, yeni bilgi toplama yeteneğimizi artırır ve daha sonra karşılaşacağımız ilgili diğer kavramları daha kolay öğrenmemizi sağlar.

Yeni ekonomide bilgi, üretimin kritik ve en önemli faktörlerinden biridir. Bu artık sadece ileri teknoloji gerektiren endüstriler için geçerli değil, aynı zamanda tarımdan hizmet sektörüne kadar tüm endüstriler için geçerlidir. Günümüzde artık tüm sektörler, maliyetlerini düşürme, yeni pazarlar yaratma, sürekli müşteri memnuniyeti sağlama yeni kaynaklar yaratma ve bu yollarla rekabet avantajı sağlamada mutlaka bilgiyi kullanırlar.

1.1.2 Bilginin Sınıflandırılması

Gelişmiş ülkelerde son otuz yılda ortaya çıkan ‘bilgi patlaması’ karşısında bu temel güç kaynağının verimli ve etkin kullanım yollarının araştırılması ve yönetime gerekli olan veri ve haberlerle, gereksiz ve karışıklık yaratacak olanların birbirinden ayrılması ihtiyacı doğmuştur.⁵

⁴ Atilla Altınay, “ Bilgi Yönetimi ve Organizasyonlarda Örtülü Bilgi”, **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul,2002,s.14

⁵David J. Teece, **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions**, Okxford: Oxford University Pres,2000,s.12

1.1.2.1 Fonksiyonel Bilgi

Bu tip bilgi genellikle firmanın bilgi tabanının bilgi alanına dönüştüğü fonksiyonel departmanlarında tutulur. Örneğin, personel işe alımı personel departmanına ait bir bilgi alanıdır. Fonksiyonel departmanlar bu bilgilerin bugüne kadar saklanması, kullanılmasını ve firma içinde yayılmasını sağlarlar ve çevrelerindeki işlevlerini yönlendirici organizasyonlardan (fakülteler, enstitüler, üniversiteler ve profesyonel organizasyoneller) sağladıkları bilgi ile kendi bilgi stoklarını güncellerler.⁶

Fonksiyonel bilgi belli bir disipline dayanır. Organizasyon düzeyinde pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, bilgi işlem gibi çeşitli fonksiyonlar görülebilir. Fonksiyonel bilginin temeli *neyi ve niçini* bilmektir.

Fonksiyonel bilgiye örnek olarak üniversitede aldığımız uzmanlık eğitimini ya da iş konusunda uzmanlaştığımız belli bir alandaki teorik bilgi türünü gösterebiliriz. Burada belli bir alandaki teorik ve pratik bilgi iç içe olabilir.

1.1.2.2 Operasyonel Bilgi

Operasyonel bilginin temeli öncelikle belli bir davranıştır. Uzmanlık belli bir tecrübe ile gelişir. Operasyonel bilginin kazanımı özellikle ‘yaparak öğrenme’ ile olur. Nasılı bilmek operasyonel bilginin merkezidir. Operasyonel bilginin gelişiminde, proje grupları ve operasyonel birimler önemli bir rol oynarlar.⁷

Operasyonel bilgi, hareketler aracılığı ile tanımlanıp, kişi ile onu çevreleyen ortam arasındaki fiziksel etkileşim ile ifade edilebilir. Örneğin ustasına bakarak ve zamanla kazandığı deneyim ile ayakkabı tamir etmeyi öğrenen bir çırak, araba

⁶ Hertog ve Huizenga, a.g.e, s.30

⁷ a.e s.31

kullanan bir sürücünün sahip olduğu bilgi operasyonel bilgiye örnek olarak gösterilebilir.

1.1.2.3 Durumsal Bilgi

Bu bilgi özel bir çevrede ya da durumda ortaya çıkan bir bilgidir. Birçok durumda, bu özel durumlarda ortaya çıkan bir bilgi olarak düşünülebilir. Bu bilgi ayrıca kurumsal çevrelerle beraber de düşünülebilir; Fransa'da Hukuk, Avustralya'da ticari birliklerin rolü, sübvansiyonlar için fırsatlar yasal ithalat limitleri gibi konular durumsal bilgiye örnek olarak gösterilebilir. Sonuç olarak durumsal bilgi ürün ve hizmetlerin sağlandığı kültür ile yakından ilişkilidir. Bu bir ülkenin kültürü olabileceği gibi pazardaki belli hedef grupların ve organizasyonların da kültürü olabilir. Durumsal bilgi özellikle nerede ve ne zaman sorularına odaklanır. Bu bilgi çoğunlukla organizasyonun çevresi ile doğrudan ilişki halinde olan pazarlama, satış, satın alma gibi departmanların ve grupların bilgi alanında gelişir.⁸

Özellikle küreselleşmenin hız kazanması ile durumsal bilgi çok önem kazanmıştır. Global stratejilerin yanında dünyanın farklı bölgelerinde etkili olacak lokal stratejiler geliştirmek için durumsal bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Uluslar arası faaliyet gösteren birçok kuruluş için gerektiğinde hızlı bir şekilde, değişen koşullara göre bilgiye en hızlı ulaşacak çalışanları istihdam etmek çok hayati olmuştur.

1.1.2.4 Açık Bilgi

Açık bilgi, yerleşik ve sistematik bilgidir; çoğunlukla enformasyon olarak da adlandırılır. Özelliği nedeniyle organizasyon içerisinde ürün tanımı veya bilimsel bir

⁸ Hertog ve Huizenga, a.g.e, s.31

formül ya da rapor olarak kolayca kayıt edilebilir, saklanabilir ve iletilip paylaşılabilir.⁹

Açık bilgi, bireylerin birbirlerine aktarabildiği ve formel ve sistematik bir biçimde ifade edilebilen bilgidir. Bu tarz bilgi; kelimelerle, sayılarla, matematiksel formüllerle kolayca ifade edilebilir, başkalarına iletilebilir ve doküman haline getirilebilir. Şirketlerin veri tabanlarında bulunan bilgiler, organizasyon şemaları, prosedür ve yönetmelikler, prezantasyonlar, hazırlanmış çeşitli raporlar açık bilgiye örnektir.

1.1.2.5 Kapalı Bilgi

Kapalı bilgi kişisel deneyime gömülü kişisel bilgiyi ifade eder ve kişisel inanç, görüş ve değerler gibi manevi faktörler ile ilgilidir. Kapalı bilginin taşınması, aktarılması çok güç olabilir.¹⁰

Bazı kaynaklarda örtülü bilgi olarak da geçen kapalı bilgi, işlerin doğru bir şekilde yapılmasını sağlayan asıl faktör olmasına rağmen, bu tarz bilginin işletmelerde ortaya çıkarılması, kodlanması, kaydedilmesi, saklanması ve paylaşılmasının zor olması işletmenin temel problemlerinden biridir.

Kapalı bilgi genellikle kişilerin tecrübelerine bağlı olarak ortaya çıktığı için kelimelerle veya matematiksel ifadelerle ifade edilmesi, iletilmesi ve dökümanite edilmesi zordur. Kapalı bilgi genelde ifade edilmemiş bilgi olduğundan, çoğu zaman eleştiri süzgecinden geçemez ve bu yüzden yanlış yola girilebilir. Kapalı bilgi insanların toplanıp hikâyeler anlatmasıyla ya da var olan kapalı bilgiyi ortaya çıkartmaya yönelik sistemli bir çabayla yayılır.

⁹ F. Tunç Bozbura, "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2003, s.3

¹⁰ Todd R. Groff, Thomas P. Jones, **Introduction to Knowledge Management-KM In Business**, USA, Elsevier Science, 2003, s.3

Çalışanlar sahip oldukları bazı kapalı bilgileri işlerinin doğal bir parçası olarak kullandıkları için, bu bilgiyi ifade edecek ve başkalarına aktaracak kadar sahip oldukları bilginin farkında değildirler. Kapalı bilgi eğer başkaları tarafından da kullanılmak isteniyorsa, bu bilginin çözümlenmesi ve açık bilgiye dönüşecek şekilde ortaya konması gerekir. Aksi takdirde sahip olunan bu bilgi sıvanamaz, geliştirilemez ve paylaşamaz.

Kapalı ve açık bilgi birbirlerinden tamamen ayrı değildir ve birbirlerine dönüşebilmektedirler. Nonaka kapalı bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşümü açıklayan bir matris geliştirmiş ve bu dönüşüm aşağıdaki şekilde açıklanmıştır¹¹:

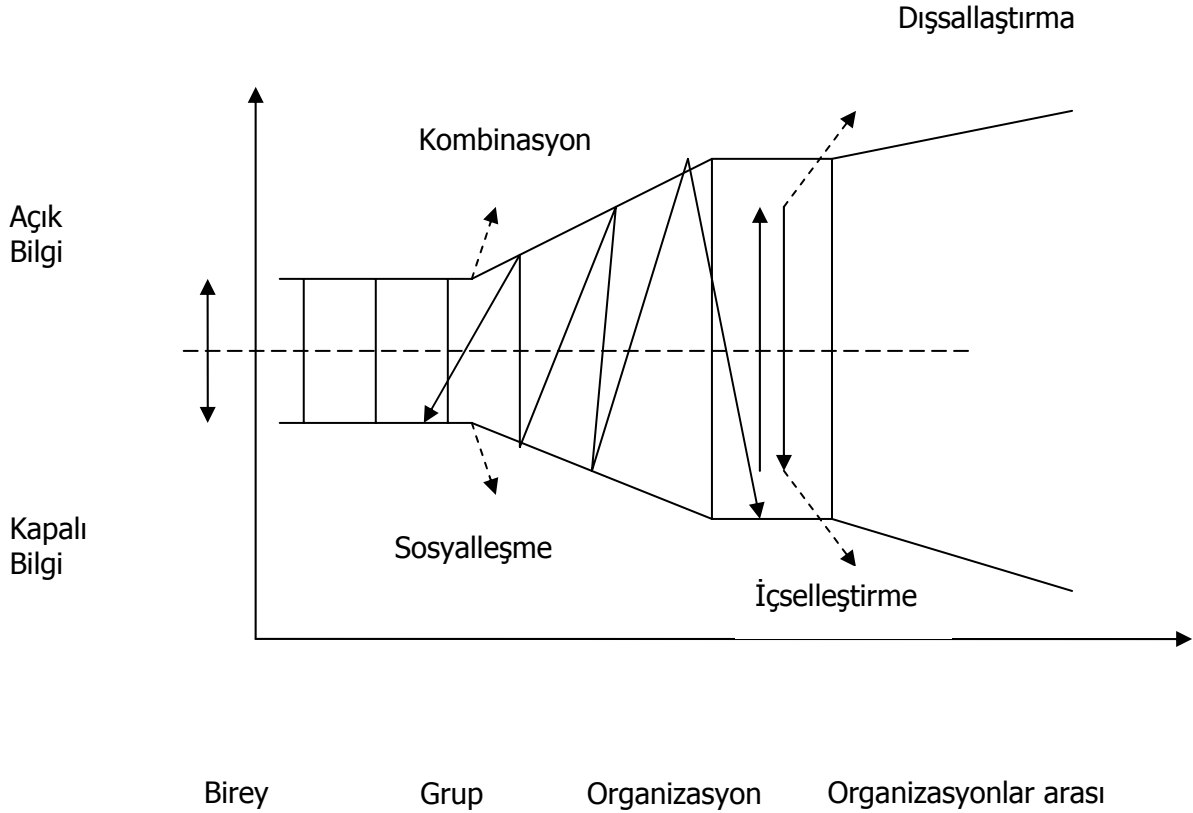
	Kapalı Bilgiden	Açık Bilgiye
Kapalı Bilgiden	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgiden	İçselleşme	Kombinasyon

Şekil 1-2 Bilgi Dönüşümünün Dört Modu

Kaynak: Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Pres,1995,s.62

Bu matris enformasyonun bireylerden diğerlerine akışında geçen sürecin detayını anlatır. Nonaka, sosyalleşme, kombinasyon ve içselleştirme süreçleri için belirli örnekler varken dışsallaştırma süreci hakkında çok az araştırma ve bilgi olduğu sonucuna dikkati çeker. Buna ek olarak sosyalleşme süreci de hiçbir dokümantasyon olmayan bir süreç olarak ölçülmesi ve analiz edilmesi zor olduğu için sıkça gözden kaçırılmaktadır. Bu dört sürecin tam dönüşümünden sonra bir

¹¹ Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Pres,1995,s.62



Şekil 1-3 Organizasyonel Bilgi Üretim Sarmalı

Kaynak: Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, 1995, s.73

gelişim sağlanır. Süreç sürekli devam ederse bilgiyi oluşturur. Bu da Organizasyonel Bilgi Üretim Sarmalı' nı hızlandırır. (Şekil 1-2)

Bu sarmal 'Sosyalleşme' ile başlar, insanlar kendi iç bilgilerini başkalarıyla paylaştığında kapalı bilgidan kapalı bilgiye bir dönüşüm olur ve bu yüzden, bilgi paylaşımı süreci alıcıda yeni bilgi yaratır. Nonaka, sosyalleşmenin kapalı bilgiyi yakalamada en güç kısım olduğunu savunur.

Sarmaldaki bir sonraki aşama 'Dışsallaştırma' dır, burada metaforlar, imgeler ve benzeşimler aracılığı ile kapalı bilgidan açık bilgiye dönüşüm olur. Metafor, farklı

ortamlardan ve farklı deneyimlerden gelen bireylerin, analiz ve genellemeye başvurmaksızın, hayal gücünün yardımıyla bir şeyi sezgisel olarak kavrama biçimidir. Metafor sayesinde insanlar bildikleri şeyleri yeni biçimlerinde bir araya getirirler ve bildikleri ama henüz anlatamadıkları şeyleri ifade etmeye başlarlar. Metafor bilgi yaratma sürecini başlatmakla beraber, bu süreci tamamlaması için bir sonraki aşama kıyastır. Metafor genellikle sezgiyle oluşur ve birbirinden uzak görünen imgeler arasında bağlantılar kurar; kıyas ise çelişkileri bağdaştıran ve farklılıkları ortaya koyan çok daha sistemli bir süreçtir. Başka bir deyişle, bir sözün içerdiği iki fikir arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri açığa kavuşturmak suretiyle, metaforun içerdiği çelişkilere uyum kazandırır. Kıyas'a örnek olarak Canon'un mini fotokopi aletinin geliştirilmesi gösterilebilir. Fotokopi makinesinin güvenilir olması gerekiyordu ve bunun için de ürünün ışığa duyarlı merdanesinin, tek kullanımlık ve kolay ve ucuz yapılı olması gerekiyordu. Çalışma grubunun lideri ve ekibi bir gün bira içerken içtikleri şeyin tasarımı hakkında konuşurken, grup lideri birayı alarak yüksek sesle, birayı içtikleri kutunun kaç mal olduğunu düşünürken, ekip alüminyum bir fotokopi merdanesinin yapımına uygulanıp uygulanamayacağı üzerine düşünmeye başladı. Bunun üzerine ekip, merdanesinin bira kutusuna benzeyen ve benzemeyen yanlarını düşünerek, düşük maliyetli bir alüminyum merdane üretecek teknolojiyi ortaya koymaya başardı. Dışsallaştırmada son aşama olan model, metafor ve kıyasa göre çok daha dolaysız olarak tasarlanabilir. Burada yaratılan kavramlar belirginleştirilip, bilgi şirketin tamamının kullanacağı bir model halinde somutlaştırılır.

Nonaka'nın üçüncü aşama olarak adlandırdığı kısım 'Kombinasyon' dur. Açık bilgi, veri tabanları, dokümanlar, sayılar, kâğıtlar ve dosyalar haline getirilmek için diğer açık bilgilerle birleşmesi ile açık bilgiden açık bilgiye dönüşüm olur.

Son aşama, 'İçselleştirme' olarak bilinir. Yapararak ve örnekleyerek öğrenme yoluyla açık bilginin kapalı bilgiye dönüştüğü bir dönüşümdür. İçselleştirme sözcüklerle ifade etme, dokümanlaştırma ve hikâyeler yoluyla bilgi yaratımı transferini gerektirir.

Organizasyonun bilgi kaynakları bir buz dağına benzetilecek olursa açık bilgi buz dağının suyun üzerinde kalan görünür kısmını, örtülü bilgi ise suyun altında kalan görünmez kısmını oluşturmaktadır.

Örtülü bilginin ortaya çıkarılmasındaki güçlük, bu bilgi türüne bazen sahip olduğumuzun bile farkında olmamızdan kaynaklanır. Bilgi paylaşımını güçleştiren bir diğer faktör de başkalarının da bizimle aynı düzeyde benzer bilgilere sahip olduğunu düşünmemizden kaynaklanır. Çünkü başkalarıyla aynı bilgiye sahip olduğumuzu varsaydığımızda çoğu zaman bilgilerimizi başkalarıyla paylaşmaya da gerek duymayız. Bazı işleri nasıl yaptığımızı kendimize dahi açıklayamadığımız için, bunları başkalarına açıklamakta iyice zorlanırsınız. Her çalışanın kendine özgü bu tip örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu toplam güç bir organizasyon için son derece önemlidir. Bu yüzden bilgi yönetimi sürecinde sıkça rastlanan bir durum olan örtülü bilginin ortaya çıkarılmasında yaşanan güçlükleri, ne bildiğimiz ve ne bilmediğimiz konusunda organizasyon genelinde bir farkındalık yaratarak aşmamız gerekmektedir.

Örtülü bilgi grup ve örgütlerin deneyim ve ilişkilerinden ortaya çıkan, kayda alınmamış bilgileri de kapsar. Kişi örtülü bilginin altında yatan bilimsel veya teknik ilkeleri çoğu zaman açıklayamaz, bu yüzden örtülü bilginin organizasyon içinde kayda alınması ve korunması oldukça zordur. Organizasyon içerisindeki bilginin yaratılması ve etkin olarak kullanılmasının bir kaynağa ihtiyacı olduğu açıktır. Bu kaynağın bir tür görünmeyen, elle tutulamayan yani sanal bir varlık olduğu söylenebilir. Bu varlık entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır.¹²

1.1.3 Entelektüel Sermaye

Bilgi başlangıçta insanların beynindedir. Burada örtülü kaldığı ve paylaşılmadığı takdirde değeri yoktur. Paylaşıldığı (örtülü bilgidен - örtülü bilgiye) ve özellikle herkesin kullanabileceği şekilde kodlandığı takdirde (örtülü bilgidен -

¹² Bozbura, a.g.e, s.3

açık bilgiye) bir varlık haline gelir. Bu varlık örgüt içinde değer yaratıyorsa, işletme için entelektüel sermayedir. “Bilgi çağında değer yaratmak entelektüel sermayenin etkin kullanımına bağlı olarak artar”¹³

Entelektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla ve sadece bu konuya özgün dergilerin yayımlanması ve konferansların, seminerlerin düzenlenmesiyle popülerlik kazanmıştır. Gelişen bilgi ekonomisi trendine paralel, organizasyonel anlamda entellektüel sermayenin ilk olarak Thomas Stewart tarafından Haziran 1991 tarihinde kaleme alınan “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Bu makalede entellektüel sermaye, “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı” olarak tanımlanmıştır.¹⁴ Stewart’ın diğer entellektüel sermaye tanımları arasında ise “Buluşçuluk ve yenilenmenin kaynağı olan bireyin bilgi ve know-how birikimi” veya “insan beyinlerinde gömülü olan yetenek, beceri, uzmanlık” sayılabilir.¹⁵ Stewart, 1997 yılında yayımlanan “Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında ise entellektüel sermayeyi, “elde edilmiş kullanışlı bilgi” olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir.¹⁶ Kapsamlı bir başka tanım ise Annie Brooking tarafından yapılmaktadır. Brooking’e göre entellektüel sermaye, “işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü”dür.¹⁷ İlk profesyonel entellektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson ise entellektüel sermayeyi “değere dönüştürülebilen bilgi” olarak tanımlamaktadır. Edvinsson işletmelerin insan sermayesi ve organizasyonel sermaye

¹³ Catherine USOFF,v.d., “The Importance of Intellectual Capital and Its Effect on Performance Measurement Systems”, **Managerial Auditing Journal**, Cilt:17, Sayı:1/2, 2002 s.10.

¹⁴ T.A. Stewart, “Brainpower”, **Fortune**, Haziran 1991, Vol.123 No.11,June 3,1991,s. 46

¹⁵ T.A.Stewart, “Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital”, **Fortune**, Vol. 130, no.7,1994, s. 68

¹⁶ T.A. Stewart, **Intellectual capital: The new wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997,s.55-64

¹⁷ Annie Brooking, **Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millenium Enterprise**, Thomson Business Press, London, 1996,s.12

olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entelektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir.¹⁸

Allee entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenleri daha farklı bir açıdan değerlendirmiştir. Allee'ye göre; bir işletmeye değer katan maddi olmayan varlıklar içine işletmenin sosyal sorumlulukları ve çevreye karşı duyarlılığı da eklenmelidir.¹⁹

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), *entelektüel sermayeyi*, bir işletmenin insan sermayesi ile organizasyonel sermayesinin ekonomik değeri olarak tanımlamaktadır.²⁰ Burada organizasyonel sermaye, sahip olunan yazılım sistemleri, dağıtım ağı ve destek sistemleridir. İnsan sermayesi ise, organizasyondaki insan kaynakları, müşteriler ve organizasyona katkıda bulunan diğer dış kaynaklardır.

Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASB), entelektüel sermayeyi, maddi olmayan varlıklar olarak ele almış ve marka, ticari marka, bilgisayar yazılımları, lisanslar, telif hakları, patentler, imtiyaz anlaşmaları, hizmet ve üretim hakları, prototipler ve formüllerden oluşan bir bütün olarak tanımlamıştır.²¹

Muhasebe sistemleriyle piyasa anlayışı arasında her zaman farklılıklar olmuştur. Bilgi çağını yaşadığımız bu dönemde bu farklılıklar gittikçe artmaktadır. Bugün birçok şirketin piyasa değeri, defter değerinin çok üstündedir. Bu farkı yaratan bilançolarda görünmeyen varlık olan entelektüel sermayedir.

Entelektüel sermayeyi şu şekilde tanımlayabiliriz : ‘Bir örgütteki insanlar, gruplar tarafından bilinen veya bilindiği bilinmeyen; yaratılan ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran tüm açık ve örtülü bilgilerin toplamıdır.’ İşletmelerdeki maddi olmayan varlıkların üç önemli kaynağı vardır:²²

¹⁸ Leif Edvinsson, M. Malone, **Intellectual Capital : Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, Harper Business, New York, 1997.

¹⁹ Verna Allee; “The Value Evaluation”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt:1,Sayı:1, 2000,s.24

²⁰ OECD; **International Symposium on Measuring and Reporting IC**, Amsterdam,1999

²¹Ulf Johanson, “Mobilising Change: Characteristics of Intangibles Proposed By 11 Swedish”,1997,s.7

²² Bozbura, a.g.e, s.4

- a) Araştırma ve geliştirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkan yenilikler,
- b) Organizasyonel tasarımlar sonucu ortaya çıkan sistemler veya süreçler,
- c) İnsan kaynaklarının bilgiyi paylaşarak veya tekil olarak ortaya çıkardığı bilgi,

Yani genel olarak entelektüel sermaye ile ilgili yapılan tüm tanımlardan yola çıkarak, entelektüel sermaye ilgili, gözle görülmesi de şirkete uzun vadede değer katan ya da değerini arttıran her şey diyebiliriz.

Entellektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsamaktadır. Entelektüel sermayenin ölçülmesi; kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan çalışmalardır. Bu nedenle entelektüel sermaye, tek bir şey ya da tek bir hedef değil, ilişkilere yönelik bir konudur.²³

Entelektüel sermaye, örgütün yazılı ve yazılı olmayan tüm süreçleri, iş görenlerin nitelikleri, iş görme şekilleri, müşterileri, satıcıları, teknolojileri ile ilgili tüm bilgileri kapsar. Bu yüzden insan kaynakları profesyonelleri artık günümüzde sadece iç müşteri ile değil, dış müşteri boyutuyla da ilgilenmek durumundadır.

Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen özellikler şunlardır:²⁴

- a) Entelektüel sermaye, işletme bilançosunda gösterilmeyen, görünmeyen, gizli varlıkların toplamıdır. Bu gizli varlık, işletmede çalışanların kafalarının içindekileri ve çalışanlar işletmeyi terk ettiklerinde işletme içinde kalan tüm bilgiyi içermektedir.
- b) Entelektüel sermaye, işletmelerde rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinin en temel kaynağıdır.
- c) Entelektüel sermaye yönetimi işletmelerde önemli bir yönetsel sorumluluktur.

²³ Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning**, Vol.30, No.3, 1997, s.372

²⁴ Göran Ross, Johan Ross, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", **Long Range Planning**, Vol.30, No.3, 1997, s.415-416

- d) Entelektüel sermayedeki artış ve azalış entelektüel performans olarak tanımlanabilir ve ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir.

Geleneksel entelektüel sermaye karmasının unsurlarını; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye konulu çalışmaların hız kazanması sonucunda, yukarıda belirtilen geleneksel entelektüel sermaye karmasına, rekabetçi sermaye unsurunun da ilave edilmesinin gerekli olduğu kimi yazarlarca belirtilmektedir. Bu yeni kavram, geleneksel entelektüel sermaye karması içerisinde henüz doğrudan yer almamakla birlikte, firmalara üçlü entelektüel sermaye karması unsurlarından elde ettikleri bilgilerin dışında, daha farklı bilgiler elde etme olanağı sunmaktadır. Bunun yanında literatürde geçen bir diğer entelektüel sermaye kavramı da sosyal sermayedir.

Aşağıda Entelektüel sermaye kavramı İnsan sermayesi, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye, Rekabetçi Sermaye ve Sosyal Sermaye olarak ayrı ayrı incelenmiştir.

1.1.3.1 İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, entelektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış halidir. Bu sermaye türü işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de kapsamaktadır. Personel transferi, personel geliştirme ve eğitim çalışmaları sonucunda insan sermayesinin artırılmasına paralel olarak işletmelerin verimliliği artmakta, kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılması sonucunda da günümüz işletmeleri her geçen gün ağırlaşan rekabet şartlarına daha kolay adapte olabilmektedirler. Bununla birlikte, ölçülmesi ve hesaplanması bakımından insan sermayesi unsuru entelektüel sermaye karmasının en sorunlu kısmını meydana getirmektedir.²⁵

²⁵ Bernadette Lynn, "Intellectual Capital", **The Management Accounting Magazine**, Vol.72 No:1, 1998, s.11

İnsan Sermayesi; rekabet ortamında yenilikçi ve yaratıcı, müşteri problemlerine çözüm bulan çalışanların kabiliyetlerini içerir, aynı zamanda çalışanların geleceğine, yeteneklerine, mesleki eğitimine yapılan yatırımlardır.

Dess ve Pickens (1999) tarafından gerçekleştirilen insan sermayesi analizinde, insan sermayesi ‘ tümü de bireylerle bütünleşmiş ve onlardan ayrılamayacak bilgi, yetenek, beceri ve deneyimlerdir.’ Şeklinde tanımlanmış ve aşağıdaki unsurlardan oluştuğu belirtilmiştir:²⁶

- Motor Beceriler: Nesnelere eşgüdümlü hareketlerle kavrama, yerleştirme, hareket ettirme ve yönlendirme becerisi.
- Bilgi Toplama (algılama) Becerileri: Duyumsama, algılama ve yorumlama becerileri.
- Bilgi İşleme (bilişsel) Becerileri: Mantık yürütme, analiz ve karar verme becerisi.
- İletişim Becerileri: Dinleme, aktarma, bilgi ve düşünceleri paylaşma becerisi.
- Deneyim: İşi daha önce yapmaktan kaynaklanan know-how (ve perspektif)
- Bilgi: Kendini, işini, kuruluşu ve çevreyi tanıma.
- Sosyal Beceriler: Başkaları ile üretken bir biçimde ilişkide bulunma, iletişim kurma ve işbirliği yapma becerisi.
- Değerler, İnançlar ve tavırlar: Algılama, performans ve tavırları biçimlendiren kişisel değerler.

Bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur.²⁷ Yani işletmede körü körüne her çalışan insan sermayesi anlamına gelmez. Bir çalışanın şirket için insan sermayesi olarak görülebilmesi için, o çalışanın yenilik yaratma yolunda yeteneklerini ve zihinsel gücünü kullanması gerekir. Özellikle rutin işlerde çalışan işgörenler insan sermayesi olarak görülmemekle beraber, fonksiyonel bir

²⁶ Mark L. Legnick-Hall, Cynthia A. Legnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed: Murat Ermert, çev: Günhan Günay, Rota Yayınları,2004,s.56-57

²⁷ Stewart,1997,a.g.e.,s.95

yönetici bile bu gruba girebilir. Örneğin bir mali işler müdürü sadece rutin işlerle ilgilenip konuyla ilgili yeni gelişmeleri takip etmiyor ve ortaya şirket için katma değer yaratan işler çıkarmıyorsa bu kişi yönetici bile olsa insan sermayesi olarak kabul edilemez. Aynı şekilde konusunda çok uzman bir insan sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini işletme için değer yaratacak şekilde kullanmıyorsa bu da işletme için insan sermayesi sayılmaz. Burada İnsan Kaynakları profesyonellerine ve şirketin diğer yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Çalışanlara yeni beceri ve yetenekler kazandırıldığında, bu doğrultuda bazı planlı gelişim programları hazırlandığında, çalışanların bilgisinden daha fazla yararlanmanın yolları bulunduğu işletmenin tüm çalışanları zamanla işletme için bir insan sermayesi haline gelebilir.

Bir kısım insan sermayesinin değeri ise içinde yer aldığı ortama özgüdür. Bazıları yalnızca belli bir kuruluş içinde değer taşır. (şirkete özgü beceriler) Örneğin bir şirketin dosyalama sisteminde ilişkin bilgi kendine özgüdür. Yalnızca o şirket için değer taşır ve çalışan şirketten ayrılıp başka bir kuruluşta işe başladığında fazlaca işe yaramaz. Bir kısmı da yalnızca belli bir endüstriler için değerlidir.

(endüstriye özgü beceriler) Çalışanların becerileri ne kadar kuruluşa ya da belli bir ortama özgü ise hareket ve transfer yetenekleri o ölçüde azalırken, çalıştıkları şirket için değerleri ve değiştirilme maliyetleri artmaktadır. Bazı yazar ve araştırmacılar insan sermayesinin stratejik öneminin başlıca iki unsur tarafından belirlendiğini ileri sürmüşlerdir:²⁸

a) Tek olma ya da değiştirilebilir olma

b) Değer

Tek olma insan sermayesinin içinde bulunduğu ortama özgü olma ya da başka kuruluşlara transfer edilememe derecesini ifade eder. İnsan sermayesinin tek olma özelliğine sahip olabilmesi için görece az bulunur; kopya edilmesi ya da yerine konulması zor olması gerekir.

²⁸ Legnick-Hall, a.g.e, s.59-60

Değer ise insan sermayesinin maliyetleri düşürme ya da müşteriler için önemli olan hizmet ya da ürün özelliklerini artırma derecesini ifade eder. İnsan sermayesinin kullanılması ile karşılanan gereksinimin önemi ve kalıcılığı, değeri oluşturur. Kişilerin bir işi çok iyi yapıyor olmaları insan sermayelerinin değerli olmaları açısından yeterli değildir. Yerleşik teknolojilerdeki uzun bir geçmişe dayalı uzmanlıklar kişilerin yeni ve alışkın olmadıkları gelişmelerin yararlarını görmelerinde olumsuz rol oynamaktadır. Çok çeşitli alanlarda kullanılabilme potansiyeli olan insan sermayesi uzun vadede büyük olasılıkla fazlasıyla uzmanlaşmış becerilerden daha değerli olacaktır.

İnsan sermayesi organizasyon içinde sahip olunan en önemli varlıktır. Çünkü bu varlık yaratıcılığın kaynağıdır. Organizasyon içindeki çalışanların örtülü bilgi varlığı, işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesidir. Ancak sadece örtülü bilginin varlığı organizasyonun performansı için yeterli değildir. Amaç çalışanların örtülü bilgi varlığını, organizasyonel düzeyde açık bilgi haline getirmektir. Böylelikle örgütsel değer yaratmak mümkün olacaktır.²⁹

Her biri farklı özelliklere, deneyimlere, yeteneklere, yaratıcılığa ve bilgiye sahip çalışanlar işletmenin insan kaynağını oluşturur. Bu çalışanların bilgisi, yetkinlikleri ile yarattığı katma değer, entelektüel sermayenin insan sermayesi kısmını oluşturur. İnsan sermayesinin şirkete kazandırılması kadar, var olan insan sermayesinin kalıcı olmasını sağlamak ve bunun için insan sermayesinin şirkete bağlılığını sağlayacak çeşitli sadakat programları uygulamak da çok önemlidir. Bugün alanında lider pek çok yabancı şirket firmaya değer katan kilit çalışanlarına hisse ya da kar payı vermek yoluyla bu kişilerin uzun vadede firmaya bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır.

Bir kuruluşta finansal yatırımların nasıl yapılacağına ilişkin başlıca bilginin kaynağı, nasıl ki finans grubu ise aynı şekilde insan sermayesi yatırımlarının nasıl, ne zaman ve nereye yapılacağına ilişkin bilginin başlıca kaynağı da İKY olmalıdır.

²⁹ Bozbura, a.g.e, s.29

İnsan sermayesinin kuruluşta maksimum rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılabilmesine yönelik olarak bireysel ve organizasyonel esnekliğin geliştirilmesinde de İKY liderlik rolünü üstlenmelidir.³⁰

İnsan sermayesinin etkinliğini sağlayabilmek için gelecekte ihtiyaç duyabileceğimiz niteliklere sahip bir insan sermayesi havuzunun oluşturulması ve farklı durumlara göre hızla uyarlanabilen İK sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Fakat en önemlisi; insan sermayesinin her an elden gidebileceğini düşünerek, insan sermayesinde bulunan örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini desteklemek suretiyle, bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak işletmenin yapısal sermayesinin bir unsuru haline getirmek gerekir. Böylece insan sermayesi işletmeden ayrılrsa da bilgi işletmede kalır. “Araştırmalar insan sermayesine yapılan yatırımlarla şirket hisse değeri arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir”³¹

1.1.3.2 Yapısal Sermaye

Bazı kaynaklarda yapısal sermaye ile organizasyonel sermaye kavramının birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen organizasyonel yapı, donanım, yazılım, veri tabanları, üretim sistemleri, patentler, marka ve diğer benzer şeyleri içermektedir. Bir başka ifadeyle yapısal sermaye, işletme çalışanlarının mesailerini tamamlayıp evlerine döndüklerinde ofislerinde bıraktıkları bütün unsurları kapsamaktadır. Her firmanın kendine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakta olup, bu sermaye firma çalışanları tarafından paylaşılmaktadır. Firmadaki yapısal bilgiler iyi bir biçimde muhafaza edilerek, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve böylece de bu bilgilerin

³⁰ Legnick-Hall, a.g.e, s.65

³¹Bruce Pfau, “Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value”, **Journal of Cost Management**, Cilt:15,Sayı:1,2001,s.17

şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir.³²

Yapısal Sermaye insan sermayesini destekleyen altyapı; enformasyon teknolojisi sistemleri, şirket imajı, organizasyonel dokümanlar olarak tanımlanabilir. Yapısal sermaye şirketin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeri olarak düşünülebilir. Bu sermayenin bir kısmı süreçlerdeki bilgi, tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif-patent hakları ve unvanlar, bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir.

Enformasyon teknolojisi, bir işletmenin bilgisayar ve iletişim teknolojinine yaptığı yatırımdır.³³ Bu tanıma donanım, yazılım, telekomünikasyon, veri toplama ve gösterme araçları, elektronik olarak saklanan tüm veriler girmektedir. Enformasyon alt yapısını işletmenin bir entelektüel sermayesi olarak görebilmek için varlığın işletme için değer katıcı özelliği olması gerekmektedir. Stratejik amaçlara uygun enformasyon teknolojisi rekabette büyük avantaj sağlayacağı için daha değerli bir entelektüel sermayedir. Çünkü birçok sektörde enformasyon teknolojilerinden asgari düzeyde bile olsa yararlanmak zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla asgari düzeyde enformasyon teknolojisi, zenginlik yaratmaktan ziyade işletmenin devamlılığını sağlaması açısından önemlidir.

Entelektüel mülkiyet yasal koruma altına alınmış entelektüel varlıklardır. Bu varlıkların sahipleri, tek kullanıcı, satıcı ya da kiralayıcı olarak bu varlıklardan katma değer elde ederler. Entelektüel mülkiyet, işletmelerin sahip oldukları önemli bilgi varlıklarının mülkiyet haklarını ifade eder.³⁴

Entelektüel mülkiyetleri entelektüel varlıklardan ayıran temel özellik, mülkiyetlerin yasal olarak korunma altına alınmış olmasıdır. Entelektüel mülkiyetlerin, entelektüel sermaye sayılabilmesi için bu varlıkların ekonomik bir

³²Gülçin Büyükozan,"Entelektüel Sermaye Yönetimi", **KalDer Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran 2002,s.37

³³ Peter Weill , Marianne Broadbent; **Enformasyon Altyapısı**, Çev: A.Gündal Ünal, Boyner Holding Yay.,İst.- 1999,s.7

³⁴ David Teece; **Managing Intellectual Capital**, Oxford University Press, New York,2000

değerinin olması gerekir. Bugün birçok şirketin hiçbir ekonomik değeri olmayan patent hakları vardır.

Güçlü bir marka, yöneticiler ve yatırımcılar için dikkate değer bir entelektüel varlıktır. Çünkü müşteriler güçlü olan markaya daha yüksek değer biçerler ve daha çok tercih ederler. Güçlü markanın işletmeye sağladığı yararlar, müşteri bağlılığı, rekabetten ve krizlerden etkilenmeme, geniş kâr marjı, fiyat artışlarında daha düşük müşteri tepkisi şeklinde kendini gösterir.

1.1.3.3 İlişkisel Sermaye

Entelektüel sermayenin önemli bir boyutu olan ilişki sermayesi, işletmenin değer zinciri içinde yer alan unsurlar ile olan ilişkileri tanımlamaktadır. İlişki sermayesinin en önemli kriterlerinin müşteri ve pazar ile ilgili olduğu açıktır. Bu kriterlerin dışında işletme çevresinin önemli unsurları olan hisse sahipleri, tedarikçiler ve toplumun da ilişki sermayesi içinde tanımlanması gerekmektedir. Kanada endüstrisinde yapılan bir araştırmada ilişki sermayesi kriterleri olarak; büyüme oranı, devamlı müşterilere satış oranı, müşteri sadakati, müşteri tatmini, müşteri şikâyet oranı, pazar payı gibi özellikler tanımlanmıştır.³⁵

İlişki sermayesini müşteri sermayesi olarak, ‘müşteri tabanı, müşteri ilişkileri, müşteri potansiyelinin değeri; yenilenen müşteri kontratları, müşteri memnuniyeti, yeni müşteri özellikleri olarak tanımlanabilir.

Müşteri olmadan işletmelerin devamlılığını sürdürmeleri mümkün değildir. İşletmelerin finansal başarısına katkısı en fazla olan entelektüel sermaye bileşeni müşteri sermayesidir. Diğer entelektüel sermaye bileşenlerinin de nihai hedefi müşteri sermayesi yaratmaktır. Müşteri sermayesi; “işletmenin satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeri olarak tanımlanabilir”³⁶

³⁵ M. Miller, v.d, Measuring and Reporting Intellectual Capital-From a Diverse Canadian Industry Perspective, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, Holland, June 9-10, 1999

³⁶ Jan Duffy, “Measuring Customer Capital”, **Strategy&Leadership**, Vol.25, Is.5, 2000, s.10

Müşteri sermayesi yaratmak için müşteri sadakati ve müşteri tatmininin sağlanması gerekir. Bu noktada enformasyon alt yapısının da önemi anlaşılmış ve bu kapsamda son yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri (CRM) geliştirilmiş ve işletmelerce uygulanmaya başlanmıştır. Müşteri veri tabanı uygun kullanıldığında yeni müşteri sermayesi yaratmada ve mevcut müşteri sermayesini geliştirmede önemli bir rol oynar.

Müşteri sermayesi müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, bizimle ne kadar süredir çalıştığının, bizimle yaptığı işin sıklığının/yoğunluğunun, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilir. Müşterinin sektöründeki konumu ya da 500 büyük firma sıralamasındaki yeri gibi ölçüler de müşteri kapitalinin hesaplanması sırasında dikkate alınabilir.³⁷

İlişkisel sermayenin konusunu işletmenin dış çevresiyle kurmuş olduğu ilişkilerin oluşturduğu anlaşılmaktadır. İşletmenin dış çevresini ise müşteriler, işletmenin tedarik kaynakları, yatırımcılar ve ortaklar gibi işletme yapısını dolaylı yoldan etkileyen dışsal unsurlar oluşturmaktadır. Sektörel ve coğrafik özellikler de ilişkisel sermaye yapısını önemli ölçüde etkileyen dış unsurlardır. İşletmeler, bu dış unsurlardan elde ettikleri bilgiler ışığında entelektüel sermaye yapılarını güçlendirerek daha verimli ve daha üretken olabilirler.

1.1.3.4 Sosyal Sermaye

Bilgi Yönetimi ve Organizasyonel Öğrenmeye dair 1998 yılında IBM tarafından düzenlenen bir konferansın sonunda çıkan ve IBM Global Hizmetlerden Larry Prusak tarafından da vurgulanan anahtar sonuç; bilgi insanlar tarafından oluşur

³⁷ İsmet Barutçugil, a.g.e. s.65

ve daha sonra çeşitli şekillerde yayılır. Bilgi sermayesini ve organizasyonel zekâyı oluşturabilmek için, sosyal sermaye en değerli varlıktır.³⁸

Larry Prusak'a göre sosyal sermaye:

- Güven: Verilen sözlerin yerine getirilmesi,
- Alan: Bilginin değişik beyinler tarafından paylaşılması,
- Zaman: Bilginin gösterilebileceği zaman,
- Paylaşılan sözcükler
- Semboller ve işaretler' den oluşur.

Sosyal sermaye, hem firma içi kişiler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu değer firmaya olan katkısı olabileceği gibi, firmanın dış çevresi ile olan ilişkilerin yarattığı sosyal değerler de firmanın sosyal sermayesi olabilir. Örneğin bir firmanın yardım amaçlı yapmış olduğu sponsorluklar, çeşitli sosyal sorumluluk projeleri gibi uygulamalar uzun vadede firmanın sosyal sermayesini oluşturan unsurlardan bir kısmı olabilir.

Sosyal sermaye bir kuruluşa çeşitli yollardan yarar sağlar. Çalışanlara iş bulmalarında, şirkete ise yeni elaman alımlarında aday havuzunun genişlemesi ile yardımcı olur. Birimler arasında kaynak alışverişini ve ürün yeniliklerini kolaylaştırır. İnsanlar saklı bilgilerini paylaşma ve destekleyici bir sosyal ortamda entelektüel riskler alma konusunda daha cesur davrandıklarından entelektüel sermayenin oluşmasına yardımcı olur. Üyeleri farklı departmanlardan oluşan ekiplerin çalışmalarını kolaylaştırır, çünkü sosyal sermaye insanların durumları kendilerinininkinden farklı açılardan görebilmelerini sağlar. İşten ayrılma oranını düşürür çünkü insanlar iş arkadaşları ile güçlü, olumlu sosyal bağlar kurmuş oldukları bir şirketten ayrılmakta daha isteksiz davranırlar. Tedarikçi ilişkilerini, bölgesel üretim ağlarını ve şirketler arası öğrenmeyi güçlendirir. Çünkü sosyal

³⁸ P. Gongla, C.R.Rizzuto, "Evolving communities of practice: IBM Global Services experience", **IBM Systems Journal**,40 (Nisan,2001),s.831

sermaye iş ilişkilerini aşan çok yözlü, çok yönlü karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin temeli de olabilir.³⁹

Sosyal sermaye, insan sermayesinin oluşturulması için bir araç olarak düşünülebilir. Çünkü insan sermayesinin oluşmasını kolaylaştıran yönleri vardır. Bu yüzden İK profesyonelleri, sosyal sermayenin oluşturulması için şirket içi yeri geldiğinde şirket dışı ilişkilerin yönetilmesinde bilinçli bir rol almalıdır.

İnsan sermayesi vurgulanırken, iş ile ilgili eğitimler ile bireysel yetenekler ve bilgi ve dolayısıyla verimlilik arttırılabildiği için hem işveren hem çalışan açısından katma değer yaratacak eğitimlerin ön planda olması gibi bir anlayış varken, sosyal sermaye kavramı insan ilişkilerinin değerinin firmaya olan katkısından bahseder. Sosyal sermaye, gruplar arası işbirliğini kolaylaştıran paylaşılmış normlar, değerler ve anlayışların oluşturduğu şebekelere odaklanır.

1.1.3.5 Rekabetçi Sermaye

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni iş dünyası da işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. İşletmeler artık bugün için rekabet etmek yerine gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar.⁴⁰

Firmanın rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli unsur çalışanların bireyler olarak sahip oldukları bilgiler ve bunların toplamından oluşan organizasyonun ortak bilgisidir. Geçmiş yıllarda, “görünür” varlıklar, rekabetçi üstünlüğün en önemli kaynağı olarak görülürken, bu varlıkların hızla ve kolay bir şekilde kopyalanabilmesi ve yeniden üretilebilmesi sebebiyle artık firmalar için

³⁹ Lengnick-Hall, a.g.e, s. 111

⁴⁰ Gary Hamel, C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılâp Kitapevi, 1994,s.45

rekabet üstünlüğü sağlayacak bir unsur olmaktan çıkmıştır. Bu yüzden gerçek farklılığı yaratanlar şirketin kolay ve hızlı kopyalanamayan bilgi varlıklarıdır.

Rekabetçi sermaye kavramının temel ilgi alanını rakiplerin hareket tarzları ve davranış biçimleri oluşturmaktadır. Rakiplerin stratejileri, faaliyet alanları, pazarlama konusunda gösterdikleri çabalar v.b. konular bu kavram dahilinde detaylı bir biçimde incelenmekte ve işletme yöneticilerinin rakip işletme yöneticileri gibi düşünceleri sağlanmaktadır. Bu yönde elde edilecek bilgilerin işletme yöneticileri tarafından kapsamlı bir biçimde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sonucunda işletmenin verimliliğine olumlu katkılar sağlanabilmektedir.⁴¹

Rakiplerimize karşı da hem rekabet üstünlüğü sağlamak, hem de firmamıza rekabetçi sermayeyi kazandırmak için, rakiplerimizin nerede olduğunu, ne tür yenilikler yaptığını çok iyi takip etmeli, kendi içimizde ise şirket için değerli olan bilgi varlıklarını rakiplerimizin eline geçmeyecek şekilde korumalıyız.

Bilgi yönetimi ile ilgili temel kavramlar anlatıldıktan sonra, bir sonraki aşamada bilgi yönetimine geçiş kapsamında; bilgi temelli ekonominin gelişimi, değişen organizasyonlar işler ve çalışanlar, bilgi organizasyonu, bilgi yönetimi kavramının gelişimi, bilgi yönetiminin amacı, bilgi yönetiminde teknolojinin rolü ve bilgi yönetimi süreci anlatılmıştır.

1.2 Bilgi Yönetimine Geçiş

Bilgi, günümüzde örgütlerde sadece değerli bir varlık olarak değil aynı zamanda ekonomik gelişmenin en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir. Bilgi temelli ekonomide; bilgi girdi ya da çıktı olarak belirsiz ve kendini yenileyen bir nitelik gösterir.

⁴¹ (Çevrimiçi) <http://www.easo.org.tr/html/TUR/asomedy/nisan2003/dosyanisan2003.html>
15.04.2003

Yüksek teknolojiler arasında yer alan bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile sürekli üretilen, tekrarlanabilen ve paylaşılabilen bilgiye dayalı bir ekonomi ortaya çıkmıştır. 1980'lerden günümüze kadar, bilgisayar sahibi kişi sayısı hızla artmış, mobil telefon kullananların sayısı 1980'lerde sıfır iken günümüzde milyonlara ulaşmış, e-mail hesabı olan ve internet kullanan kişi sayısı yıllar geçtikçe katlanarak artmıştır. 1970'lerde bilgi üretimi her 5 yılda bir ikiye katlanırken, 1980'li yıllarda her iki yılda bir ikiye katlanmıştır. Günümüzde ise çok daha hızlı bir şekilde katlanarak artmaktadır. Kimileri buna 'bilgi patlaması' demektedir. Son 30 yılda üretilen bilgi, ondan önceki 5000 yılda üretilenden çok daha fazladır.

İletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve haberleşme maliyetlerindeki azalma ile son yıllarda yaşanan bu hızlı bilgi patlaması ile bu bilgilerin yönetilmesi gerektiği gibi bir ihtiyaç ve anlayış ortaya çıkmıştır. Aşağıda bilgi ekonomisinin gelişimi, değişen organizasyonlar, çalışanlar ve bunun ile birlikte firmalardaki bilgi yönetimine geçiş ve bilgi yönetiminin ne olduğu, amacı ve bilgi yönetimi süreci anlatılmıştır.

1.2.1 Bilgi Temelli Ekonominin Gelişimi

Yeni ekonomi olarak da kabul edilen bu dönemde, iki trend birlikte artmaktadır. Birincisi, maddi olmayan mal ve hizmetlerin üretim ve tüketiminin artması; ikincisi ise, bu üretilen ve tüketilen mal ve hizmetlerin daha fazla teknoloji ve bilgi içermesidir.⁴²

Hızla gelişen bilgisayarlar teknolojisi ve mikro işlemciler ile çok daha etkileşimli bir şekilde çok miktarda bilgi derlenebilmekte ve kullanılabilir. Bugün imalattan hizmet sektörüne kadar pek çok sektör bilgi yoğun hale gelmiştir. Özellikle hizmet sektörünün giderek önem kazanması ve gittikçe büyümesi ile kişilerin sahip oldukları bilgi daha da önem kazanmış ve işler daha da bilgi yoğun hale gelmiştir.

⁴² Charles LEADBEATER, "New Measures For The New Economy", **OECD-International**, 1997, s.7

Bilgi bütün ekonomik sistemlerin temelinde yer almaktadır. Bilgiye dayanmayan toplumsal ve ekonomik bir sistem düşünmek mümkün değildir. Bilgi ekonomisini diğer ekonomilerden ve sanayi ekonomisinden ayıran fark, bilginin ekonomik üretim faktörleri içinde birincil önceliğe sahip olması ve bilişim sistemleri yardımıyla bilginin üretimindeki ve kullanımındaki artıştır. Drucker'a göre bilgi bir millet için sürekli rekabet avantajı sağlayacak bir kaynaktır. Değişim, bilim ve teknoloji ve öğrenme bilgi temelli ekonominin temelleridir.⁴³

Artık bilgiyi yönetmek; entelektüel sermayeyi geliştirmek, saklamak, satmak, paylaşmak bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik görevi haline gelmiştir. Çünkü bir ekonomik çıktı sayılan bilgi artık sanayi çağının herhangi bir ürününden daha önemli bir kaynak olarak tüm ekonomik faaliyetlerde etkin bir rol oynamaktadır.

Ekonomik güç bilgiye sahip olanın elinde toplanmakta, maddi kaynaklar ve emek artık ekonomik gücün ana kaynağı olma özelliğini yitirmektedir. Doğal kaynaklara, hammaddelere, ucuz işgücüne ya da büyük tesislere sahip olmak artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır. Bu nedenle, 20. yüzyılın endüstriyel ekonomisinin başarısını sağlayan kuralların ve uygulamaların yeniden yazılması gerekmektedir. Yeni ekonomide patent ve knowhow gibi kaynaklar diğer ekonomik kaynaklardan çok daha kritik ve çok daha değerlidir. Günümüzde, yazılım ve biyoteknoloji gibi ileri teknoloji firmalarının değeri, artık 500 yıldan bu yana fazla bir değişim göstermemiş olan muhasebe teknikleri ile ölçülen fiziksel varlıklardan çok, sahip oldukları bilgi yaratabilme gücü gibi görünmeyen varlıklarla ölçülüyor. İnsan kaynakları, enformasyon teknolojisi ve müşteri kapitali, organizasyonların pazardaki değerlerini ve rekabetçi üstünlüklerini belirleyen temel faktörler olarak kabul edilmektedir.⁴⁴

⁴³ Brigitte Andersen, v.d, **Knowledge and Innovation in the New Service Economy**, Edward Elgar Publishing, UK,2000,s.14

⁴⁴ Barutçugil, a.g.e, s.25

Günümüzde artık tarımsal ve endüstriyel işlerin çoğu bilgi işine dönüşmektedir. Bilginin önemli olması için bir firmanın ille de teknoloji kökenli bir firma olmasına ya da teknoloji yoğun bir sektörde faaliyet göstermesine gerek yoktur. Artık tarım sektöründe bile, çiftlikler bilgisayarlı tarım ekipmanları ile işlenmektedir.

Gerçekten bilgi yoğun olan organizasyonlarda, bilgi ekonomisi sadece iyi-
eğitilmiş ‘bilgi çalışanları’ ile sınırlı değildir. İşyeri biçimleri nasıl olursa olsun, tüm çalışanlarla ilgisi vardır. Örneğin Hollanda’da genç çiftçiler; ‘Tarımsal alanda çiftçilik arazi değeri ile beraber nasıl daha karlı olabilir?’, ‘ Sütünden ve etinden faydalanılmayan yavru erkek keçiler için ne yapmalıyız?’ gibi sorularla uğraşmaktadır. Hollanda’daki bu genç çiftçiler tecrübelerini paylaşmak ve yeni bilgi elde etmek için informal bağlantı ağları oluşturmuşlardır. Burada tarım bakanlığı, geleneksel tarım anlayışını ve sadece yaşamı sürdürmek için yapılan üretim yerine ürün, yeşil alanlar, doğa ve arazi ile ilgili kaliteli eğitimlere dayanan bilgi-yoğun tarım ürünleri kompleksleri oluşturmayı tavsiye etmiştir. Burada ilk etapta bilgi üreticisi olarak adlandırmayacağımız bir sektör bile burada böyle sayılmaktadır.⁴⁵

Bilgi ekonomisinin kesin olarak belirlenmiş sınırları yoktur. Bilgi, organizasyonun, sektörün, endüstrinin hatta ülkenin sınırlarını aşabilir. Zaman ve yer açısından bağımsız olan organizasyonlar, işlerini değişik yerlerde yapabilirler. İnternet’in hızla yayılması ile sadece internet üzerinden faaliyetlerini sürdüren pek çok işletme doğmuştur. Bilgi ekonomisi ile google.com, amazon.com, Netscape gibi isimler gündeme gelerek bilgi ekonomisinde gün geçtikçe büyüyen kuruluşlar haline gelmiştir.

Drucker’a göre artık dünya ‘bilgi Toplumu’na doğru gidiyor ve bu yeni anlayışta ‘ekonomik kaynakların’ değerini oluşturan para, doğal kaynaklar ve işgücünün yerine artık ‘bilgi’ ve ‘bilgi çalışanları’ büyük bir rol oynayacaklar. Drucker, ‘bilgi işi’, ‘bilgi çalışanı’ gibi kavramları ilk olarak ortaya atıp açıkladıktan

⁴⁵ Rosemary Harrison, Joseph Kessels, a.g.e, s. 147

sonra, bilgi toplumundaki her organizasyon için en büyük fırsatın kendi-dönüşümünü yönetmek amacıyla sistematik yaklaşımlar yaratmak olduğunu söylemiştir. Organizasyonların eskimiş bilgileri terk etmeleri ve yeni değerler yaratmaları gerektiğini belirtmiştir.⁴⁶

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu sanayi çağından, bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi çağına geçişte insan kaynakları profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda ortaya çıkarak sahnenin ve otomasyonun bir parçası olurken, bilgi toplumunda birey, başroldeki aktör olarak sahneye çıkmakta, düşünen, tasarlayan, organize eden, yöneten ve sonuçlandıran ve ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu olarak inisiyatif yeteneğini hayata geçirmektedir. Yani bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünen, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır.

1.2.2 Değişen Organizasyonlar, İşler ve Çalışanlar

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamını ve statüleri etkilemekte ve organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profilleri istenmektedir.⁴⁷

Bilgi çağı, daha esnek, dinamik ve yenilikçi bir yapıyı gerçekleştirmeyi, iletişim, rekabet ve işbirliği bilincinde olarak daha çok sorumluluk sahibi olmayı, daha fazla yönetsel ve organizasyonel iş tatmini ve iş heyecanı istemektedir.

⁴⁶ P.F. Drucker, **Post-Kapitalist Society**, Oxford: Butterworth, Heinemann,1993,s.5

⁴⁷ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997,s.101

Organizasyonun gerçek değerini anlamak için onun çalışanlarına, süreçlerine ve müşterilerine bakmak gerekir. Yani şirketin sahip olduğu insan sermayesi, ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve sosyal sermaye onun gerçek değerini ortaya koyar.

Clawson, değişimi “bürokratik yöntemden” “süreç yöntemine” geçişi karşılaştırarak ifade eder. Clawson “bürokratik” yöntemde temel kanının “patron en iyisini bilir” şeklinde olduğunu ileri sürer. Süreç yönteminde ise temel kanı “sürecin sahibi en iyisini bilir” diğer bir deyişle knowhow’ı taşıyan kişi en iyisini bilir. Bürokratik yöntem ile süreç yönetimi arasındaki ayrım aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁴⁸

Tablo 1-1 Bürokratik yönetim ve süreç yönetimi arasındaki farklar

Bürokratik	Süreç
Planlama	İnceleme
Yapı odaklı	İş odaklı
Unvan odaklı	Beceri odaklı
Kontrol etme	Yetki devretme
Dayatmacı	Uyum Sağlayıcı
Dışlayıcı	Dahil Edici
Organizasyon odaklı	Müşteri odaklı
Sabit hedefleri karşılayan	Sürekli gelişim
Hiyerarşi odaklı	Takım odaklı
Sonuç odaklı	İlişki ve sonuç odaklı

Kaynak: J.G Clawson, “Mentoring in the information age” **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.17,No.3,s.8,1996

⁴⁸ J.G Clawson, “Mentoring in the information age” **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.17,No.3,1996,s.8

Zand, bürokratik nitelikteki bir örgüt kültüründe güven eksikliği olduğunu ve bu örgüt tipinin birlikte çalışma, işbirliğini özendirmediğini vurgulamıştır.⁴⁹

Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıflar getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan çok temel bir dönüşümü ifade etmektedir.⁵⁰ Yeni işler mavi yakalı işçinin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az donanımlı olduğu vasıflar talep etmektedir. Yeni işler önemli miktarda biçimsel eğitim, teorik ve analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışma, farklı bir yaklaşım ve değişik bir düşünce yapısı talep etmektedir. En önemlisi sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir.⁵¹

Artık işler farklı vasıflar ve yetenekler gerektirdiği için firma İK Yönetimlerine, bu yeni yapıya uygun işgücü profilini temin etmek, bilgi ekonomisindeki hızlı değişime uyum sağlayacak şekilde çeşitli eğitimlerle donatmak, ve firma içi bilgi paylaşımını destekleyecek bir firma kültürü oluşturmak gibi pek çok yeni görev düşmektedir.

Geçmişte ve hala günümüzde işler üretim ve hizmet sürecinin bir bileşeni olarak yaratılmaktadır. İşler yaratıldığında bireyler bunu hızlı ve verimli bir biçimde yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu yaklaşımın mantığı Weber'in bürokratik organizasyonu ve Taylor'ın bilimsel yönetim prensiplerine dayanır. Çalışanların yerine getirdikleri görevler üzerinde çalışarak, bu görevleri yerine getirmede gerekli olan bileşenleri analiz ederek ve gerekli olmayan bileşenleri eleyerek işler dizayn edilebilir ve böylece kişiler gerekli olan görevleri daha kolay bir şekilde yürütebilirler.⁵²

⁴⁹ D.Zand, **Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power**, London, Oxford University Press,1997,s.23

⁵⁰ Nusret Ekin, "Türkiye'de İstihdam artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma",**Mercek**, MESS, Ekim 2001,s.16

⁵¹ Peter F. Drucker, "Değişim Çağının Yönetimi",**Türk Henkel Dergisi Yayınları**,4, 1995,s.210

⁵²Peter F. Drucker,**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Garbon, Epsilon Yayıncılık, 1999,s.123

İşgücünün nitelik ve yetenek bakımından daha donanımlı hale gelmesi Drucker'ın deyimi ile "el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması" ile insan kaynakları yönetiminin süreçlerini yeniden gözden geçirmesi gerekmekte çünkü bilgi işçisinin verimliliğinin artırılması ve elde tutulması el işçiliğinden farklı gerçekleşmektedir.

Drucker, bilgi işçisinin verimliliğini altı temel faktöre belirler ve bu faktörler el işçilerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin hemen hemen tam zıddıdır.⁵³

1. Bilgi işçisinin verimliliği "görev nedir" sorusunu sormamızı ister: Bilgi işinde görev işçiyi programlamaz.
2. Bilgi işçisinin verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklenmesini ister.
3. Sürekli yenilik, bilgi işçisinin görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4. Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede de sürekli öğretmeyi gerektirir.
5. Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarı ile ilgilenmez. Kalitede en az o kadar önemlidir.
6. Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine "maliyet" ten ziyade "varlık" olarak bakılmasını gerektirir.

Bilgi işçisinin özelliklerinin bugünün işletmeleri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir çünkü onlar geleceğin organizasyonlarının iş insanlarıdır. Drucker'ın tanımladığı yeni 'bilgi çalışanı', klasik anlamdaki el işçisinden farklı olarak kendi kendini yönetir, sürekli değişime karşı hazırlıklıdır, sürekli öğrenmeyi benimsediği gibi öğrendiklerini başkaları ile de paylaşır, yaptığı işlerin sonuçları kadar sürecin kalitesi de önemlidir ve bu kişiler uzun vadede firmanın insan sermayesi olacak şekilde donatılmalıdır.

⁵³ Drucker,21. **Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**,1999,s.157-158

1.2.3 Bilgi Organizasyonları

Bilgi organizasyonu, çalışanlarının kendi işleri hakkında ne bildiklerini tanımlayan, açık hale getiren, birleştiren ve geliştiren düzenlemelere sahip olan organizasyonlardır. Bu organizasyonlar çalışanlarının bilgileri üzerine inşa edilen ve problemlere karşı yeni çözümler getiren organizasyonlardır. Önemli olan kilit yöneticilerin hangi konuda zayıf olduklarını bilmeleri ve bunu düzeltme yönünde hareket etmeleridir. Bilgi organizasyonları ne bilmediklerini bilirler.⁵⁴

Bilgi yaratan organizasyonlar genelde yenilik, yaratıcılık ve müşterilere özel ürünler yaratma konusunda öncü olan kuruluşlardır. Bu organizasyonlar genellikle çok esnek bir yapıda müşteri ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan organizasyonlardır. Bir bilgi profesyoneli şeklinde hareket edip müşteri ihtiyaçlarına en hızlı ve yaratıcı şekilde cevap verirler.

Bilgi organizasyonu olma sürecinin amacı, bireylerin ve organizasyonun bilinçli yetkinlik düzeyine ulaşmasını sağlamak ve aynı zamanda düzenli ve açık olarak bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir ortam yaratmaktır. Bu ortamın yaratılması bir inanç, güven ve kültür sorunudur. Öncelikler çalışanların, bilginin çok özel bir varlık olduğunu ve kendi kaynaklarını azaltmadan başkalarına da verebileceklerini anlamaları gerekir. Ayrıca, bilgi paylaşımının kendileri için bir tehdit değil bir takdir ve tanınma yaratacağını da görmeleri gerekir.⁵⁵

Bir organizasyonun bilgi temeli, çalışanlarının yetenek ve özelliklerinin sadece biçimsel olarak tanımlanması değil, aynı zamanda biçimsel olmayacak şekilde örtülü olması ve bu şekilde doğru kabul edilmesidir. Çalışanların fikirlerini ve bilgilerini informal bir biçimde paylaşacakları koşullar var olduğunda, çalışanlar problemlerinin çözümünde birbirlerine yardım ederler. Bunlar olmadan organizasyon, çalışanlarının yaratıcı çözümler üretmesi, verimli çalışması ve öğrenme ve iletişimin kalbi olan değişime karşı istekli olmaları konusunda zorlanır.

⁵⁴ Drucker,1999,s.157-158

⁵⁵ Barutçugil, a.g.e, s.43

Bu yüzden organizasyonlar sadece tesislerine ve yeni teknolojiye yatırım yaparak başarıya ulaşamazlar. Gerçek başarıyı en önemli bilgi varlıklarına, insanlarına, yatırım yaparak elde edebilirler.

1.2.4 Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

Bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir.⁵⁶

Bilgi Yönetimi, bir organizasyonun entelektüel varlıklarını yeni değerler yaratmak üzere kullanan, daha yüksek düzeyde verimlilik ve üretkenlik sağlayan, böylece şirketin rekabet gücünü arttıran bir felsefedir. Yani salt teknolojik bir olay değil, bilginin, yaratılışı, keşfi, paylaşımı ve kullanımını kapsayan tüm süreçlerle ilgili bir olgudur.

Bilgi yönetimi, nerede bulunuyorsa bulunsun –veri tabanlarında, kağıt üzerinde ya da şahısların kafalarında- firmanın kolektif uzmanlığını bir araya getirmek ve en fazla faydayı sağlamaya yardım edecek birimlere dağıtma sürecidir.⁵⁷

Bilgi yönetimi devamlı değişen çevre içerisinde, örgütsel uyumun, hayatta kalmanın ve rekabetin hassas unsurlarını içerir. Asıl olarak, veri ve enformasyon işlem kapasitesinin sinerjik birleşimlerini arayan örgütsel süreçleri ve insan beyninin yaratıcı ve yenilikçi kapasitesini bir araya getirir.

⁵⁶ P. T Plunkett., **Managing Knowledge Work: An Overview of Knowledge Management**, Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, August 2001, s.7

⁵⁷ Justin Hibbard, “Knowing What We Know” **Information Week**,20 Ekim 1997,s.46

Aslında Bilgi Yönetimi yıllardır uygulanmaktadır. Aile şirketlerinin sahipleri bilgi ve tecrübelerini daha sonra yerlerini alacak çocuklarına aktarmışlar, ustalar becerilerini kalfalarına öğretmişler ve işçiler bilgilerini birbirleri ile paylaşmışlardır. Zaman içinde işletmelerin büyümesi, teknolojinin ilerlemesi ve bilginin giderek öneminin artması ile bilgi aktarımının bir sisteme oturtulması ihtiyacı doğmuştur.

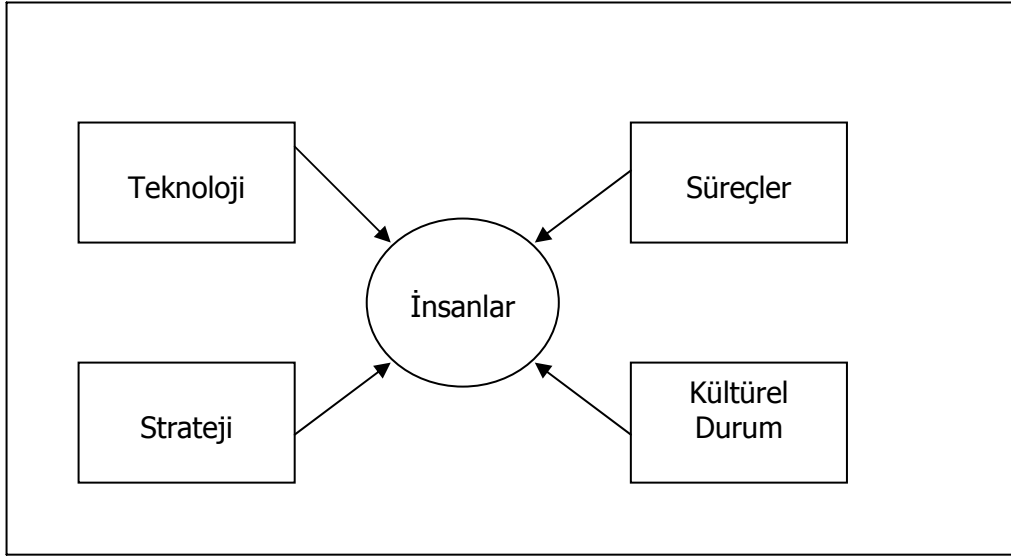
Şirketlerin büyük bir çoğunluğu giderek daha fazla dinamikleşen bir bilgi ortamında çalışmaktadır. Ürünler ve iş akışları artık bilgiye daha fazla duyarlı hale gelmiştir. İleriyi gören yöneticiler uygun bir şekilde harekete geçeceklerdir. Şirketin entelektüel varlıkları analiz edilebilir ve yönetilebilir.⁵⁸

Şirketlerde genellikle bilgi yönetimi ile enformasyon yönetimi birbiri ile karıştırılır ve şirketler bu iki kavram arasındaki farkın bilinmemesinden kaynaklanan başarısızlıklar yaşarlar. Bilgi Yönetimi ile enformasyon yönetimi arasındaki temel farklılık insani boyuttur. Bilgi Yönetimi bilgiyi kimin yarattığı ve bilgiye kimin sahip olduğu ile ilgilenirken, enformasyon yönetiminde tam tersi çalışanı dışlamak isteyen ve hatta çalışanın yerini almak isteyen mekanik bir yaklaşım vardır.

Bilgi Yönetimi ayrı bir yönetim fonksiyonu ya da ayrı bir süreç değildir. Bilgi Yönetimi enformasyon teknolojisi ve insanın yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin birleşiminden doğan sinerjinin daha da güçlenmesi ile devamlı olarak yeni bilginin yaratılmasını araştıran bir takım organizasyonel süreçlerin çapraz disiplinlerinden oluşur. Bilgi Yönetiminin işletmeye fayda sağlaması için şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olması gerekir.⁵⁹

⁵⁸ Gilbert Probst, v.d., **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, 1. Edition, USA, John Wiley&Sons. Inc.,1999,s.2-3

⁵⁹ Pervaiz K. Ahmed, v.d,**Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford,2002,s.12-13



Şekil 1-4 Bilgi Yönetiminde Temel Bileşenler

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, v.d., **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, s.12

Bilgi yönetimini kesin olarak tanımlamak çok kolay değildir, bugüne kadar da bilgi yönetimi ile ilgili olarak çok yönlü birçok tanım yapılmıştır ancak pratikte uygulamaya geçmesi zor bir konu olduğundan ve tüm şirketin ortaklaşa yürütebileceği bir süreç gerektirdiğinden ortak tek bir tanımı yoktur. Ancak bilgi yönetiminin ne olmadığına bakacak olursak, teknolojik bir sorun ya da herhangi bir teknolojinin uyarlanması değildir, bir şirket stratejisi değildir ancak şirketin stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Kollektif hareket etmeyi gerektiren bir anlayış ve kültür gerektirmekle birlikte tek başına bir kültür değildir. Bilgi yönetimini daha iyi anlayabilmek için aşağıda bilgi yönetiminin amaçları ve bilgi yönetim süreci anlatılmıştır.

1.2.5 Bilgi Yönetiminin Amacı

Belirsizliğin hâkim olduğu bir ekonomide bilgi sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağıdır. Firmaların bu değişen piyasa şartlarında, her an yeni bir

rakibin ortaya çıktığı, ürünlerin ve teknolojilerin çok hızlı bir şekilde eskidiği bir ortamda başarılı olabilmeleri ve ayakta durabilmeleri için her an yeni bilgi yaratma becerilerinin olması, bu bilgileri tüm organizasyonun geneline yayabilmeleri ve bu bilgileri yeni teknoloji ve ürünlerde kullanabilmeleri gerekir.

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır.⁶⁰

Bilgi yönetiminde bilgi birikiminin sürekli canlı tutulması için, değerli yeni bilgilere ulaşılması, bunların ilgili birimlere iletilmesi temel amaçtır. Bir organizasyondaki tüm çalışanların kendi konusu ve alanıyla ilgili bilgi dönüşümünden sorumlu olması ve bunu organizasyonda konusu ile ilgili olabilecek diğer çalışanlarla paylaşması, bunun da şirkette genel bir alışkanlık olarak kazandırılması ve çalışanların bu yönde motive edilmesi ‘ Bilgi Yönetimi’ kapsamındaki amaçların bir parçasıdır.

Bilgi yönetimi projeleri geliştirmek ve bunları uygulamaya koymak, şirketlere belirli konularda faydalar sağlamaktadır. Çeşitli konularda geliştirilecek bilgi yönetimi projeleri işletmelerde; maliyetlerin azalmasını sağlar, karar verme sürecini geliştirir, yeni ürün ve hizmetlerin pazara girme sürelerinin kısaltmasını sağlar, organizasyonlara çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlama esnekliği kazandırır, organizasyon içerisinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur, yaratıcılığı ve müşteri sorularına cevap verebilme yeteneğini artırır.⁶¹

Bilgi yönetiminde en önemli amaç operasyonel maliyetleri azaltarak, ileriki aşamalarda ürün kalitesini arttırmak, müşterilere katma değerli hizmet verilmesini sağlamaktır. Şirketin rutin operasyonel işlerinden, gelecekle ilgili stratejik kararlarına kadar birçok konu bilginin etkin olarak yönetilmesini gerektirir.

⁶⁰ Cevat Celep, Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara,2003,s.31

⁶¹ Rory L. Chase, “ The Knowledge Based Organizations” , **The Journal of Knowledge Management**, Vol.1,No.1,September 1997,s.42

Organizasyonlarda küresel rekabet ortamına uyma ihtiyacının yanı sıra, bilgi yönetimini gerekli kılan nedenlerden biri de gereksiz bilgi üretimini önleme zorunluluğudur. Doğru zamanda doğru bilgiye sahip olmak her türlü organizasyonun performansı için önemli bir faktördür. Fakat günümüz organizasyonlarında gerek iç, gerekse dışarıdan elde edilen bilgi miktarı çok aşırı boyutlara varmıştır. Bu nedenle birçok yönetici, gereğinden fazla bilgi ile karşı karşıya gelmekten şikâyetçi olmaktadır. Buradaki temel sorun, kurum için gerekli olan önemli bilgileri daha az öneme sahip olanlardan ayırma becerisini gösterememektir.⁶²

Bilgi Yönetiminin en nihai ve temel amacı rekabet avantajı sağlamaktır. Bilgi Yönetimi ile maliyetlerin azalmasının sağlanması, ürün kalitesi ile pazar payının artırılması, müşterilere daha iyi hizmet verilmesi gibi konular rekabet avantajını sağlayan unsurlardır.

Rakiplerine kıyasla üstün bir iş performansına sahip bir şirketin rekabet avantajı var demektir... Sürdürülebilir rekabet avantajı, şirketin varolan ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilen bir değer yaratma stratejisi uygulaması durumudur... Ne var ki, hiçbir rekabet avantajı sonsuza kadar süremez, ya da çok ender olarak sürer. Yeni bilgi, yeni teknolojiler ve yeni ürünler var olan bilgi, teknoloji ve ürünlerin rekabet potansiyelini bir gün mutlaka aşındıracaktır.⁶³

1.2.6 Bilgi Yönetiminde Teknolojinin Rolü

Bilgi yaratımını yönetmek bireylerin ve takımların enformasyon, deneyim ve anlayışlarını paylaşmalarını gerektirir. Yeni teknolojiler bu sürece yardımcı olur. Bilgi yaratımı sürecinde firmalar iki ana hareketle uğraşmalıdır: *toplama* ve *birleştirme*. Birleştirme boyutu bilgiye ihtiyacı olan insanlarla bilen insanlar arasında

⁶² Karl Kalthoff, Sarah Cummings, "Knowledge management: Development strategy or business strategy?" **Information Development**, 2002, 17, (3), s.164

⁶³ Georg Von Krogh, v.d, **Bilginin Üretimi**, Ed: Murat Ermert, Çev: Günhan Günay, Rota Yayın, Dışbank Kitapları, 2002, s.92

bağlantı kurmayı ve böylece bilgiyi arttırmak ve bilgili davranmak için yeni yetenekler geliştirmeyi kapsar. Birleştirme gereklidir çünkü bilgi insanların içinde ve organizasyonlar içindeki ve arasındaki ilişkilerde yer almaktadır. Bilgiyi toplama ve birleştirme arasında firmalar dengeyi sağlamalıdır. En iyi enformasyon uygulamaları coğrafi lokasyonlara ve zamana bakmaksızın insanların birlikte çalışmasını kolaylaştırır. Bu teknolojiler bunu organizasyonel bilgi tabanına anında erişimi sağlayarak yaparlar ve bu da kullanıcıya değer katar...Toplama boyutu bilgiyi yakalamayı ve yaymayı kapsar. Enformasyon ve iletişim teknolojileri kodlama, depolama ve içeriği düzeltmeyi kolaylaştırır. Bu içeriklerin toplanması yolu ile, geçmişte ne öğrenildiği ileriki kullanıcılara erişilmesi hazır hale getirilir. Yine de çok yönlü araçlar bulunsu bile, etkili kullanım; etkin sonuçlar elde etmek için hala yerel bağlamda bilgili ve deneyimli yorum ve düzenleme gerektirir. Bu da insanlar aracılığı ile ortaya çıkar. ⁶⁴

Birçok firma teknolojinin bilgi yönetiminde amaç değil sadece bir araç olduğunu gözden kaçırmaktadır. Bilgi yönetiminin başarılı ya da başarısız olmasındaki temel sorun teknoloji değil, insan unsurudur. Sadece teknolojilerine yatırım yaparak, sürecin başarılı olmasındaki asıl faktör olan insan unsurunu unutan firmalar bu süreçte başarısız olmaya mahkûmdur. Teknoloji bilgi yönetiminin uygulanmasında sadece bir araçtır ve bu çalışmada teknolojik araçların bilgi yönetimi sürecinde zaten var olacağı kabul edilmektedir.

1.2.7 Bilgi Yönetimi Süreci

Kişinin yaptığı iş ile ilgili yeni bilgiyi araması, bulması, ona ulaşması, bilginin kaydedilmesi ve bu bilgiyi yerinde ve doğru olarak kullanması, diğer çalışanlara aktarması, bilginin güncelleştirilmesi ve güncelliğini yitiren kullanılmayan bilginin arşivlenmesi bilgi yönetiminin genel aşamalarıdır.

⁶⁴ Ahmed,v.d.,a.g.e, s.13-14

Organizasyon genelinde genel bir ‘bilgi yönetimi’ seferberliği için öncelikle bilgi yönetimi ile ilgili amaçların belirlenmesi, sonra bu süreci takip edecek ve yönetecek bilgi ekibinin oluşturulması, Bilgi Yönetim Modelinin Kurulması, elde edilecek bilginin belirlenmesi ve bu bilgilerin elde edilmesi, elde edilen bilgilerin saklanması ve korunması, son olarak da bu bilgilerin dağıtılması ve kullanılmasının sağlanması gerekmektedir.

1.2.7.1 Amaçların Belirlenmesi

Bilgi Yönetimi, her zaman organizasyonun amaçlarının elde edilmesi ile ilişkilendirilmelidir. Bir yenilenme stratejisi olarak bilgiyi izlemenin anahtarı; amaçları belirlemek, tüm organizasyonu bu amaçlar etrafında uyumlaştırmak, başlangıç noktasını değerlendirmek ve yolculuğa başlamak adımlarını içerir.⁶⁵

Asıl hedef, her çalışanı ortak hafızaya katkı vermeye ve onu değerlendirmeye yönlendirmektir. Fakat bilgi paylaşımı ve bilgi yaratımının gelişmesi, belirli kişilerin Bilgi Yönetimi hedef ve projelerinin devreye alınmasında esaslı roller üstlenmesine bağlıdır.

1.2.7.2 Bilgi Ekibinin Oluşturulması: Rol ve Sorumluluklar

Bilgi Yönetimi uyarlamalarındaki yapılar ve yapı üzerindeki roller projelerin başarısında önemli bir rol oynar. Herkes gerektiği yerde rolünü en iyi şekilde gerçekleştirerek proje başarısına katkıda bulunur. Veri ve enformasyona değer katarak onları bilgiye dönüştüren insanlardır bu yüzden bilgi yönetimi için özel olarak oluşturulmuş görevler çerçevesinde çalışan elemanlar bu süreci birçok yönüyle üstlenmelidir.

⁶⁵ Barutçugil, a.g.e, s.139

a) Bilgi Yöneticisi: (CKO = Chief Knowledge Officer)

CKO; müşterilere etkili cevabı verme olanağı sağlayacak faaliyetleri yapma kapasitesini arttırma temelli bilgi ve öğrenmenin elde edilmesi ve dağıtılması için stratejik politikaları kuran kişidir. Onlar organizasyondaki kişilerin verimlilikleri ve motivasyonları konusunda en büyük etkiye sahip kişilerdir.⁶⁶

Bu yöneticiler örgütün her kademesine girebilmeli, araştırma konusunda özgür bir tavırla yeni veri, fikir, öngörü, fırsatlar, sorular ve sorunlara açık olmalıdırlar. Özellikle örgütün çeşitli kademelerine ulaşma ve iletişim ortamı yaratma konusunda İnsan Kaynakları birimleri ile işbirliği yapmaları sürecin verimliliğini büyük ölçüde arttıracaktır. Böylece hangi bilgiye hangi birimde ulaşılabileceğini, kişilerin geçmiş deneyimlerini, bilgi ve tecrübelerini, geçmişte göstermiş oldukları başarıları ve bu gibi birçok bilgiyi İnsan Kaynakları birimleri aracılığıyla elde edebilirler ve bu da yeni bilgiyi yaratacak kişileri bulmada ve organize etmede onlara yardımcı olacaktır.

Şirket Bilgi Yöneticisinin görev ve sorumlulukları şu şekilde özetlenebilir.⁶⁷

- En uygun teknolojinin kullanıldığından emin olmak,
- İşletmenin sahip olduğu patentleri yönetmek,
- Müşterilerle ilişkilerde mümkün olan en iyi bilginin kullanılmasını sağlamak,
- Bilgi depolarının oluşturulmasını sağlamak,
- Bilgi yönetimi, enformasyon sistemleri, telekomünikasyon sistemleri yardımıyla tüm çalışanların birbirleri ile bağlanmasını sağlamak,
- İşletme için çok değerli olan tecrübe, bilgi ve uzmanlığın belirlenmesi,
- En iyi uygulamaların bulunması ve toplanması,
- Bilgi yönetimi sistemini sağlamak desteklemek için gerekli insan kaynağını sağlamak.

⁶⁶ Gamze İnel, “ Bilgi Yönetimi ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler ile Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Y.L.,İstanbul,2001,s.34

⁶⁷ Bob Guns, “ The Chief Knowledge Officer’s Role”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.1, No.4, June 1998, s.315-319

Bilgi yöneticileri, iletişim altyapısında ne gibi yatırımlar yapılması gerektiğine karar vermeli ve örgütlerindeki işgörenlerin gelişmelerine olanak sağlayan enformasyona hızlı bir biçimde ulaşmalarını desteklemelidirler. Bilginin yaratımı ve paylaşımını çoğaltmak için ise ne tür insan kaynakları politikaları geliştirilmesi gerektiği konusunda insan kaynakları yöneticileri ile beraber hareket etmelidirler.

Herhangi bir yönetim biçiminin ilk adımlarında, reformların yapılmasına önderlik etmesi için bir lider seçilmelidir. Organizasyonlarda bu kişilerden şampiyon olarak bahsedilir ve bu şampiyonları seçmek de kritik bir konudur. Bazı organizasyonlar CKO'ları şampiyon olarak seçerler, ancak paylaşım için temel gerekliliklerden biri herhangi bir formel hiyerarşinin olmamasıdır. Bir hiyerarşik unvan olarak 'CKO' başarılı bir bilgi organizasyon yaratılmasına zarar verebilir. Bu gösteriyor ki, organizasyon kendi kendine yetene kadar ve CKO'nun paylaşım savunuculuğu organizasyonel kültürün bir parçası olana kadar, CKO geçici bir pozisyon olarak var olmalıdır.⁶⁸

CKO lider rolünde bilgi yönetimi kavramını firmada benimsenmesini sağlayana kadar, bu pozisyonda devam etmeli ancak firma bilgi yönetimini benimsedikten sonra herkesin ortak bir çabası olarak kolektif bir şekilde yürütülmesi için herkes kendi alanında lider olarak bu süreci sahiplenmeli ve firmada bilgi yönetimi uygulamalarını sürdürmelidir.

b) Bilgi Proje Yöneticileri:

Şirket için birçok proje ve yenilikte olduğu gibi bilgi yönetimi konusundaki girişimlerin de yöneticilere ihtiyacı vardır. Bilgi yönetimi sürecini yönetecek olan bilgi proje yöneticilerinin değişim yönetimi, teknoloji yönetimi ve özellikle proje yönetimi konusunda tecrübeli olmaları sürece büyük avantaj sağlar.

⁶⁸ Ahmed, v.d.a.g.e, s.69-70

Proje yöneticileri tepe yönetimin stratejilerine göre bilgi yönetimi girişimlerinin orta seviyeye ve şirket tabanındaki çalışanlara yayılmasını sağlayabilir. Şirket tabanından aldıkları geri bildirimleri de üst yönetime ileterek bu süreçte ara kademedeki köprü görevini görebilirler. Proje yöneticileri bunu, proje ile ilgili belli planlamalar yaparak, bu planları takımlar halinde gruplarla paylaşmak suretiyle geliştirerek ve ortaya çıkan sorunların olumlu yönde sonuç getirecek şekilde çözülmesini sağlayarak yapabilirler.

c) Bilgi Uzmanları

Bilgi uzmanları genelde bilginin derlenmesi, sınıflandırılması ve kullanılması gibi görevleri yerine getirir. Özellikle hizmet sektöründe bilgi yoğun işlerde ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlarda bilgi yönetimi konusunda herkesin yazılı olmasa da pek çok rolü vardır, çünkü bilgi herkesin işidir.

Bilgi yönetimi girişiminde tek bir bilgi uzmanı yoktur, herkes kendi alanındaki uzmanlığı ile ilgili bilgi uzmanı olarak bilgi yönetimi sürecine katkıda bulunur. Önemli olan ihtiyaç olduğunda farklı uzmanlıkların bireyler arasında paylaşılarak bilgidan bilgi üretilmesi ve firma için yeni değerler yaratılmasıdır.

d) Bilgi Çalışanları:

Thomas Davenport'a göre, "Bilgi çalışanları hangi ekonomilerin başarılı, hangilerinin başarısız olacağını belirlemede başlıca güç olacaktır. Onlar birçok organizasyonun gelişmesindeki ana kaynaktır. Yeni ürün ve servisler, pazarlamadaki yeni yaklaşımlar, yeni işletme modelleri- bunların hepsi bilgi çalışanları sayesinde gerçekleşecektir." Davenport'a göre "Bilgi çalışanı" başlıca işi; bilgiyi yaratmak, dağıtmak ve uygulamak olan ve bilgi ile bir şeyler yapan insanlardır.⁶⁹

⁶⁹ (Çevrimiçi) <http://www.cioinsight.com/article2>, erişim 09.11.2005

Bilgi çalışanı ya da bilgi işçisi konumundaki kişiler bu sürecin günlük işlemlerini kapsamaktadır. Bu kişiler gözle görülür bir iş yapmıyor gibi görünse de, sonuç olarak sürece büyük katkısı olan asıl taban grubu oluştururlar. Bilgi işçileri daha özgür çalışma tarzlarının öncüleridir ve belli kurallara göre hareket etmezler. Yani kurallara ve emirlere göre hareket etmektense gönüllü olarak çalışırlar ve ancak bu şekilde çalıştıkları takdirde firmaya fayda sağlarlar.

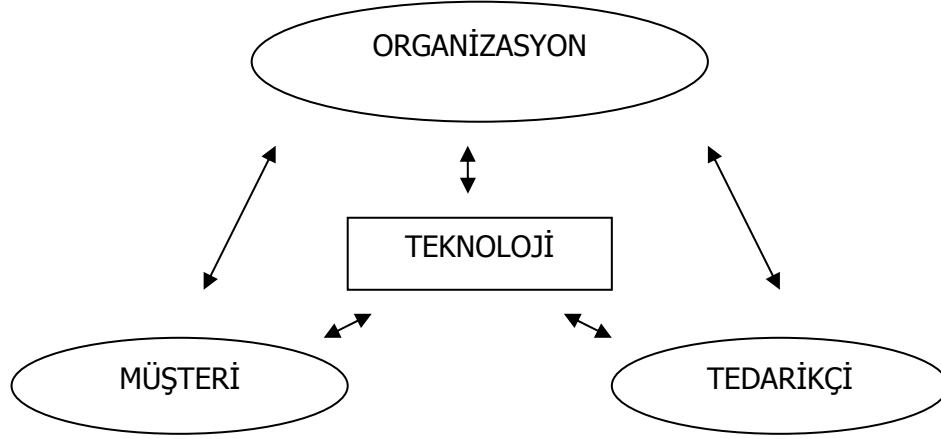
1.2.7.3 Bilgi Yönetimi Modeli'nin Belirlenmesi

Bilgi yönetimi sürecinde işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda kendilerine özgü farklı bilgi modelleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bilgi yönetiminde farklı öğeleri ölçmek ve analiz etmek için genellikle yöntem olarak COST (Customer-Organization-Suppliers-Technology) modeli kullanılmaktadır. Bu modelde aşağıdaki 4 perspektif vardır:⁷⁰

1. Müşteri (Customer): Bilinen müşteri problemleri ve çözümleri nelerdir? Sıkça sorulan sorular nelerdir ve cevapları nedir? Müşterilerimizden neler öğrenebiliriz? Müşterilerimizden öğrenerek nasıl etkin olabiliriz?
2. Organizasyon (Organization) : İşletmeye başarı sağlamak için gerekli olan yetenekler nelerdir, bu yeteneklere kim sahiptir? Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında biz nasıl davranıyoruz?
3. Tedarikçiler (Suppliers) : Tedarikçi bağlantılarımız nasıldır? Organizasyon tedarikçilerinden optimum, kalite, maliyet ve servis hizmeti sağlıyor mu? Joint-venture ve diğer ortaklarımızla bağlantılarımız nasıl?

⁷⁰ Ahmed, v.d.a.g.e, s.96-97

4. Teknoloji (Technology) : Çalışan başına kaç bilgisayar terminali vardır? Bu bağlantılar müşteri-organizasyon-tedarikçi değer zincirinde etkin olarak kullanılıyor mu? Teknoloji enformasyonun transfer edilmesine ve kullanıcı için ne zaman ve nerede olursa olsun erişilebilir olmasına olanak verir mi?



Şekil 1-5 COST Modeli

Kaynak: Pervaiz K. Ahmed, v.d, **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford,2002,s.96

COST Modeli, uygulayıcıları organizasyonun çalışma fonksiyonları ile ilgili düşünmeye iter. Bu aynı zamanda teknolojik boyutu uygun yerine koyar, yani teknoloji sadece enformasyonun organize edilmesi ve yayılmasını sağlayan bir faktördür.

1.2.7.4 Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi elde etmeden söz ettiğimiz zaman kuruluş içinde geliştirilen bilgiden olduğu kadar kuruluş tarafından elde edilen bilgiden de söz etmiş oluruz. Elde edilen bilginin mutlaka yeni yaratılmış olması gerekmez, kuruluş için yeni olması yeterlidir.⁷¹

⁷¹ Altınay, a.g.e, s.26

Bilginin toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi bu bilgiler yeni bilgi üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi şayet bu bilgiler şirket açısından yeni iş ve mevcut bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa organizasyon açısından yeni üretilmiş bilgi kadar kıymetlidir.

Enformasyon, organizasyonla ve çalışanların işleriyle alakalı olabilir, ancak işe uygulanmadığı sürece değer katmaz. Çalışanlar çok fazla enformasyona sahip olabilirler, ancak işlerine uygulayıcaya kadar yeni bir bilgiye sahip olduklarını söylemezler. Örneğin istatistiksel kalite kontrol programları bir imalat süreci hakkında çok fazla veri yaratabilir. Ancak istatistiklerin ve verilerin bir kişinin masasında yığılı olması, süreci iyileştirmek için kullanılmadıkları takdirde bir değer ifade etmez. Yalnızca bir kişi enformasyonu işine uyguladığında ve işine değer katacak şekilde kullandığında bilginin elde edildiği söylenebilir.⁷²

Enformasyon + Uygulama = Bilgi

Kuruluşlar çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler. Taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme, alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır.

Şirketler açısından bilgiyi elde etmenin en doğrudan ve genellikle de en etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak ya da bilgili insanları işe almakla mümkün olur. Kuşkusuz şirket satın almanın pek çok sebebi bulunmakla birlikte giderek şirketler sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaya başlanmıştır. Bu konudaki güzel örneklerden biri 1995 yılında IBM'in Lotus'u 3.5 milyar dolar karşılığında satın almasıdır. Üstelik defter değeri 250 bin dolar olan Lotus şirketine bu bedelin ödenmesinin sebebi Lotus ürünleri olan "Notes" veya diğer yazılım programları değildir. Bu derecede yüksek

⁷² Barutçugil, a.g.e, s.141

bir fiyat daha ziyade Lotus şirketinin Notes'u meydana getiren bilgi birikimi ve bilgi üretme kabiliyeti için ödenmektedir.⁷³

Bilgiyi elde etmenin bir diğer yolu da, kuruluşlarda araştırma-geliştirme departmanları kurmak ve bilgi yönetimi amacına yönelik birimler ve takımlar oluşturmaktır. Bu şekilde çeşitli yaratıcı fikirler ve farklı kişilerin sahip oldukları bilgiler birleştirilerek projelendirilip yaratıcı sonuçlar elde edilebilir.

1.2.7.5 Bilginin Tasnif Edilmesi, Saklanması ve Korunması

Organizasyon açısından en güvenilir bilgi kaynağı sosyal anlamda yapılandırılmış, tasnif edilmiş, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin tasnifi organizasyonun bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir.⁷⁴

Bilginin tasnifinde karşılaşılan en büyük zorluk örtülü bilginin tasnif edilmesidir. Açık bilginin aksine, örtülü bilgi subjektif, durumsal ve kişiye özel bir nitelik taşımaktadır. Bu bakımdan örtülü bilginin ifade edilmesi, yazıya dökülmesi ve sınıflandırılması oldukça zordur.

Bir organizasyonun bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi ancak geçmişten gelen –kurumsal- bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan organizasyonların sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları gerekmektedir.⁷⁵

⁷³ Thomas Davenport, L. Prusak, (2001), **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, çev: Günhan Günay, Rota Yayınları: İstanbul, s. 85

⁷⁴ J. Mort, "Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge", **Journal of Knowledge Management**, 2001, vol. 5, number 3, s. 222-225

⁷⁵ S. Liyanage, R. Barnard, "What is The Value of Firm's Prior Knowledge ? Building Organizational Knowledge Capabilities", **Singapore Management Review**, 2001, vol.24, i.3, s. 35

Organizasyonun elde ettiği ve sahip olduğu bilgiyi saklayıp koruyabilmesi için, bilgi yönetiminin teknoloji ve iş süreçleri ile entegre olması gerekir. Yani şirketin veritabanlarında ihtiyaç olduğunda, ihtiyaç sahiplerinin kolayca erişebilmesini sağlayacak şekilde korunmalıdır.

1.2.7.6 Bilginin Dağıtılması ve Kullanılması

Birçok şirket asıl zorluğun bilginin dağıtılmasında olduğunu söylemektedir. Bilgi yönetimindeki en zor işlerden birisi bilginin doğru kişilere dağıtılmasıdır, ya da organizasyonun ihtiyacı olan bilginin nerede olduğunun farkında olmasıdır. Bu zorluk genellikle tahmin edilen düzeyin çok üstündedir. Yapılan araştırmaların çıkardığı sonuç oldukça dikkat çekicidir. Birçok şirkette var olan bilginin yarıdan fazlası kullanılamaz durumdadır.⁷⁶

Organizasyonun sahip olduğu bilgiyi tam anlamıyla kullanabilmek ve üretkenliğini sağlayabilmek için, bilgi yönetimi iş süreçleriyle ve teknoloji araçlarıyla entegre edilmelidir ve kişilerin değer yaratabilmek için çok daha etkin çalışabilmeleri sağlanmalıdır.

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir organizasyonun yaşamı için başlıca prensip olarak göze çarpmaktadır. Elde edilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Önemli olan sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan personele kullandırtmaktır. Bir raftaki kitapların içinde sıkışıp kalmış bilginin ne ailelere, ne şirketlere ne de toplumlara bir yararı olur. Ancak insanlar bu bilgiyi alıp kullandıklarında bir değer ifade eder.⁷⁷

Bilginin değerinin artırılması için, bilgi yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde büyük ölçüde değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi konusunda somut katkılar yapması gerekmektedir.

⁷⁶ Probst, v.d.a.g.e.s.164-165

⁷⁷ Peter Senge, "Bilgi Çağı", **Executive Excellence**, Ocak 1999, s.7

1.2.8 Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar alanında ilk çalışmaları gerçekleştiren Chris Argyris ve D.A Schon'a göre öğrenen organizasyonlar hataların belirlenerek düzeltilmesi sürecini ifade etmektedir. Öğrenen organizasyon kavramını ilk olarak 1990 yılında 'Beşinci Disiplin' adlı kitabıyla ortaya çıkaran Peter Senge'ye göre; öğrenme şirketlerin gerçekler karşısında vizyonlarını yeniden gözden geçirmeleridir. Öğrenme sistemleri, içeride ve dışarıda çalışanların davranışlarını iş çevresine göre uyarlamalarını sağlar. Senge öğrenen organizasyon kavramını; ' üyelerinin gerçekten arzuladıkları sonuçları yaratmak için kapasitelerini durmadan genişlettikleri, içlerindeki yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, kolektif özelemlerinin sınırlanmadığı ve birlikte öğrenmenin sürekli olarak öğrenildiği bir organizasyon' olarak açıklamaktadır.⁷⁸

Öğrenen organizasyon, çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.

Öğrenen organizasyonlar, insanların elde etmeyi arzuladıkları sonuçları yaratabilmek için kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni düşünce kalıplarının oluşumlarının cesaretlendirildiği, birlikte çalışarak sonuç elde etmenin özendirildiği ve insanların sürekli birlikte nasıl daha iyi öğreneceklerini öğrendiği organizasyonlardır.

Bir organizasyonun değişen dünyada ayakta kalabilmek için her an yeni bilgilere hızlı bir şekilde ulaşabilmesi ve öğrenme kabiliyetini arttırması gerekir, bunu öğrenen organizasyon olma yoluyla yaparken bilgi yönetimi uygulamasıyla elde ettiği bilgileri yönetebilmekte ve kalıcılığını sağlamaktadır.

⁷⁸ Richard C. Huseman, Jon P. Goodman, Leading with Knowledge- The Nature of Competition in the 21 st Century,1. Edition, California: Sage Publications,1999,s.141-142

Birinci bölümde bilgi yönetimi ile ilgili temel kavramlar ve bilgi yönetimine geçiş süreci incelenmiştir. Tezin ikinci bölümünde bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi kapsamında, öncelikle insan kaynakları yönetimin gelişim sürecine değinilerek, insan kaynakları yönetiminden bilgi ve yetenek yönetimine geçiş, bilgi yönetimine geçişte insan kaynaklarının görevleri ve bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları her fonksiyon için ayrı ayrı incelenerek açıklanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İlk olarak literatürde 1970'lerin başında ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetiminin, günümüze kadar terminolojisinde kullanım bakımından pek çok değişim ve gelişim meydana gelmiştir. Bu yıllarda, “Personel Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”, “Personel ve Çalışma İlişkileri”, “İnsan İlişkileri Yönetimi” kavramlarının, Personel Yönetimi ya da İnsan Kaynakları Yönetimi kavramları ile eş anlamlı olarak kullanıldığı da gözlenmektedir.¹

Bu dönemlerde çıkarılan pek çok yasa ile personel bölümlerinin görevi daha da artmış ve personel yöneticilerinin daha fazla yeteneklerle donatılmış bir uzman olması gereği ortaya çıkmıştır. Şirket sahipleri ve yöneticiler beklentileri karşılanan elemanların daha iyi çalıştıklarını görmeye başlamışlardır. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasında pozitif bir bağ olduğu görülerek 1990'lı yıllarda başlayan ve gittikçe artan bir eğilim, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun tüm fonksiyonlarını destekleyen ve organizasyonel performansa doğrudan etkisi olan bir birim olduğu yönünde olmuştur.

1980'lerin başında insan kaynakları yönetim kavramı önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmışsa da “insan unsurunu işletmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görme anlayışının” ağırlık kazanması sonucu hem personel yönetiminin hem de endüstri ilişkileri yönetiminin

¹ Wendell French, **Human Resources Management**, Third Edition, New York: Houghton Mifflin Company, 1994, s.4

modern biçimi olarak değerlendirilmiştir.² 1980'lerin ikinci yarısına gelindiğinde, personel yönetimi kavramının kullanımının azalmaya başladığı görülmektedir.³

Aynı yıllarda meydana gelen önemli bir gelişme de, yönetim alanındaki en büyük uzman kuruluş olarak bilinen Amerikan Personel Yönetimi Birliğinin (The American Society for Personnel Administration/ASPA) ismini İnsan Kaynakları Yönetimi Birliği (Society for Human Resources Management/SHRM) olarak değiştirmiş olmasıdır.⁴

İnsan Kaynakları Yönetiminin doğması ekonomik ve teknolojik gelişmelerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve yaşam kalitesinin artması, çalışanların ve işverenlerin karşılıklı beklentilerinin farklılaşması gibi etkenlerle de işverenlerin ve çalışanların sorumluluklarını yeniden ele almasına neden olmuştur.

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçişte, personelin insan kaynağı olarak anılması, zaman zaman bazı eleştirilere neden olmuştur: 'eski şarabın yeni şişeye konması' benzetmesi yapılarak bu bilim dalının (ve departmanın) içeriğinde aslında hiçbir şeyin değişmediği öne sürülmüştür. Hatta insanın diğer kaynaklarla kesinlikle aynı kefeye konulmaması gerektiği vurgulanmıştır: "*İnsanın kaynak olarak nitelendirilmesi anlamsız ve içinde bulunduğumuz sosyolojik gelişme çizgisinin dışındadır. Bu nedenle, işletmelerimizin en önemli parçası olan işgücüne yakıştırdığımız bu deyim mutlaka gözden geçirmemiz gerekmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi ifadesi insanı direkt olarak işletme kaynakları arasına göndermektedir. İşletmenin misyonu yalnızca kar amacıyla mal/hizmet üretmek, satmak ve bu amaçla sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanmak olarak ele aldığımızda; insan kullanılmak amacıyla satın alınan bir meta haline gelmekte ve misyonu hizmet etmek olan bir varlık konumuna getirilmektedir*"⁵ Ancak bu

² Leonard Nadler; Zeace Nodler, **Every Managers Guide to Human Resources Development**, San Francisco; Jasse-Bass Publishers, 1992, s.3

³ Olive Lundy, Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, London: Routledge Publish, 1996, s.49

⁴ Michael R. Carrel, v.d, **Personnel/Human Resources Mangement**, Fourth Edition, New York: Mcmillan Publishing Company, 1992, s.2

⁵ Paul Casse, "People are not resources", **Journal of Industrial Training**, Vol.18, No.5, 1994, s.23

eleştiriler beraberinde yeni bir kavramı getirmediği için sadece bir eleştiri olarak havada kalmıştır.

Aslında insan kaynakları yönetimi, artan rekabet şartları ve teknolojik gelişmenin iş yapılarını ve ortamlarını değiştirmesi, işletmenin toplum içerisinde niteliğinin değişmesi, küreselleşme, ekonomik yapılardaki dönüşümler ve işgörenlerin beklentilerinin farklılaşması gibi birçok etkenle ortaya çıkan, işletmelerin insan kaynağına yönelik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Her şeyden önce personelin insan kaynağı olarak adlandırılması söz konusudur. Burada insan unsuru da diğerleri gibi bir kaynaktır. İnsan kaynağının diğer işletme kaynaklarından farkı; geliştirilebilir ve kapasitesinin arttırılabilir olmasıdır. Ayrıca insan diğer kaynaklardan farklı olarak sınırlı değildir ve değişen çevre şartlarına göre kendini uyarlayabilir. İnsan kaynakları insanı kontrol edilemez bir maliyet unsuru olmaktan çok, bir yatırım unsuru olarak ele almaktadır.⁶

Personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ve işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminde işgücü, iç müşteri olarak tanımlanmakta ve verimliliğin arttırılmasının yanı sıra koşulsuz memnuniyeti de amaçlanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi en basit şekilde "Örgütün insanlar ile ilgili konularının bir organizasyonudur" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımın içeriği bugün insan kaynakları yönetiminin içeriğini amaçlarını ve gelecekte yeni eklenecek görev ve sorumlulukları da kapsayabilecek genel bir tanımdır.⁷

İnsanı ilgilendiren her şey örgütün insan kaynakları konusuna girebilir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun ihtiyaç duyduğu, bilgilerin, becerilerin ve tutumların tümü ile ilgilidir. İnsan kaynakları yönetimi bireysel amaçlarla kurumun amaçlarını bütünleştirerek hem birey açısından hem de kurum açısından

⁶ Serme Özakman; "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama" Yönetim, **İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları**, Y.S Sayı:19, Ekim 1994 s.7

⁷ Gary Dessler, **Human Resources Management**, Prentice Hall, 1997,s.2

mükemmelliğe ulaşmayı hedeflemelidir. İyi bir İnsan Kaynakları Yönetimi tüm çalışanların potansiyelini geliştirecek şekilde sistemin etkinliğini arttırmalı, organizasyonun stratejik planları ve amaçları ile yakından ilgili olarak İnsan Kaynakları politikaları geliştirmelidir.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminden Bilgi ve Yetenek Yönetimine Geçiş

Son yıllarda dünyadaki gelişmeler izlendiğinde görülmektedir ki, ‘insan kaynakları’ şeklinde yapılanmış kurum veya şirket içindeki birimlerin yerini giderek daha geniş kapsamlı olan ‘bilgi yönetimi, bilgi üretimi ve yeniliği’ şeklinde yapılanmış birimler almakta veya mevcut insan kaynakları departmanları bilgiyi de bünyelerine alarak daha sistemci ve bütüncül yeni oluşumlara gitmektedir. Ülkemizde ise batı dünyasında 1980’li yıllarda hakim anlayış olan ‘insan kaynakları’ şeklindeki oluşumlar, kurumlarda daha yeni yeni kabul edilirken, batı şimdilerde 21. Yüzyılın en önemli sermayesi olan bilgiyi ve entelektüel sermayeyi daha çok ön plana almaktadır. Son yıllarda gelişmiş ülkelerde hızla yayılmakta olan ‘bilgi yönetimi’ kavramı, bilginin ekolojisi, bilgiden bilgi üretimi, bilginin derinlikleri, bilgi türlerine bağımlı farklı öğrenme teknikleri konularında onlarca kitap yayınlanmakta ve sempozyumlar düzenlenmektedir.⁸

2000’li yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi, ekonomik ve toplumsal gelişim ve değişimlerle çok farklı ve önemli bir noktada bulunmaktadır. Üretim sürecinin klasik girdileri olan emek, sermaye, hammadde ve enerji son on yılda kullanım biçimleri ve anlamları bakımından inanılmaz bir değişime uğramakta ve beşinci girdi olarak bilgi⁹, artık öncelikli girdi olarak kabul edilmektedir.

⁸ Uzun Selimoğlu, “Bilgi ve Bilginin Derinlikleri”, **Eğitimde Kalite Dergisi**,2000,s.15

⁹ Wayne F. Cascio,**Applied Psychology in Human Resource Management**,Fifth Edition, New York: Prentice-Hall,Inc.,1998,s.2

Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını gündeme getirmiştir. Bu arada insan ögesinin her olaydaki en önemli unsur olma özelliği daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır. Bu ve benzeri gelişmeler sanayiye dayalı toplumsal hayat şartlarının aşılmasını sağlamıştır. Bu yeni toplumsal hayat biçimi ise iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, daha doğru bir ifade ile bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır. Bilgiye dayalı ekonomik sistemler anında transfer olabilen enformasyona dayalı süper sembolik para (kredi kartları), bilgi organizasyonları, artan bilgi çalışanları, soğuk savaş dönemi, bilgi hâkimiyetine dayalı mücadele, yüksek teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim, yaşayarak öğrenme, kendini geliştirme, bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sayılmaktadır. Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü, bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla, kurum, iş konusu, ortam ne olursa olsun insan, her etkinliğin en önemli bileşeni olarak rol oynamaktadır. Bu durum örgütsel ortamda genelde insan ilişkileri başlığı altında toparlanabilecek birçok yeni yaklaşımların ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine yol açmıştır. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan tüm harcamalar, herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır.¹⁰

Andrew Slywotzky'e göre çalışanların yönetiminde; personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine bir geçişin yaşandığı gibi; günümüzde de insan kaynakları yönetiminden bilgi ve yetenek yönetimine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Slywotzky bu yönelimi kendisinin ortaya attığı ve bugün pek çok sektörde yaşanmakta olan kâr ve değeri yaratan unsurların değişimini ifade eden "değer göçü" kavramıyla açıklamaktadır. Slywotzky, değer göçünü anlayan bir insan kaynakları

¹⁰ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,1999,s.9-10

yöneticisinin yeni iş tasarımları oluşturması zorunluluğunu kavrayacağını ve insan kaynakları yönetimini bu aşamada yeni yeteneklerin şirkete çekilmesi ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesini sağlayarak yeni iş modellerinin başarısında temel unsur olacağını söylemektedir.¹¹

Bu sebeplerle İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın sahip olduğu insan ve bilgi kaynaklarını çok iyi bilerek uygun yerlerde değerlendirebilmelidir. Bilgi yönetimi sürecinde sahip olunması gereken yetenek ve yetkinlikleri belirleyip tüm bilgi çalışanlarının bu yönde gelişimini sağlamalıdır. Bu şekilde firmanın insan sermayesini de arttırmış olacaklardır. Bir firmanın insan sermayesi kişilerin bildiklerinden daha fazla yararlandıklarında ya da kişiler organizasyona faydalı olacak daha fazla şey bildikleri zaman arttırılabilir.

Günümüzde artık işlerin daha bilgi yoğun olması ve gelişen bilgi ekonomisi ile firmalar bilgi patlamasının yarattığı karmaşayı önlemek için bilgiyi yönetme yoluna gitmeye başlamışlardır. Bilginin yönetilmesi sürecinde ise İnsan Kaynakları Yönetimine de pek çok görev düşmektedir.

Tezin bir sonraki aşamasında bu görevler; kurum ve bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması, bilgi paylaşımında üst yönetimin desteğinin alınması, ve gerekli motivasyonun sağlanması şeklinde başlıklar altında incelenecektir.

2.3 Bilgi Yönetimine Geçişte İnsan Kaynakları Yönetiminin Görevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi eskiden Personel Yönetiminde olduğu gibi sadece olanlara cevap veren değil, proaktif bir şekilde organizasyonel gelişmeyi önceden tahmin eden konumunda olmalıdır, tahmin etme de strateji geliştirmekle hemen hemen aynı şeydir. Birçok firmada İnsan Kaynakları fonksiyonu hala Personel yönetimi gibi reaktif rolü sergilemekte ve ortaya çıkan problemlere problem

¹¹ Vicdan Şirin, "İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", **Capital Dergisi**, Mayıs 1999, s.151

oluştuktan sonra çözüm bulmaya çalışmaktadır. Kritik nokta, mevcut araçlardan ve elimizdeki kaynaklardan, proaktif olarak stratejiler doğrultusunda yararlanmaktır.

Bir kuruluş içinde kişiler, birlikte çalışarak ve bilgilerini paylaşarak, sorunlarına çözüm bularak, görüşlerini, öykülerini, sıkıntılarını birbirine anlatarak biçimsel niteliği bulunmayan bir insan kümesi ya da ağı yaratırlar. İKY'nin görevi de stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde doğrudan etkisi olacak bu biçimsel niteliği olmayan toplulukları belirlemek ve bunlara yatırım yapmaktır. İKY örneğin hem biçimsel hem de biçimsel olmayan çalışma grupları için bir destek, öneri, yönlendirme ve yenilik kaynağı olmalıdır.

Organizasyonların karşılaştıkları zorluk; geleneksel işi yönetmekle bilgi işini yönetmek arasında büyük farklılık olmasındandır. Bu farklılıkları teşhis etmek ve bunları nasıl yöneteceğini anlamak rekabet yeteneği yaratmada son derece önemlidir. Bir firma işgücünün bilgisini yönetmede yeni odak noktası insan kaynakları yönetimi için de bir hareket noktası olmalıdır.¹²

Pek çok çalışan grubunun firmaya daha fazla katkı sağlaması için, insan kaynakları yönetiminin çalışanları üzerinde, bilgi, beceri ve yetenek analizi yapması gerekir. Hangi çalışanın hangi alanlarda ve ne yönde daha başarılı olabileceğini ve firmaya nasıl daha fazla katkı sağlayabileceğini, insan kaynakları yönetimi olarak analiz ve teşhis edebilmelidirler.

Tüm çalışanlar bilgi, yenilik ve yaratıcılık katsa bile, tüm çalışanların bilgi temelli katkısı eşit değildir. Hemen hemen bir firmada yapılan tüm işler bazı bilgi ve becerilerini kullanacak çalışanlar gerektirir. Organizasyonların, kimisinin sahip olduğu bilgi ile katma değer sağlayan, kimisinin sadece yaptıkları iş ile katkı sağlayan geniş bir çalışan kümesini iyi bir şekilde yönetmesi gerekir.¹³

¹² Suzan E.Jackson, v.d.(ed.), **Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management**, San-Francisco, The Organizational Frontier Series, Jossey-Bass,2003,s.128

¹³Peter F. Drucker, "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge" ,**California Management Review**,1999, s.80

İnsan Kaynakları yönetiminden, bilgi ve yetenek yönetimine doğru geçişte insan kaynakları yönetiminin firmada öncelikle kurum ve bilgi paylaşım kültürünü oluşturması, bilgi yönetimi sürecinde üst yönetimin desteğinin sağlanması ve bu desteğin çalışanlara aktarılması, çalışanlar için bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili pozitif yaklaşım göstermeleri konusunda gerekli motivasyonun sağlanması gibi görevleri vardır.

2.3.1 Kurum ve Bilgi Paylaşım Kültürünün Oluşturulması

İnsan Kaynakları uygulamalarının başarısındaki kritik bir faktör kurum kültürüdür. Kurum kültüründe ortaya çıkan farklar bilgiye, takım çalışmasına, iletişime ve paylaşımına verilen önem ve öncelik farklılıklarında kendini gösterir. Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür, çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan kurum kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.¹⁴

Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini kullanılan teknoloji, şirket içi süreçler, ödüllendirme sistemi zamanla kopyalayıp taklit edebilir oysa kurumsal kültür taklit edilemez.

Organizasyonlarda üretkenlik, performans ve yenilikçilik; bireysel çalışma ve davranışların değil birlikte eylemlerin sonucudur. Çalışanların birbirlerine bağımlılığı organizasyonel yaşamın bir gerçeğidir. Genel olarak bu bağımlılık arttıkça çalışanların bireysel katkılarını ölçmek güçleşir. Ancak birbirleriyle bağımlı

¹⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Mart 2004, s.207

çalışan bireylerin oluşturduğu bir ‘organizasyon tasarımı’ şirket için çok daha büyük değerler yaratacaktır. Entelektüel sermayeyi öğrenmek, oluşturmak ve kaldıraç olarak kullanmak ancak ‘bilgi paylaşma’ kültürü geliştirerek mümkün olabilmektedir.¹⁵

Bilgi paylaşım kültüründe bulunması gereken en önemli iki özelliği açıklık ve güven olarak sayabiliriz. Açıklığı tüm çalışanların kartları masanın üstünde tutması, gizli kalmış önyargılardan kurtulmuş olmaları, fikir ve bakış açılarını rahatça ifade edebilmeleri olarak açıklayabiliriz. İnsanlar ortak hedefleri için birlikte çalıştıklarında ve beklentilerin paylaşılması ve böylece bireysel korkuların azalmasıyla güven ortamı oluşur.

Hewlett Packard’da atılan ilk önemli adımlardan biri, bilgiye dayalı şirketlerin en önemli varlıklarını kilit altında tutmaları halinde başarıya ulaşamayacaklarını anlamak oldu. Yönetim tarzının buluşçuluğu nasıl etkilediğini incelemiş olan iktisatçı Julio Rotemberg şöyle diyor: ‘Sönük bir şirketin başına geçtiğinizde sırf akıllı adamları işe alarak işlerin iyi gitmesini bekleyemezsiniz.’ Bilgiye yatırımdan sonuç almak için, bilginin serbestçe akmasını sağlayan bir sistem ve kültür oluşturmalısınız. Açıklık HP’nin gençlik döneminde bir yapıtaşı olmuş fakat istenildiği ölçüde gerçekleştirilememiştir. Örneğin 1985’teki güvenlik talimatında şunlar yazılıydı: ‘Bilgisayar sistemlerinin konfigürasyonu kullanıcıların kapasitelerini ve giriş haklarını olabildiğince düzeltecek şekilde düzenlenmelidir...her kullanıcı için belirlenen kapasite ve giriş gerek duyulan ölçüde olmalıdır.’ 1991’de bu politika değiştirildi. HP’ni çıkardığı yeni enformasyon sistemleri ilkelerinde şöyle deniyordu: ‘özel olarak yönetim sınırlamadığı süreç, enformasyon kullanıcıları işlerini yerine getirmelerine yardımcı olacak her veriye ulaşabilmelidir.’¹⁶

¹⁵ Gürhan Çalkıvık, “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yr:2000, No:15, s.9 http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html. 17.10.2005

¹⁶ Gamze İnel, “Bilgi Yönetimi ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler ile Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2001

Bilgi Paylaşım kültürü oluşturmada firmanın İnsan Kaynakları profesyonellerine bazı roller düşmektedir. İK Yönetimleri, çeşitli İK stratejileri ve bilgi paylaşım kültürünü destekleyecek uygulamalar yapmalıdırlar. Mevcut kültürün bilgi yönetimine uygun olup olmadığı belirlenmeli ve eğer uygun değilse kültürel değişim programları uygulanmalıdır. Organizasyonda bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması için, öncelikle kültürün temel unsurlarının bilinmesi gerekir. Bunlar, hikâyeler, kahramanlar, semboller, sözler, sloganlar, törenler ve şarkılar olabilir.

Bilgi Yönetimi sürecinde bilgi paylaşım kültürü oluşturmada atılacak adımlardan birisi de ortak/kurumsal hafızanın oluşturulmasıdır. Böylece elde edilen deneyimlerle ilgili ortak bir algı sağlanabilir.

Ortak hafızanın kullanılma amacı; eşzamanlı mühendisliği sağlamak, geçmişteki kalite ve verimlilik artışına yönelik çabalardan elde edilen deneyimlerden yararlanmak ve dinamik ve fırsatçı bir proje yönetimi ve koordinasyonunu desteklemektir.¹⁷

Ortak kurumsal hafızaya kaydedilmesi gereken ve sonrasında herkes tarafından hatırlanması gereken unsurlar firmanın geçmiş başarı öyküleri, piyasadaki konumu, sahip olduğu gelişme potansiyeli ve çalışanlarına verdiği değer olarak sayılabilir.

Sonuç olarak bilgi yönetiminde bilgi paylaştıkça çoğalır ve zenginleşir. Bu yüzden organizasyon içerisindeki ve çevresindeki çalışma ortamları öğrenmeye dayalı, işbirlikçi, yenilikçi ve bilgiyi üretmeye, paylaşmaya ve kullanmaya yönelik bir kültür oluşturulmasını gerekli kılar.

¹⁷ Mustafa Yılmaz Tunç Sancı, “ Toplam Bilgi Yönetimi Organizasyonel Bilgi Haritaları” , İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Y.L.,2000,s.10

2.3.2 Bilgi Paylaşımında Üst Yönetimin Desteğinin Alınması

Uygulanan diğer tüm değişim uygulamaları gibi bilgi yönetimi uygulamasını da üst yönetimin desteği olmadan gerçekleştirmek çok zordur. Üst yönetimin uygulamaya verebileceği destek türleri şöyle sıralanabilir: ¹⁸

- Kuruluşa bilgi yönetiminin ve kuramsal öğrenmenin kuruluşun başarısı açısından son derece önemli olduklarına dair mesajlar vermek,
- Yolu açmak ve alt yapı için fon yaratmak,
- Şirket için önemli bilgi türünün hangisi olduğunu açığa kavuşturmak.

İnsan Kaynakları Yönetimi, firma içinde insanı ilgilendiren pek çok konuda olduğu gibi, bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimine ilişkin uygulamalar ve bu kültürün oluşturulmasında çalışanlar ve üst yönetim arasında bir köprü olabilir. Üst Yönetimin bilgi yönetimi ile varmak istediği noktaları çalışanlara aktardığı gibi, çalışanlardan bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili gelen geribildirimleri üst yönetime iletebilir. Ancak insan kaynakları yönetiminin dikkat etmesi gereken en önemli nokta üst yönetimin bilgi yönetimi konusunu desteklediğini daha iyi ifade etmesini sağlamak ve üst yönetimin bilgi yönetimini desteklediğini çalışanlara çeşitli paylaşımlarla vurgulamaktır.

2.3.3 Gereklİ Motivasyonun Sağlanması

İnsan, kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya ve işletmelerin en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlamıştır. Bu nedenle bilgi toplumu, bu kuşağın temsilcisi olan ‘nitelikli’ insanı merkeze yerleştirmektedir. Bilgi işçisini motive eden unsurları ele alan bir çalışma, söz konusu motivatörleri önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadır: ¹⁹

¹⁸ Thomas H. Davenport, Laurance Prusak, “Working Knowledge” ,Harvard Business School Pres,2001,s.217

¹⁹ Peter Drucker, “21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları”,Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları,İstanbul,2000, s.151

- Kişisel Gelişim Olanakları: İnsanlara sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarma olanaklarının sağlanması
- Operasyonel Özerkliğin Sağlanması: Bilgi işçilerinin, kendilerine verilen görevleri stratejik yönlendirme ile ve özdeğerleme kriterlerinin varlığı içinde yerine getirdikleri bir çalışma ortamının oluşturulması
- Verilen görevi başarıyla ifa etmekten doğan tatmin
- Ücret artışı, prim, bonus gibi maddi öğeler.

Birey düzeyinde, çeşitli motivasyonla ilgili faktörler, öğrenmenin, paylaşımın ve yaratıcı üretimin itici gücü olarak ileri sürülebilir. Bilgi Paylaşımını etkileyen kişisel motivasyonel faktörlerle ilgili üç ana faktör aşağıda sunulmuştur.²⁰

a) Dışsal Motivasyona Karşın İçsel Motivasyon: İçsel motivasyon bilgi yaratımının ve paylaşımının ana dürtüsüdür. Ödüller ve değerlendirmeler gibi dışsal bileşimler, bilgi yaratımını ve paylaşımını tersine bile etkileyebilir, çünkü bu dışsal faktörler bir görevi yerine getirirken, dikkati ‘tecrübe etme’ yerine, kuralları izlemeye ve teknik detaylara yöneltir. Üstelik bireylerin değerlendirilme ile ilgili endişeleri, dikkati bilgiden başka bir yöne çekebilir, çünkü bireyler bireysel performansın ya da başarısızlığın negatif değerlendirildiği bir ortamda paylaşmaya ve risk almaya gönülsüz olabilirler. Ters olarak, paylaşan ve öğrenen bir ortam, bireylerin yaratıcı olmalarına, risk almada özgür olmalarına, yenilikçi çözümlerin ortaya çıkabildiği geniş düşüncelere izin verir.

b) Zorlayıcı ve Fırsat Yaratan İşler Sağlama: Açık uçlu, yapılandırılmamış görevler dar görevlere göre daha fazla öğrenme ve yaratıcılık sağlar. Bu, zorlayıcı ve fırsat yaratan işler verildiğinde ve yeni çözümler üretmek için yeterli “faaliyet alanı” sağlandığında insanların pozitif cevap vermesi ile oluşur.

²⁰ Ahmed, v.d, a.g.e,s.57

- c) **Beceriler ve Bilgi:** Bilgi yaratımı ve kullanımı, tecrübe, teknik bilgi, yetenek gibi belirli beceriler tarafından etkilenir. Yine de belli bir bilgi alanına bağlı becerilerin hem negatif hem pozitif sonuçları olabilir. Pozitif olarak derin bilgi yeni bir anlayışın yaratılma olasılığını arttırabilir. Negatif olarak, yüksek bilgi alanı ile ilgili beceriler fonksiyonel departmanlardaki rutin işlerin öğrenilmesi için buluşsal yöntemlerin araştırılmasını sınırlandırır. Bu temel olarak yeni perspektifleri zorlaştırır ve fonksiyonel ‘sabitlenme’ ve fonksiyonel ‘körlük’ e yol açar.

Genel olarak bireylerde bilgi yönetimi uygulamalarında motivasyonu arttıran faktörler, onlara sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarma olanaklarının sağlanması, bilgi işçilerine kendilerine verilen görevleri stratejik yönlendirme ile yerine getirdikleri bir çalışma ortamının oluşturulması, verilen görevi başarıyla ifa etmekten doğan tatmin ve bunun yanında ücret artışı, prim, bonus gibi maddi öğeler olarak sayılabilir. Firmanın insan Kaynakları Yönetimi stratejileri de bu öğeleri dikkate alarak şekillendirilmeli, İnsan Kaynakları profesyonelleri bilgi yönetiminin başarı ile devam ettirilmesi için motivasyonu arttıran bu faktörleri dikkate alarak çalışanları bilgi yönetimi doğrultusunda motive edecek çalışmalarda bulunmalıdır.

2.4 Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Çeşitli İK araçlarının toplamı onu oluşturan alt parçaların toplamından fazladır. Ayrı ayrı teknikler çok daha küçük değer katar. İşgücünü kullanarak daha fazla değer üretme çabası doğrultusunda, performans değerlendirme ve ödül sistemi, eğitim programları, kariyer danışmanlığı birbirini tamamlayan bir bütündür.²¹

Bilgi yönetimi sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları, Bilgi Yönetimi sürecine uyum sağlayacak şekilde şekillenmelidir. Yoksa firmanın İnsan

²¹ Hertog, Huizenga, a.g.e, s.219

Kaynakları Yönetimi firma uygulamalarının gerisinde kalır ve bu süreci destekleyecek uygulamalar geliştirmese firmanın bilgi yönetimi süreci de çok başarılı olmayacaktır. Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları fonksiyonlarının nasıl şekil aldığı insan kaynakları planlaması, seçme yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödül sistemleri olarak her fonksiyon için ayrıca ele alınmıştır.

2.4.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması ile ilgili olarak şüana kadarki literatüre baktığımızda insan kaynakları planlamasının daha çok personel planlaması ve insan gücü planlaması olarak geçtiğini görürüz. Alman yazar H. Schmidt, literatürde artık insan kaynakları planlaması diye anılan personel planlamasını şöyle tanımlamaktadır:

“ Personel planlaması işletme planlaması içinde bir bölümdür, üstlendiği görev ise, işgörenleri istenilen zamanda gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlere uygun işlere yerleştirmek, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal bir verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçülerinde tutmaktır”²²

Amerikan literatüründe ise, yazar E. Vetter, 1964 yılında personel planlamasını şöyle tanımlamıştır: “Personel planlaması bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin, hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmaları ile söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu (optimal) bir şekilde gerçekleştirmesi sürecidir.”²³

Bu iki tanım da birbiri ile çok benzerlik göstermektedir. Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları planlaması fonksiyonu daha da önem kazanmıştır. Bilgi

²² Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınevi,1996,s. 10

²³ a.e

yönetimi sürecinde önemli olan, firmanın gelecekte sahip olmak istediği bilgi ve yeteneklere sahip insan gücünün temin edilmesi için planlamanın yapılmasıdır yani aslında bilgi ekonomisinde önemli olan işgücü tedariğinin planlanmasındansa bilgi tedariğinin planlanmasıdır.

2.4.1.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Bilgi çağında insanlar organizasyonda en önemli bilgi taşıyıcısı olmaya devam etmektedir. İşgücündeki her değişme bilgi organizasyonunda bir etkiye sahiptir. Birisini işe alırken yeni bilgi şirket içine alınır. Bilgi organizasyonunda kişinin taşıdığı bilginin önemi de o kişi işten umulmadık bir şekilde ayrıldığında ortaya çıkmaktadır.²⁴

İnsan Kaynakları Yönetimi, işten ayrılan personelin sahip olduğu bilginin önemini bilmeli ve şirketten bir çalışan ayrıldığında nasıl bir bilginin eksildiğini, geriye ne türde bir bilgi ve entelektüel sermaye kaldığını bilmeli, bundan sonraki önlemlerini, işe alımlarını bunları göz önünde bulundurarak yapmalıdır.

Bilginin ekonomideki öneminin artmasıyla üretim faktörleri de değişmekte, değişen üretim faktörleri ile firmaların doğası da değişmektedir. Modern firmaların insan becerisine ve diğer bilgi türlerine olan talebi hızla artarken, vasıfsız işgücüne olan ihtiyacı hızla azalmaktadır. İşgücü tedarikindense bilgi tedariki hızla asıl kritik konu haline gelmektedir. Bununla beraber çalışma biçimleri de değişerek, part-time çalışma, esnek çalışma, uzaktan çalışma ve outsource yöntemi ile çalışma biçimleri full-time işgücü tedarikine karşı güçlü alternatifler sunmaktadır. Bu düzenlemeler planlanmaktan ziyade, değişen pazar koşullarına adapte olarak cevap vermektir.

Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları planlaması sadece uygun sayıda işgücünün tedarik edilmesi değildir. Bu süreçte insan kaynaklarının nitelik açısından

²⁴ Hertog, Huizenga, a.g.e, s.217-218

tedariğinin planlanması daha da önem kazanmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde, bilgi çalışanları artık birkaç kişinin bir araya gelip yaptığı işleri tek başlarına yapmaya başlamışlardır. Organizasyonlar da artık çok yönlü, çok fonksiyonlu, belli bilgi ve yeteneklerle donatılmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları planlaması bilgi gereksinimlerini bugün ve gelecek için planlayacak şekilde yapılmalıdır.

2.4.1.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde İşgücünün Sınıflandırılması

Bilgi yönetimi sürecinde, işgücünün sınıflandırılması mevcut ve potansiyel işgücümüzün firmaya kattığı değere göre sınıflandırılmasıdır. Burada mevcut ya da potansiyel işgücünün yerine konulmasının zor ya da kolay oluşu insan kaynakları planlaması ve sonrasında diğer insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirirken oluşturacağımız stratejileri etkileyecektir.

Thomas A. Stewart, örgütlerin yeni zenginliği isimli kitabında firmanın ya da departmanın işgücüne bakmamızı ve bir şebekede çalışanları kabaca 4 sınıfta gruplandırmamızı ifade etmiştir.²⁵

Tablo 2-1 İşgücünün Sınıflandırılması
Thomas A. Stewart, Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, s.90

YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ AZ	YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ YÜKSEK
YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ AZ	YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ YÜKSEK

²⁵Thomas A. Stewart, **Intellectual Capital: The Wealth of Organizations**, s.90-91

Niteliksiz ya da az nitelikli işgücü karenin sol-alt köşesini ifade etmektedir: Organizasyonun böyle kişilere – belki de pek çoğuna- ihtiyacı olabilir ama organizasyonun başarısı bireyler olarak bu kişilere bağlı değildir. Bu işgörenlerden herhangi biri en az diğeri kadar iyi olup, bir gazete ilanı ile bu kişilerden yüzlercesinden kaliteli bir yerleştirme yapabilirsiniz, eğitim süresi de kısa olur. Bunun üstündeki grup, sol-üst köşedekiler, işle ilgili karmaşık birçok şeyi öğrenen ancak asıl işin yürütmesinde etkisi olmayan, örneğin nitelikli fabrika işçileri, tecrübeli sekreterler, ya da kalite güvence, denetim, kurumsal iletişim gibi işleri yürüten insanları temsil eder. Bu kişiler yerine konması zor olmakla beraber, çok önemli işler yapıyor olsalar da bunlar müşterilerin dikkate aldıkları işler değildir. Örneğin bir reklâm firması fatura departmanının sürekli yanlışlarından dolayı müşterisini kaybetme ihtimali ile karşı karşıya gelebilir ama temel olarak müşterilerini yaratıcı hizmetleri sayesinde kazanır.

Alt-sağ kısımda yer alan çalışanlar müşteriler için yüksek değer yaratan işler yaparlar, ama birey olarak yerine konulması kolay olan personeldir. Son olarak üst sağ karede yer alanlar yıldızlardır. Bunlar organizasyonda yeri doldurulamayan rolleri olan ve birey olarak yerleri zor doldurulan kişilerdir. Bunlar araştırmacı kimyagerler, üst düzeydeki satış temsilcileri, proje yöneticileri ve hatta film yıldızları olabilir.

Bir firmanın insan sermayesi üst-sağ kareyi yani yetenekleri ve tecrübeleri ile müşterilerin rakibi değil de onları tercih etmelerini sağlayacak ürün ve hizmetleri yaratan insanları temsil etmektedir. Geri kalanlar, diğer üç kare, neredeyse işgücü maliyetidir. Bir firmanın insan sermayesi ne kadar fazla ise, firmanın müşteriden alacağı karşılık da o kadar fazladır. Akıllı organizasyonlar, bu yüzden az değer katan ve yerleri kolay doldurulan çalışanlarına az yatırım yapar ve yapabildikleri kadarını otomasyona dönüştürür, örneğin fast-food işletmeleri için işgücünün kalıcı olmasının çok fazla bir önemi yoktur.

Üst-sol karedekiler tuzaklı bir yönetim zorluğunu temsil eder, bu kişilere ihtiyaç duyulur ama müşterilere değer katmadığı için aslında ihtiyaç duyulması istenmez. Burada amaç bu bireylerin işlerini bilgiye dönüştürmek yani işlerini daha fazla bilgi değeri yaratacak biçime dönüştürerek böylece müşterilere yarar sağlamaya başlamalarını sağlamaktır. Örneğin, kurumsal denetim personeli, sadece denetimden öte şirket içi danışmanlara dönüşebilir. Aynı şekilde kalite güvence bölümü sadece hataları yakalamak yerine, hatalar oluşmadan onları önleyecek tedbirler aldığında , muhasebe bölümü, elektronik veri alışverişi gibi uygulamalara geçtiğinde müşteri tatminini arttırabilirler. Alt-sağ karede dış kaynak kullanma gibi bir seçenek vardır. Burada firma uzmanlık alanı dışındaki fonksiyonlarını, asıl uzmanlık alanı olan firmalara outsource edebilir.

Tablo 2-2 :İşgücünün Sınıflandırılmasına Göre Uygulanabilecek Stratejiler
Kaynak: Thomas A. Stewart, Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, s.91

YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ AZ BİLGİYE DÖNÜŞTÜR	YERİNE KONMASI ZOR, KATMA DEĞERİ YÜKSEK SERMAYELEŞTİR
YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ AZ OTOMASYONA DÖNÜŞTÜR	YERİNE KONMASI KOLAY, KATMA DEĞERİ YÜKSEK DIŞ KAYNAK KULLAN

Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynağımızın daha fazla değer yaratmasını ve sahip olduğumuz insan kaynağını insan sermayesine dönüştürmek istiyorsak öncelikle sahip olduğumuz işgücünü analiz etmeli sonrasında buna yönelik stratejiler geliştirmeliyiz.

İşgücü sınıflandırılması ile işletme mevcut durumunu ortaya koyarak, (mevcut işgücü ve yetenek envanterini çıkararak, ya da yeni projelere girişiyorsa proje için gerekli insan gücünü ve yetkinlikleri ortaya çıkararak) gerekli nitelik ve

sayıda personelin organizasyonunu en verimli biçimde yapmalı ve ayrıca mevcut insan kaynağının da eğitim, iş tatmini, verimlilik, uyum vb. diğer durumlarını da tespit ederek insan kaynağının eksiklerini tespit etmeli ve onları bilgi yönetimi süreci ile bütünleştirmeye çalışmalıdır.

2.4.1.3 Bilgi Yönetimi Sürecinde İşgücü ve Bilgi Kaynakları

Bilgi yönetimi sürecinde insan sermayesi şirket içinden ya da şirket dışından temin edilebilir. 'İçeriden terfi' yaklaşımını benimsemiş şirket içi işgücü pazarları, istikrarlı pazarlarda faaliyet gösteren bürokratik kuruluşlar için uygun olmuştur. Oysa hızlı hareket eden bilgi ekonomisinde bu tür sistemler sürdürülebilirliklerini yitirmiş durumdadır. Bunun yerine insan sermayesinin hızla elde edilebilmesi ve gereken yere hızla aktarılması öngörülmektedir. Artık İKY gelecekteki gelişmelerin tahmini çerçevesinde gerekli yetkinliklerin oluşturulmasından da sorumlu olacaktır. İş fırsatlarının hızla ortaya çıkıp kayboldukları dikkate alınır, gerekli insan sermayesinin bulunması ya da yetiştirilmesi için belirli bir projenin ya da stratejik eylemin seçilmesini beklemenin yararı olmayacaktır. İKY; şirketin stratejik niyetini tam ve doğru anlamış olmalıdır ki stratejik eylemlerin oluşturulabilmesinde kullanılacak beceri paketlerini hazır tutabilsin.²⁶

Tüm bu sebeplerle firmanın insan kaynakları yönetimi ve firmanın üst yönetimleri, firmada ihtiyaç yaratan bilgi boşluklarını çok iyi tespit etmelidir. Çeşitli durumlarda bilgiyi, işgücü teminiyle mi, satın alma yoluyla mı yoksa konusunda uzman danışmanlarla çalışarak mı elde edilmesi gerektiğini çok iyi tespit etmeli, optimal şekilde bilginin temin edilmesi ile, bu bilgilerin ihtiyaç duyulan birimlere aktarılmasını sağlamalıdır.

Şirketler, bireylerin ulaşamayacağı şekilde bilgileri satın alabilirler. Aradıkları yeteneklerdeki kişilere, kendi içlerinde geliştiremeyeceklerine inandıkları

²⁶ Legnick-Hall, a.g.e, s.80-81

zaman dışarıdan ulaşabilirler. Şirket içindeki bilgi boşluklarını doldurabilecek uzmanlara, danışmanlara ve proje gruplarına ulaşabilirler. Fakat böyle yatırımlar bazen kötü sonuçlar getirebilir. Uzmanlar çalışmaya başladıktan sonra çalışanlar tarafından yadırganabilirler. Danışmanların raporları dolaplarda saklanıp unutulabilir. Yeni kazanılmış bilgi genellikle var olan uzmanlıklarla uyum sağlamaz, bu sebeple de reddedilir.²⁷

Bu yüzden insan kaynakları yönetimi, konusunda uzman danışmanlar ya da başka şekillerde bilgiyi satın alarak firmaya kazandırdıklarında bu bilgilerin sadece firma dolaplarında ve arşivlerinde kalmamasını sağlamalıdır. Kazanılan tüm bilgi ve tecrübelerin organizasyona değer katacak şekilde tüm çalışanlarla ya da en azından konu ile ilgili olan uzman çalışanlarla paylaşılması ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Bunların paylaşılabilmesi için insan kaynakları yönetimi firmada bu paylaşımaya uygun ortamlar ve projeler tasarlamalıdır.

Bilgi organizasyonlarında bile herkes her şeyi bilemez. Bilginin kaynakları sürekli olarak arttığından, bu bilginin nerde olduğunun kaydına ulaşmak gittikçe zorlaşacaktır. Fakat önemli olan firmaların ve çalışanların neye ihtiyaçları olduğunda nerede bulacaklarını bilmeleridir. Organizasyonun içindeki ve dışındaki bilgi, otomatik olarak görünen bir bilgi değildir, rekabet açısından başarılı olabilmek için, şirketler şirketin içinde ve dışında önemli konularda kimlerin uzman olduğunu bilmelidir.

2.4.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde Seçme ve Yerleştirme

Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun nitelikte adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise,

²⁷ Probst, v.d.s.105-107

yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder.²⁸

Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek geniş beceri, bilgi ve anlayış gerektirir. İnsan Kaynakları Yönetimi bilgi yönetimi sürecinde, bu sürece uygun bilgi ve beceriye sahip, yenilikçi, istekli ve verimli çalışan bir çalışan kümesi yarattığında başarılı olur.

Bu bölümde Bilgi yönetimi sürecinde seçme ve yerleştirmenin önemi, bilgi yönetimi sürecinde doğru insanın yeniden tanımlanması, bilgi yönetimi sürecinde insan kaynağı profili ve bilgi yönetimi sürecinde işe alım stratejileri anlatılmıştır.

2.4.2.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Seçme ve Yerleştirmenin Önemi

Bilgi yönetimi süreci, seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin yeni yaklaşımlar ve adayların değerlendirilmesinde yeni yöntemler gerektirmektedir. Bilgi yönetimi sürecinde görevler artık daha kısa süreli ya da daha proje bazında olduğu için çalışanların da kendilerini sürekli yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminin seçme ve yerleştirme sürecinde adayların hangi bilgi, yetenek, beceri ve diğer özelliklerini değerlendirmesi gerektiğini belirlemesi çok önem kazanmıştır.

Bunun için insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi sürecinde kurumun başarısını sağlayacak davranış ve sorumlulukların belirlenmesi için organizasyonu görevler, işler ve süreçler açısından kapsamlı bir biçimde analiz etmelidir. Burada insan kaynakları yönetimi sınırlandırılmış dar görev tanımları yerine esnek ve geçici gereksinimlere göre şekillenen iş süreçlerine odaklanmalıdır.

²⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık,2004 s.257

Seçme ve yerleştirme çalışmaları spesifik beceri ve deneyimlere sahip kişilerin işe alınmasından çok kuruluşa, kuruluşun değerlerine uyum sağlayacak ve doğru tavırlara sahip kişilerin seçilmesine odaklanmalıdır.²⁹ Kültüre dayalı eleman seçme yaklaşımı, kişilerin temel kişilik özelliklerinin değişmediğini ve kişinin sahip olduğu değerler ile kurumun değerleri arasındaki uyum ne kadar fazla ise, başarının da o kadar yüksek olacağını varsaymaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde genel olarak, kolay öğrenen, yeni durumlara kolay adapte olabilen, şirkete rekabet avantajı sağlayan ve uzun dönemde insan sermayesine dönüştürülebilecek adaylar tercih edilmelidir.

İnsan Kaynakları yönetimi bilgi çalışanlarını elde tutmak için düşünmesi gereken motivasyonu artırıcı faktörleri, yeni bilgi çalışanlarını firmaya çekmek için de düşünmeli ve tasarlamalıdır. Bilgi çalışanları daha önce de bahsedildiği gibi zorlayıcı ve kendileri için yeni fırsatlar yaratan işlerde görev aldıklarında daha çok motive olmaktadır. Yıldız çalışanları firmaya çekmek için insan kaynakları seçme yerleştirme politikalarında bu faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Organizasyonların ihtiyaç duyduğu insan sermayesi havuzunu geliştirebilme yeterliliğine sahip bir işgücü ancak organizasyona doğru kişilerin katılması ve bu kişilerin bilgilerini, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamların yaratılması ile sağlanabilir.

2.4.2.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde ‘Doğru İnsan’ ın Yeniden Tanımlanması

Bilgi ekonomisinde ve bilginin kısmen de olsa yönetilebildiği organizasyonlarda, seçme ve yerleştirme sürecinde, görev tanımına uygunluğun ve geçmiş tecrübelerle mevcut işin paralelliğinden ziyade önemli olan bireyin mevcut

²⁹ Lengnick Hall, a.g.e, s.131

yapıdaki kurum kültürüne uyum sağlaması ve gelecekteki öğrenme potansiyelidir. Burada bahsedilen kurum kültürü her organizasyonda farklı olmakla beraber temelde bilgiyi yönetmeyi ve bireylerarası aktarımını sağlayacak güvene ve açık olmaya dayanan bir kültürdür.

Geçmişte bir görevin yürütülmesi açısından ‘doğru insan’, görev tanımında sıralanmış olan işleri yapabilecek olan insandı. Beklentiler bir adayın görev tanımındaki işleri yapabilecek ya da bir parça eğitimle bunu başarabilecek olması halinde o kişinin görev için uygun olduğu şeklindeydi. Zaman içinde görevin içeriği önemli ölçüde değişecek ve o görevdeki kişinin yetenek ve becerileri artık o işi yürütemeyecek duruma gelecek olursa, o görevden alınır, yeni bilgi ve becerilere sahip başka bir insan bu göreve verilir. Bilgi ekonomisi ise hem çalışanlardan hem kuruluşlardan daha çok şey beklemektedir. İşe uygunluk yine gerekli olmakla birlikte artık dar bir çerçevede belirlenmiş görev tanımları ile sınırlı değildir. Gerektiğinde birkaç tür işi yürütecek bilgi ve becerilere sahip olmanın yanı sıra bilgi ekonomisinde çalışanlardan artık ortam ya da stratejik koşulların değişmesi durumunda yeni işlerde de kullanılabilir yeni bilgi ve becerileri hızla edinebilmeleri beklenmektedir... Bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren kuruluşlar çalışanlarının ‘ bu benim görev tanımında yer almıyor’ mazareti ile bir işi yapmamaları ya da yapamamaları halinde ayakta kalma şanslarını büyük ölçüde yitireceklerdir. Çalışanlar kendilerine gerek duyulan yere koşabilecek durumda ve bunu yapmaya istekli olmalı, inisiyatif alabilmeli, gerektiğinde fazladan çaba harcayabilmeli ve olumsuz koşullarda çalışmaya devam edebilmelidir.³⁰

Bilgi yönetiminde görev için doğru insan demek bilgi ve becerileri dar anlamda tanımlanmış görev ile sınırlı olmayan insan demektir. Doğru insan, işe ilişkin sorunlarda çevresine yardımcı olarak iş arkadaşlarının ve ekibinin performansını kolaylaştıran, çevresine iyi örnek olan, grubun hedefe odaklanmasına ve bu durumu sürdürmesine yardım eden ve diğer grup üyelerinin katılımını sağlayan insandır.

³⁰ Lengnick Hall, a.g.e, s.131-132

2.4.2.3 Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynağı Profili

Bugünün bilgi örgütü, kişinin bir finans portföyünü yönetmek için bir yatırımcıyı araması gibi, bilgiyi soyut bir parça olarak yönetebilecek bilgili çalışanları ve uzmanları istihdam etmek gibi yenilenmiş bir sorumluluğa sahiptir. Bir şirket, yatırımcının eşsiz menkul kıymetler birleşimleri ile değer arttırması gibi, bilgiyi emsalsiz yöntemlerle tanımlaması, uygulaması ve bütünleştirmesi yoluyla değerini arttırma yolları arar.³¹

Şirketlere eleman aranırken birkaç işyerinde çalışmış adayların ‘kalıcı olmaz’ diye damgalandıkları ve tercih edilmedikleri günler de gerilerde kalmıştır. Bilgi ekonomisinde kalıcı olmamak kuraldır ve bir adayın çok sayıda kuruluşta çalışmış olması onun sadakatsizliğinden çok kendisine ne kadar talep olduğunun işareti olarak da görülebilir.³²

Özellikle bilgi yoğun işlerde bir yerde uzun yıllar çalışmış olmaksızın o ana kadar yapılmış olan projeler daha önemlidir. Yani önemli olan kişinin bilgi birikimi ve sahip olduğu bu bilgi ile firmaya neler katabileceğidir.

Bir bilgi operasyonunun başarısında entelektüel sermayesinin temel bir unsuru olan bilgi çalışanının (yani bilgi işçisi ya da bilgi profesyonelinin) çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu insanın mükemmel performans göstermesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması ya da bu özelliklerini geliştirmesi gerekir.³³

- *İnisiyatif almak:* Girişkendir. Belirlenen işin üstünde ve ötesinde sorumluluk kabul eder. Ek aktiviteler için gönüllü olur ve yeni fikirler geliştirir.
- *Bağlantılar kurmak:* Genellikle uzmanlıklara sahip çalışma arkadaşları ile doğrudan ve hemen bağlantılar kurar. İhtiyacı olanlarla bilgi paylaşır.

³¹ Eliasm Awad, Hassan M Ghaziri, **Knowledge Management**, ABD: Pearson Prentice Hall, 2004, s.2-3

³² Legnick-Hall, a.g.e, s.80

³³ Barutçugil, a.g.e, s.148-149

- *Kendini yönetmek:* Kendi iş programını, zamanını, performans düzeyini ve kariyer gelişimini kendisi düzenler.
- *Takım Çalışması:* İş aktiviteleri için ortak sorumluluk kabul eder. Çabaları koordine eder ve iş arkadaşlarıyla ortak amaçlara ulaşmak için çalışır.
- *Liderlik:* Ortak amaçlar üzerinde görüş birliği sağlar, ortak anlayışı geliştirir. Amaçları elde etmek için ilham verir, model olur ve yönlendirir.
- *İzleyicilik:* Amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olur. Yalnızca yönetimin talimatlarına dayanmayıp, kendi konularında düşünür ve kararlar verir.
- *Bakış açısı:* İşini, geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde görür. Müşterilerin, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bakış açılarını anlar ve değerlendirir.
- *Söylemek ve göstermek:* Fikirlerini yazılı ve sözlü olarak ikna edici bir şekilde ortaya koyar. Söyledikleriyle yaptıkları tutarlıdır. Güven verir.
- *Organizasyonel duyarlılık:* Bireysel ya da grupta ilgili olsun, organizasyonda birbiriyle rekabet eden çıkarlar arasında işbirliğini artıracak, çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlar.

Bilgi yönetimi sürecinde İKY olarak katkıda bulunmak amacıyla, özellikle yukarıda sayılan bu yetkinlikler firmanın yetkinlik bazlı işe alımlarında ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemlerinde, kişide olması beklenen temel yetkinlikler olarak kabul edilebilir. Bu şekilde tüm firma genelinde kişilerde bilgi yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması için bu yetkinliklerin önemli olduğu konusunda bir farkındalık yaratılmış olur.

2.4.2.4 Bilgi Yönetimi Sürecinde İşe Alım Stratejileri

Genel olarak, çalışanları işe almak için doğal bir strateji, en yüksek nitelikli, en iyi ve en parlak adayların arkasından gitmektir. Ancak bazı durumlarda bu ileriye göremeyen bir yaklaşım olabilir. Eğer en nitelikli adaylar piyasada kendilerine olan

yüksek talepten dolayı aynı zamanda elde tutulması zor olan adaylarsa ve eğer yapılacak iş piyasada kendisine daha az talep olan daha az nitelikli başka kişileri istihdam etmeye elverişli ise, bu ikinci gruptaki kişileri istihdam etmek daha akıllıca olabilir. Örneğin teknik destek sağlayan bir bilgisayar firması dört yıllık fakülte mezunları yerine daha genç yüksekokul mezunlarını işe almaya başlamış ve elde edilen performansın hemen hemen aynı kalırken, işgücü devir oranının önemli ölçüde azaldığını saptamıştır.³⁴

İşe alma stratejilerini geliştirenlerin, öncelikle ‘yıldızları’ etkilemenin nerede kritik olduğunu ve nerede yetenekli bilgi çalışanlarının yeterli olacağını belirlemeleri gerekir. Böyle bir analiz sadece şirketin işe alım önceliklerini belirlemeye yardım etmekle kalmaz, aynı zamanda kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmalarını sağlar. Örneğin, eğer özel ama nadir bulunan bir yeteneğin, organizasyonun rekabet gücünü yakalaması için gerekli olduğu düşünülürse o zaman performansı kısa sürede hızlı bir şekilde maksimize etmek, gelecekteki işgücü devri oranı ile ilgili üzülmeğe daha önemli olabilir.

İşgücü piyasası dar bir piyasa ise, işe alımlar temel olarak yeni mezun ve gerekli tecrübeye sahip olmayan adaylara odaklanır. Seçme ve yerleştirme öncelikli olarak adayların yapabilecekleri şeylere değil, öğrenebilecekleri şeylere ve gelişim potansiyellerine dikkatini verir. Bu strateji bilgi organizasyonunda yoğun bir eğitim ve kariyer politikası uygulamak anlamına gelir. Bu stratejiyi izlemeyi seçmek genelde iki faktörden etkilenir:³⁵

- a) İşgücü piyasasının darlığı
- b) Firmaya özgü bilgi ve tecrübenin önemi

Kişilerin eğitim seviyesi önemlidir ancak ne eğitimi alındığı sorusu konu ile daha az ilgili gözükmektedir. Okuldan gelen fonksiyonel bilgi firmada kazanılacak operasyonel ve durumsal bilgiye göre ikincil durumdadır. Bu strateji kaçınılmaz

³⁴ P. Cappelli, **A market-driven approach to retaining talent**, Harvard Business Review, 2000, s.78

³⁵ Hertog, Huijzen, a.g.e., s.227-228

olabilir ancak aynı zamanda bu strateji ile hata yapma olasılığının yükselmesi, yüksek işgücü devri, yüksek eğitim maliyeti ve sınırlı hizmet gibi durumlara neden olabileceğinden riskli de olabilir. Bu stratejiyi izleyen firmalar ne yaptıklarını bilen firmalardır ya da en azından bilmeleri gerekir. Bu firmalar, kariyer ve eğitim politikalarını ciddi bir şekilde ele almalı, çalışanların, müşteriye etkilemeyecek hatalar yapabileceği çalışma ortamları yaratmalıdırlar.

Herhangi bir işe alma stratejisi geliştirirken, önemli bir adım hedef endüstrideki bireyler için anahtar motive edici faktörleri düşünmektir. Bilgi çalışanlarını motive eden faktörler genelde diğer endüstri tiplerinde çalışanlardan farklıdır. Örneğin birçok bilgi çalışanı, yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamında yer alabileceği fırsatlar ararlar ve en son teknolojiler ile çalışmaktan hoşlanırlar.³⁶

2.4.3 Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetimi

Performans Yönetim Sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.³⁷

2.4.3.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Performans Yönetiminin Önemi

Organizasyonlarda endüstri odaklı olmaktan enformasyon/bilgi odaklı olmaya doğru bir dönüşüm yaşanırken çalışanların performanslarını ölçmek ve değerlendirmek yalnızca daha güç olmakla kalmayıp, aynı zamanda çok daha önemli

³⁶ T.Y. Choi, G.H. Varney, "Rethinking the knowledge workers: Where have all the workers gone?" **Organizational Development Journal**, 1995, 13, 41-50

³⁷ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.334

olmaya başlamıştır. Çalışanların ortaya koyduğu değerler içinde soyut olanların payı artmakta ve bunların organizasyonun sonuç başarısındaki rolü ve önemi yükselmektedir. Bu nedenle, bilgi çalışanlarının performanslarını değerlendirmek giderek kritik bir önem kazanmaktadır.³⁸

İnsan Kaynakları Yönetimi firma içerisinde bilgi yönetimi sürecine yönelik bir performans kültürü yaratarak, dikkatini firmaya en çok değer katan işlere ve programlara ayırmalıdır. Oysa günümüzde halen pek çok organizasyonda insan kaynakları yönetimi, zamanın çoğunu ortalama performans gösteren çalışanlar için harcar ve pek çok İK programı da eşitlik ve benzerliğe dayanır. Oysa bilgi yönetimi sürecinde bilgi fark yaratmakta ve bilgiye temelli performans dayalı farklılık savunulmaktadır.

Bilgi İnsanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başında bir çalışma alanını oluşturmuştur. İnsan Kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkılmalarını sağlayacak bir kurumsal ortamın hazırlanmasını da amaç edinmiştir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili, kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraş alanını oluşturmuştur.³⁹

Organizasyonda bireylerarası bilgi paylaşımı performans değerlendirme sistemleri ile cesaretlendirilip özendirilebilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, bireylerin ve organizasyonun performansını maksimum düzeye yükseltmek için firma içerisinde danışmanlık şeklinde bir rol üstlenmelidir. Bunun için sadece kağıt üzerinde kalan prosedür ve yönetmelikler geliştirmek yerine, firma yöneticilerine insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili riskler, ihtimaller ve başarı faktörleri ile ilgili tavsiye niteliğinde öneriler sunmalı ve danışmanlık yapmalıdır.

³⁸ Barutçugil, 'Bilgi Yönetimi',s.195

³⁹ Fındıkçı, a.g.e, s.15

Bilgi yönetimi sürecinde performans yönetimi ile ilgili olarak insan kaynakları yönetimi, firma içinde bireylerin ya da takımların yürüttüğü görevlerde, özellikle yeni proje gruplarında proje çalışanlarını motive edici hedefler konulması, bilgi çalışanlarının projenin gidişi ile ilgili geri bildirim almalarının sağlanmasında ve bireylerarası ilişkilerin geliştirilmesinin teşvik edilmesinde yönlendirici bir görev üstlenebilir.

2.4.3.2 Bilgi Çalışanlarının Performanslarının Ölçümü

Günümüzün organizasyonlarında, bilgi yönetimi sürecinde hem yöneticilerden hem de çalışanlardan geleneksel olarak tasarlanmış dar kapsamlı iş tanımlarının dışına çıkarak yani aslında onların çok daha ötesine geçerek, kendi bireysel hedefleri yanında grubun ve örgütün hedeflerini desteklemeleri beklenmektedir.

Çalışandan beklenen işe uygunluk ölçüsünün genişlemesinin yanı sıra bilgi ekonomisinde yapılacak işle sınırlı olmayan pek çok görev davranışı da büyük bir önem kazanmıştır. Borman ve Motowidlo yardımcı ve üretken nitelikteki bu davranışları 'durumsal performans' olarak tanımlanmışlardır.⁴⁰ Durumsal performans aşağıda sayılan türden davranışları kapsar;

- Kişinin, işini başarıyla tamamlamak için gerekli olan heves ve fazladan çabayı gösterme konusunda sabırlı ve ısrarlı olması
- Kişinin, kendi görevinin bir parçası olarak belirtilmemiş ancak işi ile ilgili çalışmaları yürütme konusunda gönüllü olması
- Diğer çalışanlara yardımcı olmak ve işbirliği yapmak
- Kuruluşun kural ve prosedürlerine uymak
- Kuruluşun hedeflerini benimsemek, desteklemek ve savunmak
- Katkıda bulunma fırsatlarını araştırmak
- Sorun ya da tehditleri tahmin etmek

⁴⁰ Legnick-Hall, a.g.e, s.131

Çalışanların uyum sağlamaları gereken koşul ve durumların çeşitliliği göz korkutucudur: Yeni insanlar, yeni ekipler, ilk kez karşılaşılan ve doğru dürüst tanımlanmamış sorunlar, farklı kültürler, yeni teknoloji, zorlayıcı fiziksel koşullar gibi. Pulakos'a göre ise uyum performansının sekiz boyutu tanımlanmış ve deneylerle sınanmıştır:⁴¹

- Acil durum ya da krizlerle başa çıkabilmek
- İş stresi ile başa çıkabilmek
- Sorunlara yaratıcı çözümler getirmek
- Belirsiz ve öngörülmez iş koşulları ile başa çıkabilmek
- İşin gereklerini, teknolojileri ve prosedürleri öğrenmek
- İnsan ilişkilerinde uyumlu olmak
- Kültürel uyum gösterebilmek
- Fiziksel koşullara uyum gösterebilmek

Bilgi yönetimi sürecinde bilinen performans yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden bilgi yönetimi sürecinde, bu sürece uygun daha farklı performans yönetim sistemleri tasarlamak ve buna göre performans değerlendirme kriterleri belirlenmelidir. Örneğin organizasyondaki yeni fikirlerin kaynağı belirlenebilir, bilgi çalışanlarının ortaya koyduğu yeni fikirler kaydedilip saklanabilir. Ayrıca bilgi çalışanlarının performansları değerlendirilirken yalnızca kısa vadeli açık ve somut getirilere bakılmamalı, organizasyona uzun dönemli olarak katkı sağlayan ve değerini arttıran getirilerine de bakılmalıdır.

Bilgi çalışanlarının performanslarını daha sağlıklı olarak değerlendirebilmek için özel durumlar için özel ölçüler geliştirmek gereklidir. Bilgi işleri çok farklı alanlarda gerçekleşebildiği için, her duruma uyan genel ölçüler bulmak çok zordur. Bu yüzden sade yönetici değerlemesi ya da 360 derece değerlendirme gibi yöntemlerden

⁴¹ Legnick-Hall, a.g.e, s.132

birini seçmek ve uygulamak bilgi çalışanlarını değerlendirmek açısından pek uygun olmayacak, her duruma ve çalışana özel ölçüler tasarlamak daha uygun olacaktır.

2.4.3.3 Bilgi Yönetimi ve Değerlendirme Sistemleri

Bilgi çağında çeşitli değerlendirme sistemleri bilgi uygulayıcıları tarafından kullanılmaktadır. Bunlardan en yaygın üç sistem aşağıda anlatılmıştır.⁴²

- a) **Ekonomik Katma Değer:** Ekonomik katma değer, Stern Stewart ve New York kökenli bir danışmanlık şirketi tarafından,1980'lerin sonunda organizasyonlara en iyi finansal yönergelerini sürdürmede hissedarların zenginliğini maksimize etmeye yardımcı olan bir araçtır. Bu, stratejik kararlara rehberlik etmediği için eleştirilen (ROI: return on investment) yatırımın geri dönüşü gibi geleneksel ölçüm araçlarının gelişmiş halidir.

Ekonomik Katma Değer, net satışlarla, işletme giderleri, vergiler ve sermaye giderleri toplamı arasındaki farktır.

Net Satışlar – İşletme Giderleri – Vergiler – Sermaye Giderleri = Ekonomik Katma Değer

Sermaye giderleri, toplam yatırılan sermayenin katlanmasıyla oluşan sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti olarak hesaplanır. Uygulamada eğer, sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti net kazançların geri dönüşünden daha azsa katılan ekonomik değer artar, aynı şekilde tersi de geçerlidir.

- b) **Balanced Scorecard (Dengeli Sonuç Kartı) :** Bilgi ölçüm aracı olarak popülerlik kazanan yöntemlerden biri 1992 yılında ilk olarak Harvard Business Review makalesinde yöntemi tanımlamış olan Robert S. Kaplan ve

⁴² N. Bontis, v.d. “The knowledge management toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources”, **European Management Journal**,1999,17 (4), s.59

David P. Norton tarafından geliştirilmiştir. Bu, yöneticilere sadece finansal ölçümlere hitap etmeyen, aynı zamanda müşteri perspektifi, iç işletme süreci perspektifi, öğrenme ve gelişim perspektifi gibi üç ek perspektifi de katan çok yönlü bir ölçüm sistemi sağlar.⁴³

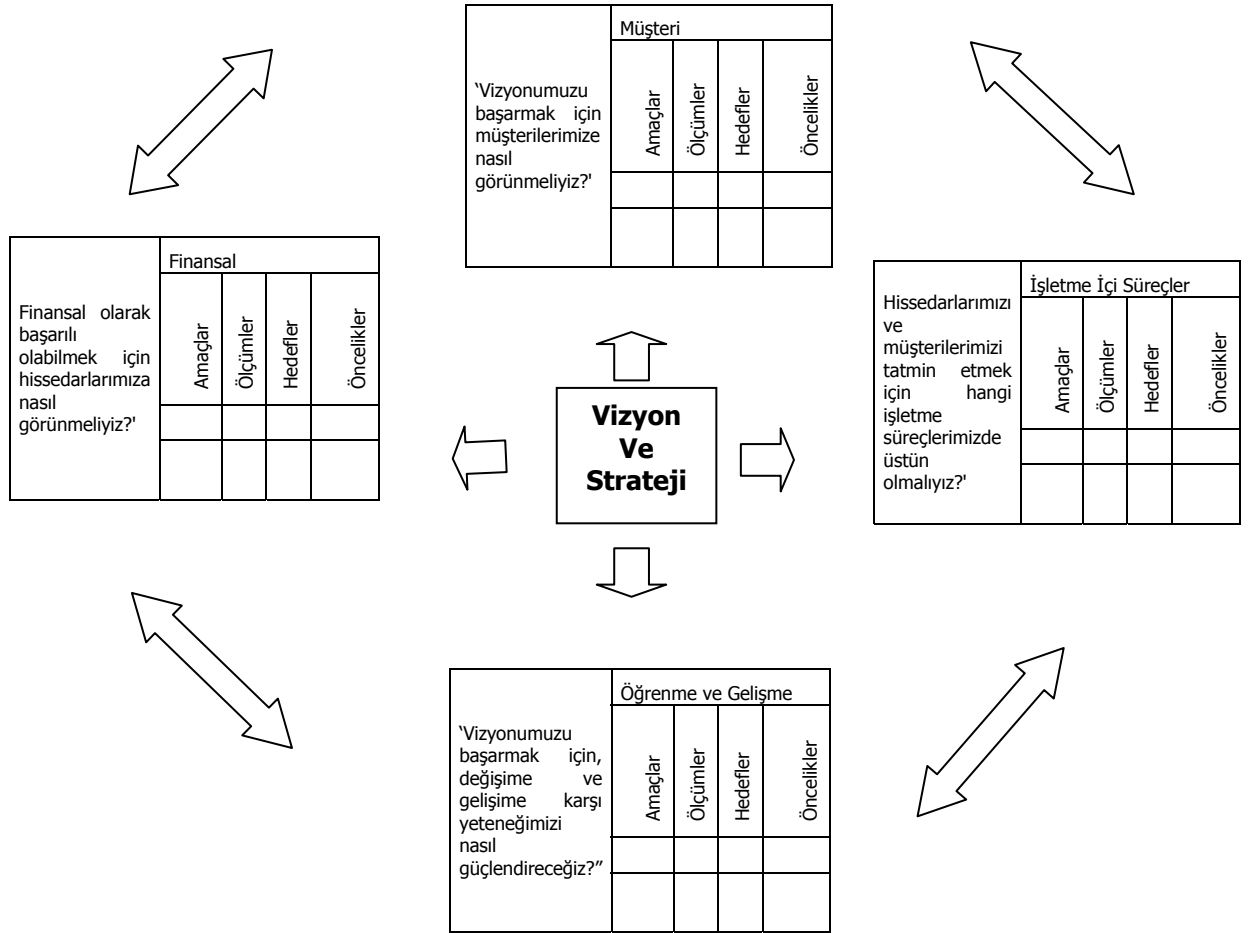
1. *Finansal Perspektif* : “Tüm hissedarlarımız için değer yaratıyor muyuz?” temel sorusuna işaret eden geleneksel hesaplama ölçümlerini içerir.
2. *Müşteri Perspektifi*: “Müşterilerimizin ihtiyaçlarını nasıl karşılıyoruz?” “Müşterilerimizin memnuniyet seviyeleri nedir?” “Bizim değer-katan hizmetlerimiz onlara da değer katıyor mu?” gibi sorularla Pazar-odaklı ölçümler ile organizasyonun ürün ve hizmetleri ile ilgili performansı ölçer.
3. *İşletme içi Süreçler*: Ölçümler temel olarak, müşteri tatminini sağlayan ürün ya da hizmet üretiminin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak üzere seçilen tedarik zinciri kavramı üzerinde durur.
4. *Öğrenme ve Gelişim*: Bu perspektif, organizasyonun organizasyonel gelişmeyi etkileyecek içindeki bireylerle, bilginin gelişmesi üzerine odaklanmasını sağlar.

Balanced Scorecard, yöneticilere ve çalışanlara uzun vadeli stratejik hedeflerin kısa dönemli hedeflere ve eylemlere dönüştürülmesi için yol gösteren, stratejik kararlarla eylemleri bütünleştiren aşamalı bir yönetim sistemidir.

Bir organizasyonun ölçüm sistemi organizasyon içindeki ve dışındaki insanların davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Organizasyonlar bilgi çağındaki rekabet ortamında hayatta kalmak ve gelişmek istiyorlarsa stratejilerinden ve yeteneklerinden türemiş bir ölçüm ve yönetim sistemi kullanmalıdırlar. Maalesef, birçok organizasyon performansı sadece finansal ölçümlerle ölçüp bu yönde çalışanları

⁴³ Robert S. Kaplan, David P. Norton, “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, **Harvard Business Review**, 1992, January-February, s.71-76

motive ederken, müşteri ilişkileri, temel yetkinlikler ve organizasyonel yeteneklerle ilgili stratejileri gözden kaçırmaktadır. Balanced Scorecard ile, uzun vadeli finansal başarılar için, finansal ölçümleri yönetimsel ve işletme performansının kritik bir özeti olarak bir tarafta kalmaya devam ederken şuan ki müşteri, iç süreçler, çalışanlar ve sistem performansı ile bağlantılı olan, daha genel ve bütünleşmiş bir ölçüm dizisine de dikkati çeker.⁴⁴



Şekil 2-1 Balanced Scorecard

Kaynak: Robert Kaplan, David Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, 1996 (January-February), s. 76

⁴⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, 1996, s.21

Balanced scorecard, yöneticilere firmanın vizyonunu ve stratejisini bir dizi performans ölçümlerine dönüştüren geniş bir çerçevede bakış açısı sağlar. Birçok organizasyonun firmanın temel değerlerini çalışanlarına iletmek için oluşturduğu misyonları ve vizyonları vardır. Misyon firmanın temel inançlarını, değerlerini, hedef pazarını ve temel ürün ve hizmetlerini ifade eder. Birçok liderin çalışanlarla paylaşılmamış kişisel misyonları ve vizyonları vardır ancak diğer çalışanlar bunları bilmediği sürece bir firma hedeflerini gerçekleştirme yolunda bir anlam ifade etmez. Balanced Scorecard, finansal, müşteri, iç işletme süreçleri, öğrenme ve gelişim gibi dört farklı perspektif açısından firma stratejisini ve vizyonunu spesifik hedeflere ve çeşitli ölçümlere dönüştürür. Böylece misyon ve strateji ile ilgili çalışanlarla iletişimde ortak bir dil oluşturan, çalışanları şimdiki ve gelecekteki başarı için yönlendirme konusunda bilgilendiren bir klavuzdur. Bu yüzden Balanced Scorecard bir kontrol sistemi olarak değil, bir iletişim, bilgilendirme ve öğrenme sistemi olarak kullanılmalıdır.

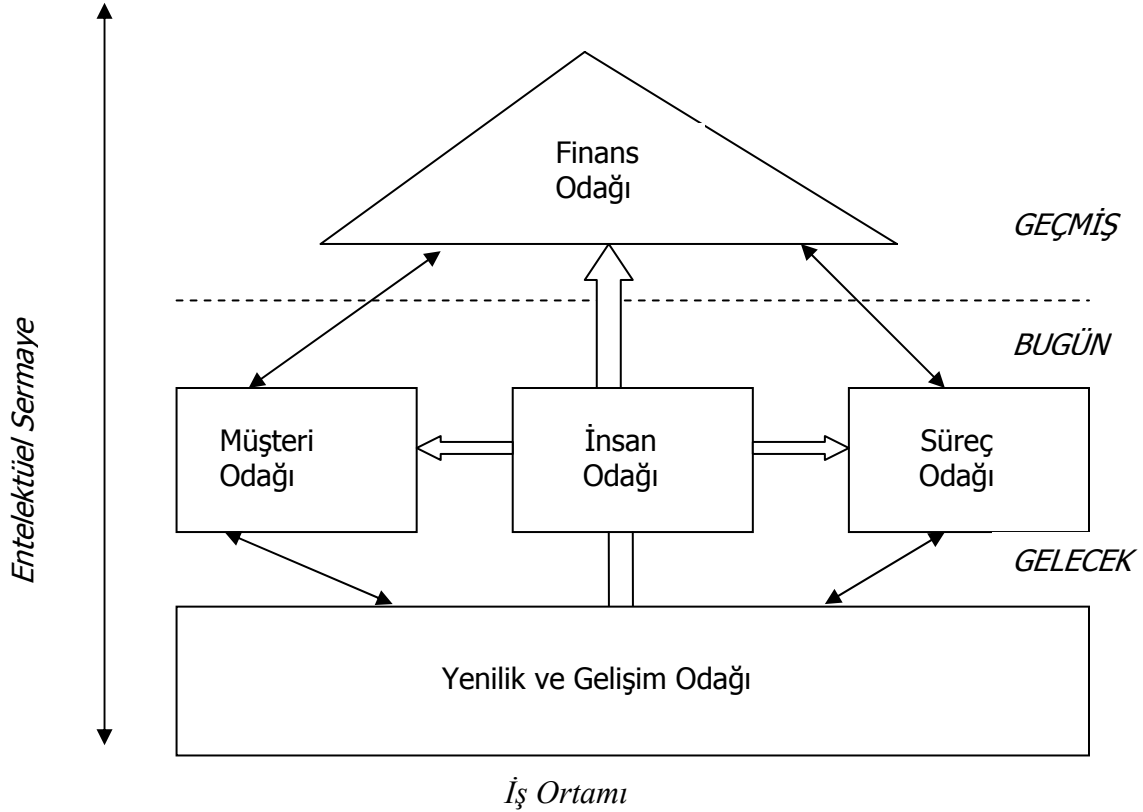
Bazıları Balanced Scorecard'ın kesin çözüm olduğuna inanırlar. Ancak birçok araştırma Balanced scorecard uygulamasının diğer yönetim süreçleri ile uyumlu olmadığı takdirde başarısız olduğunu gösteriyor.⁴⁵ Eğer İK yöneticileri, stratejik partner olacaklarsa Balanced Scorecard kavramını iki biçimde benimsemeli ve uygulamalıdır. Öncelikle, Balanced scorecard'ın sadece çalışan boyutundan değil, tüm kısımlarından sorumlu olmalıdırlar. Belki de önceki İK modellerine dayanarak, İK yöneticileri başarılarının sadece çalışan ihtiyaçlarına ne kadar cevap verebildikleri ile yargılanabileceğine inanabilirler. Balanced scorecard'ın da gösterdiği gibi, çalışan boyutu etkili bir İK performansı için sadece bir kriterdir ve İK yöneticileri stratejik partnerlikte diğer yöneticilerle aynı boyutlarda sorumlu olmalıdır. İkinci olarak, diğer boyutlardan da sorumlu olsalar da, İK profesyonelleri, çalışan boyutunda entelektüel bir liderlik sağlamalıdır.⁴⁶

⁴⁵ Gary Cokins, **Performance Management: Finding The Missing Pieces To Close The Intelligence Gap**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004, s. 2

⁴⁶ Dave Ulrich, **Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, 1997, s. 58

d) Skandia Ölçüm Modeli

Entelektüel Sermaye ölçümlerinin gelişimine öncülük eden, İsveç Finansal Hizmetler şirketi Skandia AFS, 1994 yılında yıllık raporunu 'Skandia Navigator' olarak bilinen ölçüm modeli ile beraber yayınlamıştır.⁴⁷



Şekil 2-2 Skandia Ölçüm Modeli

Kaynak: Leif Edvinsson, Michael S. Malone, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots, New York, Harper Business, 1997, s.68

Bu ölçüm modelinin beş odağı vardır. Organizasyonel dikkatin en iyi şekilde odaklanması ve yönlendirilmesi şirketin entelektüel sermayesinin değerini artırır. Bu modelin gerçek görünümü bir ev gibidir. Tepedeki üçgen çatı olarak, hala temelde muhasebe ölçümlerinin 'Kutsal Kâse' si olarak rol oynayan eski bilançoğu içerir. Bununla birlikte, finansal ölçümler şirketin geçmişte belli bir anda nasıl olduğunun göstergesidir, geleceğe yönelik bir gösterge değildir. 'Odak' terimi ile performans ve

⁴⁷ Leif Edvinsson, Michael S. Malone, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots, New York, Harper Business, 1997, s. 68

verimlilik ölçümlerinin, gelişime nasıl rehberlik edebileceği ile ilgili daha geleceğe yönelik bir bakış sağladığı düşünülmektedir.

Evin ‘duvarları’ şirketin bugünkü faaliyetlerini kapsayan şuan ki çevresini temsil eder. Bunlar genellikle iki unsur tarafından elde edilir, bunlar ‘müşteri odağı’ ve ‘süreç odağı’dır. Birincisi dış entelektüel sermayenin farklı türlerini ölçer, ikincisi ise yapısal sermayeyi içine katan daha geniş bir ölçümdür. En altta evin temeli yani organizasyonun gelecek için en iyi nasıl hazırlandığını ölçen, ‘yenilik ve gelişim odağı’ yer almaktadır. Bu, çevresel gelişimlerle ilgili gelecek senaryoları çizmenin yanında çalışanlar için gelişim programları, ürün ve hizmetler için araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunma ile gerçekleşir.⁴⁸

Evin merkezinde tüm organizasyonun kalbi ve ruhu olan ‘insan odağı’ vardır. Organizasyonun bu kısmı her gün mesai bitimi işten ayrılır ve hiç kimse onların geri dönüp dönmeyeceğinden tam olarak emin olamaz. İnsanlar, herhangi bir organizasyonun devamlılığı için ‘hayati önem taşıyan’ varlıklardır. Bu nedenle, gelişim için gelecek planları yapmanın yanında çalışanların yeteneklerini ve yetkinliklerini kontrol etmek, bu odak alanında çok önemli bir ölçülebilir öğedir.

Organizasyonlar, finansal tablolarında bakarak yalnızca görünen varlıklarıyla ilgili finansal performansları ile ilgili bilgi sahibi olabilirler. Ancak özellikle bilgi yönetimi girişimi ve entelektüel sermayenin öneminin anlaşılması ile görünmeyen varlıkların da değerinin ve ortaya koyduğu performansın ölçülmesi konusunda artan bir ilgi bulunmaktadır. Yukarıda saydığımız üç yöntem de bilgi girişiminin sonuçlarını ölçmeye yarayan en çok kullanılan üç araçtır.⁴⁹

⁴⁸ Edvinson, a.g.e, s.69

⁴⁹ A.e, s. 70

2.4.4 Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim Geliştirme

Eğitim ve geliştirme organizasyondaki en önemli insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. İnsan Kaynakları ile ilgili süreçlerdeki bir önceki herhangi bir aktivitenin (seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme) çıktıları; iş performansındaki gelişim ihtiyacının, iş bilgisinin güncellenmesi gerektiğinin, ya da değişen çevre koşullarına karşı bir farkındalık yaratma ve bu çevre koşullarına cevap vermek gerektiğinin bir göstergesi olabilir.

Bu bölümde bilgi yönetimi sürecinde eğitim ve geliştirmenin önemi, eğitim ihtiyacının oluşması ve eğitim programları ve eğitim ortamları anlatılmıştır.

2.4.4.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Örgütlerin insan potansiyeli, rekabet edebilmelerinde oldukça önemli bir faktördür. Küresel rekabet, kısalan ürün yaşam döngüsü ve hızlı bilgi transferi gibi gelişmeler karşısında insan kaynakları, uzun dönemde işletmelere bir takım avantajlar sağlamaktadır. Bugün insan kaynağına yapılan yatırım, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve yenilikleri örgüte taşımada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme, oldukça önemli yönetimsel bir görevdir.⁵⁰

Eğitim ve geliştime, organizasyonlarda çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar ile belirli bir işi ya da projeyi yerine getirmek için sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki farkı kapatmak üzere geliştirilen bir öğrenme ve uygulama sürecidir. Bilgi yönetimi sürecinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri, gelişen bilgi ekonomisi ve her geçen gün artan bilgi patlaması ile daha da önem kazanmaktadır.

⁵⁰ Peter Mühlemeyer, Maxine Clarke, “ The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task” ,**Journal of Workplace Learning**, Vol.9,No.1,1997,s.5

Birçok organizasyon ihtiyaç duydukları nitelikli elemanları istihdam edebilmek için pek çok uğraşta bulunur ancak bu kişileri istihdam ettikten sonra kendilerine yeterli ilgiyi göstermezler. Bu, birçok işletmenin düşmüş olduğu genel bir hatadır. Bu durumda örgütte kendi hallerine bırakılan bilgi çalışanları demotive olmakta ve başka arayışlara geçmektedir.

Değerli yeteneklerin, örgütteki kalıcılığının sağlanması ve korunması, örgüt başarısının sürekliliği için son derece önemlidir. Aynı zamanda bu korumayla, örgüt içindeki bilginin muhafazası da sağlanmaktadır. Beyin göçüyle yaşanan yüksek vasıflı insan kaynağının kaybı, entelektüel sermayenin azalmasına ve örgütlerin rekabet güçlerinin zayıflamasına yol açmaktadır. Örgütler, yetenekli personel kayıplarının olumsuz etkilerini, bilgi transferi ile en alt seviyeye indirebilmek için çaba harcamaktadırlar. Bunu da eğitim yolu ile gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.⁵¹

2.4.4.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim İhtiyacının Oluşması

Gelişen bilgi çağında organizasyonlarda eğitim ihtiyacının ortaya çıkması, organizasyonun büyümesi, küçülmesi, iş ortamındaki değişiklikler, yeni yasaların çıkması, çalışanların yeni görevlere getirilmesi, özel projelerin yürütülmesi, yeni yönetim tekniklerinin uygulanması, reorganizasyon-yeniden yapılanma, yönetimin ya da yönetim tarzının değişmesi, yeni teknolojilere geçilmesi, yeni pazarlara girilmesi, yeni bir ürün ya da hizmetin piyasaya sunulması, yeni yöneticilerin ve çalışanların işe başlaması, şirketlerin birleşmesi ya da el değiştirmesi, şirketin lokasyonunun değişmesi ve dönemsel ekonomik dalgalanmalar gibi sebeplerden dolayı olabilir.

Bilgi yönetimi sürecinde eğitim ihtiyacı daha çok değişen teknolojiler başta olmak üzere, ekip çalışması, proje yönetimi, organizasyon genelinde bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması gibi konularda ortaya çıkmaktadır.

⁵¹ Thomas Acton, Willie Golden, "Training The Knowledge Worker: A Descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No.2/3.4.2003, s.137

İnsan Kaynakları Yönetimleri, insan kaynakları planlamada ve seçme yerleştirme süreçlerinde olduğu gibi eğitim geliştirme anlamında da arzu edilen insan kaynağı profiline yönelik gelişim programları uygulamalıdır. Bunun için öncelikle firmanın gelecekteki hedeflerine ulaşması için hangi yetkinliklere (bilgi, beceri ve tutumlar) ihtiyacı olduğunu, ne ölçüde doğru işleyen bir performans yönetimi sistemi olduğunu ve ne ölçüde doğru bir organizasyonel yapısı, kültür ve politikalara sahip olduğunu çok iyi analiz etmelidir. Mevcut durum ile arzu edilen durum ve ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda maksimum düzeyde çalışanlarını yıldız çalışan haline getirecek ve potansiyel insan sermayesini oluşturacak eğitim ve gelişim programları tasarlanmalıdır.

2.4.4.3 Bilgi Yönetimi Sürecinde Eğitim Programları ve Eğitim Ortamları

Profesyonel hizmet sağlayan organizasyonlar, eğitime yüksek miktarda para harcarlar. Bu; hastaneler, sigorta firmaları, IT ve finansal firmalar ve bankalar için genel olarak doğrudur. Bu eğitimlerin bir bölümü profesyonel kariyer basamaklarında sabit bir şekilde kalıplaşmış olarak yer almaktadır. Bu eğitimler, sigorta müfettişi, hemşire, muhasebeci ya da uzman programcı gibi meslekleri yapmada yeterli olabilmek için alınması gereken eğitimlerdir. Bu gibi taşları yerine oturmuş eğitim programlarına bağlı olarak çıkabilecek risk, bu kalıplaşmış eğitimlerin genelde koruyucu bir etkiye sahip olması yani disiplinler arası sınırları kuvvetlendirmeleri ve yeniliklerin önünü tıkamalarıdır. Bu, özellikle eğitim programları yetkinlikleri genişletmek yerine, derinleştirmeye odaklandığı zaman böyledir. Yine de eğitim programlarının yenilik için araç olarak kullanıldığı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Eğitim programlarının amacı sadece firmanın sahip olduğu işgücünü sürdürmek değil, aynı zamanda firmanın stratejik bilgi hedeflerini başarıyla sonuçlandırmaktır. Bilgi girişimi ile olan ilişki firmanın eğitim planında açık hale getirilmelidir.⁵²

⁵² Hertog, Huizenga, a.g.e, s.231-232

Bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımını etkin kılabilmek için, eğitim ve gelişim uygulamaları, bireylerin fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri ve bilgilerini birbirleri ile rahatça paylaşabilecekleri şekilde dizayn edilmelidir. Bu ortamlar kişilerin bilgileri kadar sergiledikleri tutum ve davranışları da paylaşabilecekleri şekilde olmalıdır. Çeşitli alanlarda verilen bu eğitimlerin çıktıları, paylaşılan fikir ve düşünceler, eğitim sonucu alınan kararlar, eyleme geçirilmesi düşünülen planlar ve eğitim sonuçları firmanın veritabalarında güvenli bir şekilde anlamlı bir rapor halinde saklanmalıdır. Böylelikle ileriki dönemlerde eğitimin etkinliği ve başarısı açısından takibi yapılabilir ve sonraki eğitim ve gelişim uygulamalarında da İK profesyonellerine rehberlik edecek bir kaynak olmuş olur. İnsan Kaynakları Yönetimi özellikle bilgi yönetimi sürecinde istenen değişimin oluşmasında ve yaratıcılığın artmasında lider rolünde çalışanlara yol gösterecek rehberler sunmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, internet ve intranet olanaklarını kullanarak pek çok farklı konuda çalışanlarını eğitime ve bilgilendirme olanağını bulabilir. Organizasyondaki kişilerin bilgi ve deneyimleri, uygun tasarlanmış sistemlerle kısa sürede etkin eğitim materyallerine dönüştürülebilir. Uzaktan öğrenim ve e-learning uygulamalarıyla, çok ve çeşitli konularda ileri düzeyde bilgiye ulaşılabilir.⁵³

2.4.5 Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetimi

Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirmeden sonra diğer önemli bir konuda kariyer yönetimidir. Bilgi yönetimi sürecinde ‘kariyer’ ve ‘kariyer yönetimi’ kavramları daha farklı boyutlara ulaşmıştır. Bu bölümde bilgi yönetimi sürecinde kariyer yönetiminin önemi, değişen ‘kariyer’ kavramı ve kariyer yönetiminde proje gruplarının ve bilginin önemi anlatılmıştır.

⁵³ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.109

2.4.5.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetiminin Önemi

Son yıllarda, yeniden yapılanma, yatay örgütlenme, küçülme, esnek ve akıcı yapılanmalar, kültürel gelişim, teknoloji ve bilgi sistemleri, uluslar arasıculuk ve küreselleşme gibi değişimler, işletmeleri yeniliklere taşımakta; ilerlemelerini sağlamakta ve insan kaynağının yönetimine, kariyer planlaması ve yönetim sistemlerine (career planning and management systems/CPM) yeni perspektifler kazandırmaktadır.⁵⁴

Kariyer yönetimi, bireysel ve organizasyonel düzeydeki düşünce ve beklentiler doğrultusunda kişide ve organizasyonda bir farkındalık yaratılarak bireylerin kariyer amaçlarını belirlemesini, geri bildirim almalarını, kariyerlerindeki ilerlemeyi ele alan bir süreçtir. Yoğun rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen firmalar için Kariyer Yönetimi sayesinde çalışanların bireysel farklılıklarında faydalanılarak, motivasyonları yükseltilmeye ve böylece iş tatminlerinin ve verimliliklerinin de artırılmasına çalışılmaktadır.

Dünyada görülen hızlı küresel değişim, örgütsel yaşamın güncel unsurlarından biri olarak, hem örgütlerin insana yatırım yaklaşımını, hem de insanların çalışma hayatıyla ilgili hislerini büyük ölçüde etkilemektedir. Hızlı değişim örgütlerin gelecek ile ilgili karar ve uygulamalarına yeni yaklaşımları taşımakta; örgütsel değişimlere yol açmakta; gelecekteki örgüt biçimleri, işlevler, meslekler ve roller hakkında önceden bir şey söylemeyi imkansız hale getirmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimleri, hem birey hem de örgüt düzeyindeki işlevlerini ve planlarını sürekli gözden geçirmek durumundadır. Bu durum özellikle uzun dönemli uygulamalardan olan kariyer planlamada esnekliğe yol açmakta ve personel güçlendirme faaliyetlerini gündeme taşımaktadır.⁵⁵ Güçlendirme, çalışanlara tamamlamak üzere bazı görevlerin verilmesi ya da yöneticilerin davranış şekli

⁵⁴ Yehuda Baruch, "Integrated Career Systems for the 2000s", **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.7, 1999, s.432-433

⁵⁵ Alan Philips, Christine Rollin, "Finding the Right Direction: Using Career Development Workshops in Managing Change", **Career Development International**, Vol.2, No.4, 1997, s.152

anlamına gelen bir kavram değildir. Güçlendirme ile örgütsel hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için bireyin üstlendiği işlerde kendi kararlarını vermesi; ortak hedeflerin başarıyla yürütülmesinde işbirliği yapması; belirlenen sınırlar içerisinde özgürce hareket etmesi ve bireysel ve örgütsel başarının elde edilmesi kararlılığındaki organizasyon yapısı ifade edilmektedir.⁵⁶

Kariyer yönetiminin stratejik bir açıdan ele alınması ile kritik bilgi çalışanlarını elde tutması ve böylece verimliliği ve büyümeyi arttırması ve pazardaki konumunu güçlendirmesi sağlanabilir. Kariyer geliştirme ile hedef belirsizliği ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanan verimsizlik ortadan kalkar, organizasyonda gelecekte ihtiyaç duyacağı bilgi ve yeteneklere göre eleman yetiştirilir, çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak insan sermayesinin gelişmesi sağlanır.

2.4.5.2 Bilgi Yönetimi Sürecinde Kariyer Yönetiminde Değişen ‘Kariyer’ Kavramı

Bilgi işçisi, çalışmasını, işini ve sosyal konumunu biçimsel eğitimle elde etmekte, bilgiden bilgiye geçiş bireye muazzam fırsatlar sunmaktadır. Böylece bilgi işçiliği bir “kariyer” haline gelmektedir. Öyle ki, işlerin zenginleştiği mesleklerin değiştiği ortamda tek kariyer bir ömre yetememektedir.⁵⁷ Artık kariyerleri işverenler yönetmemektedir; çalışanlar kendi kariyerlerini kendileri yönetmekte ve kendi sorumluluklarını üstlenmektedir. Çalışanlar için sürekli artan sorumlulukların yer aldığı bir kariyer çizgisi çizen; tek bir kuruluş içinde bir dizi ‘çemberden’ atlayarak başarıya ulaşmalarını sağlayan ataerkil İK departmanları geçmişte kalmıştır⁵⁸

⁵⁶ Cheryl King Duvall, “Developing Individual Freedom to Act Empowerment in the Knowledge Organization”, **Participation&Empowerment: An International Journal**, Vol.7,No.8,1999,s.207

⁵⁷ Aytül Çolak,Ayhan Gençler, “Bilgi Çağında Çalışma ilişkileri”, Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F, (çevrimiçi) 05.12.2005 www.bilgiyonetimi.org

⁵⁸ Lengnick-Hall, a.g.e, s.79

İşveren-işçi ilişkilerinin yeni düzeninde, ortada hiçbir garanti, en azından garanti edilen bir kariyer yoktur. İlişkinin odak noktası, örgütsel bağlılıktan ziyade işveren-işçi arasındaki karşılıklı çıkarların gözetilmesidir. İşletme açısından bu yeni düzende, pazarda halihazırdaki kadronun yerine geçebilecek nitelikli işgücü bulunmaktadır. İşletmeye uzun süre sadık kalmış çalışanlar için bile, süreçleri veya örgütü yenilemeye yönelik çalışmalar sonrasında işlerine devam edebileceklerinin veya terfi etmelerinin garantisi yoktur. Yeni düzende eskimiş çalışanlar işletmeyi arka kapıdan terk ederken, ön kapıdan yeni çalışanlar (taze kan) girmektedir. İşçi-işveren arasındaki ilişkinin eski ve yeni düzeni aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁵⁹

Tablo 2-3 İşçi-işveren ilişkilerinin eski ve yeni düzeni

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN ESKİ DÜZENİ	
Çalışanın Teklifi	İşletmenin Teklifi
Sadakat (Bağlılık)	İşine devam etme güvencesi
Uyum(Söyleneni Yapma)	Terfi olanakları
Katma Değer Yaratma Taahhüdü	Eğitim ve Gelişim
Güven(Sözünü Tutma)	Sorunlarla karşılaştığı zaman ilgilenme
İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ	
Çalışanın Teklifi	İşletmenin Teklifi
Fazla Mesai	Yüksek Maaş
Artan Sorumluluklar	Performansı ödüllendirme
Geniş Yetenekler ve Değişime tolerans	İşine devam etme güvencesi (iş imkanı verme)

Tablodaki yer alan öğelere baktığımızda ‘işine devam etme güvencesi’, işçi-işveren ilişkilerinin eski düzeninde yer aldığı gibi yeni düzeninde de yer almaktadır. Ancak işverenin sunduğu bu öğeye karşın çalışanın sunduğu öğeler değişmiştir, eski düzende iş güvencesinin kaynağı sadakat ve bağlılıkken yeni düzende iş

⁵⁹ Roger Bryne, “Employees: Capital or Commodity?”, The Learning Organization, C.8,S.1,2001,s.44-50

güvencesinin ve yeni iş imkânlarının kaynağı çalışanın sahip olduğu yetenekler ve değişime olan toleransı olmuştur.

Eski düzende çalışan, söyleneni yaptığında ve uyumlu davranış gösterdiğinde terfi etme imkânı bulurken, yeni düzende sürekli artan sorumluluklarıyla başa çıkabildiği ve kendini geliştirdiği sürece bu performansı çeşitli şekillerde ödüllendirilmektedir.

Yine eski düzende çalışan, işverenden eğitim ve gelişim ile ilgili destek gördüğü takdirde, katma değer yaratacağını taahhüt ederken, yeni düzende ekstra çalışma göstererek kendi kendini geliştirmeyi ayrıca daha çok ve verimli çalışması karşılığında, işveren de kendisine yüksek maaş vaat etmektedir.

2.4.5.3 Kariyer Yönetiminde Proje Gruplarının ve Bilginin Önemi

İnsanlar tek bir işyerine aynı anda birkaç proje ya da birbirini izleyen bir dizi proje üzerinde çalışmak durumundadır... Kişinin, kariyeri sırasında üzerinde çalışabileceği projelerin niteliğini belirleyecek olan, yetkinliğin ve uzmanlığın derinliği ile genişliğidir. Ayrıca sorumluluklar ve gereksinimler genellikle proje başladıktan sonra ortaya çıktığından, iletişim, grup davranışı formasyonu, esneklik, beceriklilik, diğer dinamik ve toplumsal beceriler işin tamamlanabilmesi açısından genelde işe ilişkin bilgi ve beceriler kadar önemlidir...Bilgi ekonomisinde gücün esas kaynağı konumdan çok uzmanlık olacaktır. Bir çalışan bir projede lider konumunda iken bir sonraki projede yalnızca bir ekip üyesi olabilir. Belirli bir projede hangi rolde olunacağı, kıdeme ve görev unvanına göre değil, yetkinliğe ve uzmanlığa bağlı olacaktır.⁶⁰

⁶⁰ Lengnick-Hall, a.g.e, s.79-80

Bir çalışan şirket içinde transfer olduğunda, bilgi de A departmanından B departmanına geçmektedir. Böylece bilginin yeni kombinasyonları ortaya çıkar. A departmanında kazanılan bilgi, B departmanındaki ile birleştirilebilir. Bir kişinin o güne kadar kazanmış olduğu iş tecrübesi çoğunlukla onun gelecekteki gelişim olanaklarını da belirler. Yine de belli bir bilgi dalındaki tecrübe aynı zamanda olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Yani, bir çalışan kendi bilgisi içinde hapsolabilir. Teknolojilerin modası geçebilir ya da belli pazarlar tamamen ortadan kalkabilir. (Örneğin daktilo pazarı) Genellikle operasyonel bilgi ve iş bilgisinin değiştirilmeye ihtiyacı vardır. Organizasyonların çoğunluğunda, çalışanları terfi ya da transfer ederken onların iş tecrübelerini dikkate almak çok alışılmıştır. Kariyer politikası bundan daha öte de bir şeydir: bu, iş ile ilgili sadece bugünün ihtiyaçları ve problemleri ile şekillenmez aynı zamanda yarının ihtiyacı olan bilgiye göre de şekillenir.

Bu sebeplerden dolayı günümüzde bilgiye ve uzmanlığa önem veren firmalarda, çok genç proje liderleri ve danışmanlarla karşılaşabilmekteyiz. Bu firmalarda önemli olan kişinin konu ile ilgili bilgisi, projeyi yürütecek kişisel yetkinliklere sahip olmasıdır. Bu kişiler sahip oldukları bilgi, yetenek ve özellikle ilgili proje konusundaki isteklilik ve heves ile çeşitli projelerde ya da görevlerde lider konumunda olabilmektedirler.

2.4.6 Bilgi Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi ve Ödül Sistemleri

Bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi olarak atılacak adımlardan birisi de bilgi yönetimine uygun ücret ve ödül sistemleri oluşturmaktır. Her ne kadar bilgi çalışanlarının maddi olmayan öğelerle daha çok motive oldukları öne sürülse de, her bilgi çalışanı sahip olduğu bilgi ve yeteneklerle firmaya kattığı değer karşılığını, ücret ve ödül sistemleri aracılığı ile de almak ister.

Bu bölümde bilgi yönetimi sürecinde ücret yönetimi, bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi ve bilgi yönetimi sürecinde ödül sistemlerinin önemi anlatılmıştır.

2.4.6.1 Bilgi Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi

Ücret politikalarında ve sistemlerinde ücretin parasal boyutu yanında, örgütte yer alan herkesi motive edebilen değerli ve güçlü bir özelliği önemli bir yer tutmaktadır. Ücret sistemleri, örgütü işgörenler için çekici kılan, çalışanların örgütteki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, örgütsel hedeflerin gelişmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir süreçtir.⁶¹

Çalışanların bilgisi, becerisi ve emeği karşılığında aldıkları her türlü ödeme hem kişinin tatminini hem de organizasyonun kısa ve uzun vadeli performansını etkileyen önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur. Bu yüzden insan kaynakları yöneticileri, piyasa koşullarını göz önünde bulunduran ve firma içi adaleti sağlayacak ücret ve ödüllendirme sistemi kurmak durumundadırlar.

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedenini farklı kesimlerin ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde bakmalarında aramak gerekir.⁶²

İnsan Kaynaklarında ve endüstri ilişkileri sisteminde görülen bireyselleşme gelişmelerinin, işletmelerin insan kaynakları politikalarına, örgüt stratejilerine ve çalışanların performanslarına olan etkileri, ücret sistemlerinde de değişimleri beraberinde getirmektedir. Salt iş değerlemesi, çalışma süresi (haftalık, aylık, v.b) kıdem, toplu sözleşme esasına dayalı geleneksel ödeme sistemleri geçerliliğini

⁶¹ Luis R. Gomez-Mejia, v.d, **Managing Human Resources**, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001, s.324

⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 208.

kaybetmekte, bu uygulamaların yerini, bireyin yeteneklerini, davranışlarını, gelişimini, yeni becerilerini dikkate alan esnek yeni yaklaşımlar almaktadır.⁶³

Geleneksel sistemde işler, ücret sistemlerinin dizayn edilmesinde ve uygulanmasında referans noktasını oluşturmuştur. Geleneksel ücret sistemlerinde çalışanlar, net bir şekilde tanımlanmış olan görevlere atanmaktadır. Ücretlerin düzenlenmesindeki ilk adım, organizasyon içindeki her bir pozisyonun değerinin belirlenmesidir. Bu değer içsel eşitliğe veya pazardaki ücretlere göre belirlenebilir ama sonuç aynıdır. Kişinin işe atanmasına dayalı olarak, her bir birey bir ücret sınıfı içerisine yerleştirilir ve bu sınıf içerisinde belirlenmiş olan ücret sırasına göre ödemeler yapılır.⁶⁴

İşletmeler son yıllarda, var olan ücret sistemlerinin çok iyi çalışmadığını görmeye başlamışlardır. İşletmelerdeki üst ve alt kademedeki yöneticilerin birçoğu, geleneksel ücret sistemlerinin yol açtığı esneklik eksikliği ile ilgili sorunlar yaşamaktadırlar.⁶⁵ Literatürde geleneksel ücret sistemlerine alternatif olarak beceriye dayalı ücretleme (skill-based pay), yetkinliklere dayalı ücretleme (competency-based pay), bilgiye göre ücretleme (pay for knowledge) veya çok becerili ücretleme (multi-skill compensation) gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu ücret sistemleri özellikle bilgi tabanlı organizasyonlarda sıkça kullanılmaktadır. Aşağıda bilgi yönetimi sürecinde bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi ele alınmıştır.

2.4.6.2 Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Geleneksel sistem iş değerlemeye dayalı olarak oluşturulmuş bir ücret yapısını ifade eder. Bilgi ya da beceriye dayalı ödeme sistemi, işe dayalı ücretleme

⁶³ Janet Druker, Geoff White, "Constructing A New Reward Strategy Reward Management in the British Construction Industry", **Employee Relations**, Vol.19,No.2,1997,s.129-130

⁶⁴ Brian S. Klaas, "Compensation in the Jobless Organization," **Human Resource Management Review**, CXII, 2002, s. 43-44.

⁶⁵ Donna Brown Hogarty, "New Ways to Pay," **Management Review**, C. LXXXIII, 1994, s. 34.

gibi geleneksel ödeme sistemlerine oldukça yenilik katmış bir sistemdir. İş değerlemesinden tamamen farklıdır. Bu sistemde kişinin yaptığı işin, işin büyüklüğünün ya da sonuçlarının bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan kişinin iş bilgisi, örgüt içindeki yeteneği, işi gerçekleştirmedeki becerisi ve gelişme düzeyidir. Son yıllardaki yönetim teknikleri ve teknoloji alanındaki gelişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeylerine çalışanların ulaşmaları amacıyla geliştirilmiştir.

Beceriye dayalı yapılarda ücret; işle ilgili olarak kişinin elde ettiği bilgi, beceri ve yeteneklerin derinliği ve genişliğine göre ödenir. Beceriye dayalı yapılar, kişiye belgelendirebildiği tüm becerileri için ücret öder. Kişinin yaptığı işin, bu becerilerin tümünü veya bir kısmını gerektirmesi önemli değildir. Buna karşılık işe dayalı bir ücret sisteminde, çalışanlara yaptıkları işe göre ücret ödenir; sahip oldukları becerilerin önemi yoktur.⁶⁶

Derinliğe odaklanan planlarda, kişilere belirli bir uzmanlık alanında sahip oldukları beceri ve bilgi düzeylerine göre ücret ödenmektedir. Belirli bir alanda uzmanlaşma söz konusu olduğu için bazı kaynaklarda dikey beceriler olarak da kullanılmaktadır.⁶⁷ Genişlik birden fazla alanda / çok beceriye dayalı olarak pazarlama, üretim, finans ve insan kaynakları faaliyet alanlarının tümüyle ilgili bilgileri ifade etmektedir. Beceriye dayalı planlarda çalışanlar, yeni bilgiler elde ederek ücret artışı almaktadırlar. Bunun anlamı, ücret artışlarının, yeni bilgi ve becerilerin belgelendirilmesiyle sağlandığıdır. Burada ücretin artması, bir çalışanın, organizasyonun tümünde faaliyet gösterebileceği farklı işlerin sayısına bağlı olmaktadır.⁶⁸

⁶⁶ Jannifer Gregory, "Encouraging Organizational Learning Through Pay after a Corporate Downsizing," **Management**, C. II, No: 3, 1999, s. 171.

⁶⁷ Arlin Owsley, "Introduction of Pay-for-Learning Programs?", (Çevrimiçi) <http://www.freequality.org/beta%20freequal/fq%20web%20site/Training/Classes%20Fall%202002/Pay%20for%20learning2.doc>, 15 Temmuz 2003.

⁶⁸ Arlin Owsley, a.g.e

2.4.6.3 Bilgi Yönetimi Sürecinde Ödül Sistemlerinin Önemi

İnsanlar sahip oldukları bilgileri kolay kolay paylaşmazlar ve kullanmazlar. İnsanların sahip oldukları bu bilgileri gerekli teşviklerle kullanmaları ve paylaşmaları sağlanmalıdır. Bu yüzden çalışanlar, bilgi yaratma, onu paylaşma ve ondan yararlanma konusunda motive edilmelidirler. Bilgiye yönelik motivasyon yaklaşımlarının değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin diğer bölümlerine de bağlı uzun vadeli teşvikleri içermesi gerekir. Eğer kısa vadeli teşvik unsurları tercih ediliyorsa da bunların göze çarpar nitelikte olması gerekir. Bir uygulamanın başarısı şirketin çalışanlarına sağladığı uzun vadeli teşvik unsurlarına bağlı olabilir.⁶⁹

Ödül ve takdir sistemi bir bilgi organizasyonu için uyarlanması gereken en önemli sistemlerden biridir. Çalışanlar, bilgi yönetimine ilişkin olarak bilgilerini paylaştıkları ve işbirliği içerisine girdikleri zaman takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidirler. Bu organizasyonlar bilgiyi yaratmaya, elde etmeye katkıda bulunmaya, geliştirmeye ve paylaşmaya yönelik, davranışları tespit etmeli ve ödüllendirmelidir. Bu takdir ve ödülün parasal olması da gerekli değildir.

Bilgi tabanlı organizasyonlarda, insan kaynakları yönetimi organizasyonel performans üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. Şirketler için doğru kişilerin seçilmesi ve onların bilgi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi ve bunların organizasyonel verimliliğinin artırılmasında kullanılması çok önemlidir. Bu aşamada ödüllendirme sistemi devreye girer. Bilgi tabanlı organizasyonlarda ödüllendirme sistemi kişileri doğru bilgiye yönlendirmeli ve organizasyonun rekabet pozisyonu için neyin kritik olduğunu öğrenmeye motive etmelidir. Ayrıca ödüllendirme sistemleri rekabet avantajı yaratmak için insanları bilginin yaratılmasına ve kullanılmasına motive eder.⁷⁰

Artık günümüzde çalışanların organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeni, farklı ve daha verici bir şekilde çalışmalarını beklerken, aynı şekilde

⁶⁹ Davenport and Prusak, s.218

⁷⁰ Krogh, v.d, s. 275

organizasyon da onların özel ihtiyaçlarına aynı şekilde cevap verebilmelidir. Yani organizasyonel performansı arttırabilmek için, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak ve onları tatmin edecek şekilde ücret ve ödül sistemleri düzenlemek insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli hale gelmiştir.

Tezin birinci ve ikinci bölümlerinde bilgi yönetimi ile ilgili kavramlar, bilgi yönetimi süreci ve bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları yönetimi detaylı olarak açıklanmıştır. Tezin üçüncü bölümünde lojistik sektöründe insan kaynakları yönetiminin seçme yerleştirme fonksiyonuna ilişkin yapılan araştırma ve araştırmanın bulgu ve sonuçları açıklanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMA ve UYGULAMA

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma bilgi yönetimi sürecinde seçme ve yerleştirme uygulamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan lojistik sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmeler üzerinde bir saha çalışması gerçekleştirilerek işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırma bilgi yönetiminde seçme ve yerleştirme uygulamalarının geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Buna göre araştırma ile günümüzde giderek yaygınlık kazanmaya başlayan bilgi yönetimi uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları üzerindeki etkisi, seçme ve yerleştirme uygulamaları kapsamında, ortaya konulmuş olacaktır.

3.1.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.¹ Buna göre araştırmada lojistik sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin bilgi

¹ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996, s.310.

yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamaları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına etkileyen unsurlar; bağımlı değişkeni ise bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarıdır.

Araştırma Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne (UND) kayıtlı işletmeleri kapsamaktadır. Araştırmada lojistik alanında faaliyet göstermekte olan işletmelerin önemli bir kısmının söz konusu derneğin üyesi olduğu varsayılmaktadır. Araştırmada UND tarafından işletmelerin taşımacılık kapasitesine (çekici ve römork sayısı) göre büyük olarak değerlendirilen işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Söz konusu işletmelerin bilgi yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları açısından kurumsal uygulamalara sahip olacağı varsayılmıştır. Araştırmada işletmeler arasında coğrafi bölgelerine göre bir ayrıma gidilmemiştir.

Araştırma insan kaynakları uygulamaları içerisinde seçme ve yerleştirme uygulaması ile sınırlandırılmıştır. Seçme yerleştirme uygulamalarının lojistik sektöründe diğer uygulamalara göre daha yoğun olarak kullanıldığı varsayılmıştır. Buna göre insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi diğer insan kaynakları uygulamaları araştırmada inceleme dışı tutulmuştur.

Araştırma işletmelerin insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yöneticisinin olmadığı işletmelerde söz konusu uygulamalardan sorumlu yönetici kişileri (genel müdür, mali ve idari işler müdürü vb.) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre insan kaynakları yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin mevcut durumu yansıtabilecek yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

3.1.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin ölçek ve sorular; ikinci bölümünde bilgi yönetiminde seçme ve yerleştirme uygulamalarını değerlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan iki ölçek; üçüncü bölümünde ise işletmelerin çeşitli özelliklerine (çalışan sayısı, çalışanların dağılımı, sermaye türü, ISO belgesine sahip olma, insan kaynakları bölümüne sahip olma, insan kaynakları bölümünde çalışan kişi sayısı) ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmada işletmelerin bilgi yönetimine sahip olma düzeyini belirlemek amacıyla toplam 10 ifadeli bir ölçek hazırlanmıştır. Söz konusu ölçek 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş ifadelerde değerlendirmeler kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan işletmenin bilgi yönetimine sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach α değeri (0,80) incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha > 0,60$)².

Anket formunda yukarıda belirtilen ölçeğin yanısıra işletmelerin çeşitli bilgi türlerinin kendileri için önemi ve nasıl sakladıklarına ilişkin sorularla bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kullandıkları çeşitli uygulamaları belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Söz konusu sorular Baran tarafından geliştirilmiş³ anket formundan alınmıştır.

Araştırmada işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını etkileyebilecek unsurları değerlendirmek amacıyla toplam 6 ifadeli bir ölçek hazırlanmıştır. 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş ifadelerde değerlendirmeler kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1, kesinlikle katılıyorum

² Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003, s.436.

³ Muhteşem Baran, "İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma", **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2002, s.233.

seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan işletmenin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına sahip olmasını etkileyebilecek unsurlardan etkilendiğini; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach α değeri (0,82) incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha>0,60$).

Araştırmada işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını değerlendirmek amacıyla toplam 10 ifadelik bir ölçek hazırlanmıştır. 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiş ifadelerde değerlendirmeler kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan işletmenin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını yeterli düzeyde gerçekleştirdiğini; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach α değeri (0,78) incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir ($\alpha>0,60$).

Anket formunda kullanılan ölçek ve soruların yüzey geçerliliği ifadelerin konunun uzmanları tarafından değerlendirilmesi suretiyle gerçekleştirilmiş ve ifadelerin ölçmek istenen unsuru ölçme özelliğine sahip olup olmadığı incelenmiştir.

3.1.4 Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Uluslararası Nakliyeciler Derneği'ne (UND) kayıtlı işletmeler (N=938) oluşturmaktadır.⁴ Araştırmanın örnekleme, zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle anakütlenin belli bir oranı alınarak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini UND'ye kayıtlı taşımacılık kapasitesi (çekici ve römork sayısı) en yüksek 50 işletme oluşturmuştur. Araç ve römork sayısına göre en büyük olan bu 50 işletmenin çalışan sayısı açısından da belli bir büyüklüğe sahip olacağı ve dolayısıyla insan kaynakları fonksiyonlarından özellikle seçme ve yerleştirme fonksiyonlarını sıklıkla yerine getirdikleri düşünülmüştür. Araştırmada

⁴ www.und.org.tr, Erişim Tarihi: 26 Ekim 2006.

söz konusu tüm işletmelere ulaşılmaya çalışılmış ve anketler işletmelerdeki ilgili kişilere posta ve elektronik posta yoluyla ulaştırılmıştır. Sonuçta elde edilen geçerli anket sayısı 38 olmuştur (geri dönüş oranı %76).

3.1.5 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleriyle sunulmuştur. Sonuçların işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilmiştir. İşletmelerin bilgi yönetimine sahip olma düzeyleri ve bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi arasındaki ilişki ise korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tüm analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.1.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H_1 : Bilgi yönetimine sahip işletmelerin seçme yerleştirme uygulamaları bilgi yönetimine sahip olmayan işletmelerinkinden farklıdır.
2. H_1 : Bilgi yönetimine sahip işletmelerin seçme yerleştirme uygulamaları bilgi yönetimine sahip olmayan işletmelerinkine göre daha bilgi odaklıdır.

3.1.7 Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde araştırmanın istatistik analiz sonuçları tablolar yardımıyla incelenerek açıklanacaktır.

3.1.7.1 İşletmelere İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-1) işletmelerin çoğunluğunun (%68,4) 250 ve üzeri çalışan sahip olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı 50 ile 250 arasında olan işletmelerin örneklem içerisindeki oranı %31,6 olmuştur.

Tablo 3-1 Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
50-249	12	31,6
250-499	13	34,2
500-999	8	21,0
1.000 ve üzeri	5	13,2
Toplam	38	100,0

İşletmelerin çalışanlarının beyaz ve mavi yakalı çalışanların oransal dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-2) işletmelerin yarısının (%50,0) beyaz ve mavi yaka çalışan oransal dağılımının %40-%60 olduğu görülmektedir. Bunu %15,8 ile beyaz ve mavi yakalı çalışan oranı %60-%40 olanlar; %13,2 ile %20-%80 ve %30-%70 olanlar izlemektedir. Beyaz ve mavi yaka çalışan oranı %25-%75 olan işletmelerin örneklem içerisindeki oranı ise %7,9'dur.

Tablo 3-2 Beyaz-Mavi Yakalı Çalışanların Oranı

	Frekans	Yüzde
20-80	5	13,2
25-75	3	7,9
30-70	5	13,2
40-60	19	50,0
60-40	6	15,8
Toplam	38	100,0

İşletmelerin sermayelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-3) işletmelerin çoğunluğunun (%81,6) yerli sermayeli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Ortak girişim işletmelerinin örneklem içerisindeki oranı %10,5; yabancı sermayeli işletmelerin örneklem içerisindeki oranı ise %7,9 olmuştur.

Tablo 3-3 Sermayelerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Yerli	31	81,6
Ortak Girişim	4	10,5
Yabancı	3	7,9
Toplam	38	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin ISO 9000 belgesine sahip olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-4) işletmelerin çoğunluğunun (%76,3) ISO 9000 belgesine sahip olduğu görülmektedir. ISO 9000 belgesine sahip olmayan işletmelerin örneklem içerisindeki oranı ise %23,7 olmuştur.

Tablo 3-4 ISO 9000 Belgesine Sahip Olma

	Frekans	Yüzde
Var	29	76,3
Yok	9	23,7
Toplam	38	100,0

İşletmelerin insan kaynakları bölümüne sahip olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-5) işletmelerin büyük çoğunluğunun (%92,1) bünyelerinde insan kaynakları bölümünün mevcut olduğu görülmektedir. İnsan

kaynakları bölümüne sahip olmayan işletmelerin örneklem içerisindeki oranı %7,9'dur.

Tablo 3-5 İnsan Kaynakları Bölümü'ne Sahip Olma

	Frekans	Yüzde
Var	35	92,1
Yok	3	7,9
Toplam	38	100,0

İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmelerin (n=35) insan kaynakları bölümlerinde çalışanların sayılarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3-6) işletmelerin çoğunluğunun (%74,3) insan kaynakları bölümlerinde 1 ile 4 kişi arasında çalışana sahip olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları bölümünde çalışan sayısının 5 ve üzeri olduğu işletmelerin örneklem içerisindeki oranı ise %25,7'dur.

Tablo 3-6 İnsan Kaynakları Bölümü Çalışan Sayısı

	Frekans	Yüzde
1-4 kişi	26	74,3
5 kişi ve üzeri	9	25,7
Toplam	35	100,0

Araştırma kapsamındaki işletmelerin hakim olan yönetim tarzları incelendiğinde (Tablo 3-7) işletmelerin %36,8'inin hiyerarşik ve kısmen demokratik (Hiyerarşik düzenin yanısıra katılımcılığı teşvik eden); %26,3'ünün ise demokratik (katılımcılığı teşvik eden) yönetim tarzına sahip olduğu görülmektedir. Bunları sırasıyla katılımcılığın yanısıra çalışanlara serbestlik veren demokratik ve kısmen liberal yönetim tarzı (%21,1), Katı hiyerarşik düzenden taviz vermeyen bütünüyle hiyerarşik yönetim tarzı (%15,8) izlemektedir. Çalışanlara maksimum düzeyde serbestlik veren bütünüyle liberal yönetim tarzı ise örneklem içerisindeki işletmelerde bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-7 Yönetim Tarzları

	Frekans	Yüzde
Bütünüyle Hiyerarşik	6	15,8
Hiyerarşik ve Kısmen Demokratik	14	36,8
Demokratik	10	26,3
Demokratik ve Kısmen Liberal	8	21,1
Bütünüyle Liberal	0	0,0
Toplam	38	100,0

3.1.7.2 Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ölçeğinden aldıkları puanlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 3-8) işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına kısmen sahip oldukları ($O=3,64$) görülmektedir. İşletmeler, ölçekten aldıkları puanlar dikkate alınarak bilgi yönetimine sahip olma durumlarına göre kategorize edilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin yarıdan fazlasının (%63,2) bilgi yönetimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3-8 Bilgi Yönetimine Sahip Olma

	Frekans	Yüzde
Sahip olanlar ($O \geq 3,50$)	24	63,2
Sahip olmayanlar ($O < 3,50$)	14	36,8
Toplam	38	100,0

Ölçekte yer alan ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo 3-9), işletmelerin çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak gördükleri ($O=4,39$), çalışanlarının sektördeki

gelişmelerden her zaman haberdar olmasını sağladıkları (O=4,18), çalışanlarının başka firmalarca da değerli sayılacak bilgilere sahip olmasını sağladıkları (O=4,08), bilgi birikiminin öneminin farkında olduklarını ve bunu sürekli olarak izlediklerini (O=3,92), tüm çalışanlarına istedikleri bilgilere ulaşabilme imkanı sağladıkları (O=3,66) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin işletmeden ayrılan kişinin sahip olduğu bilginin işletmede kalmasını kısmen sağlayabildikleri (O=3,45), çalışanların firma ve sektörle ilgili bilgilere elektronik ortamda kısmen ulaşabildikleri (O=3,32), yeniliklerin kaynağı olarak tüm çalışanların bilgisinden kısmen yararlandıkları (O=3,18), çalışanların bilgilerini paylaştıklarında statülerini kaybetmekten korkmadıkları bir ortama kısmen sahip oldukları (O=3,18), çalışanların zamanlarının çoğunu kısmen yenilik getirici faaliyetlerle geçirmesini sağladıkları (O=3,00) görülmektedir.

Tablo 3-9 Bilgi Yönetimi Uygulamaları

	Ortalama	St.Sapma
Firmamızda çalışanların sahip olduğu bilgi, işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.	4,39	0,86
Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.	4,18	0,73
Firmamız çalışanlarının sahip olduğu bilgiler, sadece şirketimize özgü olmayıp başka firmalarda da değerli sayılacak bilgilerdir.	4,08	1,10
Firmamız bilgi birikiminin öneminin farkında olup bunu sürekli olarak izler.	3,92	0,91
Firmamızda herkes hangi bilgiye nereden ulaşacağını bilir.	3,66	0,91

	Ortalama	St.Sapma
Firmamızda çalışan kişi işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.	3,45	1,03
Firmamızda, çalışanların firma ve sektörle ilgili bilgilere elektronik ortamda rahatça ulaşabilmektedir.	3,32	1,53
Firmamızda yeniliklerin kaynağı olarak tüm çalışanlarımızın bilgisinden yararlanır.	3,18	1,11
Firmamızda, çalışanlar bilgilerini paylaştıklarında statülerini kaybetmekten korkarlar. (T)	3,18	1,27
Firmamız çalışanları zamanlarının çoğunu yenilik getirici faaliyetlerle geçirir.	3,00	1,07
Genel	3,64	0,64

(T) Ters kodlanmıştır

İşletmelerin önem verdikleri bilgi türleri incelendiğinde (Tablo 3-10) işletmelerin en fazla müşterilere ilişkin bilgilere önem verdikleri (O=5,00) görülmektedir. Bunu sırasıyla ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler (O=4,69), sektöre ilişkin bilgiler (O=4,63) ve rakiplere ilişkin bilgiler (O=4,50) izlemektedir. İşletmelerin göreceli olarak daha az önem verdikleri bilgi türleri ise sırasıyla çalışanların becerilerine (O=4,47) ve yöntem ve prosedürlere ilişkin bilgiler (O=4,13) olmuştur.

Tablo 3-10 Bilgilerin Önem Düzeyleri

	Ortalama	St.Sapma
Müşterilere ilişkin bilgiler	5,00	0,00
Ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler	4,69	0,47
Sektöre ilişkin bilgiler	4,63	0,49
Rakiplere ilişkin bilgiler	4,50	0,51
Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler	4,47	0,51
Yöntem ve prosedürlere ilişkin bilgiler	4,13	0,73

İşletmelerin söz konusu bilgi türlerini saklama biçimleri incelendiğinde (Tablo 3-11) belirli çalışanlara açık elektronik ortamda saklanan bilgi türlerinin sırasıyla müşterilere (%78,9), rakiplere (%55,3) ve ürün ve hizmetlere (%50,0) ilişkin bilgiler olduğu; tüm çalışanlara açık elektronik ortamda saklanan bilgi türlerinin ise sırasıyla sektöre (%57,9), yöntem ve prosedürlere (%55,3) ve ürün ve hizmetlere (%50,0) ilişkin bilgiler olduğu görülmektedir. Kağıt üzerinde saklanan bilgi türlerinin en fazla sektöre ilişkin bilgiler olduğu (%47,4); akılda tutulan bilgilerin ise en fazla çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler (%31,6) olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-11 Bilgilerin Saklanma Biçimleri

	Kağıt üstünde		Elektronik ortamda (Tüm çalışanlara açık)		Elektronik ortamda (Tüm çalışanlara açık değil)		Akılda	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Müşterilere ilişkin bilgiler	11	28,9	2	5,3	30	78,9	0	0,0
Ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler	9	23,7	19	50,0	19	50,0	0	0,0
Sektöre ilişkin bilgiler	18	47,4	22	57,9	3	7,9	3	7,9
Rakiplere ilişkin bilgiler	2	5,3	2	5,3	21	55,3	9	23,7
Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler	14	36,8	4	10,5	16	42,1	12	31,6
Yöntem ve prosedürlere ilişkin bilgiler	11	28,9	21	55,3	8	21,1	6	15,8

İşletmelerin bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kullandıkları çeşitli uygulamalar incelendiğinde (Tablo 3-12) işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının yanısıra faaliyetlerin değerlendirilmesinde standartlar/kriterleri (O=3,66) ve bilgi paylaşımını teşvik eden standart ve prosedürleri kullandıkları (O=3,58) ve amaçlara göre yönetim yönteminden faydalandıkları (O=3,53) görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kısmen iş süreçlerinin oluşturulması (O=3,47) ve toplam kalite yönetimi uygulamaları (O=3,47) ve iş süreçlerinin düzenli olarak analiz edilmesinden yararlandıkları (O=3,37) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-12 Bilgi Yönetimini Destekleyen Uygulamalar

	Ortalama	St.Sapma
Faaliyetlerin değerlendirilmesinde standartların/kriterlerin kullanılması	3,66	1,15
Bilgi paylaşımını teşvik eden standart ve prosedürler	3,58	1,50
Amaçlara Göre Yönetim uygulamaları	3,53	1,22
İş süreçlerinin oluşturulması	3,47	1,29
Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları	3,47	1,56
İş süreçlerinin düzenli olarak analiz edilmesi	3,37	1,34

3.1.7.3 Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları

Seçme yerleştirme uygulamalarını şekillendiren temel unsurlardan biri işletmenin hangi çalışma biçimlerini kullanacağına ilişkin politikalarıdır. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin çeşitli çalışma biçimlerini kullanma sıklıkları incelendiğinde (Tablo 3-13) işletmelerin çok sık olarak tam zamanlı çalışma biçimini kullandıkları (O=4,92) görülmektedir. Bunu sık olarak kullanılan dış kaynak kullanımı (O=3,39) izlemektedir. Esnek çalışma (O=2,82) bazen kullanılmakta; yarı zamanlı çalışma (O=1,95) ve uzaktan çalışma (O=1,87) biçimleri ise nadiren kullanılmaktadır.

Tablo 3-13 Çalışma Biçimleri

	Ortalama	St.Sapma
Tam-zamanlı (full-time) çalışma	4,92	0,27
Dış kaynak (outsorce) çalışma	3,39	0,72
Esnek çalışma	2,82	1,27
Yarı-zamanlı (part-time) çalışma	1,95	1,25
Uzaktan çalışma	1,87	1,02

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma durumlarına göre çalışma biçimlerinden yararlanma sıklıklarının farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelendiğinde (Tablo 3-14) çalışma biçimleri içerisinde sadece dış kaynak kullanımının her iki grup işletme için anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) görülmüştür. Buna göre bilgi yönetimi uygulamalarına sahip işletmelerin ($O=3,58$) söz konusu çalışma biçimini bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olmayan işletmelere ($O=3,07$) göre daha sık kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımının bilgi yönetimine sahip işletmelerde daha fazla olması, söz konusu işletmelerin bilgi çalışanları dışındaki çalışanları dışarıdan temin etmeye yönelmeleri ve/veya uzmanlık gücü yüksek bilgi çalışanlarını bünyelerine katmanın zorluğu nedeniyle bu tür çalışanları dışarıdan temin etmeleriyle açıklanabilir.

Tablo 3-14 Çalışma Biçimlerine İlişkin t Testi Sonuçları

<i>Çalışma Biçimleri</i>	<i>Bilgi Yönetimine Sahip İşletmeler</i>		<i>Bilgi Yönetimine Sahip Olmayan İşletmeler</i>		<i>T</i>	<i>Testi Sonuçları</i>
	<i>O</i>	<i>SS</i>	<i>O</i>	<i>SS</i>		
Esnek çalışma	2,67	1,13	3,07	1,49	-0,88	0,39
Uzaktan çalışma	1,92	0,88	1,79	1,25	0,38	0,71
Dış kaynak (outsorce) çalışma	3,58	0,50	3,07	0,92	2,23	0,03*
Yarı-zamanlı (part-time) çalışma	2,04	1,16	1,79	1,42	0,60	0,55
Tam-zamanlı (full-time) çalışma	4,88	0,34	5,00	0,00	-1,81	0,08

*p<0,05

Araştırma kapsamındaki işletmelerin seçme yerleştirme sürecinde adayların değerlendirilmesinde önem verdikleri yetkinlikler incelendiğinde (Tablo 3-15) işletmelerin en fazla organizasyonel duyarlılık (*çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlama*) (O=4,79) ve takım çalışması (*birey olarak çalışmaktansa takım olarak çalışmayı tercih etme*) (O=4,63) yetkinliklerine önem verdikleri görülmektedir. Bu yetkinlikleri sırasıyla bilgi paylaşımı (*sahip olduğu bilgiyi başkalarıyla paylaşma*) (O=4,61), kendini yönetme (*duygularına hakim olma*) (O=4,47), inisiyatif alma (*başkasının yönlendirmesi olmadan harekete geçebilme*) (O=4,45), bakış açısı (*işini, geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde görme*) (O=4,26), liderlik (*başkalarını belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirip harekete geçirme*) (O=4,24), ikna yeteneği (*karşısındaki kişiyi kendi görüşleri doğrultusunda ikna edebilme*) (O=4,21) izlemektedir. Göreceli olarak en az önem verilen yetkinliğin ise izleyicilik (*amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olma*) (O=4,05) olduğu görülmektedir.

Tablo 3-15 Önem Verilen Yetkinlikler

	Ortalama	St.Sapma
Organizasyonel Duyarlılık	4,79	0,41
Takım Çalışması	4,63	0,49
Bilgi Paylaşımı	4,61	0,50
Kendini Yönetmek	4,47	0,60
İnisiyatif Alma	4,45	0,50
Bakış Açısı	4,26	0,69
Liderlik	4,24	0,63
İkna Yeteneği	4,21	0,91
İzleyicilik	4,05	0,66

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma durumlarına göre seçme yerleştirme sürecinde önem verdikleri yetkinliklerin farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelendiğinde (Tablo 3-16) yetkinlikler içerisinde sadece organizasyonel duyarlılık, takım çalışması ve izleyicilik yetkinliklerinin her iki grup işletme için anlamlı farklılık gösterdiği ($p < 0,05$) görülmüştür. Buna göre bilgi yönetimi uygulamalarına sahip işletmelerin (sırasıyla ortalamalar 4,58, 4,83 ve 4,92) söz konusu yetkinliklere bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olmayan işletmelere (sırasıyla ortalamalar 4,21, 4,21 ve 4,57) göre daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Başka deyişle bilgi yönetimine sahip işletmelerin seçme yerleştirme sürecinde adayları değerlendirirken adayın çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlayabilen, birey olarak çalışmaktansa takım olarak çalışmayı tercih eden ve amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olabilen bireyler olmasına dikkat etmektedir. Öte yandan her ne kadar istatistik olarak anlamlı olmasa da bilgi yönetimine sahip olan işletmelerin ($O=4,54$) bilgi yönetimine sahip olmayanlara göre ($O=4,36$) bilgi paylaşımı yetkinliğine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bilgi yönetimine sahip işletmelerde genellikle proje çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimine sahip

işletmelerin adayları değerlendirirken proje çalışmalarını destekleyecek yetkinlikleri ön plana çıkardıkları söylenebilir.

Tablo 3-16 Yetkinliklere İlişkin t Testi Sonuçları

	<i>Bilgi Yönetimine Sahip İşletmeler</i>		<i>Bilgi Yönetimine Sahip Olmayan İşletmeler</i>		<i>T</i>	<i>Testi Sonuçları</i>
	<i>O</i>	<i>SS</i>	<i>O</i>	<i>SS</i>		
Organizasyonel Duyarlılık	4,58	0,50	4,21	0,43	2,41	0,02*
Takım Çalışması	4,83	0,38	4,21	0,43	4,63	0,00**
Bilgi Paylaşımı	4,54	0,66	4,36	0,50	0,91	0,37
Kendini Yönetmek	4,67	0,48	4,57	0,51	0,57	0,57
İnisiyatif Alma	4,17	0,70	4,36	0,50	-0,89	0,38
Bakış Açısı	4,00	0,78	4,14	0,36	-0,77	0,45
Liderlik	4,21	0,78	4,36	0,50	-0,64	0,53
İkna Yeteneği	4,25	1,11	4,14	0,36	0,43	0,67
İzleyicilik	4,92	0,28	4,57	0,51	2,32	0,03*

*p<0,05 **p<0,01

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurları değerlendirmeye yönelik ölçekten aldıkları puanlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 3-17) işletmelerin söz konusu unsurlardan kısmen etkilendikleri (O=3,75) görülmektedir. Buna göre işletmelerin uzman insan kaynağına olan ihtiyaçlarının hızla arttığı (O=4,21), insan kaynağı profillerinin büyük ölçüde değiştiği (O=4,03), vasıfsız işgücüne olan taleplerinin hızla azaldığı (O=3,84), ve faaliyet gösterdikleri sektördeki işgücü piyasasının

oldukça dar bir piyasa haline geldiği (O=3,58) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin firma çalışanlarının rakipler tarafından kısmen tercih edildiği (O=3,45), işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde konusunda uzman işgücüne ulaşmanın kısmen zor olduğu (O=3,42) görülmektedir.

Tablo 3-17 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar

	Ortalama	St.Sapma
Firmamızda konusunda uzman insan kaynağına olan ihtiyaç hızla artmaktadır (İfade 6)	4,21	1,12
Bilginin gittikçe önem kazandığı son yıllarda, firmamızda insan kaynağı profili büyük ölçüde değişmektedir (İfade 2)	4,03	0,92
Firmamızda vasıfsız işgücüne olan talep hızla azalmaktadır (İfade 5)	3,84	0,75
Firmamızın faaliyet gösterdiği sektördeki işgücü piyasası oldukça dar bir piyasadır (İfade 14)	3,58	1,18
Rakiplerimiz işe alım yaptıklarında genellikle firmamız personelinden işe alım yaparlar (İfade 9)	3,45	1,08
Firmamızın faaliyet gösterdiği sektörde konusunda uzman işgücüne ulaşmak oldukça zordur (İfade 15)	3,42	0,89
Genel	3,75	0,36

Bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına etkileyen unsurların işletmelerin bilgi yönetimine sahip olma düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelendiğinde (Tablo 3-18) söz konusu unsurlar içerisinden sadece vasıfsız işgücüne olan talep hızla azalmasının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre bilgi yönetimine sahip işletmelerin (O=4,04) vasıfsız işgücüne olan taleplerinin bilgi yönetimine sahip olmayan işletmelere (O=3,50) göre daha fazla azaldığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-18 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarını Etkileyen Unsurlara İlişkin t Testi Sonuçları

	<i>Bilgi Yönetimine Sahip İşletmeler</i>		<i>Bilgi Yönetimine Sahip Olmayan İşletmeler</i>		<i>T Testi Sonuçları</i>	
	O	SS	O	SS	t	p
Bilginin gittikçe önem kazandığı son yıllarda, firmamızda insan kaynağı profili büyük ölçüde değişmektedir.	4,21	0,83	3,71	0,99	1,64	0,11
Firmamızda vasıfsız işgücüne olan talep hızla azalmaktadır.	4,04	0,69	3,50	0,76	2,25	0,03*
Firmamızda konusunda uzman insan kaynağına olan ihtiyaç hızla artmaktadır.	4,00	1,32	4,57	0,51	-1,55	0,13
Rakiplerimiz işe alım yaptıklarında genellikle firmamız personelinden işe alım yaparlar.	3,38	1,31	3,57	0,51	-0,65	0,52
Firmamızın faaliyet gösterdiği sektördeki işgücü piyasası oldukça dar bir piyasadır.	3,50	1,18	3,71	1,20	-0,54	0,60
Firmamızın faaliyet gösterdiği sektörde konusunda uzman işgücüne ulaşmak oldukça zordur.	3,46	0,93	3,36	0,84	0,33	0,74
Genel	3,76	0,35	3,73	0,40	0,21	0,84

*p<0,05

Araştırma kapsamındaki işletmelerin seçme ve yerleştirme uygulamaları ölçeğinden aldıkları puanlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 3-19) işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına sahip oldukları (O=3,74) görülmektedir. İşletmelerin seçme ve yerleştirme uygulamaları kapsamında

çalışanların görev tanımlarını tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlemiş oldukları (O=4,21), insan kaynakları uygulamalarında bilgi ve yetenek yönetimini esas aldıkları (O=4,11), bilgi tedarikini işgücü tedarikinden daha önemli gördükleri (O=4,00) ortaya çıkmaktadır. Söz konusu uygulamaları sırasıyla seçme yerleştirme prosedürünün yazılı olarak bulunması (O=3,89), çalışanların firmaya değer katacak farklı görevleri yerine getirmesi (O=3,79), gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılması (O=3,76) olduğu görülmektedir.

İşletmelerin kısmen sahip olduğu seçme ve yerleştirme uygulamaları incelendiğinde ise işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testlerin kısmen yapıldığı (O=3,42), seçme yerleştirme politikasının kısmen kişilerin öğrenme potansiyeline odaklandığı (O=3,39), işe alımlarda, bir kişinin pek çok sayıda kuruluşta çalışmış olmasının kısmen deneyim zenginliği olarak yorumlandığı (O=3,24), açık pozisyonların kısmen içeriden terfi yoluyla kapatıldığı (O=3,18) görülmektedir.

Tablo 3-19 Bilgi Yönetimi Odaklı Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları

	Ortalama	St.Sapma
Firmamızda, çalışanların görev tanımları tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlenmiştir (İfade 3)	4,21	0,99
Firmamızda insan kaynakları uygulamaları bilgi ve yetenek yönetimini esas alır hale gelmektedir (İfade 1)	4,11	0,92
Firmamızda bilgi tedarikine, işgücü tedarikinden daha fazla önem verilmektedir (İfade 7)	4,00	0,77
Şirketimizin seçme yerleştirme prosedürü yazılı olarak bulunmaktadır (İfade 4)	3,89	1,41
Firmamız çalışanlarından işe alındıkları pozisyonunun görev tanımında yazmayan, firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmeleri beklenir (İfade 10)	3,79	1,14
Firmamızda, gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılır (İfade 16)	3,76	1,15

	Ortalama	St.Sapma
Firmamızda, işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testler yapılır (İfade 13)	3,42	1,35
Firmamızın seçme yerleştirme politikası, öncelikli olarak kişilerin yapabildiklerine değil, öğrenme potansiyeline odaklanır (İfade 12)	3,39	1,03
Firmamızda işe alımlarda, bir kişinin pek çok sayıda kuruluştaki çalışmış olması kişinin istikrarsızlığı olarak değil, deneyim zenginliği olarak yorumlanır (İfade 11)	3,24	0,79
Firmamızda açık olan bir pozisyon, içeriden terfi ya da şirket içi transfer yerine, dış kaynaklar kullanılarak kapatılır. (İfade 8)	3,18	1,04
Genel	3,70	0,62

(T) Ters kodlanmıştır

Araştırma kapsamındaki işletmelerin seçme ve yerleştirme uygulamalarının bilgi yönetimine sahip olma düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile incelenmiştir. (Tablo 3-20) Elde edilen sonuçlara göre bilgi yönetimine sahip işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyinin (O=3,96) bilgi yönetimine sahip olmayan işletmelerinkine göre (O=3,25) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir (Hipotez 1 ve 2 Kabul).

Seçme ve yerleştirme uygulamaları detayında elde edilen sonuçlar incelendiğinde bilgi yönetimine sahip işletmelerin sahip olmayanlara göre üstün olduğu konular şunlar olmuştur: Çalışanların görev tanımlarının tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlenmiş olması (O=4,50 ve O=3,71), seçme yerleştirme prosedürünün yazılı olarak bulunması (O=4,38 ve O=3,07), seçme yerleştirme politikasının öncelikli olarak kişilerin yapabildiklerine değil öğrenme potansiyeline odaklanması (O=3,67 ve O=2,93), işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testlerin yapılması (O=4,00 ve O=2,43), gelişme

potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılması (O=4,38 ve O=2,71).

Tablo 3-20 Seçme ve Yerleştirme Uygulamalarına İlişkin t Testi Sonuçları

	<i>Bilgi Yönetimine Sahip İşletmeler</i>		<i>Bilgi Yönetimine Sahip Olmayan İşletmeler</i>		<i>T Testi Sonuçları</i>	
	O	SS	O	SS	t	p
Firmamızda insan kaynakları uygulamaları bilgi ve yetenek yönetimini esas alır hale gelmektedir.	4,33	0,96	3,71	0,73	2,08	0,05
Firmamızda, çalışanların görev tanımları tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlenmiştir.	4,50	0,72	3,71	1,20	2,22	0,04*
Şirketimizin seçme yerleştirme prosedürü yazılı olarak bulunmaktadır.	4,38	1,01	3,07	1,64	2,69	0,02*
Firmamızda bilgi tedarikine, işgücü tedarikinden daha fazla önem verilmektedir.	4,17	0,76	3,71	0,73	1,80	0,08
Firmamızda açık olan bir pozisyon, içeriden terfi ya da şirket içi transfer yerine, dış kaynaklar kullanılarak kapatılır.	3,21	1,18	3,14	0,77	0,19	0,85
Firmamız çalışanlarından işe alındıkları pozisyonunun görev tanımında yazmayan, firmaya değer katacak farklı	3,96	0,96	3,50	1,40	1,09	0,29

	<i>Bilgi Yönetimine Sahip İşletmeler</i>		<i>Bilgi Yönetimine Sahip Olmayan İşletmeler</i>		<i>T Testi Sonuçları</i>	
	O	SS	O	SS	t	p
görevleri de yerine getirmeleri beklenir.						
Firmamızda işe alımlarda, bir kişinin pek çok sayıda kuruluştaki çalışmış olması kişinin istikrarsızlığı olarak değil, deneyim zenginliği olarak yorumlanır.	3,04	0,69	3,57	0,85	-1,98	0,06
Firmamızın seçme yerleştirme politikası, öncelikli olarak kişilerin yapabildiklerine değil, öğrenme potansiyeline odaklanır.	3,67	0,87	2,93	1,14	2,25	0,03*
Firmamızda, işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testler yapılır.	4,00	1,14	2,43	1,09	4,16	0,00**
Firmamızda, gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılır.	4,38	0,50	2,71	1,20	4,92	0,00**
Genel	3,96	0,31	3,25	0,75	4,08	0,00**

(T) Ters kodlanmıştır *p<0,05 **p<0,01

3.1.7.4 Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamındaki incelenen değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 24) bilgi yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ($r=0,50$; $p=0,00<0,05$) ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ilişki pozitif olup orta düzeydedir ($0,40>r>0,70$). Buna göre işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma düzeyinin artmasına paralel olarak bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi de artış göstermektedir. Bununla birlikte seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurların bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ($r=0,32$; $p=0,04<0,05$) görülmektedir. Söz konusu ilişki pozitif olup düşük düzeydedir ($r<0,40$). Buna göre işletmenin seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlardan etkilenme düzeyi yükseldikçe bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi artmaktadır.

Tablo 3-21: Korelasyon Matrisi

	1	2	3
(1) Bilgi Yönetimi Uygulamaları	1		
(2) Seçme Yerleştirme Uygulamalarını Etkileyen Unsurlar	0,01	1	
(3) Seçme Yerleştirme Uygulamaları	0,50**	0,32*	1

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Bilgi yönetimi uygulamaları ve seçme yerleştirme uygulamaları arasındaki ilişki, seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlar kontrol edilerek kısmi korelasyon analizi ile incelendiğinde her iki değişken arasındaki ilişkinin yine orta düzeyde var olduğu görülmektedir ($r=0,52$; $p=0,00<0,01$). Buna göre işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma düzeyinin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olması ile ilişkisi seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen dış unsurlardan bağımsız olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

3.1.8 Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmada bilgi yönetiminde seçme ve yerleştirme uygulamalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan lojistik sektöründeki işletmeler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ve bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları incelenmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları incelendiğinde işletmelerin yarıdan fazlasının bilgi yönetimi uygulamalarına sahip oldukları görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına kısmen sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre lojistik firmalarının genel olarak çalışanların sahip olduğu bilgiyi işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak gördüğü ve çalışanların bilgi paylaşımını destekledikleri görülmektedir.

Firmaların bilgi yönetimi uygulamalarına kısmen sahip olmasına etki eden unsurların ise temelde firmaların bilginin paylaşılmasında bilgi teknolojilerinden yeterince yararlanmamaları ve tüm çalışanlarını yenilik geliştirme sürecine dahil etmemeleri olduğu görülmektedir.

Bilgi yönetimi kapsamında işletmelerin önem verdikleri bilgi türlerinin sırasıyla müşterilere ilişkin bilgiler, ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler, sektöre ilişkin bilgiler ve rakiplere ilişkin bilgiler olduğu görülmektedir. İşletmelerin göreceli olarak daha az önem verdikleri bilgi türleri ise sırasıyla çalışanların becerilerine ve yöntem ve prosedürlere ilişkin bilgiler olmuştur. İşletmelerin söz konusu bilgi türlerini saklama biçimleri incelendiğinde belirli çalışanlara açık elektronik ortamda saklanan bilgi türlerinin sırasıyla müşterilere, rakiplere ve ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler olduğu; tüm çalışanlara açık elektronik ortamda saklanan bilgi türlerinin ise sırasıyla

sektöre, yöntem ve prosedürlere ve ürün ve hizmetlere ilişkin bilgiler olduğu görülmektedir. Kağıt üzerinde saklanan bilgi türlerinin en fazla sektöre ilişkin bilgiler olduğu; akılda tutulan bilgilerin ise en fazla çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının yanısıra faaliyetlerin değerlendirilmesinde standartlar/kriterleri, bilgi paylaşımını teşvik eden standart ve prosedürleri kullandıkları ve amaçlara göre yönetim yönteminden faydalandıkları görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kısmen iş süreçlerinin oluşturulması, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve iş süreçlerinin düzenli olarak analiz edilmesinden yararlandıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin seçme yerleştirme uygulamaları incelendiğinde, işletmelerin çok sık olarak tam zamanlı çalışma biçimini; sık olarak dış kaynak kullanımını kullandıkları görülmektedir. Esnek çalışma bazen kullanılmakta; yarı zamanlı çalışma ve uzaktan çalışma biçimini ise nadiren kullanılmaktadır. Söz konusu çalışma biçimleri içerisinde sadece dış kaynak kullanımını bilgi yönetimine sahip işletmelerde daha sık kullanılmaktadır.

İşletmelerin seçme yerleştirme sürecinde adayların değerlendirilmesinde en fazla organizasyonel duyarlılık ve takım çalışması yetkinliklerine önem verdikleri görülmektedir. Bu yetkinlikleri sırasıyla bilgi paylaşımı, kendini yönetme, inisiyatif alma, bakış açısı, liderlik ve ikna yeteneği izlemektedir. Göreceli olarak en az önem verilen yetkinlik ise izleyiciliktir. Yetkinlikler içerisinde sadece organizasyonel duyarlılık, takım çalışması ve izleyicilik yetkinliklerine bilgi yönetimine sahip işletmelerde daha fazla önem verildiği görülmüştür.

İşletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlardan kısmen etkilendikleri görülmektedir. Buna göre işletmelerin uzman insan kaynağına olan ihtiyaçlarının hızla arttığı, insan kaynağı profillerinin büyük ölçüde değiştiği, vasıfsız işgücüne olan taleplerinin hızla azaldığı ve faaliyet gösterdikleri sektördeki işgücü piyasasının oldukça dar bir piyasa haline geldiği

görülmektedir. Söz konusu unsurlar içerisinde sadece vasıfsız işgücüne olan talebin bilgi yönetimine sahip işletmelerde daha fazla azaldığı ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına vasata yakın düzeyde sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte bilgi yönetimine sahip işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyinin bilgi yönetimine sahip olmayan işletmelerinkine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimine sahip işletmelerin bilgi yönetimine sahip olmayanlara göre üstün olduğu seçme yerleştirme uygulamaları sırasıyla çalışanların görev tanımlarının tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlenmiş olması, seçme yerleştirme prosedürünün yazılı olarak bulunması, seçme yerleştirme politikasının öncelikli olarak kişilerin yapabildiklerine değil öğrenme potansiyeline odaklanması, işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testlerin yapılması, gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılması olmuştur.

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi korelasyon analizi ile incelendiğinde bilgi yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları ile anlamlı düzeyde pozitif olup orta şiddette olduğu ($r=0,50$) ortaya çıkmaktadır. Buna göre işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma düzeyinin artmasına paralel olarak bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi de artış göstermektedir. Bununla birlikte seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurların bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları ile anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkilidir. Buna göre işletmenin seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlardan etkilenme düzeyi yükseldikçe bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilginin her geçen gün daha fazla önem kazandığı ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin ancak bilgi varlıklarını yönetebildikleri takdirde başarılı olabildikleri ve yaşamlarını sürdürebildikleri görülmektedir. Bugünün bilgi ekonomisi bilginin yönetilmesini ve pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirmektedir. Örneğin; araştırmanın gerçekleştirildiği lojistik sektöründe, son dönemde AB'ye uyum çerçevesinde Karayolu Taşıma Yönetmeliği kapsamında faaliyet gösteren firmalar için, Mesleki Yeterlilik Belgesi sahibi en az bir (ODY) Orta Düzey Yönetici ve/veya en az bir (ÜDY) istihdam etme zorunluluğu getirilmiştir. Bu gelişme sektördeki firmaların seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyecek olup insan kaynaklarının bilgi yönetimi odaklı hareket etmesi gerektiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetimine büyük rol düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimleri, bu değişimi ve bilgi yönetiminin önemini algılayıp insan kaynakları profilini değişime ayak uyduracak şekilde bilgi yönetimi sürecinde bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyecek işe alım ve işe yerleştirme, eğitim geliştirme, performans yönetimi, kariyer geliştirme, ücret ve ödül sistemleri tasarlamalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan firmalarda ihtiyaç duyulan insan kaynağının ve işgücü piyasasının darlığının araştırmaya katılan tüm işletmeler için benzer olduğu görülmektedir. Buna göre işletmelerin bilgi yönetimine sahip olmasalar dahi bilgi yönetimi odaklı seçme ve yerleştirme uygulamalarını gerçekleştirmeleri bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada çalışanların becerilerine ilişkin bilgilerin ağırlıklı olarak elektronik ve kağıt ortamda saklanması yanı sıra önemli oranda akılda tutuluyor olduğunu ortaya çıkması, firmaların çalışanların bazı becerilerini somut olarak nitelendiremediklerini düşündürmektedir. Çalışanlara ilişkin bilgilerin kapalı bilgi

olarak kalması bilgi çalışanlarına özgü bir özellik olduğu söylenebilir. Başka deyişle bilgi çalışanlarının beden işçilerinden farklı bilgi ve becerilere sahip olması bilgi çalışanlarının niteliklerinin yazılı hale getirilmesini zorlaştırıyor olabilir. Buna karşın insan kaynakları profesyonellerinin her ne kadar zor olsa da çalışanlara ilişkin bilgileri açık hale getirmeleri lehlerine olacaktır. Bu şekilde çalışanlardan bilgi kaynağı olarak daha etkin yararlanabileceklerdir.

Araştırmaya göre eleman temininde dış kaynak kullanımının bilgi yönetimine sahip işletmelerde daha sık kullanıldığı görülmektedir. Bilgi yönetimde dış kaynak kullanımı iki türlü ortaya çıkmaktadır: İşletmeler bilgi çalışanları dışında kalan çalışanları (temizlik, güvenlik vb.) dış kaynak kullanarak temin ederek bilgi çalışanlarına daha fazla odaklanmakta; ya da danışman niteliğindeki bilgi çalışanlarının uzmanlıklarından yararlanabilmek için dış kaynak kullanımına gitmektedir.

Sonuçlara göre bilgi yönetimde seçme yerleştirme uygulamalarının geleneksel yönetim anlayışına sahip işletmelerin seçme yerleştirme uygulamalarından farklı kılan özelliklerinden birinin adaylarda farklı yetkinlikleri değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimine sahip işletmelerde ağırlıklı olarak proje çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Buna göre bilgi yönetimine sahip işletmelerin adayları değerlendirirken proje çalışması için gerekli olabilecek birey olarak çalışmaktansa takım olarak çalışmayı tercih etme, çatışmaları yönetebilme ve amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olma gibi takım çalışması ve işbirliğini destekleyecek yetkinliklere daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Bilgi yönetimine sahip işletmelerin, bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları içerisinde gerçekleştirdiği uygulamalardan biri de açık pozisyonları, içeriden terfi yerine, dışarıdan transfer kullanarak kapatmak olmuştur. Bu durum işletmelerin bünyelerindeki bilgi boşluğunu daha kısa sürede kapatmayı tercih etmelerinden ya da dışarıdan transfer edilecek kişilerin farklı deneyimlerden faydalanmak istemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte bilgi yönetimine sahip işletmelerin sıklıkla gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun

adayları istihdam etmeleri bu işletmelerin yeterince yetişmiş elemana sahip olmadıklarının bir göstergesi olabilir. Bu durum da boş pozisyonların doldurulmasında terfi yerine dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin bir nedeni olarak da görülebilir.

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma düzeyinin artmasına paralel olarak bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyi de artış göstermektedir. Bununla birlikte seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlar bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamaları ile anlamlı düzeyde pozitif yönde ilişkilidir. Bu durum değişen çevre koşullarının seçme yerleştirme uygulamalarını şekillendirdiği yönünde yorumlanabilir. Başka deyişle sektördeki insan kaynağı profilinin bilgi çalışanlarını ön plana çıkaracak şekilde değişmesi ve bu tür çalışanlara ilişkin işgücü arzının azlığı gibi özelliklerin işletmeleri bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarını benimsemelerine yol açtığı söylenebilir. Buna karşın bilgi yönetimi uygulamaları ve seçme yerleştirme uygulamaları arasındaki ilişki, seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen unsurlar kontrol edilerek kısmi korelasyon analizi ile incelendiğinde her iki değişken arasındaki ilişkinin yine orta düzeyde var olduğu görülmektedir. Buna göre işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olma düzeyinin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olması ile ilişkisi seçme yerleştirme uygulamalarını etkileyen dış unsurlardan bağımsız olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Başka deyişle her ne kadar çevre koşulları farklı seçme yerleştirme uygulamaları kullanılmasını gerektirse de insan kaynaklarının bu tür uygulamaları benimsemesi özellikle işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olmasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonuçları, bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları uygulamalarının seçme yerleştirme uygulamaları kapsamında farklılaştığını ortaya çıkarmıştır. Buna göre insan kaynakları profesyonellerinin, iş dünyasında giderek yaygınlık kazanan bilgi yönetimi sürecinde daha etkin olabilmek için insan kaynakları uygulamalarını yeniden yapılandırmaları gerekecektir. Bilgi yönetiminin gerektirdiği insan kaynakları uygulamalarının benimsenmemesi durumunda insan

kaynakları uygulamaları işletmenin stratejilerini destekleyecek nitelikte olmaktan uzak olacaktır. Bu nedenle ileride konu ile ilgili yapılacak araştırmaların araştırma kapsamında yer almayan diğer insan kaynakları uygulamalarını bilgi yönetimi kapsamında incelemeleri önerilir. Öte yandan araştırmacıların farklı sektörlerde yapacağı çalışmalar bilgi yönetimi sürecinde insan kaynakları uygulamalarının sektörlere göre farklılık gösterip göstermediği konusunda yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acton, Thomas ve Willie Golden, “Training The Knowledge Worker: A Descriptive Study of Training Practices in Irish Software Companies”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 27, No.2/3.4, 2003, 137-146
- Ahmed , Pervaiz K., v.d, **Learning Through Knowledge Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.
- Akgül, Aziz ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003.
- Allee, Verna, “The Value Evaluation”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt:1, Sayı:1 , 2000.17-32.
- Altınay, Atilla, “ Bilgi Yönetimi ve Organizasyonlarda Örtülü Bilgi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Andersen, Brigitte, v.d, **Knowledge and Innovation in the New Service Economy**, Edward Elgar Publishing, UK, 2000.
- Awad, Eliasm ve Hassan, M Ghaziri, **Knowledge Management**, ABD: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Baran, Muhteşem, “İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2002.
- Baruch, Yehuda, “Integrated Career Systems for the 2000s” , **International Journal of Manpower**, Vol.20, No.7, 1999.432-457.

Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2002.

Barutçugil, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Mart 2004.

Bontis, N., v.d. "The knowledge management toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources", **European Management Journal**, 17 (4), 1999.57-72.

Bozbura, F. Tunç, "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, 2003.

Brooking, Annie, **Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millenium Enterprise**, Thomson Business Press, London, 1996.

Bryne, Roger, "Employees: Capital or Commodity?", **The Learning Organization**, C.8,S.1, 2001. 44-50.

Büyükozan, Gülçin, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", **KalDer Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran 2002. 35-44.

Cappelli, P., **A market-driven approach to retaining talent**, Harward Business Review, 2000.

Carrel, Michael R., v.d, **Personnel/Human Resources Mangement**, Fourth Edition, New York: Mcmillan Publishing Company, 1992.

Cascio, Wayne F., **Applied Psychology in Human Resource Management**, Fifth Edition, New York: Prentice-Hall, Inc., 1998.

Casse, Paul, "People are not resources", **Journal of Industrial Training**, Vol.18,No.5,1994. 23-26.

Celep, Cevat ve Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma**, Anı Yayıncılık, Ankara,2003.

Chase, Rory L., " The Knowledge Based Organizations" , **The Journal of Knowledge Management**, Vol.1,No.1,September 1997. 38-49.

Choi, T.Y. ve G.H. Varney, "Rethinking the knowledge workers: Where have all the workers gone?" **Organizational Development Journal**, Vol.13, No:2,1995. 41-50.

Clawson, J.G, "Mentoring in the information age" **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.17,No.3,1996. 6-15.

Cokins, Gary, **Performance Management:Finding The Missing Pieces To Close The Intelligence Gap**,John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004

Çalkıvık, Gürhan, " Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, No:15, 2000.

(çevrimiçi http://www.activefinans.com/active/arsiv/sayi15/bilgi_yonetimi.html. 17.10.2005.)

Çolak, Aytül ve Ayhan Gençler, "Bilgi Çağında Çalışma ilişkileri", Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F, (çevrimiçi) www.bilgiyonetimi.org, 05.12.2005,

Davenport, Thomas H. ve Laurance Prusak, **Working Knowledge** ,**Harvard Business School Press**, Boston, 2001.

Davenport, Thomas, L. Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, çev: Günhan Günay, Rota Yayınları: İstanbul, 2001.

Dessler, Gary, **Human Resources Management**, Prentice Hall, 1997.

Drucker, P.F., **Post-Kapitalist Society**, Oksford: Butterworth, Heinemann,1993.

Drucker ,Peter F., “Değişim Çağının Yönetimi”,**Türk Henkel Dergisi Yayınları**,4, 1995.

Drucker, Peter F., “Knowledge-worker productivity: The biggest challenge”
,**California Management Review** ,Vol 41 , No: 2, 1999. 79-85.

Drucker, Peter, **21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları**,Çev.: İlhan Bahçivangil ve
Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları,İstanbul,2000.

Druker, Janet, Geoff White, “Constructing A New Reward Strategy Reward
Management in the British Construction Industry”, **Employee Relations**,
Vol.19,No.2,1997. 128-146.

Duffy, Jan,“Measuring Customer Capital”, **Strategy&Leadership**, Vol.25,Is.5,2000.
10-15.

Duvall, Cheryl King, “Developing Individual Freedom to Act Empowerment in the
Knowledge Organization”, **Participation&Empowerment: An
International Journal**, Vol.7,No.8,1999. 204.212.

Edvinsson, Leif ve Michael S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your
Company’s True Value by Finding Its Hidden Roots**, New York, Harper
Business,1997.

Edvinsson, Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”,**Long Range
Planning**, Vol.30,No.3,1997. 366-373.

Ekin, Nusret, “Türkiye’de İstihdam artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma”,**Mercek**, MESS, Ekim 2001.

Ersen, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997. 16-25.

Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul,1999.

French, Wendell, **Human Resources Management**, Third Edition, New York: Houghton Mifflin Company,1994.

Gomez-Mejia, Luis R., v.d, **Managing Human Resources**, Third Edition,New Jersey:Prentice-Hall,Inc.,2001.

Gongla, P. ve C.R.Rizzuto, “Evolving communities of practice: IBM Global Services experience”, **IBM Systems Journal**, Vol 40, No: 4 Nisan,2001.
(çevirimiçi [http:// www.research.ibm.com/journal/sj/400/gongla.html](http://www.research.ibm.com/journal/sj/400/gongla.html), 10.06.2006)

Gregory, Jannifer, “Encouraging Organizational Learning Through Pay after a Corporate Downsizing” **Management**, Vol.2, No: 3, 1999.163-181.

Groff, Todd R. ve Thomas P. Jones, **Introduction to Knowledge Management-KM In Business, USA**, Elsever Science, 2003.

Guns, Bob, “The Chief Knowledge Officer’s Role”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.1,No.4,June 1998.315-319.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad, **Geleceği Kazanmak**, Çev: Zülfü Dicleli, İstanbul, İnkılâp Kitapevi, 1994.

Hertog, J. Friso Den ve Edward Huizenga, **The Knowledge Enterprise: Implementation of Intelligent Business Strategies**, London, Imperial College Pres, Vol.2,2000.

Hibbard, Justin, "Knowing What We Know" **Information Week**, 20 Ekim 1997. 46-52.

Hogarty, Donna Brown, "New Ways to Pay" **Management Review**, C. LXXXIII, 1994. 34-36.

Huseman, Richard C. ve Jon P. Goodman, **Leading with Knowledge- The Nature of Competition in the 21 st Century**,1. Edition, California: Sage Publications,1999.

İnel, Gamze, " Bilgi Yönetimi ve Bir Şirkette Kapalı Bilgiler ile Açık Bilgiler Arasındaki Dönüşüme Ait Bir Uygulama", İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2001.

Jackson, Suzan E., v.d.(ed.), **Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management**, San-Francisco, The Organizational Frontier Series, Jossey-Bass,2003.

Johanson, Ulf, "Mobilising Change: Characteristics of Intangibles Proposed By 11 Swedish", **International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital:Experience, Issues, and Prospects**,Amsterdam,1997.1-31.

Kalseth, Karl , Sarah Cummings,"Knowledge management: Development strategy or business strategy?" **Information Development**, 17, (3), 2002.163-171.

Kaplan, Robert S. , David P. Norton, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review**, January-February, 1992. 71-80.

Kaplan, Robert S. , David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, **Harvard Business School Press**,1996.

Kaynak, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Yayınevi,1996.

Klaas, Brian S., “Compensation in the Jobless Organization,” **Human Resource Management Review**, Vol.12, No.1, 2002. 43-61

Krogh, Georg Von, v.d, **Bilginin Üretimi**, Ed: Murat Ermert, Çev: Günhan Günay, Rota Yayın, Dışbank Kitapları,2002.

Kurtuluş, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.

Leadbeater, Charles, “New Measures For The New Economy”, **OECD-International**,1997. 7-15.

Legnick-Hall Mark L. , Cynthia A. Legnick-Hall, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, ed: Murat Ermert, çev: Günhan Günay, Rota Yayınları,2004.

Liyanage S. , R. Barnard, “What is The Value of Firm’s Prior Knowledge ? Building Organizational Knowledge Capabilities”, **Singapore Management Review**, vol.24, i.3, 2001.35-50.

Lundy, Olive , Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, London: Routledge Publish,1996.

Lynn, Bernadette, "Intellectual Capital", **The Management Accounting Magazine**, Vol.72 No:1, 1998.9-22

- Miller, M. ,Measuring and Reporting Intellectual Capital-From a Diverse Canadian Industry Perspective, **International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital**, Amsterdam, Holland, June 9-10,1999
- Mort, J., “Nature, Value and Pursuit of Reliable Knowledge”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, No.3, 2001.222-231.
- Mühlemeyer,Peter , Maxine Clarke, “The Competitive Factor: Training and Development as a Strategic Management Task” ,**Journal of Workplace Learning**, Vol.9,No.1,1997.4-11.
- Nadler, Leonard , Zeace Nodler, **Every Managers Guide to Human Resources Development**, San Francisco; Jasey-Bass Publishers,1992.
- Nonaka, Ikujiro , Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford University Press,1995.
- OECD; International Symposium on Measuring and Reporting IC, Amsterdam,1999.
- Owsley, Arlin, “Introduction of Pay-for-Learning Programs?”, (Çevrimiçi) <http://www.freequality.org/beta%20freequal/fq%20web%20site/Training/Cla sses%20Fall%202002/Pay%20for%20learning2.doc>, 17 Haziran 2005.
- Özakman, Serme; “Stratejik İnsan Kaynakları Planlama” Yönetim, **İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları**, Y.S Sayı:19, Ekim 1994.7-11.
- P.C , Murray, “Who Owns Knowledge Management”, **Information Knowledge and Document Management Technology Magazine**,1996.2-10.
- Pfau, Bruce,“Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value”, **Journal of Cost Management**, Cilt:15,Sayı:1,2001.16-20.

Philips, Alan , Christine Rollin, “Finding the Right Direction: Using Career Development Workshops in Managing Change”, **Career Development International**, Vol.2, No.4, 1997.152-156.

Plunkett, P. T., Managing Knowledge Work: An Overview of Knowledge Management, **Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council**, August 2001.

Probst, Gilbert, v.d., **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, 1. Edition, USA,John Wiley&Sons. Inc.,1999.

Ross, Göran ve Johan Ross, “Measuring Your Company’s Intellectual Performance”, **Long Range Planning**, Vol.30,No.3,1997.413-426.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

Sancı, Mustafa Yılmaz Tunç, “ Toplam Bilgi Yönetimi Organizasyonel Bilgi Haritaları” , İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,2000.

Selimoğlu, Uzun, “Bilgi ve Bilginin Derinlikleri”, **Eğitimde Kalite Dergisi**,2000. 12-18.

Senge, Peter, “Bilgi Çağı”,**Executive Excellence**, Ocak 1999. 7-11.

Stewart, T.A., “Brainpower”, **Fortune**, Haziran 1991,Vol.123 No.11,June 3,1991. 42-60

Stewart T.A., “Your Company’s Most Valuable Asset: Intellectual Capital”, **Fortune**, Vol. 130, no.7,1994.68-74.

Stewart, T.A., **Intellectual capital: The new wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997.

Şirin, Vicdan, "İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", **Capital Dergisi**, Mayıs 1999.s.151-159.

Teece, David J., **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions**, Okxford: Oxford University Pres,2000.

Ulrich, Dave, **Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, 1997.

Usoff, Catherine,v.d., "The Importance of Intellectual Capital and Its Effect on Performance Measurement Systems", **Managerial Auditing Journal**, Cilt:17, Sayı:1/2, 2002: 9-15.

Webb, Sylvia P., **Knowledge Management: Linchpin of change**, 1st Edition,USA: The Association for Info Mang., 1998.

Weill Peter ve Marianne Broadbent; **Enformasyon Altyapısı**, Çev: A.Gündal Ünal, Boyner Holding Yay.,İst.- 1999.

Zand, D., **Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power**, London, Oxford University Pres,1997.

(Çevrimiçi) <http://www.cioinsight.com/article2>, erişim 09.11.2005

(Çevrimiçi)

<http://www.easo.org.tr/html/TUR/asomedy/nisan2003/dosyanisan2003.html>
15.04.2003

EK-1

Aşağıda firmanızdaki bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.

Bu ifadeye (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum	
1. Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Firmamız çalışanları zamanlarının çoğunu yenilik getirici faaliyetlerle geçirir.	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Firmamız çalışanlarının sahip olduğu bilgiler, sadece şirketimize özgü olmayıp başka firmalarda da değerli sayılacak bilgilerdir.	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Firmamızda çalışanların sahip olduğu bilgi, işletmenin iş performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Firmamız bilgi birikiminin önemini farkında olup bunu sürekli olarak izler.	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Firmamızda çalışan kişi işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Firmamızda herkes hangi bilgiye nereden ulaşacağını bilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Firmamızda yeniliklerin kaynağı olarak tüm çalışanlarımızın bilgisinden yararlanır.	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Firmamızda, çalışanlar bilgilerini paylaştıklarında statülerini kaybetmekten korkarlar.	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Firmamızda, çalışanların firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatça ulaşabilecekleri bir elektronik ortam vardır.	(a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıda çeşitli bilgi türlerinin firmanız için önemi ve nasıl saklandığına ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen her bir soruya ilgili kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.

	Firmanız İçin Önem Düzeyi	Saklanma Biçimi (E: Evet H:Hayır)			
		5: Çok önemli 4: Önemli 3: Ne önemli ne değil 2: Önemli değil 1: Hiç önemli değil	Kağıt üstünde	Elektronik ortamda (Tüm çalışanlara açık)	Elektronik ortamda (Tüm çalışanlara açık değil)
1. Müşterilere ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)
2. Firmamızın ürün ve hizmetlerine ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)
3. Rakiplere ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)
4. Çalışanların becerilerine ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)
5. Firmamızdaki yöntem ve prosedürlere ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)
6. Firmamızın içinde bulunduğu sektöre ilişkin bilgiler	(5) (4) (3) (2) (1)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)	(E) (H)

Aşağıda firmanızda bilgi yönetimini desteklemek amacıyla kullanılan çeşitli uygulamalar yer almaktadır. Lütfen her bir uygulamanın firmanızda kullanılma sıklığını kriterler doğrultusunda belirtiniz.

Bu uygulama firmamızda (a) Çok sık (b) Sık (c) Bazen (d) Nadiren (e) Hiç kullanılmaktadır	
1. İş süreçlerinin oluşturulması	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Bilgi paylaşımını teşvik eden standart ve prosedürler	(a) (b) (c) (d) (e)
3. İş süreçlerinin düzenli olarak analiz edilmesi	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Amaçlara Göre Yönetim uygulamaları	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Faaliyetlerin değerlendirilmesinde standartların/kriterlerin kullanılması	(a) (b) (c) (d) (e)

Aşağıda firmanızdaki insan kaynakları uygulamaları ile çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.

Bu ifadeye (a) Kesinlikle katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle katılmıyorum	
1. Firmamızda insan kaynakları uygulamaları bilgi ve yetenek yönetimini esas alır hale gelmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
2. Bilginin gittikçe önem kazandığı son yıllarda, firmamızda insan kaynağı profili büyük ölçüde değişmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
3. Firmamızda, çalışanların görev tanımları tüm ayrıntılarıyla yazılı olarak belirlenmiştir.	(a) (b) (c) (d) (e)
4. Şirketimizin seçme yerleştirme prosedürü yazılı olarak bulunmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
5. Firmamızda vasıfsız işgücüne olan talep hızla azalmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
6. Firmamızda konusunda uzman insan kaynağına olan ihtiyaç hızla artmaktadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
7. Firmamızda bilgi tedarikine işgücü tedarikinden daha fazla önem verilmektedir.	(a) (b) (c) (d) (e)
8. Firmamızda açık olan bir pozisyon, içeriden terfi ya da şirket içi transfer yerine, dış kaynaklar kullanılarak kapatılır.	(a) (b) (c) (d) (e)
9. Rakiplerimiz işe alım yaptıklarında genellikle firmamız personelinden işe alım yaparlar.	(a) (b) (c) (d) (e)
10. Firmamız çalışanlarından işe alındıkları pozisyonunun görev tanımında yazmayan, firmaya değer katacak farklı görevleri de yerine getirmeleri beklenir.	(a) (b) (c) (d) (e)
11. Firmamızda işe alımlarda, bir kişinin pek çok sayıda kuruluştaki çalışmış olması kişinin istikrarsızlığı olarak değil, deneyim zenginliği olarak yorumlanır.	(a) (b) (c) (d) (e)
12. Firmamızın seçme yerleştirme politikası, öncelikli olarak kişilerin yapabildiklerine değil, öğrenme potansiyeline odaklanır.	(a) (b) (c) (d) (e)
13. Firmamızda, işe alımlarda kişinin uzmanlık alanıyla ilgili sahip olduğu bilgiyi ölçecek çeşitli testler yapılır.	(a) (b) (c) (d) (e)
14. Firmamızın faaliyet gösterdiği sektördeki işgücü piyasası oldukça dar bir piyasadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
15. Firmamızın faaliyet gösterdiği sektörde konusunda uzman işgücüne ulaşmak oldukça zordur.	(a) (b) (c) (d) (e)
16. Firmamızda, gelişme potansiyeli yüksek yeni mezun adaylardan sıkça işe alım yapılır.	(a) (b) (c) (d) (e)

Lütfen aşağıda belirtilen çalışma biçimlerinin firmanızda kullanılma sıklığını kriterler doğrultusunda belirtiniz.

Bu çalışma biçimi firmamızda	(a) Çok sık	(b) Sık	(c) Bazen	(d) Nadiren	(e) Hiç kullanılmaktadır
1. Esnek çalışma	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
2. Uzaktan çalışma	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
3. Dış kaynak (outsorce) çalışma	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
4. Yarı-zamanlı (part-time) çalışma	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
5. Tam-zamanlı (full-time) çalışma	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Lütfen aşağıda belirtilen yetkinliklerin seçme yerleştirme sürecinde adayların değerlendirilmesinde ne düzeyde dikkate alındığını kriterler doğrultusunda belirtiniz.

Bu yetkinlik firmamız için	(a) Çok önemli	(b) Önemli	(c) Ne önemli ne değil	(d) Önemli değil	(e) Hiç önemli değil
1. İnisiyatif Alma <i>Başkasının yönlendirmesi olmadan harekete geçebilme</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
2. Bilgi Paylaşımı <i>Sahip olduğu bilgiyi başkalarıyla paylaşma</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
3. Kendini Yönetmek <i>Duyularına hakim olma</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
4. Takım Çalışması <i>Birey olarak çalışmaktansa takım olarak çalışmayı tercih etme</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
5. Liderlik <i>Başkalarını belirli bir hedef doğrultusunda bir araya getirip harekete geçirme</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
6. İzleyicilik <i>Amaçların elde edilmesi için lidere yardımcı olma</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
7. Bakış Açısı <i>İşini, geniş kapsamlı olarak, genel bir perspektif içinde görme</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
8. İkna Yeteneği <i>Karşısındaki kişiyi kendi görüşleri doğrultusunda ikna edebilme</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
9. Organizasyonel Duyarlılık <i>Çatışmaları çözecek ve işlerin yapılmasını sağlayacak şekilde uyum ve denge sağlama</i>	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

Lütfen firmanızda hakim olan yönetim tarzını belirtiniz.

(a) Bütünüyle Hiyerarşik *Katı hiyerarşik düzenden taviz vermeyen*

(b) Hiyerarşik ve Kısmen Demokratik *Hiyerarşik düzenin yanısıra katılımcılığı teşvik eden*

(c) Demokratik *Katılımcılığı teşvik eden*

(d) Demokratik ve Kısmen Liberal *Katılımcılığın yanısıra çalışanlara serbestlik veren*

(e) Bütünüyle Liberal *Çalışanlara maksimum düzeyde serbestlik veren*

Çalışan Sayınız: (1) 50-250 (2) 250-499 (3) 500-9999 (4) 1000 ve üzeri

Çalışanlarınızın Dağılımı: Beyaz Yaka %... Mavi Yaka %...

Sermaye Türünüz: (1) Yerli (2) Yabancı (3) Ortak Girişim

ISO Belgeniz var mı?: (1) Evet (2) Hayır

Firmanızda İnsan Kaynakları Bölümü var mı?: (1) Evet (2) Hayır

(Varsa) İnsan Kaynakları Bölümü'nde Çalışan Sayınız: ... kişi

(Varsa) İnsan Kaynakları Yöneticinizin Bağlı Olduğu Yöneticinin Unvanı:

(1) Genel Müdür (2) Genel Müdür Yardımcısı (3) Bölüm Yöneticisi

(Varsa) İnsan Kaynakları Bölümünüzdeki Unvanlar:

(1) (2) (3)

(4) (5) (6)