

**BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE
İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU
GİDERMEDE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Derya ŞERBETÇİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Haziran 2001

**BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE
İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDERMEDE ÜST
YÖNETİMİN ROLÜ**

Derya ŞERBETÇİ

DOKTORA TEZİ
İşletme(Yönetim ve Organizasyon)
Ana Bilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Şan ÖZ-ALP

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Haziran 2001

DOKTORA TEZ ÖZÜ**BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNDE İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ
SORUNUNU GİDERMEDE ÜST YÖNETİMİN ROLÜ****Derya ŞERBETÇİ****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2001****Danışman: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP**

Bu çalışmada bilgi toplumuna geçiş sürecinde 21. yy işletmelerini bekleyen en önemli tehlike olarak ifade edilen nitelikli ve bilgili insanların işletmelerini bırakarak kendilerinedaha iyi olanakların sağlanacağını düşündükleri başka işletmelere geçmeleri olarak tanımlanan beyin göçü olgusunu ele alıp incelemek amaçlanmıştır.

Günümüzde eğitilmiş bilgili insanlar işletmelerin ve toplumların gelişmesi ve başarıya ulaşması üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bilançoda tam olarak görülmeyen ve soyut varlıkları temsil eden unsurlar olarak ifade edilen entellektüel sermaye olgusu işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran kritik unsurların başında gelmektedir.

Günümüz işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için bir yandan elindeki nitelikli ve bilgili işgörenleri muhafaza etmesi diğer yandan da başka işletmelerdeki uzman ve yaratıcı işgörenleri işletmeye çekmesi gerekmektedir. Bu noktada üst yönetimin temel birçok yaklaşımdan yararlanabilmesi ve bu yaklaşımları etkin bir şekilde uygulayabilmesi gerekmektedir..

Bu çalışmada, nitelikli eleman çekmede birinci sırada yer alan Arçelik A.Ş.'nin Eskişehir Buzdolabı İşletmesi insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, Arçelik Buzdolabı İşletmesinin nitelikli elemanları elde tutmasında ve bu tür elemanlar için çekim merkezi olmasında etkili olan strateji ve politikalar ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

Derya ŞERBETÇİ

Business Administration Dept.

Anadolu University, Institute of Social Sciences, Mart 2001

Advisor: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

In this study our aim is to research and look into depthness of “brain drain” problem, of which, organization’s man power who is skilled , cultivated, qualified or endowed which knowledge, changes his organization to another one for the purpose of developing himself. It has been asserted that the “brain drain” is the most important risk or problem that is faced by 21. century’s organizations in the process of transition towards knowledge based society.

Today, well-learned people have prominent effect and role on development and success of organizations and societies. Intellectual capital, as it is classified among the invisible sources of the company, is among the top critical factors which realise competitive superiority to the company.

In today’s organizations it is essential, on the one hand, to keep skilled, cultivated, qualified man power with in the organional structure, on the other hand, to attract the skilled and qualified man power to the organization. Therefore, it is necessary for the upper management to use every possible means and approaches and tactics effectivethy.

In this study we have focused on the Arçelik company, located in Eskişehir and produced refrigerator and deep freezers for the home and international markets. Face to face interviews with the upper management were held and questionnaires was prepared and applied to collect data. In the light of our findings, Arçelik company’s policies and strategies, on the other hand, to keep skilled, cultivated, qualified man power within the organizational structure, on the other hand, to attract the skilled and qualified man power to the organization, has been evaluated.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Derya ŞERBETÇİ'nin "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletmelerde Beyin Göçü Sorununu Gidermede Üst Yönetimin Rolü" başlıklı tezi 26 Haziran 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Şan ÖZ-ALP

Üye : Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU

Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Prof.Dr.Şan ÖZKALP
Atatürk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul 1996.(Doç. Dr. Bülent TOKAT ile birlikte)

İşletmecilik Bilgisi, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul 1998.(Doç. Dr. Bülent TOKAT ile birlikte)

İşletmecilik Bilgisi, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, İstanbul 2000. (Doç. Dr. Bülent TOKAT ile birlikte)

Verilen Seminerler

Çocuk Hakları, Çocuk ve Sosyalleşme Süreci,Abdurrahman Paşa İlköğretim Okulu, Kütahya 18 Nisan 2000.

Çocuk Hakları, Çocuk ve Sosyalleşme Süreci, Atatürk İlköğretim Okulu, Kütahya 19 Nisan 2000.

Çocuk Hakları, Çocuk ve Sosyalleşme Süreci, Cumhuriyet İlköğretim Okulu, Kütahya 20 Nisan 2000.

Çocuk Hakları, Çocuk ve Sosyalleşme Süreci, Hüsnü Kişioğlu İlköğretim Okulu, Kütahya 25 Nisan 2000.

Çocuk Hakları, Çocuk ve Sosyalleşme Süreci, Fatih İlköğretim Okulu, Kütahya 26 Nisan 2000.

İnsan Kaynakları, Orman Bölge Müdürlüğü, Kütahya 21 Nisan 2000.

İnsan Kaynakları, Orman Bölge Müdürlüğü, Kütahya 28 Nisan 2000.

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Kütahya, 11.08.1969

Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ TOPLUMU

1. GİRİŞ	6
2. BİLGİ KAVRAMI	6
2.1. BİLGİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	7
2.2. BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	11
2.3. BİLGİ SİSTEMİ	12
2.4. BİLGİ YÖNETİMİ	14
3. BİLGİ TOPLUMU	16
3.1. BİLGİ TOPLUMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ	17
3.2. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ	19
3.2.1. Enformatik Değerlerin Üretilmesi	20
3.2.2. Teknolojik Alt Yapı ve Bilgisayar Teknolojisinin Kullanılması	20
3.2.3. Yüksek Düzeyde Bilgi Üretimi ve Dağıtımı	22
3.2.4. Eğitime Verilen Önemin Artması	23
3.2.5. Bilgi Sektörünün ve Bilgi İşçilerinin Ortaya Çıkması	26
4. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER	30
4.1. İNSAN KALİTESİNİN YÜKSELMESİ VE BİLGİLİ İNSANA OLAN GEREKSİNİMİN ARTMASI	30
4.2. BİREYSEL SORUMLULUĞUN ARTMASI	32
4.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞUM SÜRECİ	32
4.4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAIZEN)	36

4.5. AR-GE FAALİYETLERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI	39
4.6. DÜZ BİR ORGANİZASYON YAPISI	41
4.7. İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ	43
4.8. YENİDEN YAPILANMA	45
4.9. SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİN ARTMASI	47

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİYLE OLUŞAN ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

1. GİRİŞ	51
2. ENTELLEKTÜEL İNSAN	51
3. ENTELEKTÜEL ÖRGÜT	55
4. ENTELEKTÜEL SERMAYE	58
5. ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR	66
5.1. BROOKİNG'E GÖRE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI	67
5.1.1. Piyasa Varlıkları	68
5.1.2. Entellektüel Mülkiyet Varlıkları	72
5.1.3. İnsan Merkezli Varlıklar	75
5.1.3.1. Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği	76
5.1.3.2. Liderlik	78
5.1.3.3. Girişimcilik ve Yöneticilik Potansiyeli	80
5.1.3.4. İşgörenlerin Örgüte Bağlılığı ve Beceri Düzeyi	82
5.1.3.5. İşgörenlerin İşe Gönüllü Katılımı, İstek ve Yeterlilikleri	85
5.1.4. Alt Yapı Varlıkları	86
5.1.4.1. Üretim Sistemi ve Süreci	86
5.1.4.2. Bilgi Teknolojisi Sistemleri	88
5.1.4.3. Örgüt Kültürü	92
5.1.4.4. Yönetim Felsefesi	94
5.1.4.5. Finansal İlişkiler	95
5.1.4.6. İletişim Sistemleri	96
5.2. EDVINSSON VE MALONE'E GÖRE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI	98

5.3. DEĞER PLATFORMUNA GÖRE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN	
UNSURLARI	101
5.3.1. İnsan Sermayesi	102
5.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye	106
5.3.3. Müşteri (İlişkisel) Sermayesi	108
6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI SERMAYESİNİN ÖNEMİ

1. GİRİŞ	113
2. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	114
2.1. İŞGÖREN YÖNETİMİ	114
2.2. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ SAĞLAYAN TEMEL DEĞİŞİMLER	117
2.2.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişimler	117
2.2.1.1. Teknolojide Meydana Gelen Değişimler	118
2.2.1.2. Ekonomik Koşullarda Meydana Gelen Değişimler	118
2.2.1.3. Demografik Koşullarda Meydana Gelen Değişimler	119
2.2.1.4. Sosyo-Kültürel Değişimler	120
2.2.2. İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişimler	121
2.2.2.1. Örgütsel Değişim	121
2.2.2.2. Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişimler	124
2.2.2.3. İnsan Kaynakları ve İş Kapsamında Meydana Gelen Değişimler	125
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ	127
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI	133
2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ	134
3. İNSAN KAYNAKLARINI SAHİPLENME	137
3.1. İNSAN KAYNAKLARINI ELDE ETME	138
3.1.1. İşgücünü Elde Etmede Yararlanılan Kaynaklar	144
3.1.1.1. İç Kaynaklar	145
3.1.1.2. Dış Kaynaklar	145

3.2. İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME	149
3.3. İNSAN KAYNAKLARINI ELDE TUTMA	154
4. İNSAN KAYNAKLARI SERMAYESİNİN İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ	157

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDERMEDE TEMEL YAKLAŞIMLAR VE BU YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

1. GİRİŞ	168
2. BEYİN GÖÇÜ OLGUSU	169
2.1. ÜLKELER AÇISINDAN BEYİN GÖÇÜ OLGUSU	169
2.1.1. Ülkeler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler	173
2.1.2. Türkiye Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler	176
2.1.3. Türkiye Açısından Beyin Göçünü Önlemede Uygulanabilecek Temel Politikalar	177
2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN BEYİN GÖÇÜ OLGUSU	179
2.2.1. İşletmeler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler	198
2.2.2. Kişiler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler	201
2.3. BEYİN GÖÇÜNÜN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	204
2.4. BEYİN AVCILIĞINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER	205
2.4.1. Beyin Avcılığı Olgusu	206
2.4.2. Beyin Avcılığı Kuruluşlarının İşleyişi	207
2.4.3. Ülkemizde Beyin Avcılığının Boyutları	211
3. İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDERMEDE UYGULANABİLECEK TEMEL YAKLAŞIMLAR	213
3.1. EKONOMİK YAKLAŞIMLAR	213
3.1.1. Ücret	214
3.1.2. Kara Katılma	220
3.1.3. Sosyal Haklar	222
3.2. PSİKO - SOSYAL YAKLAŞIMLAR	231
3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	231
3.2.2. Değer ve Statü	232
3.2.3. Öneri Sistemi	234

3.2.4. Çevreye Uyum	235
3.2.5. Danışmanlık Hizmeti	236
3.2.6. Sosyal Uğraşlar	236
3.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR	237
3.3.1. Amaç Birliği	238
3.3.2. Yetki Devri	240
3.3.3. Eğitim ve Yükselme	243
3.3.4. Kariyer Yönetimi	248
3.3.5. Çalışma Koşulları	251
3.3.6. Motivasyon	254
3.3.7. Yaratıcılık Geliştirme	259
3.3.8. İletişim	261
3.3.9. Örgüt Kültürü	264
3.3.10. Personel Güçlendirme	268
3.3.11. Performans Değerlendirme	270
3.3.12. Adaleli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	275
3.3.13. Kararlara Katılma	276
3.3.14. Liderlik	279
3.3.15. Ekip Çalışması	283
4. İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDEREN YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ	288
4.1. EKONOMİK YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ	289
4.2. PSİKO - SOSYAL YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ	291
4.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ	293

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1. GİRİŞ	299
2. ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER	300
2.1. İŞLETMENİN KISA BİR TARİHÇESİ	300

2.2. İŞLETMEDE ÇALIŞAN İNSANGÜCÜNE AİT GENEL BİLGİLER	301
2.3. İŞLETMENİN KAPASİTESİ VE ÜRETİM TEÇHİZATI	303
2.4. İŞLETMENİN ISITMA, AYDINLATMA VE ENERJİ SİSTEMİ	303
2.5. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON ŞEMASI ..	305
3. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ	306
4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU	306
SONUÇ	319
EKLER	
EK.1 ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ SORU FORMU	327
EK.2 ARÇELİK ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİ İŞGÖREN DAĞILIMI	334
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	335

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Skandia AFS İşletmesinin 1994 Yılı Raporu	70
Tablo 2	Bir İşletmenin İşgücü Yapısı	104
Tablo 3	Duyurunun Yer Alacağı Temel Araçlar	148
Tablo 4	İnsana Yatırım Yapan Ülkelerin Kalkınma Göstergeleri	159
Tablo 5	Ülkeler Arası Beyin Göçü Oranları	172
Tablo 6	İşletmelerin 1999 Yılı Eleman Sirkülasyonu	190
Tablo 7	Yöneticilerin İş Tatmini Oranları (%)	191
Tablo 8	Yöneticilerin İş Teklifi Alma Oranları (%)	192
Tablo 9	Yöneticilere Göre Bugün İçin Çalışanlar Konusunda Önemli Olan Unsurlar	193
Tablo 10	Yöneticilere Göre Çalışanları İşletmede Tutma Etkililiği Açısından Önemli Görülen Stratejiler	194
Tablo 11	Yöneticilere Göre Çalışan Sirkülasyonunu Azaltma Açısından Önemli Görülen Stratejiler	194
Tablo 12	Sektör Bazında Yetenekli Elemanları Çekebilmede En Beğenilen İşletmeler	195

Tablo 13	Kriter Bazında Türkiye'nin En Beğenilen İlk 10 İşletmesi	195
Tablo 14	Çalışanları İşletmede Tutma Yöntemleri	196
Tablo 15	Elemanların İşletmede Çalışma Süreleri (%)	197
Tablo 16	Ücret Artışlarını Etkileyen Faktörler	217
Tablo 17	İşletmelerin Yöneticilere Kar Payı Verme Oranı (%)	222
Tablo 18	Çalışanlara Hisse Senedi Veren İşletmelerin Yüzdesi (%)	224
Tablo 19	Sağlık ve Hayat Sigortalarının İşletmede Uygulanma Oranı (%)	225
Tablo 20	İşgörenlere Fazla Mesainin Verilme Şekli (%)	227
Tablo 21	Yöneticiler İçin Ek Kazanç Türleri	229
Tablo 22	İşletmelerde Kullanılan Belli Başlı Teşvik Yöntemleri	230
Tablo 23	İşletmelerde Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler (%)	245
Tablo 24	1997 Yılında Kişi Başına Ortalama Eğitim Saati(%)	246
Tablo 25	İşletme İçi Kariyer Olanaklarıyla İlgili Bilgilendirme (%)	250
Tablo 26	Performans Değerlendirme Sistemi İçin Baz Alınan Kriterler (%)	272

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Dünyada Bilgi Sektörü İçerisinde Kullanılan Bilişim Teknolojisi Araçları	27
Şekil 2	Entellektüel Sermaye ve Temsil Ettiği Değerler	63
Şekil 3	Brooking'e Göre Entellektüel Sermayenin Unsurları	67
Şekil 4	Edvinsson ve Malone'a Göre Entellektüel Sermayenin Unsurları	99
Şekil 5	Değer Platformu Modeline Göre Entellektüel Sermayenin Unsurları	102
Şekil 6	İnsan Kaynakları Yönetiminde İşlevlerin Bütünleşik Etkileşimi	136
Şekil 7	Bir İşletmede İşgören Bulma Süreci	140
Şekil 8	İnsan Katma Değeri- Müşteri Katma Değeri- Toplum Katma Değeri Arasındaki Karşılıklı Etkileşim	164
Şekil 9	İnsan Kaynağını İkame Etme Giderleri	184
Şekil 10	İşletmelerde Ücret Tatminsizliğinin Yol Açacağı Temel Sorunlar	215
Şekil 11	İşgörenlerin Gereksinimleri	255
Şekil 12	Motivasyon Süreci	256

GİRİŞ

Bilgi çağı olarak adlandırılan yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde günümüz işletmelerine rekabet üstünlüğü kazandıran temel faktörün “bilgi” olduğu düşünülmektedir. 21. yy işletmelerinin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması temel zorunluluk haline gelmiştir. Gerek ülkelere ve gerekse işletmelere ayrıcalık sağlayacak temel kriterin bilgili insanlara sahip olmak düşüncesi bugün hemen herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Önemli olan bilgilerin insanların beyinlerinde gizli kalması değil, açığa çıkarılıp herkes tarafından paylaşılmasıdır.

Günümüzde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel faktör; bilgiyi üreten, bilgiye ulaşan, ulaştığı bu bilgiyi doğru yerde ve doğru zamanda kullanan ve onu amaçları doğrultusunda şekillendiren insandır. Üçüncü bin yıl işletmelerinin başarıya ulaşabilmesi ve rakip işletmelere karşı belirgin üstünlükler elde edebilmesi için işletmelerin ve toplumların bilgili insanlara yatırım yapması gerekmektedir.

İşletmede çalışan insanların sahip oldukları bilgileri başkalarıyla paylaşması ve böylece daha çok kişinin bilgi sahibi olabilmesi için işletme içerisinde uygun ortamın sağlanması gerekmektedir. Bu noktada kuşkusuz en büyük sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletme yöneticilerinin işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve beceri potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilecekleri ortamları oluşturmak için gerekli her türlü çabayı göstermeleri zorunludur.

Hayatı sürekli olarak sorgulayan, herkesten farklı birtakım özelliklere sahip insanlar entellektüel insanlar; kendilerini sürekli olarak yenileyen, çalışanların bilgi ve beceri potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanan örgütler ise entellektüel örgütler olarak

adlandırılmaktadır. Yeni girdiğimiz yüzyılla birlikte yoğunlaşan rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi ve gelişip büyüebilmesi için bilgili, nitelikli, yaratıcı ve entellektüel insanlara olan gereksinimi hızla artmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen günümüz koşullarında kendini yenileyemeyen, gerekli değişikliklere uyum sağlayamayan ve çalışanların bilgi ve becerilerinden tam olarak yararlanılamayan kısacası entellektüel olamayan örgütlerin gelecek yıllarda başarılı olacaklarına kuşkuyla bakmak yanlış olmayacaktır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte sıkça telaffuz edilmeye başlayan entellektüel sermaye olgusu, üçüncü bin yıl işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı olarak ifade edilmektedir. Entellektüel sermaye, bilançoda tam olarak görülmeyen soyut varlıkları temsil etmektedir. Bir işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayesinin yoğunluğu o işletmenin piyasa değerini belirlemek üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Bir işletmenin entellektüel sermayesini oluşturan unsurların bir kısmı örgüt yapısı ile, bir kısmı örgütte çalışan insanlar ile bir kısmı ise örgütün ilişki kurduğu müşteri grubu ile ilgilidir. Entellektüel sermayenin işletmenin piyasa değerine olumlu yönde katkı sağlayabilmesi için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. Entellektüel sermayenin başarılı bir biçimde yönetilmesi sonucunda hangi unsurların işletmenin piyasa değerine ne derece katkıda bulunduğu, hangi unsurların elden çıkarılması ve hangilerinin korunması gerektiği açık bir biçimde görülebilecektir.

Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde insanın işletmeler için en önemli sermaye kaynağı olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte işgören yönetimi işlevi üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Günümüzde işgören yönetimi kavramı insan kaynakları yönetimi olarak isimlendirilmektedir. 21. yy'la birlikte işletme işlevleri içerisinde yer alan insan kaynakları yönetimi işletme yöneticileri için ayrı bir önem taşımaya başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin odak noktasını oluşturan insan kavramı, bir işletmede belli bir ücret karşılığında çalışan tüm elemanları kapsamaktadır. İnsan kaynakları

yönetimi, işletme için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmak için gerekli olan yol ve yöntemleri göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi birbirinden farklı birçok işlevi yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu işlevlerin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi büyük ölçüde başta insan kaynakları yöneticisi olmak üzere işletmenin üst düzey yöneticilerine bağlı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gerçekleştirmeye çalıştığı birçok amacı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı büyük ölçüde bu amaçları gerçekleştirebilme derecesiyle ilişkilendirilmektedir.

Bilgi toplumu süreci içerisinde işletmelerin en büyük çabası, nitelikli ve bilgili işgörenleri işletmeye kazandırmak ve bu kişilerin başka işletmelere geçmelerini engellemektir. İşletmeler ellerindeki bilgili insan kaynaklarını sahiplenme konusunda üç temel stratejiden yararlanmaktadır. Bunlar; nitelikli insan kaynaklarını elde etme, bu insan kaynaklarının sahip oldukları nitelikleri geliştirme ve eldeki insan kaynaklarının başka işletmelere geçmelerini önleyerek bunları korumaya çalışma olarak sıralanabilir. Son günlerde işletmenin görünmeyen değerleri arasında büyük bir öneme sahip olan insan kaynakları sermayesinden yararlanılmasında ERP sistemleri etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte, rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli kriterlerden biri olan bilgili insanların bulundukları işletmeleri terk ederek bilgilerini kullanabileceklerini düşündükleri başka ülkelere ya da işletmelere geçmeleri beyin göçü olarak adlandırılmaktadır. 21.yy işletmelerini bekleyen en önemli sorunların başında “beyin göçü” gelmektedir. Günümüzde birçok işletme yaptığı hatalı uygulamalar sonucunda nitelikli ve bilgili elemanları ellerinden kaçırırken, bazı işletmelerde uyguladıkları etkin strateji ve politikalarla üstün nitelikli işgörenler için çekim merkezi olma şansına sahip olabilmektedir.

Gerek ülkeler gerekse işletmeler beyin göçünü engellemede temel birçok politika ve yaklaşımdan yararlanmaktadır. İşletmeler açısından beyin göçünü engellemede etkili olabilecek yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk üst yönetime aittir.

21.yy'ın bilgi çağı olarak anılması ve bilgi toplumu işletmelerine ve ülkelerine rekabet üstünlüğü kazandıracak temel kriterin nitelikli insanlar olduğu gerçeğinin anlaşılması, bilgili insanların elde tutularak başka işletmelere ya da ülkelere gitmelerinin yani beyin göçünün engellenmesi üzerinde önemle durma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmada bilgi toplumunun temel özellikleri, üçüncü bin yıl işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı olarak ifade edilen entellektüel sermaye olgusu, insan kaynakları yönetiminin kavramsal analizi, ülkeler ve işletmeler açısından beyin göçü olgusu ve beyin göçünü engellemede etkili olabilecek temel politikalar ve yaklaşımlar ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır. Yukarıda belirtilen konulara açıklık getirmek amacıyla Türkiye'de yapılan araştırma sonucunda nitelikli eleman çekmede ilk sırada yer alan Arçelik'in Eskişehir'de faaliyet gösteren Buzdolabı İşletmesinin insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen bilgiler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ilk dört bölümü bilgi toplumu, bilgiyle oluşan entellektüel sermayenin yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve beyin göçü ile ilgili kuramsal konulara ayrılmıştır. Birinci bölümde bilgi ve bilgi toplumuna yönelik genel bilgiler verilerek, bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı etkiler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde bilgiyle oluşan ve 21 yy işletmelerinin gerçek zenginliği olarak ifade edilen entellektüel sermayeye yönelik genel bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Entellektüel insan, entellektüel örgüt, entellektüel sermaye, entellektüel sermayeyi oluşturan unsurlar ve entellektüel sermayenin yönetimi bu bölümde incelenen konulardır.

Üçüncü bölümde işletme yönetimi açısından insan kaynakları sermayesinin önemi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla işgören yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve bu geçişte etkili olan temel değişimler, insan kaynakları yönetiminin kavramsal analizi, temel amaçları ve işlevleri ile insan kaynaklarını sahiplenmede uygulanabilecek temel stratejiler olarak sıralanan insan kaynaklarını elde etme, insan kaynaklarını geliştirme ve insan kaynaklarını elde tutma ile insan kaynakları

sermayesinin işletme yönetimi açısından önemi ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde işletmelerde beyin göçü sorununu gidermede etkili olabilecek temel yaklaşımları uygulamada üst yönetimin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ülkeler ve işletmeler açısından beyin göçü olgusu, beyin göçünün işletmeler üzerindeki etkileri, beyin avcılığına yönelik temel bilgiler, işletmelerde beyin göçü sorununu gidermede uygulanabilecek temel yaklaşımlar ile bu yaklaşımları uygulamada üst yönetimin rolü konularına yönelik ayrıntılı bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise Türkiye çapında yapılan araştırma sonucunda nitelikli eleman çekmede en beğenilen işletme olan Arçelik'in Eskişehir'de faaliyet gösteren Buzdolabı İşletmesinde konuyla ilgili olarak yapılan uygulama sonuçları verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve araştırma yöntemi açıklanarak, Arçelik Buzdolabı İşletmesinin insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ortaya konarak Arçelik'in nitelikli elemanları muhafaza etmede ve başka işletmedeki bilgili insanları işletmeye çekmede etkili olabilecek temel politika ve stratejiler belirlenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ TOPLUMU

1. GİRİŞ

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde bilgi işletmeler için rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir. İnsanlık tarihinin karşı karşıya kaldığı üç büyük değişim dalgasından birisi olan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte temel kriterler; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması olmuştur. Bilgi toplumunu karakterize eden temel birçok özellik bulunmaktadır. Bu özellikler işletmeler içerisinde de birtakım değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde bilgili insanlar, işletmeler ve toplumlar için ayrı bir yere ve öneme sahip olmaya başlamıştır. Önemli olan bilgilerin insanların beyinlerinde gizli kalması değil, açığa çıkarılıp paylaşılmasıdır. Bunun için işletme sahibi ve yöneticilerinin işletme içerisinde gerekli olan koşulları sağlaması zorunludur.

2. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi kavramı insanlığın başlangıcından bu yana hep varolmuş ve toplumların gelişmesinde daima en büyük rolü oynamıştır. Bilgi kullanıldıkça eskiyip tükenmeyen aksine yayılan, artan ve yeni bilgilerin oluşmasını sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bu özelliği bilgiyi farklı ve özel bir konuma taşımaktadır. Bilgi sınırsız bir kaynak olarak

kabul edilmekte ve de kullanıldıkça değeri artan bir üretim faktörü olarak algılanmaktadır. 21. yüzyıla damgasını vuracak temel kavramların başında “bilgi” gelmektedir.

2.1. BİLGİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Bilgi toplumların ve toplumları oluşturan bireylerin yaşamını sürdürebilmelerinde ve gelişip ilerlemelerinde etkili olan temel faktörlerden birisidir. Bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Bunun temel nedenlerinden birisi belki de yaşadığımız çağın “bilgi çağı” olarak adlandırılmasındandır.

Bilgi sözcüğü iki anlamda kullanılmaktadır¹. Birinci anlamı, herhangi bir şeyi, bir kişiyi veya bir olayı, deneyim ve gözlemler sonucu öğrenmek ve özümsemektir. Bilgi sözcüğünün ikinci anlamı ise dilimizdeki “enformasyon” sözcüğü ile eş anlamda kullanılır. Bu anlamda bilgi, fikirleri veya durumları gösteren belgeler ve verilerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere bilgi, enformasyon kavramını da kapsamaktadır. Enformasyon, bilginin hammaddesini oluşturur. Veriler, bulgular ve sinyaller bu hammaddenin ilk akla gelenleridir. Bilgi ise düzenlenmiş, filtreden geçmiş, artırılmış ve netleşmiş enformasyondur. Enformasyonun bilgiye dönüşmesi aslında en zor ve üzerinde durulması gereken karmaşık süreci oluşturmaktadır².

Bilgi bireylerin, işletmelerin ve toplumların gücünün temel kaynağıdır. Günümüz işletmeleri hızla artan rekabet koşulları ile sürekli değişen siyasi, ekonomik, kültürel ve politik gelişmeler içerisinde faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmek için yoğun çaba göstermektedir. Yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde zeka ve bilgi, işletmelerin sahip olduğu sermaye unsurları içerisinde yer almaktadır. Ancak bilgi diğer sermaye unsurları içerisinde farklı bir konuma sahiptir. Bunun temel nedeni de bilginin diğer sermaye unsurları gibi istenilen anda elde edilememesi, elden çıkarılamaması ve devredilememesidir.

¹ Meral Alakuş, *Bilgi Toplumu* (Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No. 22, 1991), s.5.

² Bülent Akarcalı, “Bilgi Toplumu”, *Yeni Türkiye*, Yıl.4 ,Sa.19 (Ocak - Şubat 1998),s.82.

Bilgi üretim faktörleri içerisinde ele alındığında diğer üretim faktörlerine göre aşağıdaki farklılıkları taşımaktadır³:

- Bilgi kendi kendini sürekli kümülatif olarak yenileyen sınırsız bir üretim faktörüdür.
- Temel üretim faktörü olan bilgi, diğer üretim faktörleri gibi kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle azalan verimler kanunu geçerli değildir. Aksine artan bilgi birikimi ile artan verimler kanunu geçerlidir.
- Bilgi, sermaye ve toprak gibi birbirini tamamlayan üretim faktörleri değil aksine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür.
- Bilgi, sermaye ve toprağa göre çok akışkandır, yer değiştirebilir, taşınabilir. Bilgi teknolojileri sayesinde bilgi dünyanın her yerine anında iletilir.
- Bilgi, toprak ve sermaye gibi özel mülkiyet konusu olup, diğer insanları dışlamaz.

Bilgi diğer üretim faktörlerinden farklı özellikler taşıdığı için işletmelerin bilgiyi diğer üretim faktörlerinden ayrı tutması ve ona göre değerlendirmesi gerekmektedir.

Bilgi ve enformasyon çoğu zaman rekabet avantajının temelini oluşturmuştur. Ok ve yay ile başlayıp, baruttan denizaltılara, oradan güdümlü füzelere ve akıllı bombalara kadar bilgiye dayalı her silah, sahibine bir rekabet avantajı ve ayrıcalık sağlamıştır. Enformasyona dayalı bir avantajı elde etmek için veri toplamak, her zaman temel bir strateji olmuştur⁴. Günümüzde bilgi ender bulunan üretim faktörü ve kurumsal başarı için en önemli unsur olarak sermayenin yerini almıştır. Bilgiye sahip olanlar ve onu nasıl uygulamaya koyacaklarını bilenler toplumun en varlıklı üyeleri olmaya başlamışlardır⁵.

³ Hüsnü Erkan, "21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s.136.

⁴ Keshavan Nair, "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.27 (Haziran 1998), s.9.

⁵ Arie de Geus, **Yaşayan Şirket** (İstanbul: Demirbank Kitapları No.1, Ağustos 1998), s.36.

İşletmeler içerisinde yer alan işgörenlerin bilgi düzeyleri hangi düzeyde ise, örgütün bilgi seviyesi de o düzeyde olmaktadır. Buna bağlı olarak; işletmelerin bilgi düzeyi hangi düzeyde ise toplumlarınki de o düzeyde olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bireylerin sahip oldukları bilgi düzeyleri arttırılarak; zeka, beceri ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanıldıkça işletmeler ilerleyecek, işletmelerin ilerlemeleri ise toplumların gelişmesinde ve uygarlık düzeyine erişmesinde büyük rol oynayacaktır.

Günümüzde, küreselleşme süreciyle birlikte gittikçe küçülen, küçüldükçe mekanikleşen bir dünyada bilgi ve bilgi teknolojilerinin yeni anlam ve içeriğiyle karşı karşıya kalınmıştır. Teknolojideki hızlı değişim ve dönüşümle birlikte, belki de tarih boyunca “bilgi” ilk kez, bilgi teknolojileri sayesinde saklanabilir, büyük bir hızla iletilir hale gelmiş ve bu özellikleriyle de sektörel bir içerik kazanıp üretimin en önemli faktörü olma yolunda yeni bir anlam kazanmıştır⁶.

Günümüzde işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamanın kritik faktörü; bilgiyi üreten, bilgiyi kullanan, bilgiye ulaşan ve onu amaçları doğrultusunda şekillendiren insandır⁷. Rekabette üstünlüğün sırrı bilgili insan olduğuna göre; bireylerin, işletmelerin ve toplumların bilgiyi üreten, işleyen ve paylaşan insanlara yatırım yapması gerekir. Bilgili olan ama bu bilgisini kullanmayan ve başkasıyla paylaşmayan insanların sahip oldukları bilginin hiçbir değeri ve faydası yoktur. Bu nedenle insanların sahip oldukları bilgiyi ortaya koymaları ve bu bilgileri başkalarıyla paylaşma yoluyla artırmaları için işletmede gerekli ortamın hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada en önemli görev şüphesiz işletme yöneticilerine düşmektedir.

Bilgi insanlığın gereksinim duyduğu tüm mal ve hizmetlerin üretilmesi ve entellektüel taleplerin karşılanmasında önemli bir faktördür. 20.yy'ın sonlarında bilgi üretiminin artması, depolanması ve denetiminin hızlanması yeni bir çağın habercisi

⁶ Hasan Tutar, “Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi”, *Standart*, Sa.436 (Nisan 1998), s.70.

⁷ Levent Şimşek, “Bilginin Gücü Nereden Kaynaklanır?”, *Executive Excellence*, Yıl.2, Sa.19 (Eylül 1998), s.5.

olmuştur. Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde bilgi işletmeler açısından en önemli güç kaynağı haline gelmiştir⁸.

Üçüncü bin yıla girerken işletmelerin yönetsel açıdan bilgiye yönelik işlere ve bu işleri yapan insanlara (bilgi işçileri) olan gereksinimi artmıştır. 20.yy işletmelerinin değer verdikleri varlıkları üretim araç ve gereçleri oluştururken 21.yy işletmelerinin değer verdikleri varlıkları sahip oldukları bilgi işçileri ve onların yaptıkları üretimler oluşturacaktır⁹. Bilginin temel bir kaynak haline gelmesi, artık bir dünya ekonomisinin söz konusu olduğu ve kontrolün ülke ekonomisinde olduğu anlamına gelir. Her ülke, her sektör, her işyeri kendi kararlarını verirken, rekabet açısından dünya ekonomisi içindeki konumunu ve sahip olduğu bilgilerin rekabet gücünü hesaba katmak zorundadır¹⁰.

Bilginin dünya üzerindeki yeniliklere olan etkisi yeni yeni anlaşılmaktadır. Daha fazla işgücü, daha fazla para ile üretmek kabul edilebilir bir yöntem olmaktan çıkmış, farklı yöntemler ve farklı bir sermaye ile üretmek önem kazanmıştır. Dolayısıyla işletmeler; verimliliklerini arttırabilmek için, ellerine geçen her türlü fırsatı değerlendirmek zorundadır ki ancak bu yolla küreselleşen pazarlarda rekabet edebilmeleri mümkün olacaktır. Bunun için de sahip oldukları bilgiyi çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir¹¹.

Günümüzde bireyleri, işletmeleri ve toplumları farklılaştırarak onları belirli bir yere taşıyıp özel bir konuma getiren temel faktör “bilgi” olmuştur. Saklı kalan, kullanılmayan ve paylaşılmayan bilginin hiç kimseye bir faydasının olmayacağı açıktır. Bilgi açığa çıkarıldıkça, paylaşıldıkça ve işlenip yeni bilgiler üretildikçe gerçek anlamına kavuşacak ve rekabet üstünlüğünün tek belirleyici faktörü olacaktır. Bu nedenle bir işletmenin bilginin gücünden yararlanabilmesi için işletme sahibi ve üst düzey yöneticilerinin işletmede çalışanların sahip oldukları bilgiyi açığa çıkarmaları için

⁸ İsmail Türkmen, **Yönetimde Verimlilik** (Ankara: MPM Ya. No.519 ,1994), s.57.

⁹ Peter F. Drucker, “Knowledge - Worker Productivity: The Biggest Challenge” **California Management Review**, Vol.41, Iss.2 (Winter 1999), s.79.

¹⁰ Peter F. Drucker, “İş Yeniden Düşünmek”, **Executive Excellence**, Yıl.2, Sa.17 (Ağustos 1998) s.18.

¹¹ M. Levent Demircan ve C. Arda Moltay, **Bilgiyi Yönetmek** (İstanbul: Beta Ya. No.710,1997), s.1.

her türlü koşulu sağlamaları ve bu koşulların sürekliliğinin devamı için gerekli her türlü çabayı göstermeleri zorunludur.

2.2. BİLGİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bilgiyi değerli kılan ve özel bir öneme sahip olmasında etkili olan birtakım ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler bilginin kavramsal analizinin yapılmasında ve bilginin kalitesinin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılır.

Bilginin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²:

- **Doğruluk:** Bilginin en önemli özelliklerinden birisi doğruluktur. Doğruluk, belirli bir zaman içinde doğru bilginin üretilmesi ya da işlenmesini ifade etmektedir.
- **Zamanlılık:** Yöneticiye geç gelmiş bir bilginin kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının karar verme açısından bir değeri yoktur. Bilgi ilgili kişiye bu bilgiye gereksinim duyduğu zamanda iletildiği sürece değerlidir.
- **Tamlık:** Bu özellik de bilginin yöneticiye karar verebilmesi için gereksinim duyduğu tüm verileri kapsamaya anlamına gelir. Eksik verilerle oluşturulmuş ve bu şekilde iletilmiş bir bilginin hiçbir faydasının olmayacağı hatta bazı durumlarda sakıncalı birtakım sonuçlar oluşturacağı da kesindir.
- **Kısalık:** Bilginin eksik olmaması arzulanan bir özelliktir. Çok ayrıntılı ve kapsamlı bilgilerin anlaşılması ve doğru bir şekilde değerlendirilmesi oldukça zordur. Gerekli verileri tablo ve çizgiler yardımıyla özetleyen ve öngörülen ölçütlerden sapmaları ve ayrık durumları gösteren kısa ve öz bilgiler, bugünün yöneticisine gerekli olan bilgilerdir.
- **Yerindelik ya da İlgililik:** Bilginin gerekli olan bölüm veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Önemli olan bilginin bilgiye gereksinim duyan doğru

¹² Tutar, s.72.

kişiy e iletilmesidir. Gereksiz ve ilgisiz bir kişiy e iletilen bilginin işletme açısından öneminin olmayacağı açıktır.

- **Elde Edilme Maliyeti:** Bilgi işleme süreci bir maliyeti gerektirmektedir. Bilgi elde edebilmek için işletmelerin belirli bir masrafta bulunması kaçınılmazdır. İşletmelerin bilgiyi elde etme maliyetini bu bilgiden elde edecekleri faydayla karşılaştırmaları zorunludur. Önemli olan bilginin en az maliyetle en uygun şekilde elde edilmesidir.

Bir bilginin kalitesi yukarıda kısaca özetlenen özelliklere sahip olmasıyla ifade edilebilir. Kaliteli bilgi doğru, zamanında, eksiksiz, kısa, maliyeti az ve ilgili kişi ya da kişilere iletilen bilgidir. Bu özellikleri taşımayan bilginin; kişilere, işletmelere ve toplumlara bir rekabet üstünlüğü ve ayrıcalık getirmeyeceği açıktır. Bu özellikleri taşımayan bir bilgiye sahip olmanın herhangi bir önemi ve değeri yoktur. Buradan da anlaşılacağı üzere önemli olan doğru bilginin, doğru yer ve zamanda doğru kişilere iletilmesidir.

2.3. BİLGİ SİSTEMİ

Bir işletmede bilgilerin derlenip toparlanabilmesi ve bunların ilgili kişi ya da kişilere iletilebilmesi için işletmede etkin bir bilgi sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir.

Her sistem; çevreden gelen girdileri, girdilerin işlenmesini içeren süreci ve gereksinimler doğrultusunda girdilerden oluşan çıktıları kapsamaktadır. Bu dönüşüm süreci içerisinde, çıktının gereksinimi karşılamaması halinde girdiye dönüşümünü içeren geribildirim işlemi de bulunmaktadır. Bir bilgi sistemi girdi -süreç- çıktı döngüsünde bilgi üreten, açık ve amaçlı bir sistemdir¹³.

¹³ David M. Kroenke, *Management Information Systems* (Watsonville: Mitchell Mc. Graw Hill, 1992), s.20.

Bilgi sistemini oluşturmak için gerekli yazılım ve donanım ise bilgi teknolojisi kavramı ile ifade edilmektedir. Bilgi teknolojileri;

- Bir bilginin toplanmasını ,
- Bu bilginin işlenmesini,
- Bu bilginin saklanması,
- Gerekğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini,

elektronik, optik gibi birtakım tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü şeklinde tanımlanabilir¹⁴.

Bilgi teknolojilerinden yararlanma yoluyla oluşturulan bir bilgi sistemi işletme içerisinde bilgilerin oluşturulması ve iletilmesine yönelik her türlü faaliyeti kapsamaktadır. Etkin bir bilgi sisteminin oluşturulması bilgiden arzulanan amaçların ve yararların sağlanması üzerinde doğrudan etkilidir. Bilginin etkinliği bilgi sisteminin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir.

Bilgisayar teknolojisinin ve elektronik bilgi işlemenin; işletme içinde bilgi saklama, yeniden bulma ve iletme sistemini, denetim yaklaşımını, geri bildirim sistemini ve iletişim kanallarının gelişmesini etkilediği bir gerçektir. Bu bağlamda bilgi sistemi, bu etkilerin sonucu işletmenin iç ve dış çevredeki faaliyetlerine ilişkin olguları toplayan ve toplanan bilgileri işletmenin gereksinimi için uygun ve anlamlı bilgi dizileri haline dönüştüren bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵.

İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek, gelişmeleri için gerekli ortamları yaratabilmek ve bu ortamları devamlı kılabilmek amacındadırlar. Bunun başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesinin temel koşulu ise, yönetim süreci için gerekli bilgileri

¹⁴ Yurdakul Ceyhan ve Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta** (Ankara: T.C. İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Ya. No. 361, Bilim Dizisi No.10, 1997), ss.16-17.

¹⁵ Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar** (İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü.İşl.Fak.Ya.No.225, 1990), s.77.

sağlamaktır. Bu bilgilerin sağlanabilmesi ise etkin bir bilgi sisteminin oluşturulması ile mümkün olmaktadır. İşletme faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için gerekli olan iç ve dış bilgilerin etkin bir şekilde sağlanması ve bu bilgilerin karar alma sürecinde kullanılması gerekmektedir. İşletmede karar almaya yönelik iki temel olgu ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, karar almak için gerekli bilgilerin doğru, yerinde ve zamanında elde edilebilmesi ve diğeri de elde edilen bu bilgilerin yine doğru, yerinde ve zamanında değerlendirilmesidir. Bilgi sistemi bu iki işlevi gerçekleştirme çabası içerisinde.

Günümüzün sürekli değişen ve gelişen yoğun rekabet koşulları içerisinde, örgütlerin iş hacmi arttıkça, faaliyet alanları çeşitlendikçe ve buna bağlı olarak da büyüme ve genişleme zorunluluğu ortaya çıktıkça, örgüt faaliyetlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesi de günden güne güçleşmektedir. Bu nedenle yöneticiler, işletme işlevlerini yerine getirmek için gereksinim duydukları bilgileri arzu edilen düzeyde temin edemez duruma gelmişlerdir. Bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması yoluyla bu eksiklikler giderilmekte ve örgüt bünyesinde bulunan bilgiler amaçlara ulaşmada, karar vermede ve verilen kararların uygulanmasında başarılı bir biçimde kullanılmaktadır.

2.4. BİLGİ YÖNETİMİ

İşletmelerde bilgi açısından diğer önemli bir konu da bilginin yönetilmesidir. Günümüzde bilginin giderek önem kazanması bilginin yönetilmesi zorunluluğunu gündeme getirmiştir. Bilginin yönetilmesi bilginin etkin bir şekilde uygulanabilmesi üzerinde oldukça etkilidir. Bilgi yönetimi sürecinde yeni birtakım verilerin üretilmesi yanında, mevcut bilgilerin bu bilgileri kullanacak kişiler tarafından anlaşılır hale getirilmesi de mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin başarısında verilerin işlenmesi ve bilgilerin kullanılmasındaki etkinlik önemli bir gösterge olmaktadır. Bu olgu, sürekli değişen, karmaşık bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek ve başarılı olmak durumunda olan günümüz işletmeleri için çok daha fazla geçerlidir. Bu dönemde en büyük rekabet konusu bilgiyi bilmek değil, bilgiyi bilmeyi sürdürmek olmaktadır. Dolayısıyla, bu da zorlu bir uğraşı

gerektirmektedir. Çünkü, tüm uzmanlar, faaliyetlerde etkin olmak için gereksinim duyulacak bilginin hızla değişeceğini ifade etmektedir¹⁶.

Bilgi yönetimi; bilginin toplanması, planlanması ve düzenlenmesi, kullanımı, denetimi ve gerekli bilgilerin ayıklanması işlemlerini içerir. Bu süreç içerisinde işlemlerin etkin ve kolay bir biçimde yapılabilmesi için gerekli yöntem ve teknikler uygulanır¹⁷. Bilgi yönetiminin, gerek iş alanında ve gerekse toplumsal yaşamda bireylerin bilgi kaynaklarından en iyi biçimde yararlanabilmelerini sağlamada büyük bir rolü vardır.

Bilgi yönetimi, farklı koşullarda ve farklı işlerde birbirinden farklı uygulamalara sahiptir. Bilgi yönetimini kullanma yoluyla işletmeler, uzun dönemli rekabet avantajını elde edebilirler. Bilgi yönetimi bir işletme sürecidir. Bu süreç, işletmelerde kolektif bilginin yaratılması ve kullanımını kapsamaktadır. Bilgi yönetimi süreci üç temel aşamadan oluşur¹⁸:

- **Örgütsel Öğrenme:** İşletmenin enformasyon ve/veya bilgiyi elde etmesi örgütsel öğrenme aşamasını oluşturur. Örgütsel öğrenme, bilginin ve kavrayışın geliştirilmesi yoluyla eylemleri iyileştirme süreci anlamına gelir.
- **Bilgi Üretimi:** İşletmedeki mevcut problemleri çözmede yararlı olacak bilgiyi oluşturan ham verileri entegre etme ve bilgiye dönüştürme işlevi de bilgi yönetim sürecinin ikinci aşamasını oluşturur.
- **Bilgi Dağıtımı:** İşletmede oluşturulan toplam bilgiyi kullanmak, arttırmak ve bu bilgiyi örgütün tüm üyelerine yaymak işlevi de bilginin dağıtılması sürecini oluşturur.

¹⁶ Mike Johnson, *Gelecek Bin Yılda Yönetim (Managing In The Next Millennium)*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1996), s. 66.

¹⁷ Alakuş, s. 40.

¹⁸ Miklos Sarnary, "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, Vol.41, Iss.2 (Winter 1999).

Bilgi yönetimi sürecinin örgüt içerisindeki başarısı büyük ölçüde etkin bir bilgi teknolojisinin kullanılmasına bağlı olmaktadır. Bilgi yönetiminin işletme faaliyetlerine olan etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁹:

- Bilgi, beceri, uzmanlık, liderlik, özel maharetler, müşteri ilişkileri, iş yöntemleri, kültür gibi “görünmeyen” varlıkların değerini artırır,
- Tekrarları ve yeniden yapımları ortadan kaldırarak işletmenin karını olumlu yönde etkiler,
- Başkalarının bilgi ve deneyimleri üzerine eklemeler yolu ile sürekli gelişmeyi sağlar,
- Çalışanların birbirlerinden öğrenmesi yolu ile esnek ve uyumlu bir öğrenme kültürü yaratır ve
- Bilgi sermayesi oluşturur.

Günümüz yöneticileri bilgi yönetiminin üzerinde en çok durulması gereken konulardan birisi olduğunu belirtmektedir. Bilgi yönetimi tekniğinin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için işletmenin her seviyesindeki çalışanların ve yeni bilgi teknolojisi kullanıcılarının işin içinde yer alması ve tasarıma katkıda bulunması gerekmektedir. Ancak bu şekilde, işletmenin yapısına tam olarak uyum sağlayacak bir ortam oluşturulabilmektedir²⁰.

3. BİLGİ TOPLUMU

Yeni bir yüzyıla başladığımız şu günlerde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hatta geri kalmış bazı ülkelerin çok köklü bir değişim ve dönüşüm süreci yaşadığı bugün artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Yaşanan bu değişim ve dönüşümler sonucunda oluşan ve farklı birtakım özelliklere sahip olan toplumlar “bilgi toplumu” olarak adlandırılmaktadır.

¹⁹ Ersan Yücel “Bilgi Yönetimi”, *Değişim*’ 97, Mess Ya.No. 262 (Kasım 1997), s.255.

²⁰ Sedef Seçkin, “Yönetim Dünyasının Gözde Teknikleri”, *Capital* , Sa.11 (Kasım 1998), s.188.

3.1. BİLGİ TOPLUMUNUN KAVRAMSAL ANALİZİ

Bilim adamları ve araştırmacılar insanlık tarihinin üç büyük değişim dalgasına maruz kaldığını belirtmektedirler. Bunlardan ilki insanlığın tarım ekonomisine geçmesi (Tarım toplumu), ikincisi sanayiye geçmesi (Sanayi toplumu) ve üçüncüsü de şu anda yaşadığımız bilgi dönemine (Bilgi toplumu) geçilmesidir²¹. Geleneksel tarım toplumunda tarımsal üretim, sanayi toplumunda sanayi malları ve üretim araç-gereçleri önemli olurken, bilgi toplumunda ise temel kriterler bilginin üretilmesi, yayılması ve dağıtımı olmuştur.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçildiğinde tüm kavram ve kurumlar, aile, iş hayatı, üretim, yaşayış biçimi, ticari ve siyasi kuruluşlar, hükümet şekli vb. nasıl kökten değişmişse bilgi toplumuna geçişte de, bir önceki dönemin kavram ve kurumlarının da değişmesi gerekecektir²².

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte en önemli faktörler olarak; teknolojiye yaşanan hızlı değişimler, dünya ekonomisini şekillendiren küreselleşme hareketi ve bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı gösterilmektedir²³. Söz konusu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni toplum konuyla ilgili araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlar; Amittai Etzioni “modernlik sonrası çağ”, George Lichtheim “burjuva sonrası toplum”, Herman Kahn “ekonomi sonrası toplum”, Murray Bookchin “kıtık sonrası toplum”, Daniel Bell “endüstri sonrası toplum”, Peter Drucker “bilgi toplumu”, Ralf Dahrendorf “kapitalizm sonrası toplum” ve Y.Masuda “enformasyon toplumu”dur²⁴.

²¹ Zülfü Dicleli, “Yeni Uygarlığın Adı: Bilgi Toplumu”, *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.11, Sa.130 (Kasım 1995), s.17.

²² Erdoğan Karakoyunlu, “Sanayici Gözü İle Parlementer Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Mercek*, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998), s.17.

²³ Hüsnü Erkan, “Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş”, *Bilgi ve Toplum*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Sa.1 (Nisan 1998), s.13.

²⁴ Veysel Bozkurt, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye* (Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayınları, Ya.No.98, 1996), s.16.

Sanayi devrimi sonrasında önem kazanan emek ve sermaye bilgi çağı içerisinde bu önemini kaybetmeye başlayarak, bilgi, belirleyici ve tek unsur olarak emek ve sermayenin yerini almıştır. Artık çok emek harcayan ve fazla sermayeye sahip olan kişi ve işletmeler değil, daha çok bilgiye sahip olan ve bu bilgilerini doğru yerlerde kullanan kişi ve işletmeler topluma egemen olmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinde ülkelerin rekabet güçlerini arttırmalarında bilgi toplumu olmalarının büyük bir etkisinin olduğu açıktır.

Bilgi toplumu; her türlü bilgiyi üreten, bilgi ağlarına bağlanan, hazır bilgilere erişen, erişilmiş bilgileri kolaylıkla yayabilen ve bu bilgileri her sektörde kullanabilen bir toplum olarak tanımlanabilir²⁵.

Bilgi toplumunun oluşturulmasında son yirmi yılda yaşanan önemli gelişmeler etkili olmuştur. Bu gelişmelere yol açan temel faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁶:

- Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Mal ve hizmet üretiminde tüm makine-imalat; robot ve kontrol hizmetlerinde bilgisayarların kullanılması,
- Bilgisayar teknolojisinin boyut, fiyat ve işlevler itibarıyla çok hızlı geliştirilmesi ve teknolojik yenilik sürecinin süreklilik kazanması,
- Teknolojinin küreselleşmesi sonucunda ülke sınırlarının ortadan kaldırılarak işletme bazında rekabet gücünün öne geçmesi.

Küreselleşerek ve mesafelerin kısalarak adeta bir köy haline gelen dünyada, bilgi toplumu olma yolunda büyük aşamalar kaydeden ülkelerin diğer ülkelere göre oldukça farklı ve özel bir konuma sahip olacakları açıktır. Bilgi toplumunun oluşmasında toplum içerisindeki nitelikli işgücünün sayısal olarak yoğunlaşmasının büyük etkisi vardır. İnsanların kalitesi sahip oldukları bilgi, beceri ve kültür düzeylerinin artmasıyla doğru orantılıdır. Bilgi açığa çıktıkça ve paylaşıldıkça artan bir olgu olduğuna göre, bilgi

²⁵ İlhan Kesici, "Bilgi Toplumunun Özellikleri", *Bilişim* (Mayıs 1993), s.62.

²⁶ Kemal Güleç, "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite-Sanayi İşbirliği", *İşveren?*, s.9.

toplumu üyelerinin sahip oldukları bilgiyi kolektif bir biçimde kullanmaları yoluyla herkesin bilgiye ulaşması mümkün olabilecektir. Bu noktada önemli olan, ulaşılan bilginin doğru yerde ve etkin bir biçimde kullanılmasıdır.

Bilgi toplumunda, kamu kuruluşları, silahlı kuvvetler, okullar, kolejler, üniversiteler, araştırma laboratuvarları, hastaneler ve sağlık kuruluşları gibi hizmet kuruluşlarının önem kazanmasıyla, yönetim ve organizasyon biçimlerinde de büyük değişimler yaşanmıştır²⁷. Yeni organizasyonlarda stratejik, kültürel ve yapısal değişimler ortaya çıkmakta, profesyonel yöneticilik gelişmekte, çalışanlar karar ve yönetim sürecine katılmakta, daha fazla esneklik gündeme gelmektedir²⁸.

Bilgi toplumu bilgi teknolojileri sayesinde enformatik değerlerin üretildiği, bilgi kaynaklı beşeri sermayenin kullanıldığı, teknolojik altyapının belirleyici olduğu, geleneksel üretim metotlarının yerini elektronik tabanlı faktörlere bıraktığı, herkesin bilgi üretimine katkıda bulunduğu, bireylerin hem tüketici hem üretici olduğu ve günümüz insanını her yönüyle etkileyen bir süreçtir²⁹.

3.2. BİLGİ TOPLUMUNUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bilgi toplumu sahip olduğu birtakım ayırt edici özellikleri nedeniyle tarım toplumu ve sanayi toplumundan çok farklı özellikler göstermektedir. Bu temel özellikler bilgi toplumu kavramının ortaya çıkmasına neden olan temel gelişmeleri de kapsamaktadır. Bilgi toplumunun belirleyicisi olan belli başlı temel özellikler enformatik değerlerin üretilmesi, teknolojik alt yapı ve bilgisayar teknolojisinin kullanılması, yüksek düzeyde bilgi üretimi ve dağıtımı, eğitime verilen önemin artması ve bilgi sektörünün ve bilgi işçilerinin ortaya çıkmasıdır.

²⁷ Peter Drucker, *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Çeviren: Sinem Gül (Ankara: ODTÜ Basım Yayın, 1994), s.112.

²⁸ N.Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm* (İstanbul: İz Yayıncılık:137,1996), s.228.

²⁹ Mustafa Ökmen ve Mustafa Çiçek, "Küreselleşme Sürecinde Ekonomi, Yönetim ve Kentleşme", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s.925.

3.2.1. Enformatik Değerlerin Üretilmesi

Sanayi toplumunda itici güç maddi değerlerin üretilmesi olduğu halde, bilgi toplumunda temel güç enformatik değerlerin üretilmesidir³⁰. Bilgi toplumuna yön veren kritik faktör bilgi ve enformasyona dayalı değerlerdir. Bilgi toplumunun sürükleyici gücü olan bilgi, bilişim teknolojilerinin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilişimsel bilgi olarak nitelendirilen bilişim teknolojisine bağlı olarak üretilen ve paylaşılan bilgi; bilgisayar sistemleri içinde bilimsel yöntem ve süreçlerle işlenip elde edilmesi ve bireysel keyfilik ve değerlendirmelerden daha uzak olması nedeniyle daha objektif bir içeriğe sahiptir. Sanayi toplumunun pozitif biliminde “olmuş” olayların açıklanması yapılırken; bilgi toplumunda bilişim teknolojilerinin sayesinde geleceğe yönelik işlenmiş bilgiler üretilmektedir³¹.

Bilgi toplumu bilgiye dayalı değerlerin üretildiği, üretilen bu bilgilerin dağıtıldığı, paylaşıldığı ve yeni bilgilerin oluşturulduğu bir toplum olarak gündemdeki yerini almıştır. Bilgi toplumu süreci içerisinde işletmelerin temel amacı enformasyona ve bilgiye dayalı değerlerin üretilmesidir. Bilgi toplumunda varsayımlar, tahminler ve subjektif birtakım değerlendirmeler değil; çeşitli yöntem ve tekniklerle kanıtlanmış, ham veriden bilgi haline dönüşmüş, objektif değerler geçerlidir. Bu nedenle bilgi toplumu süreci içerisinde üretilen bilgiye dayalı değerlerin niteliği ve kalitesi oldukça yüksektir.

3.2.2. Teknolojik Altyapı ve Bilgisayar Teknolojisinin Kullanılması

Sanayi toplumu çoğunlukla özel mülkiyete, serbest rekabete ve kar maksimizasyonuna dayandığı halde, bilgi toplumunda belirleyici olan teknolojik

³⁰ Mustafa Güneş, *Üçüncü Dalga ve Bilgi Toplumu* (İzmir: Birinci Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Notları, 11-12 Kasım 1993), s.126.

³¹ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme* (Dördüncü Basım, İzmir: Türkiye İş Bankası Kültür Ya.No.326, Eylül 1998), s.96.

altyapıdır ve bu altyapıda önemli olan maddi sermaye değil, bilgi ağırlıklı insan gücü kaynaklarıdır.

Bilgi toplumunda teknolojinin önemi daha da artmıştır. Günümüzün değişen ve gelişen koşulları içerisinde işletmelerin başarılı olabilmesi büyük ölçüde teknolojik açıdan kendilerini sürekli olarak yenileyebilmelerine bağlıdır. Bilgi çağında işletmelerin yeni girişim ve gelişmelere yönelebilmek ve hızla artan rekabet koşulları içerisinde rekabet avantajını ele geçirebilmek arzusu bilim ve insan aklının birlikte kullanımıyla ortaya çıkan kusursuz bir teknolojik altyapının oluşmasının gerekliliği sonucunu da beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumlarında üretim merkezleri; bilgilerin üretildiği, dağıtıldığı ve paylaşıldığı bilgisayar merkezleri olarak yeni bir kimliğe kavuşmuştur.

Bilgi toplumunda bilgisayarlar, bilginin kitle halinde üretilmesini, işlenmesini, dağıtılmasını, saklanmasını ve tüketilmesini mümkün kılan bir bilgi devrimine yol açmaktadır. Daha önceleri sırasıyla bilimsel araştırmalarda, yönetsel ve toplumsal faaliyetlerde bilgisayarlar yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Bilgisayarlaşmanın son aşaması bilgisayarların kişisel hayatın vazgeçilmez bir parçası olmasıdır³².

Bilgisayarları kullanma yoluyla istenen bilgilere istenilen zamanda ulaşılmakta, bu bilgiler depolanabilmekte, gereksinim duyan diğer kimselere iletilmekte, kolektif kullanım yoluyla yeni bilgiler üretilmekte ve bu bilgiler anında her yere dağıtılabilir. Tüm bu işlevler bir işletme için ayrıcalık ve üstünlük yaratan temel kriterlerdir. O nedenle teknolojik altyapısı güçlü olan ve bilgisayar teknolojisinin avantajlarından en üst düzeyde yararlanabilen işletmeler diğer işletmelerin bir adım değil belki yüz adım önüne geçebilecektir.

³² Hasan Çoban, "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998),s. 261.

Bilgi toplumunun gelişmesinin dinamiğini oluşturan bilgisayar teknolojisi, bir yandan zihinsel emeğin yerini tutmuş, diğer yandan ise insanın zihinsel emeğinin çerçevesini genişleterek, yaşanan değişime önemli bir faktör olarak damgasını vurmuştur³³. Bilgi toplumu sürecinde bilgisayar teknolojisinin geliştirilmesiyle birlikte “İnternet” isimli yeni bir iletişim aracı gündeme gelmiştir. Toplumun her kesiminden hemen herkesin yoğun bir şekilde kullanımına sunulan internet aracılığıyla bilgiler dünyanın her yerine anında iletilerek sinerji etkisi yaratılmaktadır.

İnternet, bir eğitim/hükümet ağının gelişmesi ile tüm dünyaya açık küresel bir iletişim ağı halini almıştır. İnternetin araştırma ve eğitim ağı olarak geleneksel rolü genişlerken, ticari ve kamu amaçlı erişimlere hizmet verme işlevi de artmaktadır. Günümüzde internete bağlanmanın avantajlarının öğrenilmesi, maliyet ve ortaya çıkan güvenlik risklerinin değerlendirilmesi ve gerçekleştirme için bir planın geliştirilmesi, birçok işletmenin öncelikler listesinin en üstünde yer almaktadır³⁴. İnternet kullanıcılarının sayısı her geçen gün artmaktadır. İnternet kanalıyla bilginin tüm dünya ülkeleri ve insanları arasında serbestçe dolaşımı sağlanabilmektedir. İnternet yoluyla insanlar değişik konularda yeni bilgilere sahip olmakta ya da sahip oldukları bilgi potansiyellerini arttırmaktadırlar.

3.2.3. Yüksek Düzeyde Bilgi Üretimi ve Dağıtımı

Bilgi toplumunun bir diğer temel özelliği de yüksek kitlesel bilginin üretimi ve dağıtımıdır.

Bilgi toplumunun en ileri aşaması olan bilgisayar teknolojileri ve özellikle internet sayesinde herkesin bilgi üretimine doğrudan katkıda bulunabilme avantajına sahip olmasıyla, yüksek kitlesel bilgi üretimi ve bu bilginin dünyanın her noktasına dağıtılması mümkün olmaktadır.

³³ Bozkurt, s.40.

³⁴ Türker Cambazoğlu, “Bilgi Teknolojilerinin Bugünü ve Yarınına Genel Bakış”, *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), s.1721.

Bilgi toplumunda, bilgiye dayalı organizasyonlar gelişmekte ve bireysel bilgi üretiminden çok organizeli bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Bireysel iradeye dayalı organizeli bilgi üretiminin hem bireyin hem de toplumsal gelişmenin temelini oluşturduğu bilinci yaygınlaşmaktadır³⁵. Bilgi toplumunda, bilginin üretilmesi ve iletilmesi yaygın hale gelmektedir. Bilgi toplumunda hemen herkes sahip olduğu bilgilerin bir kısmını (işletmelerin sırlarına yönelik bilgiler hariç) diğerleriyle paylaşmakta ve bu yolla da sahip olunan bilgi potansiyeli hızla artmaktadır. Bireysel bilgi kolektif bilgiye dönüşmekte ve bu yolla da bilgi çoğalıp yenilenmektedir.

Bilgi toplumunda zihinsel emek, bilgi üretim gücü, iletişim ve bilgi endüstrileri gibi entellektüel endüstriler, sinerjik ekonomi, yüksek kitlevi bilgi üretimi gibi farklı değerler ön plana çıkmaktadır³⁶. Bireylerin, işletmelerin ve toplumların gelişmesinde yüksek kitlesel bilgilerin üretilmesi ve bunların dağıtımı yoluyla herkesçe ortak kullanımının büyük rol oynayacağı tartışılmaz bir gerçektir.

Bilgi toplumu süreci içerisinde gerek toplum gerekse işletmeler içerisindeki kişiler, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri sürekli olarak diğer insanlarla paylaşma arzusu içerisinde dirler. Bilgi paylaşıldıkça artan bir olgu olduğu için bilgilerin paylaşılması, kolektif dağılımıyla yüksek düzeyde bilginin üretilmesi ve buna bağlı olarak da dağıtılması mümkün olabilmektedir. Açığa çıkarılan ve paylaşılan her bilgi bir başka bilginin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bilgilerin paylaşımıyla oluşan sinerjik etki bilgilerin sayısal olarak yoğunlaşmasına neden olmaktadır.

3.2.4. Eğitime Verilen Önemin Artması

Bireyin bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlayan eğitim, bilgi toplumunun özelliklerinin oluşumunda etkili olan temel faktörlerden birisidir. Bilgi toplumunu tanımlayan özelliklerden birisi de iyi yetişmiş kalifiye işgücünün sayısal olarak

³⁵ Sabri Tekir, "Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s.412.

³⁶ Tekir, s.413.

yoğunluğunun artması ve insan kalitesinin yükselmesidir. Bunun sağlanması da ancak iyi bir eğitim sistemi ile mümkün olabilmektedir.

Toplumların gelişmelerinde ve belli bir uygarlık düzeyine erişmelerinde nitelikli işgücünün büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle bilgi toplumları sahip oldukları işgücünün niteliğini arttırmak için eğitim sistemlerinde yeniden yapılandırma çabalarını yoğun bir şekilde sürdürmektedirler.

Bilgi toplumunun gerektirdiği işgücü profili şu şekilde belirtilmektedir³⁷ :

- Bilgi toplumunda işlerin niteliklerinin sürekli değişeceği tahmin edilmekte ve yetişkinlerin sürekli eğitimi önem kazanmaktadır. İşlerin %52' sinin yüksek öğrenim görmüş olmayı gerektireceği düşünülmektedir.
- Bilgi işçilerinin, üretimin her kademesinde inisiyatif kullanan ve sadece söyleneni yapan değil, aktif olarak üretime katılan kişiler olması gerekmektedir.
- Teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme yeteneği önem kazanmaktadır.
- İleri teknolojilere aşinalık, özellikle bilgisayar okur- yazarlığı önem kazanmaktadır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte toplumlar bilgi üretme kapasiteleri, nitelikli işgücüne sahip olma düzeyleri ve eğitim seviyelerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflama içerisinde üstünlüğü elde etmenin temel yolu eğitim sisteminin etkinliğini sağlamak olmaktadır. Bilgiyi üretecek, dağıtacak ve kullanacak niteliğe sahip bireylerin oluşmasında iyi bir eğitim görmelerinin büyük etkisi vardır.

21.yy' la birlikte bilgi çağına girerken eğitim sistemlerinde köklü değişikliklerin olması beklenmektedir. Her türlü ses ve görsel olanakların kullanılabilirdiği bilgisayar ortamında bireysel eğitim ön plana çıkmakta, uzaktan eğitim teknolojileri gelişmektedir. Bu güne kadar çok bilmeyi hedefleyen eğitim sistemi giderek yerini bilgiye erişme

³⁷ Tüsiad, Türkiye'de ve Dünya'da Yükseköğretim (Ankara: Bilim ve Teknoloji ,1994), s.12.

yollarını öğrenmeye bırakacak, bilgi ise tartışmasız en önemli değer olacaktır³⁸. Toplumlarda nitelikli işgücünün oluşmasını sağlamada en önemli rolü üstlenen eğitim kurumu üniversitelerdir. Üniversiteler hem insanları eğiten hem de araştırma faaliyetlerini yürüten temel birimlerdir.

Üniversitelerde elde edilen temel ve teorik bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesinin güzel bir aracı olarak üniversite-sanayi işbirliği çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Üniversiteler sanayinin teknoloji gereksinimine cevap verirken, sanayi de üniversitelere pratik uygulama olanağı sağlamaktadır. Üniversitelerde kurulan teknoparklarda, üniversitenin teorik ve temel bilgilerinden yararlanılarak uluslararası rekabet olanaklarını arttırmak için ürün kalitesinin iyileştirilmesi, yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi gibi çalışmalar yürütülmektedir³⁹.

Çok hızlı değişen bir dünyada istenilen sayıda, istenilen zamanda, istenilen kalitede insanı üniversiteler yetiştirmektedir. Bu görevi en iyi şekilde yerine getirebilmek için de üniversitelerin çok yönlü hazırlanmış ciddi bir işgücü planlamasına gereksinimleri vardır. İleri ülke olmanın bir göstergesi de üniversiteleşme oranıdır. Türkiye 'de 2000'li yılların başında %30'un üzerinde okullaşma oranına ulaşmak için 50 yeni üniversiteye gereksinim vardır. Türkiye' nin 2000'li yıllara geçişinin hedeflerini gösteren Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996-2000) Türkiye' yi ileri ülkeler seviyesine ulaştırmak için her alanda alınması gerekli önlemler ana hatlarıyla belirlenmiş ve bunlar içinde birinci sırayı yine eğitimle ilgili konular almıştır⁴⁰.

Dünya rekabet sıralamasında 22 ülke arasında 21. sırada olan ülkemiz bilim, teknoloji ve işgücü açısından son sıralarda yer almaktadır. OECD verilerine göre Türkiye'nin GSMH 'dan eğitime ayırmış olduğu pay %1.9 ile en sonda yer almaktadır.

³⁸ Aydın Öztürk, "Bilgi Teknolojileri Penceresinden Geleceğe Bir Bakış", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), s.1383.

³⁹ İsmail Hakkı Yücel, "Bilim - Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumunu", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart - Nisan 1998), s.1342.

⁴⁰ Şan Öz-Alp, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları", *Değişim* 97, Mess Ya. No. 262 (Kasım 1997), ss.244-246.

Bu oran Japonya 'da %3.8, ABD'de %5, Almanya'da %4.3, Yunanistan'da ise %2.6 dır⁴¹.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde günümüz işletmeleri, varlıklarını sürdürebilmenin temel koşulunun; bilgi, yüksek teknoloji ve eēitilmiř nitelikli işgücü olduēu gereēini kabul etmişlerdir. Bilgi toplumu olma yolunda çaba gösteren toplumların ve bu toplumlar içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynakları ve onun eēitimine büyük önem vermesi gerekmektedir.

Toplumların gelişerek bilgi toplumu haline gelebilmesi, eēitim kurumlarına verdikleri önem ve eēitim sistemlerinin etkinliēi ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle bilginin üretilmesi, paylaşılması ve daēıtımının saēlanması için iyi bir eēitim programının düzenlenmesi ve bilgi toplumunun gereklerinin yerine getirilebilmesi için de eēitim kurumlarında günün koşullarına uygun yeniden yapılandırma çalışmalarının düzenlenmesi gerekmektedir.

3.2.5. Bilgi Sektörünün ve Bilgi İşlerinin Ortaya ıkması

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte yeni bir sektör ortaya çıkmıştır. Bilgi sektörü olarak adlandırılan bu sektör, bilgi toplumu içerisinde bilginin retildiēi sektördür.

Bilgi toplumuna adını veren “bilgi sektörü”, bilişimsel altyapısı sayesinde bilgiyi kullanılabilir ve aktarılabılır duruma getirmektedir. Bilgi toplumunda, st yapı olarak bilgi sektörü, bilgi işlem ve iletişim donanım hizmetlerine baēlı olarak bilginin üretim, tüketim, daēıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır⁴². Bilgi sektöründe üretilen ürün bilişimsel bilgidir. Bilişimsel bilginin toplumun her kesiminde etkin bir biçimde kullanılmasıyla bilgi toplumunun gerçek kimliēi ortaya

⁴¹ Necati etinkaya, “Bilgi aēında Türkiye”, Yeni Türkiye, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-şubat 1998), s.184.

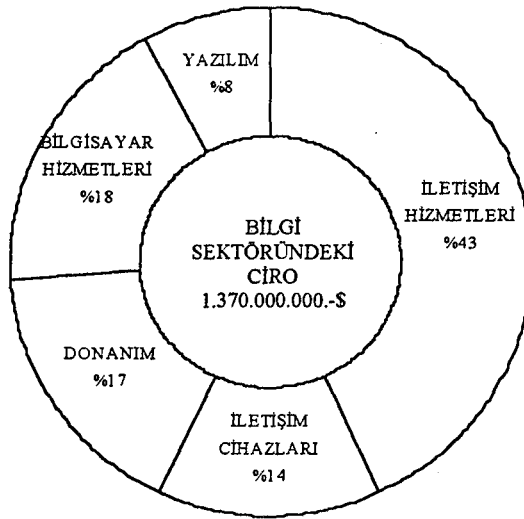
⁴² Erkan, Bilgi Toplumu ve Ekonomik, s.118.

çıkmaktadır. Bilgi sektörünün gelişimiyle birlikte nitelikli bilginin üretimi ve bu bilginin dağıtımını işlevi başarıyla yerine getirilmektedir.

Bilgi toplumunda bilişim teknolojisi sayesinde üretilen enformatik değerlerin oluşturulmasında bilgi işçileri önemli rol oynamaktadır. Bilgi sektörünün altyapısının devlet sektörü tarafından kurulmasıyla bilgiye dayalı insani sermaye ön plana çıkmaktadır. Sanayi toplumunda tarım, sanayi ve hizmet sektörleri gündemde iken, bilgi toplumunda buna bir de bilgi sektörü eklenmektedir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün %50'den fazlasının bilgi sektörüyle ilgili iş alanlarında çalıştığı bilinmektedir. Türkiye'de ise bilgi sektöründe çalışanlar 1990 itibariyle %12.9 oranındadır⁴³. Türkiye'nin bilgi toplumu sürecine girmesi ve enformatik değerleri üreterek diğer ülkeler arasında belli bir üstünlük sağlaması bilgi sektöründe çalışan sayısının artmasıyla mümkün olabilecektir.

Şekil 1

Dünyada Bilgi Sektörü İçerisinde Kullanılan Bilişim Teknolojisi Araçları



KAYNAK: Nazire Kalkan, "Bilgi Sektörünün Hızına Erişilemiyor", *Milliyet* (22.08.1997), s.6.

⁴³ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş* (İstanbul: İnkılap Yayınları, 1997), s.50.

Mal üretimi yerine, bilgi üretiminin önem kazandığı bilgi çağında; düşük nitelikli, standart özellikler taşıyan, ayrıntılı işbölümü içerisinde yabancılaşarak makinenin adeta bir parçasıymış gibi algılanan imalat işçilerinin yerine; yüksek nitelikli, işin zaman, mekan ve süreçlerini kendisi belirleyebilen, hiyerarşik kuralların mümkün olduğu kadar dışında kalmayı başaran bilgi işçileri istihdamına öncelik ve ağırlık verilmektedir⁴⁴.

Bilgi toplumu, niteliksiz veya yarı nitelikli işgücünün yerine üstün niteliklere sahip kaliteli işgücüne, yani beyin gücüne önem vermektedir. Bu tür özelliklere sahip bireylerse bilgi toplumu içerisinde bilgi işçileri olarak adlandırılmaktadır. Bilgi işçileri, dünya gerçeklerine dönük; yeni fikirlere, modalara, müşteri tercihlerine, ekonomik ve siyasal değişikliklere açık, rekabet baskılarının ve kültürel değişimlerin farkında olan kişilerdir⁴⁵.

İşletmeler için son derece büyük öneme sahip bilgi işçilerinin sayıları gittikçe artmaktadır. ABD’de en büyük sanayi işletmelerinde çalışanların sayısı 1979-1994 yılları arasında üçte bire yakın bir azalışla 16.2 milyondan 11.6 milyona inmiştir⁴⁶. Buna rağmen ABD’deki bilgi işçileri oranının %40 ve daha yüksek bir düzeyi bulduğu görülmektedir. Bilgi yoğun işletmeler, toplam istihdamın %28’ini sağlamaktadır. Bu oran son yıllarda %43’e kadar ulaştığı görülmüştür⁴⁷.

Bilgi işçileri olarak adlandırılan çalışan yeni sınıf, bilgi üreticileri; bilim adamı, doktor, mühendis gibi, bilgi taşıyıcıları; öğretmenler, profesyonel iletişim işçileri, kütüphaneciler gibi, bilgi işlemcileri; idari işler ve sekreterlik gibi, altyapı işgöreni; makine operatörleri, bakım işgöreni şeklinde oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Sayıları giderek artan bilgi işçileri, mavi yakalı işçilerden daha bağımsız ve daha üretkendirler⁴⁸.

⁴⁴ Tutar, s.75.

⁴⁵ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. Çeviren :Belkıs Çorakçı (İstanbul : Altın Kitaplar ,1992), s.349.

⁴⁶ Thomas A. Stewart, **Entellektüel Sermaye**. Çev. Nurettin Elhüseyni (İstanbul: Mess Ya. No. 258, 1997), s.4.

⁴⁷ “Yönetimde Dijital Devrim”, **Capital**, Sa.4 (Nisan 1998), s.160.

⁴⁸ Bozkurt, s.125.

Bilgi toplumunda gerçek yatırım makinelere ve aletlere değil, bilgi işçilerinin sahip olduğu bilgilere yapılır. Sanayi işçisinin kapitaliste duyduğu gereksinim, kapitalistin sanayi işçisine duyduğu gereksinime oranla son derece büyüktür. Bilgi toplumundaki kuruluşlar açısından en geçerli varsayım, bilgi işçilerine onların kendilerine duyduğundan çok daha fazla gereksinim duyduklarıdır⁴⁹.

Bilgi işçilerinin büyük bir kısmı son derece kaliteli, uzmanlaşmış ve iyi eğitim görmüş kişilerden oluşur. Bu tür özelliklere sahip işgörenlerin sayısal olarak yoğunluğu diğer tür çalışanlara göre daha azdır. Bilgi işçilerinin, beden işçilerinde olduğu gibi iş güvenliği ya da ekonomik açıdan güçsüz kalma gibi bir korkuları yoktur. İşletmelerin bilgi işçilerine gereksinimlerinin yoğun olmasından dolayı, bilgi işçilerinin pazarlık güçleri oldukça yüksektir. Bu kişiler birçok alternatiflere sahip olmalarından dolayı istedikleri işletmeye kolaylıkla geçebilmektedirler. Kolaylıkla bulunmayan bilgi işçileri sürekli olarak daha iyi iş olanaklarının arayışı içerisinde oldukları için bu tür kişilerin işletme içerisinde uzun süre tutulması oldukça zordur. Bu tür insanların sürekli iş değiştirmeleri işletmeler açısından “beyin göçü” olarak adlandırılmaktadır. Beyin göçü işletmeler açısından son derece riskli ve maliyetli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bilgi işçileri bir başka işletmeye geçerken, bütün bilgi ve beceri potansiyellerini de yanlarında götürmektedir. Ayrıca, söz konusu işçilerin yerine yeni işgörenlerin alınması, bu kişilerin işe alıştırılması ve yetiştirilmesi hem uzun bir zamanı hem de yüksek maliyetleri gerektirmektedir. Bilgi işçilerini işletmede tutmak ve beyin göçünü önlemek konusunda en büyük sorumluluk kuşkusuz işletme yöneticilerine düşmektedir.

Artan rekabet ortamında yaşayabilmek için bilginin ve sürekli yeniliğin en önemli unsur haline geldiği yeni yaklaşım içinde bilgi işçisinde aranılan en önemli özellikler yaratıcılık ve bağlılık olmaktadır⁵⁰. Bilgi işçilerinin yaratıcılık potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamları oluşturmak ve onları bu konuda motive etmek işletmelerin üzerinde durması gereken konuların başında gelmektedir. Bunu sağlayan işletmeler bilgili

⁴⁹ Stewart, s.117.

⁵⁰ Bozkurt, s.129.

insanların işlerine olan bağlılıklarını arttırarak, beyin göçünü engelleme yolunda büyük adım atmış olacaktırlar.

4. BİLGİ TOPLUMUNA GEÇİŞ SÜRECİNİN İŞLETME YÖNETİMİ ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER

Bilgi toplumuna geçiş süreci gerek bireyler, gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından birçok yenilik ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte; insan kalitesi yükselerek bilgili insana olan gereksinim ve bireysel sorumluluk artmış, öğrenen organizasyonlar oluşmuş, sürekli iyileştirme kavramı ortaya çıkmış, Ar-Ge faaliyetleri artmış, düz bir organizasyon yapısı oluşmuş, iletişim daha etkin hale gelmiş, yeniden yapılanma faaliyetleri artmış ve sosyal sorumluluk bilinci yükselmiştir.

4.1. İNSAN KALİTESİNİN YÜKSELMESİ VE BİLGİLİ İNSANA OLAN GEREKSİNİMİN ARTMASI

Eğitime verilen önemin artması ve bilgi işçilerinin ortaya çıkması bilgi toplumu olmanın temel özellikleri arasında yer almaktadır. Yeniden yapılandırma çalışmalarıyla niteliksel özellikleri yenilenen iyi bir eğitim sisteminin oluşturulması, insan kalitesinin arttırılmasında kritik unsurdur. İnsanların yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarılması ile bilgi, beceri ve yetenek düzeylerinin arttırılması nitelikli işgücünün oluşmasında oldukça etkili olmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise bilgi toplumu olmakla mümkündür.

Geleceğe hazırlanmanın, rekabet ortamında ayakta kalmanın, bunun için yeni ve verimli yönetim ve üretim modellerinin hayata geçirilmesinin temelinde “insan” faktörü

yatmaktadır⁵¹. Burada sözü edilen insan vasıflı, yetenekli, bilgi ve beceri sahibi, insiyatif kullanabilen, yaratıcı, sorumluluk sahibi kısacası kaliteli bir insandır.

Bilgi sahibi olma yoluyla insan kalitesinin artması mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumu içerisinde bilginin üretilip ortak kullanımıyla herkesin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Bilgi paylaşıldıkça çoğalan ve değeri artan bir unsurdur. 21.yy'a girerken işletmelerin en büyük arzusu üstün niteliklere sahip, yaratıcı ve bilgili kişileri işletmede istihdam ederek bu kişilerin niteliklerinden en üst düzeyde yararlanabilmektedir. Kaliteli insana yatırım yapmak işletmelerin başarıya ulaşmalarında, rekabet güçlerini arttırmalarında ve bilgi çağına ayak uydurabilmelerinde temel faktördür.

İnsan kalitesinin artırılmasında en büyük görev eğitim kurumlarına, bu kalitenin sürekliliğinin sağlanmasında ise en büyük görev işletme yöneticilerine düşmektedir. İşletme içerisinde çalışan ve üstün niteliklere sahip kaliteli işgörenleri işletmede tutabilmek, onların bu üstün niteliklerinden en iyi şekilde yararlanabilmek ve bilgilerini işlerinde kullanmalarını sağlamak işletme yöneticilerinin onları bu konuda motive etmelerine ve desteklemelerine bağlıdır. İşletme içerisinde iyi bir çalışma ortamı yaratmak ve çalışanların beklenti ve gereksinimlerini en üst düzeyde karşılamak, kaliteli insan dediğimiz üstün niteliklere sahip işgörenlerin başka işletmelere geçmesini engellemede etkili bir faktördür.

Bilgi toplumunda en çok gereksinim duyulan faktör; bilgiyi üreten, paylaşan ve dağıtan insandır. Bilgili insanın sayısal olarak yoğunluğunun artmasının işletmelere bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır. Çalışanın bilgi sahibi olması işletmeler açısından yeterli değildir. Önemli olan sahip olunan bu bilginin işletmeye aktarılması ve işletmedeki diğer insanlarla bu bilgi birikiminin paylaşılmasıdır. Çok bilgili olup işletmede bu bilgisini kullanmayan bir işgörenin işletmeye hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

⁵¹ Erdoğan Karakoyunlu, "Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim", *Değişim* 97, Mess Ya.No.262 (Kasım 1997), s.13.

4.2. BİREYSEL SORUMLULUĞUN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerde nitelikli işgücünün sayısı artmıştır. Nitelikli işgücünün en önemli özelliklerinden birisi de sorumluluk sahibi olmasıdır. Gerek tarım toplumunda ve gerekse sanayi toplumunda insanlar sorumluluk almaktan kaçınırken, bilgi toplumlarında bireysel sorumluluk artmıştır. Bunun temel nedeni nitelikli işgücünün bilgi sahibi olması nedeniyle kendine güvenmesi ve bu yüzden de sorumluluk almaktan korkmamasıdır. İnsanların yetki ve sorumluluk taşımak istememekteki en büyük nedenlerinden birisi bilgisiz olduklarının ortaya çıkmasından duydukları endişedir. Bilgili ve nitelikli insanların bu tür kaygılarının olmayacağı açıktır.

Bilgi toplumunda, geleneksel organizasyonlardaki üstten alta doğru yetki akışının yerini bireysel sorumluluk almıştır. Bilgiye dayalı organizasyon, öz disiplin ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir⁵². İşletmede çalışan işgörenlerin birçoğu bireysel sorumluluk taşımak için son derece istekli davranmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, üstün niteliklere sahip bilgili işgörenlerin sorumluluk almalarıdır. Bilgili olmayan niteliksiz işgörenlerin sorumluluk almaları işletme içerisinde birçok sakıncalı durumun oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin, sorumluluk verilecek işgörenlerin bu sorumluluğu taşıyabilecek özelliklere sahip olmasına özen göstermeleri gerekmektedir.

4.3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN OLUŞUM SÜRECİ

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte öğrenen organizasyonlar isimli yeni bir örgüt tipi ortaya çıkmıştır. Son yılların en çok dikkati çeken ve üzerinde çokça tartışılan konuların başında gelen öğrenen organizasyonlar varlığını sürdürmek ve büyümek isteyen örgütlerin önem verdikleri yaklaşımların başında gelmektedir.

⁵² Peter F. Drucker, *Yeni Gerçekler* (Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992), s.207.

İşletme yönetimi açısından organizasyonlar bilen organizasyonlar, anlayan organizasyonlar, düşünen organizasyonlar ve öğrenen organizasyonlar olmak üzere dört grupta sınıflandırılmaktadır⁵³:

- **Bilen Organizasyonlar:** Çevrelerindeki değişime tepki olarak değişirler. Varolan ürün veya hizmete eklemeler yaparlar. Yaptıkları yenilikler işletmenin kanıtlanmış çizgisi ile sınırlıdır ve öğrenme sonucunda ortaya çıkmış ürünler değildir. Bilen organizasyonlardaki yüksek kontrol seviyeleri, uyum gösterme konusunda baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi göstermeyi engeller. Bu işletmeler ancak pazarın yapısı değişmediği sürece (teknoloji, rekabet vb.) başarılı olabilirler.
- **Anlayan Organizasyonlar:** Anlayan organizasyonlar bilen organizasyonlardan farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Bu tür organizasyonlarda sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmıştır. Çünkü kurum kültürünün getirdiği değerler, yazılı kurallar ve kontrol mekanizmaları kadar etkili olabilmektedir. Ancak kurum kültürleri öğrenmeyi engelleyici olmaktadır.
- **Düşünen Organizasyonlar:** Bu tür organizasyonlar iş problemlerinin çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçilmesi üzerinde yoğunlaşırlar ve yöneticilerini bu yönde eğitirler. Düşünen organizasyonların eksikliği, çabuk çözümler üzerinde durarak temeldeki soruna yönelmemeleridir.
- **Öğrenen Organizasyonlar:** Öğrenen organizasyonlar; bilgiyi yaratma, edinme ve aktarma, yeni bilgi ve kavrayışları yansıtmak için davranışını değiştirme sürecine sahip olan örgüt olma özelliği nedeniyle diğer organizasyonlar içerisinde en iyi olanıdır⁵⁴.

Öğrenen organizasyonlar; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve transferi konusunda uzmanlaşan, elde ettiği yeni bilgi ve anlayışlar doğrultusunda davranışlarını değiştiren

⁵³ Cevdet Morcan, "Öğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Yıl.2, Sa.17 (Ağustos 1998), ss.10-11.

⁵⁴ Çeviren: Gündüz Bulut, *Bilgi Yönetimi* (İstanbul: BZD Yayıncılık, Nisan 1999), s.55.

örgütlerdir⁵⁵. Öğrenen organizasyonlar kendini yenileyen ve değişikliklere kendilerini uyarlayabilmek için sürekli öğrenme ilkesini benimseyen organizasyonlardır. Bu organizasyonların temelinde bilginin üretilmesi ve paylaşılması düşüncesi yatmaktadır. Öğrenen organizasyonlar bireysel üyelerinin öğrenmesine ortam yaratan, üyeleri için öğrenme olanakları sağlayan ve kendini sürekli yenileyen örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenen organizasyonların üç ortak özelliği vardır:

- Yeni düşüncelere açıktırlar,
- İşletme kültürü öğrenme ve yenilik yapma fırsatını ortaya çıkarır ve destekler,
- Çalışanlar kendi yaptıkları işlerin işletmenin genel amaç ve hedeflerine ne şekilde katkıda bulunduğunu belirler⁵⁶.

Öğrenen organizasyonlar bu özellikleri nedeniyle çalışanların yaratıcılığını, bilgi ve becerilerini ortaya koymalarını sağlamanın yanında, sahip oldukları bilgi potansiyellerini arttırarak onları en üst düzeyde motive edebilme üstünlüğüne sahiptir.

Öğrenen organizasyonlar; yeni bilgi, ürün ve hizmetler yaratan, örgüt içinde ve dışında yenilikçi bir toplulukla ilişkiler kuran, daha geniş bir dünyanın aydınlanması ve daha yüksek bir amaca hizmet etmek için çalışan yetkilendirilmiş bireylerden oluşmaktadır⁵⁷.

Öğrenen organizasyon kendi kapasitesini sürekli olarak genişleterek kendi geleceğini yaratır. Zihinsel modeller öğrenen organizasyon için çok önemlidir. Zihinsel model, organizasyon bireylerinin öğrenmesi gereken beş disiplinden birisidir. Diğer dört disiplin ise sırasıyla; kişisel gelişim, ortak bir vizyon oluşturmak, takım olarak öğrenme

⁵⁵ David A.Garvin, "Building A Learning Organization", **Harvard Business Review** (July-August 1993), s.80.

⁵⁶ J. W Kovach, "Öğrenmeye Yatırım Yapın", **Executive Excellence** ,Yıl.2, Sa.20 (Kasım 1998), s.24.

⁵⁷ **Öğrenen Organizasyonlar** (İstanbul: Kalder Ya.No.6, Kasım 1997),s.32.

ve sistemli düşünmedir. Sistemli düşünme diğer dört disiplini bir arada tutma görevini üstlenmektedir⁵⁸.

Öğrenme önce bireyden başladığı için bireyler kendi öğrenme sürecinin sorumluluğunu taşımak zorundadır. Bu noktada işletme yöneticilerinin görevi, işletme içerisindeki her bir pozisyonu belirlemek, bu pozisyonlar için işgörenlerin ne tür yetenek, bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiğini saptamak ve kişilerin öğrenerek bilgilerini ortaya koymalarını sağlayacak ortamları yaratmaktır. İşletme içerisindeki bireyler öğrendikçe öğrenen ekipler oluşacak, öğrenen ekipler ise öğrenen organizasyonları yaratacaktır.

21. yüzyılda yapılacak işlerin fiziki güçten çok beyin gücüne dayalı olacağı, beyni ile üretenlerin, elleri ile çalışanların önüne geçeceği düşünülmektedir⁵⁹. Geleceğin bilgi toplumuna uyum sağlayabilecek örgüt modeli öğrenen örgüt modeli olacaktır. Bilginin çok hızlı değişmesi ve çevrede meydana gelen değişimler, örgütleri sürekli olarak öğrenmeye zorlayacaktır⁶⁰.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle ortaya çıkan ve tüm dikkatleri üzerine çeken öğrenen organizasyonlar çalışanların bilgilerini paylaştıkları, yeni düşüncelerin ve fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamın sağlandığı örgütler oldukları için işletmeler açısından büyük öneme sahiptirler.

Öğrenen organizasyonlar, insanlarda kullanılmayan bir potansiyel olduğunu, eğer çalışmalar bireysel gelişimi canlandırabilirse bu potansiyelin ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır. Bugün dünyaca ünlü birçok işletme, öğrenen organizasyon felsefesini uygulamaktadır. Bu işletmeler arasında; Hewlett-Packard, Ford, Xerox ve Harley Davidson bulunmaktadır⁶¹. Öğrenen organizasyon gerçek bir vizyondur. İşletmeler başka işletmeleri taklit etme yerine kendilerine özgü öğrenme vizyonları geliştirmeli,

⁵⁸ Dexter Dunphy, Dennis Turner ve Michael Crawford, "Organizational Learning as The Creation of Corporate Competences", *Journal of Management Development*, Vol.16, Iss.4 (1997), s.235.

⁵⁹ Kovach, s.24.

⁶⁰ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Doğu Matbaası, 1999), s.124.

⁶¹ "Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar", *Sabah: İşte İnsan* (22.08.1999), s.7.

bilgi üretebilme ve kariyer geliştirme süreçleri ile eğitim faaliyetlerini bu vizyon doğrultusunda daha etkin duruma getirebilmelidir⁶².

Öğrenen organizasyonlarda liderlik çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tasarlayıcı olarak, öğretici olarak ve de sorumlu olarak lider; farklı pozisyonlarda görevini yerine getirerek, örgütün başarısında büyük pay sahibi olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda liderler organizasyonun oluşturulmasından sorumludurlar ve bunu gerçekleştirmek için de gelecekle ilgili planları dahil, kapasitelerini mümkün olduğunca geliştirmek zorundadırlar⁶³.

4.4. SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN)

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaşma yoluna gitmeleri gerekmektedir. Kaizen, bilgi toplumuna geçiş sürecinin gündeme kazandırdığı yeni kavramlardan bir tanesidir.

Kaizen'in özü basit ve açıktır: Kaizen "iyileştirme" demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere kadar herkesi içeren sürekli iyileştirmedir. Kaizen, artık dünya çapında tanınan Japonlara özgü; müşteri yönetimi, toplam kalite kontrol, öneri sistemi, otomasyon, tam zamanında üretim, sıfır hata, yeni ürün geliştirme gibi çok sayıda uygulamayı bir araya getiren bir kavramdır⁶⁴. Günümüzün hızla değişen ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve teknolojik koşulları içerisinde işletmelerin arzuladıkları performansını gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde sürekli iyileştirme kapsamı içerisinde yer alan teknikleri başarılı bir biçimde uygulayabilmelerine bağlıdır. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilgi teknolojisi kullanımında, modern yaklaşımın, işin süreçlerine katılacak bilgi teknolojisi unsurlarıyla birtakım işlerin sadece daha iyi değil, daha çabuk ve verimli yapılması ve bununla birlikte, Toplam Kalite Yönetiminin

⁶² Nilgün Aydemir, "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", *İşletme ve Finans*, Yıl.14, Sa.160 (Temmuz 1999), s.29.

⁶³ Peter Senge "The Leader's New York: Building Learning Organization", *Sloan Management Review Reprint Series*, Vol.32, Iss.1 (Fall 1990), s.15.

⁶⁴ Masaaki Imai, *Kaizen* (İkinci Basım, İstanbul: Brisa, Aralık 1994), s.5.

ilkelerini de dikkate alarak sürekli iyileştirme ve farklılaştırma yoluna gidilmesi zorunludur⁶⁵. Kaizen anlayışının temelinde mükemmellik arayışı ve sıfır hata amacı bulunmaktadır. Amaç hatalı üretilen mamuldeki hatayı düzeltmek değil, hiç hatasız mamul üretmektir. Kaizen bir hayat felsefesi ve yaşam biçimidir. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bir bireyin, iş hayatında başarılı olması neredeyse olanaksızdır.

Kaizen’de başarının yolu önce işletmenin tüm unsurlarını tanımak ve onlara inanmaktan geçer. Bundan sonra hızlı ve radikal bir değişime gereksinim vardır. Bu radikal değişim sonucunda işletmenin performansında müthiş bir “atılım” ya da “sıçrama” olacaktır. İşte bu aşamada sıçramaya ara verenler kaybetmeye mahkumdur. Yapılması gereken hiç ara vermeden yüksek performansı sürdürmektir⁶⁶.

Kaizen yaklaşımı içerisinde bilginin paylaşılması temel kurallardan birisidir. Sürekli iyileştirme amacının gerçekleştirilebilmesi için örgüt içerisinde insanların sahip oldukları bilgiyi ortak bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Kaizen yaklaşımı içerisinde herkesin katılımı bu yaklaşımın başarıya ulaşması üzerinde oldukça etkilidir.

Kaizen’i gerçekleştirmek için üç temel koşulun sağlanması gerekir⁶⁷:

- **Varolan Durumu Yetersiz Bulmak:** Bir sistem kusursuz işliyor olsa bile, o sistemde geliştirilecek birçok unsur bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün “verimlilik” ölçütünü ileriye taşımaktadır.
- **İnsan Unsurunu Geliştirmek:** İnsan kaynakları, bir işletmenin en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekmektedir.
- **Problem Çözme Tekniklerini Yaygın Bir Biçimde Kullanmak:** İşletmelerde karşılaşılan sorunların birçoğuna çözüm bulmak ve sistem

⁶⁵ Tutar, s. 75.

⁶⁶ Açıl Sezen, “Çekik Gözlülerin Samuray Yöntemi”, *Sabah: İşte İnsan* (22.08.1999), s.7.

⁶⁷ Jale Gür, *Kalite Maratonu* (Ankara: Kültür Matbaası, 1996), s.27.

geliştirmek için basit istatistik ve karar verme tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir.

Kaizen'in örgütlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir⁶⁸:

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur,
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözülür,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar,
- Üretkenlik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Kaizen yaklaşımı içerisinde üzerinde en çok durulan uygulamalardan birisi de Toplam Kalite Yönetimidir. Günümüzün hızla değişen ekonomik koşullarında işletmelerin arzuladıkları performansı gerçekleştirmeleri ve rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmeleri büyük ölçüde “kalite” unsurunu sağlamalarına ve uluslararası kalite standartlarına ulaşmalarına bağlı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri gereksinimlerini düşük maliyetle en üst düzeyde karşılayan üstün kalitede ürün ve hizmetler sağlama amacına dönük yönetsel bir süreçtir⁶⁹.

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin devamlılığı için bir yoldur. Toplam Kalite Yönetiminde yer alan temel unsurlar; katılım, kalite ölçümü, sürekli gelişim, insan kaynaklarını geliştirme, teknoloji ve sistemler ile ödüllendirilmedir⁷⁰.

⁶⁸ Hakan Yılmaz ve Murat Polat, *Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi* (İstanbul:Power Kitap Serisi Sa:3, Şubat 1995), s.27.

⁶⁹ R. A. Pietro, “TQM: Evolution, Scope and Strategic Significance For Management Development”, *Journal for Quality and Participations* (September 1990), ss.32 - 33.

⁷⁰ Mark Graham ve Ray Svenson, “What Doing Total Quality Management Really Means”, *Journal for Quality and Participations* (September 1990), ss.32-33.

Sürekli iyileştirme olgusu hem Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının bir unsuru hem de Toplam Kalite Yönetimini kapsamında bulunduran bir sistemdir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi ile sürekli iyileştirme çoğu kez birlikte ele alınmaktadır.

Bilgi toplumu olma sürecinde işletmelerin yeni global çevrenin beraberinde getirdiği riskler ve belirsizlikler karşısında başarılı olabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için kaizen yaklaşımının işletme içerisinde etkin bir biçimde uygulanabilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin çalışanları bu konuda motive etmeleri ve herkese gerekli sorumlulukların verilmesi kaizen yaklaşımının başarıya ulaşmasında oldukça etkilidir.

4.5. AR-GE FAALİYETLERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI

Günümüz işletmelerinin başarılı bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve sürekli değişen koşullara kendilerini uyarlayabilmeleri için öncelikle teknolojiyi üretmeleri ve bunu geliştirmeleri gerekmektedir.

Teknolojinin üretilmesi için ürün ve üretim yöntemleri geliştirmek, ürün tasarımı yapmak, üretim sistemlerini oluşturmak, mevcut ürünlerde değişiklikler yapmak ve yeni ürünler geliştirmek gibi temel faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Tüm bu faaliyetler Ar-Ge faaliyetleri olarak ifade edilmektedir.

Ar-Ge faaliyetleri ile yeni ürünler elde edilebildiği gibi, hazır bilgilere erişme veya erişilmiş bilgilerin nasıl kullanılacağına öğrenilmesi de mümkün olabilmektedir. Bilgi toplumunda Ar-Ge faaliyetleri, başta üretici ve tüketici olmak üzere, ekonomik ajanslar arasındaki bilgi alışverişini geliştirmeye yöneliktir. Bu nedenle, tüm gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vermektedir⁷¹.

Teknoloji üretmeyen, transfer edilen teknolojileri özümseyemeyen, onu kendi koşullarına uyarlayamayan toplumların, hangi sosyo-ekonomik ve siyasal tercihleri

⁷¹ Kesici, s.62.

yaparlarsa yapsınlar geleceğe umutla bakamayacakları kesindir. Sınırlar ötesi paylaşılabilir teknoloji ve araştırma birikimi olan ülkeler, kalkınma yarışında avantajlı duruma geçmektedirler. Bu nedenle günümüzde yeni teknoloji üretimi uluslararası tekellerin rekabet alanı haline gelmiştir⁷².

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları içerisinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler için Ar-Ge, büyük önem taşıyan bir faaliyet alanına dönüşmüş, önemli parasal kaynakların ve işgücünün ayrıldığı ve büyük ümitlerin bağlandığı temel bir çaba durumuna gelmiştir.

Ar-Ge işlevi, işletmenin canlılığını sürdürmesi bakımından önemli bir işlevdir. Bu işlev, işletmenin diğer işlevleriyle yakın ilişki içerisinde olan, sonuçta işletmeyi değişen koşullara karşı ayarlayan, sorunlarına çözüm bulan, canlılığını sürdürüp, büyüme ve gelişmesini sağlayan destekleyici bir özellik göstermektedir⁷³.

Sürekli gelişmenin esasını Ar-Ge faaliyetleri oluşturmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri için yapılan harcamalar yatırım niteliğindedir. Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda elde edilecek teknolojik bilginin sanayiye uygulanması ile üründe sağlanacak değer artışı ürünün rekabet üstünlüğünü arttıracaktır. Sağlanacak kar, Ar-Ge'ye yapılan yatırımdan çok daha yüksek olacaktır⁷⁴.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte günümüzde birçok dünya ülkesi Ar-Ge harcamalarına ayırdıkları payı sürekli olarak artırma çabası içerisine girmiştir. Almanya, Japonya ve İsveç'te Ar-Ge harcamalarına GSMH'nin %3'ü ayrılmaktadır. Ayrılan bu miktar tamamen bilginin sivil sanayiye uygulanabilir olmasına yönelik olarak kullanılmaktadır. ABD'de ise Ar-Ge harcamalarına GSMH'nin %2.7'si ayrılmakta, fakat bu oranın %1'i savunma sanayine gitmektedir⁷⁵. GSMH'den Ar-Ge'ye yalnızca

⁷² Mehmet Altan, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.9, Sa.99 (Nisan 1993), s.3.

⁷³ Mehmet Altan, "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.9, Sa.99 (Nisan 1993), s.3.

⁷⁴ Yücel, s.1334.

⁷⁵ Michael Albert, *Kapitalizme Karşı Kapitalizm*. Çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli (İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992), s.197.

binde 5 oranında pay ayıran Türkiye, hem ülkedeki araştırmacı sayısı hem de bilimsel yayınlar sıralamasındaki yeri ile dünya sıralamasında çok gerilerde bulunmaktadır⁷⁶.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önem daha da artmıştır. Bu bağlamda işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay her geçen gün yükselmektedir. Bilginin üretilip birlikte paylaşarak dağıtıldığı ve böylece yeni bilgilere ulaşıldığı günümüzde gerek işletmeler ve gerekse ülkeler Ar-Ge'ye yönelik çalışmalarını daha sistemli hale getirerek, bu yöndeki çabalarını yoğunlaştırmışlardır.

4.6. DÜZ BİR ORGANİZASYON YAPISI

Bilgi toplumunda işletmelerin faaliyetlerini bilgiye dayalı olarak yürütmesi, bilgisayarların ve iletişim araçlarının gelişmesi, bilgili insan sayısının artması gibi birtakım gelişmeler, işletmelerin örgütsel yapılarında belli bazı değişikliklerin yapılmasına neden olmuştur.

Bilgiye dayalı organizasyonlar geleneksel organizasyonlara göre daha düz bir organizasyon yapısına sahiptirler⁷⁷. Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde çalışan insanların kalitesinin artmasıyla beraber bireysel sorumluluk kavramı gündeme gelmiştir. Bilgi toplumu işletmelerinde üstün niteliklere sahip işgörenlerin sayısı tarım ve sanayi toplumundaki işgörenlere oranla oldukça fazladır. Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde ast-üst ilişkisi azalmış, ünvanı ne olursa olsun en bilgili ve en iyi fikirlere sahip kişiler işletme içerisinde etkin hale gelmeye başlamıştır.

Bilgi toplumu sürecinin işletme organizasyonu açısından getirdiği değişikliklerden birisi de orta kademe çalışanlarının sayısındaki belirgin azalıştır. Bilgi çağında düzleşen organizasyon yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle birlikte üst düzey yönetim kademesi zaman zaman 3-4 kişilik bir ekipten oluşabilmektedir⁷⁸.

⁷⁶ Gonca Balcı, "Ar - Ge Desteği", *Capital*, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997), s.128.

⁷⁷ Murat Türk, "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar" *İşveren*, Sa.218 (Aralık 1997), s.28.

⁷⁸ İsmail Türkmen, "Bilgi Toplumuna Geçiş İşletme Yetersizleşmesi", *Verimlilik Dergisi* (Nisan 1995), s.77.

Bilgi çağında işletme yöneticileri işletmeye hiçbir katma değer getirmeyen yönetim kademelerini ortadan kaldırarak, daha düz bir örgüt yapısı oluşturma çabasına girmişlerdir. İşletmeler yetki devrine giderek merkezi organizasyonlar yerine merkezi olmayan bir organizasyon yapısına dönüşmeye başlamıştır⁷⁹.

Bilgi toplumunda işletmede yer alan bilgili ve nitelikli insanlar ünvanlarına ve sorumluluk düzeylerine bakılmaksızın her konuda yetkili olabilmektedirler. Burada önemli olan bireyin ünvanı ve pozisyonu değil, sahip olduğu bilgi ve tecrübedir. Günümüz işletme yöneticileri tüm yetkileri elinde tutmak yerine, gereken yer ve zamanda bilgili doğru kimselere bu yetkilerini devretme çabası içerisinde. Bu nedenle örgüt içerisinde merkezci bir yönetimden merkezkaç bir yönetim yapısına doğru gidilmektedir.

Bilgi toplumunun hızlı karar vermek durumunda olan işletmelerinin, başarıya yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumsal değişimlere yakın, çevreye yakın, demokrasiye yakın, bilgiye yakın olması ve değişimleri yakından izleyerek yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekir. Bu özellikler işletmelerin özerk ve merkezi olmayan bir organizasyon yapısı benimsemelerini gerektirmektedir⁸⁰.

Günümüzde gelecek yıllarda iş dünyasında etkin olarak yer alacak yeni bir işletme türünden söz edilmektedir. Merkezsiz işletme olarak ifade edilen bu işletmede merkezi değil çekirdeği olan bir işletme vardır; bilançoda sıralanan varlıklar yerine insan, bilgi ve yetenekler gibi kaynaklar etrafında kurulmuş bir işletme vardır; farklı birimlerin bağımsızlığı yerine birbirine bağımlılığı ile işleyen bir işletme vardır. Merkezsiz işletme hiyerarşik değildir, emir-komuta zincirleri yoktur, bu işletme birbirine bağımlı, gerektiğinde stratejik müttefiklik içinde hareket eden yassı bir yapıya sahiptir⁸¹.

Geleneksel organizasyonlardaki merkeziyetçi, hiyerarşik yapılar yerini giderek merkezi olmayan yatay organizasyon yapılarına terk etmektedir. Yalın organizasyon modeli ve esneklik önem kazanmaktadır. Çalışanların giderek organizasyonda daha da

⁷⁹ Ahmet Buğdaycı, "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", *Capital*, Yıl.5, Sa.4 (Nisan 1997), s.133.

⁸⁰ Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik* , s.184.

⁸¹ "Geleceğin İş Dünyasında Merkezi Şirket", *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.13, Sa.165 (Ekim 1998), s.6.

güçlendirilmesi için ekip çalışması, kademe azaltma, eğitim, bilgi ve beceri kazandırma, çalışanlar arasında sınıfsal ayrımların ortadan kaldırılması gibi uygulamalar görülmektedir⁸².

Bilgi toplumunda merkezi olmayan bir yönetim yapısını benimseyen bir işletmede sıkı ve yakından bir denetim yerine daha esnek ve uzaktan bir denetim tarzı tercih edilmektedir. Bilgili, yetenekli ve sorumluluğunun bilincinde olan bir işgöreni sürekli denetlemenin anlamsız olacağı ve bu durumun işgörenlerin performansını düşüreceği düşünülmektedir. Bilgi toplumu süreci içerisinde işletme yöneticileri bilgili, yetenekli ve sorumluluğunun bilincinde olan bilgi işçilerini denetlemek ya da onlara emir vermek zorunluluğunu hissetmezler. Bu noktadaki temel düşünce işi en iyi yapanın o iş hakkında en çok bilgi sahibi olan kişi olduğu gerçeğidir.

4.7. İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ

21.yy'a girdiğimiz şu günlerde, sınırların kalkarak adeta küçük bir köy haline gelen dünyamızda değişim ve gelişim gereksiniminin en üst düzeye çıkmasıyla birlikte gerek toplumlar, gerek işletmeler ve gerekse kişiler açısından iletişim çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Teknolojide yaşanan yeni gelişmelerle birlikte bilgisayarlar aracılığıyla dünyanın her noktasına bilgiler anında iletilerek etkin bir iletişim sağlanabilmektedir.

Günümüz işletmelerinde astlardaki ve yönetici sayısındaki azalma bilgi işçilerine olan gereksinimden kaynaklanmaktadır. Düz bir örgüt yapısında dikey ve yatay iletişim “bilgi içerikli” ve “açık iletişim” olarak işleyecektir. Bilgi toplumunda işletmelerde yatay iletişim ve bilgi akışı önem kazanmaktadır⁸³.

⁸² Coşkun Can Aktan, “Bilgi Çağında Yönetim”, *Değişim* 97, Mess Ya. No. 262 (Kasım 1997), s.291.

⁸³ Türkmen, s.78.

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak yaşamı ve özel olarak da organizasyon yapıları ve işleyişini büyük ölçüde etkilediği, değiştirdiği hatta dönüşüme uğrattığı bilinmektedir. Bu gelişmeler bilgi toplumunun ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Bilgi çağı yaklaşımının, bir organizasyon içindeki iletişim olayına bakışı daha öncekilerden tamamen farklıdır. Bu yaklaşım içerisinde, iletişim zaman ve mekan farkını ortadan kaldıran yeni bir düşünce boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak organizasyonlar “glokalizasyon” tipi bir yaşam ve yönetim tarzını benimsemek durumunda kalmaktadır⁸⁴. Glokalizasyon, globalizasyon ve lokalizasyon kavramlarını birleştiren ve küresel düşünmek, yöresel davranmak ve töresel yaşamak anlamına gelen bir kavramdır⁸⁵.

Bilgi toplumunun temelinde bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması felsefesi hakimdir. İnsanların bilgilerini başkalarıyla paylaşması ve bu paylaşımın sinerjik etkisiyle yeni bilgilerin ortaya konması ancak etkin bir iletişim sisteminin varlığıyla mümkün olabilmektedir. Gizli kalmış ve paylaşılmamış bir bilginin insanlara, işletmelere ve toplumlara hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

Bilgi toplumu sürecinde işletmelerde iletişime verilen önem oldukça artmıştır. İşletme yöneticileri işletme içerisinde yer alan bireylerin birbirleriyle etkin bir şekilde iletişimde bulunabilmeleri için gerekli ortamı sağlamaktan sorumludurlar.

Özetle denilebilir ki, bilgi çağı yaklaşımı çerçevesinde iletişim olayı, mesajın sadece kimler arasında ve nasıl iletileceğinin ötesinde karar verme, davranış, düşünme ve yaşam tarzını tümünden değiştiren bir olay olarak ele alınmaktadır⁸⁶.

⁸⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (Altıncı Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,1998), s.369.

⁸⁵ Şeref Oğuz, “Bilgi Çağında Yönetim”, *Değişim*’ 97, Mess Ya.No. 262 (Kasım 1997), s.297.

⁸⁶ Koçel, s.372.

4.8. YENİDEN YAPILANMA

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinin işletme yönetimi üzerinde yarattığı bir diğer değişiklik de yeniden yapılanma olgusudur.

Bilgi toplumu ile her şey yeniden yapılanmaktadır; yeni bir dünya, yeni bir toplum, yeni bir insan ve yeni bir dünya görüşü şekillenmektedir. Bilgi toplumu gerçeği, tüm gelişmiş ülkeleri harekete geçirmiştir. Gelişmiş ülkeler, bilgi teknolojilerini üretmekle kalmayıp, bunun gereği olan yapısal değişimi tüm topluma yayabilmek için gerekli bütün hazırlıkları yapmışlardır⁸⁷. Yeniden yapılanma 1990'ların başında önemli bir trend olmuş ve bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte birçok işletme tarafından uygulanan bir yapısal değişim hareketi haline dönüşmüştür.

21. yüzyılın sanayi ötesi toplumlarında ekonomik hayatın birçok yönden yeniden yapılanma sürecine girdiği görülmektedir. İstihdam ve işgücünün niteliğinden “bilgi sektörü”nün gelişmesine, hizmet sektörlerindeki yoğunlaşmadan yönetim anlayışı ve uygulamalarındaki değişime kadar çeşitli alanlarda yeniden yapılanma çalışmaları yoğunlaşmıştır. Hemen her ülkede dünya ölçeğinde rekabet edebilir olmanın ve ekonomik refahı sağlamanın vazgeçilmez şartı olarak kabul edilen yeniden yapılanma teknolojik, sosyal, siyasal ve toplumsal yönleri ile bütüncül bir şekilde irdelenmelidir⁸⁸.

Günümüz bilgi ekonomisi çağında organizasyonlar uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek, verimliliği arttırabilmek, uygulamak istedikleri yenilikleri daha hızlı hayata geçirebilmek ve daha etkin kararlar alabilmek için bilginin iş performansında oluşturduğu inanılmaz gelişmeleri dikkate almak ve bu gelişmelere paralel olarak yapılarını yenilemek zorundadırlar⁸⁹. Organizasyon yapılarında birtakım yenilikler yapma yoluyla işletmeler günümüzün yoğun rekabet ortamında bilginin gücünden en optimal düzeyde yararlanma yoluyla rekabet üstünlüğünü sağlama avantajına sahip

⁸⁷ Hüsnü Erkan, “21.yy’a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye”, *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1998), s.134.

⁸⁸ Numan Kurtulmuş, “Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye’nin Geleceği”, *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.1 (Ocak-Şubat 1998), s.149.

⁸⁹ Türk, s.28.

olabilmektedirler. Sürekli yenilik ve değişmelerin baş döndürücü hızına yetişebilmek için işletmeler yeniden yapılanmak zorundadırlar.

Günümüzde organizasyon yapılarını etkileyen faktörler küreselleşme, yönetimde mükemmellik arayışı, insan hakları, iletişimdeki yenilikler, yönetimde bilginin öneminin artması, uluslararası rekabet, ülke sınırlarının eski öneminin gittikçe azalması, toplam kalite anlayışı ile hızlı sosyal, siyasal ve teknik değişim sayılabilir⁹⁰. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte gerek sosyal ve gerekse teknolojik alandaki hızlı gelişmeler hangi sektörde olursa olsun, tüm insanları, kurumları ve toplumları yoğun bir şekilde etkilemektedir.

Bu etkilerin sonuçlarının gerek insanlar gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından olumlu sonuçlara yol açması büyük ölçüde yeniden yapılanma çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır.

Değişim işletmelerde organizasyon yapılarını temelinden sarsmakta ve statik yapıların yerini dinamik organizasyon yapılarına bırakması zorunlu hale gelmektedir. Özellikle yeni rekabetçi düzen (küreselleşme) ile işletmeler daha verimli, daha etken ve yalın üretime geçmiş, örgütlerin yeniden yapılanması gündeme gelmiş ve işlevsel olmayan faaliyetler işletme dışına çıkarılmıştır⁹¹.

Her geçen gün küreselleşen, iletişimde hat safhada gelişmeler kaydeden, ülkeler arası sınırları neredeyse ortadan kaldıran ve bilgi toplumu olma yönünde önemli gelişmeler kaydeden dünyada, organizasyonların yeniden yapılandırılması çalışmaları önem kazanmıştır⁹². Organizasyonlarda yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları sonucunda değişik tipte organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

Yeni organizasyon yapıları içerisinde en çok dikkati çekenler; şebeke (network-ağ) organizasyonlar, yığılma organizasyonlar ve sanal organizasyonlardır⁹³:

⁹⁰ Fatma Gülcan Özdemir, "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar," *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), s.1244.

⁹¹ Türkmen, s.78.

⁹² Özdemir, ss.1245-1246.

⁹³ Koçel, s.283.

- **Şebeke Organizasyonlar:** Şebeke organizasyonların temel özelliği; bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.
- **Yığılma Organizasyonlar:** Bu tip bir organizasyon yapısında değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur.
- **Sanal Organizasyonlar:** Sanal organizasyon değişik coğrafi bölgelerde yer alan işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanarak, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyondur.

Bilginin temel güç odağı haline gelmesiyle organizasyon yapılarında gerekli değişiklikleri yapmak ve bu değişiklikleri işletmenin temel faaliyetleriyle uyumlu hale getirmek günümüz işletme yöneticilerinin temel sorumlulukları içerisinde yer almaya başlamıştır.

4.9. SOSYAL SORUMLULUK BİLİNCİNİN ARTMASI

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin hız kazandığı günümüzde işletmelerdeki sosyal sorumluluk bilinci de artmıştır. Bunun sonucunda işletmelerde sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve çevre koruma gibi konulara yönelik olarak yapılan çalışmalar yoğun bir şekilde sürdürülmeye başlamıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı özetle, işletmelerin kendi imkanları içinde toplumsal konulara, sorunlara, toplumsal ve ekonomik hedeflere ne derecede katkıda bulunabileceklerini kapsamaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı çerçevesinde işletmeler insanı, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme

durumunda kalmaktadır. Bu görüş insanları ve çevreyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin mutlaka iyileştirilmesi gereğini savunur⁹⁴.

Bilgi toplumu süreciyle birlikte nitelikli, bilgili, sorumluluk sahibi ve manevi değerlere önem veren kaliteli insanların sayısı günden güne artmaktadır. Toplumda, bu tür insanların çoğunluğu oluşturmasıyla birlikte, sosyal sorumluluk bilinci artmakta ve işletmeler kendilerini topluma karşı daha fazla sorumlu hissetmeye başlamaktadır. Sosyal sorumluluk kapsamında incelenen iş ahlakı, yapılan işlerde doğruyu ve yanlışı gösteren bir kavramdır. Davranışlarımızın hangilerinin ahlaka uygun, hangilerinin uygun olmadığı konularındaki ölçüler sosyal değerlemelerdir. İş ahlakı genel kabul görmüş ahlaki kuralların işletmelerde uygulanmasıdır⁹⁵.

Bilgi toplumunda işletme yöneticilerinin, çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmaları ve iş ahlakını yerleştirici, sorumluluk duygusunu artırıcı, karşılıklı güven ilkesini oluşturuca birtakım moral değerlerini çalışanlarına benimsetmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilen işletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirme konusunda büyük bir aşama kaydetmiş olacaklardır. Bilgi toplumu sürecinde sosyal sorumlulukları yerine getirmek işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü sağlayıcı ve işletme itibarını artırıcı bir unsur olmuştur.

Sosyal sorumluluk kavramı içerisinde yer alan diğer bir olgu da “çevre koruma” dır. Çevrecilik ailede başlayan, okulda, iş yerinde devam eden ve hayat boyu süren bir davranış biçimidir⁹⁶. Çevre korumayla ilgili endişeler beraberinde birtakım sorunlar, maliyetler, fırsatlar ve oldukça büyük halkla ilişkiler çabasını getirmektedir. Yalnızca çevre açısından güvenli işletmelere yatırım yapan başarılı risk fonları vardır. Günümüzde ürünlerine “çevre dostu” etiketi koyarak pazar payını artırmayı hedefleyen üreticilerin sayısı hızla artmaktadır⁹⁷.

⁹⁴ Şan Öz- Alp, “İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk”, *Açıköğretim Dergisi*, C.2 , S.1 (Bahar 1996), ss.42-46.

⁹⁵ Öz- Alp, “İşletme Yönetiminde.....”, ss.47-48.

⁹⁶ Şan Öz-Alp, “Türkiye’de Çevre Koruması!”, *Akademi* (Mayıs-Haziran 1995), ss.18-19.

⁹⁷ Edward De Bono, *Rekabetüstü*. Çeviren: Oya Özel (Birinci Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, Haziran 1996), s.46.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken kirlilik, çevrenin tahribatı ve doğal kaynakların tükenmesi gibi problemler ortadan kalkarak; kirlilikten arınma, doğa ile uyum ve kaynak tasarrufu anlayışı devreye girmektedir. Böylece bilgi toplumunda çevre sorunu önemli ölçüde çözümlenerek doğanın kendini yenileyebilme şansı olacaktır. Çünkü, bilgi bazlı üretimde doğanın kıt kaynaklarının tüketilmesi yerine, kaynakların suni malzemelerle ikamesi sağlanacaktır⁹⁸. İnsanların geleceğini tehdit eden çevre kirlenmesine karşı gerekli önlemlerin alınması için gönüllü kuruluşlar şimdiden mücadele etmeye başlamışlardır. Ne özel sektöre ne de devlete ait olan insanı değiştirmeye yönelik kar amaçsız bu kuruluşlar üçüncü sektör olarak bilgi toplumundaki yerlerini alacaklardır⁹⁹.

Günümüz işletmeleri çevreyi korumaya yönelik bir dizi önlemler alma yolunda yoğun çabalara girmişlerdir. ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları adı altında çevreyi korumaya yönelik olarak hazırlanan standartlar serisini uygulama yolunda hemen hemen bütün işletmeler yoğun çaba içerisine girmişlerdir. ISO 14000 belgesi almak işletmeler açısından toplum bazında işletme imajını ve rekabet gücünü arttıran temel kriterlerden birisi olmuştur.

Çevre standartlarından ve topluma karşı olan yükümlülüklerden doğan baskıların alınan birtakım önlemlerle işletmeler açısından bir rekabet avantajı olabileceği belirtilmektedir. Çevreyle ilgili standartlara daha fazla dikkat edildiği zaman topluma daha yararlı olunabileceği, bu standartların işletmeye yüklediği maliyetlerin ise uzun vadede işletme için yaratacağı olumlu sonuçlarla bertaraf edilebileceği de bir gerçektir¹⁰⁰.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte artan sosyal sorumluluk bilinci hızla toplumun her kesimine yayılmaktadır. Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler sürekli değişen ve gelişen günümüz koşullarında başarıyla faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek avantajına sahip olabilmektedirler. Bu nedenle,

⁹⁸ Çoban, "Bilgi Toplumuna, s.260.

⁹⁹ Drucker, Yeni....., s.201.

¹⁰⁰ "Toplumsal Sorumluluk Nasıl Avantaja Dönüşür", *Capital*, Yıl.7, Sa.4 (Nisan 1999), ss.158-159.

21. yy'a girdiğimiz şu günlerde bütün işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri konusunda istekli ve ısrarcı olmaları temel zorunluluk haline gelmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİYLE OLUŞAN ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ENTELLEKTÜEL VARLIKLARIN ANALİZİ

1. GİRİŞ

Hayatı sürekli olarak sorgulayan ve herkesten farklı birtakım özelliklere sahip olan insanlar entellektüel insanlar; kendisini sürekli olarak yenileyen, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden en üst düzeyde yararlanan örgütler ise entellektüel örgütler olarak adlandırılmaktadır. Soyut varlıkları temsil eden ve bilançoda tam olarak görülmeyen varlıklar işletmelerin entellektüel sermayelerini oluşturmaktadır. İşletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran ve işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeden oluşan entellektüel sermaye günümüz işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin entellektüel sermayesini oluşturan çok çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı örgüt yapısı ile, bir kısmı örgütte çalışan insanlar ile bir kısmı ise örgütün ilişki kurduğu müşteri grubu ile ilgilidir. İşletmelerin sahip oldukları entellektüel sermayelerinin etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir.

2. ENTELLEKTÜEL İNSAN

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte başta iş dünyası olmak üzere birçok alanda entellektüel kavramı sıkça duyulur olmuştur. Entellektüel kavramı sözlükte;

toplumun her kesiminden gelen ve bilimsel, çağdaş, ileri bir dünya görüşüne sahip olan kimseler olarak tanımlanmaktadır¹⁰¹. Entellektüel kavramına yönelik olarak yapılan bir diğer tanıma göre entellektüel, yoğun düşünsel etkinlik gösteren ve toplumda aydın olarak adlandırılan kimselerdir¹⁰². Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere entellektüellik, yani entellektüel insan olmak bireyi toplum içerisinde farklı bir konuma taşımakta ve birey için bu bir ayrıcalık unsuru oluşturmaktadır.

Her toplumda sıra dışı bir duyarlılığa sahip, içinde bulundukları evrenin doğası ve toplumlarını yönlendiren kurallar hakkında birçok insandan daha fazla düşünen, aynı toplumun paylaştığı, çoğunluğu oluşturan sıradan insanlardan daha sorgulayıcı bazı kişiler vardır¹⁰³. Bilginin diğer üretim girdilerinden daha önemli hale geldiği üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde entellektüel insanların önemi hızla artmaktadır. Bir toplumun kalkınması, bu toplum içerisinde yaşayan insanların bilgi ve kültür düzeylerini arttırması yani entellektüel özelliklere sahip olmasıyla yakından ilişkilidir. Günümüzde toplumların gerçek zenginliğinin entellektüel düzeyleri yüksek olan insanlar olduğu gerçeği artık herkes tarafından kabul edilmektedir.

Entellektüel insanların sahip olduğu birçok temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁰⁴:

- Entellektüel insanlar kendi mantık süzgeçlerinden geçmemiş davranış kalıplarına karşı çıkarlar. Entellektüellik; yaratıcı düşünceye önem veren, karşılaştığı olayları akılcı bir biçimde analiz ederek gerçeklere ulaşmaya çalışan ve her şeyin anlamını sorgulayan bir kişiliktir. İşletmede söz sahibi

¹⁰¹ **Büyük Ansiklopedi**, C.4, s.1562.

¹⁰² **Büyük Larousse**, Milliyet Yayınları, C.7, s.3729.

¹⁰³ Rüştü Bozkurt, **Kendine Ayna Tutan İnsan** (Birinci Basım, İstanbul: Globus Dünya Basımevi, Temmuz 1998), s.123.

¹⁰⁴ Bozkurt, ss.129-130.

olan insanların birçoğu, entellektüel özelliklere sahip olan bireyleri ikinci planda bırakmak için ellerinden gelen her türlü çabayı göstermektedir. İşletmeleri yöneten bu kimseler, entellektüel yaratıcılıktan yararlanma yerine, onları saf dışı bırakma yolunu seçtiklerinde gelişme ve zenginlik yaratmayı engelleyen tuzağa düşmüş olurlar.

- Entellektüel insanlar zihinsel alışkanlıklardan kaçınır. Entellektüel insanın en önemli özelliği, sürekli olarak kendini sorgulaması ve yenilemesidir. Kendisini, çevresini ve dünyayı sorgulayan entellektüel insanlar çoğunlukla çevrelerinde herkes tarafından yadırganmaktadır.
- Entellektüel insanlar bağıllık sorununa meydan okur. Entellektüel insanın temel sorunu bugünü korumak değil, yarını yaratmaktır. Sorgulayıcı ve kuşkucu bir düşünce yapısına sahip entellektüel insanlar başkalarına bağımlı olarak yaşamaktan kaçınırlar. Maddi olmayan soyut varlıkların önem kazandığı günümüzde, bağıllık üzerine odaklanmış bir yönetim anlayışı, günümüzde en değerli kaynak olarak tanımlanan entellektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilememesi sonucunu doğurmaktadır.
- Entellektüel insan aldatici, oyalayıcı ve erteleyici bir anlayışı benimsemez. Entellektüeller, olguları sıradan insanlara göre daha farklı bir duyarlılıkla sorgularlar ve geleceği yaratacak köklü eğilimlere karşı oldukça hassas davranırlar.
- Entellektüel insan özgür düşünür. Entellektüel kişiliği sıradan insanlardan ayıran; özgür düşünmesi, kişisel çıkarları gözetmemesi, inanmadığı şeye hizmet etmemesi ve doğru bildiğini söylemeye verdiği değer, maddi değerlere verdiği önemden daha fazla olmasıdır. Sahip olunan bilgilerin üretilip başkaları ile paylaşılması entellektüel kişiliğin en önemli özelliğidir.
- Entellektüel insanlar sıradan olmayışın kendilerine getireceği her türlü olumsuzluğu karşılayacak güce sahiptirler. İşletmeler ve toplumlar açısından bu güce sahip gerçek entellektüellerin sayısı oldukça az sayıdadır. Bu nedenle işletme ve toplum bazında entellektüel özelliklere sahip insanlardan en üst düzeyde yararlanmak gerekmektedir.

- Entellektüel insanların yıpratıcı bir hayat tarzı vardır. Entellektüel insanlar, sürekli olarak kendilerini ve çevrede olup biten her şeyi sorguladıkları için diğer insanlara göre çok daha fazla yıpranmaktadırlar.
- Entellektüel insanlar çoğunlukla güçsüz olanların yanında yer alır. Entellektüellerin sosyal sorumluluk ve iş ahlakı açısından genel davranış tarzı, zayıf olanların ve kendilerini temsil edecek güçte olmayanların yanında yer almak ve onları sonuna kadar desteklemektir.
- Entellektüel insanlar, insanlığın ortak birikimlerinden yararlanır. Yaratıcı entellektüelliğin önemli bir göstergesi de, insanlığın ortak birikimi olan uygarlık değerlerinden yararlanmaktır.

Entellektüel insanlara sahip olan bir toplum ya da içerisinde entellektüel çalışanlar barındıran bir işletme refaha, başarıya ve uygarlığa ulaşma yolunda büyük aşamalar kaydederek rekabet üstünlüğünü elde eder. Bu noktada önemli olan entellektüel kişilerin her konuda desteklenmesi ve onların bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılmasına yönelik her türlü çabanın gösterilmesidir. Entellektüel insanların gerek işletmeler ve gerekse toplumlar açısından taşıdığı önem birçok kimse tarafından kabul edilmekle birlikte nedense başarılı, farklı ve üstün özelliklere sahip “özel” kişiler yani entellektüeller genelde desteklenmek yerine dışlanmakta ve bu tür insanlara “potansiyel tehlike” olarak bakılmaktadır. Toplumların ve işletmelerin en büyük yanılgılarından birisi ve belki de en önemlisi budur.

Günümüzde işletmeler geleceğe hazırlanmada ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalabilmede etkili olacak yönetim ve üretim modellerinin hazırlanışında ve uygulanmasında temel faktörün “insan” olduğu gerçeğinde birleşmişlerdir. Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde işletmeler kendileri için en önemli sermaye unsurunun insan olduğu gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletmelerin bilgili, entellektüel özellikleri taşıyan, yaratıcı, sorgulayıcı, yenilikçi ve araştırmacı insanlara olan gereksinimi hızla artmaktadır. Toplumlar ve işletmeler açısından önemli olan temel nokta; bilgi, beceri ve kültür düzeyi yüksek, düşünsel etkinliği yoğun olan entellektüel insanların başarıya ulaşmada temel kriter olduğu gerçeğini kabul etmek

ve entellektüel insanların tüm yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamları yaratmaktır.

3. ENTELLEKTÜEL ÖRGÜT

Entellektüel örgüt, çalışanların bilgi ve becerilerinin ortaya konduğu, ortaya konulan bu bilgi ve becerilerin herkesçe paylaşılıp geliştirildiği bir örgüt olarak ifade edilmektedir. Entellektüel örgüt, insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran ve insanların kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanılmasına olanak veren bir örgüt olarak literatürdeki yerini almıştır.

Entellektüel örgüt, bilgi ve beceri dağarcığını sürekli yenileyebilen, üyelerin öğrenme sürecini kolaylaştıran devingen bir yapıya sahiptir. Bu örgüt günümüzde yaşanan hızlı ve sürekli değişim karşısında, değişime açık, duyarlı ve dinamik yönetim yaklaşımı ile gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olabilen bir yapıya sahiptir¹⁰⁵. Entellektüel örgütlerin dinamik ve değişime açık bir nitelik göstermesi, sürekli değişen ve gelişen günümüz koşulları içerisinde bu örgütleri diğer örgütlere göre daha avantajlı bir duruma getirmektedir. Güçlü rekabet ortamında işletmelerin rakip işletmelere karşı üstünlük sağlayabilmelerinde, entellektüel örgüt özelliklerini taşımalarının büyük bir etkisinin olacağı açıktır.

Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Pazar koşulları değiştiğinde, teknolojik yenilikler arttığında, rakipler çoğaldığında ve ürünler neredeyse bir günde eskidiğinde başarılı olmayı becerenler istikrarlı bir biçimde yeni bilgiler yaratan, bu bilgileri işletmenin her yerine geniş ölçüde yayarak yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızlı bir şekilde kullanan işletmelerdir¹⁰⁶. Bu tür işletmeler entellektüel örgüt yapısına uyan işletmelerdir.

¹⁰⁵ Tamer Çavuşgil, "Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Örgüt", *Açıköğretim Dergisi*, C.2,S.2 (Kış 1996), ss.228-229.

¹⁰⁶ Ikujiro Nonaka, *Bilgi Yönetimi*. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: Mess. Ya. No. 293, Nisan 1999), s.30.

Entellektüel örgütlerde, bilgi ve beceri temel üstünlüklere dayalı ürünlerin geliştirilmesi ve tasarımının yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu varlıklar; üretim, satın alma, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, proje analizi gibi “katma değerler” sürecinde gelişimin temel taşlarıdır. Bilgiyi en etkili şekilde değerlendirebilmek amacıyla, kendilerini kökten yenileme cesaretini gösteren işletmelerin yeniden tasarım çalışmalarını başlattığı görülmektedir. Böylece, geçmişte yeteri kadar değerlendirilmemiş olan enformasyon teknolojisi, faaliyetlerin ve örgüt yapılarının yeniden tasarlanması sonucu işletmelerin kullanımına sunulmaktadır¹⁰⁷.

İşletmelerin başarılı olmasını engelleyen etkenlerin başında, ya çalışanların bilgilerini paylaşmakla bir şey kazanmadıkları duygusunu yaşamaları ya da bilgi alıcıları ile bilgi satıcılarının birbirlerinin varlığından haberdar olmamaları gelmektedir. En başarılı işletmelere baktığımızda kimsenin bilgisini saklamak gibi bir kaygısının olmadığı, aksine herkesin bilgiyi ürettiği, paylaştığı ve ondan yararlandığı görülmektedir¹⁰⁸. Entellektüel özelliklere sahip örgütler başarılı işletmeler içerisinde yer alırlar. Entellektüel örgütlerde bilginin üretilmesinin ve paylaşılmasının örgüt açısından ne denli önemli olduğu herkes tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçek haline dönüşmüştür.

Entellektüel örgütte yer alan bireyler düşünsel etkinlikleri yoğun olan , çağdaş ve ileri bir dünya görüşüne sahip olan aydın kimselerdir. Entellektüel örgüt içerisinde yer alan bu bireyler kendilerini sürekli olarak yenileme ve geliştirme gereksinimi duyarlar. Kendini geliştiremeyen ve yenileyemeyen bireylerin örgüt içerisinde kalması ve örgütte belli yerlere gelmesi neredeyse olanaksızdır. Entellektüel örgütlerin başarıya ulaşmasında örgüt elemanlarının dinamik, yenilikçi, çağdaş, etkin, yetenekli, bilgi donanımlı ve bilgi paylaşımlı olmasının büyük etkisi vardır

Entellektüel örgüt yöneticilerine düşen en önemli görev, örgüt içerisinde yer alan tüm bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini iyi bir şekilde

¹⁰⁷ Çavuşgil,s.230.

¹⁰⁸ Tom Davenport ve Larry Prusak, “İş Dünyasında Bilgi”, *Executive Excellence*, Yıl.3, Sa.30 (Eylül 1999), s.9.

saptayarak bunları açığa çıkarmalarını sağlamaktır. Açığa çıkarılmayan bilginin örgüt açısından hiçbir yararının olmayacağı örgütte herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bilginin açığa çıkarılması için gerekli olan tüm koşulların yaratılması ve bu koşulların sürekliliğinin sağlanması entellektüel örgüt yöneticilerinin temel sorumlulukları içerisinde yer almaktadır.

Entellektüel örgütlerin sahip olduğu temel birtakım özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Entellektüel örgütlerde bilgi, beceri, ve yetenekler sürekli olarak yenilenir ve geliştirilir.
- Entellektüel örgütler statik değil, dinamik bir yapıya sahiptir.
- Entellektüel örgütler çevreyle sürekli ve yoğun bir ilişki içerisinde yer almaktadır.
- Entellektüel örgütler değişimde öncülük rolü üstlenirler.
- Entellektüel örgütlerde çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler gizli kalmayarak açığa çıkarılmakta ve örgütteki herkes tarafından paylaşılmaktadır.
- Entellektüel örgütler teknolojik yeniliklere ve çevresel değişimlere kolaylıkla adapte olabilmektedir.
- Entellektüel örgütler sürekli gelişme ve sürekli öğrenme eğilimi içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında entellektüel örgütler öğrenen örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Entellektüel örgütlerde ekip çalışmasına önem verilmektedir.
- Entellektüel örgütler etkin bir örgüt kültürüne sahiptir.
- Entellektüel örgütlerde “liderlik” olgusu ön plana çıkmaktadır.
- Entellektüel örgütlerde bilginin üretilmesinin ve paylaşılmasının örgüt açısından nedenli gerekli olduğu herkes tarafından kabul edilen bir gerçektir.
- Entellektüel örgütler içerisinde yer alan kişiler kendilerini sürekli olarak yenileme ve geliştirme gereksinimi hisseder.

Entellektüel örgütler dinamik, çevreyle sürekli etkileşim içerisinde olan, bilginin herkes tarafından paylaşıldığı, öğrenme isteğinin ve merakının sürekli olduğu örgütler olarak bilgi toplumu içerisindeki yerini almıştır.

4. ENTELLEKTÜEL SERMAYE

Entellektüel sermaye kavramı, bilgi çağına geçiş sürecinin gündeme kazandırdığı ve önemi hızla artan bir kavramdır. Entellektüel sermaye konusu daha uzun bir süre bu önemini koruyacak gibi gözükmemektedir.

Entellektüel sermaye bilançoda tam olarak görülmeyen işletmenin saklı (gizli) varlıklarının toplamıdır ve dolayısıyla örgüt üyelerinin kafasındakileri ve onlar ayrıldıklarında işletmede kalanları içerir¹⁰⁹. Entellektüel sermaye bir işletmedeki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır. Yani, entellektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen, entellektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir¹¹⁰.

Entellektüel sermaye, yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmek için üretime sokularak formalize edilen entellektüel materyaldir. İmalat sektöründe elde edilen katma değerın ¾ ünün bilgiden kaynaklandığı belirtilmektedir. A.B.D.'de lisans sonrası eğitim almış erkeklerin geliri, yüksekokul bitirmemişlerin gelirlerinin %130'udur. Bu iki grup arasındaki gelir farkı 1980 yılına göre iki katına çıkmıştır. Günümüzde öğrenme daha yüksek gelir düzeyine çıkma ile sonuçlanmaktadır. İşletmelerin entellektüel sermayelerinin genellikle defter değerlerinin 3 veya 4 katı olduğu tahmin edilmektedir¹¹¹.

¹⁰⁹ Goran Roos ve Johan Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Capital", *Long Range Planning*, Vol.130, Iss.3 (1997), s.415.

¹¹⁰ Stewart, *Entellektüel*, s.XII (Önsöz).

¹¹¹ Thomas A. Stewart, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", *Fortune* (3 October 1994), ss.68-69.

Günümüzde rekabetin şiddetinin artması ile birlikte işletmeler, farklılaşma yolunda yoğun bir çaba göstermektedir. Bir işletmenin içinde bulunduğu sektördeki diğer işletmelerden daha üstün bir performans göstermesi “rekabete dönük avantaj” kavramı ile açıklanmaktadır. Bir işletmenin bu üstünlüğü elde etmesi, rakiplerinden daha fazla değer yaratmasına ve tüketiciye bunu yansıtmaya bağlıdır. Sanılanın aksine, bu değer yaratma süreci fiziksel ve finansal kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasından çok, entellektüel varlıkların başarılı bir şekilde yönetimine bağlı olacak gibi gözükmemektedir¹¹².

Günümüzde zenginliği, üstünlüğü ve rekabet gücünü sermaye, arsa, arazi, bina ve fabrika gibi maddi varlıklar temsil etmemekte, bunların yerini bilgiye dayalı varlıklar almaktadır. Bilgiye dayalı olan bu varlıklar maddi olmayan duran varlıklar olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi çağında sermaye donanımına yapılan yatırım, fiziksel araçların ve varlıkların yerine bilginin geçmesi, iş piyasalarının bilgi işini ödüllendirmeye yönelmesi, bir işletmeye yatırım yapan kişinin bir yetenekler, yetkinlikler, beceriler ve fikirler kümesini yani fikri sermayeyi satın almış olduğunu anlatır. Fikri sermayenin çıktısı buluşçuluk, yapısal sermayenin çıktısı ise verimliliklerdir. Maddi varlıklar (demir, buhar makinesi vb.) sanayi devriminin temel varlıkları iken, bilgi çağının temel varlıkları ise fikri sermayedir yani maddi olmayan duran varlıklar (patentler, lisans hakları, yetenek, hüner, beyin gücü vb.) dir¹¹³.

Entellektüel varlıklar işletmeler için her zaman önem taşımış ama hiçbir zaman günümüzdeki kadar üzerinde durulmamıştır. Bilginin başlı başına üretimin en önemli faktörü haline gelmesi, entellektüel varlıkları yönetme konusunda işletmelere güçlü bir ivme kazandırmıştır. Globalleşen ve entellektüel sermayenin dolaşıma girdiği yeni dünya düzeninde değer yaratan ve bu değeri yarattıkları görülen bireyler, başarı, güç ve maddi olanakları elde edeceklerdir.

¹¹² Çavuşgil, “ Entellektüel,.....”, ss.226-227.

¹¹³ Yavuz Kır, “Global Köyde Interaktif (Etkileşimli) Sanal Bir Toplum”, Yeni Türkiye, Yıl.4 (Ocak - Şubat)1998, s.1941.

Yeni yüzyılın yeni yönetim felsefelerinden biri olan entellektüel sermaye yönetiminin orta ve uzun vadede özellikle işletme performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesinde belirleyici bir rol oynayacağı gerçektir. Her işletmenin kendi bünyesinde geliştirmek zorunda olduğu entellektüel sermaye sistemlerinin başarısı özellikle yönetim kademelerinin bu yeni olgunun altında yatan felsefeyi benimsemelerine bağlıdır¹¹⁴.

Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli olacak gibi gözükmemektedir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanlar kuruma kattıkları entellektüel sermaye ile çok büyük değerler yaratmaktadırlar. 2000’li yıllarda asıl değeri yaratanlar işletmelerin entellektüel sermayeleri yani “altın yakalılar” olacaktır. İşletmeler için gelecek yüzyılda uygulayacakları en önemli stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanları kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacak gibi gözükmemektedir. Motorola, Nokia, Microsoft ve IBM gibi entellektüel sermayenin önemini kavramış olan işletmeler yeni beyinler için birbirleriyle yarışır hale gelmişlerdir. Bugün dünyanın en ünlü yazılım işletmesi olan Microsoft’un değeri 450 milyar dolardır. Oysa bu işletmenin fiziksel varlıklarının değeri sadece 10 milyar dolardır. Bu işletmeyi değerli kılan, çalışanların sahip olduğu entellektüel sermayeleridir¹¹⁵.

İşletmelerin geleceğe dönük gelişimlerini belirleyen bir yönetim sistemi olan entellektüel sermaye kavramı görünmeyen aktifleri temsil etmektedir. Bilançoda yer alan somut ekonomik aktifler kadar elle tutulamayan aktiflerin de işletmeyi değerlendirmede önemi vardır. Bunun en iyi örneklerinden birisi Internet Navigator’un yaratıcısı olan Nestcape’in halka açılırken gösterdiği başarıdır. Neredeyse bütün aktif kalemleri görünmez değerlerden oluşan bu işletmenin piyasa değeri 2 milyar \$ olarak ortaya çıkmıştır. Bu noktadan bakıldığında defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark işletmenin entellektüel sermayesini oluşturmaktadır¹¹⁶.

¹¹⁴ Cem Tekin, “Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız”, *Dünya* (14.05.1999), s.12.

¹¹⁵ Sedef Seçkin, “İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi”, *Capital*, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999), s.194.

¹¹⁶ Bülent Coşkun, “Şirketinizin Sermayesi Entellektüel mi?”, *Intermedya Ekonomi*, Yıl.6, Sa.24 (13-19 Haziran 1999), s.61.

İşletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak ifade edilen entellektüel sermaye maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır.

Günümüzde özellikle software işletmelerinin beşeri sermaye üzerine kurulu olduğu görülmektedir. Özellikle somut olmayan şeyler, bu işletmelerde ön plandadır. Örneğin bu alanda faaliyet gösteren işletmelerden Lotus ve Kowntree'nin yarattığı değerlerin defter değerlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu fark ölçülmeyeni ölçme amacını taşıyan soyut değerlerden oluşan entellektüel sermayeden kaynaklanmaktadır. Bu noktada entellektüel sermayenin 4 önemli boyutunun olduğu görülmektedir¹¹⁷:

- İşletmelere pazarda güç veren aktiflerdir; ticari marka, müşteri bağlılığı, uzmanlaşmış işler gibi.
- İşletmelerin akıl değerleri entellektüel sermayedir; patentler, ticari markalar, telif hakları gibi.
- Organizasyonlara içsel güç veren aktiflerdir; işletme kültürü, çalışma süreçleri gibi.
- Organizasyonlarda çalışan beşeri varlıklardan kaynaklanan değerlerdir; çalışanların bilgisi, becerisi, işle ilgili know-how, iletişim becerileri gibi.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde, önemli bir varlık haline gelmiş olan bilginin işletme bilançolarında yer alan maddi varlıklar gibi “ölçülmesi” ve “yönetilmesi” konusundaki görüşler, günümüzde yoğun olarak tartışılmaktadır. Bu görüşlere göre, işletmenin bilançosunda yer alan maddi varlıklar ile maddi olmayan varlıklar toplamı işletmenin toplam varlık değerini ifade etmektedir. Son yıllara kadar, işletmenin piyasa değerinin belirlenmesinde maddi varlıkların değerlerine ağırlık verilirken, günümüzde maddi olmayan varlıklara verilen önemin ağırlığı artmıştır. Bu gelişmeler sonucunda, işletmeler maddi varlıkların yenileme değerlerinin çok üzerindeki piyasa değerleri ile el değiştirmişlerdir. İşletmelerin maddi varlıklarının çok üzerindeki değerler ile el değiştirmesi, işletmenin sahip

¹¹⁷ Annie Brooking, “The Management of Intellectual Capital”, *Long Range Planning*, Vol.30 (June 1997), s.364.

olduğu varlıklar içerisinde, işletmenin piyasa değerine önemli ölçüde etki eden, ama hesaplamalara şimdiye kadar katılmamış bir değer olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşletmenin piyasa değeri ile maddi varlıkları yenileme değeri arasındaki olumlu fark olan bu değer “Entellektüel Sermaye” olarak adlandırılmıştır¹¹⁸.

Entellektüel sermayenin işletmenin piyasa değerinin oluşumuna etkisi aşağıdaki formül ile gösterilebilir¹¹⁹:

$$\text{İşletmenin Piyasa Değeri} = \text{Maddi Varlıklar} + \text{Entellektüel Sermaye}$$

Bu formülden anlaşılacağı üzere, işletmenin piyasa değerinden maddi varlıklar düşüldüğünde işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayesi ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin entellektüel sermayesini geliştirmesi ve arttırması büyük ölçüde işletmede çalışan insanların kalitesi ile bilgi ve beceri düzeyine bağlı olmaktadır. Doğru insanları, doğru zamanda, doğru işlere yerleştiren yani entellektüel sermayesini iyi kullanan işletmelerin günümüzün rekabet ortamında daha avantajlı duruma geçecekleri bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler açısından en önemli nokta; sahip olunan insan kaynaklarının değerinin bilinmesi ve bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanılabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanmasıdır.

¹¹⁸ Meral Aşıkoğlu ve Rıza Aşıkoğlu, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C.14, S.1-2 (1998), s.576.

¹¹⁹ Annie Brooking, *Intellectual Capital* (London: International Thompson Business Press, 1996), s.12.

Şekil 2
Entellektüel Sermaye ve Temsil Ettiği Değerler

(MADDİ) 1 FİNANSAL VARLIKLAR	VARLIKLAR	BORÇLAR ÖZSERMAYE	AÇIKLANMIŞ BORÇLAR
(MADDİ OLMAYAN) 2 FİNANSAL OLMAYAN VARLIKLAR	• Piyasa Varlıkları • Fikri Mülkiyet Varlıkları • İnsan Merkezli Varlıklar • Bilgi Alt Yapısı Varlıkları	Entellektüel Sermaye	Gizlenmiş Değerler

KAYNAK: Meral Aşıkoğlu ve Rıza Aşıkoğlu, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", *A.Ü.İ.B.F. Dergisi*, C.14, S.1-2 (1998), s.576.

İşletmenin piyasa fiyatına önemli ölçüde etki eden, işletmenin bilançosunda varlıklar içerisinde gösterilmesi mümkün olmayan, işletmenin işleyişini başarılı kılan ve diğer işletmeler karşısında avantajlı konumda yer almasını sağlayan maddi olmayan çok sayıda değer mevcuttur. İşletme bilançosunun varlıklarında gösterilmesi mümkün olmayan, ancak işletmenin başarı ve başarısızlığının belirleyicisi olan, maddi olarak da çoğu zaman ifade edilmesi mümkün olmayan bu değerler, işletmenin piyasa değerinin belirleyicisidir¹²⁰.

Entellektüel sermaye işletmelerin rekabet avantajını yaratmalarında ve bu avantajı en iyi şekilde kullanmalarında kritik faktördür. Entellektüel sermaye; teknik uzmanlığı, problem çözme kapasitesini, yaratıcılığı ve yönetsel yetenekleri kapsamaktadır¹²¹.

¹²⁰ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s.578.

¹²¹ Judith Jordan ve Penelope Jones, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style" *Long Range Planning*, Vol.30, Iss.3 (June 1997), s.392.

Entellektüel sermayesi yüksek olan işletmelerin entellektüelliği de önemli ölçüde artmaktadır. Günümüz işletmeleri entellektüel sermaye ratinglerini halkla ilişkilerinde, örneğin yıllık raporlarında kullanmaya başlamışlardır. Bu işletmeler sahip oldukları entellektüel sermayelerini bir kimlik platformu olarak kullanmakta ve bu sayede de güvenilirliklerini ve hatta işlem gören hisseleri açısından kredibilitelerini yükseltebilmektedirler. Bugün A.B.D’ de yatırımların %60’ı, İsveç’te ise %90’ı entellektüel sermayenin arttırılması için yapılan eğitim harcamalarına, işletmeler için yaşam boyu öğrenmeye, bilgi teknolojisine ve araştırma geliştirmeye ayrılmaktadır. Bu nedenle İsveç A.B.D.’den sonra bilişim teknolojisinde dünya ikincisi, Ar-Ge’de ise dünya birincisidir¹²². Bu sayısal verilerden de anlaşılacağı üzere entellektüel sermayeye önem veren ve bu sermayenin gelişimi için büyük yatırımlar yapan ülkeler birçok yönden rekabet üstünlüğünü sağlamış durumdadırlar.

Entellektüel sermaye, işletme bilançosunda görülmeyen bir aktif kalemi olarak nitelendirilmektedir. İşletmede varolan ancak aktiflere yansımamış bu kalem bir işletmenin bilgiyi nasıl kullandığını ve yeniden nasıl ürettiğini ifade etmektedir. Bilgiyi üreten, paylaşan ve dağıtan işletmelerin entellektüel sermayeleri yükselmekte, buna bağlı olarak da verimlilikleri, rekabet güçleri, gelişme potansiyelleri ve yaratıcılık yetenekleri artmaktadır. İşletmelerin değişime başarılı bir biçimde uyarlanabilmeleri rekabet üstünlüğü açısından büyük önem taşımaktadır.

İşletmede çalışanların işe entellektüel artı değer katmaları yani yeni alana yöneltici çalışmalar yapmaları ve entellektüel sermayeyi oluşturan tüm etkenlerin değerlendirilmesi bir işletmenin değişimi başarıyla ve performansla yaşayabilmesi için temel koşuldur. Günümüzde işletmelerin defter değeri ile pazar değerleri arasındaki fark iyice açılmış durumdadır. Defter değeri çok düşük olan işletmeler, pazar değeri açısından büyük sayılara ulaşabilmektedir. Bu işletmelerin aktifleri ile hisse değeri arasındaki farkı oluşturan değerler entellektüel sermaye unsurlarıdır¹²³.

¹²² Özlem Ermiş, “Entellektüel Sermayeniz Ne Kadar?”, *Power* (Temmuz 1999), s. 8.

¹²³ Açıl Sezen, “Ölç Biç Öyle Hizmet Ver”, *Sabah: İşte İnsan* (17.07.1999), s.1.

Entellektüel varlıkların toplamından oluşan ve bilançoda görülmeyen değerleri temsil eden entellektüel sermayenin işletmenin piyasa değerini yükseltici etkisi oldukça büyüktür. Entellektüel varlıklar entellektüel sermayeyi, entellektüel sermaye de işletmelerin piyasa değerini temsil etmektedir. Bir işletmede çalışan insanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri ile yaratıcılık kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanma yoluyla oluşturulan entellektüel sermaye işletmelerin rekabet gücünü belirlemek açısından oldukça önemlidir. Bilgili insana olan gereksinimin artması ile birlikte işletmeler dikkatlerini insan unsuru üzerinde odaklamışlardır. Çalışanların sahip oldukları bilgileri, becerileri, tecrübeleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları işletmenin beyin gücünü ortaya koymaktadır. Beyin gücünün yoğunluğu ve içeriği entellektüel sermayeyi doğrudan etkilemektedir. İşletmede iyi bir çalışma ortamının yaratılması ve çalışanların işten beklentilerini tam olarak karşılayabilmesi, işgörenin işletmeye sıkı sıkıya bağlanmasını sağlar. Bu şekilde çalışanların başka işletmelere geçmesi engellenerek, beyin gücünün beyin göçüne dönüşmesi önlenmiş olur.

Bilanço değerleri işletmelerin maddi birikimlerini, piyasa değerleri de bilgi birikimlerini, yani entellektüel sermayelerinin gücünü yansıtır. Bilanço değerleri, piyasa değerlerinin garantisi değildir ancak, piyasa değerleri gelecek bilanço değerlerinin bir işaretidir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde işletmelerin değerleri daha çok bilanço rakamları ile ölçülür. Hemen hemen hiçbir işletmenin geleceği yaratacak yeterli bilgi birikimi ve bu birikimi tüketiciye hissettirecek bir kimliği ve markası yoktur. Bugün ülkemizde piyasa değeri üzerinde bulunduğu araziden daha kıymetli işletme sayısı yok denecek kadar azdır¹²⁴.

Entellektüel sermaye ile ilgili çalışmalarda ulaşılan ortak sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹²⁵:

- Entellektüel sermaye, işletme bilançosundan tam olarak elde edilemeyen görünmeyen varlıkların toplamıdır.

¹²⁴ Reşat Sinanoğlu, “Şirketlerin Değerleri Nasıl Ölçülür?”, *Dünya* (30.07.1999), s.6.

¹²⁵ Roos ve Roos, s.415.

- Entellektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.
- İşletmenin entellektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur.
- Entellektüel sermayedeki artış veya azalış entellektüel performans olarak adlandırılabilir, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilir.
- Entellektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek için sistematik bir yaklaşım işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, sahiplerine ve coğrafi yerleşimine bağlı olmaksızın artan bir şekilde değerli hale gelmektedir.

5. ENTELLEKTÜEL SERMAYEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Entellektüel sermayenin belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan çeşitli unsurlar vardır. Bir işletmenin entellektüel sermayesini ortaya koyabilmek için entellektüel sermaye içerisinde yer alan her bir unsurun belirlenmesi ve bunların etkin bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir.

İşletmedeki entellektüel sermaye unsurlarının çoğu, işgörenlerce sahip olunan deneyim, bilgi ve örgüt kültürünün paylaşımından doğmaktadır. Ancak entellektüel sermayenin unsurlarının belirlenmesinde henüz tam bir görüş birliği yoktur. Yazarlar, kendi entellektüel sermaye tanımlarına ve bakış açılarına göre farklı unsurlar üzerinde durmuşlardır¹²⁶.

¹²⁶ Saim Önce, *Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya.No. 1100, 1999), ss.15-16.

5.1. BROOKING'E GÖRE ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Annie Brooking, bir işletmenin entellektüel sermayesini dört ana başlıkta incelemiştir. Bunlar; piyasa varlıkları, entellektüel mülkiyet varlıkları, insan merkezli varlıklar ve alt yapı varlıklarıdır. Şekil 3 bu unsurları özetlemektedir:

Şekil 3
Brooking'e Göre Entellektüel Sermayenin Unsurları

PİYASAYA İLİŞKİN VARLIKLAR	İNSAN MERKEZLİ VARLIKLAR	ENTELLEKTÜEL MÜLKİYETE İLİŞKİN VARLIKLAR	ALT YAPI VARLIKLARI
– Markalar – Dağıtım Kanalları – Müşteri Potansiyeli ve Müşteri Bağlılığı – Lisans Anlaşmaları – Franshising	– Yaratıcılık – Problem Çözme Yeteneği – Liderlik – Girişimcilik Ve Yöneticilik Potansiyeli – İşgörenlerin Örgüte Bağlılığı Ve Beceri Düzeyi – İşgörenlerin İşe Gönüllü Katılımı, İstek ve Yeterlilikleri	– Patentler – Telif Hakkı – Tasarım Hakları – Know How – Ticari Sırlar – Kullanılan İbareler	– Üretim Süreci Ve Sistemi – Bilgi Teknolojisi Sistemleri – Örgüt Kültürü – Yönetim Felsefesi – Finansal İlişkiler – İletişim Sistemleri

KAYNAK: Annie Brooking, *Intellectual Capital* (London: International Thompson Business Press, 1996), s.13.

5.1.1. Piyasa Varlıkları

Piyasa varlıkları işletmenin pazardaki rekabet gücünün belirleyicisi olarak ifade edilen varlıklardır. Bu varlıklar işletmenin piyasa ile ilgili olarak maddi olmayan varlıklara ilişkin değerleri ifade eder¹²⁷.

Piyasa varlıkları işletmelere piyasa içerisinde önemli bir rekabet avantajı sağladığı için büyük bir öneme sahiptir. Piyasa varlıklarının üstünlüğü işletmelerin rekabet üstünlüğü ile doğru orantılıdır. Piyasa varlıkları, müşterilerin kimliğine ve faaliyetlerine ilişkin kapsamlı bilgiler elde edilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.

İşletmelerin pazarlama stratejilerinin iyi bir şekilde geliştirilip etkin bir şekilde uygulanması, işletmenin müşteriler karşısında imajını olumlu yönde etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır¹²⁸. İşletmelerin pazara dönük stratejilerini başarılı bir biçimde uygulayabilmesi; uzun dönemli tanıtım ve promosyon çabalarının artırılmasını ve bunun için birtakım harcamalar yapılmasını gerektirebilir. Piyasa varlıkları, işletmenin müşterileriyle karşılıklı fayda ilişkilerine dayalı olarak ortaya çıkmıştır.

Piyasa varlıkları, işletmenin kullandığı markaları, dağıtım kanallarını, müşteri bağımlılığını, müşteri potansiyelini, lisans ve franchising anlaşmalarını kapsamaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹²⁹:

- **Markalar:** Marka, herkesin farkında olduğu muhtemelen en açık pazar varlığıdır. Markalar müşterilere mal ve hizmetleri almak için güçlü hatırlatıcılardır. Marka, gözle görülmeyen bir varlıktır. Markalar, reklam ve tutundurma yoluyla güçlendirilmektedir. Değerli bir marka oluşturmak uzun bir süre ve yoğun bir çaba gerektirmektedir. Bir işletme için markanın yaratılması yeterli değildir, önemli olan bu markanın değerinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Hepsi de piyasa varlığı olan markaların belli

¹²⁷ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s.579.

¹²⁸ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s.579.

¹²⁹ Brooking, *Intellectual*, ss.19-34.

başlı çeşitleri; ürün markaları (Nescafe, Lotus 123, Ariel, Omo vb.), hizmet markaları (Amerikan Express, Federal Express, Bank 24), işletme markaları (IBM, Nestle, General Motors, Tofaş vb.) dir. Ürün, hizmet ve işletme markaları, işletmeleri temsil eden birer varlık olarak ele alınmaktadır. İyi, etkin ve kalıcı bir marka yaratma yoluyla işletmeler piyasa içerisinde kendilerine özel bir konum sağlama avantajına sahip olurlar. Markalar, işletmelerin piyasadaki yerini belirlemede ve bu yerin devamını sağlamada etkili olur. İşletmelerin prestijini, değerini ve kalıcılığını belirleyen markalar, soyut birer varlık olarak işletmenin bilançosunda görülmeyen değerler içerisindeki yerini alır.

- **Dağıtım Kanalları:** Malların pazara sunulmaya hazır duruma getirilmesinden sonra işletmeler bunları alıcılara ulaştırmak için izleyeceği yöntemleri ve yolları saptamak zorundadır. Dağıtım kanalı kısaca, malın tüketiciye ulaşana kadar izleyeceği yol olarak tanımlanmaktadır. Tek bir ürün tipi üreten işletmeler siparişleri zamanında teslim etmede başarısız olduğunda veya ürün hayat eğrisini hatalı bir şekilde planlandığında işletmenin en büyük varlığı kullanımı altındaki dağıtım kanalları olabilir. Birçok farklı dağıtım mekanizması vardır; direkt satış, tele-satış, perakendeci, aracı, www gibi. Ürünlerini dış dağıtım kanalları yoluyla pazara sunmaya karar veren örgütler, ortaklarıyla işbirliği yapabilmelidir. İşletmede kullanılan dağıtım kanallarının etkinliğinin sıklıkla değerlendirilmesi gerekmektedir. En uygun dağıtım kanalının seçimi, üretilen ürün ve hizmetlerin tüketicilere istenilen zamanda ve istenilen şekilde ulaştırılması ile yakından ilişkilidir. Bunun sağlanması ise müşterinin işletmeye olan bağlılığını arttırma üzerinde oldukça etkilidir. Dağıtım kanalı seçilirken maliyetlerin etkin bir biçimde analiz edilmesi ve en az maliyetli dağıtım kanalının seçilmesi gerekmektedir. En uygun dağıtım kanalının seçilmesiyle müşteri siparişlerini zamanında karşılamak mümkün olabilmektedir. Müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması; işletmenin itibarını arttıran, müşterilerin kaybedilmesini engelleyen ve yeni müşterilerin işletmeye çekilmesini sağlayan bir faktör olarak işletmenin görünmez varlıklarını arttırmaktadır. İşletmenin ürün hayat

eğrisi, pazara sunulan bir malın zaman içinde, satış gelirleri, karlar ve üretim miktarı bakımından gelişimini çeşitli dönemler veya aşamalar halinde gösteren bir kavramdır. İşletmenin ürettiği malın yaşam sürecini iyi bir şekilde belirlemesi ve bu sürece göre en etkin strateji ve politikaları belirlemesi gerekmektedir. Bunun sağlanması işletmenin başarılı olması üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

- **Müşteri Potansiyeli ve Müşteri Bağlılığı:** Müşteriler, işletme ve çalışanlarıyla ilişkilerin sürmesinde temel faktördür. Müşteriler, ürün veya hizmetleri satın alan bireylerdir. Müşteri ilişkileri stratejisi geniş olarak ürün veya hizmetin yapısına bağlıdır. Mevcut müşterilerin sayısal olarak yoğunluğu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, müşteri potansiyellerini korumayı ve arttırmayı amaçlamaktadır. Müşteri bağlılığı da işletmeler açısından bir varlık değeri taşımaktadır. Müşteri bağlılığını sürdürmenin ölçüsü işletmeden işletmeye değişmektedir. Tüketicilere yönelik ürünlerde ürün ismini düzenli bir şekilde tüketicinin aklında tutmak çok önemlidir. Müşteri bağlılığı, tekrarlı işlemlerle ve müşteri tabanının yüzdesiyle ölçülür. Birçok sanayi tekrarlı işlemlere bağlıdır; havayolları, sigorta işletmeleri, finansal hizmet işletmeleri vb. Entellektüel sermaye konusunda öncü olan Skandia AFS işletmesi 1994 yıllık raporu ekinde müşteri sermayesini aşağıdaki şekilde ortaya koymuştur :

Tablo 1

Skandia AFS İşletmesinin 1994 Yılı Raporu	<u>1994</u>
- Pazar Payı	%2,3
- Müşteri Kaybı	%1,1
- Fon Varlıklar	%78
- Tatmin Olmuş Müşteri Endeksi(1-5 Ölçüsü)	%3,95

KAYNAK: Annie Brooking, *Intellectual Capital* (London: International Thompson Press 1996),

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere Skandia AFS işletmesinde müşteri kaybı oranı çok düşük, tatmin olmuş müşteri yüzdesi de çok yüksektir (%5 üzerinden %3.95). İşletmelerin müşterilerini kaybetmemeleri, yeni müşterileri işletme bünyelerine katmaları ve müşterilerin bağlılığını sağlamaları işletmenin satışlarını ve pazar payını arttıran, prestijini yükselten bir unsurdur. Müşterilerin kaybedilmemesi ve müşteri sayısının artırılması işletmeler açısından oldukça önemli bir varlık değeri taşımaktadır.

- **Lisans Anlaşmaları:** Bir işletmeye ürünleri, hizmetleri ve teknolojiyi diğer işletmelere anlaşmada belirtilen şartlara uygun olarak satma hakkı veren geniş ölçekli anlaşmalardır. İşletmeler, lisans fırsatlarını takip etmeli ve bunları en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmalıdır. Lisans anlaşmaları; patent, teknik bilgi ve marka olmak üzere üç grup sözleşmeden oluşur. Bir işletme lisans anlaşmaları yoluyla ürünlerini, hizmetlerini ya da kullandığı teknolojiyi başka bir işletmeye satarak pazardaki etkinliğini ve karlılığını artırır, satışlarını yükseltir, rakip işletmelere karşı üstünlük sağlar ve tüm bunlarda işletmenin pazar değerini yükseltir. Yine bir işletme başka bir işletmeden ürünlerini, hizmetlerini ve kullandığı teknolojiyi alarak satışlarını arttırabilmekte ve yeni teknolojilerden yararlanma olanağına kavuşabilmektedir.
- **Franchising:** Bir işletme kurmak ve işletme açmanın zorluklarını yenmek için franchising yatırım yapılabilir. Franchising, belirli bir bölgede büyük bir işletmenin ismini kullanma, onun mal ve hizmetlerini satma olanağı verir. Bir işi franchising yapabilmek, ek bir maliyet gerektirmeden tek bir isimle organik olmayan bir büyüme sağlayabildiğinden işletmeler için bir varlık olarak ele alınmaktadır. Franchising'in değeri birkaç faktöre bağlıdır; müşteri bağımlılığı, finansal taşıma kayıtlarının hacmi ve bunun gibi. Coca- Cola, Pepsi ve Seven Up işletmelerinin her biri franchisingi kullanmıştır. Büyük ve tanınmış bir işletmenin ismini kullanma, bir işletmeye prestij, güçlü bir konum ve etkin bir imaj sağlayarak işletmenin görünmez varlıklarını arttırmaktadır. Önemli olan iyi bir ismi temsil etme avantajına sahip olan işletmenin bunu en iyi şekilde kullanması, kaliteli

ürün ve hizmet üreterek kullandığı ismi lekelememesi, aksine bu ismin daha da kalıcı olmasını sağlamasıdır.

5.1.2. Entellektüel Mülkiyet Varlıkları

Bazı işletmeler, yoğun Ar-Ge faaliyetleri sonucu elde ettiği buluşlara ilişkin binlerce patenti tescil ettirirler. Ancak tescil ettirdikleri patentlerin çok azını ekonomik olarak üretim sürecine sokup realize edebilirler¹³⁰. Entellektüel mülkiyet, işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların korunması için yasal bir mekanizmayı temsil etmektedir. Belli başlı entellektüel mülkiyet varlıkları; patentler, telif hakkı, tasarım hakları, know-how, ticari sırlar ve kullanılan ibarelerdir¹³¹.

- **Patentler:** Patent, bir buluşu gerçekleştirene devlet tarafından garanti edilen mülkiyet hakkıdır. Hak, diğerlerini buluşu satma, kopyalama veya yapmadan hariç tutma hakkıdır ve belirli bir süre için sahibine tekel sağlama anlamında özeldir. Patentler buluşu kopyalamak isteyenleri engellemek için ürünlerin içine konulduğunda özel bir değer alır. Patent portföyüne sahip olma sadece uygun yönetildiğinde bir varlık haline gelir.
- **Telif Hakkı (Copyright):** Telif hakkı, yazılı ürünleri korumaktadır. Telif hakkı, fikrin kendisini değil, fikrin ifadesini korur. Koruma, ifadenin yazılması gibi bazı görünen biçimlere dönüştüğünde başlar. Telif hakkı koruması genelde edebiyat, kareografi, şiir, grafik, heykeltraşlık ve müzik çalışmalarına, ek olarak da bilgisayar yazılımlarına verilmektedir. Telif hakkı; satılabildiği, dağıtılabildiği, lisans verilebildiği ve sahibi için bir avantaj yarattığı sürece bir varlık olarak değerlendirilmektedir.

¹³⁰ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s.581.

¹³¹ Brooking, *Intellectual.....*, ss.38-40; ayrıca bkz., Karl M. Wiig, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol.30, Iss.3 (1997), s.401.

- **Tasarım Hakları:** Tasarımların korunması ülkeler arasında birtakım değişiklikler göstermektedir. Örneğin İngiltere’de tasarımlar; kayıtlı tasarımlar ve tasarım hakları şeklinde iki yolla korunabilmektedir. Kayıtlı tasarım, tasarımın başvurduğu imalatın parçalar takımının veya parçaların dış görünüşleri için tekel olmasıdır. Tasarım hakları, orjinal tasarımı veya parçaların şeklini korur ve sahibine başkalarının onu kopyalamasına engel olma hakkı verir. Tasarım hakları, bir işletmenin tasarladığı herhangi bir ürünün bir başka işletme tarafından taklit edilmesini ya da izinsiz olarak kullanılmasını engeller. Böylece bir ürünün ya da bir ürünün herhangi bir parçasının tasarımını yapan işletme rekabet avantajını elde ederek, diğer işletmelere göre daha avantajlı duruma geçmekte, bu da işletmenin görünmez varlıklarını arttırmaktadır.
- **Know-How:** Know-how özel bilgilere sahip bireylerin korunmasına yöneliktir. Bir mal veya hizmetin en başından en sonuna kadar hangi üretim aşamalarından geçirileceği, hangi hammaddeler ile nasıl üretileceğini gösteren teknik bilgilerin tamamına know-how denir. Üretim teknolojisi anlamına gelen bu teknik bilgiler birikmiş, gizli tutulan bilgiler niteliğindedir ve çoğu zaman bir patente bağlanmamıştır. Know-how mülkiyeti, patent sahibi gibi bilgileri geliştirene ve teknolojiyi üretene aittir. Patente konu olabilecek bir buluş veya geliştirilen teknoloji tescil edilip patent korumasına alınmadığı sürece know-how olarak kalır. Bilgi günümüzde işletmeler için en önemli sermaye kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bir kişinin sahip olduğu teknik bilgilerin içeriği ve sayısal olarak yoğunluğu, bir işletmenin rekabet gücünü belirleme üzerinde son derece etkilidir. Herhangi bir teknik bilgiye ve teknolojiyi üretebilme yeteneğine sahip olan insanları bünyesinde bulundurma, bir işletmenin en güçlü entellektüel sermaye unsurları içerisinde yer almaktadır. İnsanların sahip oldukları teknik bilgi, yetenek ve tecrübeleri işletme bilançosunda görülmeyen ama işletmelerin piyasa değerini doğrudan etkileyen unsurları temsil etmektedir.
- **Ticari Sırlar:** Ticari sır, ticaret içinde bilinen bir kısım bilgidir. Ticari sırlar patenti olmayan bir buluşa, yeni bir habere, yeni bir buluşa, ya da bir

sürece ait olabilir. İşletmeler, sahip oldukları ticaret sırlarına yıllar süren araştırmalar ve büyük harcamalar karşılığında sahip olurlar. Bu sırlar, işletmenin başarısı ve bu başarılarının devamı için büyük önem taşımaktadır. Ticaret sırları bir bedel karşılığında başka işletmelerle paylaşılabilmektedir. Ticari sırları saklamanın en iyi yolu bilinen şeyin hiç kimseye söylenmemesidir. Ticaret sırlarına ilişkin olarak yapılan anlaşmalar gizli olup, tarafların bu tür anlaşmalara yönelik açıklamalarda bulunmaları ve bilgileri başkalarına aktarmaları yasaktır. Coca Cola formülü ticaret sırlarına güzel bir örnektir. Bu formül dünyada yalnızca iki kişi tarafından bilinmektedir. Bu iki kişiden biri yalnızca formülün bir yarısını bilirken, diğeri ise öteki yarısını bilmektedir. Ticaret sırları, bir bedel karşılığında başka işletmelerle paylaşıldığında işletme maddi anlamda birtakım kazançlar elde etmektedir. Herhangi bir ticari konuda sahip olunan ve herkes tarafından bilinmeyen “sır” niteliğindeki bilgiler ise işletmenin görünmez varlıklarını arttırarak işletmenin piyasa değerini yükseltmektedir.

- **Kullanılan İbareler:** Bir işletme için kullandığı ibareler de büyük önem taşımaktadır. Kullanılan ibare işletmenin kimliğini belirleyen en önemli belgelerden birisidir. Marka ile özdeş olup, işletmenin ürün ve hizmet kalitesinin tamamlayıcı bir unsurudur. Örneğin Mercedes’in kullandığı yıldız amblemi Mercedes markasının karakteristiğinin şekille ifadesidir. Tüketiciler tarafından bir anlam ifade edip onlarda bir çağrışım yaratan ibareler, işletme imajı yaratma üzerinde oldukça etkilidir. Kullanılan ibareler, işletmeyi temsil eden bir belge niteliğindedir. Bir işletmenin piyasadaki konumunu ve prestijini belirleyen temel unsurlardan birisi olan ibareler işletmeler için oldukça büyük önem taşımaktadır. İşletmenin iyi bir konuma sahip olması ve prestij sağlayıp bunu koruması işletmeler açısından piyasa değerini yükselten bir varlık olarak ele alınmaktadır.

5.1.3. İnsan Merkezli Varlıklar

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve işine bağlılığı yüksek olan insanlardır. İşletmeleri başarıya götüren ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıran insanlar, işletmenin görünmez varlıklarını temsil etmektedir. Entellektüel sermayeyi oluşturan ve bu sermayenin etkinliğini belirleyen, işletmede çalışan insanların sahip olduğu ve işletmeye aktardığı her türlü bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir. İşletmelerin entellektüel sermayelerini arttırmaları ve bu sermayeden en iyi şekilde yararlanabilmeleri için öncelikle insana yatırım yapmaları gerekmektedir.

İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri ve uzmanlık düzeyleri örgütlerin temel zenginlik kaynaklarıdır. Bilgi toplumu sürecinde işletmeler bilgi sahibi olan insanlara hizmet etme ve onları yetiştirme gereksinimi duymaktadır. Bilgi sahibi insanlar bilgilerini paylaşmak ve bu yolla yeni bilgilere sahip olmak için diğer bilgili insanlarla etkileşimde bulunma gereksinimi hissederler.

İşletmelerin başarısının belirleyicisi sahip oldukları insan kaynaklarıdır. İşletmelerde nitelikli insanların sayısı arttıkça ve bu insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanıldıkça işletme başarılı olmakta ve diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir. İşletmede çalışanların bir varlık haline gelmesi ve örgüt içerisinde çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılabilmesi iyi bir yöneticinin temel sorumlulukları arasındadır.

İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tesbit edebilmek ile mümkün olabilir. İşletmeler işgörenlerin sahip olduğu bilgileri işletmelere aktarıp, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır¹³².

¹³² Elizabeth Lank, "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor", *Long Range Planning*, Vol.30 (June 1997), s.406.

İnsanların işe alınması, eğitilmesi ve işletmede tutulması pahalı ve zor bir süreçtir. Çalışanlar, işlerinde daha mükemmel ve profesyonel olduklarında daha fazla öğrenerek işletme için daha değerli olurlar. Bireyin sahip olduğu bilgiler işletmeye değil o kişinin kendisine aittir. Bundan dolayı, birisinin nasıl ve niye değerli olduğunun ve örgüt içinde hangi rolü oynayacağıının bilinmesi sırasında bireylerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını anlamak oldukça önemlidir. İşletmede çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte geçirmelerine rağmen yeteneklerinin sadece az bir kısmından yararlanılır¹³³. Bunun önlenmesi için çalışanların yetenek, bilgi ve becerilerini açık bir biçimde ortaya koyabilmelerini sağlayıcı çalışma koşullarının ve örgüt ikliminin yaratılması gerekmektedir.

Entellektüel sermayeyi oluşturan en önemli unsurlardan birisi de insan merkezli varlıklardır. Bu varlıklar insanı insan yapan temel özelliklerdir. Entellektüel sermaye yaklaşımında insan merkezli varlıklar olarak çalışanlar; yalnızca tek bir işi yapan kişiler olarak ele alınmamakta, birden fazla işi nasıl yapabilecekleri üzerinde de durulmaktadır. İnsan merkezli varlıkların başlıcaları; yaratıcılık ve problem çözme yeteneği, liderlik, girişimcilik ve yöneticilik potansiyeli, işgörenlerin işe bağlılığı ve beceri düzeyi, işgörenlerin işe gönüllü katılımı istek ve yeterlilikleri, eğitim ve mesleki niteliklerdir.

5.1.3.1. Yaratıcılık ve Problem Çözme Yeteneği

İşletmede çalışanların yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymaları ve bu şekilde sahip oldukları bilgileri örgüte aktarmaları işletmeler için bir varlıktır.

Yaratıcılık kısaca; yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan bir süreç ve zihinsel bir yetenektir. Yaratıcılık sürecinin başlangıcında rasyonel ve rasyonel olmayan fikirler bir aradadır. Önemli olan yöneticilerin rasyonel fikirleri dikkatli bir biçimde ayıklaması ve bunlara yaşam kazandıracak yaratıcı ortamları sağlamasıdır¹³⁴. Yaratıcılık, en önemli insan kaynağıdır. Yaratıcı düşünce bir beceri

¹³³ Brooking, *Intellectual*.....,s.15.

¹³⁴ Gönül Budak ve Gülşay Budak, "Yaratıcılık", *Capital*, Yıl.3, Sa.2 (Şubat 1995), s.51

olarak geliştirilebilir. İşletme içerisinde yürütülecek birtakım çalışmalarla doğal yeteneği (merak, varsayım oluşturma ve bunun gibi) olan kişilerin yaratıcı becerileri artırılabilir.

İnsanların yaratıcılıkları üretim aşamasında kullanıldığında; kalite yükseltilmesi, iş iyileştirme ve maliyet kısma gibi süreçler daha etkin hale gelecektir. Yaratıcılık somut fikirler sağlamakla kalmaz, insanları yapmakta oldukları iş konusunda düşünmeye yönelttiği için önemli bir itici güçte oluşturur. Strateji, araştırma geliştirme, ürün tasarımı, pazarlama, işçi ilişkileri, finans ve üretim yöntemleri gibi özel alanlar yaratıcılık gerektirmektedir. Bu alanlarda, sorunları çözmek ya da fırsatlar yaratmak için yeni fikirlere sürekli olarak gereksinim duyulmaktadır¹³⁵. Günümüzde yaratıcılık kişiye özgü bir ayrıcalık olarak algılanmamakta aksine tüm insanların yaratıcılık potansiyellerinin olduğuna inanılmaktadır. Önemli olan, bu yaratıcılığın açığa çıkarılmasıdır.

Yaratıcı bireylerin belli başlı özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹³⁶:

- Sorunlara karşı daha duyarlıdırlar,
- İfadeleri düzgün ve akıcıdır,
- Esnektirler,
- Düşünceleri özgündür,
- Meraklıdırlar,
- Duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar,
- Yaratma konusunda istekleri yüksektir,
- Sabırlıdırlar,
- Yeterli bilgiye sahiptirler,
- Hafızaları güçlüdür,
- Hayal kurma güçleri yüksektir.

¹³⁵ Bono, s.164.

¹³⁶ Budak ve Budak, ss.63-64.

Yaratıcı örgütlerin temel özelliklerini ise aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür¹³⁷:

- İletişim kanalları açıktır,
- Bu tür örgütlerde işletme içerisinde yer alan değişik özelliklere sahip kişilerden yararlanmak mümkündür,
- Terfiler liyakat esasına göre yapılır,
- Temel araştırmalara yatırım yapılır,
- Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir,
- Özgün ve değişik amaçları vardır.

Problem çözme yeteneği de işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgüt içerisinde ortaya çıkan çeşitli problemlerin en kısa zamanda ve etkili bir şekilde çözülebilmesi, işletmelerin verimliliği ve başarısı açısından özel bir öneme sahiptir. İşletmeler değişik zamanlarda çok çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Yaratıcı, araştırmacı ve bilgili insanların problem çözme yetenekleri oldukça yüksektir. İşletme içerisinde ortaya çıkan her türlü problemin en kısa süre içerisinde çözüme kavuşturulması ve yeni problemlerle karşı karşıya kalınmaması için önceden etkili önlemlerin alınması, işletmeler açısından son derece önemlidir. Problemlerin çözülmesi ile işletmeler verimlilik, etkinlik ve karlılık amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve böylece de hem somut hem de soyut varlıklarını yükseltebilmektedir.

5.1.3.2. Liderlik

Liderlik; belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Lider ise; başkalarını belirli bir amaç

¹³⁷ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi* (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994), ss.397-398.

doğrultusunda davranmaya sevk eden ve etkileyen kişidir¹³⁸. Liderlik sadece formel örgütler içerisinde değil informal örgütler içerisinde de yoğun bir şekilde kendisini gösteren bir süreçtir. Liderler sahip oldukları birtakım özellikler nedeniyle diğer insanlardan bir adım öne çıkmakta ve bu insanları etkileyebilme gücüne sahip olmaktadır. Liderlik ile yöneticilik farklı kavramlardır. Her lider bir yöneticidir ancak her yönetici liderlik özelliklerine sahip olmayabilir.

Liderler genellikle yüksek egolara sahip, inanılmaz derecede parlak insanları birlikte başarıyla çalışmaya yönlendirecek ve kendi yaratıcılıklarını yaymaya teşvik edecek bir sosyal yapı oluşturmayı öğrenmek zorundadırlar. 21. yüzyılda liderler için en zorlu mücadele kaynağı, işletmelerin beyin güçlerini açığa çıkarmak olacaktır. Yine 21. yüzyıl liderleri, işletmelerini sürekli olarak yeniden yaratmak zorunda kalacaktır¹³⁹. Bilgi toplumunda liderler işletmeyi yeniden yaratmak için, işletme içerisinde bulunan insanların yaratıcılık yeteneklerini, bilgi ve beceri potansiyellerini ortaya çıkarmalı ve bunlardan en üst düzeyde yararlanabilmek için gerekli ortamları sağlamalıdır.

Liderlerin örgütlerin gelişmesinde ve rekabet üstünlüğünün ele geçirilmesinde çok önemli bir role sahip olduğu herkes tarafından bilinen ve kabul edilen bir gerçektir. İşletmenin sahip olduğu insan merkezli varlıklar içerisinde liderler özel bir yere sahiptir. Bir işletmede liderlik özelliklerine sahip insanların sayısının yoğunluğu işletmenin entellektüel sermayesi açısından son derece önemlidir

Geleceğin liderlerinden beklenen önemli rollerden biri entellektüel sermayenin yönetilmesi başka bir ifadeyle insan kaynaklarının geliştirilmesidir. Entellektüel sermayenin yönetiminde öğrenen liderler ön plana çıkmaktadır. Geleceğin liderlerinde bulunması gereken en önemli özellik “öğrenme” özelliği olacaktır. Çünkü geleceğin dünyasında hız, rekabet, kalite ve müşteri tatmini gibi kriterler örgütlerin öğrenme hızına bağlı olacaktır¹⁴⁰.

¹³⁸ Koçel, s.396.

¹³⁹ Rowan Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları No.46, Eylül 1997), s.134.

¹⁴⁰ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Doğu Matbaası, 1999), s.201.

Bir işletmede bulunan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan etkenlerin başında gelmektedir. Liderlik özelliklerine sahip iyi bir yönetici, işletmede bulunan kişilerin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmeleri için işletmede gerekli ortamı hazırlayarak, örgüt içerisinde çalışanların potansiyellerini tam olarak kullanabilmelerini sağlamalıdır. Bunun sağlanması ise; çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri açığa çıkararak başkalarıyla paylaşmasına ve böylece de işletmenin entellektüel sermayesinin artmasına neden olmaktadır. İşletmede etkin bir örgütsel ortamın oluşturulması çalışanların örgüte olan bağlılıklarını yükseltmekte, bu da çalışanların başka işletmelere geçmesini engellemektedir. Örgüt içerisinde liderlik özelliklerini taşıyan başarılı yöneticilerin olması çalışanların işletmelerini terk etmelerini önlemede etkili olan faktörlerin başında gelmektedir.

Liderler doğru işleri yapan, yöneticiler ise işleri doğru yapan insanlardır ve liderlik geleceğe yönelik bir kavramdır. Liderler, insanları motive eden, işletmede ortak bir vizyon oluşturabilen, bireyleri belirli amaçlara yönlendirebilen, çalışanların performanslarını arttıran, onları takım olarak çalışmaya teşvik eden, önerilerde bulunan, risk alabilen, yenilikleri ve yaratıcı düşünciyi destekleyen bireylerdir. Bir işletmede üstün niteliklere sahip liderler bu tür görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri sürece, örgüt içerisinde çalışanların nitelikleri yükselecek ve bilgili, yaratıcı işgörenlerin sayısı yoğunlaşacaktır. Bunun sonucunda da işletmelerin görünmez varlıklarını temsil eden entellektüel sermayeleri artacaktır.

5.1.3.3. Girişimcilik ve Yöneticilik Potansiyeli

Girişimci, mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak üzere üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren, kar amacı güden ve risklere katlanan kişidir. Yönetici ise, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir¹⁴¹.

¹⁴¹ Öz-Alp ve diğerleri, *İşletmecilik*, s.5.

İşletmenin kurulması görevini üstlenmesi dışında, girişimcinin çalışma alanı çok geniştir. İşletmenin riskini üzerine alan girişimci işletmenin her türlü teknik konularında bilgi sahibi olan, yeni mallar ortaya koyan, yeni üretim yöntemleri uygulayan ve malların pazarlanması konusunda yeteneği olan kişidir. Yaratıcılık ve yenilik, girişimci tanımını bütünleyen temel özellikler olarak düşünülür. Girişimci; örgütü yeni alanlara, yeni kuruluşlara ve yeni fırsatlara yöneltir. Bir yandan değişiklikler yaratırken, bir yandan da bu değişikliklerin sonuçlarından yararlanır. Girişimci, işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi olabilir. İşletmenin geleceği hakkında karar verme yetkisine sahip olması nedeniyle girişimci, aynı zamanda bir yöneticidir.

İnsanları belli bir amaca yönlendirmek ve birbirinden çok farklı kişilik yapılarına sahip bireyler arasında etkileşimi sağlamak oldukça zordur. Bu noktadan bakıldığında gerek girişimcilerin ve gerekse yöneticilerin örgüt içerisinde çok önemli rollere sahip oldukları açıkça görülmektedir. Girişimcilerin ve yöneticilerin belli üstün özelliklere sahip olması ve bu özelliklerin örgüt içerisinde en iyi şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sağlandığı sürece işletmelerin entellektüel sermayeleri artmaktadır.

Bir işletmeyi kuran girişimci ve işletmenin faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan yöneticilerin işletme başarısı ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Girişimcinin ve yöneticinin işletmede çalışanlar ile sıkı bir etkileşim içerisinde bulunması, çalışanların işten ve örgütten beklentilerinin açık bir biçimde ortaya konarak bunların gerçekleştirilmeye çalışılması çalışanların işe bağlılığını, performansını ve başarısını arttırmaktadır. İnsanlar kendilerine uygun bir çalışma ortamı sağlandığı sürece bilgilerini, becerilerini ve tecrübelerini ortaya koymakta, aksi takdirde ya sahip oldukları bu özellikleri gizlemekte ya da bunları kullanabilecekleri başka işletmelere geçmektedirler. Bunun önlenmesinde girişimcilerin ve yöneticilerin büyük etkisi bulunmaktadır. İşletmede yöneticiler adeta bir beyin görevi görmektedir. İşletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götürenler aynı şekilde, çalışanların performanslarını düşüren ya da yükseltenler yöneticilerdir. Başarılı bir girişimci ve yönetici sayesinde

performansları yükselen çalışanlar işletmelerin entellektüel sermayelerini arttırmakta ve işletmeler açısından birer varlık olarak değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin işlevleri zamanla yerini birtakım yeni işlevlere bırakmıştır. Geleneksel yöneticilerin işlevleri planlamak, iletişim, koordine etmek, motive etmek, denetlemek, yönlendirmek ve yönetmek iken günümüz yöneticilerinin temel görevleri; yetkilendirmek, geliştirmek, danışmanlık etmek, birlikte çalışmak, izlemek, desteklemek ve liderlik etmek olmuştur¹⁴². Girişimcinin ve yöneticinin ortaya çıkan sorunların çözümü için işletmede çalışanların gönüllü katkısına ve yaratıcılığa olan gereksinimi hızla artmaktadır. İnsancıl bir yönetim tarzı, daha işe alınma aşamasında ortak bir kültür ve vizyonu paylaşacak insanların seçilmesini gerektirmektedir¹⁴³.

İşletmede çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgüte aktarmaları, bunları örgüt içindeki diğer insanlarla paylaşmaları ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaları büyük ölçüde girişimci ve yöneticinin özelliklerine bağlı olmaktadır.

5.1.3.4. İşgörenlerin Örgüte Bağlılığı ve Beceri Düzeyi

Bir işletmenin başarılı olması, rekabet avantajını elde edebilmesi ve pazar içerisinde lider işletme konumuna geçmesi büyük ölçüde işletmede çalışan işgörelere bağılı olmaktadır. İşgörelerin bilgi, beceri ve tecrübeleri işletmeye aktarıldığında ve işletmede çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanıldığında işletmenin başarısız olması neredeyse olanaksızdır. İşletmede çalışanların işe ve işletmeye olan bağılılıkları işletmenin başarılı olabilmesi için temel

¹⁴² "Yöneticilik ve Liderlik", *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (31.01.1999), s.17.

¹⁴³ Açıl Sezen, "Şahin İle Güvercinin İktidar Koalisyonu", *Sabah: İşte İnsan* (11.07.1999), s.1.

koşuldur. Bir kişi ancak işini ve işletmesini sevdiği sürece bu işletmede başarılı olabilir. İşini ve işletmesini sevmeyen bir kişinin işte başarılı olması ve işletmede uzun süreli çalışması mümkün değildir. İşgörenler sahip oldukları bilgileri işletmeye aktararak işletmenin yeniliklere ve değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmesi amacını gerçekleştirmeye çalışırlar. İşletmenin başarılı olabilmesi ve çalışanların sahip oldukları yeni bilgilerin işletmede kullanılarak rakip işletmelere karşı üstünlükler sağlanması işletmenin entellektüel sermayesini arttırarak piyasa değerini yükseltecektir.

Örgütsel bağlılık; işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri gönülden kabul etmeleri, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çok çalışmaları ve örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir. İşgörenlerin örgüte bağlılığı örgütün performansı, rekabet üstünlüğü ve işletme prestiji açısından oldukça önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını sağlamada en büyük görev işletme sahibi ve yöneticilerine düşmektedir. Bilgi toplumunda, son derece güçlü bir konuma sahip olan bilgi çalışanları örgütleri adına son derece önemli ve stratejik kararlar alabilmekte, yaratıcı fikirlere imza atabilmekte ve bu doğrultuda işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bilgi toplumunun mevcut işletmelerini bekleyen en önemli tehlike, bu üstün nitelikli bilgi çalışanlarının başka işletmelere geçmesi durumudur. Bu nedenle günümüzde işletme sahibi ve yöneticilerinin temel görevi; bilgi çalışanlarının işletmelerine sadakatle bağlanmalarını sağlamak, yaratıcı potansiyellerinden ve sahip oldukları becerilerden maksimum düzeyde yararlanmak, motivasyonlarını arttırmak ve örgüt içerisinde iş ahlakını yerleştirmektir. İyi yetişmiş ve kaliteli insan kaynağına sahip olabilmek ne denli önemli bir avantajısa, ona sahip olmayı sürdürebilmek ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak da o denli zor bir iştir.

İşgörenleri mutlu edecek, onların isteklerini karşılayacak, işletme içinde kendilerini önemli bireyler gibi hissetmelerini sağlayacak ve sonuçta örgütsel başarı için oluşturulacak ortam, doğrudan işletmede hakim olan yönetim anlayışı ile ilgilidir. Söz konusu yönetim anlayışının başarılı olabilmesi için, işletme genelinde

yüksek iş tatmini ve iş tatminine bağlı olarak da yüksek örgütsel bağlılığın hayata geçirilmesi ve uygulamada sürekliliğin gerçekleştirilmesi koşulları bulunmaktadır¹⁴⁴.

Beceri düzeyleri yüksek olan nitelikli işgörenlerin sahip oldukları bu beceri ve yetenekleri örgüt içerisinde en iyi şekilde kullanmaları ve bunları diğer işgörenlerle paylaşmaları örgütsel performansı artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerden yararlanılmaz ve bunlar görmezlikten gelinirse işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları da azalacaktır. İşgörenlerin sahip oldukları becerilerin ortaya çıkarılması ve bu becerilerin artırılması için gerekli olan her türlü çabanın gösterilmesi son derece önemlidir. İşgörenlerin beceri düzeylerinin artırılması ile işgörenlerin performansı yükselmekte, motivasyonları artmakta, yaratıcılıkları gelişmekte, işe ve işletmeye olan bağlılıkları artmakta ve tüm bunlarda işletmenin görünmeyen değerlerini yükseltmektedir. İşgörenlerin sahip oldukları becerilerden işletmede yararlanılmaz ve bunlar görmezlikten gelinirse işgörenler sahip oldukları bu becerileri kullanabilecekleri başka işletmeler arama çabası içerisine girecekler ve uygun bir işletme buldukları anda da işletmelerini çok rahatlıkla terk edebileceklerdir. Becerilerinden yararlanılmayan ve örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu işletmelerde işgörenler işten ayrılmak zorunda kalmakta ve bunun sonucunda da sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini gittikleri yeni işletmelere götürmektedir. Kaybedilen her bir işgören kaybedilen bilgi, uzmanlık, yetenek, ustalık, tecrübe ve beceriyi temsil etmektedir.

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının kuvvetlendirilmesi ve sahip oldukları becerilerden yararlanma yoluyla işletmede verimlilik ve etkinlik artmaktadır. İşgörenlerin verimli ve etkin bir biçimde çalışmaları ise örgütün başarısını ve karlılığını yükselterek işletmenin entellektüel sermayesini arttırmaktadır.

¹⁴⁴ Osman Karatepe ve Ali Halıcı, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme", VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları (Eskişehir: 21-23 Mayıs 1998), s.140.

5.1.3.5. İşgörenlerin İşe Gönüllü Katılımı, İstek ve Yeterlilikleri

İşletme içinde herkesin söz sahibi olmasının sağlandığı katılmalı bir yönetim biçiminin benimsenmesi, çalışanların işteki başarısı ve performansı üzerinde son derece etkilidir. İşgörenlerin işlerini isteyerek yapmalarını ve işe gönüllü olarak katılımını sağlamada işletme yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İşletme yöneticileri işgörelere değişik konularda söz söyleme ve düşüncelerini açıkça ortaya koyabilme hakkı ve fırsatı vermek durumundadır. İşgörenlerin yaptıkları işe hakim olmaları, bu işe uygun nitelikler taşımaları daha doğru bir deyişle bu iş için yeterli olmaları işin verimliliği ve işgörenin motivasyonu açısından son derece önemlidir.

İşgörenlerin işe gönüllü katılımı ve işlerini istekle yapmaları işgörenlerin performansını ve motivasyonunu arttıran temel etkenlerdir. İşgörenlerin işlerine karşı duydukları olumlu düşünceler ya da işgörenlerin yaptıkları işlerden duydukları doyum iş tatmini olarak tanımlanmaktadır¹⁴⁵.İşini seven, isteyerek yapan ve bu bağlamda iş tatminini sağlayan işgörenlerin örgüte bağlılıkları ve gösterdikleri performansları daha yüksek olmaktadır.

İşle ilgili yeterlilikler incelenirken; çabalar, yaratıcı profiller, kişisel tutumlar ve mesleki nitelikler bir arada değerlendirilir. Mesleki nitelikler, işle ilgili bilgiler ve kişisel profiller bir araya getirilerek işgören ile işin uyumlaştırılmasına çalışılır¹⁴⁶. İşin isteyerek yapılması bir yandan işgörenin motivasyonunu yükseltirken diğer yandan da işin başarısını arttırmaktadır.

Bir işletme içinde yer alan insanların işe gönüllü olarak katılımları, işi isteyerek yapmaları ve bu işi yapmak için gerekli olan mesleki ve teknik bilgiye sahip olmaları örgüt için önemli bir varlık olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bunlar, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını sağlayan ve başka işletmelere geçmelerini önleyen temel unsurlardır. İşini severek, isteyerek yapan ve yeterli niteliklere sahip olan

¹⁴⁵ Karatepe ve Halıcı, s.141.

¹⁴⁶ Brooking, *Intellectual*....., s.56.

işgörenlerin performansı artmakta ve işe olan bağlılıkları yükselmektedir. Bunların sonucunda da işletmelerin entellektüel varlıkları artmaktadır.

5.1.4. Alt Yapı Varlıkları

Alt yapı varlıkları işletmenin işlevlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan teknolojileri, metodolojileri ve süreçleri kapsamaktadır¹⁴⁷. Teknolojik yenilikleri, metod ve süreçleri yakından izlemek ve bunları işletme içerisinde etkin bir biçimde kullanabilmek işletmeler açısından son derece önemlidir.

Alt yapı varlıkları örgüte kalite, doğruluk, güvenilirlik ve bir düzen getirmektedir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının performanslarını geliştirme ve birbirleriyle sıkı bir iletişim içerisinde olmalarını sağlama olanağı verir¹⁴⁸. Alt yapı varlıklarına yatırım yapılması ve teknolojik gelişmelerden en üst düzeyde yararlanılması işletmelerin rekabet üstünlükleri açısından son derece önemli olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu bilgisayar sistemine ilişkin donanım, işletmenin maddi varlıkları içerisinde sınıflanırken, bu sistemin kullanılıp bilgi üretir hale gelmesi ile yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkan bilgi birikimi de maddi olmayan varlıklar içerisinde yer almaktadır.

Bir işletmenin alt yapısını oluşturan temel unsurlar; üretim sistemi ve süreci, bilgi teknolojisi sistemleri, işletme kültürü, yönetim felsefesi, yönetim süreçleri, finansal ilişkiler ve iletişim sistemleridir¹⁴⁹.

5.1.4.1. Üretim Sistemi ve Süreci

İnsan gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal veya hizmetlerin meydana getirilmesi işlemine üretim; işletmenin elinde bulunan malzeme, makine ve insan gücü kaynaklarını belirli miktardaki ürünün istenen kalitede, istenilen zamanda

¹⁴⁷ Önce, s.19.

¹⁴⁸ Brooking, *Intellectual.....*, s.62.

¹⁴⁹ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s.583.

ve en düşük maliyetle üretimini sağlayacak biçimde bir araya getirilerek kullanılmasıyla ilgili işlemlere de üretim yönetimi adı verilir¹⁵⁰.

Üretim yönetiminin etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için; bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli her türlü faaliyetin eldeki insan gücü ve makinalardan en iyi şekilde yararlanılarak en uygun sürede yapılması gerekmektedir. Bu gerçekleştirildiği sürece üretim faaliyeti başarılı bir biçimde sürdürülecek ve böylece müşteri tatmini sağlanarak işletmenin prestiji yükseltilecektir. Müşteri tatmini en üst düzeye çıktıkça müşterilerin sadakati ve bağımlılığı da buna bağlı olarak artacaktır. Müşteri isteklerinin fiyat, zaman, miktar ve kalite açısından en iyi şekilde karşılanması işletme açısından son derece önemli bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Herhangi bir üretim sistemi beş faktörden oluşmaktadır. Bunlar girdiler, üretim süreci, çıktılar, geri bildirim analizleri ve çevredir.

Üretim süreci, sisteme giren unsurların bir fayda yaratacak şekilde bir ürüne veya hizmete dönüştürülmesi faaliyetleridir. Bir üretim sürecini karakterize eden unsurların en önemlileri; verimlilik, etkinlik, kapasite ve esnekliktir¹⁵¹.

Bir işletme için gerek üretim sistemleri ve gerekse üretim süreci son derece önemlidir. Üretim sürecinin ve üretim sisteminin başarılı bir biçimde uygulanması işletme açısından birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Kaliteli, ucuz, faydalı malı üretmek ve bunu müşterilere doğru zamanda, doğru yerde ve istenen şekilde iletebilmek, işletme içerisindeki insan gücünden ve makinalardan maksimum düzeyde yararlanabilmek işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü yaratmada ve işletmenin görünmez varlıklarını arttırmada oldukça ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Rakip işletmelere nazaran daha nitelikli mal üretmek, müşterilerin örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmede ve işletme imajını sağlamlaştırmada oldukça önemlidir. İşletmede başarılı bir üretim sisteminin ve üretim sürecinin oluşturulması; işletmelerin nitelikli mal üretmeleri, ürettikleri bu malları zamanında müşterilere

¹⁵⁰ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi* (Sekizinci Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın Dağıtım, 1994) s.4.

¹⁵¹ Kobu, ss.31-32.

ulaştırabilmeleri, ürettikleri malı rakip işletmelere göre daha ucuz bir fiyatla pazara sunmaları, en yeni ve üstün özelliklere sahip üretim sistemlerini kullanmaları, işletme içerisinde kullanılan makinalardan azami şekilde yararlanılması, işletmenin yüksek kapasite ile çalışması, siparişlerin zamanında teslim edilmesi ve stokların etkin bir biçimde izlenmesini sağlamaktadır. Tüm bu üstünlükler ise işletmeler için çok önemli varlık değeri olarak kabul edilmekte ve işletmenin entellektüel sermayesini yükseltmektedir.

5.1.4.2. Bilgi Teknolojisi Sistemleri

Bir işletmede bilgi teknolojileri sistemleri etkin bir şekilde kurulduğunda ve kullanıldığında işletmeler açısından bir varlığı temsil etmektedir. Bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte işletmelerin bilgi teknolojilerine verdikleri önem hızla artmıştır.

Bilgisayar malzemeleri, görünen varlıklar olarak düşünülmekte ve bilançoda diğer görünen varlıklarla birlikte gösterilmektedir. Ancak bilgisayar teknolojilerinin gözle görülmeyen birtakım faydalarının olduğu da bir gerçektir. Oluşabilecek problemleri çözmek, müşterileri işletmeye çekmek, çalışanların tatminini sağlamak, işlemleri hızlı bir şekilde yapmak, hata oranını azaltmak ve etkinliği arttırmak bu faydalar arasındadır. Bilginin en önemli güç haline geldiği çağımızda, bilgi teknolojileri bu gücün bir tamamlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1991 yılında A.B.D.'nin üretim teknolojisine 107 milyar dolar, bilgi teknolojilerine ise 112 milyar dolar harcamış olduğu görülmektedir¹⁵². Bir işletmede bilgi teknolojileri sisteminin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için, bu teknolojileri kullanan insanların konu ile ilgili bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir. Bilgi teknolojilerini kullanma yoluyla müşterilere yönelik veri tabanlarının oluşturulması da oldukça önemlidir. Müşteriye yönelik özel birtakım bilgilerin doğum günleri, dinlediği müzikler, sürekli gittikleri restoranlar gibi toplanması ve

¹⁵² Stewart, Entellektüel, s.22.

bu bilgilerin etkin bir biçimde değerlendirilmesi müşterinin sadakati ve örgüte bağlılığı açısından son derece etkilidir.

Daha önceki yıllarda bilgisayar sistemleriyle uğraşan insanlar bilgi teknolojisi yöneticisi olarak adlandırılmaktaydı. Günümüzde ise, bir işletmede çalışan birçok kimse bilgisayar uzmanı görünümündedir. İşletme bilgisayar teknolojisi yöneticileri, örgütü iyi bir şekilde analiz edebilen, iş süreçlerini desteklemek için gerekli olan kaynaklara ve alt yapıya sahip olan gerçek birer altyapı insanı olma özelliğini taşımaktadır. Bilgi teknolojisi yöneticilerinin yeni rolü sadece bilgi teknolojileri sistemlerini uygulamak değil, aynı zamanda işletme açısından stratejik bazı kararları da alabilmektir¹⁵³.

Bilgi teknolojisi sistemleri vasıtasıyla bilgiler istenilen zamanda istenilen kişilere anında iletelebilmektedir. Bu yolla bir sinerji etkisi yaratılarak herkesin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. İnsanların sahip oldukları bilgiler işletmelerin en önemli entellektüel sermaye unsurlarından birisidir. İşletmeler bilgi teknolojilerini kullanma yoluyla birçok işlemi çok kısa zamanda hatasız bir şekilde yapabilmektedir. Bunun işletmelere bir rekabet üstünlüğü sağlayacağı açıktır.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen çarpıcı ilerlemeler bilgiyi ve bilgili insan profilini ön plana çıkarmaktadır. Teknolojik gelişmelerdeki mevcut trende bakıldığında, 21.yüzyıldaki günlük hayatın elektronik cihazlara, bilgisayarlara, mikro işlemciler ve bilgisayar ağlarına daha bağımlı hale geleceği anlaşılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında bilgisayar teknolojisi sistemlerinin gelişimi aşağıda belirtilen evreleri geçirmiştir¹⁵⁴:

- **Elektronik Veri Harekatı Sistemleri** : Bu sistemler bir organizasyonda daha çok operasyonel düzeyde kullanılır. Genel olarak günlük rutin işlerin yapılabilmesi için veri hareketlerini sağlar, kayıt altında tutar ve kontrol

¹⁵³ Brooking, *Intellectual*, s.79.

¹⁵⁴ Ercan Öztemel, "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), ss.1176-1181.

edilmesine olanak verir. Otellerdeki rezervasyon işlemleri, bordro programları, bankalardaki müşteri sistemleri bunlara örnek olarak verilebilir. Bu sistemlerin etkinliği yapılan işlemlerin çok kısa bir sürede ve hatasız bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Bu da işletmenin başarılı olmasını, müşterinin tatmin olarak işletmeye bağlanmasını ve rakip işletmelere karşı birçok üstünlük elde edilmesini sağlar.

- **Ofis Otomasyon Sistemleri:** Bu sistemler, bir işletmede operasyonel düzeyde ofis işlerinde kullanılır. Bu sistemlerin amacı insana fazla yük yüklemeyen ofis işlemlerini bilgisayarlaştırmaktır. Kelime işlem programları, elektronik posta ve randevu sistemleri gibi işlemlerin otomatik olarak gerçekleştiriyor olması bu sistemlere örnek olarak verilebilir. Bu sistemlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ofis işlemlerindeki etkinlik ve hız artarak işletmenin performansı yükselecektir. Bu da işletmenin görünmeyen varlıklarını arttıracaktır.
- **Yönetim Bilişim Sistemleri:** Bu sistemler bir işletmede daha çok yönetim seviyesinde kullanılır. Daha çok olağan, rutin bilgiler ile olağan dışı beklenmedik gelişmeler sonucunda oluşan bilgilerin yöneticilere rapor edilmesi amacı ile geliştirilmektedir. Yöneticinin kişisel yetenekleri, becerileri ve işletme üzerindeki kontrolü bu sistemler sayesinde artmaktadır. Yönetim bilişim sistemleri vasıtasıyla yönetici işlerini daha kısa zamanda bitirebilmekte ve işletmenin geleceğini yönlendirmek için düşünme fırsatı yakalayabilmektedir. İşletmeler yaşamlarını sürdürmek, gelişmeleri için uygun ortamları yaratmak ve bu ortamları devamlı kılmak amacındadır. Bunun başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesinin ana koşulu ise, yönetim süreci için gerekli bilgileri sağlamaktır. Yönetim bilişim sistemleri işletmenin her faaliyet bölümü ve yönetimin her düzeyi için gerekli olan yönetsel bilgileri bir bütün olarak sunmaktadır. Bu sistemler, gerekli bilgilerin doğru yer ve zamanda elde edilebilmesi ve elde edilen bu bilgilerin yine doğru yer ve zamanda değerlendirilmesi amacını gerçekleştirmeye çalışır. Bu amacın gerçekleştirilmesi ise işletmelerin başarılı olmasını, rakip işletmelere karşı üstünlük sağlamasını, herkesin bilgi sahibi olmasını, örgütsel ve fonksiyonel etkinliğin sağlanmasını, daha

iyi hizmet verilmesini ve müşterilerin işletmeye bağlanmasını sağlar. Böylece de işletmenin görünmez varlıkları artarak entellektüel sermayeleri yükselir.

- **Karar Destek Sistemleri:** Bu sistemler, hızla değişen belirsizliğin arttığı günümüz koşullarında analitik yöntemleri kullanarak sadece olanı rapor etmek yerine yöneticilere karar vermede yardımcı olacak alternatif sonuçları sağlayabilecek ve yapısal olmayan veya kısmen belirli problemlere çözüm üretmek üzere geliştirilmiş sistemlerdir. Karar destek sistemleri, rutin olmayan, karmaşık, devingen özellik gösteren ve işletme için değişim yaratacak kararları almada kullanılır. Karar destek sistemlerini kullanmakla bir yönetici, işletmenin gelişimine ve verimliliğine yönelik birtakım kararları almada daha tutarlı sonuçlar elde etme avantajına sahip olur. Yine bu sistemi kullanma yolu ile bir işletme rakip işletmelere nazaran rekabet üstünlüğü elde ederek, pazarda kendisine iyi bir yer edinir. Doğru yer ve zamanda doğru ve etkin kararların alınması ile işletmenin performansı yükselerek, görünmez varlıkları artacaktır.
- **Üst Düzey Yönetici Destek Sistemleri:** Karar destek sistemlerine benzeyen bu sistemler daha çok yönetim kurulu üyeleri gibi çok üst düzey yöneticiler için geliştirilir. Bu sistemlerin ana hedefi stratejik düzeyde karar destek sistemi olmalarıdır. İşletmelerin geleceğine yönelik üst düzey yöneticileri tarafından alınan ve stratejik konuları kapsayan kararlardan oluşan bu sistemler, işletmeler açısından son derece önemlidir. İşletmeleri geleceğe hazırlamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymada, rakip işletmelere karşı elde edilen fırsatların değerlendirilmesinde, işletmenin yeni bir alanda faaliyet göstermesinde, yeni bir ürün ve hizmet geliştirilmesinde, yerel pazarlar dışında ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösterilmesinde üst düzey yöneticilere yol gösteren bu sistemler işletmelere büyük yararlar sağlayarak entellektüel sermayelerini arttırmaktadır.
- **Yapay Zekaya Dayalı Bilgi Teknolojisi Sistemleri:** Yapay zeka sistemleri ile bilgi teknolojisi sistemi değişik durumlar için kararlar verebilmekte ve yöneticiye alternatif çözümler üretebilmektedir. Bu

sistemler sadece belirli bir uzmanlık alanı gerektiren olayların çözülmesinde veya karara bağlanmasında kullanılır. Kararların etkinliği, işlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesinde, çalışanların performansını yükseltmede ve işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada oldukça etkilidir.

Bilgi teknolojileri sistemleri, işletme içerisinde karar almada, işlemlerin kısa sürede ve başarılı bir biçimde yapılmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bu sistemlerin etkin bir şekilde çalışması ile ortaya çıkan karlılık işletmenin piyasa değerini yükselterek, işletmenin görünmez varlıklarının artması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

5.1.4.3. Örgüt Kültürü

Kültür; bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlıklar, ilkeler gibi mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü olarak tanımlanabilir. Kültür; etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirlemektedir. Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir¹⁵⁵.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde bulunan üyeler arasında iletişimi sağlayarak üyelerin organizasyon ile olan ilişkilerini kuvvetlendirir. İşletme içerisinde çalışan bireyler tarafından paylaşılan değerler, normlar, alışkanlıklar, örf adet ve gelenekler örgüt kültürü içerisinde yer alır.

Örgüt kültürü işletmenin üst düzeyince oluşturulmakta ve işletme kurucularının değerlerini yansıtmaktadır. İyi düşünülmüş bir yönetim felsefesini yansıtan güçlü bir örgüt kültürü işletmeler açısından önemli bir varlık olarak ifade edilmektedir¹⁵⁶. Örgüt kültürünün bir varlığı temsil edebilmesi işletme amaçlarının

¹⁵⁵ Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü: A.Ü.İ.İ.B.F Örgüt Kültürü Araştırması", A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, C.XIV, Sa.1-2 (1998), s.31.

¹⁵⁶ Brooking, *Intellectual*, s.66.

gerçekleştirilmesine yaptığı katkı ile bağıntılıdır. Örgüt kültürü bireylerin etkin bir biçimde çalışabilmesi, işgören motivasyonu ve verimliliği, grup dayanışmasının yoğunlaşması ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi üzerinde oldukça etkilidir. İşgörenin performansının, motivasyonunun ve verimliliğinin yükselmesi ve grup dayanışmasının yoğunlaşması, işletme içerisinde huzurlu bir ortamın yaratılması gibi temel etkenler işlerin etkinliğini ve işletmenin başarısını arttırmaktadır. Huzurlu bir ortamda çalışan kişilerin yaratıcılıkları, problem çözme yetenekleri, liderlik özellikleri, işgörenin işe ve işletmeye olan bağlılığı, beceri düzeyi, işgörenin işe gönüllü katılımı son derece yüksek olmaktadır. Tüm bu faktörlerde işletmenin görünmez varlıklarını arttırmaktadır.

Üyeleri üzerinde yeterince etkili ve güçlü bir örgüt kültürü örgütsel amaçların anlaşılıp benimsenmesini ve bunlara yönelik bütünleşik çabalar gösterilmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik, organizasyon üyeleri üzerinde yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir.

Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise organizasyonu; faaliyetleriyle, çalışanlarıyla ve tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar¹⁵⁷. İşgörenlerin motivasyonlarının, verimliliklerinin ve moral düzeylerinin yükselmesi işletmelerin görünmeyen varlıklarının artmasında oldukça önemli yer tutan faktörlerden birkaçıdır.

Bir işletmede örgüt kültürünü etkileyen iç çevre unsurları; yöneticiler ve yönetim biçimi, faaliyet alanı ve üretim konusu, işletmenin amaçları, kurucular ve sahipler, üretim tipi ve teknolojisinden, dış çevre unsurları ise; toplum yapısı ve kültür değerleri, içinde bulunulan sektörün yapısı, devlet ve yasalar, tüketiciler, rakipler ve iletişimde bulunulan her türlü dış faktörden oluşur.¹⁵⁸. İşletme içi ve dışı bu faktörlerin örgütün görünmez varlıklarını arttırmada ya da azaltmada büyük rolünün olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerin amaçlarına ulaşması ve başarılı olması

¹⁵⁷ Berberoğlu, s.32.

¹⁵⁸ Berberoğlu, s.35.

büyük ölçüde iç çevre unsurlarının etkinliğine ve dış çevre ile sağlanan uyuma bağlı olmaktadır.

5.1.4.4. Yönetim Felsefesi

Felsefenin temel işlevi, belli bir toplumdaki insanlara tüm düşüncelerinde ve davranışlarında kapsamlı bir dünya görüşü kazandırmaktır. Felsefe dünyayı bir bütün olarak ele alır ve dünyayı, doğadaki gelişmeye ve bu gelişmedeki yasalara, toplumsal ve düşünsel alanlarda geçerli yasalara, insana, insanın toplum ve doğayla olan ilişkilerine, insan yaşamının anlamına ve hedeflerine ilişkin görüşlerden oluşur. Felsefe, mevcut bilgiler ışığı altında insan hayatının bir yorumu olarak ifade edilmektedir.

Yönetim felsefesi ise yöneticinin yüksek değer yargılarını, amaçlarını ve dünya görüşlerini ifade eder. Amaçları önem derecesine göre sıralamak ve bunlara gerekli ölçüde çaba ayırmak, yöneticinin felsefesine bağlı bir durumdur. Yöneticinin alışkanlıkları, değer yargıları, yaşadığı toplumun özellikleri, düşünceleri, duyguları, inançları, hükümleri ve dünya görüşleri bir bütün olarak işletmenin yönetim felsefesi üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Yönetim felsefesi işletmede çalışanlar ve örgüt kültürü üzerinde oldukça etkilidir. Yönetim felsefesi zamanla değişir ve bireylerin nasıl yönetildiğini ve motive edildiğini gösterir¹⁵⁹. Bir işletmenin yönetim felsefesinin işletme amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu sağlandığı sürece işletme ulaşmak istediği amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmektedir. Bir işletmenin yönetim felsefesinin etkinliği ve başarısı önemli bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim felsefesi bir örgütün kültürü ile yakından ilişkilidir. İşletmenin yönetim felsefesi örgüt içerisinde bulunan üyeler arasındaki ilişkileri kuvvetlendirme ve işletme içerisinde etkin bir örgüt iklimi oluşturma üzerinde son derece etkilidir.

¹⁵⁹ Brooking, *Intellectual.....*, s.60.

Katılmalı yönetimin sağlanarak çalışanların güçlendirilmesi, sürekli iyileştirme hedeflerinin gerçekleştirilmesi, toplam kalite yönetimi uygulanarak ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve üretilmesi süreçlerinde “kalite” üzerinde odaklaşılması gibi yönetim felsefeleri işletmelerin başarısı, etkinliği ve rekabet üstünlüğü üzerinde oldukça büyük bir role sahiptir. Bu tür amaçların gerçekleştirilmesi işletmenin sahip olduğu görünmez varlıkları artırıcı etkiler yapmaktadır. Başarısız bir yönetim felsefesinin hüküm sürdüğü bir işletme de; işgören morali, motivasyonu ve verimliliği düşmekte, işgören devir oranı yükselmekte, müşterilerle ilişkiler olumsuz yönde etkilenmekte, işletmenin prestiji azalmakta ve tüm bunlar da işletmenin görünmez varlıkları üzerinde olumsuz birtakım sonuçlar doğurmaktadır. İşletmede yönetim felsefesinin olumsuz birtakım sonuçlar doğurması ise bilgili ve kaliteli işgörenlerin işletmeden soğumasına ve işletmelerinden ayrılarak başka işletmelere geçmelerine neden olmakta bu da beyin göçü olgusunu gündeme getirmektedir.

5.1.4.5. Finansal İlişkiler

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada yatırımcılar, bankalar, finans kurumları vb. ile olan ilişkilerinin etkinliği oldukça önemlidir¹⁶⁰. İşletmede finansal ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütülmesi işletmenin piyasadaki güvenilirliğini arttıracak ve bu da işletmenin hisse senetlerinin değerini yükseltecektir. İşletmenin hisse senetlerinin değerinin artması işletmelerin entellektüel sermayelerini yükselten önemli etkenlerden birisidir.

İşletmelerin yatırım yapacağı varlıkların seçimi, varlıklara yapılacak toplam fon miktarının belirlenmesi ve yatırılacak fonların nasıl ve hangi kaynaklardan sağlanacağını kararlaştırılması işletmeler tarafından alınan oldukça önemli finansal kararlar içerisinde yer almaktadır.

¹⁶⁰ Brooking, *Intellectual*, s.80.

5.1.4.6. İletişim Sistemleri

İletişim sektörü, bilgi çağı içerisinde büyük bir gelişme göstermiştir. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi zaman ve mekan kullanımında sağladığı avantajlarla da, üretimde etkinlik ve verimliliği arttırmıştır¹⁶¹. İletişim sistemleri müşterilerle ilişki sağlamada, işletmede çalışanlar arasındaki bilgi alışverişini hızlandırmada ve veri tabanları oluşturmada oldukça önemli bir role sahiptir.

İletişim sistemleri, bir yandan işletme içinde çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle diğer yandan da işletmenin başka işletmelerle olan ilişkilerini geliştirmede etkin olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmada temel kriterlerden birisi olan “bilgi”, iletişim sistemleri sayesinde örgüt içerisindekilerle paylaşılmakta ve böylece herkesin bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Etkin bir iletişim sistemi ile işletmenin müşterilerle olan ilişkileri artmakta ve bu da müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmektedir. İletişim sistemleri vasıtasıyla örgüt içerisinde huzurlu bir ortam oluşturulmakta ve işletmede çalışanlar işler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. İletişim sistemlerini kullanma yoluyla rakip işletmelerle yakın bir etkileşim içerisine girilerek etkin stratejiler belirlenebilmektedir. İletişim sistemleri; insan-insan, insan-örgüt, örgüt-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkilerini sağlamaktadır. İnsanın diğer insanları, örgütleri kısaca dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi iletişim sistemleri ile mümkün olabilmektedir. İletişim sistemlerinin etkinliği, işletmenin entellektüel sermayesini arttırmaktadır.

Günümüzde internete abone olan örgütler, bilgisayara giriş yapabilen herhangi biriyle dünyanın herhangi bir yerinde düşük maliyetle iletişim kurabilmektedir. İletişimin etkinliği, bilginin üretilmesi ve başkalarıyla paylaşılması üzerinde oldukça etkilidir. Bu nedenle başarılı iletişim sistemlerine sahip olan ve bu sistemleri doğru, yerinde ve zamanında kullanabilen işletmeler sahip oldukları entellektüel

¹⁶¹ Erkan, Bilgi, s.81.

sermayelerine artı bir değer yükleyebilmektedir. İletişim sistemleri içerisinde en yaygın olanları World Wide Web (www) ve Tele Working'dir¹⁶².

- **World Wide Web(www):** www, kullanıcılarına sadece yazıyla değil, grafik, ses animasyonu ve renklerde de iletişim kurabilmeyi sağlamaktadır. www 'nin kullanılması, başkalarının işletmenin ürünleri, hizmetleri, araştırmaları ve insanları hakkında daha çok şey bilmeyi istemesine hizmet eden, web sayfaları kurabilen örgütler için bir varlık olabilmektedir. www, işletmenin pazarlamasını, halkla ilişkilerini ve satış kanallarını genişletebilmektedir. İletişim mekanizması olarak web kullanımı, yönetim felsefesini yansıtan web hizmetinin kurulması için dikkatli bir şekilde seçilirse altyapı varlıklarını arttırabilmektedir.
- **Tele Working:** Günümüzde birçok insan için çalışma günleri değişmektedir. Bir işletme başka işletme çalışanlarıyla ve müşterilerle e-mail, internet, web, fax ve telefonla iletişim kurabilmektedir. Bugün birçok insan yazışma, tasarım ve planlama için kişisel bilgisayarlarını kullanmaktadır. Büroların dışında uzakta çalışan veya tele-çalışanların sayısı günden güne artmaktadır. Tele-çalışanların sağladığı altyapı daha verimli olmaktadır.

A.B.D.'de evde çalışanların sayısı 5.5 milyondur. Bu rakamın %16'sı haftada 35 saat çalışmaktadır. Haftada bir gün çalışanların oranı %25 iken haftada iki gün çalışanların oranı daha yüksektir. Bu nedenle herhangi bir günde evde çalışanların oranı toplam işgücünün %1-%2'si oranında değişmektedir. İleri bilgi toplumlarında evde çalışan kişi sayısının çoğalacağı bir gerçektir. Tele-pazarlama gelişmiş batı ülkelerinde alışveriş kültürünün değişmesine de yol açmıştır. Bugün A.B.D.'de bilgisayarlı olan bir kişi istediği bir ürünü mağazaya gitmesine gerek kalmadan istediği işletmeye sipariş verebilir, bilgisayarından bu malın fiyatını ödeyebilir. Kısa

¹⁶² Brooking, *Intellectual*, ss.77-78.

bir süre sonra da mal işletme tarafından eline teslim edilir. A.B.D.'de tele alışveriş oranı 1980- 1990 yılları arasında %16 büyümeye göstermiştir¹⁶³.

5.2. EDVINSSON VE MALONE'A GÖRE ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Edvinsson ve Malone'un amacı örgütteki entellektüel sermayenin önemini, onun temel özellikleri, ölçümleri ve yönetim yaklaşımını içerecek şekilde açıklamaktır. Bu kişiler, entellektüel sermaye yönetimini, işletmenin refah yaratma ve değerini korumada yaşamsal önemi olan bir adım olarak görürler¹⁶⁴.

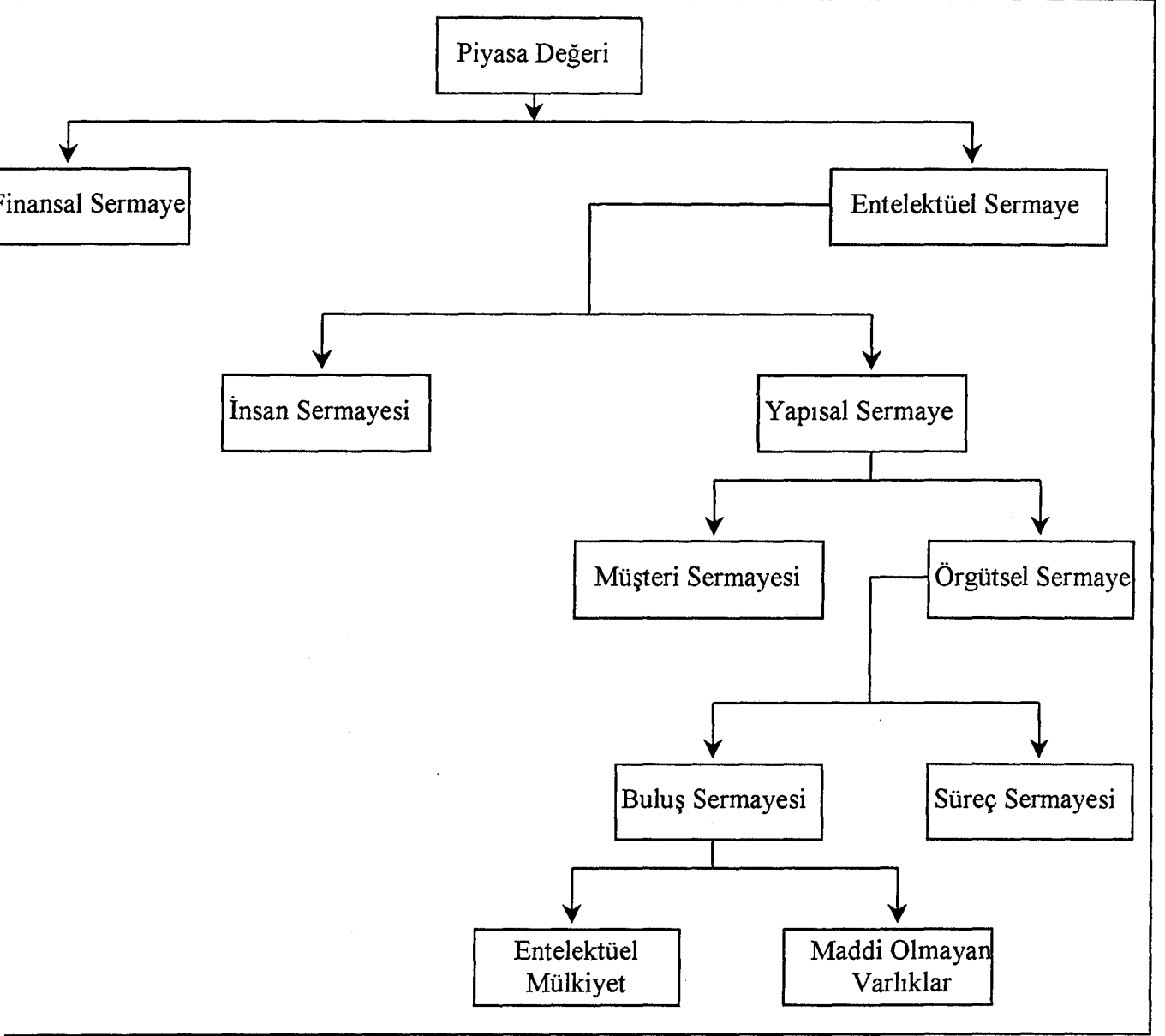
Edvinsson ve Malone entellektüel sermaye unsurlarını insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak iki ana başlık altında toplamıştır. Şekil 4'de Edvinsson ve Malone'un oluşturduğu entellektüel sermaye unsurları ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.

¹⁶³ Havva Çuha, "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart - Nisan 1998), s.1049.

¹⁶⁴ Önce, s.19.

Şekil 4

Edvinsson ve Malone'a göre Entellektüel Sermayenin Unsurları



KAYNAK: Leif Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", *Long Range Planning*, Vol.30, Iss.3 (1997), s.369.

Şekil 4'de yer alan entellektüel sermaye unsurları aşağıdaki şekilde kısaca özetlenebilir¹⁶⁵:

¹⁶⁵ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, ss.586- 588.; Edvinsson, ss.20-21.; Karl Wiig, "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol.30, Iss.3 (June 1997), s.401.

- **İnsan Sermayesi:** İşgörenlerin nitelikleri, yeterlilikleri, uzmanlıkları, eğitim düzeyleri ile gelişmeye yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. İnsan sermayesinin önemi yenileme ve buluşçuluğun bir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri insan sermayesi olarak adlandırılır.
- **Yapısal Sermaye:** İşletmenin piyasa gereklerini karşılamasını sağlayan örgütsel yeteneklerdir. İşletmede oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi, elde edilen veriler, bu verilerin oluşturulması, işlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar. Yapısal sermaye de tıpkı insan sermayesi gibi bir bakış, bir strateji, bir hedef, bir amaç bağlamında varlığa dönüşür. Yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve örgüt sermayesinin bir etkileşimi sonucunda ortaya çıkar.
- **Müşteri Sermayesi:** İşletmenin mevcut müşterileri ile ilişkileri ve bunların işletmeye bağımlılıklarını ifade ettiği gibi, işletmenin potansiyel müşterilerini de içermektedir. Müşteri sermayesi işletmenin insanlar ile ilişkisinin bir değeri olarak ifade edilir. Müşteri sermayesi işletme açısından müşterilerin gelecekte de işletme ile iş yapma olasılığının bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Örgütsel Sermaye:** İşletmede çalışanların işletmedeki faaliyetleri etkin ve verimli kılacak buluşlar yaparak, bunları üretim süreçlerine aktarması ile ortaya çıkmaktadır. İşletmenin örgütsel yapısını, örgütün yenilik ve buluş yapma gücünü, örgüt zekasını, örgütün işletmeyi başarıya ulaştırmadaki rolünü ve etkinliğini ifade etmektedir. Örgütsel sermaye buluş sermayesi ve süreç sermayesinden oluşmaktadır.
- **Buluş Sermayesi:** İşletme yönetiminde kullanılacak süreçlerin oluşturulması; bu süreçlerin yönetimi etkin kılacak şekilde uygulanması, sistemlerin geliştirilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını ifade etmektedir. Buluş sermayesi işletmenin sahip olduğu entellektüel varlıklar ile maddi olmayan varlıklardan oluşur.
- **Süreç Sermayesi :** İşletmede kullanılan süreçlerin iyileştirilmesi, yenilenmesi ve geliştirilmesini ifade eder. İşletme içerisinde yer alan

süreçlerin etkinliğinin artması işletmenin görünmez değerleri üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır.

- **Entellektüel Mülkiyet:** İşletmenin kendine özgü geliştirmiş olduğu ürünleri, üretim ve satış yöntemlerini , yapmış olduğu buluşları, sahip olduğu patentleri ve kendine özgü geliştirmiş olduğu yönetim tekniklerini kapsamaktadır.
- **Maddi Olmayan Varlıklar:** İşletmenin başarısını ve piyasa değerini etkileyen, fiziksel özellikleri olmayan, üretim, kullanma ve yararlanma hakkı yalnızca o işletmeye ait olan marka ve imaj çağrıştıran değerlerden oluşur.

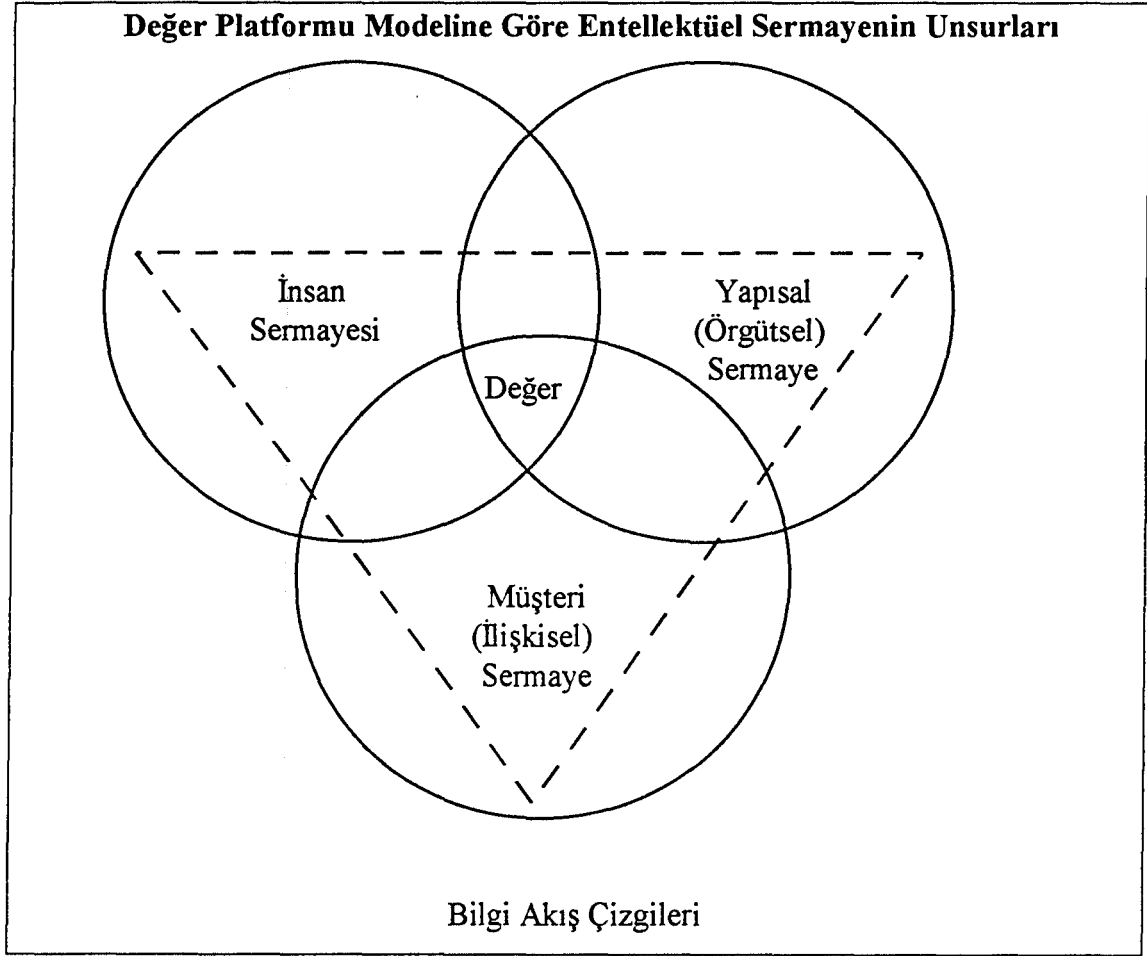
5.3. DEĞER PLATFORMUNA GÖRE ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Annie Brooking ile Edvinsson ve Malone'un entellektüel sermaye unsurları sınıflandırmasından sonra bu konuda uzman değişik kişiler bir araya gelerek ortak bir çalışma yapmışlar ve bir değer platformu oluşturarak entellektüel sermaye unsurlarını bu platform içerisinde değerlendirmişlerdir.

Skandia AFS'den Leif Edvinsson, CIBC'den Hubert St. Onge, Armstrong World Industries'den Charles Armstrong ve Dow Chemical Company'den Gordon Petrash tarafından Entellektüel Sermaye Yönetimi için bir model geliştirilmiş ve Değer Platformu olarak adlandırılmıştır. Bu modele göre entellektüel sermaye, değerle karşılıklı ilişkileri bulunan üç temel unsura ayrılmıştır; insan sermayesi, müşteri (ilişkisel) sermaye ve yapısal (örgütsel) sermaye. Bu unsurlar aşağıdaki şekilde şematize edilebilir¹⁶⁶:

¹⁶⁶ Önce, s.22.

Şekil 5



KAYNAK: Saim Önce, *Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye* (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Ya.No. 1100, 1999), s.22.

5.3.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, bir bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilginin tamamıdır. İnsan sermayesi bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve yöneticilik potansiyeli ile liderlik yeteneklerini kapsamaktadır¹⁶⁷. Bir işletmede çalışanlardan bazıları son derece değerli varlıklardır, bazıları ise bir gider kalemidir ve işletme için oldukça büyük masraflar oluşturmaktadır. Önemli olan çalışanlar

¹⁶⁷ Önce, s.23.

arasındaki bu ayrımı etkin bir şekilde yaparak, bu ayrım sonuçlarına göre politikalar ve stratejiler geliştirmektedir.

İnsan sermayesi işletmelerin mülkiyetine sahip olabileceği bir unsur değildir. İşletmeler insan sermayesine sahip olamazlar sadece kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilirler, diğer bir ifade ile onu kiralayabilirler¹⁶⁸. Para konuşur ama düşünemez; makinalar çoğu zaman insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş görür, ama icatta bulunamaz. İnsan sermayesinin öncelikli amacı yeni ürün ve hizmetler üretmek ile iş süreçlerinde daha ileri düzenlemelerde bulunmak için yeni buluşlar yapmak olarak ortaya çıktığında, bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik geliştirici faaliyetlere yöneltmektedir. Böyle bir durumda insan sermayesi iki yolla; işletmelerde insanların bildiği şeyler daha çok kullanıldığında ve daha fazla insan işletme için yararlı daha fazla şey öğrendiğinde gelişir¹⁶⁹. Bir işletmede çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerilerden en üst düzeyde yararlanabilmek için saklı bilgilerin ortaya çıkarılabilmesi ve çalışanların bilgilerini diğerleriyle paylaşabilmesi için gerekli ortamın yaratılması gerekmektedir. Gizli kalan, açığa çıkmamış ve başkalarıyla paylaşılmamış bir bilginin örgüte hiçbir faydasının olmayacağı açıktır.

Bir işletmenin işgücü yapısının özelliklerine bakılarak, işletmede çalışanlar aşağıdaki tablonun ilgili karelerine yerleştirilebilir¹⁷⁰:

¹⁶⁸ Önce, s.23.

¹⁶⁹ Stewart, Entellektüel, s.95.

¹⁷⁰ Stewart, Entellektüel, ss.98-99.

Tablo 2
Bir İşletmenin İşgücü Yapısı

1	2
YERİ ZOR DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (BİLGİYLE DONATIN)	YERİ ZOR DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (SERMAYEYE KATIN)
3	4
YERİ KOLAY DOLAR, DÜŞÜK KATMA DEĞERLİ (OTOMASYONA GEÇİN)	YERİ KOLAY DOLAR, YÜKSEK KATMA DEĞERLİ (FARKLILAŞTIRIN YADA DIŞARIYA VERİN)

KAYNAK: Thomas A. Stewart, **Entellektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin El Hüseyini (İstanbul: Mess Ya.No. 258, BZD Yayıncılık, 1998), s.170.

3 numaralı kare, düz ve yarı kalifiye işgücünü ifade etmektedir. İşletmeler, bu türden insanlara çok fazla gereksinim duyabilir ama bu tür insanlar örgüt açısından yüksek bir katma değer oluşturmaz. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en etkin strateji otomasyona geçmektir. 1 numaralı karede, kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, işletme iletişimi türünden büro işlerini gören işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan kimseler bulunmaktadır. Bu kişilerin yerlerinin doldurulması zor ve yaptıkları işler önemli olabilir ancak bunlar müşterilerin değer verdiği şeyler değildir. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak en uygun strateji ise bu kişilerin bilgi ile donatılmasıdır. 4 numaralı karede çalışanlar müşterilerin yüksek değer biçtiği işleri yaparlar, ama işletmede bu tür özelliklere sahip çalışan sayısı oldukça fazladır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde uygulanacak strateji ise farklılaştırmaya gitmek ya da işleri dışarıya yani başka işletmelere vermektir. 2 numaralı karede ise, işletme içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen hiç doldurulamayacak konumda yer alan insanlar bulunmaktadır. Bu tür insanların olduğu bölümlerde ya da işletmelerde uygulanabilecek en etkin strateji ise bu tür insanların sermayeye katılmasıdır.

Bir işletmenin insan sermayesi 2 numaralı karede yer alır ve müşterilerin bir rakip yerine bu işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri yetenek ve tecrübeyle yaratan insanlar üzerinde odaklanır. Bu tür insanlar işletmeler için varlıktır; geri kalanlar ise, sırf emek maliyetidir.

Rekabet üstünlüğünü sağlamanın temel kriteri bilgiye sahip olan işletmeler değil, o işletmelerde çalışan insanlardır. İşletmede çalışan bilgili insanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ve bu tür insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeleriyle başka işletmelere geçmelerini engellemek konusunda üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Bireysel öğrenme düzeyinin ve yeni buluşlarda bulunma kapasitesinin arttırılmasında işletme içerisindeki ortamın büyük etkisi vardır. Bir bilgisayar işletmesinin üst düzeydeki 20 programcısı aniden işletmeden ayrılırsa , işletmenin hisse fiyatı önemli ölçüde düşecektir. Ancak bu işletmenin entellektüel sermayesinden büyük bir kısmı kaybedildiği halde, kısa dönem karları maliyetlerdeki azalış yüzünden yükselebilecektir.

İnsan sermayesi özellikleri çoğunlukla örgütsel davranış ve performans üzerinde etkili olmaktadır. İnsan sermayesi bir işletmenin örgütsel başarısı üzerinde önemli bir rol oynarken, diğer örgütlerin üyelerinin insan sermayesi de örgütsel performans üzerinde kritik bir rol oynar. İnsan sermayesinin yüksekliği işletmelere daha fazla müşteri çekmede ve müşteri bağımlılığı oluşturmada oldukça önemlidir¹⁷¹. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmeleri ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin yapısal yani örgütsel sermayeye dönüştürülmesi gerekir¹⁷². Eğer bireylere ait bilgiler, beceriler ve deneyimler örgüt içerisinde kullanılmaz ve paylaşılmazsa işletmeye entellektüel sermaye bazında katma bir değer yaratılmayacak ve kişinin sahip olduğu bilgiler sadece kişinin kendisine yarar sağlayacaktır.

¹⁷¹ Johannes M.Pennings, Lee Kyungmook ve Arjen van Witteloostuijn, "Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution", *Academy of Management Journal*, Vol.41, Iss.4 (1998), s.425.

¹⁷² Önce, s.23.

Önemli olan kişilerin uzmanlık, yetenek ve bilgilerinden örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine katkı sağlayacak şekilde maksimum düzeyde yararlanmaktır. Belli başlı insan sermayesi göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁷³:

- İşletmede işgörenlerin itibarı ,
- Mesleki deneyim süresi ,
- İki yıldan daha az deneyimli işgören oranı ,
- İşgören tatmini ,
- Yeni fikir önerisinde bulunan işgörenlerin oranı ve bunların uygulanma sıklığı,
- İşgören başına katkı payı ,
- Maaş tutarı başına katma değer.

5.3.2. Yapısal (Örgütsel) Sermaye

Yapısal sermaye, işletmelerin müşterileri için mal üretmesi ve teslim etmesini mümkün kılan strateji, yapı, sistem ve süreçlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ifade edildiğinde, piyasanın gereklerini karşılamak için geliştirilen örgüt kapasitesidir. Yapısal sermaye işletmede oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi, verilerin elde edilmesi, işlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar¹⁷⁴. Bir işletmede entellektüel sermayeyi oluşturmada yöneticilerin yapmaları gereken en önemli şey, bilgiyi işletme içine alıp tutmak ve bilginin paylaşımını sağlayarak bilgiyi arttırmaktır. Yapısal sermaye işletme içerisinde kalan bilgidir.

¹⁷³ Önce, s.44.

¹⁷⁴ Önce, s.24.

Yapısal sermaye bir bütün olarak işletmeye aittir. Yeniden üretilebilir ve paylaşılabılır. Yapısal sermaye kategorisine giren şeylerin bir bölümü yasal mülkiyet haklarını kazandırır. Teknolojiler, buluşlar, veriler, yayınlar ve süreçler patente bağlanabilir, telif haklarıyla güvence altına alınabilir ve ticari sır kanunlarıyla sıkıca korunabilir. İyileştirme teknikleri, bilgi teknolojisi sistemleri, patentler ve telif hakları yapısal sermaye içerisinde yer alır¹⁷⁵. Yapısal sermaye, bilginin işletme faaliyetlerine süreklilik temelinde uygulanmasını teşvik eden örgütsel niteliklerdir ve öğrenmeyi ve öğrenilenleri paylaşmayı özendiren kültürel yapıyı ifade eder¹⁷⁶.

İşletme içerisinde öğrenmeyi ve öğrenilenleri örgütteki herkesle paylaşmayı teşvik etmek için çalışanları bu konuda motive etmek gerekmektedir. Bu noktada üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Üst yönetim işletmede çalışanların bilgileriyle birlikte başka işletmelere geçmelerini yani beyin göçünü önlemek için gerekli olan tedbirleri almak zorundadır.

Yapısal entellektüel sermayenin yönetiminde başarıya ulaşmak her şeyden önce etkin liderlik özelliklerine sahip yöneticilere bağlı olmaktadır. İşletme yöneticileri bilgi paylaşımını desteklemeli ve insanları bu konuda istekli olmaya yönlendirmelidir. Akıllı insanların işletmeye gelip işletmede çalışmasını ve burada kalmak istemesini sağlayan nedenler olarak tanımlanabilen yapısal sermaye ile insan sermayesi karşılıklı olarak birbirlerini geliştirir ve birbirlerine dönüşür. Yapısal sermayenin temel amacı, çalışan insanları uzmanlara ve enformasyona, müşterileri de işletmeye bağlayarak aradan çekilmektir.

¹⁷⁵ Stewart, **Entellektüel**, s.120.

¹⁷⁶ Önce, s.24.

Belli başlı yapısal sermaye göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁷⁷:

- Patent sayısı ,
- Ar-Ge giderleri başına kar,
- Patent sürdürmenin maliyeti,
- Satışların parasal tutarı başına proje tamamlama süresinin maliyeti,
- Veri tabanına bağlı kişisel bilgisayar hattı,
- Veri tabanına başvuru sayısı ve veri tabanına katkılar,
- Bilgi sistemi kullanımı ve bağlantılarının hacmi,
- Satış tutarı başına bilgi sistemi maliyeti,
- Bilgi sistemi girdilerinin parasal tutarı başına kar,
- Bilgi sistemi hizmeti için tatmin,
- Yeni fikirlerin uygulanmış olan yeni fikirlere oranı ve yeni fikirlerin değeri,
- Yeni ürün sunumu ve bunlardan sağlanan kar oranı,
- İşgören başına yeni ürün sunumu,
- Çok işlevli proje ekiplerinin sayısı,
- Ürün yaşam döngüsünün beş yıllık trendi,
- Ürün dizaynı ve geliştirilmesi için ortalama süre.

5.3.3. Müşteri (İlişkisel) Sermayesi

Müşteri sermayesi; bilgi kanalları, müşteri tercihleri, eğilimleri ve rekabetçi zekadır. Mevcut müşterilerle ilişkiler ve müşterilerin işletmeye bağlılığının yanısıra satıcılarla ilişkiler gibi örgüt dışı bağlantıları da içermektedir. Müşteri tatmini, müşterilerin işletmenin mal veya hizmetlerine olan talepleri ile ölçülebilir. Bu

¹⁷⁷ Önce, ss.44-45.

talepler daha sonra insan ve örgütsel sermaye mekanizmaları olarak geri döner ve dağıtım kanalları ile hizmet düzeyinde değişiklik olarak görülür¹⁷⁸.

Müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır. Müşteri sermayesini arttırmada müşterilerin tatmini ve işletmeye olan sadakatleri oldukça önemlidir. Müşteri sermayesini yansıtan pazar payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık gibi göstergelerin işletme içerisinde düzenli bir şekilde takip edilmesi gerekmektedir.

Bilgi güç haline geldiğinde, gücün mal akışı yönünde müşterilere doğru kayması entellektüel sermayeyi yönetmenin temel bir ilkesidir. Müşteri sermayesi, maddi olmayan bütün varlıklar içerisinde muhtemelen en kötü yönetilendir. A.B.D. işletmelerinin ortalama olarak beş yılda müşterilerinin yarısını kaybetmelerinin temel nedeni müşteri sermayesinin kötü yönetilmesi ile açıklanmaktadır. İşletmeler çalışanlarına ve yapılarına yaptıkları gibi, müşterilerine de yatırım yapmak zorundadırlar¹⁷⁹. İşletmeler ellerindeki bilgili insanların başka işletmelere geçmelerini engellemek ya da başka işletmelerdeki bilgili insanları işletmeye çekmek için nasıl çaba gösteriyorlarsa müşteriler içinde aynı çabayı göstermelidirler. Mevcut müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ve başka işletmelerin müşterilerini işletmeye çekmek için gerekli olan her türlü strateji ve politikaların uygulanması zorunludur.

Belli başlı müşteri sermayesi göstergeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁸⁰:

- İş hacmindeki büyüme,
- Satışların sürekli müşterilere oranı,
- Marka bağımlılığı,
- Müşteri tatmini,
- Müşteri şikayetleri,

¹⁷⁸ Önce, s.25

¹⁷⁹ Stewart, *Entellektüel*,s.172

¹⁸⁰ Önce, ss.45-46.

- Satış iadelerinin satışlara oranı,
- Alıcı ve satıcıların sayısı ve onların değeri,
- Müşterilerin ve satıcıların işlerinin işletmenin ürününe para birimi itibarıyla oranı.

6. ENTELLEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

İşletmelerin entellektüel sermaye ile stratejik amaçları arasında bir bağ kurması, entellektüel sermaye yönetimi konusunda çaba harcamaları ile sonuçlanmıştır. Entellektüel sermayeyi yönetmenin esası, bilginin işletme için değer yaratan herhangi bir şeye dönüştürülmesidir. Ancak entellektüel sermaye yönetimi, bilgi yönetiminden daha kapsamlıdır ve insan sermayesi ile yapısal sermayenin birlikte ele alınarak katkı yaratması üzerinde yoğunlaşır¹⁸¹. Entellektüel sermayenin yönetiminde öğrenen lider rolü ön plana çıkmaktadır. Çünkü geleceğin dünyasında hız, rekabet, kalite ve müşteri tatmini büyük ölçüde örgütlerin öğrenme hızına bağlı olacaktır.

Entellektüel sermaye yönetiminin örgütlere sağladığı temel faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁸²:

- Öğrenme derinliği,
- Uygulamaya geçme süresinin kısaltılması,
- Yapısal sermaye yatırımlarında ve maliyetlerde tasarruf sağlama,
- Eylemler arası iyileştirmelerin sağlanması nedeniyle yüksek değer yaratma ve
- Yeni bağlantılar ve yeni başarımlardan dolayı yeni değer yaratma dır.

¹⁸¹ Önce, s.52.

¹⁸² Edvinsson, s.372.

Entellektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilebilmesi, işletmenin görünmez varlıklarının sayısal olarak yoğunluğunun artması üzerinde doğrudan etkilidir. Doğru bir şekilde yönetilmeyen entellektüel varlıkların işletmeler açısından bir rekabet üstünlüğü yaratmayacağı açıktır. Örgütün entellektüel sermayesinin iyi bir şekilde yönetilebilmesinde temel sorumluluk üst yöneticiye ait olmaktadır.

Bilginin veya başka bir deyişle entellektüel varlıkların yönetilebilmesi altı aşamalı bir sürece bağlı olmaktadır¹⁸³:

- Bilginin işletme içindeki rolünün ve öneminin tanımlanması,
- Rakiplerin entellektüel varlıklarının analizinin yapılması,
- İşletmenin bilgi portföyünün sahip olduğu varlıklar ve bunların kullanımının sınıflandırılması,
- Varlıkların değerleri ve masrafları göz önüne alınarak, bu varlıkların karlılığını maksimize etmenin yollarının araştırılması,
- İlk dört aşamada elde edilen bilgiler ışığında yatırımın yönlendirilmesi ve
- Yeni bir bilgi portföyü oluşturularak sürecin tekrar başlatılmasıdır.

Bu altı aşamalı süreç sonucunda işletmede hangi varlıkların satılacağı, hangilerinin muhafaza edileceği ve hangi alanlarda Ar-Ge çalışmaları yapılacağı belirlenmektedir. Bu sayede de işletmeler entellektüel varlıklarını sürekli bir şekilde yenileyebilmekte ve değişimin sürekliliği karşısında geri kalmamaktadır. Bir işletmedeki insan kaynakları, işletme faaliyetlerinin kapsamını, anlamını ve amacını belirleyerek bilginin katma değerini yükseltmektedir. Entellektüel sermaye yönetimi bilgi kaynaklarını insan kaynakları ile uyumlaştırarak bu kaynakların bir bileşimini oluşturur.

¹⁸³ Çavuşgil, “ Entellektüel.....”, s.228.

Entellektüel sermaye yönetim sisteminin geliştirilebilmesi ve karşılaşılan temel problemlerin aşılabilmesi için öncelikle işletmede bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar temelde üç ana başlık altında toplanabilir¹⁸⁴:

- İşletme yönetimi, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra entellektüel sermaye yönetiminin işletmenin uzun dönemli kar sağlama yeteneğini etkilediği bilinmeli ve entellektüel sermayeyi tanımlama ve ölçme girişimleri işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerine dayandırılmalıdır.
- İşletmedeki herkes, işletmeye değer yaratan maddi olmayan varlıkların neler olduğunu ve bunların işletmenin performansı üzerindeki etkilerini anlamış olmalıdır. İşletme yönetimi açıkça tanımlanmış hedef ve yönler belirleyerek işgörenlerin bu yöndeki çabalarını desteklemelidir.
- Entellektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi, çoğu işletmenin örgüt kültürünü değiştirmesini veya düzeltmesini gerektirmektedir. Entellektüel sermaye yönetimi, sürekli eğitim yatırımlarıyla desteklenerek örgüt kültüründe değişme yaratmalı ve performans ölçümü ile ödül sistemi gözden geçirilmelidir.

Entellektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi sonucunda hangi unsurların işletmenin piyasa değerine ne derece katkıda bulunduğu, hangi unsurların elden çıkarılması ve hangilerinin korunması gerektiği açık bir biçimde görülebilecektir. Böylece de işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayesi korunup geliştirilebilecektir. Entellektüel sermaye yönetiminde entellektüel sermayenin tanımlanması, entellektüel sermayeye yönelik politikaların geliştirilmesi, entellektüel sermayenin denetlenmesi ve entellektüel sermayenin korunması (insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) özel bir öneme sahiptir. Başarılı bir şekilde yönetilemeyen entellektüel varlıkların işletmelere yüksek katma değer sağlamanın aksine, işletmeler için olumsuz birtakım sonuçlar yaratacağı açıktır.

¹⁸⁴ Önce, Muhasebe....., ss.53-54.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN İNSAN KAYNAKLARI SERMAYESİNİN ÖNEMİ

1. GİRİŞ

İnsanın işletmeler için en önemli sermaye kaynağı olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte işletme işlevleri içerisinde özel bir yere sahip olan işgören yönetimi üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Yeni bir yüzyıla başladığımız şu günlerde, işgören yönetimi işlevi birçok kaynakta insan kaynakları yönetimi işlevi olarak isimlendirilmeye başlamıştır. İnsan kaynakları işlevi içerisinde, işletmeler açısından büyük önem taşıyan çok farklı işlev bir arada yürütülmektedir. İşletmelerde insan kaynaklarının öneminin artmasında işletme dışı ve işletme içi bazı değişimler etkili olmuştur. İşletmeler açısından önemli olan konuların başında insan kaynaklarını elde etmek, insan kaynaklarını geliştirmek ve korumak yani elde tutmak gelmektedir. İşletmenin görünmeyen değerleri arasında yer alan insan sermayesi işletmeler açısından çok büyük önem taşımaktadır. İşletmede insan kaynakları sermayesinden yararlanılmasında ERP sistemleri etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

2. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

2.1. İŞGÖREN YÖNETİMİ

Günümüzde işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesinin fiziksel, finansal ve teknolojik kaynakların yanısıra insan kaynaklarının da etkin bir şekilde kullanılmasına bağlı olduğu gerçeği herkes tarafından kabul edilmektedir. İnsan kaynaklarının etkinliği büyük ölçüde işgören yönetimi işlevinin başarılı bir biçimde yürütülmesine bağlı olmaktadır. İşgören yönetiminin temel konusu “insan” dır. İşgören yönetiminin odak noktasını oluşturan insan kavramı, bir işletmede belli bir ücret karşılığında çalışan tüm elemanları kapsamaktadır.

İşgören yönetimi, örgüt için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini göstermektedir. İşgören yönetiminin iki temel amacı bulunmaktadır: Bunlardan ilki; işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak; diğeri de işletmede görev yapan insanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır¹⁸⁵. İşgören yönetimi bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte uygun işgörenlerin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilenir¹⁸⁶. Etkin bir işgören politikası ile nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekmek ve bu kişilerin işletmede kalmalarını sağlamak mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu sürekli değişen ve gelişen yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri büyük ölçüde işletmede çalışan işgörenlerin etkinlik ve verimliliğine bağlı olmaktadır. İşgörenin etkin bir şekilde yönetimi diğer işlevlerin yönetimine göre çok daha zordur. Çünkü insan düşünen, sorgulayan, eleştiren, üzülen, sevinen, heyecanlanan sosyal bir varlıktır. Bir

¹⁸⁵ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999) ,ss.2-3.

¹⁸⁶ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi** (Altıncı Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Temmuz 1999), s.4.

örgüt içerisinde çalışan birbirinden çok farklı kişilik yapılarına sahip insanları belirli amaçlara yönelterek onları etkin bir şekilde yönetmek bu konuda yoğun çaba göstermeyi gerektirmektedir. Bu noktada işgören yönetimi işlevini yürüten kişilere oldukça büyük görevler düşmektedir.

Çalışanların başarı, tanınma, yükselme ve sorumluluk alma gereksinimleri, çalışma yaşamının işgören yönetimince düzenlenip kontrol edilen sorunlu alanlarındandır. İşgören birimindeki yönetici ve çalışanlar, eş değer birimlerde çalışanlardan daha yüksek bir statüye sahiptirler. İşgören işlevleri ve işlemleri yoluyla sağlanan güç, yönetimin diğer alanlarından sağlanan güçten daha güncel, daha somut ve daha doyurucudur. İşgörene sunulan hizmetler, hizmeti üretilip ulaştıranlara, diğer hizmetlerden daha çok prestij sağlamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanların ve iş piyasası ile ilgilenenlerin işgören yönetimine olan ilgileri kesintisiz ve yoğundur¹⁸⁷. İşgören yönetimi bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak işgörenin nasıl etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılabileceğinin ve işgörenin yaptığı işten doyum sağlayabilmesi için neler yapılması gerektiğinin yol ve yöntemlerini ortaya koymada temel bazı işlevlerden yararlanır.

İşgören yönetiminin temel işlevleri ; işgücü planlaması, iş analizi ve iş gerekleri, işgören bulma ve seçme, işgöreni işe alıştırma, işgören eğitimi, işgören değerlendirme, disiplin, iş değerlendirme, ücret yönetimi, sağlık ve güvenlik, işgören hizmetleri ve sendikal ilişkilerdir¹⁸⁸.

İşletmeler için büyük önem taşıyan işgören yönetimi anlayışı ve işlevi zaman içerisinde büyük değişiklikler göstermiştir. Örgütlerde işgören yönetimine ilgi batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermiştir. Endüstri devriminin başlamasıyla birlikte işletme için üretim konusunun ön planda tutulduğu, insan unsurunun ise geri planda yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir. İşgörenin denetimi ve ücretle ilgili olan konular ön plana çıkarak işgören sorunlarına gereken

¹⁸⁷ Aytac Açıkalın, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Yönetimi* (Ankara :Personel Eğitim Merkezi, Ya.No.7, 1994), s.4.

¹⁸⁸ Geylan, ss.10-12.

ilgi gösterilmemiştir. Öte yandan işgörenin motivasyonunda yalnızca parasal unsurlar gözönünde bulundurularak “ekonomik bir varlık olarak insan” görüşü benimsenmiştir. İşgörenin duyguları, moral düzeyi, sosyal durumu gibi faktörler işletme yönetimi tarafından yeterince önemsenmemiştir. Bu dönemde üretim sürecini gerçekleştiren işgören kesimi ile yönetim arasında net bir ayrımın yapıldığı bir örgütsel işleyiş dikkati çeker¹⁸⁹. Endüstrileşmenin başladığı dönemlerde ise, işgören bölümleri çalışan kişilere yönelik birtakım bilgilerin toplanması ve gerektiğinde bu bilgilerin ilgili kişi ya da kişilere iletilmesi ile ilgilenmiştir.

Endüstrileşme sürecinin ilerlemeye başlaması ile birlikte çalışma koşullarında ve işgücünün yapısında önemli değişiklikler olmuştur. İşletmelerin büyüüp, sendikaların çoğalması ile birlikte çalışanları korumaya yönelik birtakım yeni düzenlemelere gidilmiştir. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ilgi insan ilişkileri alanına doğru yönelmiştir. Bu süreç içerisinde işgören yönetimi endüstriyel ilişkiler, psikoloji, sosyoloji ve davranış bilimleri gibi insanı konu alan bilim dalları ile sıkı bir ilişki içerisine girmiştir¹⁹⁰.

İşgören yönetimi işlevinin geleneksel yapısı basit kayıt tutma, işe alma, işten çıkarma, ücret belirleme çalışmalarıyla başlayıp daha sonraları verimliliğin ve çalışma mutluluğunun sağlanabilmesi amacıyla insan davranışlarına gösterilen ilgiyle yön değiştirmiş ve bu gelişme sendikal ilişkilerle bütünleşmiştir¹⁹¹. 20.yy'ın ortalarından itibaren işgören yönetimi çeşitli alanlarda yaşanan birtakım değişiklikler sonucunda insan kaynakları yönetimi olarak isimlendirilmeye başlamıştır.

¹⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** (Yedinci Basım, Bursa: 1994), s.22.

¹⁹⁰ Hatice Özutku, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi** (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 1999), s.3.

¹⁹¹ Sabuncuoğlu, s.24.

2.2. İŞGÖREN YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞİ SAĞLAYAN TEMEL DEĞİŞİMLER

İşletme içinde ve işletme dışında meydana gelen birtakım değişiklikler, işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının öneminin artmasında oldukça etkili olmuştur. Günümüzde birçok işletme başarının ve rekabetin temel sırrının bilgili, nitelikli ve becerikli insanlara sahip olmakla mümkün olabildiği gerçeği üzerinde görüş birliğine varmış durumdadır.

İşletmelerde insan kaynaklarının öneminin artmasında ve işgören yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte etkili olan temel değişimler işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimler ve işletmenin iç çevresinde meydana gelen değişimler olmak üzere iki ana başlık altında ele alınıp incelenmektedir.

2.2.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişimler

İşletmeler, kendi dışlarında oluşan çevreden etkilenen açık ve dinamik sistemlerdir. İşletmeler ayakta kalabilmek için; dışarıdan bilgi, enerji ve materyal almak zorundadır. İşletmelerin etkinliği büyük ölçüde kendilerini etkileyen çevre koşullarına uyum gösterebilme yeteneklerine bağlı olmaktadır. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmesi için işletmelerin değişim ve yeniliklere öncülük etme görevini üstlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin dışında meydana gelen değişimler işletmeleri olumlu ya da olumsuz yönde değişik şekillerde etkilemektedir. Bu değişimlerin işletmeleri etkileme düzeyi her işletme için farklı düzeyde olmaktadır. Bazı işletmeler, işletme dışında meydana gelen değişimlerden daha yoğun etkilenirken, bazı işletmeler bu tür değişiklikleri işletme faaliyetlerine daha az yansıtmaktadır. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimlerin başlıcaları; teknolojiye meydana gelen değişimler, ekonomik koşullarda meydana gelen değişimler, demografik koşullarda meydana gelen değişimler ve sosyo-kültürel değişimlerdir.

2.2.1.1. Teknolojide Meydana Gelen Değişimler

Herhangi bir endüstride hangi mal veya hizmetlerin üretileceği, hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı ve günlük faaliyetlerin nasıl yönlendirileceğinin belirlenmesinde sahip olunan teknoloji düzeyi önemli bir rol oynar. Teknolojinin son yıllarda hızlı bir şekilde değişmesi, işin ve işyerinin niteliklerini değiştirerek işletmelerdeki işlerin ve o işlerin yapılması için gerekli becerilerin değişmesine neden olmuştur. Yakın bir tarihe kadar bilgi ve beceri sahibi olmak başarı için yeterken, günümüzde bunların yerini yapıcılık ve yaratıcılık almaktadır.¹⁹² Teknolojide meydana gelen değişimler sayıları az, nitelikleri fazla yeni bir işgücü talebinin doğmasına neden olmuştur. Teknolojik değişimle birlikte insan unsuru daha önemli hale gelmiş ve nitelikli işgücünün etkili bir şekilde yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Tüm bu gelişmeler ise, insan kaynakları yöneticilerinin daha özel birtakım niteliklere sahip olmasını gerekli kılmıştır. İşletme yöneticileri, günümüzün artan rekabet koşullarında rekabet üstünlüğünü elde edebilmek ve bu üstünlüğü sürekli hale getirebilmek için yenilenen teknolojik değişimleri izlemek ve bunları etkin bir şekilde işletmelerine uyarlayabilmek zorundadır.

2.2.1.2. Ekonomik Koşullarda Meydana Gelen Değişimler

Ekonomik koşullarda meydana gelen değişimler işgören yönetimi uygulamalarında birtakım değişiklikler yaparak insan kaynakları yönetimine geçilmesinde oldukça etkili olmuştur. Küreselleşme, ortaklıklar, özelleştirme, piyasa değişiklikleri, rekabet, hız, düşük maliyetli yüksek kalite, tam zamanında üretim ve pazarlama, dış kaynak kullanımı ve artan müşteri beklentileri organizasyonlarda değişimi gerekli kılan etmenler arasında yer alır.¹⁹³ Amerika'da refahın, sahip olunan işletmelerin karlarından kaynaklanmadığı, beceri ve yaratıcılık ile küresel ekonomiye sunulan katma değerden doğduğu sonucu çıkarılmış ve uzun vadede bir

¹⁹² Elif Karabulut, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü" *Anahtar*, Yıl.11, Sa.122 (Şubat 1999), s.16.

¹⁹³ Sadık Baydere, "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", *Human Resource* (Aralık 1995), s.45.

ülkenin ekonomik başarısının ve yaşam standardının tamamıyla verimliliğe bağlı olduğu sonucuna varılmıştır¹⁹⁴. Özellikle Japon işletmelerinin verimlilik alanındaki başarıları, insan kaynaklarının işletmede daha etkin nasıl kullanılabileceği konusunu gündeme getirmiştir. Bir işletmenin en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar her çalışanın daha yaratıcı ve daha etkin elemanlara nasıl dönüştürebileceğine yönelik birçok kapsamlı araştırma yapılmaktadır. Günümüzde ekonomide önemi giderek artan temel kriter, yönetimin bilgiyi verimli kılma yolundaki performansı olmaktadır. Ekonomik yaşamdaki dönemsel değişimler ayrı bir sorun kaynağı oluşturmakta ve bunun sonucunda da işletmeler bu değişimlere uyum sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu gibi sorunların çözümünde işletmeler değişime uyum sağlayabilmek için insan kaynakları yönetimini bir araç olarak kullanmaktadır. Günümüzde işletmelerin verimli bir biçimde çalışabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri büyük ölçüde işletme içerisinde çalışan insanların yüksek performansla ve istekle çalışabilmelerine bağlı olmaktadır.

2.2.1.3. Demografik Koşullarda Meydana Gelen Değişimler

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde çalışan işgücü profilinde oldukça önemli ve büyük değişiklikler olmuştur. Daha bilgili, daha nitelikli, istek ve beklentilerinin bilincinde olan çalışan sayısının artması, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde daha etkin ve profesyonel bir biçimde uygulanmasını adeta zorunlu hale getirmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri; eğitim düzeyi, ırk yaş, cinsiyet, işgücüne katılanların yüzdesi gibi özellikleri içermektedir. İşgücündeki demografik değişimler genellikle yavaş bir şekilde gerçekleşmekte ve ölçülebilmektedir¹⁹⁵. Demografik koşullarda meydana gelen değişimlerin gösterdiği eğilim işgören yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte önemli bir yere sahip olmuştur. Çalışan nüfus

¹⁹⁴ Cem Kozlu, *Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri* (Üçüncü Basım, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1995), s.27.

¹⁹⁵ Robert L. Mathis ve John H. Jackson, *Personnel/Human Resource Management* (Sixth Edition, U.S.A : West Publishing Company, 1994), s.10.

içerisinde eskinin itaatkar, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerine; daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve gereksinimleri farklı, kendine zaman ayırmayı önemli bulan bir işgücü gelmektedir. Çalışan kesim içerisinde daha genç, hareketli ve eğitilmiş işgücünün sayısı hızla artmaktadır. Bu yeni nesilde kendi isteğini yapma arzusu ön plandadır. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedir. Değişmekte olan bir diğer demografik özellik de eğitim düzeyinin yükselmesidir. İşletmelerde eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin sayısal olarak yoğunlaşması işgören yönetimine yeni boyutlar getirmiştir¹⁹⁶. Eğitim düzeyi yükselen işgörenlerin işletmedeki ve işteki beklentilerinde de birtakım değişiklikler olmuştur. Yüksek ücretin yanında katılımcı bir yönetim tarzı, daha az hiyerarşik kademeler, işletme içinde ve işletme dışında yoğun eğitim programları, prestijli bir konum, iyi bir statüye sahip olma, bilgilerini ve tecrübelerini değerlendirebilecekleri bir çalışma ortamı gibi değerler işgörenler için daha önemli hale gelmiştir.

2.2.1.4. Sosyo-Kültürel Değişimler

Sürekli ve hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde toplumların yapısı da buna paralel olarak hızla değişmektedir. Toplumsal yapıda meydana gelen değişimler, toplum içerisinde yaşayan insanların değer yargılarını, isteklerini, beklentilerini, inançlarını, zevk ve tercihlerini, alışkanlıklarını, örf ve adetlerini etkilemekte ve tüm bu değerlerde kültürel anlamda köklü birtakım değişimlerin oluşmasına neden olmaktadır.

İşletmeler toplum içerisinde faaliyette bulundukları için, bulundukları toplumların kültürel değerlerini benimsemek ve meydana gelen kültürel değişimleri yakından izlemek zorundadırlar. Toplumların sahip oldukları kültürel değerler zamanla adeta herkesin uyması zorunlu olan yasalar haline dönüşmektedir. İşletmelerin bu kültürel değerlere sahip çıkmamaları ve toplumların sahip oldukları değer yargılarını, örf, adet ve gelenekleri adeta hiçe saymaları, işletmelerin etkinlik ve verimlilik

¹⁹⁶ Karabulut, s. 16.

amaçlarına ulaşmalarını engellemede etkili olan temel kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde sadece işletmenin gereksinmelerini gözönüne alan insan kaynakları politika ve uygulamaları yetersiz kalmaktadır. Boş zamana sahip olmak, aileye, eğitime, kültürel faaliyetlere ve politikaya zaman ayırmak gibi konular tam gün çalışan bir işe sahip olmak kadar önemli görülmeye başlamıştır. Bütün bu kültürel gelişmelerin çalışanlarda yarattığı kültürel değerleri işletme bünyesiyle uyumlaştırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerekli olmuştur¹⁹⁷.

2.2.2. İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişimler

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen; teknolojik ,ekonomik, demografik ve sosyo-kültürel gelişmeler ile; yoğun rekabet ve küreselleşme gibi temel etkenler, işletmelerin örgüt yapılarında, yönetim biçimlerinde ve işgören ile iş yapılarında yeni birtakım uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletme içerisinde meydana gelen çeşitli değişimler işletmelerin nitelikli insan kaynaklarına olan gereksinimlerini arttırmış ve bu da insan kaynakları yönetiminin daha etkin bir biçimde yürütülmesi çabasını gündeme getirmiştir. İşletmenin iç çevresinde meydana gelen değişimleri; örgütsel değişimler, yönetim anlayışındaki değişimler ve insan kaynakları ve iş kapsamındaki değişimler olmak üzere üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

2.2.2.1. Örgütsel Değişim

Örgütler, değişen çevre koşulları ile müşterilerin ve çalışanların istek ve beklentileri karşısında gerekli değişiklikleri yapmak ve örgüt amaçlarını bu yeni durumlara göre düzenlemek zorundadırlar.

¹⁹⁷ Karabulut, s.16.

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden insangücü, para, enerji, teknoloji ve bunun gibi girdileri almak zorundadırlar. Bu girdilerdeki nitel veya nicel herhangi bir değişiklik, örgütsel değişmeyi zorunlu hale getirmektedir¹⁹⁸.

Günümüzde politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimlerin etkisi ile işletmelerin esnek ve gelişmeye açık örgüt yapılarına geçmeleri gerekmektedir. Örgütsel değişim; günümüzde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerin başarıları üzerinde oldukça etkin rol oynayan bir faktördür.

Örgütsel değişimin örgütün insan unsuruna ilişkin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁹⁹:

- Örgüt üyelerinin başkalarıyla insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek,
- Üyelerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini geliştirmek,
- Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak,
- Üyelerde içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek; onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek,
- Üyelere gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneği kazandırmak.

Bir işletmede örgütsel değişimin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve çalışanların değişime olan dirençlerinin önlenmesi için üst kademedен alt kademeye kadar her çalışanın değişimi benimsemesi ve değişimin işletmeye getireceği olumlu katkıların herkesçe bilinmesi gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İşletmede örgütsel değişimle birlikte

¹⁹⁸ Açıklan, s.30.

¹⁹⁹ Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi** (İstanbul: Myra Yayıncılık, 1996), s.27.

ortaya çıkabilecek sorunların giderilmesini sağlayacak bölüm insan kaynakları bölümü olacaktır. Bu bölümün etkin bir biçimde çalışması, işletmede çalışanların tümünün düşünce biçimlerinin yeniliklere hazır olacak biçimde değiştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Örgütlerde meydana gelen temel değişimler sonucunda örgüt yapılarına ilişkin olarak ortaya çıkan yeni yaklaşımların başlıcaları; öğrenen örgütler, şebeke örgüt yapıları, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi, yalın örgütler ve toplam kalite yönetimidir.

Öğrenen örgüt yaklaşımında işgören yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte etken olan temel anlayış, örgüt üyelerinin öğrenmesi, öğrenerek değişmesi, değişerek gelişmesi ve bu yolla örgütün çevreye uyması ve çevreyi etkilemesidir²⁰⁰. Şebeke örgüt yapılarında ise, işlevlerin birbirinden bağımsız olarak farklılaşması yerine bu işlevlerin bütünleşik bir şekilde ele alınmasını sağlayan ekip çalışması etkin olmaktadır. Ekip çalışması işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgüt içerisindekilerle paylaşmayı gerektirmektedir. Bu ise işletme içerisindeki bilgili ve yetenekli insanların sayısal olarak yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Kademe azaltma türü örgüt yapısında ise; örgütün en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki basamakların azaltılması amaçlanmaktadır. Ara basamakların azaltılması ile örgüt daha yalın hale gelerek işi yapan astlar ile bu işleri denetleyen yöneticiler arasındaki mesafe ortadan kalkmaktadır. Bu da işletme çalışanlarının motivasyonlarını ve kendilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Kademe azaltmasına giden örgütlerin çevreye uyum sağlamaları çok daha kolay olmakta, bu tür örgütlerde sürekli öğrenme ve yenilik yapma teşvik edilmektedir²⁰¹.

Sıfır hiyerarşi biçiminde yapılanmada ise; örgüt yapısının farklı basamaklar yerine, küçük ve kendi içinde yeterli ve aynı düzeydeki gruplardan oluşan bir yapı olarak görülmesi esastır. Bu tür bir örgüt yapısında söz konusu olan farklılık, mevkinin otoriteye dayanması yerine bilgi ve yetenek temeline dayanmasıdır²⁰².

²⁰⁰ Mehmet Sadık, "Örgütsel Öğrenme", *Verimlilik Dergisi*, C.2 (1999), s.21.

²⁰¹ Özutku, s.13.

²⁰² Koçel, *İşletme*....., s.313.

Yalın örgütlerde yetki; kendi kendini yönetebilen, güçlendirilmiş birey ve ekiplere devredilmekte ve bu sayede hiyerarşik yönetim basamakları azaltılmaktadır.

İşletmenin örgüt yapısında meydana gelen değişimler, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına ve insanın örgüt içerisindeki öneminin artmasına neden olmaktadır. Ülkemizde insanın eğitime ve bunun doğal sonucu olarak nitelikli insan kaynağına çok gereksinim duyulduğu bir gerçektir. Bu nedenle öncelikle işe insanın ve çalışanların niteliğinin artırılmasından başlanmalıdır. Daha sonra üretim sürecinde kalitenin artırılması ve müşteri mutluluğu üzerinde durulması gerekir. Bütün bu süreçleri bütünleştirmeyi sağlayan düşünce tarzı ise toplam kalitedir²⁰³.

2.2.2.2. Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişimler

İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler ve yenilikler, işletmelerin yönetim anlayışlarında birtakım değişikliklere gitmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Bilgi toplumunun hızlı karar vermek durumunda olan işletmelerinin; başarıya yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumsal değişimlere yakın, çevreye yakın, demokrasiye yakın ve bilgiye yakın olması; değişimleri yakından izlemesi ve yenilik fırsatlarını yakalayabilmesi gerekmektedir. Bu özellikler, işletmelerin özerk ve merkezi olmamasını zorunlu kılmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasına kadar, “yönetici” kavramından “astların gözetiminden sorumlu olan kimse” anlaşılmaktaydı. Yönetim ise, bir mevki ve güçtü. 1950’lerden sonra bu tanım “yönetim, insanların performansından sorumludur” şekline dönüşmüştür. Drucker’e göre bugün yönetici tanımı “bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur” şeklinde yapılmaktadır²⁰⁴. Tüm bu değişimler günümüzde katılımcı ve otoriter olmayan bir yönetim yapısını zorunlu kılmaktadır. Bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte birçok işletmede yönetim kademeleri azaltılmış ve ara kademeler

²⁰³ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi** (İkinci Basım, İstanbul: 1997), s. 13.

²⁰⁴ Erkan, **Bilgi Toplumu**, s.184.

ortadan kaldırılmıştır. İşletmelerde artık bireysel ve sosyal sorumluluklar ön plana çıkmaktadır. Günümüzde işletme yönetiminde motivasyon, başarı, yerelleşme, esneklik, dayanışma, sorumluluk ve katılım yeni gelişmeleri tanımlayan temel kavramlardır.

İşletmelerin gelecek yüzyılda gelişmeleri ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için, organizasyonlarını başarıya götürecek şekilde işgücünü hazırlamaları ve yönetmeleri gerekmektedir.

2.2.2.3. İnsan Kaynakları ve İş Kapsamında Meydana Gelen Değişimler

İmalat sektöründe ortaya çıkan işgücündeki kısıtlamalar ve hizmet sektöründeki gelişmeler ile bedensel becerilerden çok düşünsel ve bilgi ağırlıklı becerilere yönelik bilgi işlem kullanımındaki yoğun artış, piyasada aranan iş türlerinde ve buna bağlı olarak da iş gereklerinde birtakım değişikliklere neden olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda daha bireysel; daha üst düzeyde beceri ve daha az denetim gerektiren işler yoğunluk kazanmıştır. Bu yeni iş alanlarının gerektirdiği nitelik ve nicelikte eleman bulmak adeta bir sorun haline gelmiştir. Mevcut elemanları yeni koşullara göre yetiştirmek ve bilgilerini tazelemek, otomasyonun ortaya çıkardığı sonuçları hafifletmek, yetişmiş işgöreni elde etmek gibi sorunlar yöneticilerin uğraştığı temel konular içerisine girmiştir. Çalışma sistemlerinde ve iş yaşamında meydana gelen yenilikler işletmede çalışanların yönetilmesinde de yeni birtakım yaklaşımlardan yararlanmayı gerekli kılmıştır. Bu yeni yaklaşımları temsil etmek üzere işgören yönetimi insan kaynakları yönetimi olarak telaffuz edilmeye başlamıştır²⁰⁵. İnsan kaynakları yöneticileri gelişen bilgi teknolojileri ile birlikte daha bilgili ve daha yetenekli işgörene gereksinim duyulacağı konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

²⁰⁵ Karabulut, s.17.

Yeni teknolojilerin ortaya çıkması esnek çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir. Esneklik bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet koşullarına uyumunu sağlamak, diğer yandan da çalışanların sosyal gereksinimlerine daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir sistemin benimsenmesi olarak ifade edilmektedir²⁰⁶.

Günümüz işletme yöneticilerinin temel görevleri; nitelikli ve bilgili insanları işletmeye almak, bunları yetiştirerek sahip oldukları bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmektir. Bu özelliklere sahip insanların başka işletmelere geçmesini engelleyerek bunları elde tutmak için gerekli olan tüm çabayı göstermek ve diğer işletmelerde çalışan bilgili insanları işletmeye çekmek konusunda işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Tüm bunların yerine getirilebilmesi ve bu yolla rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Nitelikli ve bilgili insanların sayısal olarak yoğunluğunun artması insan kaynakları yöneticiliğinin profesyonel bir biçimde yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Artan rekabet, ülkeler arası sınırları kaldıran iletişim ve bilgi çağı koşulları, işletmelerin uzun vadeli insan kaynakları yönetimi politika ve stratejilerinin oluşturulmasında titizlikle ve süratle hareket etmeleri gerekliliğini ön plana çıkarmıştır²⁰⁷.

İşletmelerin gerek içinde ve gerekse dışında meydana gelen değişimler insan kaynakları yönetiminin daha etkin, daha profesyonel ve daha yoğun bir biçimde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Önemli olan, işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen tüm değişimlerin etkin bir biçimde izlenmesi ve bu değişikliklerin

²⁰⁶ Selen Doğan, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, C.2 (1997), s.111.

²⁰⁷ Oğuz Mangıt, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları", *Arçelik: Ayda Bir*, Sa.335 (Temmuz 1998), s.21.

işletme faaliyetleriyle uyumlu hale getirilmesidir. İşletmede çalışanların değişime hazır hale getirilmesi, değişimi benimsemesi ve değişmeyi istemesi için insan kaynakları yöneticilerinin yoğun çabalar göstermeleri gerekmektedir. Değişimin birtakım riskleri ve belirsizlikleri beraberinde getireceği bir gerçektir. Bu risklerin ve belirsizliklerin azaltılması değişimin başarılı olması açısından son derece önemlidir. İşletmelerin içinde ve dışında meydana gelen değişimler, insan kaynakları yönetiminin öneminin artmasında kritik belirleyici unsurları oluşturmuştur.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Örgütlerde işgören ile ilgili etkinliklerin 1930'lu yıllarda başladığı görülmektedir. O yıllarda işgören birimlerinin başlıca görevlerinin işletme elemanları hakkında kayıt tutmak olduğu görülmektedir. II. Dünya Savaşı ve onu izleyen yıllarda savaşın neden olduğu emek kıtlığını gidermek ve çalışanların verimliliğini yükseltmek için işgören ile ilgili araştırmaların arttığı ve bu alanın yavaş yavaş popüler hale geldiği görülmektedir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda ise artık işgören yöneticiliğinin rolünün değişikliğe uğradığı, iyi bir işgören yöneticisinde yüksek beceriler ve uzmanlıkların arandığı, işgören yöneticilerinin rolünün ve sayısının hızla arttığı görülmektedir. Ancak son yıllarda özellikle 1990'lı yılların başından itibaren işgören yönetimi yerine, insan kaynakları yönetimi kavramının tercih edildiği görülmektedir. Bu değişikliğin temel nedeni, tüm örgüt yönetiminin esasının insan unsurunun yönetiminden ibaret olduğunun anlaşılmış olmasıdır. Çünkü beşeri olmayan maddi kaynakların yönetimi de insan unsuruna bağlıdır²⁰⁸. İnsan Kaynakları Yönetimi işlevinin önem kazanmasının temel nedeni, işgören yöneticilerinin artık organizasyonlarda çalışanlara yönelik değil, organizasyondaki bütün insanlara yönelik bir sorumluluk üstlenmesi ve insanın örgütü amaca götüren önemli bir kaynak olduğu bilincinin gelişmiş olmasıdır. İnsan Kaynaklarının en evrensel rolü bilgi toplumuna geçerken insanı bilgiye egemen yapabilmektir²⁰⁹. Yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün

²⁰⁸ Bekir Buluç, "Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Temel Bileşenleri", *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.19 (Ocak-Şubat 1997), s.782.

²⁰⁹ Haluk Erkut, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları", *Değişim '97*, Mess.Ya.No.262 (Kasım 1997), s.224.

artmaktadır. İşletmelerin temel zenginliğinin “insan” olduğu gerçeğinin herkes tarafından kabul edilmesiyle birlikte, insana yönelik konular üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır.

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan işgören yönetimi anlayışında son zamanlarda yeni gelişmeler olmuştur. Yaşanan değişim süreciyle birlikte iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler bilgi toplumu adı verilen yeni toplumsal yapılanmayı gündeme getirmiştir. Bu sanayi sonrası toplumsal yapılanma ile ekonomideki güç dengeleri tamamen değişmektedir. Yeni yapılanmada bilgi en önemli konu haline gelmektedir. İnsan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi, yenilik yaratma gücü ve grup halinde çalışabilme yeteneği rekabette üstünlük sağlayan en önemli özellikler olmaktadır²¹⁰. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen birtakım değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda, geleneksel işgören yönetimi kavramının yetersiz kalmasına, bu da insan kaynakları yönetimi adı altında bir dizi kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur²¹¹. Özellikle 20. yy’ın son çeyreğinde kabul gören insan kaynakları yönetimi yaklaşımı tüm işletmeler tarafından hızla benimsenmiş ve uygulanmaya başlamıştır.

Değişen teknolojinin gerektirdiği bilgi ve vasıf düzeylerinin çeşitliliği, bunlara sahip elemanların tedarik ve seçimi kadar yönetiminde de işletmeler için yeni sorunlar yaratmakta, insan kaynakları yönetimi de bu yeni işgören gruplarının moral, iş tatmini ve aralarındaki uyuşmazlıkların çözümü için daha farklı ve bilimsel yöntemler geliştirmek zorunda kalmaktadır²¹². İnsan kaynakları yönetimi işgören yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur. İnsan kaynakları yönetimi geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir²¹³.

²¹⁰ İsmail Türkmen, “Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını (1996/1), ss.143-144.

²¹¹ Karabulut, s.16.

²¹² Toker Dereli, “Bilgi Çağında İstihdam, Çalışma İlişkileri ve Sendikalar”, *Yeni Türkiye*, Yıl.4, Sa.20 (Mart- Nisan 1998), s.1086.

²¹³ Ali Rıza Büyüksulu, *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Der Yayınları, 1998), s.77.

İnsan kaynakları yönetimi, işgücünü işletmeye maliyet yükleyen bir gider kalemi olarak görmemekte, aksine işletmenin rekabet gücünü arttırmada ve performansını yükseltmede işgücünü bir kaynak ve yatırım unsuru olarak kabul etmektedir. İnsan, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamada en önemli unsurdur. İnsan ögesinin verimli bir şekilde çalıştırılması ve işgücünün sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyinden maksimum düzeyde yararlanılması insan kaynakları yönetiminin temel amacıdır.

İnsan kaynaklarının rolü; stratejik bir ortak olmak, çalışanların ne istediğini ve hissettiğini anlamak ve araştırmak, değişim aracı olmak ve yönetsel yararlılık ile çalışmak şeklinde dört ana başlık altında toplanabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, insanları entelektüel olarak nasıl değiştirmeleri gerektiği konusunda daha hassas olmak zorundadırlar²¹⁴.

Bilgi insanı olarak adlandırılan ve sayıları giderek artan çalışanların kişisel gelişimleri, başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı bilgi artışının yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir kurumsal ortamın hazırlanmasını amaç edinmiştir. Dolayısıyla çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili kendilerini aşmalarının sağlanmasına yönelik çalışmalar insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraş alanını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²¹⁵:

- İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yaşanan hızlı gelişme, değişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanlarının bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- Çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerine büyük önem verir.

²¹⁴ M. Aslı Tekinay, “İnsan Kaynaklarının Rolü Değişiyor”, *Capital*, Yıl.17, Sa.4 (Nisan 1999), s.145.

²¹⁵ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Kasım 1999), ss.18-21; Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya. No.260, 1995), s.58.

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- Tepe yönetiminin sorumluluğunda bir etkinlik olan insan kaynakları yönetimi, işletmedeki işbölümü sonucu çalışanlar arasında çıkan gerilimler, çatışmalar ve beklentiler ile ilgilenir.
- Kurumsal ortamda insan ilişkilerini bir bütün halinde incelemeye çalışan insan kaynakları yönetimi, işletmedeki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmaları gerçekleştirerek, insana yönelik yönetim anlayışı ile örgütsel değişmeyi sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi iletişimi; organizasyon içinde motive edici bir faktör olarak görmektedir Bu nedenle organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin gerektirdiği bilgi akışı sürecinin oluşturulması gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi; işletmenin sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan ve kabul gören görüşler oluşturmaya çalışır. Böylece işletmenin kendisine özgü değerlerinin ve normlarının oluşturulmasına zemin hazırlanmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaştırılmasını hedefler. Bunun için çalışanların; işletmeye ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleriyle ilgilenir.
- İnsan kaynakları yönetimi, bilgi toplumu, postmodern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu şeklinde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve işletme düzeyinde gerçekleştirilebilmesine yönelik çalışmaları gerçekleştirir.
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar. Bunu yaparken de “bilgi insanın eseridir” mantığından hareketle insana daha büyük önem verilir ve bilgi değil de insan temel kaynak olarak ele alınır.

İnsan kaynaklarının yönetimi örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların etkili bir şekilde kullanılması için gerekli kriterlerin sağlanması ile

yakından ilgili olan gelişmeye açık bir alandır. Gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına bütün örgüt katlanmak zorunda kalmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmada kritik faktör amaçların açık bir şekilde belirlenmesidir. Bu amaçlar; örgüte nitelikli insan kaynakları sağlamak, işgörenin beceri ve yeteneklerini verimli bir biçimde kullanmak, çalışanların iş doyumunu sağlamak, çalışma koşullarının niteliğini geliştirmek ve sürdürmek olarak sıralanabilir²¹⁶.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmede çalışanların verimini ve motivasyonunu arttıracak bir ortam sağlamak, bu ortamı geliştirerek sürekli hale getirmek, bu ortamı yaratacak politikaları ve stratejileri belirleyerek bunun için gerekli olan her türlü bilgiyi sağlamak amacını taşımaktadır. Örgütlerin bilgi çağında başarılı olabilmesi, rekabet avantajını elde ederek bunu sürdürebilmesi ve bilgi toplumu olma yolunda topluma liderlik edebilmesi büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu insan kaynakları yönetimi işlevinin etkin bir biçimde yürütülebilmesine bağlı olmaktadır. Nitelikli, bilgili ve becerikli insanların işe alınması, bu insanların sahip oldukları potansiyellerin açığa çıkartılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, terfilerin ve ücretlerin bu değerlendirme sonuçlarına göre etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi, işletme içinde yapılan tüm işlerin ayrıntılarıyla belirlenmesi, disiplin kurallarının doğru ve yerinde uygulanması, sendikal ilişkilerin düzenlenmesi, sağlık, güvenlik ve işgörene yönelik diğer hizmetlerin yürütülmesi işletmeler açısından büyük avantajlar yaratmakta ve tüm bunlar da başarılı bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirilebilmektedir.

Bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ve görev tanımları içerisinde bilgi yönetimi sorumluluğunun bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin temel sorumluluğu içerisinde yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içinde ve dışında işbirliği ağları kurarak başarılı çalışmaların ve uygulamaların paylaşılmasına öncülük etmektedir.

²¹⁶ Buluç, s.782.

İşgören bölümünün gelişen koşullar çerçevesinde yeniden yapılandırılarak insan odaklı hale gelmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işgören bölümü insan kaynakları bölümü olarak kimlik değiştirmektedir. Bu değişimin ana hatlarını şu unsurlar oluşturmaktadır²¹⁷ :

- **Görev Kapsamlarının Değişimi:** İşgören bölümleri işletmelerin işgören politika ve stratejilerini uygulayan birimler iken, insan kaynakları bölümleri işletme stratejileri doğrultusunda politika belirleyen ve bu politikaların işletme içerisinde uygulanmalarını sağlayan birimler haline dönüşmüştür.
- **Birim Çalışanlarının Kimlik Değişimi:** İşgören birimlerinin çalışanları yöneticilere hizmet veren memurlar olmaktan çıkıp yöneticilere liderlik ve yönetim danışmanlığı yapan uzmanlar ve kültürel değişim ajanları haline dönüşmüştür.
- **Sosyal Hizmetlerin Pazarlanması:** Yeni insan kaynakları birimleri, işgören birimlerinin gerçekleştirilmelerinden sorumlu oldukları sosyal hizmet organizasyonlarının işletme stratejilerine hizmet edecek biçimde planlanmalarından da sorumlu olmaktadır.
- **İşletme İçindeki Rolü:** İşgören birimlerinin rolü yönetimin temsilcisi olmak iken, insan kaynaklarının işletme içindeki yeni rolü yönetim ve çalışanlar arasındaki menfaatlerin dengeleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları ile işgören yönetimi kavramları çoğu kez aynı anlamları ifade etmekle birlikte, bu iki kavramın temsil ettiği fikirler ve düşünceler bazı noktalarda birbirinden ayrılmaktadır. İnsana yönelik temel değerler üzerinde odaklanan insan kaynakları bölümü birçok işletmede işgören bölümünün temel işlevlerini yerine getirmekte, sadece isim olarak insan kaynakları olarak adlandırılmaktadır. Önemli olan bu ismi taşımak değil, bu ismin gereklerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmektir.

²¹⁷ Kemal Tuğcu, "2000'li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi", *Mercek*, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998), s. 82.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI

Endüstrileşme sürecinin başlamasıyla birlikte işletmelerde işgören yönetimi işlevine verilen önem artmıştır. Endüstrileşmeyle başlayan ve 20. yy'ın ortalarına kadar süren dönem içerisinde işgören yönetiminin amaçları işletme için gerekli işgücünü bulma, seçme, yerleştirme, yetiştirme, değerlendirme ve etkin ücret politikaları oluşturma gibi temel konulardan oluşmaktadır. 20.yy'ın ikinci yarısından günümüze kadar olan dönemde ise işgören yönetiminin amaçları insan kaynakları yönetimi kavramına odaklanarak büyük bir gelişme göstermiştir. Bu gelişme sonucunda da insan kaynakları yönetiminin temel amaçları işgören yönetimi işlevleriyle ilgili amaçları da kapsayan geniş bir perspektifle ele alınıp incelenmeye başlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel amaçların çalışanlar sayesinde gerçekleştirilebileceği gerçeğini yönetime benimsetmek,
- İşletmede çalışan insanların bilgi, beceri ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak²¹⁸,
- Çalışanların ve örgütün performansını arttırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak²¹⁹,
- Örgütte çalışan işgörenlerin iyi bir şekilde yetişmelerini sağlayarak işgörenleri olumlu yönde motive etmek ve böylece işgörenlerin yaptıkları işten hoşnut olmalarını sağlamak,
- İşgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmek,

²¹⁸ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*. Çeviren: Doğan Şahiner (Birinci Basım, İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, Rota Yayınları, 1993), s.119.

²¹⁹ Canman, s.58.

- İşletme içerisinde uygun bir örgütsel ortamın oluşmasını sağlamak,
- Örgüt içerisinde alınan kararlara ve yapılan uygulamalara işgörenlerin katılımını sağlamak ve insan kaynakları yönetimi politikalarından işgörenlerin haberdar olmalarını sağlamak,
- Örgüt içerisinde çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak,
- Çalışanların yeniliklere ve değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri için gerekli çalışmaları yürütmek,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uygun duruma getirmek ve performansı geliştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren uygun işgören ve istihdam politikaları geliştirmek²²⁰.

İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda sıralanan amaçlara ulaşabilmesi için işgören bölümü yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İşgören bölümü yöneticileri bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli çalışmaları yürütmek ve bunu sağlayacak örgütsel ortamı hazırlamak sorumluluğunu taşımaktadır.

2.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin sınırlarını belirleyen ve aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin işletmeler açısından önemini ortaya koyan çok çeşitli işlevler vardır. Her işletmede bütün bu işlevler yer almalıdır diye kesin bir kural olmamakla birlikte, aşağıda sıralanacak işlevlerin hemen tamamı işletmelerin insan kaynakları bölümleri içerisinde uygulanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi denildiğinde organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için; tüm insan kaynaklarının doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde gerekli olan işlemler; insan kaynaklarının planlanması, insan kaynaklarının seçimi ve yerleştirilmesi, insan

²²⁰ Canman, s.58.

kaynaklarının geliştirilmesi, insan kaynaklarının motivasyonu, insan kaynaklarının yönetime katılımı, insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme, stres yönetimi, ücret yönetimi ile çalışma ilişkilerinin ve işten ayrılmaların düzenlenmesi şeklinde sıralanmaktadır²²¹.

İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir²²²:

- Örgütün eşit iş olanaklarının tamamının gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Örgütte iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yaptırmak,
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işgören gereksinimini belirlemek,
- İşgücü gereksinimlerinin karşılanması için planlar geliştirmek ve uygulamak,
- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli işgörenleri araştırıp bulmaya çalışmak,
- Belirli işler için gerekli olan işgörenleri seçmek ve yerleştirmek,
- İşgörenleri yönlendirmek ve eğitmek,
- Örgütsel gelişim ve yönetim programları hazırlamak ve uygulamak,
- İşgörenlerin performansını arttırmak için sistemler oluşturmak,
- Meslek planlarının geliştirilmesinde işgörelere yardımcı olmak.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye eleman alımından başlayarak, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş değerlendirmesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkileri, etkili iş ortamı yaratma ve sağlık hizmetlerini kapsamaktadır²²³. Örgütlerin faaliyete başlayabilmeleri, gelişip büyüyeabilmeleri ve diğer örgütlerle başarılı bir biçimde rekabet edebilmeleri büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevlerin etkinliğine ve uygulanma biçimine bağlı olmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerine büyük

²²¹ "İnsan Mühendisliği", Gözlemci, Yıl.1, Sa.7 (Temmuz 1999), s.69.

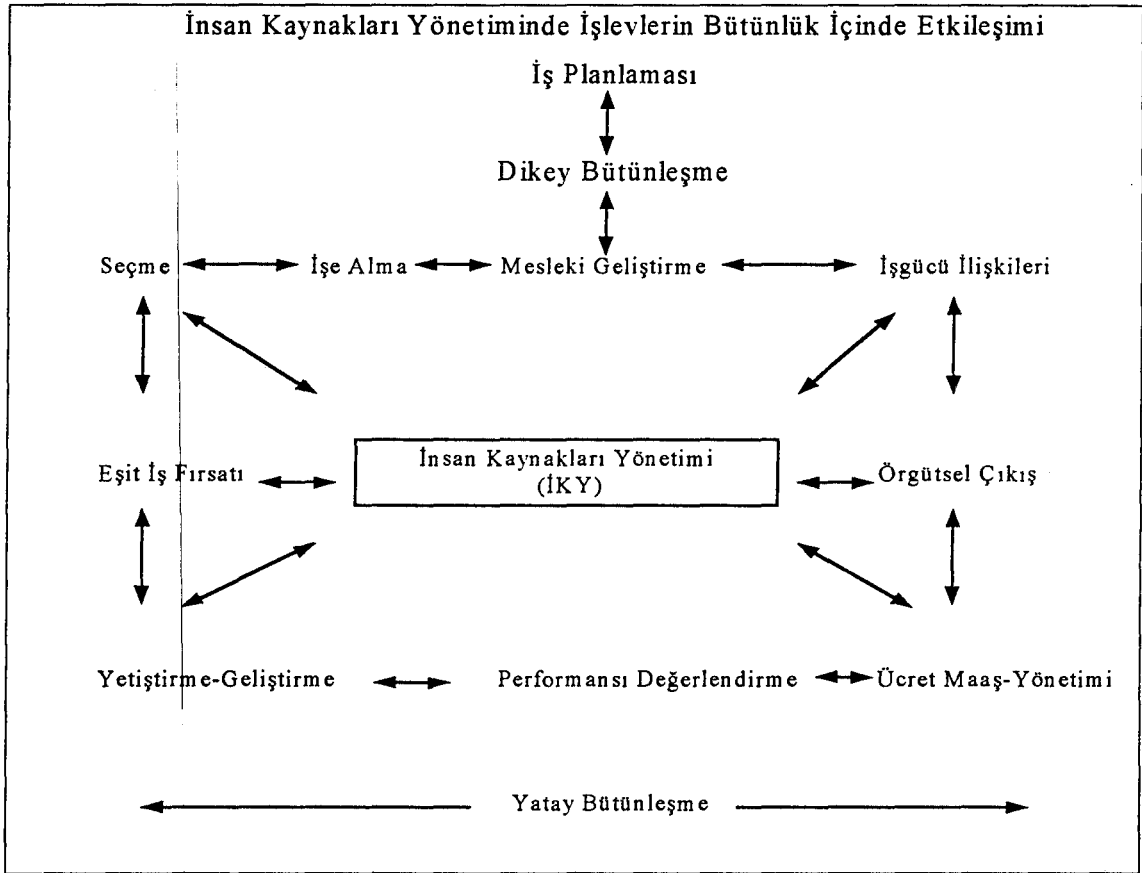
²²² Açıklan, s.12.

²²³ Sinan Artan, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki Gelişmeler", Human Resource (Şubat 1997), s.18.

görevler düşmektedir. Örgütlerin, rakipleri tarafından taklit edilemeyecek tek yatırım ve rekabet avantajı insangücünden yararlanabilme becerileridir. İşletmenin geleceğini oluşturacak insangücünü yaratabilmek için insan kaynakları liderlerinin güçlü bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde işlevlerin karşılıklı etkileşimi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir :

Şekil 6



KAYNAK: Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi** (Ankara: Personel Eğitim Merkezi Ya.No.7 , 1994), s.13.

Yukarıdaki şekilde insan kaynakları yönetiminin işletme içerisinde yürüttüğü işlevler arasındaki karşılıklı etkileşime yer verilmiştir. Bu işlevler arasında hem yatay hem da dikey bir bütünleşme söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi herkese eşit iş fırsatı yaratarak işletmeye en uygun kişilerin seçilmesi ve bu kişilerin işe alınması

faaliyetlerini yürütür. İşe alınan kişilerin mesleki açıdan geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi işletme içerisinde çalışan işgörenlerin nitelikleri, yetenekleri ve performanslarını adil bir biçimde değerlendirerek, bu kişilere en uygun ücretlerin verilmesi için gerekli çalışmaları yapmaktadır. Performansı düşük, yetenekleri ve bilgi düzeyleri yetersiz işgörenlerin örgütten uzaklaştırılması ve yeni işgücü arayışları içerisine girilmesi insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri arasında yer almaktadır.

3. İNSAN KAYNAKLARINI SAHİPLENME

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerini sağlamada en kritik faktör “insan” dır. İnsana yapılan yatırım, verimlilik ve büyümeyi gerçekleştirmede en etkili yoldur. Bilgi çağında, üretim modellerinin verimli bir biçimde hayata geçirilmesinin temeli insandır. Sermaye ve teknolojinin gücü, yoğun rekabet ortamının en etkili silahı bilgidir; bilgiyi yaratan ve kullanan ise yine insandır.

Toplumların rota değiştirerek yol aldıkları “kapitalizm sonrası” toplumda insanın değeri her zamankinden daha önemli olmaktadır. Gerçek bilgiyi taşıyan, onu keşfeden, geliştiren, öğreten, kullanan ya da kullanmayan insanlar yani bilgi işçileri, bilgi toplumunun merkezi haline gelmiş durumdadır. Eğitilmiş insan, bilgi toplumunun bir sembolü, toplum standartlarının taşıyıcısı, toplumun kapasitesinin ve performansının tanımlayıcısı, aynı zamanda toplumun değerlerinin ve inançlarının belirleyicisidir²²⁴. Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde rekabette üstünlüğün sırrı bilgiyi üreten, kullanan, paylaşan ve onu amaçları doğrultusunda şekillendiren insandır. İşletmelerin temel hedefi bu özelliklere sahip bilgili insanları işletmeye

²²⁴ “ Kapitalizm Sonrası Toplum : Gerçek Bir Bilgi Toplumu”, *Türk Henkel Dergisi*, Yıl.9, Sa.100 (Mayıs 1993), s.5.

almak, bu insanların potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanmak için gerekli yöntemleri geliştirmek, doğru insanları doğru işlere yerleştirmek ve bu insanları ileriye dönük olarak yetiştirmektir.

İşletmelerin başarıya ulaşmasında ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmesinde sahip olunan insan kaynaklarının nitelikleri, yetenekleri, bilgileri ve uzmanlıkları önem taşımaktadır. Bilgi toplumu süreci içerisinde işletmelerin en büyük çabaları nitelikli ve bilgili işgörenleri işletmeye kazandırmak ve bu kişilerin başka işletmelere geçmelerini engellemektir. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için en uygun kişilerin işe alınması ve bu kişilerin iyi bir şekilde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bundan sonra yapılması gereken; işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için etkin strateji ve politikaların belirlenmesi ve bu kişilerin işletme içerisinde muhafaza edilmesi için gereken çalışmaların yoğun bir şekilde sürdürülmesidir.

İnsan kaynaklarını sahiplenme konusunda işletme yöneticileri üç temel strateji izlemektedir. Bunlar; nitelikli insan kaynaklarını elde etme, bu insan kaynaklarının sahip oldukları nitelikleri geliştirme ve eldeki insan kaynaklarının başka işletmelere geçmelerini önleyerek bunları korumaya çalışma olarak sıralanabilir.

İşletmelerin insan kaynaklarını sahiplenmeleri için öncelikle nitelikli, bilgili, uzman ve yetenekli kişileri işletmeye kazandırmaları; bu kişilerin yetenek ve niteliklerini geliştirmek için gerekli çabayı göstermeleri ve yetiştirdikleri bu kişilerin bilgileriyle başka işletmelere geçmelerini engelleyici çalışmaları yürüterek onları elde tutmaları gerekmektedir.

3.1. İNSAN KAYNAKLARINI ELDE ETME

İşletmeler insanlar tarafından ve insanların gereksinimlerini karşılamak için kurulmaktadır. İşletmelerin performansı, karlılığı ve verimliliği büyük ölçüde işletmelerde çalışan insanların nitelik ve yeteneklerine bağlıdır.

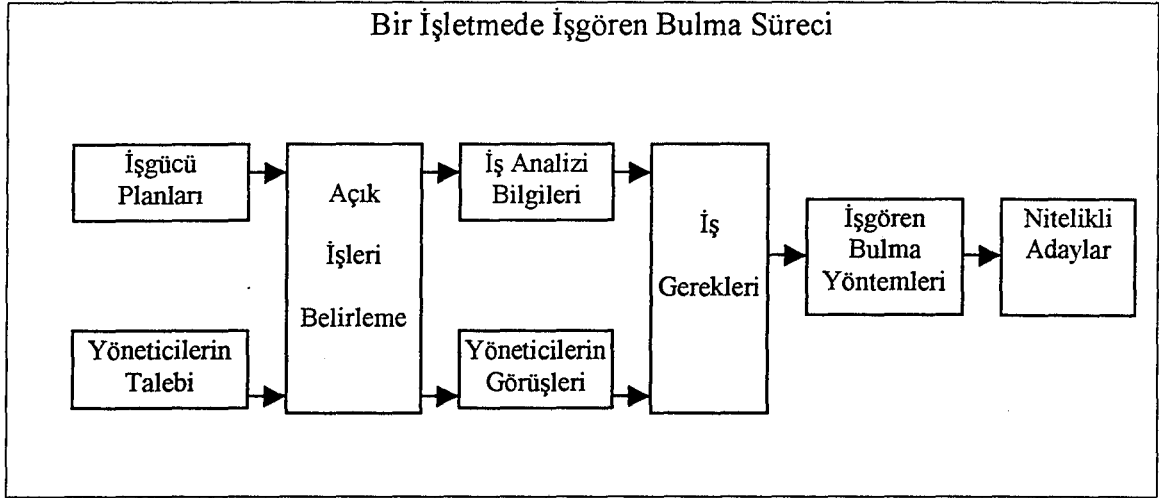
Yönetmel alanda bir birey için, insan kaynağının gelişimi işe almayla başlar ve işten ayrılmadan bitmez. İşe alma; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kişilerin işe başvurusu, seçme, eğitim ve gelişimini kapsayan bir süreçtir²²⁵. İnsan kaynakları yönetimi açısından belki de en önemli ve en zor işlerden birisi uygun kişileri bulmak ve bunları işletmeye kazandırmaktır. Rekabet gücünü arttırmak, ilerlemek ve gelişmek isteyen işletmelerin temel stratejileri; nitelikli insanları işe almak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada işletmeler için önemli olan faktör bulunan nitelikli insanların işletmede yapılacak işler için en uygun kimseler olmasıdır.

Sürekli gelişen teknolojik yenilikler ve hızla artan rekabet koşulları işletmelerin doğru insanları bulmaları zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. İşe başvuran birçok kişi arasından en uygun olanının tesbit edilmesi ve bu kişinin işletmeye kazandırılması son derece önemlidir. İnsan kaynaklarını elde etme; işgöreni bulma, seçme ve yerleştirme işlevleriyle gerçekleştirilmektedir. İşgören bulma, yetenekli ve nitelikli adayların aranıp bulunması ve işletmeye çekilmesi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde bilginin temel rekabet unsuru olması ile birlikte işletmeler; bilgili, nitelikli ve yetenekli insanları bulma çabalarını yoğunlaştırmışlar ve bu işleve eskisine oranla çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Yanlış seçilmiş ve yanlış işe yerleştirilmiş bir işgörenin işletmeye zararı gerçekten büyük olacaktır. İnsana yapılan yatırımın öncelik ve önem kazanması; doğru kişilerin bulunup işletmeye çekilmesi, bu kişilerin doğru işlere yerleştirilmesi ve bu kişilerin başka işletmelere geçmelerinin önlenmesinin gerekliliğini açık bir biçimde ortaya koymuştur.

²²⁵ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çeviren: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu

Bir işletmede işgören bulma işlevi aşağıdaki şekilde şematize edilebilir :

Şekil 7



KAYNAK: Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999), s.75.

Bir işletmede işgören bulma süreci önceden yapılan işgücü planları ya da yöneticilerden gelen talepler doğrultusunda işletme içerisinde işgören gereksinimi olan işleri belirleme ile başlar. İşletmedeki açık işler belirlendikten sonra iş analizinden elde edilen bilgilerden ve yöneticilerin görüşlerinden yararlanılarak iş gerekleri hazırlanır. İş yapacak işgörende bulunması gerekli özellikler belirlendikten sonra, işgören bulma yöntemlerinden yararlanılarak iş için en uygun nitelikli ve yetenekli işgörenler tesbit edilir. Böylece işgören bulma süreci tamamlanmış olur.

İşgören bulma süreci içerisinde bulunan ve işletmeye çekilen nitelikli adaylar; işletme içerisinde bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri, yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri ve beklentilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortam bulamadıkları zaman işletmeyi terk etmekte ve bunları sağlayabileceklerini inandıkları başka işletmelere geçebilmektedir.

İşgörenin, bilimsel temellere dayanarak işe alınabilmesi için, önceden başvuranların durumlarının karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların belirlenmesi gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için gereken asgari koşul ve nitelikleri belirler. Bu koşul ve niteliklerin belirlenmesi hangi işe

eleman alınacaksa o işin incelenmesini gerektirir²²⁶. İşin gerekleri ile işgörenin niteliklerinin birbiriyle uyumlu olması işin verimli bir biçimde sürdürülebilmesi için temel koşuldur. İş analizi, tanım ve gerekleri belirlenerek işin bir profili çıkarıldıktan sonra, bu işe uygun işgörenin bulunması daha kolay olmaktadır.

İşleri belirlemek ve onları yapacak doğru insanı aramak, belki de farklı yetenekler gerektiren iki farklı iş olarak görülebilir; ne var ki başarı ancak, işlerle insanları dikkatli bir şekilde eşleştirmenin ardından gelecektir²²⁷. Doğru insanları işe alabilme becerisi bir yöneticinin sahip olabileceği en önemli yetenektir. Yüksek ücret vermeye hazır olup, piyasanın en iyilerini işe almaya çalışmak akıllıca bir yöntemdir. Büyük işletmeler eleman alırken onların sadece işletmeye katılmalarına değil, bir amaca katılmalarına da bakmaktadır. Alınan elemanların toplumsallaştırılmasına özen gösterilmektedir. Yoğun bir eleme ile kusursuz bir işe almanın temeli atılmaktadır. İşgören seçme sanatı, kişinin geçmişte yaptıklarının değerlendirilmesine ve karşılıklı görüşmenin bırakacağı izlenime bağlıdır. Ancak bu iki ögeden yalnızca biri, kendi başına yeterli değildir. İşe alınacak kişinin özgeçmişi ve çalışanın yaşamı ile ilgili bilgileri incelenirken, ilk iş bunların doğruluğunu belirlemektir²²⁸.

İşletmeler için önemli olan işgörene göre iş yaratmak değil, işe en uygun işgöreni bulmaktır. İnsan, yönetimin sahip olduğu en önemli kaynak olduğundan, ona gereken önemi vermek ve insanı örgüte kazandırmak her yöneticinin temel amacı olmalıdır. Faaliyet gösteren ya da yeni faaliyete geçecek olan bir işletmenin işe alma işlevi birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Yeni kurulmakta olan işletmelerde tüm alımlar dışarıdan olacaktır. Halihazırda faaliyet gösteren işletmelerde işgören gereksinimi ya iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan temin edilmektedir. İşe alma ve yerleştirme sırasında dışarıdan yapılan işgören alımlarında adaylarla çeşitli mülakatlar yapılır ve bu kişiler duruma uygun testlerden geçirilir. İç kaynaklardan yararlanmada ise kariyer planlamaları yol gösterici olmaktadır. Doğru işe doğru elemanın yerleştirilmesini, bu insanların işletmede sürekli olarak çalışmasını ve

²²⁶ Yalçın, s.59.

²²⁷ John Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman, Uygulama*. Çeviren: Mehmet Kılıç (Birinci Basım, İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi: 1, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995), s.74.

²²⁸ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar* (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995), s. 138.

başka işletmelere geçmesini engellemek insan kaynakları yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi ve belki de en önemlisidir.

21.yy'a girdiğimiz şu günlerde çalışanların işletmelerden ve işletmelerin çalışanlardan temel beklentileri şu şekilde özetlenebilir²²⁹:

Çalışanlar;

- İş güvencesi,
- Amaçlı çalışma,
- Katılımcılık,
- Değişiklikler hakkında bilgilendirme,
- Mesleki gelişme ve ilerleme,
- Yeni teknolojiler ve yöntemler ile ilgili eğitim ve
- Ailelerine zaman ayırmayı sağlayabilen esnek saatler gibi beklentilere sahiptirler.

İşletmeler ise;

- Çalışanların işe bağlılığı ve adanmışlık,
- Çalışanların işlerinin devamlılığını sağlayabilecekleri karşılığı elde edebilmeleri,
- Değişikliklere uyum ve değişiklikleri yönetebilme,
- Yenilikçi fikirler ve yaratıcılık,
- Yeniliğe açık olma,

²²⁹ Yener Tugay, "Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar", *Yeni Türkiye*, Yıl4, Sa.20 (Mart-Nisan 1998), s.1215.

- Risk alabilme,
- Ürün ve süreçlerin sürekli geliştirilmesi,
- Müşteri odaklılık ve müşteri için değer yaratabilmek şeklinde birtakım beklentilere sahip olmaktadır.

Çalışanlar bu beklentilerini gerçekleştirebilecek işlere ve bu işleri yapabilecek işletmelere girme konusunda istekli olurken, işletmelerde amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak işgörenleri işe alma konusunda yoğun çaba göstermektedir.

İşletmenin içinde bulunduğu çevrede iş arayan insanların sayısı, işletmenin eleman bulmak için gösterdiği çaba ve harcamayı direkt olarak etkilemektedir. Eğer işsizlik oranı düşükse az sayıda insanın dikkatini çekmek için çok saldırgan ;rakip işletmenin çalışanlarını çekmek için bir beyin avcısı veya iş bulma ajansı kullanmak, başka bir şehir veya bölgeden eleman bulmak gibi, veya çok yenilikçi ;başvuranlara ikramiye vermek, iş fuarları düzenlemek, radyo ve televizyona iş ilanları vermek gibi bir tavır sergilemeleri gerekebilir. Aranılan elemanda bulunması gereken nitelikler ne kadar özelse, o kadar yüksek maliyete katlanmak gerekmektedir²³⁰.

İşletmeler, gereksinim duydukları insan kaynağını saptama ve sağlama amacıyla insan kaynakları planlaması yapmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, şimdi ve gelecekte insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılabilmesi için örgüt yöneticilerine yardımcı olan bir işlevdir. Bu işlev, işletmenin gelecekteki insan kaynağı gereksiniminin tipini ve özelliklerini belirlemede ve tahmin etmede bir kılavuz görevi üstlenmektedir.

İşe alınan işgörenin nitelikleri işin gereklerine uymuyorsa yani yapılacak iş işgörenin kapasitesinin çok altında ya da üzerinde ise yanlış bir işgören seçimi yapılmış demektir. Yanlış seçilmiş işgören, işletmeye ilave bir eğitim gücü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını ve çalışma arkadaşları üzerindeki iş yükünü arttırır,

²³⁰ Brad Lee Thompson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı 2*. Çeviren: Vedat Diker (İstanbul: Hayat Ya.No.27, 1998, s.82.

işgören devir oranını yükseltir ve beyin göçü olgusunun ortaya çıkmasına neden olur. Yanlış seçilmiş bir işgören genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda kalır. Bu da işletme açısından ikinci bir işgören bulma ve seçme çabası demektir. İkinci kez işgören bulma ve seçme de önemli bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlış seçim, seçilen işgöreni de oldukça zor durumda bırakır. Yeni işgören işletmeye, işe ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlayamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali düşer; iş tatminsizliği ve iş stresi artar²³¹. Yeni alınan bir işgörenin işe ve işletmeye uyum sağlayamaması, bu kişinin kısa bir süre sonra işinden ayrılarak başka bir işletmeye geçmesine neden olmaktadır.

İşletme içerisinde yer alan mevcut işlere uygun olmayan insanların alınması, ya da alınan nitelikli insanların uygun olmayan işlere yerleştirilmesi işlerin verimsiz bir şekilde yapılmasına ve bilgili insanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılamamasına sebep olmaktadır. Bilginin en güçlü rekabet silahı olduğu günümüz koşullarında işletmelerin bilgili, uzman insanları bulması, bu insanları uygun işlere yerleştirmesi ve bilgilerinden en üst düzeyde yararlanılacak örgütsel ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu tür bir ortamın sağlanamaması, yapılacak işin gerekleri ile bu işi yapacak işgörenin niteliklerinin birbiriyle uyumlu olmaması işletmeler için en büyük tehlike olarak nitelendirilen “beyin göçü” olgusunu gündeme getirmektedir.

3.1.1. İşgücünü Elde Etmede Yararlanılan Kaynaklar

İşletmeler işgören gereksinimini gidermede başlıca iki kaynaktan yararlanmaktadır. Bunlar kurumun kendi iç kaynakları yani kendi çalışanları ve dış kaynaklardır²³². İşletmeler işgücü gereksinimini gidermede bazı durumlarda iç kaynaklara, bazı durumlarda dış kaynaklara ve bazı durumlarda ise her ikisine birden başvurmaktadır.

²³¹ Geylan, s.84.

²³² Fındıkçı, ss.171-176.

3.1.1.1. İç Kaynaklar

İşgücü gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar ve gerekse kurum açısından son derece önemlidir. İşgücü gereksinimini iç kaynaklardan karşılamının sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme içinde bir hareketliliğin sağlanması,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması,
- İşletmenin kendi öz kaynaklarından yararlanılması,
- Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenin işletmeye uyumu, eğitimi ve kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi,
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi,
- Başka işletmelere olabilecek beyin göçünün önlenmesi.

Eleman gereksiniminin iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek başlıca yöntemler iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon, terfi ve geçici görevlendirmedir. İşletme içinden terfi yoluyla işgücü gereksinmesinin sağlanması işgörenlerin motivasyonu üzerinde son derece etkilidir. İşgörenler bulundukları konumda belli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunun kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde, başarı için daha fazla çaba harcarlar. Başarılı oldukları halde terfi etme olanaklarının olmadığını düşünen işgörenlerin ise moralleri bozulmakta, performansları düşmekte ve örgüte olan bağlılıkları zayıflamaktadır. Tüm bu olumsuzluklar ise başarılı işgörenlerin terfi olanaklarının olabileceğini düşündükleri başka işletmelere geçmelerine neden olmaktadır. Beyin göçü olarak adlandırılan bu temel sorun üçüncü bin yıl işletmeleri için büyük bir tehlike oluşturmaktadır.

3.1.1.2. Dış Kaynaklar

İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı

olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir. İşgücü gereksiniminin dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyona yeni fikirlerin ve düşüncelerin katılması,
- Mevcut alışkanlıklar ve yetenekler dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları işletmeye kazandırma,
- İşletme içinde bir hareketlilik sağlanması,
- Olaylara farklı bakış açıları ile bakabilme yeteneğinin oluşması.

İşgücü gereksiniminin dış kaynaklardan sağlanması başlı başına bir süreç olup, dikkatli olmayı gerektirir. Seçim sürecinde yapılacak bir hata, hem elemanın kendi niteliklerine uygun olmayan bir işte çalışmak zorunda kalmasına hem de işlerin aksamasına neden olmaktadır. İşletmenin başarılı olması işe alınan elemanların niteliklerinin o işe uygun olmasıyla yakından ilgilidir. İş ile işgören arasında oluşan uyumsuzluk hem işlerin verimli bir şekilde yapılmasını engellemekte hem de çalışan işgörenlerin mutsuz olmasına sebep olmaktadır. Kendi niteliklerine uygun olmayan işlerde çalışan işgörenler kısa bir süre içerisinde işletmeyi terk ederek kendilerine uygun başka işler arama çabası içerisinde girmektedir.

Gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelere ilişkin olarak yapılan araştırmalarda bu işletmelerin çok iyi elemanlara sahip oldukları ve bunu da temelde çok iyi bir seçim süreci ile gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Büyük işletmeler arasında “beyin göçü” olarak adlandırılan eleman geçişleri ve eleman transferleri son zamanlarda bir insan kaynakları rekabetine ve giderek insan kaynakları savaşına dönüşmüştür. Birçok işletme, alanında başarılı olan elemanları kendi bünyesine dahil etmek için çeşitli yollar denemektedir. Çünkü, sonuç olarak işletmenin başarıya ulaşmasının çalışanların başarıları ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir²³³. Dış kaynaklardan

²³³ Fındıkçı, s.177.

eleman gereksinimi sağlanırken önemli olan hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, işletme için uygun elemanların uygun yöntemlerle temin edilmesidir.

İşgücü gereksiniminin sağlanmasında yararlanılan işletme dışı yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir²³⁴:

- **Profesyonel İşletmelerden Yardım Alınması:** Günümüzde işletmelerin insan kaynağı gereksinimini profesyonel biçimde analiz eden, gereksinimi saptayan ve bu gereksinimi karşılayan danışmanlık kuruluşlarının sayısı gittikçe artmaktadır. Çeşitli tür ve büyüklükteki danışmanlık kuruluşları, kendilerine başvuran işletmelere; eğitim, insan kaynağının planlanması, insan kaynağı gereksiniminin belirlenmesi ve bu gereksinimin en uygun şekilde giderilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.
- **Duyurular:** İşletmelerin işgücü gereksinimini gidermede sıkça başvurdukları yöntemlerden bir diğeri de duyurulardır. Hangi tür iş açığı için yapılırsa yapılsın başvurularda, işin işgörene sağlayacağı yararlar; ücret, kardan pay, eğitim olanağı ve bunun gibi açık bir şekilde belirtilmelidir. Duyurunun yer alabileceği araçlar aşağıdaki tabloda görülmektedir :

²³⁴ Geylan, s.82; Fındıkçı, ss.179-183.

Tablo 3

Duyurunun Yer Alacağı Temel Araçlar	
* Eleman Bilgi Bankaları	-İnternet -E- mail (elektronik posta) -Eleman gereksinimini duyuran işletmelerin bilgi bankaları
* Görüntülü ve Sesli Medya	-Televizyon kanalları
* Yazılı Medya	-Gazetelerin özellikle insan kaynakları ekleri -Dergiler -Bültenler -Sektör yayınları
* El broşürleri	
* Duvar Afişleri	

KAYNAK: İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Kasım 1999), s. 183.

Günümüzde bilgi işlem teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeye işgören bulmada yararlanılan duyuruların yer alabileceği araçlarda birtakım değişikliklere yol açmıştır. Önceden işgören bulmada duvar afişleri, el broşürleri, görüntülü, sesli ve yazılı medyadan yararlanılırken, bugün bu araçlara internet ve e-mail gibi yeni iletişim araçları eklenmiştir.

- **İşyerine Yapılan Kişisel Başvurular:** İş arayan kişilerin, iş bulmak için işyerine bizzat başvurması da işgören bulmada yararlanılan yöntemlerden birisidir.
- **İş ve İşçi Bulma Kurumu:** İş ve işçi bulma kurumları iş arayan işgörenler ile, işgücüne gereksinim duyan işletmeleri biraraya getirme işlevini görür.

- **Eğitim Kurumları:** İşgören bulmak için işletmelerin belirli eğitim kurumlarıyla iletişim kurmaları sıkça görülen işgören bulma yöntemlerinden bir diğeridir. Günümüzde birçok işletme periyodik aralıklarla değişik üniversitelerde kendilerini tanıtıcı konferanslar vermektedir. Üniversite öğrencilerine yönelik olarak düzenlenen bu konferanslar vasıtasıyla işletmeler eğitimlerini tamamlayan öğrencileri işletmelerine kazandırma amacını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

3.2. İNSAN KAYNAKLARINI GELİŞTİRME

İş dünyasında insanın öneminin fark edilmesiyle birlikte, işletmeler doğru elemanı seçmek, doğru işe yerleştirmek ve ileriye dönük geliştirmek için çeşitli uygulamalara başvurmaktadır. Hepsinin ortak hedefi ise daha güçlü bir organizasyona ve insan kaynağına sahip olmak ve işletmenin stratejik hedeflerine varmasında çok önemli olan insan kaynağını doğru bir şekilde yönlendirmektir²³⁵. İşletmeler sahip oldukları temel zenginlik kaynaklarının “insanlar” olduğu gerçeğini kabul ederek bünyelerinde bulundurdıkları insan kaynaklarını yetiştirme ve geliştirme konusunda yürüttükleri çabaları yoğunlaştırmışlardır. İşletme yöneticileri eğitim programlarını yürütme, elemanları geliştirme ve yetiştirme yoluyla sahip oldukları insan kaynaklarının potansiyellerinden en üst düzeyde yararlanma ve onları bünyelerinde tutma amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen çevre koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin bu değişme ve gelişmelere başarıyla adapte olabilmeleri için, öncelikle işletmede çalışan insanların düzenli, sürekli ve etkin bir biçimde geliştirilmeleri, yetiştirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir.

Bugün işletmeler çalışanların görevlerini verimli bir şekilde yapabilmelerinde insan kaynaklarını geliştirmenin önemini daha iyi anlamaya başlamışlardır. Bu durum sadece çalışanlarla iyi iletişim kurmak açısından değil, onların davranışlarını geliştirmek, tecrübelerini arttırmak ve uzmanlaşmalarını sağlamak açısından da son

²³⁵ “İnsan Laboratuvarı”, *Kariyer Dünyası*, Yıl.2, Sa.3 (Aralık 1998), s.40.

derece önemlidir²³⁶. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi bireysel motivasyonun ve işe olan bağlılığın artırılması üzerinde oldukça etkilidir. Bireysel motivasyonu yükselen, işine ve örgüte bağlılığı artan bir işgörenin işteki verimliliğinin ve başarısının artacağı da bir gerçektir.

Geliştirme işlevinin üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, geliştirme işlevinin örgütteki tüm bireyleri kapsaması; ikincisi, bireyin tüm yaşamında kesintisiz olarak sürdürülmesi ve üçüncüsü de çalışanların sadece iş konuları ile ilgili olarak değil, her boyutta geliştirilmesini amaçlamasıdır²³⁷. Geliştirme işlevinin temel amacı olan işgörenin performansının artırılması nitelikli, kaliteli ve bilgili insanların işletmeye kazandırılması ile yakından ilişkilidir. Nitelikli ve üstün yeteneklere sahip insanların geliştirilmesi ile beklenen performansın sağlanması çok daha kolay olmaktadır.

Başarılı işletmeler, rekabet avantajının çalışanlarını geliştirmeye, yetiştirmeye ve yetkilendirmeye bağlı olduğunu anlamıştır. İşletmelerin temel amacı; insanlara yaratıcılıklarını, yenilikçi düşüncelerini ve hayal güçlerini yaşama geçirebilmelerini ve içinde yer aldıkları ekibe veya kuruluşa anlamlı katkılarda bulunabilmelerini sağlayacak hareket özgürlüğünü nasıl kazanacakları konusunda eğitim vererek, içlerindeki potansiyeli tam olarak ortaya çıkarmak olmalıdır²³⁸.

İşletmede çalışan insanların eğitim gereksinimleri; işletmenin büyüklüğü, örgüt yapısı, yönetim felsefesi ve işgörenin niteliği gibi birtakım faktörlerin etkisi ile işletmeden işletmeye değişmektedir.

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmektir. Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan

²³⁶ Buluç, s.784.

²³⁷ Açıklan, s.64.

²³⁸ William Oncken, "İnsan Yetiştirme Konusunda Her Zaman Geçerli Koşullar", **Milliyet: İş Yaşamı** (22.08.1999), s.1.

teknikler, bireylerin ve örgütün gereksinimlerini yansıtmalıdır. Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılsa da aslında değişik anlamları içermektedir. Eğitimin hedefi işgörenin bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme, işgörenin yaptığı işi ve örgütü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamaktadır. Geliştirmenin hedefi ise işgörenin işini daha geniş bir örgütlendirmenin parçası olarak görebilmesi ve böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye bir temel oluşturmaktadır²³⁹.

Bir kişi işe alındıktan sonra örgüt, o kişinin eğitim ve gelişim gereksinimini belirlemeli ve bu gereksinimi gidermede geçerli olabilecek yol ve yöntemleri tesbit ederek, bunları etkin bir biçimde uygulayabilmelidir. Eğitim ve geliştirme programlarının etkili olabilmesi büyük ölçüde üst düzey yöneticilerin bu programların yararına inanarak tam destek vermesine ve çalışanların bu süreçte içtenlikle katılmasına bağlıdır.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, işgörenin işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimce girişilen etkinliklerin tümü olarak tanımlanabilir²⁴⁰. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik olarak yürütülen etkinliklerin temel amacı, çalışmakta olan bireylerin performanslarındaki yetersizlikleri gidererek, bireylerin istenen yeterlilik düzeyine ulaşabilmelerini sağlamaktır.

İşgörenlerin performanslarını yükseltebilmeleri, yeterli hale gelebilmeleri, yeniliklere ve değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmeleri için işletmede geliştirme çalışmalarının yoğun bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarını geliştirme görevi her örgütün yapısına ve amaçlarına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak her örgüt için geçerli olan geliştirme

²³⁹ Palmer ve Winters, s.119.

²⁴⁰ Açıklan, s.64.

faaliyetlerinin ortak birtakım temel ilkeleri vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir²⁴¹:

- İşgörenin daha başarılı olarak işine devam etmesi için girişilecek eylemleri tasarlamak ve planlamak,
- Her düzeydeki işgörenin öğrenme yaşantıları için uygun programlar ve ortamlar hazırlamak,
- Bireyden beklenen örgütsel davranış ile gösterdiği davranış arasındaki farkı belirlemek ve bireye hissettirmek,
- Çalışanların daha üst ya da farklı görevlere hazırlanması ve kariyer gelişimleri için fırsatlar hazırlamak,
- İşletmenin eğitim birimini kurmak, kadrolamak ve donatmak,
- Çalışanların performanslarını kısa dönemde arttıracak eğitim programlarını hazırlayıp uygulamak,
- Uzun dönemde bireyin performansını etkileyecek ve temel yeterliliklerini karşılayacak programları hazırlayarak, bunları uygulamaya koymak,
- Çözümleme ve belirleme bulgularına dayalı olarak işgören geliştirme programları düzenlemek.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi faaliyetlerinde, örgütün gereksinimleri ve izlemiş olduğu politikalar önemli rol oynamaktadır. Özellikle ticari alanda faaliyet gösteren örgütler için; eğitim ve geliştirme etkinliklerini minimum maliyetle, profesyonel kişilere nitelikli bir şekilde yaptırmak son derece önemlidir. Çünkü ticari örgütlerde, yapılan ödeme sonucu elde edilecek sonuç ve işgörene kazandırılacak bilgi ve beceri oldukça önemlidir. Aynı anlayışın kamu kurum ve kuruluşlarına da kazandırılması, bu sektörlerde örgütsel verimliliğin sağlanması açısından önemli bir hale gelmektedir²⁴².

²⁴¹ Açıklan, s.72.

²⁴² Buluç, s.784.

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme yoluyla varolan görevlerin etkin bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilerin sağlanması, örgütün verimliliğini ve işgörenin performansını artırma yönünde doğrudan ve hızlı bir etkiye sahiptir.

Geliştirme çalışmaları, gelecekteki işler için gerekli bilgi ve becerileri sağlayarak veya işletmenin gereksinim duyduğu daha önemli ve farklı becerileri geliştirerek, verimlilik artışını sürekli olarak hızlandırmaktadır²⁴³. İnsan kaynaklarını geliştirme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işgörenin geliştirme konusunda istekli ve ısrarcı olması gerekmektedir. İşgören, geliştirme işlevini sadece işletmeden beklememeli, aynı zamanda kendini geliştirmek için de çaba göstermelidir. Bu şekilde işgörenin etkin ve verimli bir biçimde çalışması gerçekleştirilebilmektedir.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde insan kaynakları yöneticilerinin temel görevi; nitelikli ve bilgili insanları bulup işletmeye almak, bu insanları eğitmek, geliştirmek, onların örgüt içi ve örgüt dışı değişimlere kolaylıkla adapte olabilmelerini sağlamak, bu insanların başka işletmelere geçmelerini önleyici bir takım çabalarla onları elde tutmaya çalışmak ve diğer işletmelerdeki nitelikli işgörenleri işletmeye çekebilmek için etkin stratejiler geliştirmektir.

İşletmede çalışanların becerilerinin geliştirilmesiyle işletmenin sahip olduğu insan sermayesi artmaktadır. Yetişmiş, geliştirilmiş, eğitilmiş ve uzmanlaşmış işgücü işletmeler açısından son derece önemli bir yere ve konuma sahiptir. İşgörenlerin geliştirilmesine yönelik olarak verilen eğitim programları genelde işletmeler tarafından bir maliyet kalemi olarak görülmektedir. Eğitimden sağlanacak faydalar hem uzun vadeli hem de bundan başka işletmelerin yararlanma olasılığı da oldukça yüksektir.

²⁴³ E.B. Sibson, *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması*. Çeviren: Sinan Artan ve İnci Artan (İstanbul: Çağdaş Yönetim Dizisi:1, Bilim Teknik Yayınevi, 1991), s.46

Eğer işletme bir işgöreni eğiterek geliştirir ve bu işgören de başka bir işletmeye geçerse bu işgören için katlanılan masraflar hem işletme açısından bir maliyet olacak, hem de geliştirilen işgörenden diğer işletme faydalanmış olacaktır. Bu nedenle eğitim yoluyla geliştirilen, nitelikleri yükseltilen, uzmanlaşan ve kabiliyetleri arttırılan işgörenlerin elden kaçırılmaması için gereken her türlü çabanın gösterilmesi gerekmektedir. Yetişmiş ve geliştirilmiş işgücü işletmelerin en önemli zenginlik kaynaklarıdır. İşlerin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için bu işi yapan işgörenlerin gerekli niteliklere ve becerilere sahip olması temel koşuldur.

Bilgi toplumunu karakterize eden en önemli unsur olan bilgi insanı; bilginin gereği, önemi ve önceliğine inanan, bilgi ile hareket eden ve sürekli gelişme kaygısı hisseden kişidir. Bilgi insanı, kararlarında bilginin yol göstericiliğini benimseyen, aşırılıklardan uzak, hedefleri belirgin ve daha da önemlisi gelişmeleri çok yakından izleyen kişidir. Bilgi insanı, kendisindeki eksiklikleri öncelikle görür, düzeltme ve düzenlemeye kendisiyle başlar, yeni bilgileri edinmek için aktif çaba gösterir. Bilgi insanının en temel özelliği sürekli öğrenme disiplini. Bilgi insanı kendini geliştiren insandır²⁴⁴. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerine düşen en önemli görev; kendini geliştirme alışkanlığı olan işgörenlerin işe alınmasını sağlamak ve bu kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak ortamları oluşturmaktır. Bu tür ortamların işletme içerisinde sağlanamaması işletme de çalışanların başka işletmelere geçmesine neden olmaktadır.

3.3. İNSAN KAYNAKLARINI ELDE TUTMA

İşletmelerin rekabet avantajını ele geçirebilmeleri nitelikli insanları işletmeye çekmek ve bunların işletmede sürekli olarak kalmalarını sağlamakla yakından ilişkilidir. Bilgili, yetenekli ve uzman insanları işletmeye çekmek ne kadar zor ise, bundan çok daha zor olanı ise bu insanları işletmede tutabilmektir.

²⁴⁴ Fındıkçı, s. 235.

Bilgi ekonomisinde rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsur yalnızca teknoloji, arge ya da bilgi değildir. Rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsur insanlardır; buluşları yaratan, gelişmeyi sağlayan, uzmanlık ve kabiliyete sahip bilgi işgörenleridir²⁴⁵. Bilgi işgörenlerinin işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırabilmek günümüz yöneticilerinin temel görevlerinin arasında oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Nitelikli ve bilgili insanları işe aldıktan sonra işletmeler; bu kişilerin eğitimi, geliştirilmesi, yetiştirilmesi ve işe alıştırılması için önemli yatırımlar yapmaktadır. İşletmeler yeni işe aldıkları elemanları işe yerleştirirken, rakip işletmeler de benzer bir pozisyona kendilerine göre en iyi adayı getirmektedir. İşletmeler içerisinde hangisi elindeki elemanları daha iyi işler başarmak için kullanabiliyor ve elinde daha uzun süre tutabiliyorsa, yapılan yatırımlardan en fazla kazancı da o işletme elde edecektir.

Bir işletmenin çalışanlarını elde tutabilmesi için öncelikle aşağıda sıralanan kriterleri gözönünde bulundurması gerekmektedir²⁴⁶:

- Gözde çalışanların öğrenim seviyeleri giderek yükselmekte bunun yanında da işlerindeki maddi ve manevi beklentileri artmaktadır.
- Çalışanlara sunulabilecek kazanım ve olanakların çeşit ve miktarı zaman ilerledikçe sabit bir seviyeye ulaşır, hatta bazı durumlarda azalmaya başlar.
- İşletmeye bağlılık artık çok ender görülmekte ve ancak işletmenin özel çaba göstermesi halinde mümkün olabilmektedir. Çalışan, işletmenin kendisine yönelik bağlılığının koşullara bağlı olduğu düşüncesinden hareketle, kendisinin işletmeye olan bağlılığının da benzer şekilde ve haklı olarak koşullara bağlı olması gerektiğini düşünmektedir.
- Alışılmış çalışan profili hızla değişmektedir. Giderek daha çok kadın ve değişik sosyal katmanlardan kişiler işe girmektedir. Bu yeni tür çalışanların pek çoğu, geleneksel işletmelerin alıştığından farklı davranışlar, beklentiler, gereksinimler ve beceriler taşımaktadır. Bu çalışanları verimli bir ekip

²⁴⁵ Melih Arat, "İş Dünyasının Yeni Gerçekleri", *Power* (Aralık 1997), s.123.

²⁴⁶ Thompson, ss.96-97.

içerisinde biraraya getirmek, geleneksel çalışma yönteminde ve çalışanları elde tutmaya yönelik yaklaşımlarda ciddi bazı değişiklikler gerektirecektir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin ellerindeki yetenekleri kaçırmamak için tam bir savaş vermeleri gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin aşağıdaki konularda kendilerini geliştirmeleri zorunludur²⁴⁷:

- İnsan kaynakları yöneticilerinin olaylara bütünsel bir açıdan bakabilmesi için stratejik düşünme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir.
- İşletme içerisinde çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulmalıdır.
- Gerekli zaman yetenekli insanları hızla bulabilmek için kaynaklar hazırlanmalıdır.
- Çalışanların performansının yükseltilmesi ve yetiştirilmelerinin sağlanması amacıyla işletme içi ve dışı eğitim programları uygulanmalıdır.
- Zor da olsa, üst düzey yöneticilere, yöneticilerin ve çalışanların işletmede tutulabilmeleri ve başka işletmelere geçmemeleri için yaratıcı tekniklerin geliştirilmesi yönünde baskı uygulanmalıdır.

İşletmenin sahip olduğu insanları elde tutabilmeleri için oldukça kapsamlı çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Bunun için öncelikle işgörenlerin gereksinimlerinin, istek ve beklentilerinin belirlenmesi, daha sonra bunların işletme tarafından karşılanması gerekmektedir. İşgörenin işletmeden ve işletmede sürdürdüğü işlerden beklentilerini karşılayabilmesi onun örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. İşini, iş arkadaşlarını ve bulunduğu örgütsel ortamı sevmeyen bir işgörenin işletmesine bağlı olması beklenemez. Böyle bir işgörenin verimliliği, performansı ve işine devamı oldukça düşüktür.

İşgörenlerin işte kalmaları ve başka işletmelere geçmemeleri için; etkin bir ücret politikasının uygulanması, eğitim programlarının düzenlenmesi, kariyer olanağının

²⁴⁷ “İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar”, *Capital*, Yıl.7, Sa.5 (Mayıs 1999), s.148

sağlanması, işle ilgili gerekli yetki ve sorumlulukların verilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, işletme içinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, ekip çalışmasının teşvik edilmesi, işgörenlerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve kararlara katılmalarının sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının işe devam etmelerini, işte kalmalarını ve başka işletmelere geçmelerini engellemeleri için çok yönlü ve kapsamlı stratejiler bulup geliştirmesi ve bunları etkin bir biçimde uygulayabilmesi gerekmektedir.

4. İNSAN KAYNAKLARI SERMAYESİNİN İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Bilgi çağı olarak nitelendirilen üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde insan kaynaklarının işletmeler için en önemli sermaye unsuru olduğu hemen herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Gelecek yıllarda insan kaynaklarının taşıdığı bu önem daha da artacak gibi gözükmektedir. İşletmelerin rekabet avantajını ele geçirebilmede, yenilik ve değişimlere süratle uyarlanabilmelerinde, karlılık ve verimliliği yaratabilmelerinde kısacası varolabilmelerinde temel kriter bu işletmede yer alan insanların niteliği, kalitesi ve sahip oldukları bilgi düzeyidir. Bilgiyi üreten, paylaşan ve kullanan insanlar işletmelerin tek zenginlik kaynaklarıdır. Bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanabilmek bir işletmenin birincil hedefidir. İnsan kaynaklarının en önemli rolü, bilgi toplumuna geçiş sürecinde insanı bilgiye egemen yapabilmektir. Sosyo ekonomik gelişmenin insan unsurunu kapsayan işgören altyapısı beşeri sermaye olarak adlandırılmaktadır.

Geçmişte bilginin gücünün kaynağı, bilginin az üretilen bir meta olarak, mümkün olduğunca paylaşılmadan saklanması ve onu saklayan kişilerce imtiyazlı olarak kullanılmasından gelmekteydi. Günümüzde ise bilgi onu saklayana değil, en çabuk,

en ucuz ve etkin bir şekilde üretip yayan kişilere ve kurumlara güç sağlamaktadır²⁴⁸. Bilginin faydası ve değeri, ona sahip olduğunu veya onu nasıl elde edeceğini bilen insan sermayesi ile ortaya konmaktadır.

Günümüz işletmeleri insana yapılan yatırımın, fiziki araçlara yapılan yatırımdan çok daha değerli olduğunu belirtmektedir. Zamanla yıpranan, bozulan, çalınan ve kaybolan fiziki araçların yerine belli bir maliyetle yenileri alınabilecekken; işini sevmeyen, işinde mutlu olmayan ve bunun sonucunda işinden ayrılan insanların yerine yenilerinin bulunması oldukça zor olacaktır. İşletme içerisinde yetişen, örgüt kültürünü benimseyen, işine ve işyerine alışan bir işgörenin işten ayrılması, tekrar yeni bir kişinin bulunup işe ve işyerine alıştırılması çabalarını gündeme getirmektedir. Bu tür bir çaba işletme açısından hem çok maliyetli hem de çok zaman alıcı olacaktır. Zaman ve maliyet bir işletmenin rekabet üstünlüğü, karlılık ve verimlilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri üzerinde etkin rol oynayan iki kritik faktördür.

Bilgi toplumundan söz edilen ve bilginin ön plana çıktığı günümüzde insan sermayesi anahtar kelimedir. İnsan sermayesinden yoksun olan mali veya fiziki bir yatırım eksiktir, risklidir ve er ya da geç kaybetmeye mahkumdur. İnsana yatırım yapmak, bilgiye ve örgüte yatırım yapmaktır. İşletme sahiplerinin yılların birikimi olan trilyonluk yatırımlarını ihtisas sahibi olmayan, ucuz ve yetersiz işgören ve işgücüne emanet etmeleri kaynak israfıdır. Bir işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren temel faktör, işletme sahibi, yönetici ve işgörenin niteliğidir. Ucuz ve ihtisas sahibi olmayan işgücü pahalıdır²⁴⁹. İşletmelere ve toplumlara günümüzün acımasız rekabet ortamında üstünlük ve ayrıcalık sağlayan temel kriter; sahip olunan bilgili, yetenekli ve uzman insanların sayısal olarak yoğunluğu ve nitelik olarak da kalitesidir.

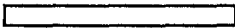
²⁴⁸ Yücel, s.253.

²⁴⁹ Murat Tenekecioğlu, "Kurumsallaşma", Dünya Gazetesi, Özel Ek (01.10.1999), s.5.

Neoklasik büyüme teorisine göre büyümenin esas gücünü sermaye birikimi oluşturmaktadır. Yeni ekonomi teorisine göre ise büyümenin gücü eğitim ve teknolojiye bağlı olmaktadır. Özellikle son 10 yılda taraftarı artan bu ikinci görüştekiler, insan sermayesinin çok yönlü etkisine dikkat çekmektedir. Eğitilmiş insangücü ülkelerin insan sermayesini yükseltirken, fiziki yatırım artışını da beraberinde getirmektedir. Daha eğitilmiş insanlar yeni teknolojilerin adaptasyonu ve geliştirilmesi konusunda daha başarılı olarak ekonomik büyümeyi hızlandırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin ve yenilikçiliğin arkasında yatan temel unsur “insan sermayesi” olarak ifade edilmektedir. İnsana yatırım yapan ülkelerin daha hızlı kalkındıkları araştırma sonuçlarından da açıkça ortaya çıkmaktadır²⁵⁰.

Tablo 4

İnsana Yatırım Yapan Ülkelerin Kalkınma Göstergeleri

İnsana Yapılan		15 Gelişmekte Olan Ülkeler
Yatırımın Getirisi		9 Gelişmiş Ülkeler
Fiziki Sermaye		13 Gelişmekte Olan Ülkeler
Yatırımının Getirisi		11 Gelişmiş Ülkeler

KAYNAK: Hasan Dursun, “İnsan Sermayesi ve Ekonomik Büyüme”, **Hazine Dergisi**, Sa.10(Nisan 1998), s.12.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere gelişmekte olan ülkelerde insana yapılan yatırımın getirisi, gelişmiş ülkelere göre daha yüksek çıkmaktadır. İnsan sermayesinin geliştirilmesinde etkili olan faktörlerin başında eğitim gelmektedir. Eğitime yapılan yatırım ülke ekonomisi ve işletme yönetimi açısından oldukça olumlu etkiler yaratmaktadır. İnsan kaynağının giderek önem kazanması ve işletmelerin insan sermayesine daha fazla yatırım yapmalarıyla birlikte tüm

²⁵⁰ Gülşen Demirel, “Ekonomide Tsunami Dalgası”, **Capital**, Yıl.7, Sa.11(Kasım 1999), s.68.

organizasyonlar insan kaynakları yönetimine daha çok önem vermeye başlamıştır. Üçüncü bin yılda, kar hangi işletmelerin varolacağını, teknolojik üstünlük hangi işletmelerin rekabet avantajını sağlayabileceğini, kalite hangi işletmelerin büyüyebileceğini gösterirken; insan kaynakları da bunların hepsini gerçekleştirecek temel bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları bir işletmenin varoluşunu sürdürmesinde, büyüyüp gelişmesinde, başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğünü sağlamasında en önemli etkidir.

Bir toplum içinde genç nüfusa sahip olmak yalnız başına bir zenginlik değildir. Meraklı, yaratıcı, yenilikçi ve uluslararası üretim ölçeklerinin kriterlerini kullanan insan kaynağına sahip olmak insan sermayesi zenginliği olarak ifade edilmektedir. Bir toplumun da, bir işletmenin de başarısı büyük ölçüde içinde yer alan insanların fiziksel ve düş enerjilerini iş üzerinde odaklamasına bağlı olmaktadır. Bu da çalışanların birbirine güvenmesi anlamına gelmektedir. Çağımızda insan sermayesi tabanlı kalkınmada temel kriterler “güven” ve “ayrıcılık” tır. Rekabeti yaratan bileşenler insanın hem bireysel anlamda öğrenme merakının yüksek olması, hem de bildiklerini örgütsel düzeyde paylaşacak öğrenen örgütler yaratmasıdır²⁵¹.

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde hızlı üreten, yaratıcılığı ön planda tutan, bilgiye ulaşan, ulaştığı bu bilgiyi yorumlayan, paylaşan ve bu şekilde bilgiyi çoğaltan işletmeler küresel rekabet koşulları içerisinde etkin olma amacını gerçekleştirebilmektedir. İşletmelerin bu amacı gerçekleştirebilmeleri ise ancak sahip olunan nitelikli, bilgili ve kaliteli insan kaynaklarıyla mümkün olabilmektedir. Yeni çağla birlikte yönetim sistemlerinin insana egemen olduğu düşüncesi yerini insanın yönetim sistemlerine egemen olduğu felsefesine bırakacaktır. Daha önceleri ekonominin gereksinim duyduğu bir üretim faktörü olan insan, bugün işletmelerin gereksinim duyduğu bir entelektüel yetenek olarak kabul edilmektedir.

²⁵¹ Rüştü Bozkurt, “İnsanın Veriminin Artması Önce Kendine Yatırım Yapmasıyla İlgilidir”, *Anahtar*, Yıl.10, Sa.121 (Ocak 1999), s.8.

Çağdaş insan kaynakları yöneticisinin en önemli görevi, çalışanın “yaratıcı” gücünü ortaya çıkaracak iş ortamları oluşturmaktır. Bunun birinci koşulu ise; esnek, motivasyon kabiliyeti yüksek insan kaynakları sistemleri üretmek, kurmak, izlemek ve bunları durumsallığa uydurabilmektir. İnsandaki yaratıcılığı geliştirecek tek araç ise eğitimidir. En yararlı eğitim yöntemi ise, çalışanlara “öğrenmeyi öğretmek” tir. Aksi halde gelişme ve geliştirme öğretilenlerle sınırlı kalacaktır. Oysa ki öğrenmenin sınırı yoktur²⁵².

İnsan sermayesine yapılan yatırım, verimliliği ve büyümeyi arttıran bir numaralı etken olarak karşımıza çıkmaktadır.2000’li yıllarda işletmelerin öz kaynakları değerlendirilirken maddi varlıklar kadar insan sermayesi de ağırlık taşımaktadır. 100’ün üzerindeki ülkenin kalkınma performansını inceleyen araştırma sonuçları, verimliliği ve büyümeyi arttırmada insan sermayesine yapılan yatırımın en önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Son 20 yılın kalkınma performansında en büyük atılımı gösteren Asya kaplanlarının başarısında etkili olan faktörlerin başında insan gelmektedir. Güney Kore, Singapur ve Tayland gibi ülkeler zengin doğal kaynaklara sahip olmadıkları halde; insan sermayesine, okul eğitime ve mesleki eğitime önem verdikleri için kalkınma yarışında öne geçmişlerdir²⁵³.

Günümüzde işletmelerin yapı ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki yenilikler; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme gibi gelişmeler; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı “insan” ın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, iş alternatiflerinin ve pazarlık güçlerinin artmış olması ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmelerdir²⁵⁴. Bu gelişmeler içerisinde elbette en önemlisi insanın bir işletme için herşeyden önemli bir varlık olduğu gerçeğinin kabul edilmesidir. Bilgi çağına geçiş süreciyle birlikte; bilgiyi bulan, geliştiren, paylaşan, üreten ve yöneten insanlar işletmelerin ve ülkelerin sahip oldukları en

²⁵² Solmaz Coşkun, “Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri”, *Mercek*, Yıl.3, Sa.9 (Ocak 1998), s.59.

²⁵³ “Kalkınmanın Yolu İnsan Sermayesinden Geçiyor”, *Anahtar*, Yıl.7, Sa.79 (Temmuz 1995), s.10.

²⁵⁴ Tamer Koçel, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı”, *Mercek*, Yıl.3, Sa.10 (Nisan 1998), s.29.

önemli zenginlik kaynağı olarak ifade edilmeye başlamıştır. İnsanın önemi bugünün bir gerçeği ve geleceğin değişmez tek önemli kriteri olarak gündemdeki yerini almıştır. İnsan sermayesinin yüksekliği bir işletmenin örgütsel performansını arttırmada oldukça önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin insan sermayesini geliştirme ve yönetmede etkin bir rol oynayabilmesi için bütün öteki disiplinlere benzer biçimde, temel yetkinliğin sınır ve becerilerini tanımlamak, yönetici gelişimini daha yüksek bir düzeye çıkarmak, hayati teknolojilerde yüksek potansiyele sahip yönetici ve uzmanlar arasında çapraz etkileşimi desteklemek ve işletmenin entelektüel sermayesinin bir parçası olan süreç ve disiplinlerde ilerlemeyi ödüllendiren ücret sistemleri -hisse senedi sahipliği dahil- geliştirmek gibi alanlarda işletmeye özgü ve yüksek değerli uzmanlığa yatırım yapması gerekmektedir. Hisse senedi satın alma haklarının ve çalışanları hissedar durumuna getirme planlarının gittikçe ivme kazanarak yaygınlaşması, işletmelerin insan sermayesini finansal sermayeye bağlayarak elde tutmasını sağlamanın belirgin bir yoludur²⁵⁵.

İşletmelerin temel hedefi ellerindeki insanların bilgi, deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir. İnsanlar işletmede sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir örgütsel ortamın olmasını istemektedirler. Böyle bir ortamın yaratılmasında ise temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmeler sahip oldukları insanlar başarılı olduklarında başarılı olabilmekte, sahip oldukları insanlar kendilerini geliştirebildiklerinde gelişebilmekte ve bu yolla da rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedir. Günümüzde rekabette üstünlük ancak çalışana yatırım yapmakla mümkün olabilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta doğru insanların bulunup, bu kişilerin eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan her türlü çabaların gösterilmesidir.

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmette pazarda lider işletme konumuna geçebilmesi, faaliyetlerinde mükemmellik amacını gerçekleştirebilmesi ve müşteri ilişkilerinde

²⁵⁵ Stewart, Entelektüel, s.115.

belirli bir sürekliliği yakalayabilmesi büyük ölçüde sahip olduğu insan sermayesinin yoğunluk ve niteliğine bağlı olmaktadır. İnsanların beyinlerinin ve becerilerinin örgütlerin en önemli varlığı olduğu gerçeğini kabul eden işletmeler geleceği kazanan işletmeler olacaktır.

Bilgi çağı içerisinde sermaye, zekaya sahip olan insanlara aittir. İnsanlara gerçek anlamda sahip olmak çok zor hatta neredeyse olanaksızdır. Çünkü, işletmede isteklerini ve gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamayan insanlar hiç beklenmeyen bir anda işletmeyi terk edebilmektedirler²⁵⁶. Bir işletmenin en önemli aktifinin insan olduğuna ve bu insanların gösterdikleri performansın işletmeleri başarıya götüreceğine gönülden inanmak gerekmektedir. İnsanların kafalarında gizli olan bilgiler, tamamen taşınabilir nitelikli sabit bir sermayedir. Yönetimin temel görevi, yönetimi altındaki işletmenin varlıklarını korumaktır. İnsan bu varlıklar içerisinde en çok dikkati çekendir. İşletmeler bu noktada; ellerindeki bilgili, nitelikli ve kaliteli insanları işletmeye çekebilmeli ve bu kişileri elde tutmak için gereken her türlü önlemi alabilmelidir²⁵⁷. Yeni yüzyılda yaratıcı fikirlere sahip olmak bilgiyi üretmek, kullanmak ve paylaşmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelecek gibi gözükmemektedir. İşletmeler için değer yaratan temel şey, çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeleridir.

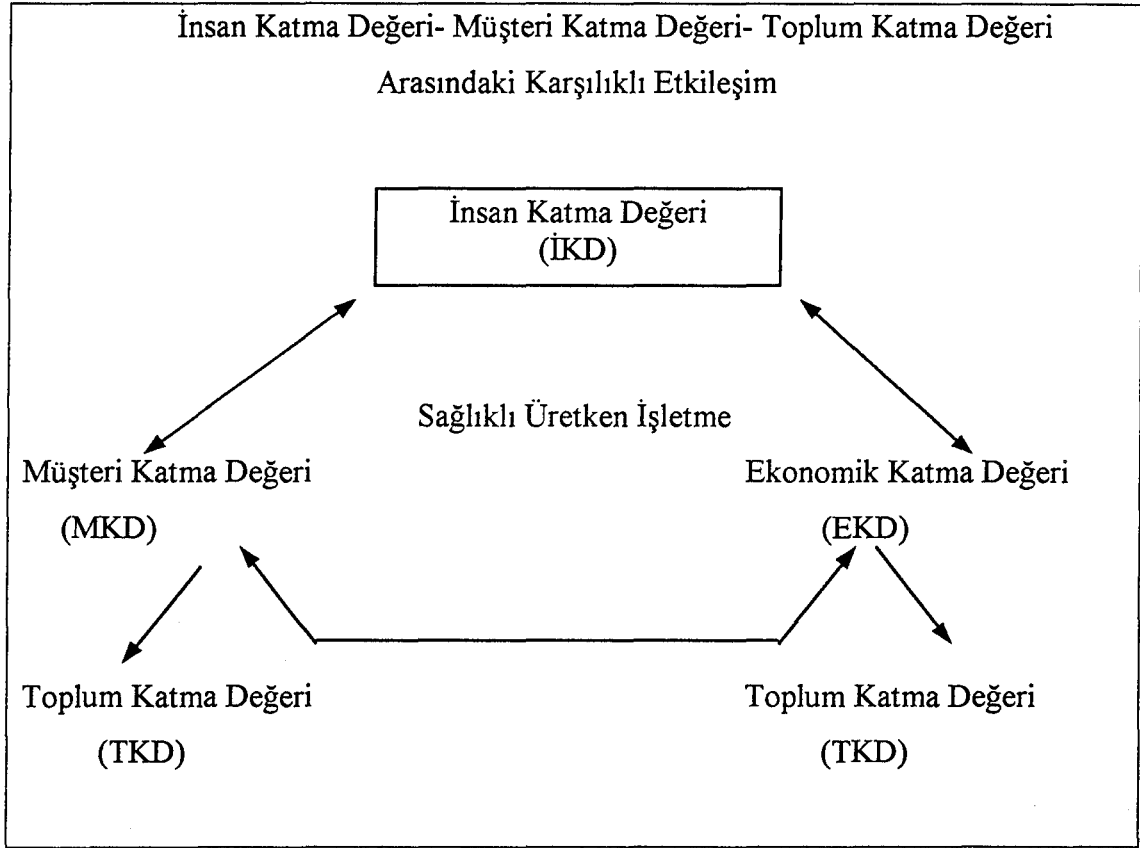
ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin % 98’i çalışanlardaki performans artışının işletme üretkenliğini önemli ölçüde arttıracaklarını düşünürken, % 73’ü ise çalışanların işletmenin en önemli varlığı olduğu görüşündedir. Ama işletmeden önceliklerini sıralamaları istendiğinde, aynı yöneticiler insanlara yatırım yapmayı altı maddelik bir listede beşinci sıraya indirmişlerdir. Bu çelişkinin giderilmesi zorunludur. Bilgi çağında başarılı olmanın tek yolu, yüksek motivasyona sahip insanlar yetiştirmek ve yüksek performanslı işletmeler yaratmaktır.

²⁵⁶ Rowan Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. Çeviren: Sinem Gül (İstanbul: Sabah Kitapları No.6, 1997), s.27.

²⁵⁷ Peter F. Drucker, *21.yy İçin Yönetim Tartışmaları* (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999), s.165.

Bir işletme değer, saygı, ücret gibi insani yöne yatırım yaptığı takdirde sağlıklı ve üretken bir işgücü elde eder. Bu insan katma değeridir. Bu yüksek performanslı işgücü, mükemmel hizmet, kaliteli ürünler ve itibar sermayesiyle işletmenin müşterilerini memnun eder. Bu müşteri katma değeridir. Memnun müşteriler işletmeyi karla ödüllendirir. Bu ise ekonomik katma değerdir ve işletmenin insanlara yeniden yatırım yapmasını ve döngünün sürekliliğini sağlar. Öte yandan, işletmenin gerek yaptığı bağışlar ve gönüllü katkıları; gerekse istikrarlı ve canlı işgücü genelde topluma yarar sağlamasını getirir. Bu da toplum katma değeridir. Aşağıdaki şekil bu fikri özetlemektedir.

Şekil 8



KAYNAK: Robert H. Rosen, **İnsan Yönetimi**. Çeviren: Gündüz Bulut (İstanbul: BZD Yayıncılık, 1996), s.24.

Dünya pazarlarında yaşanan rekabetçi gelişmeler, endüstriyel alanda yaşanan hızlı yenilikler ve işgücü yapısında yaşanan yoğun değişimler, işletmelerin yeni alanlarda çalışmalar yapmalarını adeta zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerin sahip oldukları en

önemli ve tek sermaye unsuru olan insan kaynakları sermayesinden etkin bir biçimde yararlanılabilmesi için birtakım uygulamalar geliştirilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması literatürde daha çok kullanıldığı şekliyle ERP(Enterprise Resource Planning) de bu uygulamalar içerisinde oldukça dikkati çekenlerden birisidir. ERP uygulamaları günümüzün yoğun rekabet koşulları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin sahip oldukları fiziki ve beşeri kaynakları etkin bir biçimde yönetebilme zorunluluğu, müşteri memnuniyetini maksimize ederek müşteri sadakati ve bağımlılığını oluşturabilme isteği ile bilgi yönetimi için teknolojik altyapıyı oluşturma gereksinimi sonucu ortaya çıkan bir sistemdir.

ERP, en basit tanımıyla, işletmenin malzeme, işgücü, sermaye ve bunun gibi tüm kaynaklarının eşgüdümü olarak en etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesi sistemidir²⁵⁸. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler ERP sistemlerini kullanma yoluyla sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynaklarını etkin bir biçimde yönetebilme avantajına sahip olabilmektedirler. Maddi olmayan kaynakların etkin bir biçimde yönetilmesi ile de işletmelerin entellektüel sermayeleri artmaktadır.

ERP, üretim, muhasebe, hammadde ve stok takibi gibi birtakım uygulamaları birbirine entegre ederek maliyetlerin aşağı çekilmesini sağlamaktadır. Böylece de insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması yani insan sermayesinden etkin bir şekilde yararlanılması mümkün olmaktadır²⁵⁹. Rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren işletmeler, üretim maliyetlerini düşürmek, ürün kalitesini yükseltmek ve müşteri duyarlılığını arttırmak için iş süreçlerini geliştirmek zorundadırlar. Bu noktada, iş süreçleri, ERP ile yeniden yapılanmakta ve daha hızlı ve esnek bir yapıya dönüşmektedir²⁶⁰. ERP sayesinde işletme sahibi ve üst düzey yöneticileri, maliyetleri nasıl düşüreceğini, satışları nasıl organize edeceğini, stoklarını nasıl denetleyebileceğini, sahip olunan ve olunması gereken insan kaynakları profilini,

²⁵⁸ Mehmet Tanyaş, "Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri: ERP", **Baan Planet**, Yıl.1, Sa.2 (Ağustos-Ekim 1999), s.15.

²⁵⁹ "Herkesin Anlayacağı İlk ERP Haberi!", **Power** (Mayıs 2000), s.120.

²⁶⁰ Mine Çelikkol, **Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Finansal Boyutları ve Cam Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Eskişehir, Ocak 2000), s.39.

siparişleri zamanında teslim edip edemeyeceğini, müşteri tatminini nasıl arttırabileceğini, hangi malın ne zaman ve ne miktarda gerekli olduğunu v.b. işlemleri etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmektedir. Tüm bunlar ise işletmeleri rakip işletmeler içerisinde farklı ve özel bir konuma taşımaktadır. Gelecekte rekabet avantajını ele geçirebilen işletmeler ayakta kalabilecek, rekabet avantajı ise sahip olunan kaynakların sistemli bir biçimde yönetilmesiyle mümkün olabilecektir. Bu noktada ERP uygulamalarından yararlanılmaktadır. ERP sistemlerini uygulama yoluyla yönetici, işletmenin bütününe kendi bilgisayarından görerek, eksikliklerini anında tamamlayabilmekte, hatalara ise zamanında müdahale edebilmektedir. Üçüncü bin yıl işletmeleri için bilginin üretilmesi ve paylaşılması oldukça önemli hale gelmiştir. Bilgiye dayalı sistemlerden yararlanmak ise bu işletmeler için artık bir zorunluluktur.

ERP sistemleri bir işletmenin tüm planlamasını, insan kaynaklarını, finansal denetimini, müşteri ve satıcı ilişkilerini içeren kapsamlı bir sistemdir. Bu sistem sayesinde bilgiyi üreten herkese ulaşabilmek için gerekli işlevler genişletilmekte ve bilgiyi kullanan herkese ulaşabilmek için kolay sistemler geliştirilebilmektedir.

Bir kavram ve yöntem olarak kabul edilmeyen , uygulama biçimi veya yazılım tarzı olarak benimsenen ERP, işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun biçimde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim, dağıtım ve insan kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, eşgüdümü ve kontrol edilmesi işlevlerini içinde bulunduran bir yazılım sistemi olarak kabul edilmektedir²⁶¹. Yoğun rekabet ve sürekli değişim süreci içerisinde bulunan işletmeler, üretim maliyetlerini düşürmek, ürün kalitesini yükseltmek, müşteri duyarlılığını arttırarak müşteri sadakati yaratmak, nitelikli insan kaynaklarını bulmak ve geliştirmek için iş süreçlerini geliştirmek zorundadır. Bu noktada, iş süreçleri, ERP ile yeniden yapılanarak, daha hızlı, esnek ve etkin bir yapıya dönüşebilmektedir.

²⁶¹ Cengiz Pak, "MRP ve ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol", *Elektrik, Makine Bilgisayar Dergisi* , Sa.76 (Ekim 1998), s.105.

Üretim maliyetlerinin düşürülerek ürün kalitesinin artırılması, işletmeler açısından büyük bir avantaj olarak ifade edilmektedir. Siparişleri zamanında teslim etme yoluyla müşteri memnuniyetini, buna bağlı olarak da müşteri sadakatini yaratmak işletmeler açısından birer varlık olarak değerlendirilmektedir. ERP uygulamaları sayesinde işletmeler insan kaynaklarını etkin bir biçimde planlama ve kontrol etme avantajına sahip olurlar. İşletmenin gereksinim duyduğu insan kaynakları profilinin açık bir biçimde ortaya konulması daha nitelikli ve bilgili insangücünün elde edilebilmesi sonucunu da beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte bilgiye dayalı organizasyonların kurulması, işletmelerde bilginin tek belirleyici haline gelmesi, bilgi iletişim sistemlerinde yaşanan gelişmeler ve çalışanların bilgisayar kullanımındaki bilgi, deneyim ve uzmanlığının artması da bilişim sistemlerinin kullanım alanını geliştirmiştir.

ERP'nin ülkemizde kısa bir süre içerisinde çok hızlı bir gelişme trendi göstermesi gelecekte bu sistemin işletmelerde çok daha yaygın bir şekilde kullanılacağı mesajını vermektedir. ERP uygulamalarından elde edilen faydalar açığa çıktıkça 2000'li yıllarda birçok işletme bu sistemi uygulamak için adeta birbiriyle yarışacak gibi gözükmemektedir.

ERP uygulamalarının işletmeler açısından birçok yararı olduğu gerçeği günümüzde oldukça yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bir işletme ERP sistemlerini uygulamakla aşağıda sıralanan üstünlüklere sahip olabilmektedir²⁶²:

- İşletme içi bölümler arasında etkin iletişim,
- Tüm verilerin dökümanite edilmesinden dolayı bilgiye çabuk ve kolay ulaşım,
- Sipariş ve satın alma gibi işlerin yürütülmesinde hız,
- Tedarik zinciri paketleri sayesinde ürün ve hizmetler üzerinde sağlanan optimizasyon ve karlılığın artması,
- Müşteri işletme arası bağlantı kurulmasında, zamanlama ve hız açısından avantaj.

²⁶² İrem Tuncay, "Ticaret İçin Dijitalleşme Şart", Macro, No.62 (Aralık 1999), s.96.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDERMEDE TEMEL YAKLAŞIMLAR VE BU YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

1. GİRİŞ

Üçüncü bin yıla girdiğimiz şu günlerde, rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli kriterlerden biri olan “bilgili insan”ların ülke sınırları ve işletmeler içerisinde muhafaza edilmesi ve bu kişilerin başka ülkelere ve işletmelere gitmelerinin önlenmesi günümüz işletmelerinin amaçları içerisinde en çok dikkati çekenlerdendir. Beyin göçü olarak adlandırılan bu temel olgu gerek ülkeler ve gerekse işletmeler açısından oldukça önemlidir. Bazı işletmeler yaptıkları hatalı uygulamalar sonucunda yetenekli insanları ellerinden geçirirken; bazı işletmeler ise uyguladıkları etkin stratejiler sayesinde bu yetenekli insanları kendilerine adeta bir mıknatıs gibi çekmektedir. Beyin göçüne yol açan çok çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden bir kısmı işletmelerden kaynaklanmakta, bir kısmı ise kişilerden kaynaklanmaktadır. Beyin göçü olgusu beyin avcılığı kavramını da beraberinde getirmiştir. Bugün Türkiye’de beyin avcılığı yapan danışmanlık kuruluşlarının sayısı hızla artmaktadır.

İşletmeler beyin göçü sorununu gidermede temel birçok yaklaşımdan faydalanmaktadır. Bu yaklaşımlar hem nitelikli elemanları kaybetmemede; hem de nitelikli elemanları işletmeye çekmede etkin bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerde

beyin göçü sorununu gidermede kullanılan bu yaklaşımların uygulanmasında temel sorumluluk işletmelerin üst yönetim kademesinde bulunan yöneticilere ait olmaktadır. Üst yönetim kademesinin bu yaklaşımları iyi bir biçimde analiz ederek, işletmenin amaçlarına ve yapısına en uygun olanları etkin bir biçimde uygulaması gerekmektedir.

2. BEYİN GÖÇÜ OLGUSU

Günümüzde gerek ülkeler ve gerekse işletmeler ellerindeki insan kaynaklarını muhafaza ederek, bunların başka ülkelere ve işletmelere geçmelerini engellemek için büyük çaba göstermektedir. Beyin göçü olgusu literatürde ülkeler ve işletmeler baz alınmak koşuluyla iki farklı boyutta incelenmektedir.

2.1. ÜLKELER AÇISINDAN BEYİN GÖÇÜ OLGUSU

Ülkeler açısından yüksek öğrenim görmüş veya mesleğinde ilerlemiş, yaratma ve araştırma niteliği yüksek olan elemanların iktisaden kalkınmış ülkelere çalışmak veya yerleşmek üzere göç etmeleri “beyin göçü” olarak tanımlanmaktadır²⁶³. Bir ülke için temel zenginlik kaynağı ülkedeki insan kaynaklarının üstün niteliklere, yeteneklere ve uzmanlıklara sahip olması ile ifade edilmektedir.

Sermaye ve doğal kaynaklar pasif üretim faktörleridir. İnsanoğlu sermayeye hız veren doğal kaynakları kullanan, sosyal, ekonomik ve siyasal organizasyonları kuran ve milli kalkınmayı gerçekleştiren aktif vasıtalar²⁶⁴. İnsan sermayesi, bütün ülkeler için stratejik bir kaynak olarak ifade edilmektedir.

Ülkeler arasında yıllardır süregelen yüksek nitelikli insangücü akımı genellikle az gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan ülkelere, gelişmekte olan ülkelere de çok gelişmiş ülkelere doğru olmaktadır. Yüksek niteliklere sahip bilgili insanların az

²⁶³ Doğan Atılgan, “Beyin Göçü”, Türkiye Kütüphaneciler Derneği, C.35, No.3 (1986), s.27.

²⁶⁴ Şakir Berber, *Beşeri Sermaye Kaybı Olarak Beyin Göçü ve Türkiye*, Yayınlanmamış Doktora Tezi (İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.8.

gelişmiş ülkeleri terk etmeleri bu ülkelerin daha da geri kalmasına; gittikleri ülkelerin ise daha fazla gelişmesine neden olmaktadır. Az gelişmiş ülkeler beyin göçünü engelleyebilmek için birtakım önlemler almaya çalışmakta, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkeler ise hiçbir uğraş sarfetmeden elde ettikleri bu potansiyeli destekleyerek ülkelerini bu kişiler için daha da cazip hale getirmek için büyük gayret göstermektedir. Yüksek nitelikli insangücü sayısı bir ülkenin kalkınma düzeyini gösteren en önemli ölçütlerden birisidir. Bu nedenle ülkeler yüksek nitelikli elemanların göçü üzerinde yoğun çalışmalar yapmışlardır.

Beyin göçü fakir ülkelerden zengin ülkelere verimli ve üretken kaynakların gerçek transferidir. Teknoloji, bilgi ve sermaye donatımının bir bileşimi olduğuna göre vasıflı insanların göçü açıkça bir teknoloji transferidir ²⁶⁵. Yapılan araştırmalar, çok yüksek niteliklere ve daha yüksek beceri düzeylerine sahip olan insanların göç etme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bu tür insanlar, sahip oldukları yüksek nitelikleri nedeniyle göç ettikleri ülkeler tarafından büyük avantajlarla karşılanmaktadır. Bir göçün beyin göçü olarak nitelendirilebilmesi için; öncelikle göç eden kişilerin yüksek niteliklere, üstün zeka ve kapasiteye sahip, mesleğinde uzmanlaşmış kişilerden oluşması gerekmektedir.

Göç araştırmalarının her birinin temel amacı aşağıdaki sorulara cevap vermek olmuştur :²⁶⁶

- İnsanlar niçin göç ederler ?
- Genellikle hangi tür insanlar göç ederler ?
- Niçin belirli insanlar göç ederken diğerleri göç etmezler ?

Bu sorulara verilen cevaplar, insanların niçin kendi ülkelerini terk ederek başka ülkeleri tercih ettiklerini ve hangi özelliklere sahip insanların göç etme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

²⁶⁵ Berber, s.34.

²⁶⁶ Berber, s.66.

Yüksek nitelikli elemanların uluslararası göçleri ülke bazında şu şekilde sıralanabilir²⁶⁷:

- Çok fazla sayıda göç alan ileri gelişmiş ülkeler (ABD ve Avustralya),
- İki yönlü büyük bir göç trafiğine maruz kalan ve geçici olarak ikamet edilen orta düzey gelişmiş ülkeler (İngiltere ve Kanada),
- Çok fazla sayıda göç veren ileri ülkeler (Hollanda, İsveç ve Norveç),
- Çok fazla göç veren az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler (Yunanistan, İran, Türkiye ve bazı Asya ülkeleri).

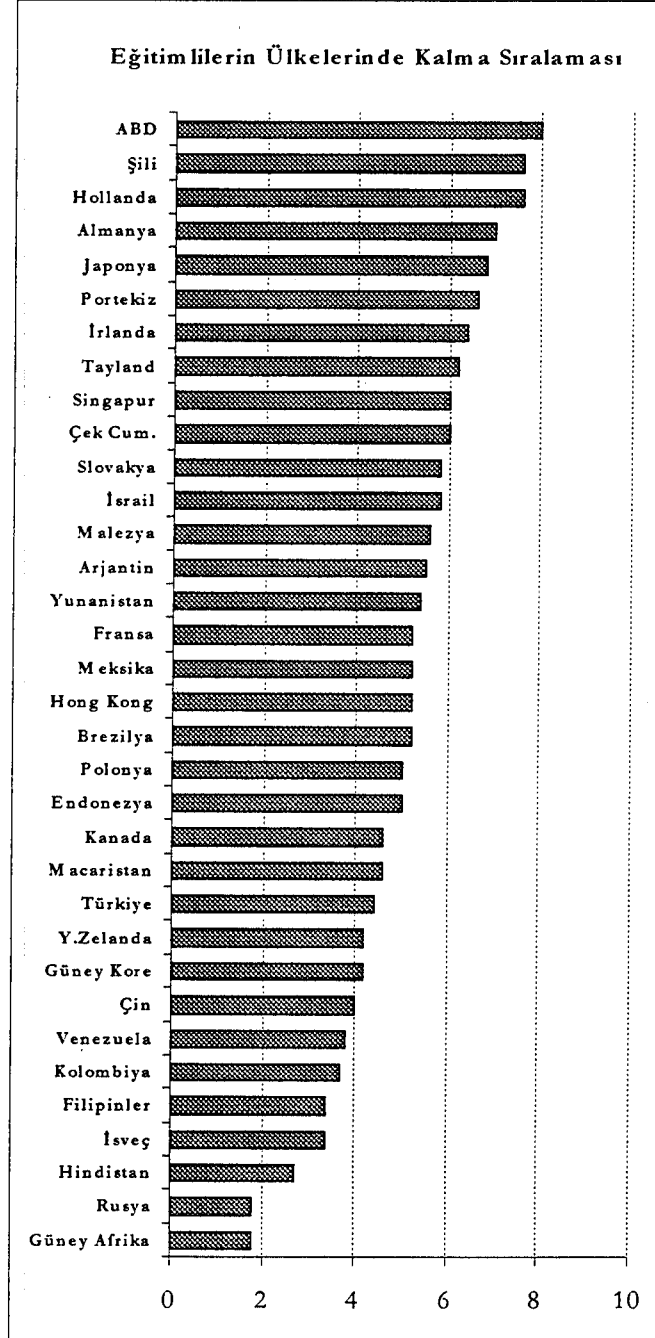
Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde yetişen yüksek niteliklere sahip öğrenciler eğitimlerini tamamlamak ya da iyi iş fırsatlarını değerlendirmek amacıyla gelişmiş ülkelere göç etmektedirler. Beyin göçü tüm ülkeler açısından son derece önemli bir sorun olarak nitelendirilmektedir. Büyük çabalar ve masraflar sonucu yetiştirilen nitelikli ve bilgili elemanların bu potansiyellerini ülkeleri yerine başka ülkelerde kullanması göç veren ülkeler açısından çok büyük problemlere yol açmaktadır. Her şeyden önce bu durum göç veren ülkenin gelişimine olumsuz yönde katkıda bulunmaktadır.

Beyin göçü tüm ülkeler açısından son derece önemli bir sorun olarak nitelendirilmektedir. Büyük çabalar ve masraflar sonucu yetiştirilen nitelikli ve bilgili elemanların bu potansiyellerini ülkeleri yerine başka ülkelerde kullanması göç veren ülkeler açısından çok büyük problemlere yol açmaktadır. Her şeyden önce bu durum göç veren ülkenin gelişimine olumsuz yönde katkıda bulunmaktadır.

²⁶⁷ Berber, s.77.

Tablo 5

Beyin Göçü



KAYNAK : "Brain Drain", The Economist (10.06.1999), s.116.

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere iyi eğitim görmüş işler arasında en az beyin göçü oranı Amerika'dadır. Gelişmekte olan ülkelerin büyük çoğunluğu, sık sık

yetenekli insanlarını zengin ülkelere göç yoluyla vermekte ve bunun sıkıntısını çekmektedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında yer almasına rağmen, Şili’li yetenekli ve eğitilmiş vatandaşların ülkelerinde kalmayı tercih ettikleri gözlenmektedir. Güney Afrika beyin göçü dolayısıyla sıkıntı yaşayan ülkeler arasında yer almaktadır. Rusya ise en yüksek beyin göçü veren ülkedir. Türkiye’de yüksek düzeyde beyin göçüne maruz kalan ülkelere bir tanesi olarak tablodaki yerini almıştır.

2.1.1. Ülkeler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler

Nitelikli, bilgili, uzman ve yaratıcı kişilerin kendi ülkelerini terk ederek başka ülkelere gitme kararını vermelerini etkileyen çok değişik nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden bir kısmı beyin gücünü kaybeden ülkelerin bazı eksikliklerinden ; bir kısmı ise beyin gücünü kazanan ülkelerin sahip olduğu birtakım üstünlüklerden kaynaklanmaktadır.

Ülkeler arası beyin göçünün temel nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir ²⁶⁸:

Ülkelerin beyin gücünü kaybetme nedenleri ;

- Kazanç seviyesinin düşük oluşu,
- Atama ve terfilerde subjektif kriterlerin etkili olması,
- Araştırma ve geliştirme olanaklarının eksikliği,
- Tatminkar çalışma ortamı eksikliği,
- İş olanaklarının kısıtlı oluşu,
- Meslekte ilerleme ve yükselme olanaklarının elverişsiz oluşu,
- Nitelikli ve bilgili kişilerin yetiştiği alanda çalışabilme olanaklarının kısıtlı oluşu ya da bulunmayışı,
- Ailenin kısıtlayıcı bağlarından ve baskılarından kurtulma gereksinimi ve
- Ülkenin politik konularda yaşadığı istikrarsızlık.

²⁶⁸ Atılğan, ss.28-29 ; Berber, s.163.

Ülkelerin beyin gücünü kazanma nedenleri ise;

- Yüksek kazanç olanakları,
- Daha iyi hayat tarzı ve düzeyi,
- Daha iyi araştırma olanaklarına sahip olma,
- Meslekte ilerlemenin kıdemden çok başarı ve yeteneğe dayanması,
- Daha modern ve kaliteli eğitim sistemine sahip olma,
- Daha iyi çalışma koşulları ve daha iyi çalışma fırsatları,
- Özgür ve baskısız bir ortamda çalışabilmek ve
- Yerleşilen ülke uyruğunda olan birisi ile evlenmek.

Ülkelerin uyguladıkları eğitim politikaları beyin göçü üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim politikalarındaki yetersizlikler eğitilmiş insanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılamamasına ve bu tür kişilerin kendilerini geliştirememesine neden olmaktadır. Tüm bunlar da nitelikli ve bilgili insanların daha yüksek eğitim olanaklarından yararlanmak ve bilgi potansiyellerini tam olarak kullanacakları ortamları oluşturmak amacıyla başka ülkelere gitmelerine neden olmaktadır.

Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin temel bir göstergesi olarak kabul edilen nitelikli eleman sayısını muhafaza ederek bu sayının artmasını sağlamak göç veren ülkeler için temel bir zorunluluk haline gelmiştir. Beyin gücünü kaybeden ülkelerin sahip oldukları nitelikli elemanların yüzde kaçının diğer ülkelere gittiğini, bu kişileri göçe zorlayan temel nedenleri, göç ettikleri ülkelerin ise bu kişilere sağladıkları avantajları etkin bir biçimde analiz ederek beyin göçünü engelleyici birtakım stratejiler ve politikalar belirleyerek bunları uygulaması gerekmektedir.

Ülkelerin gelişmeleri ve kalkınmaları üzerinde büyük etkisi olan nitelikli, bilgili ve yaratıcı kişilerin muhafaza edilerek bu kişilerin başka ülkelere gitmelerinin engellenmesi için uygulanacak temel politikalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Nitelikli ve bilgili kişilere meslekte ilerleme ve yükselme fırsatı vermek,
- Ülkelerin bilim ve teknoloji alt yapılarını geliştirici tedbirler almak,
- Yetişmiş nitelikli elemanların potansiyellerini değerlendirebilecekleri iş ortamları yaratmak,
- Yetişmiş insan gücünün yurt dışına çıkışında pasaport verilmesinde birtakım kısıtlamalara gitmek,
- Ar-Ge'ye gereken önemi ve desteği vermek,
- İnsanların sahip oldukları bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak,
- Eğitim sistemindeki aksaklıkları düzelterek, sağlam bir eğitim temeli oluşturmak,
- Az gelişmiş ülkelerin geliştirmekte olan ve gelişmiş ülkelerle olan ilişkilerini geliştirmek,
- İnsanların yaşam standardını yükseltecek etkin ücret sistemleri geliştirmek,
- Ülke dışındaki eğitim kurumlarıyla sıkı ilişkiler içerisine girmek,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek için gereken çabayı göstermek.

II. Dünya Savaşı sırasında ülkelerini terk eden birçok bilim adamının ülkemize gelerek bilimsel çalışmalarını burada sürdürmesi Türkiye açısından son derece faydalı olmuştur. Bugün eğitimlerini devam ettirmek amacıyla ülkemizi terk eden birçok kişi başta A.B.D olmak üzere yurt dışındaki çeşitli ülkelere gitmektedir. Bu kişilerin kendilerini geliştirmek amacıyla yurt dışında eğitim almaları sevindirici bir gelişme olurken, bu kişilerin eğitimlerini tamamladıktan sonra ülkemize gelmeyerek, bilgi ve becerilerini ülkemiz dışında kullanmaları çok büyük bir kayıp olarak nitelendirilmektedir.

Bugün yurt dışındaki değişik ülkelere eğitim amacıyla giden çok sayıda Türk öğrenci bulunmaktadır. Yurt dışında eğitim yapan bu öğrencilerin birçoğu ülkemize geri dönmemekte ya da mecburi hizmetleri nedeniyle Türkiye'ye dönerek kısa bir süre burada çalıştıktan sonra tekrar yurt dışına giderek sürekli olarak burada ikamet etmeye başlamaktadır. Bazı öğrenciler ise eğitim aldıkları ülkenin vatandaşlığına geçerek bir

daha hiç Türkiye'ye dönmemektedir. Bu ülkemiz açısından duygusal açıdan bakıldığında, çok üzücü bir olay; mantıksal açıdan bakıldığında ise büyük bir kayıptır.

Birleşmiş Milletler istatistiklerine göre çeşitli nedenlerden dolayı her yıl gelişmiş ülkelere ortalama 375 Türk bilim adamı veya yüksek nitelikli insan göç etmektedir. Göç eden elemanların %51.51'i tıp, %40'ı Mühendislik, %5.5.'i tabii bilimler ve %3'ü sosyal bilimler alanlarındadır ²⁶⁹. Yüksek vasıflara sahip bu kişilerin birçoğu eğitimleri bittikten sonra Türkiye'ye dönmek istememekte, mecburi hizmeti olanlar kısa süre ülkemizde kaldıktan sonra tekrar eğitim yaptıkları ülkelere geri dönmektedir.

Yurtdışında öğrenim gören yaklaşık 50 bin nitelikli ve kaliteli Türk öğrencinin Türkiye'ye gelerek bilgi, tecrübe ve uzmanlıklarını kendi ülkelerinde kullanmaları ülkemiz açısından son derece faydalı olacaktır. Bu öğrencilerin aldıkları eğitimle kazanmış oldukları bilgileri başka ülkedeki insanlarla değil, kendi ülkemizdeki kendi insanımızla paylaşmaları Türkiye'nin gelişmesi açısından son derece önemlidir.

2.1.2. Türkiye Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler

Bilgili ve nitelikli insanların az gelişmiş ya da gelişmekte olan bir ülkeden gelişmiş ülkelere gitmesi şeklinde tanımlanan beyin göçünün çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler sosyal, kültürel ve ekonomik yapının özelliklerine göre ülkelerarası bazı farklılıklar göstermektedir. Ülkemizde yer alan nitelikli ve bilgili kişilerin başka ülkelere giderek eğitimlerine buralarda devam etme ve daha sonra da ülkemize geri dönmeme kararı almalarında etkili olan çok çeşitli faktörler bulunmaktadır. Türkiye açısından beyin göçünün temel nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür :

- İnsanların eğitim ve bilgi düzeylerine uygun olmayan işlerde çalışmak zorunda kalması,

²⁶⁹ Berber, s.271.

- Nitelikli ve bilgili kişilere ülkemizde gelişmiş ülkelere nazaran daha düşük ücret verilmesi,
- Ülkemizde nitelikli kişilerin kendilerine uygun işler bulma olanaklarının sınırlı olması,
- Yapılan yoğun propagandalarla gelişmiş ülkelerin insanlar için cazip hale getirilmesi,
- Ülkemizde araştırma ve geliştirme çalışmalarının etkin bir biçimde sürdürülememesi,
- Türkiye’de nitelikli kişilerin yaratıcılık potansiyellerinden tam olarak yararlanılamaması,
- Ülkemizde uzun yıllardan beri gerek siyasi alanda ve gerekse ekonomik alanda tam bir istikrar ortamının oluşturulamamış olmaması,
- Gelişmiş ülkelerin teknolojik gelişme ve yenilikler için yoğun çaba göstermesi nedeniyle bilgili ve nitelikli insanları çekme merkezi olması.

Ülkemizde nitelikli ve bilgili insanlara gereken önemin verilmemesi, bu kişilerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamların yaratılmaması ve bu konuda uygulanan politikaların yetersizliği nedeniyle ülkemizin gelişmesine ve ilerlemesine büyük katkıları olacak birçok kişi kendilerini geliştirebileceklerini düşündükleri başka ülkelere giderek bu ülkeler için çalışmaktadır. Bu ülkemiz için çok büyük bir kayıptır. Bu tür kişilerin bilgi potansiyellerinden ve yaratıcılıklarından tam anlamıyla yararlanmak için gereken önlemlerin alınması ülkemiz açısından öncelikli konuların başında gelmelidir.

2.1.3. Türkiye Açısından Beyin Göçünü Önlemede Uygulanabilecek Etkin Politikalar

Nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin ülkemizi terk ederek başka ülkelere gitmelerini engelleyebilmek kapsamlı ve sistemli çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Beyin göçünü engelleyebilmek için öncelikle beyin göçünün nedenlerini belirlemek ve bu nedenleri ortadan kaldırıcı önlemleri almak gerekmektedir. Ülkemiz

açısından beyin göçünü önlemek için dikkat edilmesi gerekli temel noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle eğitim sisteminin yeniden gözden geçirilmesi, bu konudaki eksikliklerin giderilmesi ve yeni birtakım düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Eğitim sistemi, uygulamaya dönük üretken bir yapıya dönüştürülmeli ve tüm eğitim kurumlarında yabancı dille öğretime ağırlık verilmelidir.
- Nitelikli ve bilgili kişilerin araştırma yapmaları için gerekli ortamların yaratılması ve bu konuda gereken desteğin verilmesi ;bilimsel ve teknik araştırmaların başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan makine, araç-gereç, teçhizat ve laboratuvar gibi yardımcı donanımın sağlanması gerekmektedir.
- Bilgili ve uzman kişilere niteliklerine göre uygun ve doyurucu ücretlerin verilmesi gerekmektedir.
- Yaratıcı, bilgili, uzman ve yetenekli kişilerin teşvik edilmesi; bu kişilerin yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamların yaratılması gerekmektedir.
- Ar-Ge çalışmalarına öncelik ve ağırlık verilmeli; ar-ge çalışmalarını özendirici önlemler alınmalıdır.
- Üniversite- sanayi işbirliği konusundaki çalışmalar yoğunlaştırılmalı; üniversitelerde çalışma ve araştırma için gerekli araçlar yeterli seviyeye getirilmeli ve bu kurumlara maddi açıdan gereken her türlü destek verilmelidir.
- Üniversitelerde yer alan bilim adamlarına kariyer bakımından gelişmeleri için gerekli fırsatların verilmesi gerekmektedir. Ülkemizdeki bilim adamı ve araştırmacıların dünyadaki gelişmeleri yakından izleyebilmesi için gerekli her türlü çalışmanın yapılması gerekmektedir
- Ülkemizdeki bilim adamı ve araştırmacıların yurt dışında düzenlenen kendi konuları ile ilgili seminer, toplantı, panel ve konferanslara katılmaları sağlanmalıdır.

- İş verme, liyakat ve eğitim olanağı bireylerin nitelik ve yetenekleriyle uyumlu olmalıdır.
- Yurt dışındaki bilim ve araştırma kurumlarıyla koordineli ve sistemli bir şekilde sürekli iletişim içerisinde olunmalıdır.
- Üniversitelerde ve üniversite dışında çalışan master ve doktora yapmış kişilerin tatmin edici düzeylerde ücret almaları için gerekli çabanın gösterilmesi gerekmektedir.
- Kamu ve özel sektörde çalışan ve aynı mesleki düzeyde bulunan profesyonel elemanlar arasındaki maaş farkları en aza indirilmelidir.

Nitelikli, yetenekli, uzman, yaratıcı ve bilgili insanların başka ülkelere gitmelerini engellemek; bu kişilerin bilgi, yetenek ve niteliklerinden en üst düzeyde yararlanmak için yukarıda sıralanan temel noktaların iyi bir biçimde analiz edilerek, etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu noktada ülkenin her kurumuna, her yöneticisine ve her insanına büyük sorumluluklar düşmektedir. Ülkemizin gelişmesi ve ilerlemesi için nitelikli ve bilgili insanların kendilerini geliştirebilmelerine yönelik her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Üstün niteliklere sahip insanların bilgilerini, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri ve bunları ülkemizde kullanabilmeleri için gerekli ortamların yaratılması, bu kişilere tatmin edici ücretlerin verilmesi, araştırma ve geliştirme çalışmalarının yoğunlaştırılması gerekmektedir.

2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN BEYİN GÖÇÜ OLGUSU

Nitelikli elemanların işletme içinde muhafaza edilemeyerek başka işletmelere geçmeleri “beyin göçü” olarak nitelendirilmektedir. 21.yy’a girdiğimiz şu günlerde işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran temel kriterin bilgili ve yetenekli insanlar olduğu düşünüldüğünde beyin göçünün önemi daha da belirgin hale gelmektedir.

Ülkelerin rekabet gücü işletmelerin rekabet gücüne, işletmelerin rekabet güçleri ise çalışanların rekabet gücüne dayanmaktadır. Günümüzde işletmeler faaliyetlerini

sürdürebilmenin ve gelişebilmenin en önemli unsurunun insan olduğu gerçeğini kabul etmiş durumdadır.

İşletmelerin her şeyi satın alması, kiralaması veya başka bir şekilde elde etmesi mümkündür. Hatta işletmeler insanın zamanını, beden gücünü ve beynini bile kiralayabilmektedir. Fakat işletmeleri sıra dışı ve yenilikçi yapan, fırsatları yakalamasını ve en önemlisi vizyonlarını gerçekleştirmelerini sağlayan ana unsurun “çalışanların kalbini kazanmak” olduğu artık anlaşılmaya başlamıştır. Bu nedenle, işletmeler sadık çalışanlarının kıymetini bilmekte, işletmenin çalışma koşullarını iyileştirmekte ve çalışanlarını eğiterek onlara yatırım yapmaktadır ²⁷⁰. Çalışanların kalbini kazanmak işletmeler açısından oldukça zor bir iş olarak kabul edilmektedir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak, bu kişilerin işletmelerini terk etmemelerini sağlamada temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. İyi yetişmiş kaliteli insan kaynaklarına sahip olabilmek ne denli önemli bir avantaj ise, ona sahip olmayı sürdürebilmek de o denli zor bir uğraştır. Günümüz işletmelerine düşen en önemli sorumluluk bir taraftan çalışanları ellerinde tutmak, diğer taraftan da çalışanların başka işletmelere geçmelerini yani “beyin göçü”nü engellemektir.

İşletmelerarası beyin göçü şu şekilde tanımlanmaktadır; Nitelikli, yetenekli, bilgili, uzman, yaratıcı ve mesleğinde ilerlemiş kişilerin ekonomik, yönetsel, kariyer ve bunun gibi çeşitli nedenlerle işletmelerinden ayrılarak başka bir işletmeye istihdam edilmek üzere geçmeleridir.

İşletmede çalışanların bilgilerini arttırmalarını sağlamak ve öğretilenleri herkesle paylaşmayı teşvik etmek üst yönetimin temel sorumlulukları içerisindedir. Önemli olan bilginin depolanarak insanların beyinlerinde saklı kalması değil, açığa çıkarılarak herkesle paylaşılmasıdır. Beyin göçünü engellemede en önemli görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim, işletmede çalışanların bilgileriyle birlikte başka işletmelere geçmelerini önlemek için gerekli olan her türlü tedbiri almak zorundadır.

²⁷⁰ Resul İzmirli, “Değişimi Yöneten Şirketlerde Başarının Sırrı İnsan”, Yapı Malzeme İnşaat Malzemeleri İhtisas Dergisi, Sa.48 (Ocak 1999), s.98.

İşgörenlerin büyüme ve işgören devrine ayak uydurabilmesi için mevcut beyin göçünün bir haritasını çıkarmak gerekmektedir. Yılda %10'luk bir işgören devir oranı olan bir işletme, toplam eleman sayısı aynı kalsa bile, sadece 5 yıl içinde deneyimli çalışanlarının yarısından yoksun kalmaktadır. İşten ayrılanların her biri korunmaya değer bilgileri beraberinde gittiği yeni işletmeye götürecek ve işe yeni girenlerin her biri beraberinde paylaşılmaya değer bazı bilgiler getirecektir ²⁷¹. Bu açıdan bakıldığında üst yönetimin beyin göçünü iki farklı açıdan ele almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim bir taraftan işletmedeki deneyimli elemanları işletme içinde muhafaza etmeye, diğer taraftan da başka işletmelerdeki nitelikli ve yetenekli elemanları işletmeye çekmeye çalışacaktır. Bunun ifade edilmesi kolay ancak gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Yapısal entellektüel sermayenin yönetiminde başarıya ulaşmak her şeyden önce etkin liderlik özelliklerine sahip yöneticilere bağlı olmaktadır. İşletme yöneticileri bilgi paylaşımını desteklemeli ve çalışanları bu konuda istekli olmaya yönlendirmelidir.

2000'li yılların başında ortaya çıkan en önemli trend insan kaynağının elde tutulma çabasıdır. İşletmeler yetenekli işgörenleri ellerinde tutabilmek için artık eskisinden daha çok zaman harcamakta, elemanlarını yitirmemeye, geliştirmeye ve onlarla birlikte yürümeye eskisinden daha fazla önem vermektedir. İnsan kaynaklarını güçlendirmek, beyin göçünü önlemek ve yetenekli insanları çekebilmek için aşağıdaki temel noktalar üzerinde önemle durulması gerekmektedir ²⁷²:

- Öncelikle onları anlamak gerekmektedir. Çalışanların işletmenin nereye gittiğini ve yönetim biçiminin ne olduğunu bilmeleri, kendilerini bulundukları yerde daha güçlü hissetmelerini sağlamaktadır.
- İşletme içerisinde uyum yaratmak gerekmektedir. Çalışanların işletmenin değerlerini anlamaları ve o değerlere uyum sağlamaları gerekmektedir.
- Çalışanları hatırlamak ve onları ödüllendirmek gerekmektedir. Ödül genellikle finansal nitelikte olurken, hatırlamak onlara gelişimlerini desteklemek için verilenlerdir.

²⁷¹ Stewart, *Entellektüel*....., s.126.

²⁷² “Son Dönemin Yükselenleri”, *Capital*, Yıl.8 , Sa7 (Temmuz 2000), ss.174 - 175

- Çalışanların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak, çalışanları dinlemek ve kendilerini geliştirmek için onları desteklemek gerekmektedir.
- Çalışanların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak gerekmektedir. Üst yönetim çalışanlarına fırsatlar vermeli ve fırsatları değerlendirmeleri için onları desteklemelidir.

Hızlı değişimin ve yeniliğin işletmeler üzerinde yarattığı temel etkenlerden birisi olan beyin göçü olgusu, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeyi sürekli kılmaları için üzerinde önemle durulması gereken konuların başında gelmektedir. Ülkeler açısından da işletmeler açısından da verimliliği, başarıyı ve refahı arttırmanın en akıllı yolu bilgili, nitelikli ve yaratıcı insanlara yatırım yapmaktır. Günümüzde bir işletmenin çalışanları için aidiyet ve bağlılık duygusu çok önemli hale gelmiştir. Çalışanların işletmeye ait olduklarını, işletmenin adeta bir parçası haline geldiklerini ve işletmeleri için vazgeçilmez olduklarını hissettikleri anda performansları ve verimlilikleri yükselmektedir.

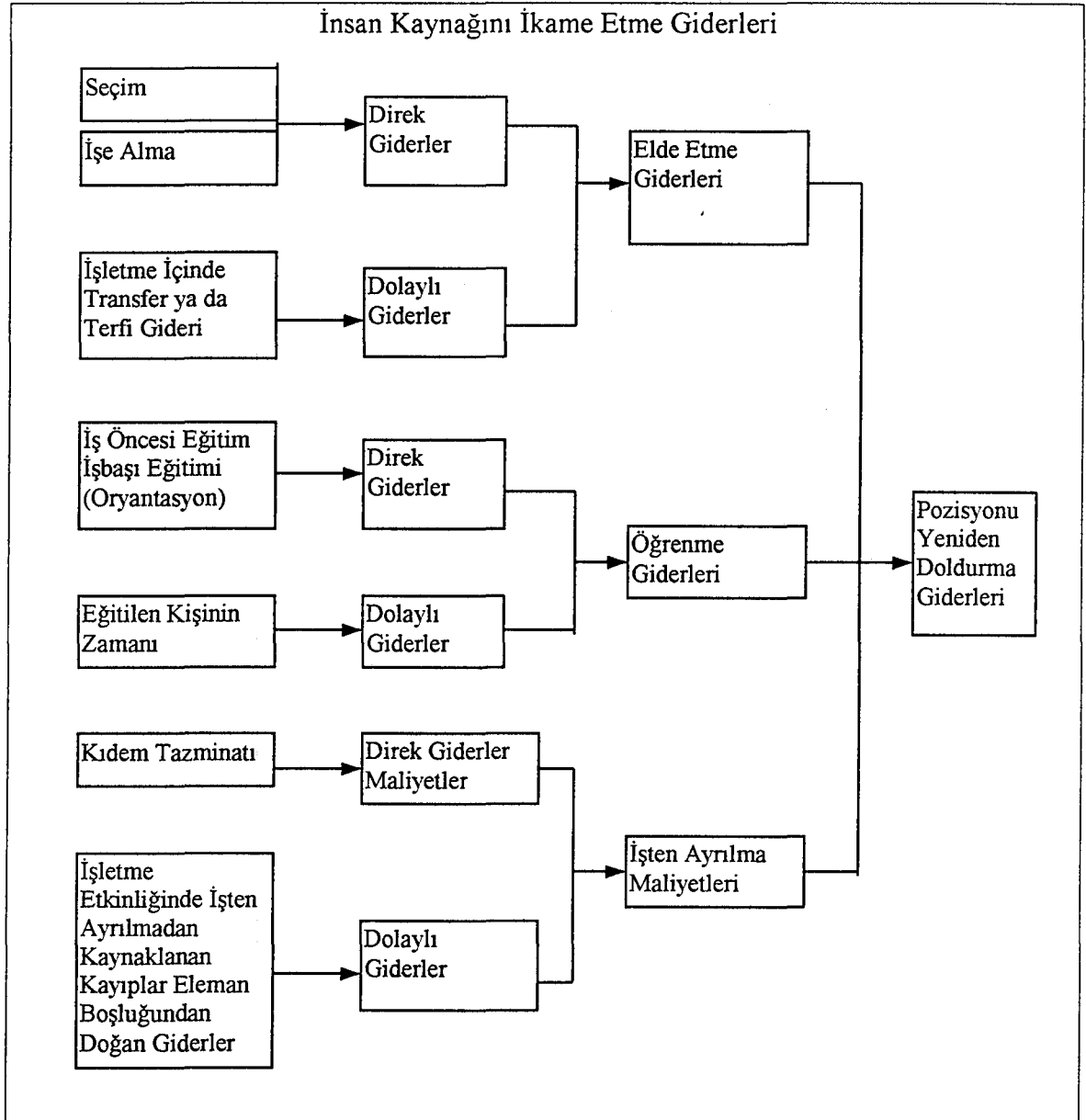
İnsanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak için işgörenlere sadakat olgusunun ve aidiyet duygusunun kazandırılması gerekmektedir. İşletmeye bağlılığı az olan ve işletmede bilgi potansiyellerini tam olarak kullanabileceği uygun bir ortam bulamayan bilgi işçileri rahatlıkla başka işletmelere geçebilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını geliştirecekleri bir ortam içerisinde çalışabilmeleri için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Her işgörenin işten ve örgütten birtakım beklentileri vardır. Bu beklentilerin gerçekleşme oranının düşüklüğü ya da yüksekliği o işgörenin işinde kalması ya da başka işletmeye geçmesi üzerinde son derece etkili olmaktadır.

21.yy'a girdiğimiz şu günlerde bilgiye sahip olanlar ve onu doğru yer ve zamanda kullananlar toplumun en varlıklı üyeleri ve işletmenin en değerli çalışanları haline gelmiştir. Günümüz işletmeleri bilgili, nitelikli ve yaratıcı çalışanları işletmeye adeta bir müknaş gibi çekmeli, onları işletmede tutmak ve başka işletmelere gitmelerini önlemek için etkin stratejiler geliştirmelidir. Bunu başarabilen işletmeler bilgi çağı sürecine kolayca adapte olarak bu çağa yön verecektir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını yitirmesi ve işletme büyümeye başladığı zaman işe daha düşük yetenek ve bağlılığa

sahip yeni elemanlar alınması durumunda işletme büyük maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır.

Bir işletme başarılı olmak istiyorsa yetenekli insanlar çalıştırmak ve bunları bünyesinde tutmak zorundadır. İşletmenin insan değerini anlayabilmesinin bir yolu; bu insanları işe almak, eğitmek ve işletmede tutmak için harcanan parayı hesaplamaktır. İnsan kaynağını ikame etmek için katlanılan giderler aşağıdaki şekilde şematize edilebilir:

Şekil 9



KAYNAK: Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**. Çeviren: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (Beşinci Basım, İstanbul: Der Yayınevi, 1997), s.364.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi işletmeler çalışanların seçimi, işe alınması ve eğitimi için oldukça yüksek giderlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu noktada önemli olan işgörenler için katlanılan giderler ile, bu işgörenin performansından, bilgisinden, yetenek ve tecrübelerinden elde edilecek gelirlerin karşılaştırılmasıdır. Nitelikli ve yetenekli işgörenler için yapılan giderler, bu kişilerin işletmeye

kazandırdıkları yanında oldukça düşük kalmaktadır. Yüksek nitelikli işgörenleri elde etmek için gereken maliyetlere ve onların yetiştirilmesi için eğitim masraflarına katlanmak ancak bu kişiler işletmeden ayrıldıklarında ve bu kişilerin yerine başkalarını almak gerektiğinde işletme için bir kayıp olarak değerlendirilmektedir. Bu tür kayıpların olmaması için işletmeler işe aldıkları ve eğitime tabi tuttıkları işgörenleri kaybetmemek için her türlü çabayı göstermek eğilimindedir.

Çağımızda bilgi giderek artan bir hızla önem kazanmaktadır. Tüm işlerde başarı kazanabilmek ve verimliliğin artırılması için kaliteli işgücünü çekmek, elde tutmak, geliştirmek ve motive etmek gerekmektedir. Bunu yapabilmek ise ancak “önce insan” felsefesini benimsemekle mümkündür. Bu noktada yapılması gereken çalışanları işletmenin ekonomik başarısında anahtar olarak görmek, işletmenin entellektüel sermayesini değerlendirmek ve çalışanlara sahip çıkmaktır. İşletme çalışanlarına sahip çıktığında, elemanlar da işletmelerine sahip çıkmaktadır. Bunlar bir denklem halinde aşağıdaki şekilde ifade edilebilir ²⁷³.

İnsana Öncelik Vermek = Onları İşletmeye Çekmek + Elde Tutmak + Geliştirmek +
Yüksek Kaliteli İş Gücünü Motive Etmek = Olağanüstü Ekonomik Performans

Yönetimin temel görevi idaresi altındaki işletmenin varlıklarını korumaktır. Bilgi işçilerinin bilgiside bir varlık olarak düşünüldüğünde, yöneticilerin temel görevi bilgili insanları işletmeye çekmek ve elde tutmak olarak ortaya çıkmaktadır ²⁷⁴. Yöneticiler bu noktada yetenekli elemanları elde tutmak yani “işletmeye bağlılık” kavramını oluşturmak için ücretten eğitime, çalışma ortamından çalışma saatlerine, sosyal olanaklardan sorumluluk alanlarının genişletilmesine kadar çeşitli yöntemleri denemek konusunda yoğun çaba göstermektedirler ²⁷⁵.

²⁷³ “İnsan Denklemini Çözen Kazanıyor”, *Capital*, Yıl.6, Sa.10 (Ekim’98), s.165.

²⁷⁴ Peter F. Drucker, *21.YY. İçin Yönetim Tartışmaları*. Çeviren: İrfan Bahçırangil ve Gülenay Gorbon (Birinci Basım, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti., 1999), s.164.

²⁷⁵ Mine Kılıç, “İnsan Kaynaklarında Tehlikeli Oyun”, *Kariyer Dünyası* (Ekim 1999), s.25.

İşletmelerin nitelikli, bilgili ve yetenekli elemanları bulmaları gün geçtikçe daha da zor hale gelmektedir. Yoğun rekabet ortamı içerisinde her işletmenin temel amacı en yetenekli insanları işletmeye çekmek ve bu elemanları işletmede tutarak onların bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için yetenekli insanları rakiplerinden önce kendi bünyelerine çekebilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin hem yetenekli insanları çekmesi hem de elindeki yetenekli insanları kaybetmemesi için başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Üst yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin ilerleyebilecekleri ve bilgilerini kullanabilecekleri bir çalışma ortamını oluşturabilmeleri gerekmektedir.

Bilginin ve insanın çok önemli hale geldiği günümüzde çalışanların işletmeye olan bağlılığının azaldığı görülmektedir. Yıllarca büyük fedakarlıklarla çalışan nitelikli ve yetenekli insanların birçoğunun daha iyi bir teklif sunulduğunda gitmeye hazır oldukları görülmektedir. Bu durum karşısında başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm üst yönetimin ellerindeki yetenekleri kaçırmamaları için tam bir savaş vermeleri gerekmektedir. Bunun için üst düzey yöneticilerin şu alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir²⁷⁶:

- Olaylara bütünsel bakabilmek için stratejik düşünme yeteneği geliştirilmelidir.
- Tüm düzeylerde çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulmalıdır.
- Gerektiğinde yetenekli insanları hızla bulabilmek için kaynaklar hazırlanmalıdır.
- Yüksek performanslı çalışanların yetiştirilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanların işletmede tutulabilmeleri için yaratıcı teknikler geliştirilmelidir.

²⁷⁶ Vicdan Şirin, "İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", *Capital*, Yıl.7, Sa.5 (Mayıs 1999), s.148.

İşletmede kendisine yeterince değer verilmediğini düşünen, istek ve gereksinimleri önemsenmeyen, işini sevmeyen, iş arkadaşları ve yöneticileriyle anlaşamayan, gösterdiği performansın karşılığını alamadığını düşünen bir işgören her an işletmesini terk edecek durumdadır. İşletmede çalışan nitelikli, yetenekli, bilgili ve yaratıcı insanların elde tutulabilmesi için bu kişilerin kişilik yapılarının, gereksinimlerinin ve beklentilerinin etkin bir şekilde analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarına göre çalışanların uygun araçlarla, doğru bir şekilde motive edilmesi gerekmektedir.

Günümüzde yetenekli ve bilgili insanların kendi işletmelerini bırakarak başka işletmelere geçmeleri, işletmelerin ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmeyi sürekli kılmak için çözmeleri gereken ciddi bir sorun haline gelmiştir. Çalışanların kendi işletmelerini niçin terk ettikleri, neden başka işletmeleri tercih ettikleri ve her iki işletme içinde bunun sonuçlarının neler olabileceği üzerinde önemle durulmalı ve ekonomik, psiko sosyal, örgütsel ve yönetsel birtakım yaklaşımlar yardımıyla gerekli önlemler alınmalıdır.

İşletmelerde beyin göçü olgusunu gündeme getiren temel belirleyici işgücü devir (turnover) oranıdır. İşgören devir oranı çalışanların bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılma oranını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade eder. İşgören devir oranı şu şekilde hesaplanabilir²⁷⁷.

$$\text{İşgören Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı}}{\text{Ortalama Toplam İşgören Sayısı}} \times 100$$

İşgören devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işler için arzu edilmeyen bir durumdur. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli işgörenin işletme için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. Ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz

²⁷⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Beşinci Basım, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım, 1998), s.209.

bir kimsenin işe uyumu esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğünü de ilave ettiğimizde işgören devrinin işletmelere ne ölçüde zarar verdiği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında işgören devrinin, işgören hizmetleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet unsuru olarak hesaba katmak gerekmektedir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; işgören alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi hususlardır ²⁷⁸.

İşgören devir oranı bir örgütün başarısının temel göstergelerinden birisidir. İşgören devir oranının yüksekliği işletmelerin prestiji açısından olumsuz bir etki yaratabilmektedir. Bu nedenle işletmeler işgören devir oranının düşük olmasını arzu ederler. İşgören devir oranı sadece ülkemiz açısından değil tüm dünya ülkeleri açısından çok önemli bir sorun olarak nitelendirilmektedir. İşgören devir oranını düşük tutabilmek ve bu oranın yükselmesini önleyebilmek için herşeyden önce insanların işletmelerinden neden ayrıldıklarını bilmek gerekmektedir.

Çoğu kişinin işletmelerinden ayrılma nedeni kariyerini ilerletme şansını görememesi, motivasyonun yetersizliği ya da fırsat eşitsizliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaraticılıkları engellendiği ve kendilerini kanıtlayamadıkları için işletmeden ayrılanların sayısı da oldukça fazladır. Bazıları ise bulundukları pozisyondan ya da işletmeden memnun oldukları halde, kendi planları doğrultusunda başka işletmelerde de deneyim kazanmak amacıyla işten ayrılmaktadır. Bunun engellenebilmesi için insanlar sürekli aynı yerde tutulmamalı, devamlı yeni projeler gündeme getirilmelidir ²⁷⁹. İşletmenin rakip işletmelere göre işgören devir oranının yüksek olması insanların çalışmak için bu işletmeyi tercih etmemelerine neden olmaktadır. Bu da nitelikli, bilgili ve yetenekli kişilerden yeterince yararlanılamaması ve bu kişilerin başka işletmelere kaptırılması sorununu gündeme getirmektedir. İşgören devir oranının yüksek olması ve bu oranın zaman içerisinde yükselme eğilimi göstermesi, işletme sahibi ve yöneticilerinin kendi kendilerini objektif bir biçimde değerlendirmesini, eksikliklerini tamamlayıcı ve hatalarını giderici etkin stratejiler belirlemesini zorunlu kılmaktadır.

²⁷⁸ Eren, ss.209-210.

²⁷⁹ Hülya Başçıftçi, "Rakamlar Konuşsun", *Kariyer Dünyası*, Yıl.2, Sa.3 (Aralık 1998), s.39.

İşgören devrini yaratan etmenlerden söz ederken yapılan araştırmanın sonucunda “ücret” in ilk sırada olmadığı; çalışanların öncelikle iyi ve mutlu alabilecekleri bir ortam aradıkları, sonra kariyer olanaklarına baktıkları, ücretin de bu noktada etkili olduğu belirtilmektedir. İşgören devir oranının sağlıklı bir düzeyde tutulması için, işyerinde ayrımların kalkması; çalışanlara güven, samimiyet, açıklık ve destek olma isteğiyle yaklaşılarak eğitime öncelik ve ağırlık verilmesi gerekmektedir²⁸⁰. Çalışan devrinin bir kısmı “istenen” bir kısmı da “zorunlu”dur. Genelde ayrılması istenen elemanlar işletmeden ayrılmazlar, kalması istenen çalışanlarsa kısa sürede işletmeden ayrılırlar. İşletmede kalmaması gerekirken kalanlar, kötü tavırları ve çalışma alışkanlıklarıyla diğer çalışanların moralini bozarlar. İşletmeden ayrılanlarsa, işletmenin zaman ve para bazındaki yatırımını ve önemli miktarda iş tecrübesini beraberinde götürürler. Birçok sektör için %5 ile %19 arasındaki çalışan devir oranı sağlıklı ve normal bulunmaktadır²⁸¹.

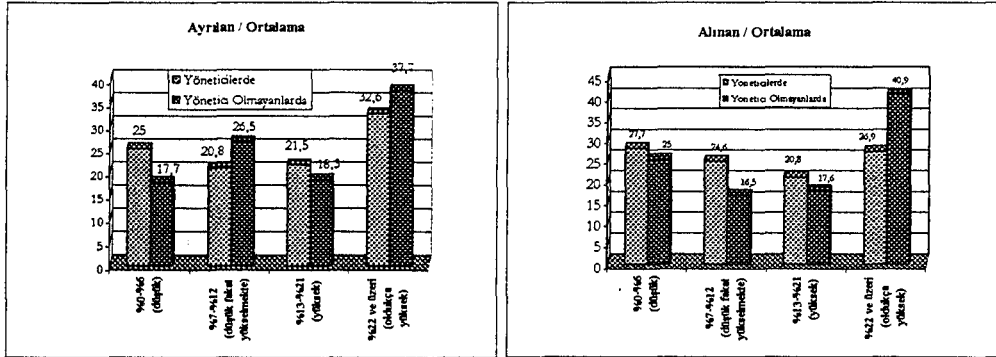
Bir işgören yaptığı işten memnun olduğu, yaratıcılığını ortaya koyabildiği, kendisine değer verildiği sürece işletmesinde kalmakta; istek ve beklentilerini gerçekleştiremediği, yöneticilerinden destek ve ilgi görmediği, performansının karşılığını alamadığı sürece ise işletmesinde ayrılarak bunları gerçekleştirebileceğini düşündüğü başka işletmelere geçmektedir.

1997 yılında yapılan bir araştırmaya göre işletmelerin yaklaşık %50'sinde çalışan sirkülasyonunun, yani işten ayrılan kişilerin ortalama işgören sayısına oranının oldukça yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. 1997 yılı itibariyle işletmelerin işgören dönüşüm oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir :

²⁸⁰ Füsun Özlen, “Şimdi Personel Devri Gündemde”, *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (05.07.1998), s.1.

²⁸¹ Thompson, s.76.

Tablo 6
İşletmelerin 1997 Yılı İşgören Sirkülasyonu



KAYNAK: 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak 1999),s.46.

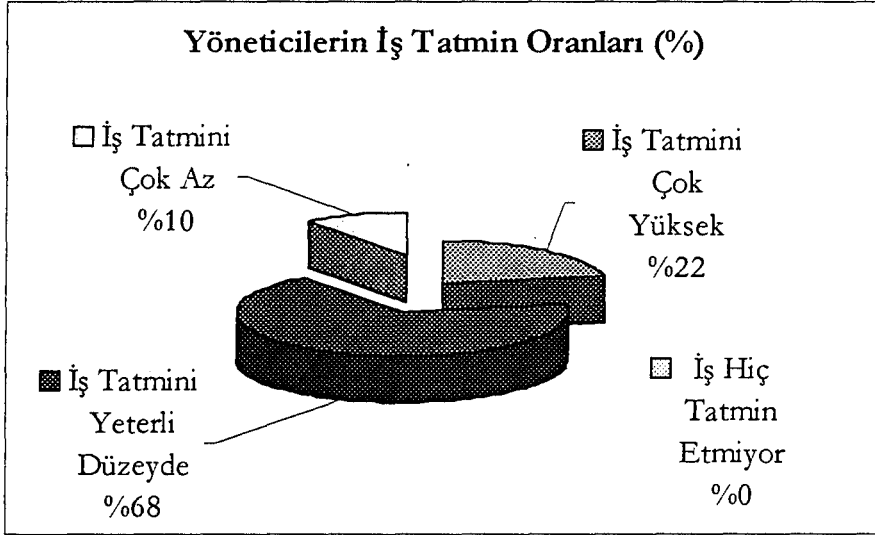
Rekabet koşullarının hızla arttığı günümüzde çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve sadakatini sağlamak ve bunu sürdürmek gittikçe zorlaşmaktadır. Kaybedilen işletme çalışanlarının işletmeye olan maliyeti ve kayıpları karşılamak için harcanan zaman, emek ve paranın değeri işletmeler açısından son derece önemlidir.

İşletmelerin rekabet güçlerinin çalışanların nitelik, yetenek ve uzmanlıklarına bağlı olduğunun anlaşılmasıyla birlikte son yıllarda ülkemizin önde gelen danışmanlık kuruluşları insan kaynaklarına yönelik çok çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar içerisinde özellikle yetenekli, uzman ve profesyonel yönetici kimliğindeki çalışanlar temel alınmıştır.

Yapılan araştırmalarda bu kişilerin iş içerisindeki tatminleri, işte kalmayı isteme süreleri, yeni iş olanaklarını araştırma yöntemleri, yeni iş teklifleri alma oranları, alternatif iş olanaklarını takip etme yöntemleri, yetenekli eleman çekme konusunda ülkemizin önde gelen işletmeleri, işletmelerin çalışanları elde tutmaya verdikleri önem dereceleri gibi temel konular ele alınıp incelenmeye çalışılmış ve beyin göçü konusunu analiz etmeye yönelik önemli bulgular elde edilmiştir.

1998 yılı başlarında Ray & Berndtson'un yaptığı araştırmalarda öncelikle yöneticilerin işlerinden tatmin olma düzeyleri araştırılmış ve aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır :

Tablo 7

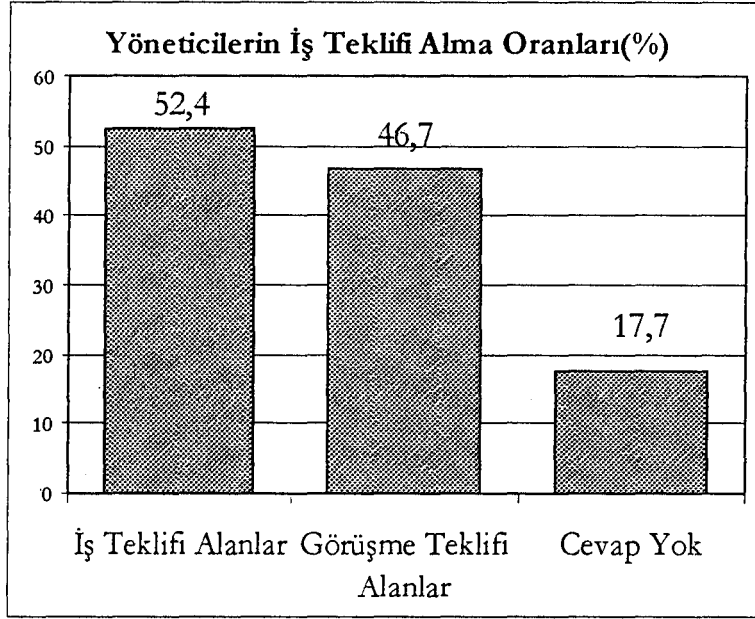


KAYNAK: Ahmet Buğdaycı, " Türkiye'nin Yeni Yönetici Profili ", *Capital*, Yıl.6, Sa.7 (Temmuz 1998), s.158.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere yöneticilerin büyük bir çoğunluğu işlerinin kendilerini yeterli düzeyde tatmin ettiğini belirtmiş, daha az sayıda yönetici ise iş tatmininin çok yüksek olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin az bir kısmı ise işten çok az tatmin olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin yeni iş tekliflerine yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmıştır:

Tablo 8



(Son 1 Yıl İçinde İş Teklifi Alanların Oranı)

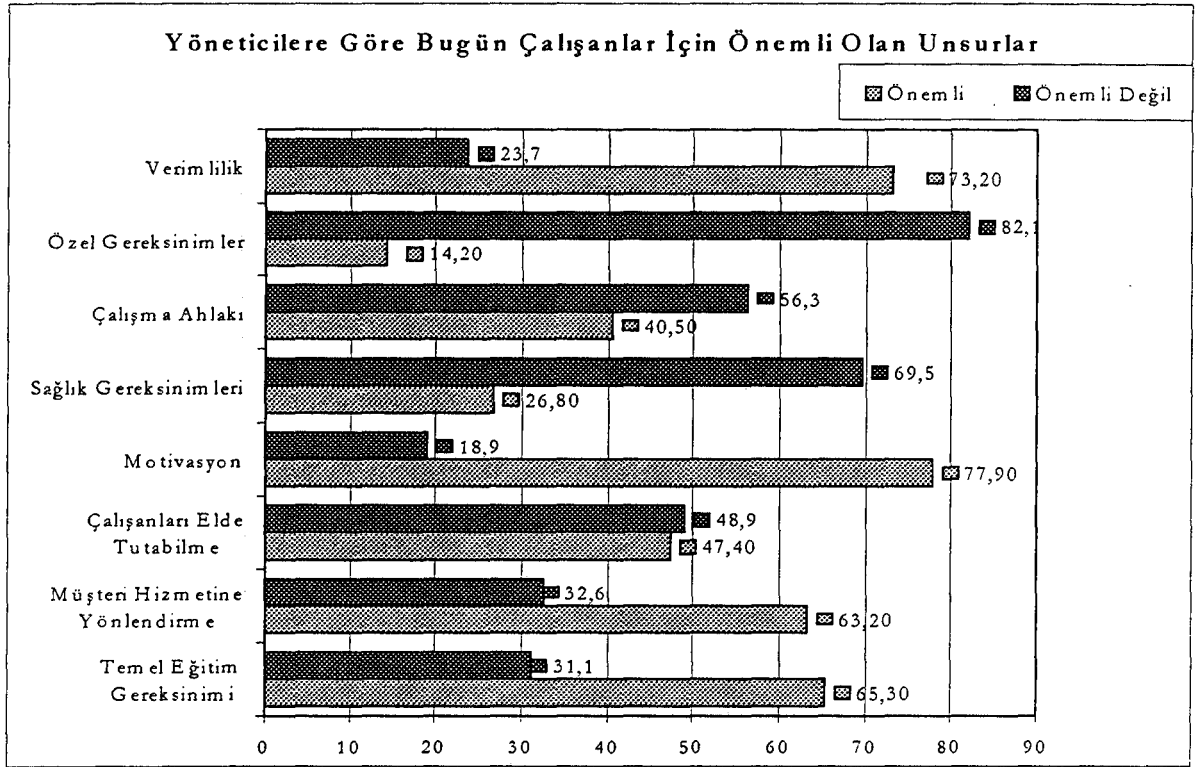
KAYNAK: Ahmet Buğdaycı, “ Türkiye’nin Yeni Yönetici Profili ”, **Capital**, Yıl.6, Sa.7 (Temmuz 1998), s.160.

(Bu soruda birden fazla şıkka cevap verildiği için yüzdelerin toplamı 100 olmamaktadır.)

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere yöneticilerin yarısı son 1 yıl içinde iş teklifi almış, buna yakın bir kısmı da diğer işletmelerden görüşme teklifi almıştır.

1998 yılı ortalarında Arthur Andersen danışmanlık kuruluşunun 190 işletme üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre “yöneticiler için çalışanlar konusunda önemli olan temel unsurlar” aşağıdaki tabloda verilmiştir :

Tablo 9

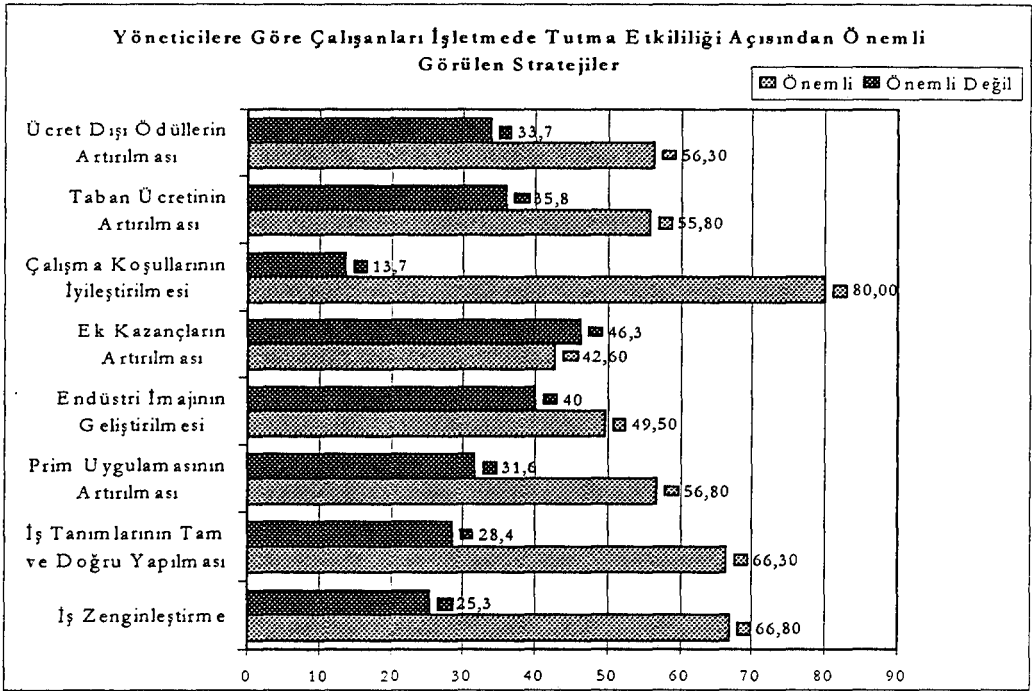


KAYNAK: 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak, 1999), s.51.

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere yöneticilerin yaklaşık % 50 'si çalışanları elde tutabilme konusunun çok önemli olmadığını belirtmiştir. 1998 yılında yapılan bu araştırmada yöneticiler için çok önemli olmayan çalışanları elde tutabilme konusu 2000 yılına gelindiğinde oldukça önemli hale gelmiştir. Önümüzdeki yıllarda bilginin en önemli belirleyicilerden olacağı düşünüldüğünde bilgili ve nitelikli insanları işletmeye çekebilme ve bu kişileri elde tutma çabasının yöneticiler için en önemli konu haline geleceği açıktır.

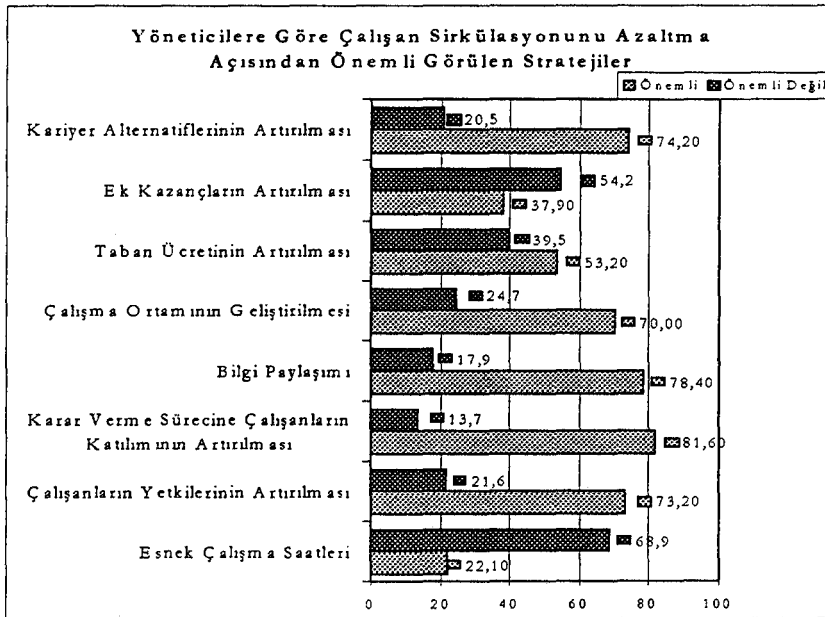
Arthur Andersen ile Hürriyet İnsan Kaynaklarının yapmış olduğu 2000'e doğru İnsan Kaynakları Araştırması sonuçlarına göre çalışanları işletmede tutma ve yöneticilere göre çalışan sirkülasyonunu azaltmak açısından önemli görülen stratejiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir :

Tablo 10



KAYNAK: 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, (İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak, 1999), s.61.

Tablo 11



KAYNAK : 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak, 1999), s.62.

1999 yılında AC Nielsen ve Capital Dergisi işbirliği ile 400 işletmenin 1600 yöneticisi ile Türkiye çapında yapılan bir araştırma sonucuna göre beyin gücünü elde edebilme kriterine göre sektör bazında en beğenilen işletmeler ve kriter bazında Türkiye'nin en beğenilen ilk 10 işletmesi aşağıdaki tablolarda verilmiştir :

Tablo 12
Sektör Bazında Beyin Gücünü Elde Etmede
En Beğenilen İşletmeler

<u>Banka</u>	<u>Sigorta</u>	<u>Beyaz Eşya</u>	<u>Elektronik</u>	<u>Giyim</u>	<u>Otomotiv</u>	<u>Lastik</u>
Garanti	Halk	Arçelik	Arçelik	Beymen	VW-Doğuş	Brisa

KAYNAK: "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" **Capital**, Yıl.7, Sa.12 (Aralık 1999), s.72.

Tablo 13
Beyin Gücünü Elde Etmede Türkiye'nin En Beğenilen İlk 10 İşletmesi

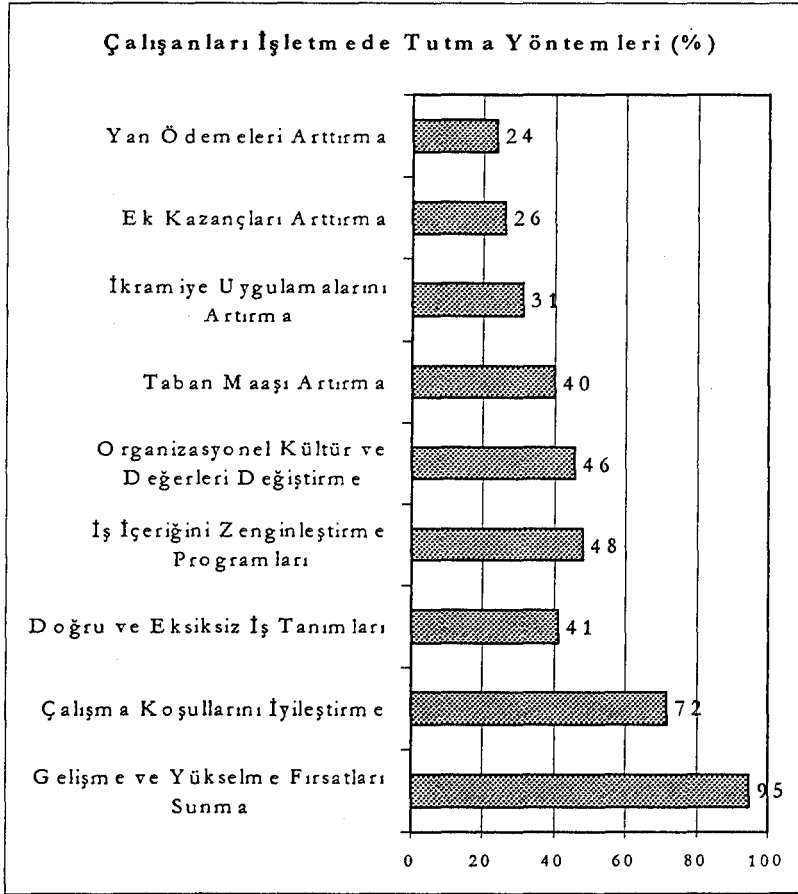
<u>Sıra</u>	<u>Beyin Gücünü Elde Etme</u>
1	Arçelik
2	Danonesa
3	Coca-Cola
4	Garanti Bankası
5	Unilever
6	Ekinciler
7	Eczacıbaşı
8	Pfizer
9	Carrefoursa
10	VW-Doğuş

KAYNAK: "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri", **Capital**, Yıl.7, Sa.12 (Aralık 1999), s.70.

Ayrıca bu araştırmada profesyonel ve nitelikli elemanlar için hangi kriterlerin daha önemli olduğunu tesbit etmeye yönelik çalışmalara da yer verilmiştir.

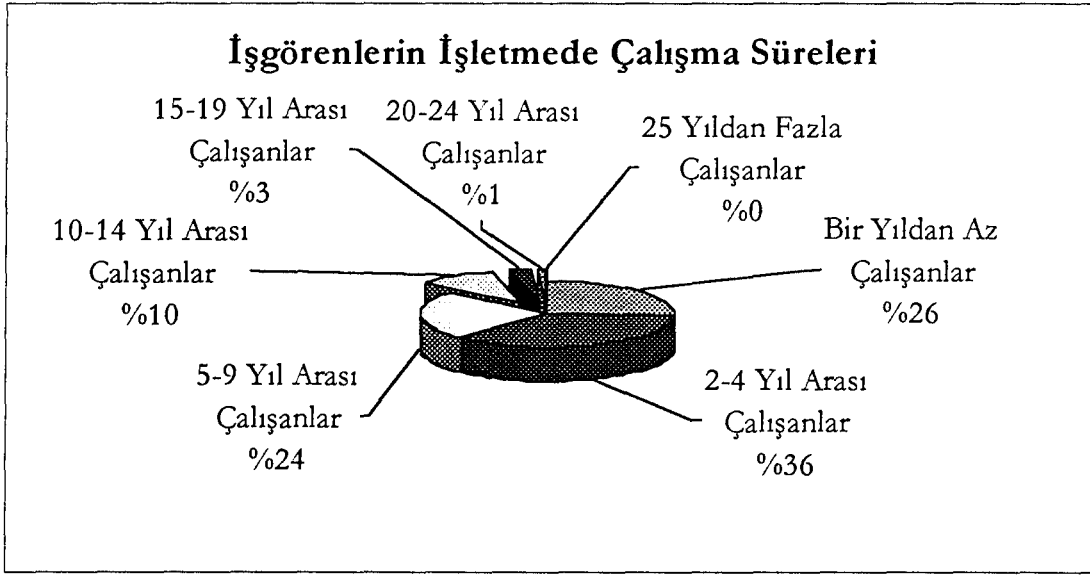
2000’li yıllara girdiğimiz şu günlerde yeni ekonominin nitelikli işgücüne olan gereksinimi hızla artmaktadır. Günümüzde işletmeler yetenekli elemanları bulmak ve elinde tutabilmek için hem ücreti hem de sosyal olanakları giderek yükseltmektedir. Bilginin yanısıra işgücü de serbest dolaşıma girmiş durumdadır. Pricewaterhouse Copers (PWC) İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Raporu içerisinde çalışanları işletmede tutma yöntemleri ve elemanların işletmede çalıştıkları süre aşağıdaki tablolarda verilmiştir :

Tablo 14



KAYNAK: “Genç, Hızlı ve Paracıyız”, **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, Sa.249 (02.07.2000), s.1.

Tablo 15



KAYNAK: "Genç, Hızlı ve Paracıyız", **Hürriyet: İnsan Kaynakları** ,Sa.249 (02.07.2000) , s.1.

Yukarıdaki tablolardan da anlaşılacağı üzere, çalışanları işletmede tutmada en önemli faktör çalışanlara gelişme fırsatları yaratmaktır. İş güvencesi ve sosyal güvenlik konusunda birtakım sıkıntılarımızın olması gençlerin çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarını azaltmaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı işletmede 1 ile 4 yıl arasında çalışmakta ve çok kısa süre içerisinde de işyerlerini değiştirmektedir. Tablo 15 de de görüldüğü üzere ülkemizde çalışanlar bir işletmeye en fazla 5 yıl hizmet vermektedir. Bu çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının ne denli düşük olduğunun önemli bir göstergesidir.

1998 yılı başlarında Ray & Berndtson, 1998 yılı ortalarında Arthur Andersen ve 1999 sonlarında AC Nielsen Zet ve Pricewaterhouse Copers tarafından yapılan araştırma sonuçları genel olarak karşılaştırıldığında çalışanları elde tutma ve yetenekli işgörenleri işletmeye çekme olgusunun 2 yıl gibi kısa bir süre içerisinde çok daha önemli hale geldiği görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında önümüzdeki yıllarda bu konunun işletme çalışanları ve yöneticileri için öncelik taşıyan konuların başında geleceğini düşünmek yanlış olamayacaktır.

21.yy'a girdiğimiz şu günlerde değişik sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletme büyük yatırımlar yaparak yetiştirdiği nitelikli, yetenekli ve uzman kişileri başka işletmelere kaptırma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Profesyonel nitelikteki işgörenlerin işletmeden ayrılması bu işletmelerin başarısı, verimliliği, performansı ve rekabet üstünlüğü üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. İşletmelerde beyin göçüne yol açan çok çeşitli nedenler vardır. Bu nedenlerin bir kısmı işletmeden kaynaklanmakta, bir kısmı ise kişilerden kaynaklanmaktadır.

2.2.1. İşletmeler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler

İşletmelerin yapmış olduğu eksik ya da yanlış birtakım uygulamalar ve politikalar işgörenlerin bu eksikliklerin ve yanlışların olmadığını düşündüğü başka işletmelere geçmelerine neden olmaktadır. İşletmelerden kaynaklanan nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin başka işletmelere geçmelerinde etkin olan nedenlerin başlıcalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür :

- **İşletmenin İşgörenlere Ödediği Ücret Miktarı:** İşgörenlerin gereksinimlerini gidererek, istek ve beklentilerini karşılayabilmesi büyük ölçüde yeterli ve doyurucu bir ücret almalarına bağlı olmaktadır. Bir işletmenin işgörenlerine kendisiyle aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelere göre daha düşük düzeyde ücret ödemesi; nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin işletmelerini terk ederek daha yüksek ücret alacakları rakip işletmelere geçme kararı vermeleri üzerinde son derece etkili olmaktadır. Bu nedenle işletmede özellikle üstün yeteneklere sahip profesyonel elemanlara nitelikleri ve performanslarıyla orantılı uygun ücretler verilmelidir.
- **Görev Tanımlarının Net Olmaması:** İşgörenlerin işletmede yapmaları gereken işlere yönelik görev tanımlarının açık ve belirgin olmayışı da beyin göçü üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşletmede çalışanlar, işletme içerisinde yapacağı işlerin ve görevlerin açık bir şekilde kendisine iletilmesini istemektedir. İşletmede kimin hangi işi yapacağı tam olarak belirlenmediğinde hem büyük karışıklıklar yaşanmakta, hem de işgörenlerin birbirlerinin işlerine

müdahele etmeleri söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle görev tanımlarının açık bir biçimde ortaya konması gerekmektedir.

- **İşgörenlere Gerekli Yetki ve Sorumluluğun Verilmemesi:** İşgörenlere işlerini yapabilmeleri için gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekmektedir. Birçok yöneticinin işletmede tek yetkili olmak istemesi ve yetki devrine gitmemesi işletmelerde beyin göçüne neden olmaktadır.
- **Çalışma Koşullarının Elverişsiz Olması:** Kötü ısınma koşulları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma, aşırı gürültü yüzünden ortaya çıkan hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan, hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır. Dinlenme aralarının kısa tutulması, bireyin bedensel kapasitesini aşan bir tempoda çalışması, mekanik güvenlik koşullarının yetersiz olması, işgörenlerin işletmeyi terk etmelerine neden olmaktadır²⁸².
- **İşletmede İşgörenlerin Eğitim ve Gelişme Gereksiniminin Tam Olarak Karşılanamaması:** Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde konumu ve işi ne olursa olsun tüm kişilerin ve kurumların eğitim ve gelişme gereksinimi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanlarını en iyi şekilde geliştirmek ve eğitimlerini sağlamak günümüz yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasına girmeye başlamıştır²⁸³. Yapılan araştırmalar çalışanların görev aldıkları işletmede kendilerini geliştirmek için fırsatlarının olmayışını iş değiştirmelerindeki en önemli nedenlerden birisi olarak göstermektedir. Arthur Andersen tarafından yapılan araştırmaya göre, işten ayrılanların % 39'u işletme içerisinde kendilerini geliştirme fırsatı bulamamaktan yakınmaktadır²⁸⁴. Günümüzde, işletme içerisinde eğitim ve gelişme gereksinimini tam olarak karşılayamayan işgörenler kısa bir süre içerisinde işletmelerinden ayrılmakta ve bu gereksinimlerini giderebileceklerini düşündükleri başka işletmelere geçmektedir.
- **İşletmede Etkin Bir İletişim Sisteminin Olmaması:** İşletme içerisinde çalışanlar gerek iş arkadaşlarıyla ve gerekse yöneticileriyle kolay ve sıkı bir iletişim

²⁸² Eren, **Örgütsel Davranış**....., s.179.

²⁸³ Fındıkcı, s. 225.

²⁸⁴ "Para İçin Değil Gelişmek İçin İşimizi Değiştiriyoruz", **Sabah: İnsan Kaynakları** (25.04.1999), s.1.

içerisinde olmayı arzu ederler. İsteklerini, dileklerini, şikayetlerini ve önerilerini işletme içerisindekilerle paylaşamamak çalışanların motivasyonlarını azaltıcı etki yapmaktadır. Bu da işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını azaltmaktadır.

- **İşgörenin Kapasitesini Aşan ya da Kapasitesinden Çok Düşük Bir İşte Çalışması:** İşgörenin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. İşgörenin yaptığı işin işgörenin kapasitesini aşması halinde işgören strese girmekte, morali bozulmakta ve mutsuz olmaktadır. Bunun tersi durumda yani işgörenin kapasitesinden çok düşük, basit ve monoton bir işte çalışması halinde de işgören işinden zevk almamakta ve bir bıkkınlık yaşamaktadır. Her iki durumda da işgören işinden ve işletmesinden soğumakta ve kısa bir süre içerisinde de başka bir işletmeye geçme çabası içerisine girmektedir.
- **İşgörelere Değer Verilmemesi ve Performanslarına Yöneticilerin Kayıtsız Kalması:** İşletmede çalışan her işgören yöneticilerin kendisine değer verilmesini ve başarılarının takdir edilmesini arzu eder. Kendisine değer verildiğini, takdir edildiğini ve kendisinin işletme için önemli olduğunu hisseden işgörelerin işletmeye olan bağlılığı artmaktadır. Arthur Andersen'in yaptığı araştırmaya göre iyi çalışıp üstlerinden takdir göremeyenler iş değıştirenlerin %27'sini oluşturmaktadır²⁸⁵. Bu oldukça yüksek bir orandır. Performanslarına yöneticilerin kayıtsız kalmaları da kişileri iş değıştirmeye yönelten unsurların başında gelmektedir. Çalışanların performanslarının değeriendirilmemesi işgöreleri işletmeden soğutmakta ve bu kişileri başka iş arayışlarına yönleltmektedir.
- **İşgörelere Kariyer ve Yükselme Fırsatının Verilmemesi:** İşgörelar kariyerlerini planlamak ve belirli süreler içerisinde kendilerini daha iyi yerlerde görmek isterler. İşgörelar, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlamak, ayrıca, giderek gelecekte de, nerede ve nasıl olmak istediğini belirlemek istemektedir²⁸⁶. İşgörelar işletme

²⁸⁵ "Para İçin....., s.1.

²⁸⁶ Tuğray Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması (İkinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996), s.163.

içerisindeki geleceğinin belirsiz olması ve kariyerini planlama fırsatının kendisine verilmemesi, bu kişileri işletmeden uzaklaştıran faktörler içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Başarılı olan ve iyi bir performans gösteren işgören belli bir süre içerisinde daha iyi bir pozisyona yükselmek ister. İlerleme olanaklarının olmaması ve başarısız kişilerin terfi etmesi işgörenlerin işten ayrılmaları üzerinde oldukça etkilidir.

2.2.2. Kişiler Açısından Beyin Göçüne Yol Açan Temel Nedenler

Çalışanlar; kişilik yapıları, yaşanan birtakım kişisel problemler ve bulunulan ortamın bazı özellikleri nedeniyle de çalıştıkları işletmeleri bırakıp başka işletmelere geçebilmektedir. Kişilerden kaynaklanan nitelikli ve bilgili uzman kişilerin başka işletmelere geçmelerinde etkili olan belli başlı nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- **İşgörenin Yaptığı İş Sevmemesi:** Bir kişinin işte başarılı olabilmesi ve yüksek bir performans gösterebilmesi için temel koşul, bu kişinin yaptığı işi sevmesidir. İşini sevmeyen ve sadece mecbur olduğu için bu işi yapan bir kişi kısa bir süre içerisinde başarısız ve mutsuz olmakta ve bu nedenle de severek yapacağı başka bir iş arama çabası içerisine girmektedir.
- **İşgörenlerin Yöneticileriyle ve İş Arkadaşlarıyla Uyumlu Bir Biçimde Çalışamaması:** İşgörenlerin birlikte çalıştığı yöneticilerden duyduğu birtakım rahatsızlıklar bu kişilerin başka işletmelere geçmelerine neden olmaktadır ²⁸⁷. Her işgören öncelikle kendi çalıştığı bölümün yöneticisiyle daha sonra da iletişimde bulunduğu diğer yöneticilerle iyi ilişkiler kurma ve uyumlu bir şekilde çalışma amacı içerisindedir. Bunun yanında işgörenler bütün bir günlerini geçirdikleri iş arkadaşlarıyla iyi diyaloglar kurmak isterler. Bunu gerçekleştiremeyen işgörenlerin verimliliği düşmekte, moralleri ve

²⁸⁷ Fülâyet Yaşar, “Çalışanımı Düşünmeyen Müşteriyi Kaybeder”, *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (18 Temmuz 1999), s.1.

motivasyonları bozulmakta ve bu kişiler kısa bir süre içerisinde işletmelerini terk etmektedirler.

- **Sağlık Problemleri:** İşgörenin fiziksel veya ruhsal sağlığında yaşadığı birtakım problemler de nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin başka işletmelere geçmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışma koşullarının olumsuzluğu nedeniyle fiziksel sağlığında birtakım sorunlar yaşayan örneğin ; işletmenin aşırı soğuk, sıcak veya rutubetli olması ya da çalışma süresinin çok uzun ve yapılan işin çok ağır olması nedeniyle sağlığı bozulan bir kişi çalışma koşulları daha uygun başka bir işletmeye geçebilmektedir.
- **Ailevi Nedenler:** İşgörenin işi ile aile hayatı arasında denge kuramaması da işten ayrılma ile sonuçlanabilir. İşin beklentileri işgörenin zamanı ve enerji olarak işe vermek istediklerini aşabilir²⁸⁸. İşgören işinin çok geç saatlere kadar sürmesi nedeni ile ailesine gereken ilgiyi gösterememekte ve onlara zaman ayıramamaktadır. Tüm bu olumsuzluklar da işgörenin aile içinde huzurunun bozulmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle işgören ailesine daha çok zaman ayırabileceği yeni bir iş arayışı içerisine girebilmektedir. Bunun yanında ailedeki herhangi bir kişinin çalışmak ya da okumak amacıyla başka bir şehre ya da ülkeye gidecek olması da işgörenlerin işlerini bırakarak gidecekleri şehirde ya da ülkede yeni bir iş aramasına neden olabilmektedir. Ray & Berndtson'un yapmış olduğu araştırmaya göre Türk yöneticisinin %53'ü haftada 49-56 saat arasında çalışmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu bu süreyi çok uzun bulduklarını belirtmiştir. Bu kadar yoğun bir tempoda çalışan yönetici doğal olarak ailesine ve kendisine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Araştırmaya göre yöneticilerin %48'i ailesine haftada 5 ile 10 saat arasında zaman ayırabilmektedir. Bu oldukça düşük bir orandır. Ayrıca yoğun iş temposu nedeniyle yöneticiler kişisel gelişimleri ve ilgi alanları içinse ancak haftada 5 saatin altında zaman ayırabilmektedir²⁸⁹. Tüm bu olumsuzluklar birleştiğinde işgörenler iş değiştirme konusunda istekli ve ısrarlı olmakta ve kısa bir süre içerisinde bu olumsuzlukları yaşamayacağını düşündüğü yeni bir işyerinde işe başlayabilmektedir.

²⁸⁸ Acar Baltaş, "İşten Ayrılma", *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (06.02. 2000), s.1.

²⁸⁹ Buğdaycı, "Türkiye'nin Yeni", ss.161-162.

- **İşgörenin Kendisini İşletmeye Ait Hissetmemesi:** İşletmede çalışan üst düzey yöneticilerden ve iş arkadaşlarından gereken ilgi ve takdiri göremeyen bir işgören zamanla işletmeye yabancılaşmakta ve işletmeye olan bağlılığı azalmaktadır. Bunun sonucunda da işgören rahatlıkla başka bir işletmeye geçebilmektedir.
- **İşyerinin Uzaklığı:** Özellikle trafiğin yoğun olduğu büyük şehirlerde işgörenin çalıştığı işyerinin evine uzak olması, işgörenin günün neredeyse 3-4 saatini yollarda geçirmesi bu kişilerin iş değiştirme kararını vermeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır.
- **İşgörenin İşletmede Yükselme Olanağının Olmaması:** İşgörenin yükselebileceği pozisyonların dolu olması ya da dışarıdan alınan kişilerle bu pozisyonların doldurulması da işgörenin işletmeden ayrılmasına neden olmaktadır. Uzun bir süre hep aynı pozisyonda kalacağını bilen bir işgörenin morali bozulmakta, performansı düşmekte ve işletmeye olan bağlılığı azalmaktadır.
- **İşgörenin Maceracı ve Riskten Hoşlanan Bir Kişilik Yapısına Sahip Olması:** Bazı kişiler sürekli aynı işte çalışmak yerine yeni işletmelere girerek farklı işlerde çalışmak, farklı kişilerle tanışma fırsatı yakalamak ve farklı işletme kültürlerini ve stratejilerini öğrenmek istemektedir. Bu kişiler risk almaktan hoşlanır bir yapıya sahip oldukları için sık sık iş değiştirmekte ve bu şekilde kendilerini büyük bir maceranın içinde bulmaktadır.

İşletmelerde beyin göçüne yol açan işletmelerden ve kişilerden kaynaklanan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenler gerek işletmelerarası gerekse kişilerarası birtakım farklılıklar gösterebilmektedir. Hemen her işletme ve kişi için geçerli olabilecek beyin göçüne neden olan temel nedenler yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır. Özellikle işletmelerden kaynaklanan problemler nedeniyle oluşan beyin göçü olmak başta olmak üzere, çalışanların başka işletmelere geçmelerini engellemede en büyük sorumluluk üst yönetime düşmektedir.

2.3. BEYİN GÖÇÜNÜN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Nitelikli, yetenekli ve bilgili uzman kişilerin işletmelerini bırakarak başka işletmelere geçmeleri bu kişileri kaybeden işletmeler açısından son derece önemli problemlere neden olmaktadır. Beyin göçünün hemen bütün işletmeler üzerinde oluşturduğu temel etkiler aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- Elindeki nitelikli ve bilgili insanları kaybeden işletmelerin karlılığı düşmektedir.
- İşletmeler bir taraftan elindeki yetenekli elemanları kaybettiği için diğer taraftan da bu kişilerin yerine yeni elemanlar alma ve bunları yetiştirme çabasına girdiği için yüksek maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır.
- Bir yandan işi öğrenmiş ve yaptığı hataları işletmeye ödeyerek yetiştirmiş bir elemanı kaybetmek, diğer yandan giden kişinin kalanlar üzerinde bıraktığı olumsuz izlenim, işletmeye büyük zararlar yüklemektedir. Ayrıca yeni gelecek kişinin ekiple yaşayacağı uyum sorunları da işletme içerisinde birtakım huzursuzlukların yaşanmasına neden olmaktadır²⁹⁰.
- Elindeki bilgili ve nitelikli elemanları kaybettiği için işletmenin rekabet gücü düşmekte, buna karşın bu kişileri işe alan işletmeler ise rekabet üstünlüğünü ele geçirmektedir.
- Elindeki elemanları kaybeden işletmelerin prestiji düşmekte ve piyasadaki güvenilirliği azalmaktadır. Sürekli elemanlarını elinden kaçıran bir işletmede çalışmayı hemen hemen hiç kimse istememektedir.
- İşletmenin elindeki elemanları kaybetmesiyle orantılı olarak performansı düşmektedir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi zorlaşmaktadır.
- İşletmenin yenilikleri başarıyla izleyebilmesi ve değişimlere kolaylıkla adapte olabilmesi güçleşmektedir.
- İşletmenin yeni teknolojik gelişmeleri işletmede uygulayabilmesi zorlaşmaktadır.

²⁹⁰ Baltaş, “İşten.....”, s.1.

- İşletme çalışanlarının işletmeye olan bağlılıkları ve inancı azalmakta, çalışanlarda işletmeye karşı bir güvensizlik oluşmaktadır.
- İşletmede çalışanların moralleri bozulmakta, motivasyonları düşmekte ve işletme içerisinde huzursuz bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

Yukarıda sıralanan bu olumsuzluklar işletmelerin varlığını başarıyla devam ettirebilmesini ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesini neredeyse olanaksız hale getirmektedir. Bu nedenle uygulanacak etkin araçlarla nitelikli, bilgili ve yetenekli kişilerin işletmede muhafaza edilmesi, bu başarılı ve uzman kişilerin işletmeye çekilmesi son derece önemlidir. Bunun sağlanabilmesi için işletmenin üst kademe yöneticilerinin çalışanların işten ve örgütten beklentilerinin neler olduğunu açık bir biçimde ortaya koyabilmesi ve bunu sağlayabilmek için etkin stratejiler uygulayabilmesi zorunludur. Üst yönetim öncelikle beyin göçünün nedenlerini ortaya koymalı, daha sonra da bunları giderici çözüm yolları arayarak etkin stratejiler geliştirebilmelidir.

2.4. BEYİN AVCILIĞINA YÖNELİK GENEL BİLGİLER

Günümüzde işletmelerin gerçek zenginliğinin bilgi çalışanları olduğu gerçeğini kabul eden işletmeler için en önemli olgular bilgi çalışanlarını işletmeye kazandırmak ve eldeki bilgili, nitelikli ve uzman kişilerin işletmeden ayrılmamalarını sağlamak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi çalışanları yüksek bir hareketlilik potansiyeline sahiptir. Bu kişiler beklentilerini ve isteklerini tam olarak karşılayamadıklarını düşündükleri anda işletmelerini çok rahatlıkla bırakarak başka işletmelere geçebilmektedir. Bu nedenle günümüz işletmeleri için en önemli olgulardan birisi bilgi çalışanlarını işletmeye kazandırmak ve eldeki bilgili, nitelikli ve uzman kişilerin işletmeden ayrılmalarını önlemek olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli ve bilgili insanların işletmede muhafaza edilemeyerek başka işletmelere kaptırılması olarak tanımlanan “beyin göçü” olgusu “beyin avcılığı” kavramını da beraberinde getirmiştir.

2.4.1. Beyin Avcılığı Olgusu

Beyin avcılığı ya da literatürdeki ismiyle “head hunter” iş arayan kişiye uygun bir iş bulmak değil, tam tersine yönetici arayan işletmeye uygun nitelikte bir profesyonel bulmak olarak tanımlanmaktadır ²⁹¹. Bugün birçok danışmanlık kuruluşu kendisine beyin avcısı denmesini istememekte, onlar daha çok kendilerinin yaptığı işi “yönetici arama ve yerleştirme” (executive search) olarak adlandırmaktadır.

Günümüzde bilgili ve nitelikli insanın öne çıkmasıyla birlikte “elemana göre iş değil”, “işe göre eleman” alınmasının ve işin gerekleri ile işgörenin niteliklerinin uyumlu olmasının önemi daha belirgin hale gelmiştir. İşletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve arzuladıkları performansa ulaşabilmeleri büyük ölçüde işletmeye uygun nitelikte bilgili işgörenlerin alınmasıyla mümkün olmaktadır. Önemli olan işletme, iş ve işgören arasında tam bir uyumun sağlanabilmesidir. Bunun olabilmesi için işletmeye işgören alımı, seçimi ve yerleştirilmesi işlevinin büyük bir titizlikle yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada beyin avcılığı yapan kuruluşlara büyük görevler düşmektedir.

1960’larda ABD’de ,1970’lerde ise Avrupa’da hızla yayılan yönetici arama ve yerleştirme kuruluşlarına bugün batı dünyasında sıkça rastlanmaktadır. Yönetici arama ve yerleştirme kuruluşlarını sadece “pozisyona uygun elemanlar bulan” işletmeler olarak görmemek gerekmektedir. Zira, küreselleşme süreci onların iş yapma sürecini çeşitlendirmiştir. Bugün beyin avcılığı yapan birçok kuruluş; işletme sahiplerine ve üst yönetime özel danışmanlık hizmeti vermekte, kamu işletmelerinin organizasyon ve yönetimindeki yeniden yapılanmalarını örgütlemekte, özellikle aile işletmeleri için kariyer planlaması yapmakta ve işletmelerin küreselleşme süreçlerine insan kaynakları açısından önemli destek vermektedir ²⁹². Beyin avcılığı yapan işletmelerin temel felsefesini “doğru işlerde doğru insanların çalışması” oluşturmaktadır. İşgücünden en yüksek verimi alabilmenin temel yolu, insanı en doğru yerde, en doğru işte ve en doğru biçimde değerlendirmek olarak ifade edilmektedir.

²⁹¹ Rauf Baysal, **Yüksek Ücretle İş Bulma Rehberi**, Power Kitap Serisi 7, Sa.7 (Haziran 1995), s.71.

²⁹² Özlem Ermiş, “Keskin Beyin Avcısından Beyin Avlama Yöntemleri”, **Power** (Ekim 1997), s.110.

Günümüzde işletmelerin doğru işgörenleri doğru işlere yerleştirebilmesi beyin avcılığı kurumlarıyla işbirliğine gidilmesini adeta zorunlu hale getirmiştir. Beyin avcılığı kurumlarının işbirliği ile işgören alınması sırasında uzman bir kadro ile çalışılması sonucunda işletmeye en uygun doğru kişinin bulunması sayesinde işletmelerde iş tatmini ve iş verimliliği artmakta, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yükselmektedir.

Yeni bir yüzyıla girdiğimiz şu günlerde işletmelerin dünya çapında “yetenek avı”na çıktığı görülmektedir. Küresel düşünen, bilgiye ulaşmasını bilen, kişisel gelişime açık, yönetici değil lider olan kişiler beyin avcılarının takibinde sürekli olarak izlenmektedir. En iyileri bulmak için ilginç yöntemlere başvuran işletmeler, bu elemanları ellerinde tutabilmek için daha ilginç yöntemler bulma arayışı içerisinde yoğun çabalar göstermektedir²⁹³. Günümüzde işletmeler uygun işgörenleri bulmak için beyin avcılığı kuruluşlarından yoğun bir şekilde yararlanmaktadır.

2.4.2. Beyin Avcılığı Kuruluşlarının İşleyişi

Beyin avcılığı kuruluşları son derece sistemli bir şekilde ve modern yöntemlerle ekip olarak çalışmakta; avlayabilecekleri yöneticiler ve onlarla ilgili tüm bilgileri, bilgisayar dosyalarında saklamaktadır. Danışmanlar bilgi toplayan ve analiz yapan araştırma ekipleriyle çalışmaktadır. Beyin avcılarının çalışma sistemlerinde birtakım farklılıklar görülmekle birlikte, bu kuruluşlarda benzer stratejiler uygulanmaktadır. Beyin avcılığı kuruluşları öncelikle işletmenin isteklerine ve amaçlarına uygun adayın profilini çizmekle işe başlamaktadır. Profile en uygun yöneticiyi bulmak için birden fazla aday bulunması durumunda; adaylar arasından en uygun olanlarla mektupla ya da telefonla irtibat kurularak yeni bir işle ilgilenip ilgilenmedikleri araştırılmakta, eğer ilgilenmedikleri öğrenilirse bir görüşme ayarlanmaktadır. Bu görüşmede adayların kişilik özellikleriyle, işten beklentilerinin neler olduğu öğrenilmeye çalışılmaktadır. Son kararı işveren ile işletmenin üst düzey yöneticilerinden oluşan bir grup vermektedir²⁹⁴.

²⁹³ Mine Kılıç, “İnsan Savaşları”, *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (05.01.2000), s.5.

²⁹⁴ “Beyin Avcıları Yönetici Peşinde”, *Ekonomist*, Yıl.1, Sa.1 (06.01.1991), s.14.

Beyin avcılığı yapan kuruluşlar işinden ayrılan ve işinden ayrılmayı düşünen kişilerden oluşan birer veri tabanı oluşturmaktadır. Birçok aday beyin avcılığı kuruluşlarının veri tabanı içerisinde yer aldığını bilmemektedir. Veri tabanları, yöneticilerin kendilerine gönderdikleri CV'lerden ya da kendi araştırmalarından oluşmaktadır. Bu CV'ler adayların durumlarındaki değişikliklere göre sürekli olarak güncellenmektedir.

Bir organizasyon içinde birkaç senelik süre içerisinde kariyerinin biteceğine inananlar ve işinden memnun olmayanlar, beyin avcılığı kuruluşlarının veri tabanına girmek için adeta birbirleriyle yarışmaktadır. Ayrıca, birleşme yaşayan veya yer değiştiren işletme çalışanları da kuruluşların veri tabanına eklenmektedir²⁹⁵.

Beyin avcılığı yapan kuruluşlar adayları bulmak için öncelikle ellerindeki veri tabanına başvurmaktadır. Eğer veri tabanında uygun bir aday yoksa araştırma safhası başlamaktadır. Piyasada aynı sektörde benzer pozisyonda çalışan yöneticiler arasından profile uygun bir aday seçilmektedir.

Bugün beyin avcılığı yapan bazı kuruluşlarda adayları değerlendirmede iki farklı yöntem kullanılmaktadır²⁹⁶:

- **Davranışsal Değerlendirme:** Adayın pozisyona uygunluğunun sahip olduğu bilgi, tecrübe ve tercih edilen davranışlar ile yönlendirildiği gerçeği ışığında bu yöntemle özellikle önem verilmektedir. Bu yöntemde amaç tesbit edilen davranış özellikleri doğrultusunda adayın gerçekten varolan tecrübelerini ortaya çıkarmak ve değerlendirmek ; ortaya çıkabilecek olaylarda adayın nasıl tepki gösterebileceğini veya benzer durumlarda geçmişte nasıl tepki gösterdiğini tesbit etmektir.
- **Tecrübeye Yönelik Değerlendirme:** Bu yöntemde ise amaç, adayın mesleki bilgi ve tecrübesi, sorumlulukları, takım çalışmasına yatkınlığı, yönetim kabiliyeti ve raporlama becerileri ile ilgili toplanabilecek maksimum bilgi

²⁹⁵ Ermiş, "Keskin Beyin Avcısından.....", s.111.

²⁹⁶ " Sanal Ortamda Beyin Avcılığı", *Kariyer Dünyası*, Yıl.2, Sa.1 (Ekim 1998), s.63.

adayın kişisel kariyer beklentileri ve planları doğrultusunda değerlendirilerek bu kişinin pozisyona uygunluğu tesbit edilmektedir.

Beyin avcılığı kuruluşları veri tabanında bulunan nitelikli işgörenlerin ne tip işletmelerde çalışmış olduğunu, liderlik kapasitesini, eğitim düzeyini ve referanslarını incelemektedir. Beyin avcılığı kuruluşları daha çok gelecek vaat eden, henüz keşfedilmemiş isimlere ağırlık vermektedir. Onlar için işletmelerin orta kademesinde yer alan, ancak daha üst görevlere aday olan yöneticiler “vazgeçilmez av” olarak nitelendirilmektedir. Bu kuruluşların bilgi kaynaklarını transferini gerçekleştirdikleri yöneticiler oluşturmaktadır. Beyin avcılığı kuruluşları avladıkları yöneticilerden bilgi alarak, diğer yöneticiler hakkında bilgi toplamaya çalışmaktadır. Bundan sonra listelerine aldıkları yöneticiyi izlemeye başlayan kuruluşlar; iş dünyasından tanıdıklarına, yöneticinin performansına ilişkin sorular sorarak ve mezun olduğu okuldan ayrıntılı bilgiler alarak yönetici hakkında genel bir değerlendirme yapmaktadır²⁹⁷. Beyin avcılığı kuruluşları genellikle 1 yıla kadar garanti vermektedir. Uyumsuzluk ya da anlaşmazlık olduğunda bu kişinin yerine başkası aranmaya başlanmaktadır.

Bir işletme beyin avcılığı yapan bir kuruluşa başvurmadan önce aşağıdaki soruları gözönünde bulundurmalıdır²⁹⁸:

- Kaç yıldır bu işi yapıyorlar ?
- İş deneyimleri nasıl ?
- Yerel mi, bölgesel mi yoksa uluslararası mı çalışıyorlar ?
- Sektörel ya da fonksiyonel faaliyetleri nelerdir ?
- Hangi strateji ve yöntemlere başvurumaktadırlar ?
- Eleman seçimi ne kadar sürecek, sorumlu kişi kaç yardımcıyla çalışacak ?
- Talep ettiği ücret ne kadar ? Garanti veriyor mu ?

²⁹⁷ “Beyin Avcıları.....”, s.15.

²⁹⁸ Hülya Başçiftçi, “Avcılığın Anatomisi”, *Kariyer Dünyası*, Yıl.2, Sa.2 (Kasım 1998), s.38.

Yukarıdaki sorulara yönelik kapsamlı bir araştırma yapıldıktan ve beyin avcılığı kuruluşlarının karşılaştırmalı bir analizi yapıldıktan sonra en uygun kuruluşla anlaşarak, işletme için en uygun olan elemanları bulmaya çalışmak 21.yy. işletmeleri için stratejik bir önem taşımaktadır.

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte iletişim teknolojilerindeki gelişmeler adeta baş döndürücü bir hızla devam etmektedir. Bilginin paylaşıldıkça çoğalacağına ve çoğaldıkça ilerlemenin ve gelişmenin sağlanacağına inanan işletmeler bilgiyi anında dünyanın herhangi bir yerinde bu bilgiye gereksinim duyan herhangi bir kişiye iletebilmek için “internet” i etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Beyin avcıları kuruluşları internet aracılığıyla yeni yetenekleri bulmak ve bu kişileri uygun işlere yerleştirmek amacını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. İnternet; işletmelere uygun elemanlar ve elemanlara uygun işletmeler bulabilmede yararlanılan, kullanımı kolay ve ucuz bir araç olarak gündemdeki yerini almıştır.

Bugün internette 2.5 milyonun üzerinde CV’nin dolaştığı belirtilmektedir. Amerikalı işverenlerin 1998’de internet üzerinden eleman bulmak için harcadıkları toplam para 105 milyon dolardır. Bu rakamın 2003 yılında 1.7 milyar dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir. İnternette CV’si dolaşanların çoğu sanıldığı gibi bilgisayarlardan anlayan, teknik elemanlar değil, %65’lik bölümü sosyal konularda eğitim görmüş kişilerden oluşmaktadır. İnternette yer alan eleman arama yerleştirme sitelerinin sayısı 28.500 dür. Fortune Global 500 işletmelerinin %17’si 1998’de, %45’i 1999 yılında internetten eleman bulmuştur²⁹⁹. “Ağların ağı” olarak tanımlanan internet, bilgiye erişimi kolaylaştırarak iş arayanlarla, eleman arayanlara büyük fırsatlar sunmaktadır. Günümüzde çalışanların internet aracılığıyla kariyer fırsatlarına ulaşabilmesi çok daha kolay hale gelmiştir. Bugün hem beyin avcılığı yapan kuruluşlar hem de dünyaca ünlü işletmeler birbirinin ardı sıra internette on line kariyer sayfaları açmaktadır.

İş arayanlar bu on line sitelere girerek işletmelerle ağ üzerinde buluşabilmekte, CV’lerini ilgili adrese e-mail ile gönderilebilmekte veya işletmelerin başvuru formlarını doldurabilmektedir. Unilever, P&G, Microsoft, IBM ve Intel gibi dev işletmeler,

²⁹⁹ Mine Kılıç, “İnsan Savaşları.....”, s.7.

kendilerine doğrudan on line olarak gönderilen her CV'yi tek tek değerlendirmekte ve uzun süre aktif veri tabanlarında saklamaktadır. Microsoft'a her gün 600 ile 900 arasında iş başvurusu yapılmakta ve bunların %70'i e-posta veya web sitesi aracılığıyla elektronik olarak gönderilmektedir³⁰⁰.

2.4.3. Ülkemizde Beyin Avcılığının Boyutları

Türkiye' de beyin avcılığı konusunda faaliyet gösteren kuruluşların sayısı hızla artmaktadır. İnsan kaynaklarındaki amansız rekabet ve işletmelerin gerçek zenginliğinin sahip olunan bilgili, yetenekli ve uzman işgörenler olduğu gerçeğinin anlaşılmasıyla birlikte işletmeler doğru işgörenleri doğru işlere yerleştirmek üzerine odaklanmışlardır.

Son yıllarda Türkiye' de faaliyet gösteren yerli ve özellikle yabancı işletmeler ayakta kalabilmek ve pazardan pay kapmak için etkin, bilgili, atak, küresel ve stratejik düşünebilen yöneticilere gereksinim duymaktadır. Adaylara iki yoldan ulaşılmaktadır; hem özgeçmiş, hem de bilgi bankası. Gazete ilanları ve internet gibi araçlar daha çok orta ve alt kademe için kullanılmaktadır. Türkiye' de işletmeler kendileri için eleman aradıkları zaman en çok gazete ilanlarına başvurmaktadır. Özgeçmiş ve eş-dost tavsiyesinden sonra ise beyin avcılığı yapan kuruluşlar gelmektedir. Gelecek yıllarda beyin avcılığı kuruluşlarına daha çok başvurulacağı düşünülmektedir. Beyin avcılığı kuruluşlarının tercih edilmesinin nedenleri ; bu kişilerin uzman olması ve daha objektif olmaları şeklinde sıralanmaktadır³⁰¹.

Ülkemizde beyin avcılığı yapan kuruluşların sayısı hızla artmaktadır. Bu konuda faaliyet gösteren kuruluşların ancak %30'u profesyonel olarak beyin avcılığı yapmakta, diğerleri daha basit bir şekilde adeta iş- işçi bulma kurumu gibi çalışmaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren beyin avcılığı kuruluşlarının hemen tamamı beyin avcısı olarak değil yönetici araştırma ve seçme merkezi olarak isimlendirilmek istediklerini belirtmektedirler.

³⁰⁰ Sedef Seçkin, "Kariyerde On Line Dönemi", *Capital*, Yıl.7, Sa.10 (Ekim 1999), s.190.

³⁰¹ Hülya Başçiftçi, "Avcılığın.....", s.36.

1990'lı yılların başında Türkiye'de faaliyet göstermeye başlayan beyin avcılığı kuruluşlarının sayısı 2000'li yıllara gelindiğinde oldukça yüksek rakamlara ulaşmıştır.

Dünyaca ünlü beyin avcılarının ardı ardına Türkiye'ye gelişi ekonomik dönüşüm ve bunun dışarıda yarattığı olumlu etkiden kaynaklanmaktadır. Bu kuruluşların Türkiye'ye olan ilgisinin bir başka nedeni de Bağımsız Devletler Topluluğu ve Türk Cumhuriyetleri pazarındaki gelişmeler ile Türkiye'nin özellikle Orta Asya Cumhuriyetleri, Rusya, Ukrayna gibi ülkelerde önemli ağırlığının olması olarak sıralanmaktadır³⁰².

1980'lerde sadece adı duyulan beyin avcılığı kavramı Türkiye'de 1990'larda gelişmeye başlamıştır. Çok uluslu işletmelerin etkisiyle faaliyete geçen beyin avcılığı kuruluşları zaman içerisinde hem sayısal olarak yoğunlaşmış hem de yaptıkları işlerin çeşitliliği artmıştır.

Türkiye'nin en eski danışman kuruluşlarından Arthur Andersen, o yıllarda danışmanlık yaptığı kuruluşların isteği üzerine "hatır" için yönetici bulmaya başlamıştır. Daha sonra bu tarz bir çalışmanın yasalara uygun olmadığı öğrenilince, 1991 yılından itibaren yönetici beyin avcılığı kurumsal bir yapı kazanmıştır. Yasal ortamın uygun olması da bu kuruluşların Türkiye'ye gelmesini hızlandırmıştır³⁰³. Danışmanlık kuruluşlarının yöneticileri çok kısa bir süre içerisinde eleman arama-seçme faaliyetinin işletmelerin insan kaynakları departmanlarından çıkarak, büyük ölçüde danışman işletmelere yöneleceğini belirtmektedirler.

Şu anda, Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinin yaklaşık %20'sinin danışman kuruluşlarla çalıştığı belirlenmiştir³⁰⁴. Bu oranın önümüzdeki yıllarda çok daha yükseleceğine kesin gözüyle bakılmaktadır. Türkiye'de faaliyet gösteren beyin avcılığı kuruluşlarından başlıcaları; Adecco, Amrop International, Arthur Andersen, Kariyer Danışmanlık, Profil Danışmanlık, Rota Yönetim, Ernst&Young, Yöntek Danışmanlık, Price Waterhouse Coopers, Data Expert, Akademik Danışmanlık, AL Danışmanlık ve Ar-Ge Danışmanlık'dır.

³⁰² "15 Beyin Avcısından Kariyer Daveti", *Capital*, Yıl.5, Sa.10 (Ekim 1997), s.181.

³⁰³ "15 Beyin Avcısından.....", s.181.

³⁰⁴ "Beyin Avcısı Portföyündeki Pozisyonlar", *Ekonomist*, Yıl.9, Sa.26 (27.06 - 03.07. 1999), s.12.

Bu kuruluşların bir kısmı gerçek anlamda beyin avcılığı yapmakta, büyük çoğunluğu ise profesyonel anlamda bir beyin avcılığı yapmayıp sadece iş-işçi bulma kurumu gibi çalışmaktadır. Bu kurumların hemen tamamı sadece beyin avcılığı faaliyetini sürdürmemekte bunun yanında insan kaynakları işlevlerine yönelik; teknoloji, muhasebe-finance ve vergi denetimine yönelik konular gibi birçok konuda işletmelere danışmanlık yapmaktadır. Yine bu işletmelerin tamamına yakın bir kısmı kendilerini beyin avcısı olarak değil yönetici arama ve seçme merkezi olarak görmektedir.

3. İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDERMEDE UYGULANABİLECEK TEMEL YAKLAŞIMLAR

Nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin işletmelerini bırakarak istihdam edilmek üzere başka işletmelere geçmeleri olarak tanımlanan beyin göçü olgusu 21.yy işletmeleri için üzerinde önemle durulması gereken bir konu ve acilen çözüme kavuşturulması gereken bir sorun olarak ele alınmaktadır. İşletmelerde beyin göçü sorununu giderebilmek için temel birtakım yaklaşımlardan yararlanmak mümkündür. Beyin göçü sorununu gidermede uygulanacak yaklaşımların işletmelerin büyüklüğüne, yapısına ve uyguladıkları politikalara göre birtakım farklılıklar göstermesi doğaldır. Bununla birlikte hemen her işletmenin beyin göçünü gidermede etkin bir şekilde uygulayabileceği temel yaklaşımları; ekonomik yaklaşımlar, psiko-sosyal yaklaşımlar ve örgütsel-yönetimsel yaklaşımlar adı altında gruplandırarak sıralamak mümkündür. Önemli olan işletmede oluşan beyin göçü sorununun nedenlerini ortaya koyarak, bu nedenleri giderecek yaklaşımların belirlenerek etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Bu yaklaşımların belirlenmesinde ve uygulanmasında en büyük sorumluluk işletmelerin üst düzey yöneticilerine düşmektedir.

3.1. EKONOMİK YAKLAŞIMLAR

İşletmelerin verimli bir şekilde çalışması büyük ölçüde işletmede çalışan işgörenlerin iyi bir şekilde yönetilmeleri ve onların işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde etkin bir şekilde yönlendirilmesine bağlı olmaktadır. İşletmeler karlarını yükseltme amacını

taşıırken; işgörenler de yaptıkları işler karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İşgörenleri bir işte çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

Özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işgörenler, ekonomik kazançlar sağlamak ve bu şekilde gereksinimlerini gidermek amacıyla belirli bir işte çalışmaktadır. İşinden istediği ve hak ettiğine inandığı ekonomik geliri sağlayamayan işgörenin zamanla işe ve örgüte olan bağlılığı azalmakta ve kısa bir süre içerisinde kendisine daha yüksek kazanç sağlayacağını düşündüğü başka bir işe geçmektedir. İşletmelerde beyin göçü sorununu gidermede uygulanabilecek belli başlı ekonomik yaklaşımları; ücret, kara katılma ve sosyal haklar şeklinde sıralamak mümkündür.

3.1.1. Ücret

İşgörenlerin hayatlarını sürdürebilmesi ve kendisi ile ailesinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için uygun gelir elde edeceği bir işte çalışması gerekmektedir. İnsanları işte çalışmaya iten, işte kalmasını sağlayan ya da iş değiştirmesine neden olan faktörler içerisinde en çok dikkati çeken “ücret” tir.

Ücretin tanımı hem İş Kanununda hem de Gelir Vergisi Kanununda yapılmıştır. İş Kanununda ücret; bir kimseye iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ olarak tanımlanmaktadır. Gelir Vergisi Kanununda ise daha kapsamlı bir ücret tanımlaması yapılmış olup, işverenlerce sağlanan her türlü menfaatler ücretin tanımına dahil edilmiştir³⁰⁵. Çağımızın ekonomik ve sosyal politikalarının en önemli sorunlarından biri kuşkusuz ücretlerdir. Konuya işletmeler açısından bakıldığında ücret ; bir maliyet kalemi olduğu için önemlidir. Buna karşılık devlet açısından ücret ve ücretlerin genel düzeyi, gerek sosyal ortamı ve gerekse ekonomik ortamı başka bir deyişle fiyatları, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu , yatırım ve tasarrufları doğrudan etkileyen bir faktör olduğu için önemlidir. Konuya işgörenler açısından bakıldığında ise ücret, işgörenin hayatını sürdürebilmesi,

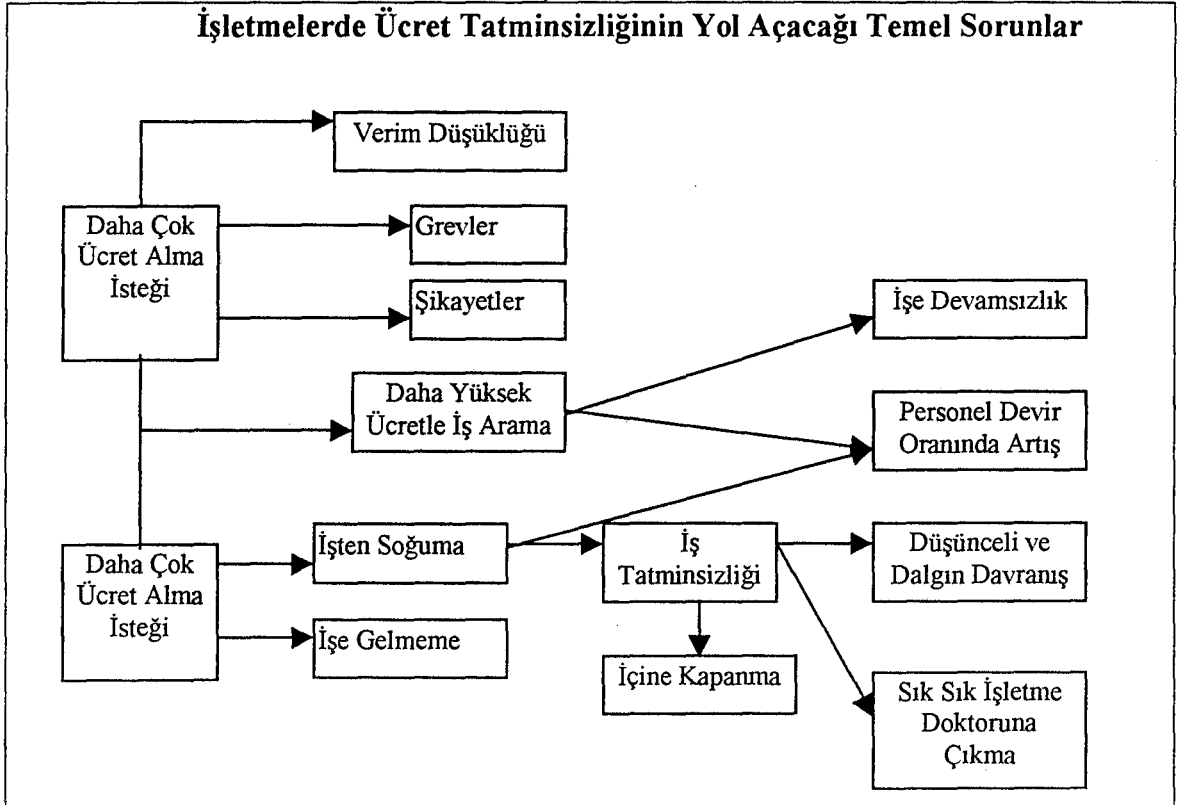
³⁰⁵ Şaban Erdikler, “Transfer Ücretleri ve Vergilendirilmesi”, *Sabah: İşte İnsan* (05.03.2000), s.9.

gereksinimlerini giderebilmesi ve onlara toplum içerisinde belirli bir statü sağlaması açısından önemlidir. Özel işletmeler açısından ücret olarak nitelendirilen işgörenlerin gelirleri, kamu işletmeleri açısından maaş olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler maliyetlerini azaltarak karlarını yükseltmeyi hedefledikleri için işgörenlerine ödedikleri ücretleri belirli seviyelerde tutmak isterler; buna karşılık işgörenler de daha rahat yaşamak ve toplum içerisinde belirli yerlere gelebilmek için yüksek ücretler almayı arzu ederler. Bu noktada genellikle işletmeler ile işgörenler arasında birtakım sorunlar yaşanabilmektedir.

Bir işgörene yaptığı iş karşılığında işveren tarafından ödenen ekonomik değer olarak tanımlanan ücret sayesinde işgören fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık gereksinimlerini karşılar. İşgörenleri etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmanın temel koşullarından biri de ona emeğinin karşılığını tam olarak vermektir. Emeğinin karşılığını tam olarak alamadığını düşünen işgörenler işletmeler açısından bir sorun kaynağı olmaktadır. Ücret tatminsizliğinin işletmelerde yol açacağı temel sorunlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Şekil 10

İşletmelerde Ücret Tatminsizliğinin Yol Açacağı Temel Sorunlar



Ücret, işgörenlerin işletmeye girmelerinde ve işletmede kalmalarını sağlamada en etkili faktörlerden birisidir. İşletmeler nitelikli ve bilgili işgörenleri işletmeye çekmek ya da bu tür özelliklere sahip işgörenlerin işletmede kalmasını sağlamak için ücreti bir araç olarak kullanmaktadır. İşgören aldığı ücretin tatmin edici olup olmadığını belirlemek için kendi ücretini aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzer işi yapan bir kişinin aldığı ücret ile karşılaştırarak, verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitliğin olup olmadığına bakar. İşgörenin yaptığı iş ile elde ettiği gelir arasında bir eşitlik varsa işgören olumlu yönde motive olmakta, performansı yükselmekte ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Tersisi durumda ise işgören işinden ve işletmesinden soğumakta ve yeni iş arayışları içerisine girmektedir. Bu nedenle işletmelerin işgörelere verecekleri ücretleri belirlemeden önce işletme içinde iş ve işgören değeriemesi yaparak, işleri ve işgörenlerini belirli kriterlere göre bir sıralamaya tabi tutması ve kendileriyle aynı sektörde faaliyet gösteren benzer işletmelerin ücret politikalarını gözden geçirmesi gerekmektedir. İşletmelerin etkin bir ücret politikası belirlemelerindeki temel amaçları, işletmede çalışan her düzeydeki işgörenin tatminini ve mutluluğunu sağlayarak onların başka işletmeye geçmelerini önlemektir.

Ücret yönetiminin temel amacı; işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar³⁰⁶:

- Nitelikli İşgöreni İşletmeye Çekmek:** İşletmelerin ödediği ücret miktarının tatmin edici bir düzeyde olması ; nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin bu işletmeyi tercih etmelerinde etkin bir rol oynamaktadır.
- Mevcut İşgöreni Muhafaza Etmek:** İşletmede uygulanan ücret politikası, çalışan işgörenin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkilemektedir. İşletmenin çalışanlarına doyurucu bir ücret vermesi, işgörenlerin başka işletmelere geçmelerini yani beyin göçünü engellemede son derece etkili olmaktadır.
- Ödemede Eşitlik Sağlama:** Maaş ve ücret yönetiminin bir amacı da, işgörene

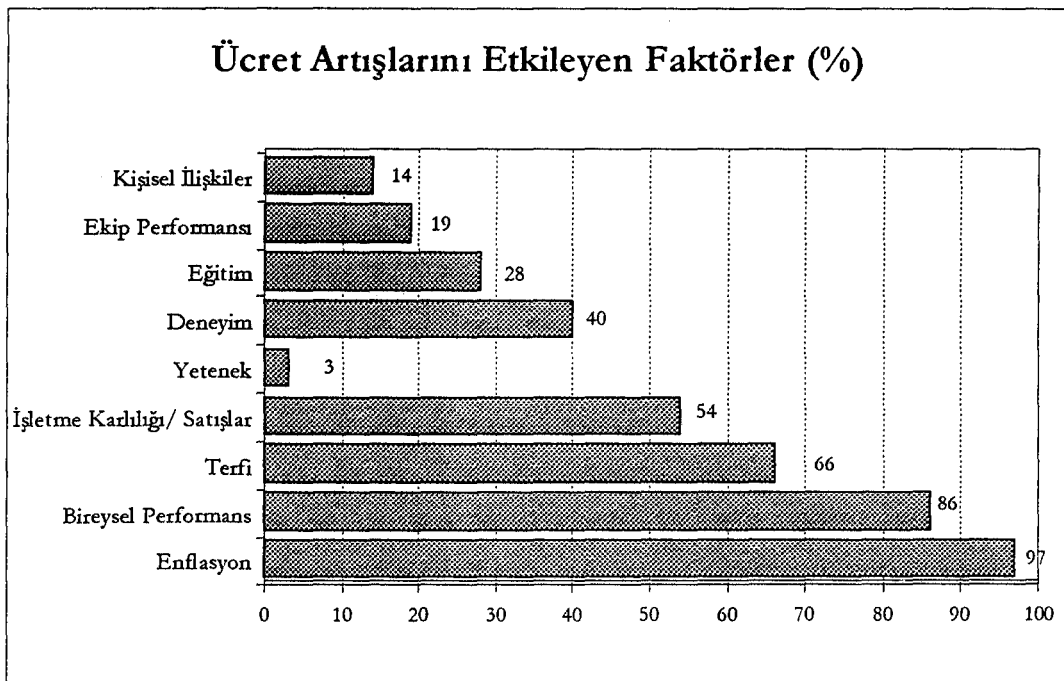
³⁰⁶ Geylan, ss.205-206.

yapılan ödemelerde iç eşitliği (işletme içinde aynı işi yapan kişilerin aynı ücreti almaları) ve dış eşitliği (işgörenin diğer işletmelerde benzer işleri yapan işgörelere yakın veya eş değerde ücret almaları) sağlaması gerekmektedir.

- Beklenen Davranış Ödüllendirme:** Çağdaş anlamda bir ücret yönetiminin, başarılı işgöreni çeşitli biçimlerde ödüllendirmesi gerekmektedir. Verimli çalışma, deneyim, bilgi, beceri, ustalık, sadakat, yaratıcılık, performans gibi faktörlerin ücret sisteminde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Maliyetleri Kontrol Altında Tutma:** Sistematik bir ücret programı işletmenin işgörelere çok fazla ya da az ücret ödemesini engeller. Böylece işletme makul bir giderle yeni işgören bulma ve çalışan işgöreni işletmede muhafaza etme olanağı bulur.
- Yasal Yükümlölöklere Uyma:** Ücret yönetimi, işgörelere verilen maaş ve ücretlerin yasalara uygunluğunu sağlamaktadır.

Arthur Andersen danışmanlık kuruluşunun 2000 yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkan faktörler aşağıdaki tabloda verilmiştir :

Tablo 16



Günümüzde işletmelerin ücret anlayışında birtakım değişiklikler olmuştur. Bu değişiklikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür³⁰⁷:

- Artık pozisyona ve kişiye göre ücret verilmektedir.
- İşgörenlere kıdeme göre değil, performansa göre ödeme yapılmaktadır.
- İşletmelerde bir zamanlar sabit ücret gözde iken, şimdi değişken ücret sistemi etkin bir şekilde kullanılmaktadır.
- İşletme içi ücret standartlarına göre ücret düzeyi belirlemek yerine, değer yaratma kriterlerine göre ücret saptanmaktadır.

Ücret ödeme uygulamalarında 12 maaş sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de işletmelerin %30’undan fazlası 12 maaş uygulamasını tercih etmekte; %10’u ise daha farklı sayıda maaş ödemeyi istemektedir. Yine ülkemizdeki işletmelerin büyük çoğunluğunda ödemeler, Türk Lirası üzerinden yapılmakta; belirli kademeler veya yeni oluşturulan organizasyonlar için kuruluş aşamasında döviz yöntemine de başvurulmaktadır. Ücret artışları veya döviz ayarlaması, yıllık bazda, çoğunlukla da Ocak ayında yapılan piyasa ayarlamalarına ve yine yıllık bazda yapılan performans artışlarına göre belirlenmektedir. Enflasyon artışı, en yaygın olarak 6 ayda bir DİE tüketici endeksi İTO tüketici endeksi kaynak alınarak uygulanmaktadır. Ocak 2000-2001 arası bir yıl için bütçelenen enflasyon oranı %42, ücret artış oranı ise %45 olarak belirlenmiştir. Pricewaterhouse Coopers’in Türkiye 2000 yılı araştırması verilerine göre, maaş artış sistemlerinde en çok rastlanan uygulamalar sırasıyla; yönetim kararıyla yapılan artışlar, performansa bağlı ödemeler ve sabit artış oranları bulunan ücret sıkalaları şeklinde sıralanmaktadır³⁰⁸. Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin %65’i 6 ayda bir ücret ayarlaması yapmakta; %20’sinden fazlasında 3 ayda bir ücret artış uygulaması kullanılmakta, %9’u ise yılda bir enflasyon ayarlaması yapmaktadır³⁰⁹.

³⁰⁷ Şirin, “İnsan Kaynaklarına.....”, s.150.

³⁰⁸ “Ücrette Son Tahminler”, *Capital*, Yıl.8, Sa.7 (Temmuz 2000), s.160.

³⁰⁹ Sedef Seçkin, “Ücret 2000”, *Capital*, Yıl.7, Sa.12 (Aralık 1999), s.192.

Günümüzde işletmeler nitelikli, bilgili ve yetenekli kişilerin başka işletmelere geçmelerini önleyebilme ya da bu özelliklere sahip kişileri işletmelerine çekebilme amacıyla esnek ve dinamik bir ücret stratejisi belirleyebilmek için yoğun bir şekilde çaba göstermektedir. Düşük ücret artışlarının yüksek oranlarda eleman ayrılmalarına yol açacağını düşünen işletmeler ücret araştırmaları ve işletmelerarası ücret karşılaştırmaları yaparak işgörenlere en uygun ücreti ödemek için kapsamlı çalışmalar yapmaktadır. Ücretlerin doğru kriterlere ve kapsamlı araştırma sonuçlarına göre belirlenmesi işletmelerin rekabet gücünün artmasında önemli rol oynamaktadır. İşgörenlere almış oldukları sabit ücretleri dışında onları daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla prim adı altında ek bir ücret verilir. Primli ücret sayesinde daha kısa sürede daha çok iş yapan işgörenler ödüllendirilmiş ve teşvik edilmiş olur.

Prim uygulamaları işletmelerin kısa vadeli teşvik planları içerisinde yer almaktadır. Yıllık prim uygulamasında kişiler kendilerine verilen hedeflere ulaştıklarında baz maaşlarının belirli bir yüzdesi (genelde %10-%50 arasında) kadar prim almaktadır. Prim sistemi genellikle işletmelerin satış bölümlerinde uygulanmaktadır. Türkiye'deki prim uygulamalarında genellikle prim çalışanlara yılın başında dağıtılmaktadır.

İşgörenlere verilen primlerin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılmaktadır. İşgörenlere ödenen primlerin hesaplanmasında genellikle iki etmen temel olarak alınır. Bunlar, işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içerisinde yapılan iş miktarıdır³¹⁰. Zaman temeline dayalı ücret sisteminde, bir işi zamanından önce tamamlayan veya belirli bir zamanda beklenenden daha fazla üretim yapan işgörenlere belirli oranlarda primler verilerek onların bu yolla motive olmaları sağlanmaya çalışılır. Parça başına dayalı ücret sisteminde ise daha fazla parça ya da birim yapan işgören diğerlerine göre daha fazla ücret almakta, böylece daha fazla iş yapma yönünde işgörenler teşvik edilmeye çalışılmaktadır.

Zamana dayalı ücret sisteminin sakıncası, iyi bir denetimin ve yönetimin kurulamadığı hallerde, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesi; parça başına dayalı

³¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Endüstriyel Davranışlar* (Bursa 1992), s.48.

ücret sisteminin sakıncası da, işgörenlerin fazla iş yapma amacıyla daha çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşebilme riskinin artmasıdır³¹¹.

Prime dayalı ücret sistemini benimseyen bir işletme bu sakıncaları gözönünde bulundurmalı ve işgörenleri teşvik ederek verimliliklerini artırıcı en uygun ücret sistemlerini tesbit ederek bunları etkin bir biçimde işletmede uygulamalıdır.

3.1.2. Kara Katılma

Kara katılma en basit şekilde; işletmede oluşan kazancın işgörelere adil bir biçimde dağıtılması şeklinde tanımlanmaktadır. İşgörel, işletmenin başarısına katkıda bulundukları ölçüde, bu başarının bir sonucu olarak ifade edilen kardan paydan almak isterler. İşgörelerin kardan pay almaları onların performanslarını yükseltme ve daha istekle çalışmalarını sağlama üzerinde son derece etkilidir. İşletmenin kar elde etmesi için vargücüyle çalışan işgörel kardan pay almadıklarını gördüklerinde performansları düşmekte, moralleri ve motivasyonları bozulmakta ve işletmeye olan bağlılıkları azalmaktadır.

Kara katılma işletmelerin kısa dönem içerisindeki performans hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik elemanlarını motive etmek ve bu yolla onların başka işletmelere geçmelerini engellemek amacıyla, bir yılı aşmayan bir süre içerisinde uyguladıkları kısa vadeli teşvik planları içerisinde en çok dikkati çeken uygulamalardan birisidir³¹². İşletme hedeflerini aştığı taktirde hedeflenen karın üzerindeki pay bu konuda etkin rol oynayan elemanlar arasında dağıtılmaktadır. Böylelikle daha çok ve daha verimli çalışma yönünde işgörel teşvik edilmekte ve emeğinin karşılığını aldığını görmek işgörelerin işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmektedir. İşgörelin işletmede elde edeceği kazançtan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, bu işgörelerin daha istekle ve daha verimle çalışmasını sağlamaktadır.

³¹¹ Meral Aşikoğlu, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon (Kütahya: Üniversite Kitabevi, 1996), s.49.

³¹² "Nasıl Tatmin Ediyoruz.....", s.1.

Kara katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe motive etmede etkili görünmekle birlikte, karın nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı, daha doğrusu uygulama konusunda bazı zorluklar içermektedir. Kara katılma konusunda genellikle aşağıdaki yöntemler uygulanmaktadır³¹³:

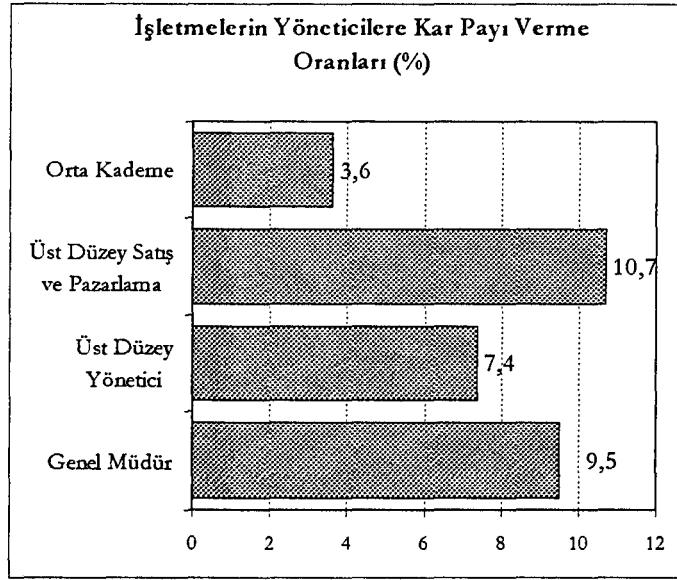
- **Nakit Olarak Dağıtım:** Bir yıl ya da daha az süre içerisinde elde edilen karın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörelere dağıtılır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belli bir yüzdesi işgörelere adına ayrı bir hesapta saklanır.
- **Karma Dağıtım:** Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani işgörelere payına düşen karın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ise ertelenerek daha sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

Dağıtılması gereken karın hesaplanmasında her işletme; vergiler, yatırımlar, işgörelere hizmet süresi, çalıştığı bölüm, taşıdığı ünvan ve işletmenin koşullarına uygun verilere göre farklı uygulamalarda bulunmaktadır. Kara katılma ile bir yandan işgörelere verimliliği ve performansı yükselirken, diğer yandan da işgörelere üretime olan katkısı ile işletmeye ve işine olan bağlılığı artmaktadır. Bu durum nitelikli ve bilgili işgörelere başka işletmelere geçmelerini engellemekte ve nitelikli elemanları işletmeye çekmektedir.

Üst düzey yönetici arama kuruluşlarından E&E danışmanlık ve uluslararası danışmanlık kuruluşu Watson Wyatt'ın araştırma sonuçlarına göre işletmelerin kendilerinde çalışan bilgili ve nitelikli işgörelere kardan verdikleri pay aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

³¹³ Sabuncuoğlu, Endüstriyel....., ss.123-124.

Tablo 17



KAYNAK: Ahmet Buğdaycı, “Yöneticinin Avantajları Artıyor”, **Capital**, Yıl.6, Sa.2 (Şubat 1998), s.133.

Kara katılma sistemi, bir taraftan işgörenin daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlarken, diğer yandan da işgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılığını yükseltmektedir. Tüm bunlar da işletmenin başarısını ve rekabet gücünü arttırmaktadır.

3.1.3. Sosyal Haklar

Çalışanların asıl ücretlerine ek olarak sağlanan her türlü kazanç sosyal haklar olarak adlandırılmaktadır. İşletmede çalışan işgörenler emekleri karşılığında hak ettikleri ücretin yanında birtakım menfaatleri de elde etmek isterler. Nitelikli işgörenleri işletmeye çekmede, bu kişileri işletmede muhafaza ederek onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmada ve bu yolla performanslarını yükseltmede ödenen ücretin yanında onlara sağlanan sosyal hakların içeriği ve yoğunluğu da önemli olmaktadır.

Arthur Andersen’ in yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre işverenlerin %76’sı yüksek kalitede işgücünü işletmeye çekebilmek, bünyede tutabilmek ve motive edebilmek için ücretlerin yeterli olmadığını belirtmektedir. Buna bağlı olarak işletmeler

stratejik hedeflerine ulaşmada aktif rol oynayabilecek kişileri işe alabilmek, onları işte tutabilmek ve performanslarını yüksek düzeyde tutabilmek amacıyla işgücüne yan menfaatler ve ödüllendirme programları sunmaktadırlar. Bu programlar işgörenlerin işten ayrılma oranını düşürmektedir ³¹⁴.

İşletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal haklar arasında en çok dikkati çekenler; hisse senedi uygulaması, ikramiye verilmesi, hayat-sağlık ve kaza sigortası, özel emeklilik, ulaşım ve yemek giderlerinin karşılanması, fazla mesai ücretlerinin ödenmesi, araba-ev kirası yardımı ve lojman olanağının sağlanması, bayram-evlenme-askerlik ve doğum yardımı, çocuk eğitime yardım ve burs olanağı, kredi kartı ve işletme ürünlerinde indirim, klüp/dernek üyeliği, kreş uygulaması, cep telefonu ve ev telefonu giderlerinin karşılanması şeklinde sıralanabilir. Sosyal haklar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

- **Hisse Senedi Uygulaması:** Kara katılmanın yanında işletmeler çalışanlarına özellikle yönetici seviyesinde kişilerin kazançlarını işletmenin uzun vadedeki performansına (3-5 yıl) bağlamak üzere hisse senedi uygulaması gibi uzun vadeli teşvik planları sunmaktadırlar. Bu uygulama kapsamında işletme başarılı olan yöneticilerine belirli bir süre içerisinde işletme hisselerini piyasa değerinin altında bir fiyattan satın alma olanağı sağlamaktadır. Kişilerin alabilecekleri hisse miktarı performanslarına bağlı olarak belirlenmektedir. Kişiler hisseleri istedikleri anda satıp nakde çevirme olanağına sahip olmaktadır. Fakat işveren çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırmak amacıyla hisseleri satma sınırlaması getirebilmektedir³¹⁵. Bunun yanında işletmeler başarılı olan işgörenlerine belirli bir miktarda işletme hissesini bedelsiz olarak da verebilmektedir. Ancak bu durumda kişi işletme tarafından belirlenen süreden önce işten ayrılırsa hisselerini işletmeye geri iade etmektedir. Bu uygulama iyi performans gösteren işgörenlerin başka işletmelere geçmelerini engelleme üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Yurt dışında oldukça yaygın olan hisse

³¹⁴“İş - Ücret - Başarı - Kariyer”, Power (Temmuz 1999), s.96.

³¹⁵ “Nasıl Tatmin”, s.1.

senedi uygulaması ülkemizde bazı büyük uluslararası işletmeler tarafından da uygulanmaktadır.

Tablo 18

Çalışanlarına Hisse Senedi Veren İşletmelerin Yüzdesi		
	<u>%</u>	<u>Milyar TL</u>
Genel Müdür	21.0	7.3
Satış- Pazarlama Müdürü	23.0	2.8
Diğer Üst Düzey Yöneticiler	21.2	2.7
Orta Kademe Yöneticiler	15.6	1.7

KAYNAK: Ahmet Buğdaycı, “Yöneticinin Avantajları Artıyor”, **Capital**, Yıl.6, Sa.2 (Şubat 1998), s.132.

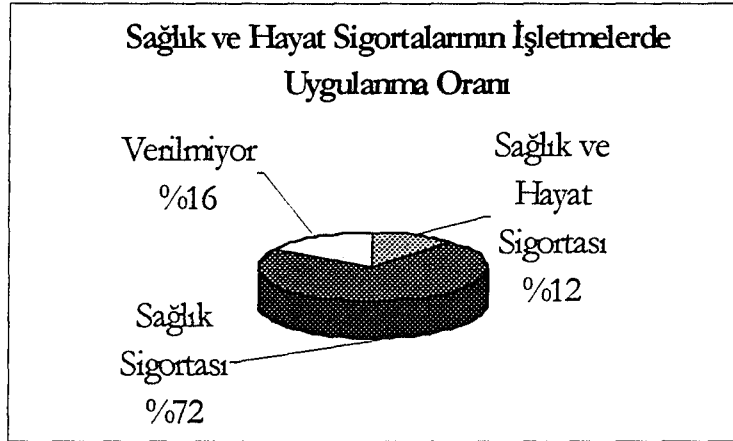
•**İkramiye Verilmesi:** İkramiye bir yan avantaj olarak uzun yıllardır işletmelerde kullanılmaktadır. Genelde ikramiye yılda bir kaç kez maaş olarak verilmektedir. Buna göre yüksek performans gösteren ve işletmenin koyduğu hedeflere ulaşan işgörenlere değişik oranlarda ikramiyeler ödenmektedir. Yıllık konulan hedeflerin yüzde yüz tutturulması durumunda genel müdürlerin aldığı ikramiye oranı, yıllık maaşlarının %31’ine kadar ulaşabilmektedir. Aynı oran üst düzey yöneticilerde %18, orta kademe yöneticilerde ise %13 civarındadır³¹⁶. İşgörenlere asıl ücretlerinin yanısıra performansları ve işletmeye kattıkları değerle orantılı ikramiyelerin verilmesi, bu kişilerin işletmeye olan bağlılığını artırma üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

•**Hayat-Kaza-Sağlık Sigortası:** Nitelikli, bilgili ve yetenekli elemanları elde tutabilmede yararlanılan sosyal haklar içerisinde dikkati çekenlerden hayat, kaza ve sağlık sigortası son günlerde işletmelerde daha da yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İşgörenler kendilerinin veya aile fertlerinden herhangi birinin ölmesi, kaza geçirmesi ya da sağlık sorunları yaşaması durumunda çalıştığı işletmenin kendisine sahip çıkmasını istemektedir. Son

³¹⁶ Buğdaycı, “Yöneticinin Avantajları.....”, s.135.

yıllarda ücret dışı sosyal haklar açısından en büyük gelişme sağlık alanında görülmektedir. İşgörenler için çalıştıkları işletmelerin kendilerine hayat, kaza ve sağlık sigortası yaptırmaları oldukça önemlidir. Bu tür olanakların sağlandığı işletmelerde çalışan işgörenlerin performansı ve işe olan bağlılıkları yükselmektedir. Her işgören kendisinin ve ailesinin hayatını garanti altına alabilmek, herhangi bir sağlık sorunu olduğunda ya da herhangi bir şekilde başına bir kaza geldiğinde tedavi ve bakım giderlerinin işletme tarafından karşılanmasını arzu etmektedir. Bunun sağlanması işgörenlerin moralini yükseltmekte, performanslarını ve işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Sağlık ve hayat sigortalarının işletmelerde uygulanma oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 19



KAYNAK: Sedef Seçkin, "Ücret 2000", *Capital*, Yıl.7, Sa.12 (Aralık 1999), s.192.

- **Özel Emeklilik:** Emeklilik planı kapsamında işverenin katkısı ve çalışanın brüt maaşının belli bir oranı fonda toplanmakta ve emeklilik hakkını elde ettiğinde kişiye yaşı, maaşı ve işletmedeki hizmeti doğrultusunda aylık ödenek sağlamaktadır. Emeklilik planının başka bir uygulama şekli de işletme ortaklığı planıdır. Bu kapsamda işveren çalışan adına bir fonda işletme hissesi tutmakta ve

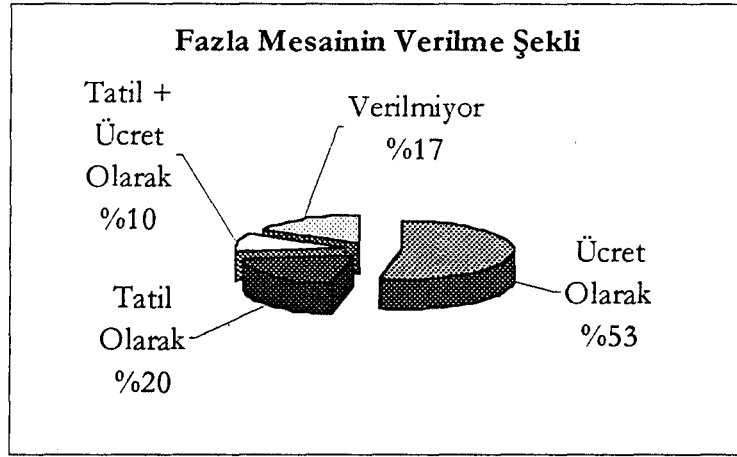
kişi emekliye ayrıldığında kendisine hisseler verilmektedir³¹⁷. Bu şekilde işgörenin işletmeden ayrıldığında da hayatını rahat bir şekilde sürdürmesi amaçlanmaktadır. İşgörenlerin büyük çoğunluğu işletmeden ayrıldıkları zaman ne yapacaklarını düşünmektedir. Emeklilik fonu sayesinde işgörenler işletmeden ayrıldıktan sonra da belirli oranlarda ücret alarak kendisinin ve ailesinin hayatını garanti altına alabilmektedir. Böylelikle işgörenlerdeki gelecek endişesi ortadan kalkmakta ve işgören daha yüksek performansla çalışarak, işine daha fazla önem vermektedir.

- **Ulaşım ve Yemek Giderlerinin Karşılanması:** İşgörenlerin yaptığı harcamaların azalması işten elde ettiği gelirin yükselmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin birçoğu işine ulaşmak için yapmış olduğu harcamaların karşılanmasını ve işte geçirdiği süreler içerisinde yemek gereksiniminin giderilmesini arzu etmektedir. Bu tür giderlerin işletme tarafından sağlanması işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktadır.
- **Fazla Mesai Ücretlerinin Ödenmesi:** İşgörenlerin birçoğu günlük mesailerinin dışında fazla mesai adı altında işletmede çalışmaktadır. İşgörenler işletmede yaptıkları fazla mesailerin karşılığında belirli kazançlar elde etmeyi arzu ederler. İşletmelerin belirledikleri politikalar doğrultusunda fazla mesailer işgörelere ücret ve tatil olarak ya da buna benzer şekilde verilmektedir.

Yapılan araştırmalar işletmelerde fazla mesainin aşağıdaki şekillerde ödendiğini göstermiştir:

³¹⁷ “ Nasıl Tatmin “ , s.2.

Tablo 20



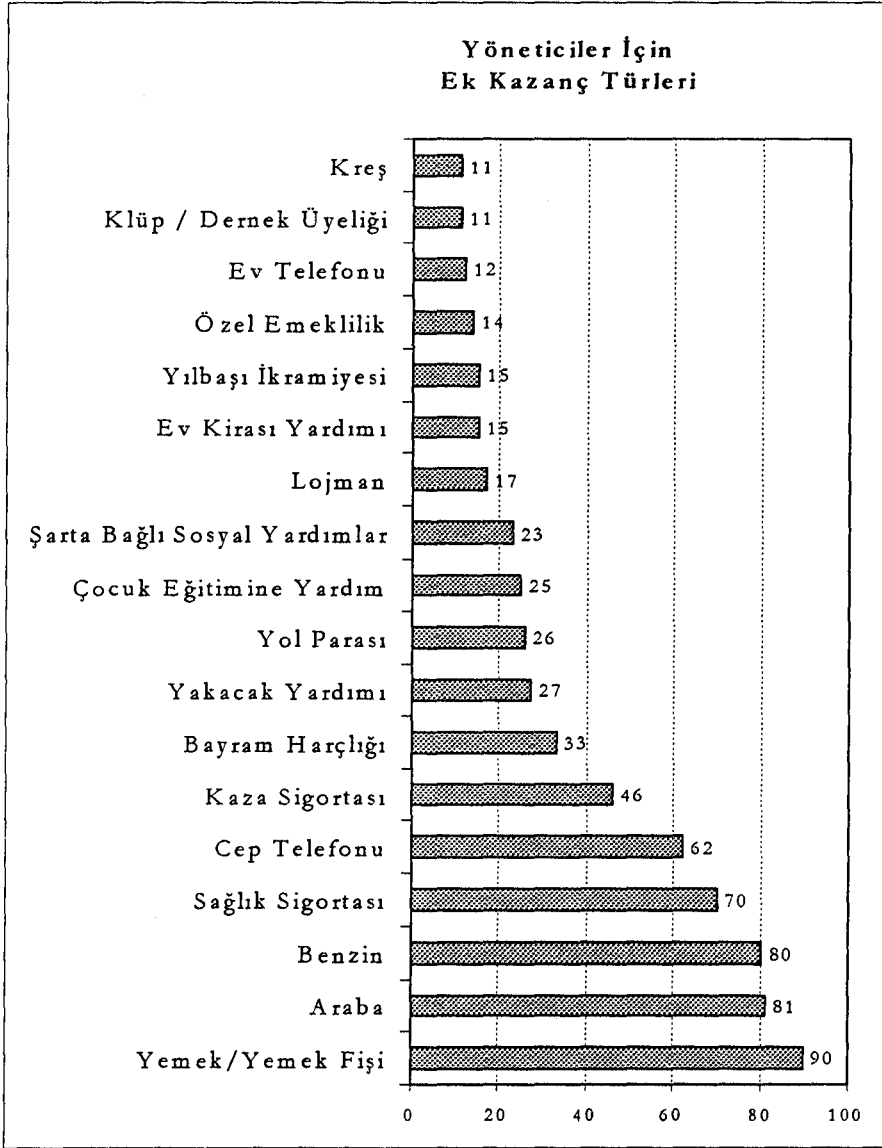
KAYNAK: Sedef Seçkin, “Ücret 2000”, *Capital*, Yıl.7, Sa.12 (Aralık 1999), s.192.

- **Araba-Ev Kirası Yardımı ve Lojman Olanasının Sağlanması:** İşgörenlere ücretleri dışında sağlanan sosyal haklar içerisinde işgörenlere araba tahsis, oturdukları evin kirasının işletme tarafından verilmesi ya da işgörenlere lojman olanağının sağlanması da dikkati çekmektedir. Bugün birçok işletme çalışanlarına bu tür avantajlar sunmaktadır. Araba- ev kirası ve lojman olanaklarının sağlanması işletmelerin uyguladığı sosyal haklar içerisinde en sık karşılaşılanlardandır. Bugün neredeyse bütün işletmeler üst düzey yöneticilerine araba, ev kirası ve lojman olanağı sağlamaktadır. İşgörenlere sağlanan bu avantajlar çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmektedir.
- **Bayram-Evlenme-Doğum ve Askerlik Yardımı:** İşgörenler işletmelerden bayram, evlenme, doğum ve askerlik gibi özel günlerde birtakım nakdi ya da nakdi olmayan yardımların yapılmasını arzu etmektedir. Bu tip özel günlerde işletmelerin çalışanlarına destek olması ve onları yalnız bırakmaması işgörenlerin morallerini yükseltmekte ve bu da performanslarını arttırmaktadır.
- **Çocuk Eğitime Yardım ve Burs Olanağı:** İşletmede çalışan işgörenlerin çocuklarının eğitim giderlerinin karşılanması ve onlara karşılıksız burs olanağının sağlanması, işgörenler açısından son derece önemlidir. İşgörenlere bu tür yardımların yapılması onların işletmeye olan bağlılıklarını artırma ve performanslarını yükseltme üzerinde son derece etkili olmaktadır.

- **Kredi Kartı ve İşletme Ürünlerinde İndirim:** İşletmeler son yıllarda çalışanlarına belirli limitlerde kredi kartı vermekte ve işletmenin kendi ürünlerinde yine belirli oranlarda indirimler yapmaktadır. Bu tür avantajlar işgörenleri işletmeye bağlamada ve verimliliklerini arttırmada son derece etkilidir. İşletme kendi ürünlerinde indirimler yaparak bir taraftan işgörenlerini mutlu etmekte, bir taraftan da kendi ürünlerinin reklamını yaparak, pazar payını yükseltmektedir.
- **Klüp/Dernek Üyeliği:** Çok sık rastlanmamakla birlikte bazı işletmeler işgörenleri için oldukça seçkin ve özel klüp ya da derneklere üyelik kartı olanağı sağlamaktadır. İşgörenin ancak çok büyük ücretler vererek elde edebileceği üyelik kartının işletme tarafından kendisine verilerek; hem kendisinin hem de aile üyelerinin bu kartlardan yararlanması onlar için yüksek bir motivasyon kaynağı ve üstün performans göstermeleri için eşsiz bir araç olmaktadır.
- **Kreş Uygulaması:** İşletmelerin çalışanlarının çocuklarına yönelik olarak işletme yakınında bir kreş açması özellikle çocuklarına bakıcı bulamadığı için işini bırakmak zorunda kalan bayan işgörenlerin işinde kalmasını sağlamaktadır. Bu şekilde çocuğu olduğu için işten ayrılmak zorunda kalan nitelikli ve bilgili işgörenler işletme içerisinde muhafaza edilebilmektedir.
- **Cep Telefonu ve Ev Telefonu Giderlerinin Karşılanması:** Son günlerde herkesin hayatının vazgeçilmez bir parçası haline gelen cep telefonlarının ve bunun yanı sıra ev telefonu giderlerinin işletme tarafından karşılanması da işgörenleri işletmeye bağlama ve performanslarını yükseltme açısından son derece önemli olabilmektedir.

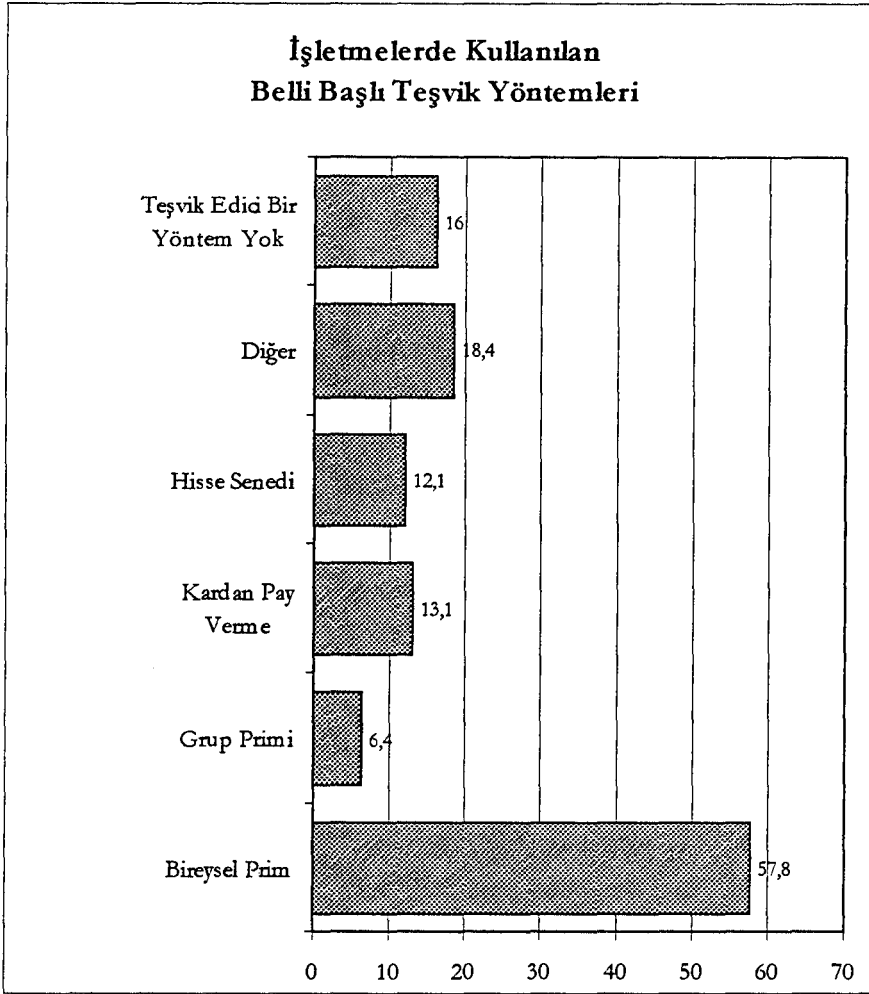
Arthur Andersen'in 2000 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre yöneticiler için ek kazanç türleri ile işletmelerde kullanılan belli başlı teşvik yöntemleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir .

Tablo 21



KAYNAK: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000), s.

Tablo 22



KAYNAK: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000), s.86.

Yukarıda sayılan sosyal hakların uygulanması işletmelerin büyüklüğüne, yapısına ve yönetim politikalarına bağlı olarak değişmektedir. Bazı işletmelerde işgörenler bu hakların birçoğundan yararlanırken, bazı işletmelerde işgörelere sadece birkaç avantaj sunulmaktadır. Bu sosyal hakların her birinin işgörenlerin işe olan bağlılıklarını artırma, motivasyonlarını ve performanslarını yükseltme dereceleri birbirinden farklıdır. İşgörenlerin gereksinimleri ve beklentileri onların bu kriterlere verdikleri önemi belirlemede temel faktördür.

3.2. PSİKO - SOSYAL YAKLAŞIMLAR

İşletme içerisinde farklı istekleri, beklentileri, heyecanları ve tepkileri olan değişik kişilik yapılarına sahip işgörenler birarada çalışmaktadır. Birbirinden tamamıyla farklı bu insanları ortak bir amaç doğrultusunda biraraya getirmek ve onları belirli yönlelere kanallandırmak işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak için ekonomik yaklaşımların yanında psiko-sosyal yaklaşımlar içerisinde yer alan birtakım yaklaşımların da etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşgörenleri bir işletmede çalışmaya yöneltmek tek kriter maddi birtakım kazançlar elde etmek değildir. Bunun yanında işgörenlerin psikolojik birtakım gereksinimleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin bu psikolojik gereksinimlerini karşılamaları bu kişilerin işletmeye olan bağlılıklarını artırma üzerinde son derece etkilidir.

İşletme yöneticileri, kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psikolojik kökenli gereksinimlerini analiz ederek, bu gereksinimlerini gidermeleri yönünde uygun yaklaşımları etkin bir şekilde uygulamalıdır. Böylece psikolojik gereksinimleri giderilen işgörenler olumlu yönde motive olmakta, moralleri düzelmekte ve performansları yükselmektedir. Bunun sonucunda da işgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıkları yükselmektedir.

İşletmelerde beyin göçü sorununu gidermede uygulanabilecek belli başlı psiko-sosyal yaklaşımları; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, öneri sistemi, çevreye uyum, danışmanlık hizmeti ve sosyal uğraşlar şeklinde sıralamak mümkündür.

3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşletmelerin büyük çoğunluğu, benlik duygusunu doyurmak ya da gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimine önem vermektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etki altında kalmaktan kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu

işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmelere geçtikleri görülmektedir ³¹⁸.

İşgörenler için işletme içerisinde çalışırken kendilerini bağımsız hissetmeleri oldukça önemlidir. İşgörenler rahat bir ortam içerisinde çalışarak kendisine müdahale edilmemesini arzu etmektedir. İşletme içerisinde bağımsız bir çalışma ortamının olması; işgörenlerin yaratıcılıklarını ve yeteneklerini daha rahat bir şekilde ortaya koymaları ve bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşımları üzerinde son derece etkilidir. Çalışmada bağımsızlık; işgörenlerin tamamıyla serbest olması, dilediği her şeyi yapması, hiç kimseye hesap vermemesi, kimseye karşı sorumlu olmaması ya da kimseden emir almaması anlamına gelmemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, işgörenlerin bağımsızlık derecelerinin yöneticiler tarafından adil bir biçimde belirlenerek, etkin bir şekilde uygulanabilmesidir. Bunun sağlanabildiği işletmelerde işgörenler daha verimli ve daha istekli çalışmakta, işlerine ve işletmelerine olan bağlılıkları yükselmektedir.

Bir işgören; özgür ve huzurlu bir iş ortamında çalıştığı sürece kendisini işletmenin bir parçası olarak görmekte, bir şeyleri başarma gücüne sahip olduğunu hissetmekte ve gerek kendisini gerekse işletmeyi geliştirici çalışmalarda bulunabilmektedir.

3.2.2. Değer ve Statü

İşletme sahibi ve yöneticilerinin işletmede çalışan işgörenlerin görüş, düşünce, istek ve beklentilerine verdikleri değer ve önem işgörenlerin motivasyonu açısından son derece önemlidir. Her işgören işletme içinde belirli bir yeri ve değeri olmasını ister ki bu gayet doğaldır ³¹⁹. Kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer verilen işgörenlerin, moralleri ve motivasyonları yükselmekte ve böylece işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

³¹⁸ Sabuncuoğlu, Çalışma....., s.129.

³¹⁹ Aşıkoğlu, s.54.

Her işgören; yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından takdir edilmek, beğenilmek, sevilmek ve herkesin gözünde belirli bir değerinin olduğunu görmek ister. Yüksek ücret aldığı halde işini değiştiren işgörenlerin birçoğu işyerinde yeterince değer, ilgi ve takdir görmediği için işini bıraktığını belirtmektedir. İnsanları sadece yüksek ücretler vererek işletmeye bağlamanın mümkün olabileceğini düşünmek çok yanlıştır. Herkes insan olmanın doğasında varolan takdir edilme, sevilme, değer verilme ve beğenilme gereksinimlerinin giderilmesini arzu eder. İşletmede bu gereksinimlerini giderebilen bir işgören işletmesine sıkı bağlarla bağlanmakta, bunları gideremeyen işgörenler ise çok kısa bir süre içerisinde işletmesini terk ederek başka bir işletmeye geçebilmektedir. İşletme sahibi ve yöneticilerinin işletmede çalışan herkese gereken ilgi, sevgi ve hoşgörüyü göstermesi; bunun yanında onlara kendileri için değerli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Kişilerin toplumdaki yerleri, o toplumun gereksinim ve değerlerine göre saptanır. Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyonur³²⁰. İşletme içerisinde belirli bir statüye sahip olan işgörenlerin motivasyonları ve işletmeye bağlılıkları yükselmektedir. Statüsü yükselen bir işgörenin buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumu da artmaktadır. İşgörenler için çalıştıkları işin kendilerine sağlayacağı statü oldukça önemlidir. Birçok insan toplum içerisinde belirli bir yere ve statüye sahip olmak ister ve kendisine bunu sağlayacak bir işte çalışmayı arzu eder. Burada gözden kaçırılmaması gereken temel nokta; değer ve statü olgusunun her birey için aynı önemde olmayacağı gerçeğidir. Bir bireyin çalışmasında temel amaç para kazanmakken, bir başkası için temel çalışma sebebi toplum içerisinde belirli bir yere ve statüye sahip olmak olabilir. Burada işgörenlerin kişilik yapıları, istekleri, idealleri ve beklentileri belirleyici olmaktadır.

³²⁰ Faruk Sapançalı, "Çalışanların Gütülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", *Verimlilik Dergisi* (1993/4), s.64.

İşgörenlerin birçoğu kamuoyunda ün yapmış ve tanınmış büyük işletmelerde çalışmak istemektedir. Tanınmış bir işletmede çalışmak işgörelere toplum içerisinde belirli bir statü sağlamaktadır. Toplum içerisinde belli bir statüye sahip olan ve iş ortamı içerisinde kendisine değer verildiğini hissedcn işgörenlerin iş tatmini ve işe olan bağlılıkları artmaktadır.

3.2.3. Öneri Sistemi

Çalışmada bağımsızlığın beraberinde getirdiği bir diğer olgu da öneri sistemidir. Demokratik yönetime geçişin temel göstergelerinden birisi olan öneri sistemi, çalışanların motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları üzerinde son derece etkili olmaktadır.

İşletmede çalışan işgörenlerin düşüncelerini, isteklerini ve önerilerini açık ve özgür biçimde ortaya koyması ve bu önerilerin dikkate alınarak işletme için uygun olanların uygulamaya konulması, işgörenler açısından son derece önemlidir. İşletme yöneticilerinin işgörenlerin önerilerinden yararlanması bir yandan işgörenlerin motivasyonlarını ve işe olan bağlılıklarını arttırırken; diğer taraftan da yeni önerilerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir. Böylece hem işgörenin performansı ve verimliliği yükselmekte hem de yeni fikir ve önerilerle işletmenin gelişmesi sağlanmaktadır.

İşgörenin işletmeyi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişim programları ve geleneksel öneri kutuları gibi değişik isimler adı altında uygulanmakta olan birçok program, bir yandan işletmede çalışan işgörenlerin üretim kalitesini arttırırken, diğer yandan da onları maliyetleri düşürmeyi sağlayacak önerilerde bulunmaya teşvik eder. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece işletmenin değil, çalışanların da yararınadır. Bu önerilerin uygulanmaya başlaması ile, çalışma koşullarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne

organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, çalışanlara kendi görevlerinde belli bir oranda idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir³²¹.

Çalışanların kendi fikirlerine, görüş ve düşüncelerine değer verildiğini ve önerileri sayesinde işletme içerisinde önemli değişmelerin ve gelişmelerin gerçekleşebileceğine inanmaları bu kişilerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır. İşgörenlerin önerilerinin yöneticiler tarafından titiz bir şekilde incelenerek uygulanması işgörenlerle yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirme üzerinde de son derece etkilidir.

3.2.4. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarının iyi biçimde düzenlenmesi, işgöreni işletmeye bağlayan önemli unsurlar içerisinde yer almaktadır. İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamalıdır. İşgören, işletmede çalışan diğer çalışanlarla, yöneticileriyle ve işiyle uyumlu olduğu ölçüde başarılı olmakta ve işe olan bağlılığı artmaktadır.

İşletmede çalışan işgörenlerin işini ve işletmeyi sevmesinde etkili olan faktörlerin başında iş arkadaşlarıyla uyumlu bir biçimde çalışması ve bulunduğu çevrenin gerek fiziksel ve gerekse sosyo-psikolojik koşullarına uyum sağlayabilmesi gelmektedir. Bir işgörenin çevresiyle sağladığı ilişkilerin güçlü olması, bu işgörenin birlikte çalıştığı kişilerle arasında problemler çıkmasını engellemektedir. Çevresiyle uyum sağlayamadığı için iş değiştirenlerin sayısı oldukça fazladır.

İşe yeni giren ya da yer değiştiren bir işgörenin ilk başta çevreye uyum problemleri ile karşı karşıya kalması son derece doğaldır. Önemli olan bu problemlerin giderilmesi ve işgörenin; işine, işyerine ve iş arkadaşlarına uyum sağlayabilmesi için gerekli titizliğin gösterilmesidir.

³²¹ Bob Nelson, **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**. Çeviren: Serra Egeliler (İstanbul : Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1999), s.62.

Bunun sağlanması ile, işgörenlerin işletmeye yabancılaşması ve işgörenlerin grup dışında bırakılması önlenmekte; çalışanların birbiriyle sıkı ilişkiler kurabilmesi sağlanmakta; işgörenlerin işe, işletmeye ve çalışma arkadaşlarına uyum sağlama süresi kısaltmakta ve bunun sonucunda da işgörenlerin işletmeye olan bağlılığı artmaktadır.

3.2.5. Danışmanlık Hizmeti

İşgörenlerin gerek işletme içinden gerekse işletme dışından kaynaklanan birtakım nedenlerle; çeşitli sorunlar, baskılar, gerginlikler ve moral bozuklukları yaşaması gayet doğaldır. İşgörenler işletme dışında yaşadığı özel problemleri işe, aynı şekilde işte yaşadığı problemleri de özel hayatına yansıtmaktadır. Her iki durumda da işgörenler büyük bir moral bozukluğu yaşamakta, strese girmekte ve tüm bunlar da işgörenlerin performansını düşürmektedir.

İşletmede bu tip sorunlarla karşılaşan işgörelere bu sorunlarını çözümlemede kendisine yardımcı olacak bir danışmanlık hizmetinin verilmesi, işgörenin kendisini daha rahat hissetmesini sağlayarak; verimliliğini, performansını yükselmekte ve işletmeye olan bağlılığını arttırmaktadır³²².

İşletme içerisinde uzman kişilerin verdiği danışmanlık hizmeti işgörenlerin kendisini yalnız hissetmemesini ve işletmenin kendisine değer verdiğini görmesini sağlamaktadır. İşletmesi için önemli olduğunu bilmek işgörenin işine ve işletmesine olan bağlılığını arttırmaktadır. İşletmenin kendisi için birşeyler yaptığını gören işgörenler işletme için yararlı olmak amacıyla var gücüyle çalışmaktadır.

3.2.6. Sosyal Uğraşlar

İşletme içinde çalışan işgörenleri motive ederek onları işletmeye bağlayan son psiko-sosyal yaklaşım sosyal uğraşlardır.

³²² Sapancalı, s.65.

İşgörenlerin boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmelerini sağlamak ve onları bu yolla iş yaşamının stresinden biraz olsun uzaklaştırabilmek amacıyla, işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli uğraşlara yer verebilmektedir. Bu uğraşlar şu şekilde sıralanabilir³²³:

- **Sportif Uğraşlar:** İşgörenlere çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanabilir, spor tesisleri kurulabilir, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenebilir.
- **Geziler:** Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılabilir. Bunun yanında sosyal amaçlı geziler de düzenlenebilir.
- **Kütüphane:** İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- **Özel Günler ve Eğlenceler:** İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin; bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, müzik şöleni v.b. olabilir.

İşletmenin bu tür sosyal uğraşlara yer vermesi işgörenlerin streslerini azaltmakta, morallerini ve motivasyonlarını yükseltmektedir. Tüm bunlar da işgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

3.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

İşgörenleri motive ederek performanslarını yükselten ve bu şekilde onları işletmeye bağlayan yaklaşımlar içerisinde ele alınacak son grup “örgütsel ve yönetsel” yaklaşımlardır. Bir işgörenin işletmesini bırakarak başka işletmeye geçmesini engelleyen ve işgörenlerin işe olan bağlılığını arttıran yaklaşımlar sadece ekonomik ve psiko-sosyal kökenli değildir. Bunun yanında işgörenleri motive eden, verimliliklerini yükselten ve onları işe bağlayan örgütsel ve yönetsel birtakım yaklaşımlar da

³²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi* (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987), ss.96 - 97.

bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar işletmenin üst yönetimi tarafından doğru yerde, doğru zamanda ve uygun bir şekilde kullanıldığı taktirde, beyin göçünü engelleme üzerinde son derece etkili olmaktadır. Burada önemli olan işletmenin politikası ve yönetim felsefesi ile uyumlu olan yaklaşımların işgörenlerin beklentileri ve istekleri doğrultusunda etkin bir şekilde uygulanmasıdır.

İşletmelerde beyin göçünü gidermede kullanılabilecek örgütsel ve yönetsel yaklaşımların başlıcaları; amaç birliği, yetki devri, eğitim ve yükselme, kariyer olanakları, çalışma koşulları, motivasyon, yaratıcılık geliştirme, iletişim, örgüt kültürü, personel güçlendirme, performans değerlendirme, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kararlara katılma, liderlik ve ekip çalışmasıdır.

3.3.1. Amaç Birliği

İşletmede üst yönetim düzeyinde yer alan yöneticilerin temel görevlerinden birisi, işletme amaçları ile işletmede çalışan işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır.

İşletmeler belirli bir ya da birden fazla amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Bir işletmenin başarısı genellikle amaçlarına ulaşabilme derecesi ile ilişkilendirilmektedir. İşletmenin faaliyetlerine yön veren temel kriter “işletmenin gerçekleştirmeyi istediği amaçları”dır. İşgörenler içinde durum pek farklı değildir. İşgörenler; kendi kişilik yapıları, beklentileri ve istekleri doğrultusunda bir ya da birkaç amacı gerçekleştirmek için bir işe girmekte ve bu işte kalmaları büyük ölçüde amaçlarına ulaşabilmelerine bağlı olmaktadır. Bu noktada üst yönetimin temel görevi bir taraftan işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba göstermek, diğer taraftan da işgörenlerin amaçlarını belirleyerek onların bu amaçlara ulaşmalarını sağlamaktır. İşgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçları arasında uyumun sağlanması işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

İşgörenleri fiziksel, düşünsel ve duygusal yapılarıyla bir bütün olarak değerlendiren yöneticiler, önce işgörenlerin çalışma amaçlarını yakından tanımakla ve sonra davranış biçimlerini değerlendirmekle işletmeye yararlı elemanlar kazanma şansını elde ederler³²⁴. İşletme amaçları ile işgören amaçları arasında denge oluşturmak ve bu dengeyi sürekli kılmak oldukça zordur. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında oluşan birtakım farklılıklar nedeniyle işletme içinde amaç tartışmaları ortaya çıkabilmektedir. Önemli olan bu tür çatışmaları giderici önlemlerin alınabilmesi ve bunların etkin bir şekilde uygulanabilmesidir. Bu noktada temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir.

Bir örgütte amaçlar belirlendikten sonra yöneticinin yapacağı iş, hem kendini hem de işgörenlerini bu hedeflerin gerçekleştirebilmesi doğrultusunda yönlendirebilmektir. Örgütün amaçları yöneticilerin söylediklerinden çok yaptıklarıyla tanımlanır ve anlam kazanır. Amacın etkin olabilmesi için, katkıda bulunan herkes tarafından bu amacın kabul edilmesi gerekmektedir³²⁵. İşletme yöneticileri işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için öncelikle işgörenlerin amaçları hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu amaçları gerçekleştirme yönünde onları motive edebilmelidir. Bunun sağlanması ile işgörenler amaçlarını gerçekleştirebilmekte ve bunun sonucunda da işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

İşgörenleri kazanma ve onları işletmeye bağlamada en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak onlara yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörelere yaklaştırmaktır. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de karlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir.

Bazı işletmeler amaçların belirlenmesine yönelik olarak amaçlara göre yönetim felsefesinden yararlanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin amaçları alt yöneticilerle birlikte saptaması, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen

³²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji** (Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 1998), s.135.

³²⁵ Gümüş, s.22.

sonuçlara göre sorumluluklarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır³²⁶. Amaçlara göre yönetimin odak noktasını örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarıları saptayan sonuçlar oluşturmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için; örgütün, örgütü oluşturan birimlerin ve örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin amaçlarının açık, kesin ve ölçülebilir bir biçimde saptanması gerekmektedir. İşletme amaçlarının işgörenler açısından bilinmesi işgörenlerin bu amaçları gerçekleştirme yönünde çaba göstermesini; işgörenlerin amaçlarının bilinmesi ise işletme içerisinde işgörenlerin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayacak ortamların oluşturulmasını sağlamaktadır. Böylece hem işgörenlerin hem de işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri mümkün olabilmektedir. Amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilen işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılığı artmakta; işletmelerin ise verimliliği ve performansı yükselmektedir.

3.3.2. Yetki Devri

Organizasyonları meydana getiren bireylerin etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılmasında gerçekleştirilmesi gereken en önemli faktörlerden birisi, işletmede yürütülecek faaliyetleri, bu faaliyetleri yapacak kişileri belirlemek ve bu kişilere gerekli yetkiyi vermektir. İşletmede yapılacak işlerin başarılı bir biçimde yerine getirilebilmesi için bu işi yapacak kişilere işle ilgili görev ve sorumlulukların uygun bir biçimde verilmesi gerekmektedir.

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin sahip oldukları nitelik ve yetenekleri ölçüsünde birtakım yetkileri ellerinde bulundurması gerekmektedir. Önemli olan doğru kişilere, doğru zamanda gereken yetkilerin verilmesi ve bu kişilerin bu yetkileri uygun yerde ve uygun şekilde kullanmasıdır³²⁷. İşletmelerin belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere gitmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda tek ya da birkaç kişinin işletmenin tüm işlerini yüklenmesi ve yürütmesi düşünülemez. Bu durumda en etkin çözüm, üst yöneticilerin

³²⁶ Akat ve diğerleri, s.304.

³²⁷ Aşikoğlu, s.61.

kapasitelerini aşan işleri alt kademelere devretmesidir. Böylelikle yetki dağılımı üst kademelerden başlamak üzere alt kademelere doğru dengeli bir biçimde yürütülür³²⁸.

Yetki emir verme ve itaat sağlama gücü; sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğu olarak tanımlanmaktadır. İşletme içerisinde yer alan işgörenlerin her birinin birtakım sorumlulukları vardır. Önemli olan işgörenlerin yaptıkları işleriyle ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirmeleridir. Bir kişinin yetkisini başka birisine devretmesi yetkiyi veren tarafından tüm sorumluluğun da devredilmesi anlamına gelmemektedir. Yetki devredilebilir buna karşın sorumluluk devredilemez. Bir yönetici yetkisinin tamamını devretse bile oluşacak sonuçlardan sorumludur. Bu noktada önemli olan yetkili kılınan açısından yetki ve sorumluluğun birbiriyle dengeli olmasıdır. Yetkili olan bir kişinin aynı oranda sorumluluğunun da olması gerekmektedir.

Çalışanlara, işlerini kendi yöntemlerine göre yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi, onların içerisindeki yaratıcılığın ve dinamizmin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yetki ve sorumluluğun verilmesi işgören açısından işletmenin kendisine duyduğu güvenin ve değer bir ifadesi olarak algılanmaktadır. İşgörenlere gerekli yetki ve sorumluluğun verilmesi ile bir yandan yöneticilere başka işlerle ilgilenebilecekleri zaman yaratılmakta; diğer yandan da çalışanların daha isabetli kararlar alması sağlanmaktadır. Bu şekilde herkesin işinden duyduğu mutluluk artmaktadır³²⁹. Tüm bunların sonucunda da işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

İşletmelerde yetki devretme konusunda birçok sorun yaşanmaktadır. Yöneticiler ellerindeki yetkiyi astlarına devretmeyerek işletmede tek yetkili olmak istemektedir. Merkezci örgütlerde tüm yetkiler üst basamaklarda toplanmaktadır. Bu tür örgütlerde yetki devrinden özellikle kaçınılmakta, bunun aksine sorumluluk alanı oldukça geniş tutulmaya çalışılmaktadır. Böyle bir durumda yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Bu tür dengesizliklerin yaşandığı ve astların sürekli olarak denetim altında tutulduğu işletmelerde işgörenlerin çalışma arzusu azalmakta, motivasyonları düşmekte

³²⁸ Sabuncuoğlu- Tüz, s.136.

³²⁹ Nelson, s.31.

ve tüm bunlar da işgörenlerin işten soğumalarına neden olmaktadır. Aşırı merkeziyetçi bir şekilde yönetilen işletmelerde işgören devir oranı yüksek olmaktadır. İşgörenler bağımsız olabilecekleri, inisiyatif kullanabilecekleri, yetki ve sorumluluk üstlenebilecekleri işletmelerde çalışmak istemektedir.

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içerisinde girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içerisinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınmaktadır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Böyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde, işgörelere beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır³³⁰. Böylece işgörelere motivasyonları yükselerek işe olan bağlılıkları yükselecektir.

İşletmelerde yetki devrine yönelik birçok sorun yaşanmaktadır. İşgörelere ya yönetimden gereğinden fazla yetki istemekte ya da tam tersi yetki alarak riske girmekten kaçınmaktadır. Buna karşın yöneticiler de ; astlara yetki verildiğinde bu yetkinin doğru bir şekilde kullanılamayacağı endişesiyle ya da ellerindeki yetkiyi vererek önemsiz duruma düşecekleri korkusuyla yetki devretmekten kaçınmaktadır. Bu gibi durumlarda işletmede birtakım sorunların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

İşletmelerde yöneticiler; işletmede yetki ve sorumluluğun birbiriyle uyumlu olmasına özen göstermeli; gereken yetkileri ellerinde bulunduran yöneticiler işlerin etkin, verimli ve hızlı bir şekilde yürütülebilmesi için yetkiyi gereken yer ve zamanda uygun kişilere devretmeli; yetkiyi devralan astlar ise bu yetkiyi en doğru şekilde kullanmak için gereken çabayı göstermelidir. Tüm bunlar sonucunda işgörelere kendilerine olan güveni artmakta; motivasyonları, verimlilikleri, çalışma istekleri ve performansları yükselmekte ve böylece örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Yöneticilerin uygun kişilere yetkilerini devretmesi ve bu kişilere gerekli sorumlulukları yüklemesi

³³⁰ Sabuncuoğlu - Tüz, s.136.

işletmelerde beyin göçü sorununu gidermede etkin bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

3.3.3. Eğitim ve Yükselme

İnsan kaynakları alanındaki eğitim çabalarının temel amacı; çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini, işgörenlerin işe olan bağlılığını ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir.

İşletmeler için temel bir gereksinim olan eğitim vasıtasıyla; mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izlemek, bilgi kapasitesini genişletmek, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenmek, işgörenleri mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirmek ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yeteneklerini arttırmak mümkün olabilmektedir. Eğitim sayesinde bir yandan işgörenin bir işi ya da belirli görevleri yerine getirme yeteneği yükselirken, diğer yandan da o işi yaparken kullandığı becerileri gelişmektedir.

Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak ve işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilmektedir. İşe yeni başlayan bir işgörenin işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışmasını sağlayarak, onu kısa bir süre içerisinde işletmenin bir parçası haline getirmek bu kişinin işteki başarısı üzerinde son derece etkilidir. İşletmede yeni işe giren işgörenler için herhangi bir işe alıştırma eğitiminin uygulanmaması büyük sorunlara yol açmaktadır. Başarısız bir işe alıştırma programının işletme için yol açacağı en büyük sorun verimliliğin düşmesi olmaktadır. Bu tür bir programın en belirgin göstergesi yeni işgören devir hızı oranının yüksekliğidir. İşletmeye yeni alınan nitelikli, bilgili ve yetenekli bir işgörenin tam verimli olabileceği bir sırada işi bırakması, onun yerine aynı süreçlerden geçirilerek bir yenisinin alınması için harcanan süre ve yapılan masraflar işletmenin karlılığını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmeye yeni giren işgörenlerin işletmeyi, işletmenin kültürünü ve değerlerini tanıması, iş ortamına rahat bir şekilde uyum sağlaması, iş arkadaşlarına alışması, işletmenin fiziki olanaklarını öğrenmesi ve böylelikle işletmeye olan bağlılığının artması için etkin bir işe alıştırma sistemi uygulanmalıdır.

İşletmede kimlerin, hangi konularda, hangi yöntemlerle ve kim tarafından eğitileceğinin açık bir biçimde belirlenmesi işletme içerisinde uygulanacak eğitim programlarının başarısı açısından son derece önemlidir.

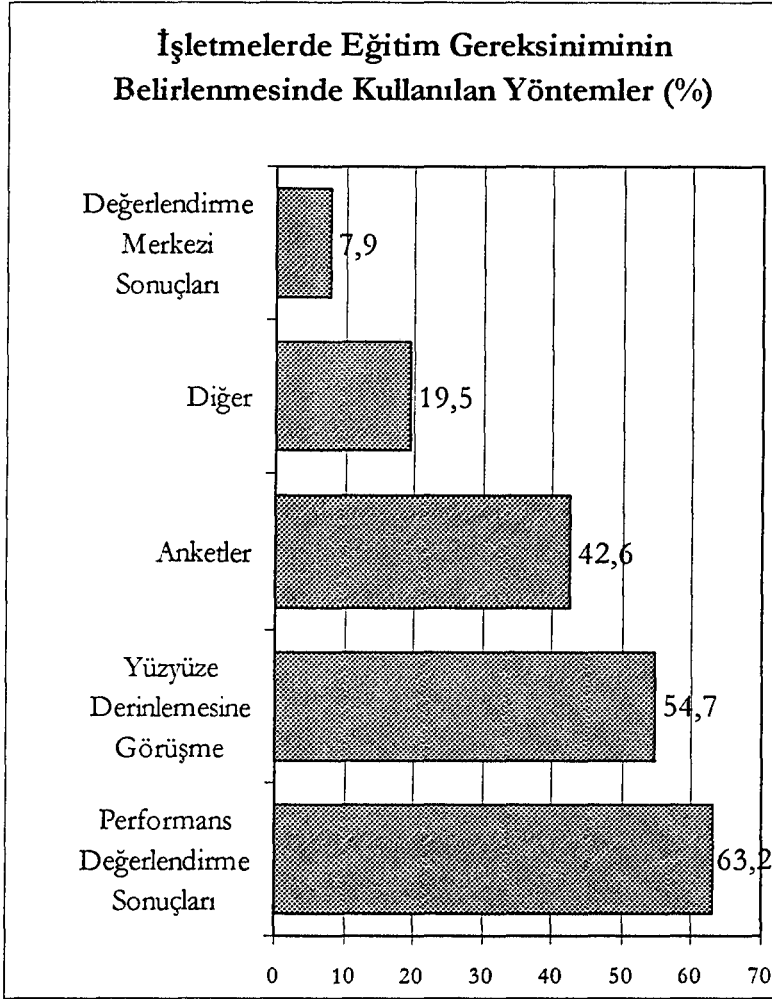
İşgörenlerin eğitilmesi hem kişilere hem de işletmelere son derece önemli katkılar sağlar. Birçok işletme işgörenlerin iş becerilerini geliştirmek ve onların işletme içinde daha iyi pozisyonlara yükselmelerine yardımcı olmak amacıyla geniş kapsamlı eğitim programları uygulamaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü arttırmalarında temel kriterin insan olduğu gerçeğinin anlaşılmasıyla birlikte; işletmeler işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini yükseltmek amacıyla daha yoğun ve nitelikli eğitim programları uygulamaya başlamışlardır.

İşletmelerde eğitim uygulamaları konusunda yapılan son araştırmalar, işgörenlerin eğitim ve gelişmelerine yatırım yapan işletmelerin piyasa değerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu ve işgören gelişimini destekleyerek işletme işleyişine katılımlarını sağlayacak olanaklar sunan işletmelerde verimliliğin çok önemli oranlarda arttığını göstermiştir³³¹. Eğitim programlarının başarısı genellikle işgörenlerin bilgi, yetenek ve beceri düzeylerinde meydana gelen olumlu değişmelerin yoğunluğu ile ölçülmektedir. İşletmelerin istedikleri performansa ulaşabilmeleri ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için çalışanların sadece bedeni işgücünden değil; zekasından, bilgisinden, uzmanlığından ve yeteneğinden de en üst düzeyde yararlanmak gerekmektedir. Eğitim bunu sağlamada en etkili araç olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin nitelikli, bilgili ve yetenekli işgörenlerin başka işletmelere geçmelerini engelleyerek, onları elde tutabilmeleri için kapsamlı eğitim programları düzenlemeleri gerekmektedir.

³³¹ Nelson, s.206.

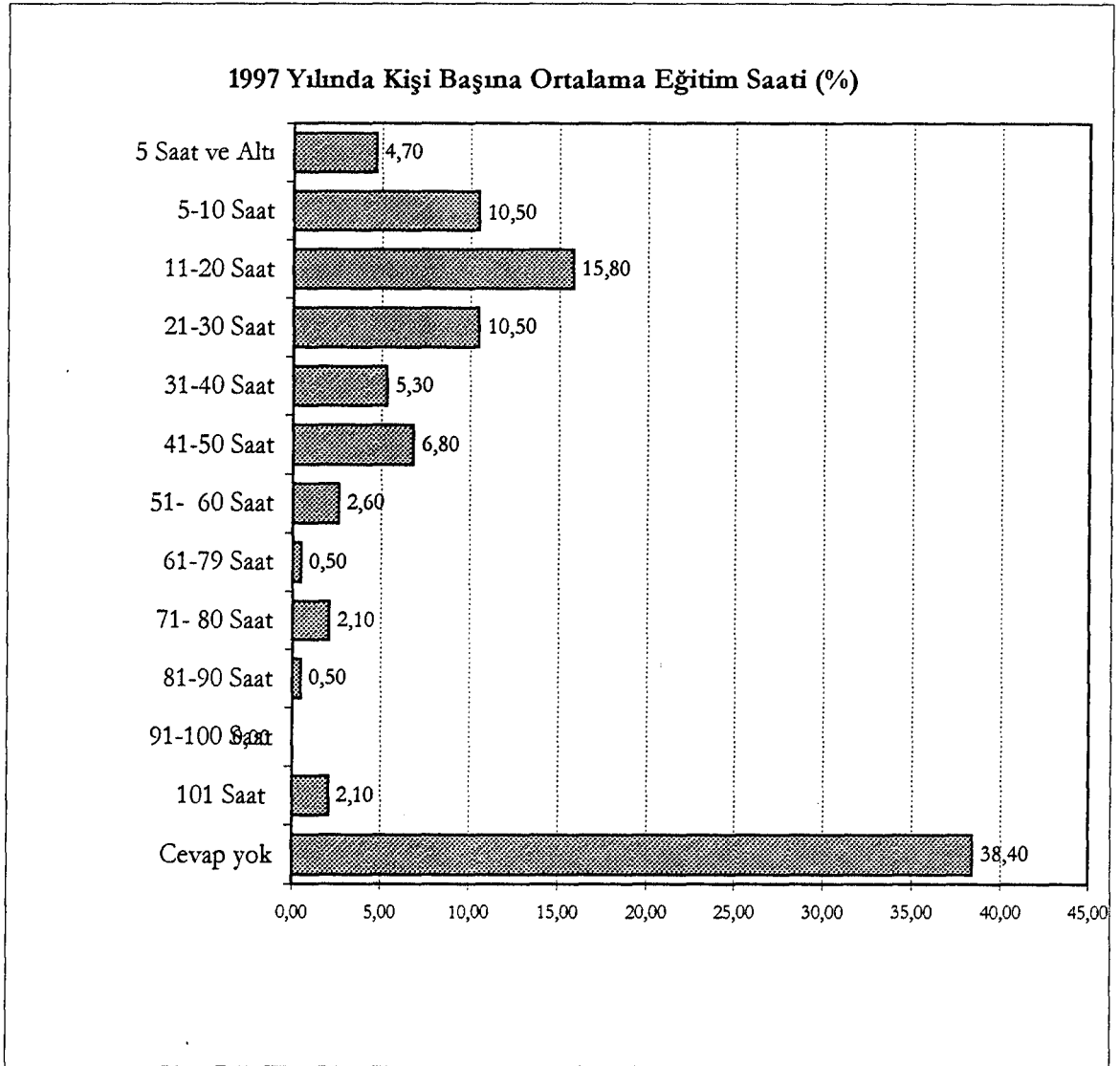
Arthur Andersen danışmanlık kuruluşunun 2000 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre işletmelerde eğitim gereksiniminin belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve kişi başına ortalama eğitim saatleri aşağıdaki tablolarda verilmiştir :

Tablo 23



KAYNAK: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş.,2000), s.70.

Tablo 24



KAYNAK: 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak 1999), s.33.

İşletme içinde işgörenlerin işe uyumunu sağlayıcı ve onları geliştirici birtakım eğitim programları düzenlemek, işletme dışında uygulanan eğitim programlarına işgörenleri göndererek onların sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyini arttırmak, bir taraftan işgörenlerin gelişmesine yardımcı olurken diğer taraftan da işletmenin başarısını yükseltmektedir. Eğitim yoluyla bilgi ve becerilerini geliştiren işgörenlerin kendilerine olan güvenleri yükselmekte, motivasyonları ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

Yükselme kavramı ile eğitim kavramı birbirini tamamlamakta ve genelde benzer amaçları taşımaktadır. Yükselmede güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve üst görevlere atanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da bir basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken yükselmede işgöreni daha üst mevkilere yöneltir³³². İşletme içinde yükselmek ve bu yolla daha iyi bir statüye sahip olmak bütün işgörenlerin isteği ve beklentisidir. Her işgören beklentilerini ve isteklerini karşılayabileceği bir işletmede çalışmayı arzu etmektedir.

İşgörenin halihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha geniş yetki ve hareket serbestisi tanıyan, daha ayrıcalıklı ve daha az gözetimi olan bir işe atanması durumunda yükselme olayı gerçekleşmektedir³³³. Tüm bunların sağlanması işgörenlerin istek ve beklentilerini karşılamasını, örgüte olan bağlılığının artmasını ve gösterdiği performansın yükselmesini sağlamaktadır. İşletme içerisinde çok çalıştığı halde sürekli aynı pozisyonda kalan ve hiçbir ilerleme kaydedemeyen bir işgörenin işletmeye olan bağlılığı azalmakta ve çok kısa bir süre içerisinde bu işgören başka bir işletmeye geçmektedir. İşletmenin üst yönetiminde yer alan yöneticiler; nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların uygun mevkilere yükselmesini sağlamaktan sorumludur.

Yükselmede işletme kendi işgören politikasına uygun olarak işgörenlerin kıdem durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının işgörenler arasında bir ayırım ve kayırma yapılmaksızın objektif ölçülere göre uygulanmasıdır³³⁴. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulama yoluyla işgörenlerin mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren kıdem, tecrübe, yetenek, performans ve benzeri kriterleri göz önünde bulundurarak işgörenler arasında bir ayırım yapmadan objektif bir yükselme politikası benimseyen işletmeler, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmektedir. Böyle bir işletmede çalışan işgörenler işletmesine sahip çıkmakta,

³³² Sabuncuoğlu - Tüz, s.137.

³³³ Gümüş, s.334.

³³⁴ Sabuncuoğlu - Tüz , s.137.

bilgi ve becerisini arttırarak bir yandan kendisini geliştirmekte diğer yandan da işletmenin başarısını yükseltmektedir.

Etkin ve sistemli bir eğitim programı ile objektif ve adil bir şekilde gerçekleştirilmiş yükselme politikası benimsemek, işletmede çalışan işgörenlerin işletmelerini bırakarak başka işletmelere geçmelerini engellemede son derece etkili olmaktadır.

3.3.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer en basit şekilde, bir kişinin çalışma yaşamının planlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu konuda bazı kararlar kişinin kendisi tarafından, bazıları örgüt tarafından, diğer bir kısmı ise kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır. Günümüzde nitelikli, yetenekli ve bilgili işgörenler çalışma yaşamını planlamak ve bu plan doğrultusunda işletmede belirli süreler içerisinde belirli pozisyonlara gelebilmek amacıyla yoğun çaba göstermektedirler.

Kariyer planlaması bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak “yükselmesinin” planlanmasıdır³³⁵. İşgörenler kariyerlerini planlayarak işletmede belirli süreler içerisinde hangi statüye geleceğini bilmek ya da tahmin etmek ister. Bunun tahmin edilebilmesi bir yandan işgören motivasyonunu yükseltirken, diğer yandan da kişiyi işe ve işletmeye bağlayarak başka iş arayışları içerisine girmesini engeller.

Kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, işinde gelecekte nerede olabileceğini tahmin etmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendisini geleceğe hazırlaması bakımından son derece gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Kariyer yönetiminin diğer bir gereği de insan kaynakları piyasasında yaşanan rekabettir.

³³⁵ Kaynak, s.163.

Transferlerin çok yoğun olduğu günümüzde yönetim kademelerinde yer alan kişileri işletme içerisinde tutmak, üst yönetim açısından büyük önem taşımaktadır³³⁶.

İşgörenler tarafından kariyer planlamasının iyi bir biçimde yapılması; işletme tarafından da işgörenin amaçlarını gerçekleştirebileceği bir ortamın hazırlanması, işletmelerarası beyin göçünü engelleme açısından son derece önemlidir.

Kariyer planlama çalışmalarının genellikle işgücü dönüşümünü azalttığı, bağlılığı ve kariyer oryantasyonunu arttırdığı, çalışanın işteki tatminini yükselttiği ve bireyi gelecekte yükleneceği sorumluluklarla ilgili aktivitelerin üzerine odaklaştırdığı gözlemlenmiştir. Kariyer planlaması üç temel aşamayı kapsamaktadır³³⁷:

- İş tanımı ve çalışma koşulları gibi pozisyonun işlevsel özelliklerinin belirlenmesi,
- Bireyin yetenek, bilgi ve uyum düzeyi gibi potansiyel yetisinin belirlenmesi,
- Pozisyon özellikleriyle bireyin potansiyel yetisinin karşılaştırılması.

Başarılı bir kariyer planlaması için iş tanımlarının, işgören niteliklerinin ve iş gereklerinin etkin bir biçimde belirlenmesi ve işin gerekleri ile işgörenin niteliklerinin uyumlaştırılması gerekmektedir. Kariyer planlamasının etkin bir biçimde işleyebilmesi için işgörenlerin yetenekleri değerlendirilmeli ve kişi yaşamı boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir.

İşgörenin kendi kariyerini başarılı bir şekilde geliştirebilmesi için ilgi duyduğu konuları, değerlerini, isteklerini, beklentilerini, hedeflerini iyi bir şekilde belirlemesi; bunun yanında kuvvetli ve zayıf yanlarını analiz ederek kuvvetli yanlarını muhafaza etmeye çalışması, zayıf yanlarını ise daha güçlü hale getirmesi gerekmektedir.

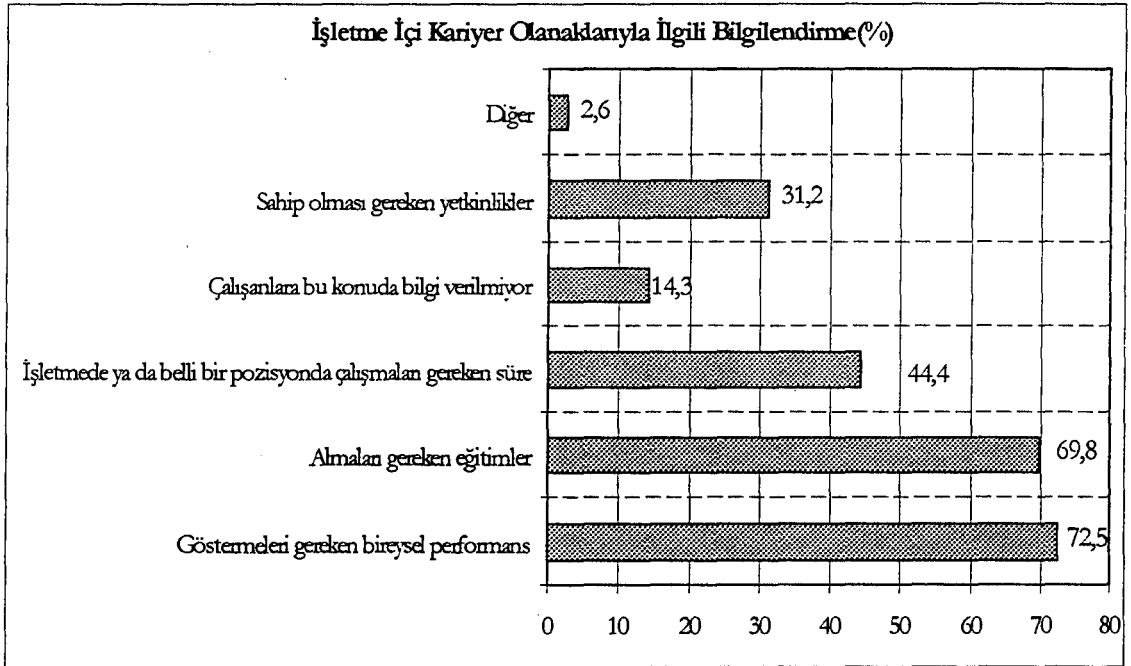
³³⁶ Fındıkçı, s.343.

³³⁷ Gönen Dünder, "Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model, İkinci Yönetim Kongresi (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.1, 1994), s.132.

Kariyer planlaması ile ; insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, işgörenin doyumunun ve işe bağlılığının sağlanması ve yükselme gereksiniminin tatmini için işgörenin geliştirilmesi mümkün olabilmektedir.

Arthur Andersen danışmanlık kuruluşunun 2000 yılında yapmış olduğu araştırma sonucunda işletmelerin %42'sinin işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını yükselten ve işletmenin verimliliğini arttıran bir yaklaşım olan kariyer yönetimi sistemine sahip olduğu, %58'lik bir işletme grubunda ise böyle bir sistemin mevcut olmadığı belirlenmiştir. Çalışanlara işletme içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonlarla ilgili olarak verilen bilgilerin yüzdesel dağılımı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 25



KAYNAK: 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul: SabahYayıncılık A.Ş.,2000), s.74.

İşletme yöneticilerinin işletmelerarası beyin göçünü engelleyebilmesi ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmesi için işgörelere kariyerlerini planlama fırsatını vermeleri gerekmektedir. İşletmede başarıyla çalışan ve yüksek performans

gösteren nitelikli ve bilgili işgörenler gelecek yıllarda hangi pozisyonlara gelebileceğini önceden planlayabilmeli ve bu pozisyonlara ulaşabilmeleri için yöneticilerden gerekli desteği alabilmelidir.

3.3.5. Çalışma Koşulları

Bir işletmenin sahip olduğu tesisler, işgörenlerine sağladığı çalışma koşullarının uygunluğu ve iş ortamının nitelikleri işgörenlerin motivasyonu ve verimliliği üzerinde son derece etkilidir. İşgörenlerin verimli, sağlıklı ve huzurlu bir şekilde çalışması ve bu şekilde örgüte olan bağlılıklarının artması için işletmenin çalışma koşullarının her yönüyle iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışma koşullarından memnun olmadığı için işletmesini terk ederek uygun çalışma koşullarına sahip başka işletmeye geçen işgörenlerin sayısı oldukça fazladır.

İşletmenin yerleşim planı, işgörenleri birlikte çalışmaya teşvik edecek şekilde düzenlenebilir veya bunun tam tersi onların işbirliği ve yardımlaşmalarını engelleyecek, hatta sabote edecek bir düzen içinde olabilir. Unutulmamalıdır ki birçok çalışan ömrünün üçte birlik bölümünü işyerinde geçirmektedir. Bu nedenle işyerlerinin çalışanları mutlu edecek rahat ortamlar olarak düzenlenmesi gerekmektedir³³⁸.

Günümüzde örgütlerde çalışanları sadece mali nitelikli araçlarla işletmede tutmak neredeyse olanaksız hale gelmiştir. İşgörenler eğitilmiş ve mali açıdan eskiye göre daha iyi konumda bulunduklarından artık işlerinden ve işyerlerinden çok daha fazla ve değişik beklentilere sahiptirler³³⁹. İyi bir çalışma ortamı ve uygun iş koşulları bu beklentiler içerisinde önemli bir yere sahiptir. İşletmede işgörenlerin yetenek, bilgi ve uzmanlıklarını tamamen kullanabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak gerekmektedir. İşgörenlerin işlerini verimli bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan makine, araç, gereç ve diğer donanımın en son teknolojiyle yapılmış olmasına özen gösterilmelidir. Yapılan işlerin bilgi ve teknolojilerdeki gelişmelerle daha rahat, daha

³³⁸ Nelson, s.216.

³³⁹ Gümüş, s.43.

kolay, daha kısa zamanda ve daha kaliteli yapılabilmesi için gerekli olan çabanın üst yönetim tarafından gösterilmesi zorunludur.

Çalışma koşulları genellikle iki başlık altında incelenmektedir. İlki fiziksel çevre koşulları olup aydınlatma, ısı, gürültü gibi olgulardan, diğeri ise zaman faktörü ile ilgili koşullar olup iş saatleri ve dinlenme araları gibi olgulardan oluşur.

İşletmede çalışan işgörenlerin yaptıkları işe tam anlamıyla uyum sağlaması gerekmektedir. İnsanın kişisel bilgi yetenek ve tecrübelerini araştırarak işin insana ya da insanın işe uyumlandırılması için gerekli koşullar literatürde ergonomi adı altında incelenmektedir.

Ergonomi, çalışanların biyolojik ve psikolojik özelliklerini gözönünde bulundurarak; insan, makine ve çevre uyumunun doğal ve teknolojik yasalarını ortaya koyan disiplinlerarası araştırma ve geliştirme çalışmaları topluluğu olarak tanımlanabilir³⁴⁰.

Ergonomi tekniğinin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir³⁴¹;

- İnsan özelliklerinin belirlenmesi,
- İnsan-makine ilişkisi ve çalışma ortamının insan özelliklerine uyumunun sağlanması,
- Çalışma koşullarının insanın belirlenen özelliklerine uygun hale getirilmesi,
- Çevre koşullarının insanın belirlenen özelliklerine uygun hale getirilmesi.

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yükseltecek ve işgörenlerin işe olan bağlılığını arttıracak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinaların psikoteknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel

³⁴⁰ Gülten İncir, *Ergonomi* (Ankara: MPM Ya.No:240, 1986), s.11.

³⁴¹ Mehmet Küçükçirkin, "Ergonomi İlmi ve Ekonomik Uygulamaların Verimlilik Açısından Önemi", *Türkiye İktisat Dergisi*, S.6 (Aralık 1989), s.88.

koşullar kişilerin motivasyonunu yükselterek işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır³⁴².

İş saatlerinin çok uzun olması, fazla mesai yapılması ya da dinlenme aralarının çok kısa olması gibi olumsuzluklar işgörenlerin işteki motivasyonunu düşürmekte ve işgörenin işten uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Nitelikli, yetenekli ve bilgili işgörenleri işletmeye çekebilmek, bunun yanında bu tür özelliklere sahip işgörenlerin başka işletmelere geçmelerini engelleyebilmek için çalışma ortamını iyileştirme yönünde her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. İşgörenlerin işlerini rahatlıkla yapabilecekleri geniş alanlar, kendilerini psikolojik yönden güçlendirecek huzurlu mekanlar ve verimli çalışabilmek için uygun araç ve malzemeler gibi beklentilerini gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamı içerisinde çalışmalarını işletme içerisinde doğabilecek huzursuzlukları önlemede son derece etkindir.

Zamanının büyük çoğunluğunu işyerinde geçiren işgörenler çalıştıkları yerin iş açıcı ve çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. İşgörenin işe en kısa zamanda uyum sağlayabilmesi için, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni mutlu edecektir. Çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirildiğinde bu koşulların etkinliği daha da yükselmektedir³⁴³.

İnsan makine uyumunun sağlanması, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve çevre koşullarının en uygun hale getirilmesi yoluyla işletmede çalışan işgörenlerin daha rahat, daha istekli ve dolayısıyla da daha verimli çalışması gerçekleştirilebilir. Çalışma isteği, motivasyonu ve verimliliği yükselen işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları artmakta ve işletmeyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır.

³⁴² Fındıkçı, s.402.

³⁴³ Sabuncuoğlu-Tüz, s.142.

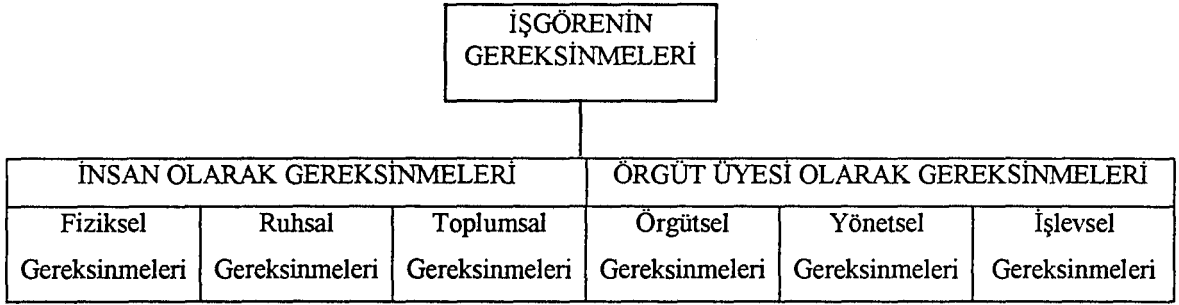
3.3.6. Motivasyon

Motivasyon, insan davranışlarını belirli amaçlara doğru harekete geçiren her türlü içsel güdü, arzu ve istekten oluşan psikolojik bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur. Bu gözlemin ve değerlendirmenin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için insanların beklentilerinin, isteklerinin, gereksinimlerinin ve arzularının doğru bir şekilde tesbit edilmesi gerekmektedir. Tatmin edilmeyen gereksinim, istek ve beklentilerin zamanla bireyde ruhsal gerginlik ve denge bozuklukları yaratacağı açıktır.

İşletme içerisinde çalışan işgörenler isteklerini ve beklentilerini gerçekleştirebildiği sürece olumlu yönde motive olmakta böylece verimlilikleri ve işe bağlılıkları artmaktadır. Bir işin motive edici olması için bu işi yapan kişinin ve yöneticilerin işten tam olarak ne beklenildiği konusunda aynı düzeyde olması gerekmektedir. Yüksek nitelikli insanları işletmeye çekmek ya da böyle kişilerin işletme içerisinde kalmasını sağlamak için işletmeler arasındaki rekabette sadece maddi teşvik yetersiz kalmaktadır. Parasal kaygıları olmayan bu tür kişiler için kendini iyi hissetmek, işinden zevk almak, istek ve beklentilerini karşılayabilmek kısacası motive olabilmek çok daha önemli olmaktadır. İşgörenlerin kendini iyi hissedebilmesi için ise iyi insan ilişkileri, karşılıklı güven, adil bir şekilde değerlendirildiklerini bilmek, yeni birşeyler öğrenmek ve bildiklerini başkalarıyla paylaşabilmek oldukça önemlidir.

İşgören gereksinimlerini insan olarak gereksinimleri ve örgüt üyesi olarak gereksinimleri şeklinde sıralamak mümkündür. İşgörenin gereksinimleri aşağıdaki şekilde görülmektedir:

Şekil 11
İşgörenlerin Gereksinimleri



KAYNAK: İnal Cem Aşkun, *İşgören*, Cem Ofset, Eskişehir 1982, s.455.

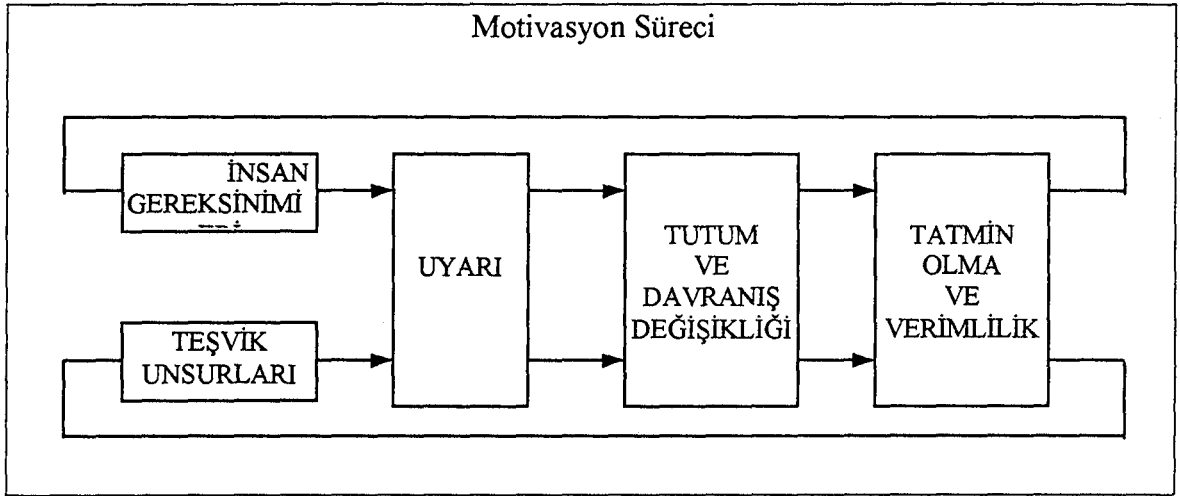
İşgörenlerin gereksinimlerini insan olarak gereksinimleri ve örgüt üyesi olarak gereksinimleri şeklinde iki ana başlık altında incelemek mümkündür. İşgörenin insan olarak gereksinimleri herkes için aynı olan fiziksel, ruhsal ve toplumsal gereksinimler ; işgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri ise örgütsel, yönetmel ve işlevsel gereksinimler şeklinde sınıflandırılabilir. Fiziksel gereksinimler, insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenererek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir. Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetmel gereksinmelerini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özelemler ise onun işlevsel gereksinmelerini açıklar.

İşgörenlerin olumlu yönde motive olmaları ve bu yolla işe olan bağlılıklarını arttırmaları büyük ölçüde fizyolojik, sosyal ve psikolojik kökenli gereksinmelerinin tatminine bağlı olmaktadır. İşgörenler, kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun temel rolü bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir.

Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme ve belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir birey herhangi bir şeye karşı belirli bir gereksinim duyduğunda, bu gereksinimini gidermek için birtakım davranışlarda bulunur. Bu gösterdiği davranışlar sonucunda gereksinimini giderebilirse; tatmine ulaşır, gideremezse bir tatminsizlik yaşar. Önemli olan gereksinimini gidermek için gerekli olan davranış modellerini belirlemek ve bunlardan uygun olanını etkin bir biçimde uygulayabilmektir.

Motivasyon sürecini aşağıdaki şekilde şematize etmek mümkündür:

Şekil 12



KAYNAK: Renault Mais Yönetim ve Pazarlama Semineri Notları, Satış Eğitimi Bölümü (İstanbul: 1991),s.61.

Yöneticilerin temel görevlerinden biri örgüt içinde insanları daha üst düzeylere getirmek için onları motive etmektir. Bunu sağlamak için çok sıkı ve düzenli çalışmak, örgüt misyonu içinde olumlu koşulları sağlamak gerekir. İş performansı motivasyonda olduğu gibi içinde bulunulan koşullara yani çevreye ve yeteneğe bağlıdır. Bu ilişkiler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir³⁴⁴:

$$P = f(M, A \text{ ve } E)$$

³⁴⁴ Moorhead - Griffin, *Organizational Behaviour* (Second Edition. Boston: 1989), s.104

Performans: Motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının bir fonksiyonudur. Bu formülde; M: Motive edici faktörleri; A: Yeteneği; E: İçinde bulunulan çevre koşullarını ifade eder.

Performansı en üst düzeyde gerçekleştirebilmek için her bir çalışan işini istekle yapmak ister (motivasyon), işini beceriyle yapmak ister (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve materyallere sahip olmak ister (içinde bulunulan koşullar-çevre). Bir işgörenin performansını yükseltmek ve onu işletme içerisinde muhafaza etmek için yöneticilerin bu üç koşulun hepsini birlikte sağlama yönünde yoğun çaba göstermesi gerekmektedir.

İşgörenleri motive etmede temel amaç, onlarda daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini olabildiğince karşılamak ve hergün işe istekle gelmelerini ve istekle çalışmalarını sağlamaktır³⁴⁵. Bir yöneticinin başarısı, büyük ölçüde onunla birlikte çalışan işgörenlerin performansı ile ölçülmektedir. İşgörenlerin performansları ise; onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesiyle yakından ilişkilidir.

Yapılan bir araştırmada insanları motive eden faktörlerin yüzdelik dağılımının şu şekilde olduğu görülmüştür³⁴⁶: Sosyo psikolojik gereksinimlerinin doyurulması (geri bildirim, ait olma duygusu, açıklık, dürüstlük, saygınlık, güven, adil davranma, takdir edilme, sorumluluk ve katılım) %60; entellektüel gereksinimlerin doyurulması (kendi kendine başarma, ilginç ve değişik görevler) %20; maddi teşvikler %10 ve fiziki ortamın nitelikleri %1.

İşgörenlerini motive ederek onların işletmeye olan bağlılıklarını sağlayan ve bu bağlılığı arttırmayı amaçlayan bir yöneticinin işgörenlerin her bir gereksinimini karşılaması için gerekli olan koşulları işletme içerisinde sağlaması gerekmektedir. Bir işin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için; insanın istekli olması, işini benimsemesi, işletmeye bağlı olması ve başarılı olmak için yeterli çabayı göstermesi gerekmektedir.

³⁴⁵ Sabuncuoğlu - Tüz, s.85.

³⁴⁶ Gisela Hagemann, *Motivasyon El Kitabı*. Çeviren: Göktuğ Aksan (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tamtım Tic. Ltd. Şti., 1995), s.38.

Bunun sağlanabilmesi içinse işgörenlerin uygun araçlarla doğru bir biçimde motive edilmeleri gerekmektedir. İşgörenlerde motivasyonu sağlayan yaklaşımlarla işletmede beyin göçünü engelleyici yaklaşımlar arasında büyük benzerlikler bulunmaktadır. İşgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmek için onları motive etmek gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonunu sağlayarak onları işletmeye çekmek ya da işletmede muhafaza edebilmek için benzer yaklaşımlardan yararlanmak gerekmektedir.

Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir ³⁴⁷.

- Başarılı Olma İsteği:** Bu faktörün harekete geçirdiği insanlar kendilerini çevreleri ile karşılaştırmaktan hoşlanır ve mükemmellik standartlarına ulaşmak isterler. Bu kişiler norm kabul edilenin üzerinde performans göstermeyi amaçlarlar.
- Bağlılık Duygusu:** Bu faktörün harekete geçirdiği kişilerin en önem verdiği konu ilişkilerinin niteliğidir. Başkalarıyla birşeyler elde etmek ya da onları etkilemek için değil, yalnızca ilişki kurmuş olmak için ilişkiye girerler. İlişkilerinin sayısı ile o kadar ilgilenmezler; ancak ilişkinin ne kadar uyumlu ve güvenilir olduğu onlar için çok önemlidir.
- Başkalarını Etkileyebilme Beklentisi:** Bu faktörün harekete geçirdiği insanlar; başka insanlar üzerinde etkili olmak, kendi bakış açılarını onlara kabul ettirmek ya da çevrelerindeki yetkilendirmekten hoşlanırlar. Farklı olmak için çalışır, güçlü insanlarla ilişki kurmak ve onları etkilemek isterler.

İşgörenleri etkin bir biçimde motive edebilmek için insanları memnun etmeyen unsurları azaltmak ve memnun edici unsurları güçlendirmek gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemek isteyen bir yönetici öncelikle çalışanın amaçlarını ve o işi yapma nedenlerini açıklığa kavuşturmaya çalışmalıdır.

³⁴⁷ Dennis Woodruff, “ İnsanları Yönlendiren Faktörleri Anlamak “, *Executive Excellence*, Yıl.3, Sa.35 (Şubat 2000), s.9.

İşletme yöneticilerinin çalışanları olumlu yönde motive edebilmeleri ve bu yolla onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmeleri için öncelikle işgörenlerin istek, beklenti ve gereksinimlerinin açık bir biçimde belirlenmesi ve bunların karşılanması için gerekli ortamların yaratılması gerekmektedir. İşgörenler istek, beklenti, ve gereksinimlerini giderebildiği sürece işletmeyle bütünleşmekte ve işine olan bağlılıkları artmaktadır. Nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek ve bu özelliklere sahip kişilerin başka işletmelere geçmelerini engellemek için işgörenleri motive edecek uygun yaklaşımları tesbit etmek ve bunları etkin bir şekilde uygulamak gerekmektedir.

3.3.7. Yaratıcılık Geliştirme

Nitelikli, bilgili ve yetenekli işgörenlerin işe olan bağlılıklarını arttırmada etkili olan bir diğer yaklaşım da bu kişilerin yaratıcılıklarını geliştirmektir. İşgörenler yaratıcılık potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam içerisinde çalışmayı arzu etmektedir.

Bir işletmenin en büyük sermayelerinden birisi de yaratıcı düşünme ve hareket etme yeteneğidir. Müşteri beklentilerinin hızla değiştiği günümüz pazarlarında, yaratıcı düşünme tarzı rekabet ortamında işletmelere en büyük avantajı sağlamaktadır³⁴⁸. İşletmelerde bilginin üretilmesinden paylaşımına kadar geçen süreçte yaratıcılık olgusu belirleyici bir role sahiptir. Her insanın içinde varolduğu düşünülen yaratıcılık potansiyelinin ortaya çıkarılabilmesi ve bu yaratıcılığın geliştirilebilmesinde en büyük sorumluluk işletmenin üst yönetimine düşmektedir. Yöneticiler işgörenlerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ortamları işletme içerisinde oluşturabilmek için gereken çabayı göstermelidir.

Psikolojide yaratıcılık, her kişide varolduğu kabul edilen ve her kişiyi yeni birşeyler bulmaya yönelten; maddesel, zihinsel, duygusal ve bunun gibi yenilikler ortaya koyan varsayımsal yatkınlık olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık kavramı genellikle, bir sanat

³⁴⁸ "Doludizgin Yaratıcılık", *Kariyer* (Temmuz 1998), s.85.

yapıtının oluşturulması için kullanılırsa da, bir soruna getirilen çözüm, yeni bir yöntem ya da yeni bir aracın ortaya çıkarılmasında da etkin rol oynar. Yaratıcılığı;

- İçeriğinde bireysel özgürlüğün egemen olduğu kişilik yapısı,
- Entellektüel birikim,
- Yaşamı algılama ve aktarma yetisi (sezgi ve araştırma yetisi),
- Mevcut ortam ve ilişkiler dizininin (yaratıcılığı) teşvik ya da kısıtlama düzeyi belirlemektedir³⁴⁹.

Yaratıcılık, bir konu ya da bir soruna değişik ve farklı açılardan yaklaşabilmeyi sağlar. İşletmede herkesin özünde varolduğu kabul edilen yaratıcılık potansiyelini ortaya çıkarabilmek için insanların fikirlerini serbestçe tartışabilecekleri ve bilgi alışverişinde bulunabilecekleri ortamları yaratmak gerekmektedir. İşletme içerisinde böyle bir ortamın oluşturulmasıyla birlikte işgörenler sürekli olarak üretmeye, yeni fikirler öne sürmeye ve kendilerini geliştirmeye başlamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına değer verdiğini ve onlara güvendiğini belli etmeleriyle işgörenlerin yaratıcılığını arttırma yönünde büyük aşamalar kaydedilmektedir. Bilgi çağında bilgi üretme ve bilim yapmanın uluslararası boyut kazanmasıyla yaratıcılık ve yeniliklere açık olma daha da önemli hale gelmiştir. Bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla yeni bilgilere ulaşılması yaratıcılığı da beraberinde getirmektedir.

Motivasyonu yüksek olan çalışanlar yaratıcı yönlerini ortaya koyabilmektedir. Çalışanların işletmenin işleyişine katılımı sağlandığında, işgörenler problemi tesbit etmek ve yeni çözümler yaratmak için gönüllü olarak çaba harcamaktadır. En başarılı işletmeler, çalışanlarında mevcut olan yaratıcı düşünceyi canlandırıp ortaya çıkarmak için gereken zaman, destek ve araçları sağlayan işletmelerdir. Ne yazık ki, birçok işletmede günlük yoğun iş temposu nedeniyle, çalışanlara sadece düşünmek ve yaratmak için ayırabilecekleri çok kısıtlı bir zaman kalmaktadır³⁵⁰.

³⁴⁹ Adnan Kaplan, “Yaratıcılık Nedir ve Nasıl Gelişir”, Cumhuriyet Bilim Teknik (12.09.1998), s.18.

³⁵⁰ Nelson, s.69.

Bir organizasyona rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsur bilen, öğrenen, düşünen ve diğerlerine bildiklerini aktaran akıllı ve yaratıcı insanlardır. Yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bilginin üst yönetimden en alt kademeye kadar tüm çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Bilgiyi mümkün olduğu kadar geniş tabanda ve eşit derecede paylaşmak zorunludur. Bu bilgilerin nerelerde kullanılacağını bilmek de son derece önemlidir. Yaratıcılık = Bilgi x Hayalgücü şeklinde formüle edilmektedir ³⁵¹. Bu formülden de anlaşılacağı üzere yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bilgi sahibi olmanın yanında kişi de sınırsız bir hayalgücünün de var olması gerekmektedir.

İşletmede çalışan işgörenlerin yaratıcı kişiliklerinin ortaya çıkarılması ve bu kişilerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi için gerekli ortamların yaratılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılması üzerinde son derece etkilidir. İşletme yöneticilerinin işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkarabilmeleri için onlara gerekli her türlü desteği vermeleri gerekmektedir. Böylece bir yandan çalışanların yeni fikir üretmeleri, bilgilerini paylaşmaları ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları sağlanmakta; diğer yandan da işletme rekabet üstünlüğü avantajını elde edebilmektedir.

3.3.8. İletişim

İletişim, etkileşimde bulunmak için kullanılan bir araç olup, en az iki kişinin birbirine ilişkin mesaj alışverişi olarak ifade edilmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak iletişimin işletmeler açısından taşıdığı anlam ve önem de artmıştır.

İşgörenlerin; isteklerini, dileklerini, önerilerini ve bilgilerini ilgili yerlere etkin bir şekilde iletememesi işletme içerisinde, büyük sorunlara yol açmakta ; zamanında çözüm getirilmeyen ve sorun haline gelmiş anlaşmazlıklar işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. İşletmenin içerisinde oluşan çekişmelerin ve yaşanan problemlerin temelinde iletişim eksikliği bulunmaktadır.

³⁵¹ Nilgün Tekfidan, "Yaratıcılık= Bilgi x Hayalgücü", *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (09.06.1999), s. 1.

İşgörenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İşletme içerisinde özgür haber akışının sağlanmasında en büyük sorumluluk ise üst yöneticilere düşmektedir³⁵².

Günümüzde işletmeler emir kumanda zinciri içerisinde verilen emirlerin takibi yerine; işyerinde karşılıklı anlayışı gerektirecek güven ve sadakat üzerine kurulu, karşılıklı bilgi alış-verişine dayalı bir iletişim düzenini benimsemek yolunda yoğun çabalar göstermektedir. Bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bir kimseden diğerine geçme süreci olarak tanımlanan iletişimin etkin bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle işletme içerisinde demokratik bir yönetim tarzının benimsenmesi gerekmektedir.

İşletme içerisinde çalışanların birbirleriyle iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk veren bir yetenektir. Çalışanlar arasında iletişimin iyileştirilmesi, işletmeyi iyileştirileceği gibi bütün çalışanlar için hayatı daha da mutlu yapmaktadır. Bu tür işletmelerde çalışanlar daha verimli olmakta, işe devamsızlık oranı düşmekte ve işlerindeki verimleri yükselmektedir³⁵³. İşyerinde etkin iletişim kurarak mutlu olan işgörenlerin ise işe olan bağlılığı artmaktadır.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörelere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü yararlar getirmektedir³⁵⁴. Tüm bunlar işgörelerin kendilerini işletmeye ait olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışanların bu şekilde işletmeyle bütünleşmeleri, bu kişilerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

³⁵² Hagemann, s.50.

³⁵³ John Williams - Steven Eggland, **Örgütlerde İletişim**. Çeviren Şan Öz-Alp ve diğerleri (Birinci Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya.No. 628, 1991), s.12.

³⁵⁴ Sabuncuoğlu, **Endüstriyel.....**, s.101.

İşletme içerisinde yer alan işgörenler hem birbirleriyle, hem de üstleriyle sürekli olarak bilgi, duygu, düşünce ve fikir alışverişinde bulunmaktadır. İşletmede etkin bir iletişimin kurulması ile bir taraftan işletmede çalışanların aralarındaki ilişkiler kuvvetlenirken, diğer taraftan da bu ilişkiler aracılığıyla bireyin kişiliği, tutum ve davranışlarında belirgin gelişmeler görülmektedir. İşletme içerisinde üst kademelerden alt kademelere emirler, yönergeler ve buyruklar iletilirken (yukarıdan aşağıya iletişim), alt kademelerden üst kademelere de bilgiler, istekler ve öneriler iletilmektedir (aşağıdan yukarıya iletişim). İşletmede sadece yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya da iletişimin kuvvetli ve düzenli olması gerekmektedir. İletişimin içerisinde yer alan bireylerin kendilerini iyi bir şekilde ifade edebilmeleri için beden dilinden de yararlanmaları gerekmektedir.

Teknolojik gelişim ve küreselleşme; bilginin her yerde olması, kişilerin bilgi için organizasyonel kanallara gereksinim duymaya başlamaları, işletmeleri doğru iletişim kanalları kullanmaya itmektedir³⁵⁵. Günümüz işletmeleri, iletişimin kurumların etkin ve karlı olarak çalıştırması üzerinde büyük etkisi olduğu gerçeğini kabul etmiş durumdadır. İşletme içerisinde çalışanların duygularını, düşüncelerini, bilgilerini, isteklerini dilek ve şikayetlerini herkesle rahat bir şekilde paylaşabilmesi işgörenlerin verimliliğini ve performansını yükseltmektedir.

Günümüzde pek çok işletme, kurum içi iletişim noksanlığı, hedef ve sonuçların tüm çalışanlar tarafından paylaşılamamasından dolayı büyük maddi kayıplara uğramaktadır. Üstelik kurumsal iletişimin etkin olarak kullanılamaması, çalışanlar arasında yanlış algılamalara, motivasyon düşüklüğüne, kuruma aidiyetin zayıflamasına dolayısıyla da yetersiz sonuçlara ve sıradanlığa neden olmaktadır³⁵⁶.

³⁵⁵ Cihangir Kavuncu, “Şirketler Canlı Organizmalardır”, *Executive Excellence*, Yıl.3, Sa.35 (Şubat 2000), s.15.

³⁵⁶ Murat Ermert, “Kurumsal Kültür Olarak İletişim”, *Executive Excellence*, Yıl.3, Sa.35 (Şubat 2000), s.13.

İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına da çaba harcanmalıdır. İşgören, çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. İşletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgili kılınmayı bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusunu duyar³⁵⁷. Böyle bir ortamda çalışanların performansı yükselmekte, işgörenler arasındaki işbirliği kuvvetlenmekte ve böylece çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

İşletme içerisinde iyi bir iletişim sistemi kurarak çalışanlar arasında bilgilerin, duyguların, düşüncelerin, istek ve dileklerin etkin bir şekilde paylaşılması için gerekli her türlü koşulu sağlamak günümüz yöneticilerinin temel sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluğun en iyi şekilde yerine getirilmesi bir yandan işgörenlerin motivasyonunu, verimliliğini, performansını ve işe olan bağlılığını yükseltirken, diğer yandan da işletmenin başarısını ve rekabet gücünü arttırmaktadır.

3.3.9. Örgüt Kültürü

İşletme içerisinde çalışan işgörenler farklı kültürel özellikler taşımaktadır. Herkesin sahip olduğu değerler, normlar, inançlar, duygular, tutumlar, davranışlar ve düşünceler birbirinden farklıdır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için farklı kültürel yapıdaki işgörenlerin ortak değerler vasıtasıyla belli amaçlara yönlendirilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürü bu noktada oldukça önemli bir role sahiptir.

Genel bir ifade ile örgüt kültürü; örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır³⁵⁸. İşgörenlerin etkin bir şekilde

³⁵⁷ Sabuncuoğlu - Tüz , s.139.

³⁵⁸ Sabuncuoğlu - Tüz, s.28.

yönetilebilmesi, belirli yönlele kanallze edilebilmesi ve onlara yeni değler ve anlayışların benimsetilebilmesi için işğörenlerin sahip olduğı kültürel değlerlerin bilinmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü içerisinde paylaşılan inanç ve değler bireyler arasında birlik duygusunun gelişmesi üzerinde son derece etkilidir. İşletmenin sahip olduğı politikaları, değleri, inanç ve beklentilerini temsil eden yazılı ve sözlü kuralların açık bir biçimde belirlenmesi işğörenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar işe girdikleri ilk günden itibaren ücret ödeme sistemi, terfi kuralları, performansın nasıl değlendirileceğı ve disiplinin nasıl sağlanacağı gibi konularda bilgi sahibi olmayı istemektedirler. Bu ve buna benzer konularda işletmede belirsizliklerin olması çalışanların işletmeye olan güvenini sarsmakta ve işe olan bağlılığını azaltmaktadır .

Örgüt kültürünün oluşması aşağıdaki aşamaları izlemektedir³⁵⁹:

- **Uygun Kişilerin Seçimi:** Standart işlemlerin kullanılması, yüksek başarı sağlayacak belli özelliklerin aranması, mülakatların yapılması, uygun kişilerin eğitilmesi ve kişilik özellikleri bakımından organizasyon kültürüne uygun olmayanların belirlenmesi bu adımda yapılacak işlemlerin temelini oluşturur.
- **İşe Alıştırma ve Yerleştirme:** Bu aşama, seçilen işğörenin işletme kültürüne uygun bir şekilde eğitilmesi çalışanın kariyer gelişimi, performans ölçümü ve değlendirilmesi, işğörenin işletmenin önemli değlerine katılımı işletme içi geleneklerin güçlendirilmesi ve bireylere önem verilmesi adımlarından oluşmaktadır.
- **Terfi ve Teşvik:** Terfi ve teşviklerde uygulanan yöntem örgüt kültürünü belirleyici bir özelliğe sahiptir. İşğörenler terfi ve teşvik uygulamalarını değlendirerek örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olduğı konusunda bir fikre sahip olurlar.

³⁵⁹ Turhan Erkmen - Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", II.Yönetim Kongresi, (İzmir: 9 Eylül Üniv.İşl.Fak.Ya.No.1, 1994), ss.140 - 142.

Bu aşamaların başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile işletmenin kültürel yapısına uygun kişilerin işe alınması, bu kişilerin etkin bir şekilde eğitilmesi ve işletmede adil bir terfi sisteminin yerleştirilmesi amaçları gerçekleştirilmiş olmaktadır. Tüm bunlar bir taraftan işletmenin başarısına olumlu yönde katkıda bulunmakta, diğer taraftan da işgörenlerin iş doyumunu yükseltmektedir. Bu da işgörenin iş ortamına ve işine olan bağlılığını arttırmaktadır.

Örgütsel kültür, örgütün her kademesinde çalışan işgörenlerin davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü şekillendiren değer, düşünce ve normları temsil etmektedir. Örgütün sahip olduğu değerler ile işgörenlerin sahip olduğu değerlerin birbiriyle uyum içerisinde olması, işgörenlerin işte kalma kararını almaları üzerinde son derece etkili olmaktadır. Çok yüksek ücret aldığı halde kendi değer yargıları ile işletmenin değer, inanç ve beklentileri uymadığı için iş değiştirenlerin sayısı hiçte azımsanmayacak kadar yüksektir.

Örgüt kültürünün temel işlevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir ³⁶⁰:

- Örgüt kültürü, örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizmasıdır.
- Kültür, bir örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Örgüt kültürü, bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- Örgütsel değişimin hedefi, araç ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Örgüt kültürünün yukarıda sıralanan işlevleri yerine getirmesiyle birlikte işgörenlerin iş doyumunu artmakta, işe ve örgüte olan bağlılığı yükselmektedir.

³⁶⁰ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü** (Eskişehir: Anadolu Üniv.Eğitim Fak.Ya., 1994), s.146.

Örgüt kültürü içerisinde dikkati çeken kavramlardan birisi de “örgüt iklimi”dir. Örgüt ikliminin taşıdığı özellikler işgörenin işletmeye olan sadakatlerinin bir belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler için çalıştıkları iş ortamının atmosferi büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel iklim; örgütü çevreleyen etkili atmosfere, morale, üyeler arasında ait olma ve iyi niyet duygularının gücüne ilişkin bir kavramdır. Örgütsel kültür, örgütün ne olduğunu tanımlarken; örgüt iklimi işgörenlerin örgütün ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarının bir göstergesi olmaktadır. Sağlıklı bir örgütsel iklimin genelde aşağıdaki özellikleri taşıması beklenebilir³⁶¹:

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumu,
- Sosyo-teknik sistemin isteklerine dayalı örgüt yapısı,
- Katılıma açık demokratik işleyiş,
- İşgörenlerle ilgili politika ve uygulamalarda adil olunması,
- Örgütün farklı düzeylerinde karşılıklı güven, ilgi ve destek,
- Zıtlaşmayı önlemek üzere çatışmaların açıkça tartışılması,
- Yapılan işe uygun yöneticilik tarzları,
- Birey ve örgüt arasında psikolojik anlaşmanın kabulü,
- İnsan gereksinimlerinin, beklentilerinin ve farklılıklarının tanınması,
- Ödüllendirmede tarafsızlık,
- Çalışma yaşamının kalitesine özen gösterme,
- Kişisel gelişme ve kariyer gelişimi için fırsat tanınması,
- Örgüte bağlılık, kimlik duygusu, değer verilen önemli bir insan olduğuna inanmak.

³⁶¹ Sevinç Köse - Aylin Gülgün, “Örgüt Kültürü ve Çağıştırdıkları”, IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Ankara: ODTÜ İşletme Bölümü 1997), s.279.

İşgörenlerin değer yargıları, düşünce ve duygularının, diğer işgörenlerin ve işletmenin kültürel yapısıyla uyumlu hale getirilmesi ile işletme amaçlarına ulaşmak mümkün olabilmektedir. Güçlü bir örgütsel kültüre ve uyumlu bir atmosfere sahip işletmede işe devamsızlık azalmakta, işgücü devri düşmekte ve bireyin hem mesleki hem de duygusal tatmini artmaktadır. Böylece bir yandan işgörenlerin performansı yükselirken diğer yandan da işletmelerin başarısı ve rekabet gücü artmaktadır.

3.3.10. Personel Güçlendirme

İşletmede çalışan işgörenlerin motivasyonlarını ve işe olan bağlılıklarını artırıcı bir diğer yaklaşım da “personel güçlendirme” kavramıdır.

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir³⁶². İşgörelere böyle bir fırsatın verilmesi yoluyla onların güçlendirilmesi mümkün olabilmektedir. İşgörelere paylaşım hakkının verilmesi, yardımlaşma ve yetiştirme için gerekli koşulların sağlanması, ekip çalışması için olanak tanınması ve kişilerin karar verme yetkilerinin genişletilmesi işgörelerin performansını ve başarısını yükseltmekte, tüm bu olumlu gelişmeler de çalışanların işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

Güçlendirme bir bakıma pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü itibariyle çalışanların kuvvetli hale getirilmesini ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyon gücünün artırılması, eğitim ve geliştirme ile uzmanlığının sürekli geliştirilmesi, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma olanağının verilmesi ve nihayet kendine güveninin ve motivasyonunun artırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme olanağı doğmaktadır³⁶³. Tüm bunların sağlanması ile işgörelerin işe ve işletmeye olan bağlılığı artmaktadır.

³⁶² Koçel, *İşletme*....., s.299.

³⁶³ Koçel, *İşletme*....., s.301.

Kararlara katılma olanağının verilmesi, işgörenlerin eğitim ve gelişmeleri için gerekli çabanın gösterilmesi ve örgüt içerisinde sahip olunan bilgi ve becerilerin diğer çalışanlarla paylaşılabilmesi işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tür örgütlerde işgörenler işletmelerine sıkı sıkıya bağlanmakta ve başka işletmelere geçme yönünde hiçbir çaba göstermemektedir.

İşgörenlerin güçlendirilmesi uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerin başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir ;

- Bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişme ve değişimler,
- Rekabetin yoğunlaşması,
- Müşterilerin talep ettikleri mal ve hizmete yönelik beklentilerinin daha bilinçli hale gelmesi,
- Eğitim ve bilgi düzeyi yükselen işgörenlerin sayısında meydana gelen artış,
- İşletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Günümüz işletmeleri açısından rekabet gücünü belirleyen kritik unsurların “bilgi” ve “insan” olduğu gerçeğinin ortaya çıkması,
- Çevre koşullarında sürekli gelişme ve değişimin yaşanması,
- Bilgili ve nitelikli işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarının artırılması zorunluğunun ortaya çıkması.

Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi organizasyondaki üç unsur arasındaki etkileşime bağlıdır. Bunlar yönetici, güçlendirilecek işgören ve organizasyonun kendisidir³⁶⁴. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için organizasyona nitelikli eleman bulmak, bu elemanları en iyi şekilde eğitmek, yetiştirmek ve geliştirmek, herşeyden önemlisi de bu kişileri işletme içerisinde muhafaza edebilmek gerekmektedir. İşgörenlerin güçlendirilmesi için öncelikle çalışanların kendini geliştirme isteğinde olması; beklentilerini, isteklerini, zayıf ve kuvvetli yönlerini açık bir biçimde belirleyebilmesi, değişime açık olması, kendisine ve işletmesine güvenmesi gerekmektedir.

³⁶⁴ Koçel, İşletme....., s.302.

Güçlendirmenin başarıyla sonuçlanabilmesi için ise; yöneticilerin işgörenleri destekleyici bir tavır içerisinde olması, işletme içerisinde katılımcı ve bilgi paylaşıcı bir ortam yaratması, çalışanları güçlendirme konusunda motive etmesi, işgörenlerin performansını etkin bir şekilde değerlendirmesi ve işgörelere emir verme yerine yol gösterme şeklinde bir davranış tarzı benimsemesi gerekmektedir.

Organizasyon, işgören ve yönetici açısından yukarıda özetlenen niteliklerin yerine getirilmesi ile işgörenlerin güçlendirme derecesi artmaktadır. Bilgi toplumu süreci içerisinde işletmede çalışan her kişinin güçlendirilmesi yani karar verebilecek hale gelmesi zorunludur. Bilgisini kullanan, başkalarıyla paylaşan, kendisine güvenen, yaratıcı olan, değişim ve yeniliğe açık olan güçlü işgörelere sahip olmak bir işletme açısından en önemli rekabet avantajıdır. İşgörenlerin güçlendirilmesi için; çalışanların bu konuda istekli olması, işletme içinde güçlendirme için uygun koşulların yaratılması ve yöneticilerin işgörenleri bu konuda tam anlamıyla yüreklendirmesi, motive etmesi ve onlara gerekli fırsatları vermesi gerekmektedir. Tüm bunların sağlanması ile işgörenler daha güçlü hale gelecek işletmelerine olan bağlılıkları artacak ve işgörenlerin güçlenmesinin yarattığı sinerjik etki ile işletmenin başarısı ve verimliliği yükselecektir.

3.3.11. Performans Değerlendirme

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin işteki başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlemek insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir.

Performans değerlendirme; işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir³⁶⁵. Bir işgörenin işteki başarısını bilmesi bu kişinin motivasyonu açısından önemli olurken, başarısız olduğunu görmesi ise eksikliklerini gidermek için gerekli çabayı göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin başarı düzeylerinden elde edilen bilgiler işgörenlerin

³⁶⁵ Fındıkçı, s.297.

ücretlerinin belirlenmesinde, terfi etmelerinde, görevinde değişiklikler yapılmasında, eğitime tabi tutulmasında, işten çıkarılmasında ve benzeri kararların alınmasında etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Böylece doğru kişilerin uygun ücretlerle doğru mevkilere yerleştirilmesi mümkün olabilmektedir. İşgörenler başarılı olduklarını gördükleri ölçüde çaba göstermekte ve işletmeye daha fazla bağlanmaktadır.

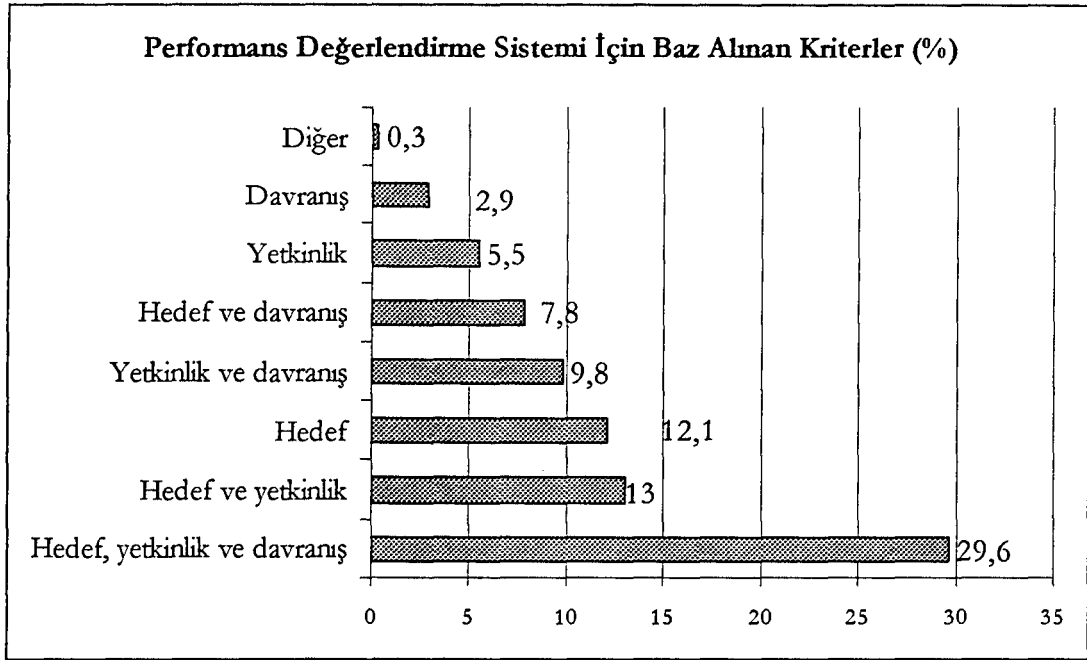
Başarı olgusu, işin niteliklerine ve geleneklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçünün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde başarı değerlendirme yoluyla çalışanların yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin tamamlanmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması ve böylece verimliliğin artması mümkün olabilmektedir³⁶⁶.

Performans değerlendirmesinin doğru bir şekilde yapılabilmesi için objektif olmak, kişiyi her yönüyle bir bütün olarak değerlendirmek, tarafsız olmak ve en uygun yöntemleri seçmek gerekmektedir. İnsanı tarafsız ve objektif bir şekilde değerlendirmek oldukça zordur. Performans değerlendirmenin yanlış bir şekilde yapılması kişilerin motivasyonunu bozmakta ve işe olan bağlılıklarını azaltmaktadır.

Arthur Andersen'in 2000 yılında yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre işletmelerde performans değerlendirme sistemi için baz alınan kriterler aşağıdaki tabloda verilmiştir :

³⁶⁶ Gümüş, s.27.

Tablo 26



KAYNAK : 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (İstanbul : Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000), s.55.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri yönetsel kararları almada etkin bir şekilde kullanmak, diğeri ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır³⁶⁷.

Performans değerlendirmesi sonuçlarının işgörenlere bildirilmesi son derece önemlidir. Bu nedenle yapılan performans değerlendirilmeleri bilgilerinin gizli tutulmaması aksine ilgili kişilere iletilmesi gerekmektedir. Böylece işgörenler işteki başarılarının düzeyini öğrenerek, bu başarıyı arttırmak için gerekli çabayı göstermektedirler. Performans değerlendirme sadece alt düzeydeki işgörenleri değil işletmenin her düzeyindeki işgörenleri kapsamaktadır. İşletme yöneticilerinin işte gösterdikleri performans düzeyi periyodik aralıklarla belirlenmeli ve sonuçlar yöneticilere iletilmelidir.

³⁶⁷ Margaret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çeviren. Doğan Şahiner (Birinci Basım: İstanbul; Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., 1993), s.2.

Kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem de işletme bakımından olumlu sonuçlar vermektedir. Performans değerlendirmenin temel yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Performans değerlendirme kişilerin motivasyonunu yükseltir.
- İşgörenler ne derece başarılı olduklarını görerek eksik olan yönlerini tamamlayabilme fırsatı bulabilmektedir.
- Performans değerlendirme ile işgörenler hakkında daha ayrıntılı bilgilere sahip olunmakta ve bu bilgilerin ışığı altında kariyer planlaması başarılı bir şekilde yapılabilmektedir.
- Performans değerlendirme vasıtasıyla işletme içerisinde etkin bir iletişimin sağlanması mümkün olabilmektedir.
- İşletme için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim gereksiniminin belirlenmesine yardımcı olmaktadır³⁶⁸.
- Performans değerlendirme ile işletmelerde etkin bir denetim sisteminin temelini oluşturacak objektif ölçütler geliştirilebilmektedir.
- Performans değerlendirme vasıtasıyla çalışanlar hakkında gelecekte yararlanılacak bilgi birikimleri oluşturulabilmektedir.
- Performans değerlendirmeden elde edilecek sonuçlar vasıtasıyla terfiler, iş değiştirmeler ve işten çıkarmalar etkin bir biçimde yapılabilmektedir.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilerek kişi ve işletme düzeyinde bir kontrol sağlanabilmektedir³⁶⁹.
- İşgörenlerin iş tatmini artarak işe ve örgüte olan bağlılıkları yükselmektedir.
- İşletme içerisinde adil ve etkin bir ücret sisteminin düzenlenmesi mümkün olmaktadır.
- İşletme içerisinde dürüst bir yönetim anlayışının uygulanması teşvik edilerek işgörenlerde güven duygusu oluşturulmaktadır.

³⁶⁸ Fındıkçı, s.300.

³⁶⁹ Fındıkçı, s.301.

- İşgörenlerin işe uygun olmayan davranışlarını düzeltme konusunda uyarıcı bir rol üstlenilmektedir.
- İşletme içerisinde üstün niteliklere sahip; bilgili, yetenekli ve yaratıcı işgörenlerin belirlenmesi mümkün olabilmektedir.
- Performans değerlendirme ile işgörenlerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışması mümkün olmakta; bu da işletmenin başarısını ve rekabet gücünü yükseltmektedir.

İşletme içerisinde işgörenlerin performansını değerleyecek kişilerin büyük bir titizlikle seçilmesi gerekmektedir. İşletmede işgörenleri yakından tanıyan, objektif ve tarafsız davranabilen, performans değerlendirme konusunda yeterli bilgiye sahip kişilerin performans değerlendirme çalışmalarını yürütmesi; bu çalışmalardan beklenen yararların elde edilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirmelerinin dinamik bir şekilde sık aralıklarla tekrarlanması ve sonuçların karşılaştırılması gerekmektedir. İşletmede, işin kendisinde ya da işgörenin bilgi düzeyinde meydana gelen değişimlerin değişik zamanlarda yapılan performans değerlemeleri esnasında gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

Motivasyonun yüksek tutulması ve işletme için öngörülen hedeflere ulaşılabilmesi için en önemli faktörlerden birisi de işletme içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olmasıdır. Böyle bir sistem çalışanlara, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için bir rehber olmaktadır³⁷⁰.

Herhangi bir performans değerlendirme sisteminin başarısı büyük ölçüde işletmenin kültürüne, işletme içerisinde açık ve güvenilir bir ortamın olup olmamasına bağlı olmaktadır. Açıklık ve dürüstlüğün hakim olduğu bir ortamda performansı değerlendirmek işletmeye ve işgörelere çok büyük katkılarda bulunmaktadır. İşletme

³⁷⁰ Acar Baltaş, "Çalışanlar Nasıl Daha İyi Çalışır", **Hürriyet: İnsan Kaynakları** (09.05.1999), s.17.

içerisinde çalışan işgörenlere performans değerlendirmenin içeriği ve bu sistemin yararları hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. İşletmede etkin bir performans sisteminin uygulanması vasıtasıyla işgörenlerin motivasyonunun ve işe olan bağlılığının artırılması; bu yolla da işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunulması tüm işletme yöneticilerinin ortak sorumluluğudur.

3.3.12. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İşlerin yürütülmesi sırasında aynı seviyedeki işgörenlere eşit oranda yetki ve sorumluluk vermek çalışanların hak ve menfaatlerden eşit oranda yararlanmalarını sağlamak; işgörenlerin motivasyonu, iş tatmini ve işe bağlılığı açısından son derece önemlidir.

İşletme içerisinde aynı seviyede bulunan, benzer iş yapan ve benzer özelliklere sahip olan işgörenler performansları ve kariyer özellikleri dikkate alınmadan subjektif birtakım kriterlerle değerlendirildiklerinde işletme içerisinde huzursuz bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Böyle huzursuz bir ortamda çalışan işgörenlerin zamanla işe olan ilgileri ve bağlılıkları azalmakta, bunun sonucunda da işgörenler yeni iş arayışları içerisine girmektedir. İşletmede adil bir disiplin sistemi oluşturmak ve kişilerin haklarına saygı göstermek hemen her işletme için büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin işlerini zevkle yapabilmeleri ve işe istekle gelebilmeleri için işletmede adil ve düzenli bir disiplin sisteminin oluşturulması zorunludur.

Disiplin genel olarak, bireyin düzenli bir biçimde davranma ve çalışma çabası olarak tanımlanmaktadır. Disiplin, insana özgü bir kavram olduğuna göre insanın yapısını tanımak onun başarılı bir biçimde disipline edilmesinde temel bir faktör olmaktadır³⁷¹. İşgörenlere işletme içerisinde memnun olmadıkları birtakım uygulamalar hakkında şikayet edebilme olanağının tanınması işgörenlerin moral ve motivasyonu açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin rahatsızlık duyduğu konuların belirlenerek, bunların giderilmesi için gerekli çabaların gösterilmesi ; işgörenlerin kendilerini önemli ve

³⁷¹ Ramazan Geylan, *İşletmelerde Personel Disiplini* (Eskişehir : Met Yayıncılık Ltd.Şti., 1993), s.7.

değerli hissetmelerine neden olmaktadır. Bunu hissetmek işgörenleri işletmeye daha da yakınlaştırmaktadır.

Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar; ücretler, çalışma koşulları, terfi etme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere ve buna bağlı olarak da işletmeye karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir³⁷².

İşletme içerisinde aynı başarıya ulaşmış işgörelere benzer ödöller verilmesine ve aynı disiplin kurallarını ihlal edenlere de benzer uyarılarda bulunulmasına dikkat edilmelidir. Hatalı davranışlarda bulunan işgörelere haklı ve gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ve objektiflik kriterine özellikle önem verilmelidir.

İşletme içerisindeki disiplin kuralları ve kuralların ihlalinde uygulanabilecek cezalar açık bir biçimde işgörelere bildirilmelidir. Disiplinin amacı işgörelerin davranışlarına olumlu bir yön vermek olduğuna göre, bir işgören herhangi bir disiplin kuralını ihlal ettiğinde suçun işleniş koşullarının, suç işlenirken bulunduğu manevi atmosferin, suçun daha önce aynı işgören tarafından işlenip işlenmediğinin ve suç işleyenin kişilik yapısının gözönünde bulundurulması gerekmektedir.

3.3.13. Kararlara Katılma

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte nitelikli ve bilgili işgörelerin sayısındaki artışa paralel olarak işletmede aktif olarak kararlara katılma isteğı artmıştır. İşgörelere işletme içerisinde alınan kararlara katılma olanağı verildiğinde; hem bu kararların uygulanması ve benimsenmesi daha kolay olmakta, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. İşgörelerin kararlara katılarak

³⁷² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** (Beşinci Basım, İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998), s.421.

yönetimde söz sahibi olmaları kendilerini işletmeye ait hissetmelerini sağlamakta ve çalışanlar bu yolla daha yüksek performans göstermektedir.

Kararlara katılma temeline dayanan katılmalı yönetim tarzının uygulanması işletmeler açısından son derece önemlidir. Katılmalı yönetim, bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilciler aracılığıyla işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları olarak tanımlanmaktadır³⁷³. İşletmenin faaliyet konusu ve büyüklüğü ne olursa olsun yönetime katılmak ve işletmede alınan kararlarda söz sahibi olmak her işgören için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasına ve uygulanmasına aktif olarak katılarak düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler. Katılmalı yönetim tekniğinin uygulandığı işletmelerde işgörenlerin iş tatmini artmakta, motivasyonları ve moralleri yükselmekte, bunların sonucunda da işe olan bağlılıkları artmaktadır.

Katılmalı yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmede demokratik bir anlayışın hakim olması gerekmektedir. İşgörenlerin göstermelik bir şekilde fikirlerinin alınması, verilen kararlara belli kişilerin katılımının sağlanması ya da işgörenlerin fikirlerinin uygulama sürecine dahil edilmemesi, katılmalı yönetim tarzının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır.

Katılmalı yönetim uygulamasının işletmelere sağlayacağı temel faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir :

- İşgörenlerin moral ve motivasyonları yükselir.
- İşgörenlerin bilgilerinden en üst düzeyde yararlanma olanağı sağlanabilir.
- Kararlara katılma yolu ile işletmede çalışan işgörenlerin yaratıcılıkları gelişir.
- Kaynakların en ekonomik biçimde uygulanması sağlanabilir³⁷⁴.

³⁷³ Aşıkoğlu, s. 67.

³⁷⁴ Ali Akdemir, *Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri* (Kütahya : Anadolu Üniv. Ya. No. 560, 1992), s.53.

- Kararlara katılma yolu ile işletmenin her düzeyinde çalışan işgörenler arasında etkin bir iletişim ortamı sağlamak mümkün olabilir.
- İşletmede alınan kararların kalitesi yükselir.
- Yönetime katılma yolu ile işgörenlerin fikir, düşünce ve görüşlerinin gelişmesi sağlanabilir.
- Yönetime katılmanın önemli bir yararıda işgörene sağladığı üstün moral seviyesi sonucunda, işten ayrılmaların azalması diğer bir deyimle, işgören devir hızının düşmesi sonucunu sağlamasıdır. Ayrıca buna bağlı olarak, işe devamsızlıklar ve geç kalmalarda önemli ölçüde azalmaktadır.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalması sağlanırken, diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunulur³⁷⁵.

Yöneticiler, birlikte çalıştıkları kişilerle, ancak birlikte karar alma ilkesini uyguladıkları ölçüde başarılı olabilmektedir. İşgörenin düşüncelerini küçümsemek yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz. Fakat işgören düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye, daha sonra da işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından yöneticiye çok şey kazandıracaktır³⁷⁶.

Yönetime katılmanın başarılı bir biçimde uygulanabilmesi ve örgüte faydalı olabilmesi için öncelikle yöneticilerin demokratik bir düşünceye sahip olması gerekmektedir. İşgörenlerin kararlara katılmasının bu kişilerin yönetime sahip olmaları anlamına gelmediği yöneticiler tarafından bilinmesi gereken bir gerçektir. Bunun yanında astların da kararlara katılma konusunda istekli olması ve bu konunun öneminin bilincine varmaları gerekmektedir. Çalışanların işletmenin işlevleri ve amaçlarından haberdar olması kararlara katılımın başarısı açısından son derece önemlidir.

Katılmalı yönetimin uygulanmasında önemli olan işgörenlerin kararlara katılımının göstermelik olmaması, astların fikir, görüş ve düşüncelerinden yararlanılması ve bunlar içerisinde uygun olanların uygulamaya aktarılmasıdır. İşletmede etkin bir katılmalı

³⁷⁵ Akdemir, s.55.

³⁷⁶ Sabuncuoğlu - Tüz, s. 138.

yönetimin uygulanması yolu ile nitelikli ve bilgili işgörenlerin işletme içerisinde kalmaları sağlanarak bu kişilerin örgüte olan bağlılıkları kuvvetlendirilmektedir.

3.3.14. Liderlik

İşgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan bağlılıklarını arttıran diğer bir olgu da “liderlik” tir. İşletme içerisinde liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin sayısal olarak yoğunluğu işgörenlerin motivasyonu, performansı ve işe olan sadakati açısından son derece önemlidir. Liderlik, kişisel bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik en kısa şekilde yol gösterme yeteneği olarak tanımlanmaktadır³⁷⁷. İşgörenler yöneticilerin sürekli olarak emirler ve talimatlar vererek iş yaptıklarını değil, kendilerine yol göstermelerini arzu etmektedir. Liderler, yöneticiler ve astlar gibi örgütün önemli birer parçası durumundadır. Liderler, başkalarını etkileyebilme ve onları peşinden sürükleyebilme özelliğine sahip kişilerdir. İşgörenlerin işletme amaçlarına ulaşabilme yolunda etkin bir şekilde yönlendirilebilmesi büyük ölçüde örgüt içerisindeki yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmasına bağlı olmaktadır. Lider; görünümüyle, karizmasıyla, davranışlarıyla ve vücut dilini kullanabilme yeteneğiyle hitap ettiği insanları etkileyen, kendi iradesini onlara istek ve arzuyla benimseten kimsedir. Liderlik, doğuştan beri insanda bulunan bir yetenektir; eğitimle bu yeteneği geliştirmek mümkün olabilmektedir. Belirli amaçlara ulaşmak üzere bir kişinin diğerlerini bu amaç doğrultusunda yönlendirebilme yeteneği olan liderler işletmelerin başarıya ulaşması üzerinde son derece etkilidir.

21.yy’da liderlerin karşısındaki en büyük mücadele kaynağı, işletmelerinin beyin gücünü açığa çıkarmak olacak gibi gözükmektedir. Yaşanan hızlı değişimler nedeniyle bu yüzyıl içerisinde işletme içinde her düzeyden tüm liderlerin kendilerini sürekli olarak

³⁷⁷ Şan Öz - Alp, *Yönetim Seçme Yazılar* (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya.No. 177, 1977), s.232.

yeniden yaratmak ve liderlik rollerini yeniden tasarlamak zorunda kalacakları birçok kişi tarafından kabul edilmektedir³⁷⁸.

Günümüz liderleri genellikle yüksek egolara sahip, nitelikli ve bilgili insanları birlikte başarıyla çalışacakları ve kendi yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortamı işletme içerisinde yaratmak zorundadır. Bunun sağlanması ile işletmeler rekabet üstünlüğünü elde edebilecek ve çalışanlarının iş tatminini yükselterek işe olan bağlılıklarını arttırabilecektir.

Organizasyonun başarısında ve verimliliğinin artmasında büyük rolü olan liderlerin temel işlevi, örgütün vizyonu doğrultusunda çalışanları belirli hedeflere yönlendirmektir. Liderler; herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratarak insanların yeteneklerini harekete geçirir. Bunun yanında bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek için, kişilere gerekli yetki ve sorumlulukları vererek onları eğitmeye çalışır. İşgörenler başarılı olduklarında ise geri bildirim mekanizması yolu ile maddi ve manevi yollarla onları ödüllendirerek, iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaya gayret eder.

Liderler, bireylerin istenilen hedeflere ulaşmasında; onlara sürekli güven duyarak ve onları teşvik ederek kişisel gelişimlerini sağlamaktadır. Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi de ekip olarak çalışmayı teşvik etmektir. Bunun sağlanması ile işgörenler arasındaki birlik ve dayanışma duygusu artmakta; örgüt içerisinde huzurlu bir iş ortamı oluşturmak mümkün olabilmektedir. Yönetici liderlerin güven duyulabilir, saygın, karizmatik, adil, tarafsız, yeterli derecede bilgi sahibi, sağduyulu, tutarlı ve kararlı olması gerekmektedir .

Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak, düşük

³⁷⁸ Warren Bennis, **Geleceği Yeniden Düşünmek**. Çeviren: Sinem Gül (Birinci Basım, İstanbul: Sabah Kitapları Ya.No. 46, Eylül 1997), s.133.

performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektedir³⁷⁹.

İş hayatının başarılı liderleri, birlikte çalıştıkları işgörenlerle uygun bilgiyi doğru ve açık bir biçimde paylaşmaktadır. Bir liderin astlarından beklediği davranışları öncelikle kendisinin göstermesi astların lideri takip etmesi açısından son derece önemlidir.

Yönetici, gerekenleri doğru biçimde yapan; lider ise neyin yapılmasının gerekli olduğunu bilen kişidir. Günümüzde lider ve yönetici kavramları arasındaki fark giderek belirginleşmektedir. Yapılan bir çok araştırma çalışanların büyük çoğunluğunun işinden değil, yöneticisinden memnun olmadığı için işten ayrıldığını ortaya koymaktadır. Çalışanların ve işletmelerin beklentilerinin karşılıklı olarak elde edilebilmesini sağlama gerekliliği, lider yönetici kavramını beraberinde getirmiştir.

Liderlerin en önemli işlevlerinden birisi de ekip olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler, daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak ekip çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanamayan bireyleri de ekibin içine çekerek başarılı sonuçlar elde etmeye yöneltmelidirler. Liderin diğer kişiler tarafından izlenmesi ve desteklenmesi, mevcut güçlerini örgütün ve çalışanların gereksinimleri doğrultusunda adil olarak kullanması durumunda mümkün olmaktadır. Liderlerin başarıya ulaşmasında duygusal zekalarının düzeyleri de etkili olmaktadır. Liderlerin işgörenleri belirli amaçlara yönlendirebilmesi için duygularını kontrol edebilme yeteneğinin yüksek olması gerekmektedir. Duygusal zeka, kişisel davranışları, duyguları kullanma şeklini, kendini ifade edebilme biçimini ve iletişim şeklini belirleyen yetenekler, tutumlar ve yeterliliklerden oluşmaktadır.

Liderler; işgörenlerin bilgi, beceri ve tecrübelerini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı oluşturmali; bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürebilme üstünlüğüne sahip olmalıdır.

³⁷⁹ Acar Baltaş, "Motivasyonu Sağlamak Kimin Sorumluluğunda", *Hürriyet: İnsan Kaynakları* (10.05.1999), s.21.

Günümüzde liderlik konusunda iki yeni yaklaşım üzerinde durulmaktadır. J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından geliştirilen yeni liderlik yaklaşımları transaksyonel (yönetimsel) liderlik ile transformasyonel (dönüştürücü) liderlik olarak tanımlanmaktadır. Transaksyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken; transformasyonel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarfederler³⁸⁰.

Transformasyonel lider; çalışanlara vizyon kazandırmakta, bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara misyon vermekte ve örgüt kültüründe değişimler gerçekleştirmektedir. En önemlisi de çalışanları, yaptıklarından ve potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden çok daha fazlasını yapabileceklerine inandırmaktadır³⁸¹.

Bilgi toplumunda, son derece güçlü bir konumda olan bilgi işçilerinin ortaya çıkmasına paralel olarak profesyonel yöneticilik ve ideal liderlik anlayışı da gelişmiştir. Üstün nitelikli bilgi işçilerinin başka işletmelere geçişlerinin çok kolay olması, bilgi toplumunun mevcut işletmeleri için tehdit edici bir unsurdur. Bu nedenle işletme yöneticileri için en önemli konular; bilgi işçilerinin işletmeye sadakatle bağlanmalarını sağlamak, yaratıcı potansiyellerinden maksimum düzeyde faydalanmak, motivasyonlarını arttırmak ve iş ahlakını yerleştirmektir. Bunların sağlanması için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Bilgi toplumunda üstün nitelikli bilgi işçilerinin her türlü bilgiye çok kolay bir şekilde ulaşabilme olanaklarının bulunması nedeniyle, artık liderlere gereksinim duyulmayacağı ve söz konusu kişilerin kendilerinin lideri olacakları yönündeki görüşler paralelinde yönetici- lider kavramı gündeme gelmiştir. Dolayısıyla bilgi toplumunda, liderlik niteliklerine sahip yöneticiler ağırlıklarını hissettirecektir. Bu doğrultuda, artık çalışanlarda karar ve yönetim sürecinde yer almakta ve demokratik- katılımcı bir yönetici liderlik anlayışı gündeme gelmektedir. Bilgili insanların işletmede muhafaza edilebilmesi ve başka işletmelerdeki

³⁸⁰ Eren, Örgütsel Davranış....., s.368.

³⁸¹ Bartol K.M.ve David C. M., *Management* (New York: Mc. Graw Hill Series In Management International, 1991), s.507.

nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilebilmesi için yöneticilerin aynı zamanda iyi birer lider olmaları gerekmektedir.

İşletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için liderlik potansiyeline sahip kişilerin işletmeye çekilebilmesi ve bu tür özelliklere sahip insanların elden kaçırılmaması için gerekli çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu noktada işletmenin üst yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir.

3.3.15. Ekip Çalışması

Günümüz iş dünyasında, işletme yönetiminde uygulanmakta olan yöntemlerde köklü değişiklikler meydana gelmektedir. Ekip çalışması da bu değişiklikler içerisinde en çok dikkati çekenlerdendir. Ekip çalışması yolu ile işletme içerisinde yapılması gerekli işleri daha kısa süre içerisinde, daha verimli bir biçimde yapabilmek mümkün olabilmektedir .

Ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk şeklinde tanımlanmaktadır³⁸². Bilgi çağının gerektirdiği sonsuz bilgi kaynakları ve yeni bilgi artış hızının çok yüksek olması, her alanda ileri ve artan bir uzmanlaşmayı kaçınılmaz hale getirmektedir. Ayrıca ekip çalışmasının anlamlı olabilmesi için, her konunun bütününe hakim olağanüstü yetenek ve bilgilerle donatılmış ekip liderlerinin oluşması gerekmektedir³⁸³. Ekibin belirli yönlere kanalize edilmesi ve başarılı olabilmesi büyük ölçüde ekip liderlerinin bilgi, yetenek ve tecrübesine bağlı olmaktadır.

İşgörenleri ekip olarak belirli yönlere kanalize etmek ve ekip içerisindeki bireylerin işbirliği ve uyum içerisinde çalışmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu noktada işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletmenin sistem ve işleyişini geliştirecek yeni yöntemler bulmak veya sıkça karşılaşılan problemlere uygun çözümler

³⁸² Eren, **Örgütsel Davranış**....., s.371.

³⁸³ Erdal Türkkân, "21.yy Bilgi Toplumunun Gerektirdiği Zihniyet Değişimi ve Bireysel Vizyon Oluşturma İmkanları", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19 (Ocak - Şubat 1998), ss.590-591.

bulmak konusunda yapılacak bir ekip çalışması; ekipte yer alan elemanların enerji ve motivasyonunu arttırma üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Ekip çalışmasının başarılı olabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir:

- İşletme içerisinde yer alan ekiplerin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için ekibin belirli bir amacının ve iyi belirlenmiş kural ve hedeflerinin olması gerekmektedir.
- Ekip içerisindeki bireylerin kendi görev ve sorumluluklarının ne olduğunu ve ekibin çalışma prensiplerini bilmesi gerekmektedir.
- “Güven duygusu” sağlıklı bir ekip çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Ekip içerisindeki işgörenlerin birbirlerine, çalıştıkları işletmeye ve işletme yöneticilerine güven duyması gerekmektedir.
- Ekip çalışması konusunda çalışanların motive edilmesi gerekmektedir³⁸⁴.
- İşletmenin vizyonunun ne olduğu ekip üyelerine açık bir biçimde anlatılmalıdır.
- Ekip başarılı olduğunda ekip üyeleri adil bir biçimde ödüllendirilmelidir.
- Ekip üyeleri arasında etkin bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.
- Ekibin faaliyeti sırasında rekabet edeceği diğer ekipleri tanımlamak ve ekipler arasında iyi diyaloglar oluşturmak gerekmektedir.
- Ekibin fikirlerini açık bir biçimde dile getirmesi için onlara gerekli fırsatlar verilmeli ve bu konuda tüm ekip üyeleri desteklenmelidir.
- Ekip için gerçekçi ve adil çalışma normları ve kuralları oluşturmak gerekmektedir.
- Çalışanlar ekip çalışması konusunda eğitilmeli ve geliştirilmelidir.
- Ekip çalışmasının işgörelere ve işletmeye ne gibi faydalarının olabileceği açık bir biçimde ortaya konmalıdır.

³⁸⁴ Monte Peterson, “Başarılı Ekipler”, Sabah: İşte İnsan (31.08.1997), s.5.

- Ekip çalışması içinde ekip üyelerine kararlara katılma olanağının tanınması gerekmektedir.
- Ekip üyelerinin ekibin görev ve hedeflerine uygun bilgi, yetenek, beceri ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir³⁸⁵.
- Ekip üyeleri arasında ekip ruhunu oluşturmak için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi gerekmektedir.

İşgörenler ekip oluşturma sürecine girince birbirlerini daha iyi tanırlar. Şahsi farklılıklara saygı göstermeyi, ekibe yapılan katkıları takdir etmeyi, ferdi ve örgütsel hedeflere ulaşıldığında ekip çalışmasının sağladığı tatminin zevkine varmayı öğrenirler³⁸⁶. Bir ekibi oluşturan elemanlar birarada çalıştıkça aralarındaki ilişkiler gelişir ve zamanla birlikte hareket ederek her sorunun üstesinden gelebilecek seviyede bir bağlılık oluşur. Ekip çalışması içerisinde yer alan bireyler bir işi başardıklarında motive olmakta ve kendilerini daha fazla organizasyonun bir parçası gibi hissetmektedir. Bir ekibe üye olma yüksek düzeyde kişisel doyumunu sağlamakta, organizasyonun ekibe ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu en üst düzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise işgörenin iş tatminini ve işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

İşletme içerisinde titizlikle seçilmiş kişilerden oluşan bir ekip; yüksek duygusal enerji, hayata ve insanlara karşı olumlu bakış açısı, yüksek iç motivasyon, işe bağlılık, değişime istek duyma ve başkalarını hesaba katan bir anlayışa sahip olmaktadır. Ekip anlayışını benimsemiş olan gruplarda açık olarak tanımlanmış rol ve sorumluluklar, dürüstlük ve güven, yeni yollar denemek konusunda istek, yapıcı rekabet ve yapıcı çalışmalar ile üyeler arasında mutluluk hakimdir. Yapılan araştırmalar ekip bünyesinde uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde çalışanların performanslarında %50'nin üzerinde artışlar kaydedilebileceğini göstermektedir³⁸⁷.

³⁸⁵ Eren, Örgütsel Davranış....., s.379.

³⁸⁶ Robert B.Maddux, **Takım Kurma**, Çeviren: Can İkizler (Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., Temmuz 1999), s.72.

³⁸⁷ Süheyla Akbaş, "Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor", **Macro**, No.65 (Mart 2000), s.83.

Ekip çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için ekibin kaliteli ve nitelikli elemanlardan oluşması, adil ve objektif performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve yönetimin ekip çalışmasını desteklemesi gerekmektedir. İşletmede ekip ruhunu paylaşmanın en iyi yolu çalışanlara sorumluluk verilmesidir. Ekip çalışması içerisinde farklı bakış açılarının bir araya gelmesiyle sorunların çözümünde bir çeşitlilik sağlanmaktadır.

Bir ekibin gücü, güç kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde birarada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde birarada çalışan oldukça güçlü bir ekip, ekipteki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri biraraya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir. Bunlar istek ve beceridir³⁸⁸. Ekip içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip ve birlikte çalışma konusunda istekli olması gerekmektedir.

Ekiplerin organizasyon içerisinde kullanılma amacı “sahip oldukları süreçler üzerinde yarattıkları katma değeri artırarak örgütsel verimliliği ve performansı yükseltmek” olarak ifade edilmektedir. Bu yüksek performansın nedenlerinden bazıları şu şekilde sıralanabilir³⁸⁹:

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişidir.
- Ekip içerisinde çalışanlar yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıktıklarından organizasyonel verimlilik artmaktadır.
- Ekip halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından ekip içerisinde çalışanlar işin bütününe görebilmektedir.
- Ekip içerisinde kararlar ortak alındığından çalışanların ekibe ve organizasyona olan güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef takımın birbirine olan bağlılığını arttırarak motivasyonu ve benimsenmeyi yükseltmektedir.

³⁸⁸ Linda Hoopes, “Ekiplerin Gücü”, *Executive Excellence*, Yıl.3, Sa.36 (Mart 2000), s.12

³⁸⁹ Deniz Taşçı ve diğerleri, “Ekiplere Dayalı Organizasyon Her Şeye Çözüm Mü?”, *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler* (Eskişehir: 21-23 Mayıs 1998), ss.422-423.

- Farklı bilgi ve becerilerdeki insanların, ekibin ortak hedeflerine ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır.

Bir işletmede ekip çalışmasının başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle lider-yöneticinin ekip çalışması konusunda istekli ve ısrarlı olması gerekmektedir. Lider-yönetici işletme içerisinde oluşabilecek sorunları çözmede, yeni fikir ve düşünceleri organize etmede ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmede ekip çalışmasından etkin bir şekilde yararlanabilmelidir.

Ekip çalışmalarının en ileri uygulamalarından birisi olan kendi kendini yöneten ekipler, günümüzde üzerinde en çok durulan konulardan birisidir. Kendi kendini yöneten ekipler karar almada önemli ölçüde bağımsız olan, davranışlarını ve sonuçlarını kendi kendilerinin kontrol etmeleri beklenen gruplar olarak tanımlanmaktadır³⁹⁰. Kendi kendini yöneten ekiplerin oluşabilmesi için öncelikle işletmede demokratik bir yönetim tarzının uygulanması gerekmektedir. Ekip içerisindeki bireylere karar alma bağımsızlığının verilebilmesi için lider-yöneticinin katılımı destekleyen demokratik bir yapıya sahip olması son derece önemli olmaktadır.

Bir işletmede ekip çalışmasının başarılı bir biçimde yürütülmesi ile işgörenlerin motivasyonu, performansı ve verimliliği yükselmekte; bunun sonucunda da işe ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bilgili ve nitelikli işgörenlerin işletme içerisinde muhafaza edilerek, başka işletmelere geçmelerini engelleyebilmek ya da başka işletmelerdeki yetenekli ve uzman kişileri işletmeye çekebilmede ekip çalışmasından etkin bir biçimde yararlanmak için gerekli her koşulun işletme içerisinde sağlanmaya çalışılması gerekmektedir.

³⁹⁰ İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s.594.

4. İŞLETMELERDE BEYİN GÖÇÜ SORUNUNU GİDEREN YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte işletmelerin nitelikli, bilgili ve uzman kişilere olan gereksinimleri artmıştır. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan temel kriterin “insan” olduğu gerçeğinin anlaşılmasıyla birlikte işletme içerisinde herkes insan faktörü üzerine odaklanmıştır. Nitelikli ve bilgili insanlar yüksek bir hareketliliğe sahiptir. İşletmede beklentilerini ve isteklerini karşılayamadıklarını düşünen işgörenler çok rahatlıkla başka işletmelere geçebilmektedirler. Günümüzde işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıkları neredeyse yok olmak üzeredir.

Nitelikli ve bilgili işgörenlerin işletmelerini bırakarak istihdam edilmek üzere başka işletmelere geçmelerini ifade eden “beyin göçü” olgusu 21.yy işletmelerini bekleyen en önemli tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli görevinin nitelikli ve bilgili insan kaynaklarını bulmak, bunları işletmeye kazandırmak; bu kişileri geliştirmek ve herşeyden önemlisi de elde tutmak olduğu görülmektedir. Bunu başarıyla ve bütünüyle sağlayabilmek oldukça güçtür. Özellikle nitelikli insanları elde tutmak ya da başka işletmelerdeki bilgili işgörenleri işletmeye kazandırmak yoğun çaba göstermeyi gerektirmektedir. İşletmenin başarılı olabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi büyük ölçüde yöneticilerin bu yolda gösterdikleri çabaya bağlı olmaktadır.

İşletmede yapılan yanlış uygulamalar ve hatalı politikalar işgörenlerin başka işletmelere geçme kararı vermeleri üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşletmelerde beyin göçü sorununu giderebilmek için değişik yaklaşımlardan yararlanabilmekte mümkündür. Bu yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk ise üst yönetime ait olmaktadır.

İşletmenin üst yönetim kademesinde yer alan yöneticilerin etkin politikaları vasıtasıyla nitelikli insanları işletmeye çekmek ve bu kişilerin başka işletmelere geçmelerini engellemek mümkün olabilmektedir. İşletme yöneticilerinin beyin göçü

sorununu gidermede etkili olabilecek yaklaşımları uygulamadaki rolü ekonomik yaklaşımlar, psiko-sosyal yaklaşımlar ve örgütsel-yönetimsel yaklaşımlar açısından ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

4.1. EKONOMİK YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

İşgörenleri bir işte çalışmaya yönelten en güçlü etken kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmek ve hayatını sürdürebilmektir. Bunu sağlayan temel kriterler ise, ücret ve ücret dışı sosyal haklardır. İşgörenlerin bir işte kalmalarında ya da başka bir işi tercih etmelerinde elde ettikleri ekonomik kazanç son derece etkili olmaktadır. Çalışanlar işletmede gösterdikleri çabanın ve performansın karşılığında doyurucu bir gelir elde etmek amacındadır. Hak ettiği geliri elde ettiğini düşündüğü sürece işgörenin performansı yükselmekte ve işletmeye olan bağlılığı artmaktadır.

Bilgili ve nitelikli işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırarak onların başka işletmelere geçmelerini engellemede ya da başka işletmelerde çalışan yetenekli ve uzman kişileri işletmeye çekmede etkili olabilecek ekonomik yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk üst yönetime aittir. İşletmenin üst yönetiminde yer alan yöneticilerin işgörelere; niteliklerine ve yaptıkları işin özelliklerine en uygun ücretleri vermeleri gerekmektedir. Bunun için yöneticilerin öncelikle işletmede etkin bir performans değerlendirmesi yaparak her bir işgörenin çalışmasını, etkinliğini, eksik ve yetersiz yönlerini açık bir biçimde belirlemesi gerekmektedir. Bunu yaparken yöneticilerin adil, tarafsız ve tutarlı olması, performans değerlendirme sonuçlarını işgörelere bildirmesi işgörelere arasında ücret konusunda çıkabilecek sorunları önleme konusunda son derece etkili olmaktadır. Üst yönetimin işletmenin ücret politikalarını belirlerken kendileriyle aynı ya da benzer sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin ücret politikalarını incelemeleri işletmelerarası oluşabilecek ücret dengesizliğini giderme açısından oldukça önemlidir.

Nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek ve mevcut işgörenleri muhafaza etmek için işletme içerisinde etkin bir ücret yönetimi sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinde temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. Üst yönetim işletme içerisinde adil, objektif, tutarlı ve dengeli bir ücret sisteminin oluşturulması ve bu sistemin devamının sağlanması için gerekli çabayı göstermelidir.

Üst yönetimin işgörelere ödenecek ücretleri belirlerken kıdem, eğitim düzeyi, performans, uzmanlık, yetenek ve bilgi düzeyi kriterlerini gözönünde bulundurması adil bir ücret sistemi belirlemeleri için üzerinde durmaları gereken temel konuların başında gelmektedir. İşgörelere almış oldukları sabit ücretin dışında prim adı altında verilen ek ücretler vasıtasıyla bu kişilerin performanslarını arttırmak mümkün olabilmektedir. Bu nedenle işgörelerin performanslarını ve iş tatminini arttırabilmek amacıyla üst yönetimin primli ücret sistemlerinden yararlanması gerekmektedir. Primli ücret sistemlerinin kullanılması yoluyla işgörelerin yaptıkları işin kalitesi yükselmekte, bunun sonucunda da işletmenin verimliliği artmaktadır.

İşgörelerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmada onlara ücret dışında sağlanan sosyal hakların da büyük etkisi olmaktadır. Bugün birçok işletme nitelikli işgöreleri işe çekebilmek, bu kişilerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırabilmek ve performanslarını yükseltebilmek amacıyla birtakım sosyal haklardan yararlanmaktadır.

Bu noktada üst yönetimin işgörelerin istek ve beklentilerini etkin bir biçimde analiz etmesi ve bu analiz sonucuna göre işgörelere ücret dışında sağlayacağı sosyal hakları belirlemesi gerekmektedir. İşgörelerin işe olan bağlılıklarını arttırmada, nitelikli işgöreleri işletmeye çekmede ve bu işgörelerin performanslarını yükseltmede işgörelere sağlanan sosyal hakların içeriği ve yoğunluğu etkili olmaktadır. Bugün birçok işletme nitelikli işgörelere sağladığı sosyal haklarla bu kişilerin iş tatminini ve işe olan bağlılığını arttırmayı hedeflemektedir. İşletmede nitelikli ve bilgili işgörelere sağlanacak sosyal hakların içeriğinin belirlenmesinde ve işgörelerin bu haklardan adil, dengeli ve tutarlı bir biçimde yararlanmasını sağlamada temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmenin üst yönetiminin işgörelerin performansları, başarıları, etkinlikleri, bilgi düzeyleri ve işletmeye sağladığı katkıları çerçevesinde hangi sosyal

hakların kullanılmasının uygun olacağını belirlemesi ve bu haklardan herkesin adil bir biçimde yararlanması için gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir.

4.2. PSİKO-SOSYAL YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

İşgörenleri işletmeye çeken ve işletmede kalmalarını sağlayan tek faktör maddi birtakım kazançlar elde etmeleri değildir. Bunun yanında işgörenlerin psiko-sosyal birtakım gereksinimleri de vardır. İşgörenlerin ekonomik anlamda doyuma ulaşmaları performanslarının artması ve işe olan bağlılıklarının yükselmesi üzerinde etkili olurken, bunun yanında psiko-sosyal gereksinimlerinin giderilmesi de işgörenler açısından son derece önemli olmaktadır. Psiko-sosyal gereksinimlerini gideren işgörenlerin motivasyonları ve moralleri yükselmekte, işletmeye ve işe olan bağlılıkları artmaktadır.

Bir işgören, özgür ve huzurlu bir iş ortamında çalıştığı sürece kendisini işletmenin bir parçası olarak görmekte, bir şeyleri başarma gücüne sahip olduğunu hissetmekte ve gerek kendisini gerekse işletmeyi geliştirici çalışmalarda bulunabilmektedir. İşletmenin üst yönetim kademesinde bulunan yöneticiler bu gerçeği görerek, işgörenleri iş ortamı içerisinde belirli sınırlar çerçevesinde serbest bırakmalı, yeni fikirlere ve düşüncelere açık olmalı ve sürekli müdahale ile işgörenler üzerinde bir baskı unsuru oluşturmamaya gayret etmelidir. Bu yolla işgörenlerin işletmelerini terk ederek başka işletmelere geçmeleri engellenmekte ve böylece de nitelikli, bilgili ve uzman kişilerin işletme içerisinde muhafaza edilmesi sağlanmaktadır.

İşletme yöneticileri işgörenlerin kişilik yapılarını etkin bir biçimde analiz ederek, onların beklentileri doğrultusunda belirli davranışlarda bulunmalıdırlar. İşletme yöneticileri işgörelere hak ettikleri takdir, övgü ve değeri vermeli, onların belirli bir statü içerisinde yer almalarını sağlayıcı çabalarda bulunmalıdır. Bunların sağlanması işletmede çalışan işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırarak, performanslarını ve verimliliklerini yükseltmektedir.

İşletmenin üst yönetimi, işgörenlerin fikir, düşünce, istek, beklenti ve önerilerini gözönünde bulundurarak etkin bir şekilde analiz etmeli, bunları önem ve öncelik sırasına koyarak başarılı bir biçimde uygulayabilmelidir. İşgörenlerin düşüncelerinin ve önerilerinin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve bunlar içerisinde uygun olanların işletmede uygulamaya konulması işgörenlerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını yükseltme üzerinde son derece etkili olmaktadır.

İşletmenin üst yönetim kademesinde yer alan yöneticiler; işe yeni giren, işte yer değiştiren ya da işte birtakım uyumsuzluklar yaşayan işgörelere her konuda yardımcı olmalı, bu kişilerin çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı, işi ve işyerini tanıtıcı bilgiler vermelidir. İşgörenlerin işe, işyerine, iş arkadaşlarına ve işletme yöneticilerine alışması bu kişilerin iş tatmini ve işe bağlılığı açısından son derece önemli olmaktadır.

İşletme yöneticileri işgörenlerin gerek özel gerekse işe yönelik yaşadığı birtakım problemleri görmezden gelmemeli, aksine onların her türlü problemleriyle ilgilenmelidir. Bunun için bu konuda uzmanlaşmış kişilerden yararlanma yoluna gidilmelidir. İşletme içerisinde etkin bir danışmanlık hizmetinin verilmesi yoluyla işgörenlerin problemlerinin giderilmesi hem işgörenlerin daha verimli çalışmasını hem de işletme içerisinde daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin karşı karşıya kaldığı problemlerin uzman kişilerce çözümlenmeye çalışılması, bir yandan işgörenlerin moral ve motivasyonunu yükseltmekte diğer yandan da işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

İşletme yöneticilerinin işgörenlerin işteki streslerini azaltmak amacıyla işletme içerisinde değişik sosyal uğraşlara yer vermeleri işgörenlerin daha rahat ve daha huzurlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşgörenlerin iş dışındaki zamanlarını değişik sosyal uğraşlarla değerlendirmeleri bu kişilerin gerek fiziksel gerekse ruhsal sağlıkları üzerinde oldukça yararlı sonuçlar doğurmaktadır. İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal anlamda sağlıklı olması ise bir yandan performanslarını arttırırken, diğer yandan da işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını yükselmektedir.

4.3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL YAKLAŞIMLARI UYGULAMADA ÜST YÖNETİMİN ROLÜ

İşgörenlerin performansını ve motivasyonunu yükseltmede onları işe bağlamada veya başka işletmelerdeki nitelikli ve bilgili işgörenlerin işletmeye kazandırılmasını sağlamada örgütsel ve yönetsel yaklaşımlarıda büyük etkisi bulunmaktadır. Örgütsel ve yönetsel yaklaşımların işletmenin üst yönetimi tarafından doğru yerde, doğru zamanda etkin bir biçimde uygulanmasıyla bilgili, yetenekli ve uzman kişilerin işletmeye çekilmesi, bunun yanında da işletme içerisinde bu niteliklere sahip işgörenlerin başka işletmelere geçmelerinin önlenmesi mümkün olabilmektedir.

İşletme yöneticilerinin işgörenlerinin amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba göstermeleri, işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir uyum sağlamaları bu kişilerin motivasyonunu yükseltmeleri ve işe olan bağlılıklarını arttırmaları üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşgörenlerin gerçekleştirmeyi düşündükleri amaçlarının neler olduğunun tespit edilmesi ve onların bu amaçlara ulaşma yönünde teşvik edilmesi üst yönetimin temel sorumluluğu içerisinde yer almaktadır. İşletme yöneticileri işgören amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir denge oluşturmaya çalışmalı ve bu konuda ortaya çıkabilecek sorunları giderici önlemler almalıdır. İşletmenin üst yönetim kademesinde yer alan yöneticiler işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmak ve performanslarını yükseltmek için öncelikle işgörenlerin amaçları hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmalı ve bu amaçları gerçekleştirme yönünde onlara gerekli desteği vermelidir. Böylece işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları arttırılabilecek ve nitelikli kişilerin işletmeye kazandırılması mümkün olabilecektir.

İşletme yöneticilerinin gereken yer ve zamanda gerekli kişilere yetki devretmesi işgörenlerin motivasyonu ve işe olan bağlılığı açısından son derece önemli olmaktadır. Üst yönetimin her konuda yetkili olması ve yetkilerini alt basamaktakilere devretmemesi bir yandan işlerin başarılı bir biçimde yapılmasını engellerken, diğer yandan da işgörenlerin moral ve motivasyonlarını düşürmektedir. İşletmenin üst yönetiminde yer alan yöneticilerin uygun kişilere gerekli olduğu durumlarda yetkilerini

devretmesinin işgörenlerin işe olan bağlılıklarını arttırmaları üzerindeki etkisi oldukça fazladır.

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin sahip oldukları bilgi potansiyellerinin yükseltilmesi ve işletmede adil bir terfi sisteminin oluşturulması işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin etkin eğitim programlarıyla bilgi ve becerilerinin artırılması bir yandan işletmenin başarısını artırırken diğer yandan da işgörenlerin motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmektedir. İşletme yöneticilerinin işgörelere yönelik eğitim programları düzenlemesi, işletmede adil ve tarafsız bir terfi sisteminin oluşturulması işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşletme içerisinde yüksek performans gösteren başarılı işgörenlerin adil ve tarafsız bir şekilde terfi ettirilmesi bu kişilerin performanslarını daha da yükseltmelerini; işgörenlerin hak ettikleri yere geldiklerini ya da geleceklerini düşünmeleri ise işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Günümüz işletmeleri işgörenleri işletmeye bağlamak ve onların iş sadakatlerini arttırmak amacıyla “kariyer yönetimi”nden etkin bir şekilde yararlanmaktadır. İşletmede kariyer yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için çalışanlarla yöneticiler arasında sıkı bir iletişimin olması gerekmektedir. İşgörenlerin kariyerlerini planlayabilmeleri ve bu plan doğrultusunda hedefledikleri pozisyonlara gelebilmeleri için üst yönetimin işletmede çalışanları bu konuda motive etmeleri gerekmektedir. İşletmede çalışan bilgili ve nitelikli işgörenleri işletme içerisinde muhafaza edebilmek için işgörelere kariyerlerini planlama fırsatının verilmesi gerekmektedir. Bu noktada üst yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. İşletme yöneticilerinin işgörelere kariyerlerini planlamaları konusunda gereken desteği vermesi ve işgörenlerin gelecek yıllarda hangi pozisyonlara gelebileceğini önceden planlayabilmesi için işletmede gerekli koşulların sağlanması gerekmektedir.

İşletme içerisindeki fiziki koşulların iyileştirilmesi ve işletmede etkin bir çalışma ortamının oluşturulması üst yönetimin sorumluluğundadır. İşletme yöneticileri işgörenlerin gerek fiziksel yönden gerekse psikolojik yönden rahat ve huzurlu çalışabilecekleri bir iş ortamı oluşturabilmek için gereken her türlü çabayı göstermelidir.

İşletmede çalışma koşullarının düzenlenmesi işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıkları açısından son derece önemlidir.

İşletmede çalışan işgörenler gereksinimlerini, beklentilerini ve isteklerini karşıladıkları sürece motive olmakta ve bu şekilde işe olan bağlılıkları artmaktadır. İşgörenleri motive etmede etkili olan araçlardan yararlanmada ve bu şekilde işgörenlerin performanslarını yükseltmede temel sorumluluk işletme yöneticilerine düşmektedir. İşletmenin üst yönetimi işletmede çalışan işgörenlerin istek ve beklentilerini analiz ederek onları motive etmede etkili olabilecek araçları belirlemeli ve bunları etkin bir biçimde uygulayabilmelidir. Bireyler arasında bazı temel kişisel farklılıkların olması; bireylerin gereksinimlerinin, isteklerinin, beklentilerinin, arzularının ve korkularının birbirinden farklı olmasına sebep olur. İşletme içerisindeki her bir işgören farklı biçimlerde, farklı düzeylerde ve farklı araçlarla motive olmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin her bir işgörenin kişilik yapısını iyi bir biçimde analiz ederek; bu kişilerin beklentileri, gereksinimleri ve istekleri doğrultusunda motive olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bunun sağlanması nitelikli ve bilgili işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırma üzerinde son derece etkili olmaktadır.

İşletmenin üst yönetimi, işgörenlerin yaratıcılığını destekleyecek bir ortamı oluşturma çabası içerisinde olmalıdır. Bazı yöneticiler; işgörenlerin gelişmesini ve yükselmesini istememekte; bu nedenle de yaratıcılığı desteklemekten kaçınmakta hatta yaratıcılığı engeller bir davranış içerisine girmektedir. İdeal bir yönetici; işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini belirleyerek bunları açığa çıkarmak için gerekli ortamları oluşturmakta ve işgörelere bu konuda tam destek vermektedir. İşgörenlerin yaratıcılıklarının desteklenmesi bir yandan onların performanslarını artırırken diğer yandan da işe olan bağlılıklarını yükseltmektedir.

İşletme içerisinde etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasında en büyük sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmede karşılıklı bilgi alışverişine dayalı; sadece üst yönetimden alt kademelere emirlerin verildiği tek yönlü bir iletişim yerine alt kademelerden üst yönetime bilgi, öneri, şikayet ve isteklerin iletebildiği iki yönlü bir iletişim sisteminin kurulması işletmenin başarısı ve işgörenlerin motivasyonu açısından

son derece önemlidir. İşletme içerisinde sağlıklı bir iletişimin varolması, işgörenlerin performanslarını yükseltme ve onların işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırma üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin ortak değerlere, inançlara ve beklentilere sahip olması işletmenin başarıya ulaşması ve çalışanların motive olması üzerinde son derece etkilidir. İşletmenin başarılı olabilmesi için işletmede çalışan farklı kültürlere sahip işgörenlerin ortak değerler vasıtasıyla belli amaçlara yönlendirilmeleri gerekmektedir. İşletmede etkin bir örgüt kültürünün varolması, işgörenlerin bu kültür çerçevesinde benzer inançları ve değerleri paylaşması işgörenlerin performanslarının ve örgüte olan bağlılıklarının artması üzerinde etkili olmaktadır. İşletmede böyle bir ortamın oluşturulmasında temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir. İşletmede uyumlu ve düzenli bir örgütsel atmosferin oluşturulması için işletme yöneticilerinin gereken çabayı göstermeleri zorunludur.

Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerinin arttırılması ve kişilerin bu yolla geliştirilmesi işgörenlerin işe bağlılığı açısından son derece önemlidir. Personeli güçlendirme ve bu yolla onların işletmeye olan bağlılıklarını arttırma üst yönetimin temel görevleri içerisinde yer almaktadır. İşgörenlere kararlara katılma olanağının verilmesi, eğitimleri ve geliştirilmeleri için gerekli çabanın gösterilmesi, işgörenlere sahip oldukları bilgileri örgüt içerisindeki diğer kişilerle paylaşma fırsatı verilmesi işgörenlerin işletme içerisinde muhafaza edilmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu noktada üst yönetim üzerine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirme sorumluluğunu taşımalıdır.

İşletmede çalışan işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi onların motivasyonlarını ve performanslarını arttırma üzerinde son derece etkili olmaktadır. Performans değerlendirmelerinin başarılı olabilmesi için yönetimin katkısı ve desteği zorunludur. İşletmenin üst yönetimi; ilgili yöneticilere gerekli yetki ve sorumlulukları vererek bu kişilerin performanslarının etkin bir şekilde değerlendirilmesi için uygun ortamları oluşturma ve elde edilen sonuçları objektif bir şekilde değerlendirerek işgörenlere geri bildirim yoluyla bilgi verme yönünde gereken çabayı göstermelidir.

İşletme içerisinde demokratik bir ortam oluşturularak sadece üstlerin astları değil; aynı zamanda astlarında üstleri değerleyebilecekleri bir sistemin oluşturulması işletmenin başarısı açısından son derece önemlidir. İşletmede üst yönetim tarafından etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması işgörenlerin işe olan bağlılıklarını arttırmaları üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

İşletmede adil, sürekli, objektif bir disiplin sistemi kurmak işgörenlerin işteki motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, bağlılık duygularını geliştirmektedir. İşletmede böyle bir sistemin kurulmasında ve işlerlik kazanmasında en büyük sorumluluk işletmenin üst yönetimine düşmektedir. İşletme yöneticileri disiplini işgörenleri tehdit etmek ve korkutmak amacıyla değil, onların davranışlarına bir yön vermek amacıyla kullanmalıdır.

İşletme içerisinde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, astların fikir, düşünce ve önerilerinin dikkate alınması işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının artırılması üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşletmede demokratik bir yönetim anlayışının hakim olması ve işgörelere kararlara katılma hakkının verilmesinde temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. İşletmede böyle bir yönetim sisteminin var olması işgörenlerin işe olan bağlılığını arttırmakta, moral ve motivasyonunu yükseltmektedir.

İşletme yöneticilerinin başarılı olabilmesi ve işgörenleri işletme amaçlarını gerçekleştirebilme konusunda motive edebilmesi büyük ölçüde liderlik yeteneklerine sahip olmasına bağlıdır. İdeal bir yöneticinin aynı zamanda liderlik özelliklerini de üzerinde taşıması gerekmektedir. İşletmenin üst yönetiminde yer alan kişilerin etkin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özellikleri işgörenleri motive etme ve onların işletmeye olan bağlılıklarını artırma konusunda kullanması gerekmektedir.

Ekip çalışması yoluyla işletmede yapılması gerekli işler daha kısa sürede çok daha başarılı bir biçimde yapılabilmektedir. İşgörenlerin ekip çalışması konusunda motive edilmesinde ve onlara bu konuda gerekli desteğin verilmesinde temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. Yöneticiler işletmede oluşturdukları ekipler vasıtasıyla bir

yandan işletmenin performansını yükseltirken diğer yandan da işgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

İşletmelerde nitelikli ve bilgili işgörenlerin başka işletmelere geçmelerini engellemede ya da yetenekli ve uzman kişileri işletmeye çekmede etkili olabilecek ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. 21.yy işletmelerini bekleyen en önemli tehlikelerden birisi olan işletmelerarası beyin göçü sorununu gidermek ya da böyle bir sorunla hiç karşılaşmamak için işletmelerin üst yönetiminde yer alan kişilerin bu yaklaşımları etkin bir biçimde uygulayabilmesi gerekmektedir. İşletmelerin bilgili işgörenleri elden kaçırmaması ya da nitelikli işgörenleri işletmeye çekmesi bilgi çağı işletmelerinin rekabet üstünlüğünü sağlamaları üzerinde son derece etkili olacak gibi gözükmektedir. Verimliliğini, başarısını ve performansını yükseltmek isteyen günümüz işletmelerinin temel amacı, ellerindeki nitelikli işgörenleri işletmede muhafaza etmek ve başka işletmelerdeki bilgili işgörenleri işletmeye çekmek olmalıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1. GİRİŞ

Nitelikli ve bilgili elemanlara sahip olmak 21.yy. işletmelerinin rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri ve istedikleri performansa ulaşabilmeleri üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Günümüz işletmeleri bir taraftan ellerindeki bilgili ve uzman insanları muhafaza etmek; diğer taraftan da başka işletmelerde çalışan üstün niteliklere sahip elemanlar için çekim merkezi olabilmek için etkin stratejiler uygulama çabası içerisine girmişlerdir.

1999 yılında AC Nielsen ve Capital dergisi işbirliği ile yapılan araştırma sonucunda yetenekli elemanları çekmede Türkiye'nin en beğenilen işletmeleri sıralamasında birinci sırayı Arçelik A.Ş. almıştır. Arçelik A.Ş uyguladığı politikalar, stratejiler ve yönetim felsefesi ile nitelikli elemanları çekmede en üst sırada yer almıştır.

2. ARÇELİK A.Ş ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Eskişehir Buzdolabı İşletmesinin kısa bir tarihçesi; işletmede çalışan insan gücüne ait genel bilgiler; işletmenin kapasitesi ve üretim teçhizatı; ısıtma, aydınlatma ve enerji sistemi, işletmenin eğitim politikası ve çalışanlarına sağladığı sosyal olanaklar ile organizasyon şeması gibi işletmenin tanıtımına yönelik genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1. İŞLETMENİN KISA BİR TARİHÇESİ

Eskişehir Buzdolabı İşletmesi ana üretim binası 50.400 metrekare kapalı alana yerleşmiştir. Buna ilave olarak plastik fabrikası 6.200 metrekare ve ürün ambar 12.300 metrekare olmak üzere toplam 68.900 metrekare kapalı alan üzerinde üretim gerçekleştirilmektedir. Bu tesislerin kurulu olduğu toplam arazi 350.000 metrekaredir.

Eskişehir Buzdolabı İşletmesinin tarihçesi aşağıda verilmektedir :

- 1973 yılında fabrika inşaatına başlanmıştır.
- 1975 yılında General Electric lisansı ile üretime geçilmiştir.
- 1983 yılında çift kapılı buzdolabı üretimi başlamıştır.
- 1989 yılında panelli buzdolabı üretimine geçilmiştir.
- 1992 yılında ISO 9001 Kalite Sistem Belgesi alınmıştır.
- 1995 yılında No-Frost ve Kombi buzdolabı üretimleri gerçekleştirilmiştir.
- 1996 yılında yeni plastik fabrikası ve ürün ambarı devreye girmiştir.
- 1997 yılında ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır.
- 1998 yılında modernizasyon ve kapasite artırma projesi tamamlanmıştır (1.400.000 adet/yıl).

- 1998 yılında Ulusal Kalite Ödülü kazanılmıştır.

2.2. İŞLETMEDE ÇALIŞAN İNSANGÜCÜNE AİT GENEL BİLGİLER

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Kasım 2000 tarihi itibarıyla 165'i beyaz yakalı 1249'u mavi yakalı olmak üzere toplam 1414 eleman çalışmaktadır. İşletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin yaşlarına ve cinsiyetlerine göre dağılımı şu şekildedir :

Seçenekler	Sayı	Kadın	Erkek
20-30 Yaş Arası	39	2	37
31-40 Yaş Arası	99	10	89
41-50 Yaş Arası	27	-	27

İşletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin eğitim durumları şu şekildedir :

Seçenekler	Sayı	Kadın	Erkek
Lisans	109	9	100
Yüksek Lisans	27	-	27
Doktora	3	1	2

İşletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin yabancı dil bilgi düzeyleri şu şekildedir:

Seçenekler	Sayı	Kadın	Erkek
Bir yabancı dil bilenler	106	2	104
İki yabancı dil bilenler	40	-	40

İşletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin hizmet sürelerinin dağılımı ise şu şekildedir:

Seçenekler	Sayı	Kadın	Erkek
1-5 yıl	71	6	65
6-10 yıl	54	4	50
11-15 yıl	34	2	32
16-20 yıl	6	-	6

İşletmenin 2000 yılı yıllık yönetici devir oranı aşağıda verilmiştir :

Yönetici Devir Oranı = (İşten Ayrılan Yönetici Sayısı / Ortalama Yönetici Sayısı) x100

Arçelik 2000 Yılı Yönetici Devir Oranı = $(4/165) \times 100 = 2.42$

Yukarıdaki formülden de görüleceği üzere Arçelik Buzdolabı İşletmesinin 2000 yılı yönetici devir oranı oldukça düşüktür. 2000 yılı içerisinde işten ayrılan yönetici sayısı 4'tür. Bu yöneticilerin 2'si Arçelik 'in bir başka işletmesine yönetici olarak transfer olmuş, diğer 2'si ise emeklilik nedeniyle işten ayrılmıştır. Arçelik insan kaynakları yöneticisinin belirttiğine göre ; hiçbir yönetici bu işletmeden ayrılıp çalışmak için başka bir işletmeye geçmemektedir. İşten ayrılanlar ya Arçelik'in başka bir işletmesine geçmekte, ya da emeklilik ve ölüm nedeniyle işten ayrılmaktadır. Yönetici devir oranının düşük olması ve çalışanların kendi istekleri ile bu işletme yerine başka bir işletmeyi tercih etmemeleri Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nin bilgili ve nitelikli insan kaynaklarını elde tutma konusunda son derece başarılı olduğunu göstermektedir. Arçelik Buzdolabı İşletmesi uyguladığı etkin politikalar vasıtasıyla bilgili ve uzman kişiler için bir yandan çekim merkezi olmakta, bir yandan da elindeki nitelikli işgörenleri elde tutabilmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi; üretim sonrası servise kadar yardımcı sanayi dahil olmak üzere, tüketici içinde en iyi hazırlayacak kalifiye elemana sahiptir. İşletme politikası olarak, üretim için en önemli kaynağın insan olduğu bilinci üzerine kurulmuş

olan bu sistemde, genç ve dinamik kadrolar en yeni teknolojileri kullanarak işletmenin hızlı bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede mavi yakalı işgören alımında meslek lisesi ve dengi okullar mezunu olanlar, psikoteknik yöntemler yardımıyla seçilmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinin işgören dağılımı EK 1’de verilmiştir.

2.3. İŞLETMENİN KAPASİTESİ VE ÜRETİM TEÇHİZATI

Arçelik Buzdolabı İşletmesinin 1995 yılında başlatılan Modernizasyon ve Kapasite Artış Projesi (MOKAP) kapsamında kapasitesi 1998 yılı itibariyle 1.400.000 adet/yıl’ a ulaşmıştır.

Sistemde kullanılacak her türlü teçhizat ile ilgili teknik spesifikasyonlar ve teçhizatın yerleşimi tamamen Arçelik mühendisleri tarafından belirlenmiş ve MOKAP kapsamında dünyada konusunda en iyi olan çok sayıda yerli ve yabancı kuruluşla görüşülmüştür. Kurulan sistemler arasında kendi sektöründe tek olduğu birçok uygulama yer almaktadır.

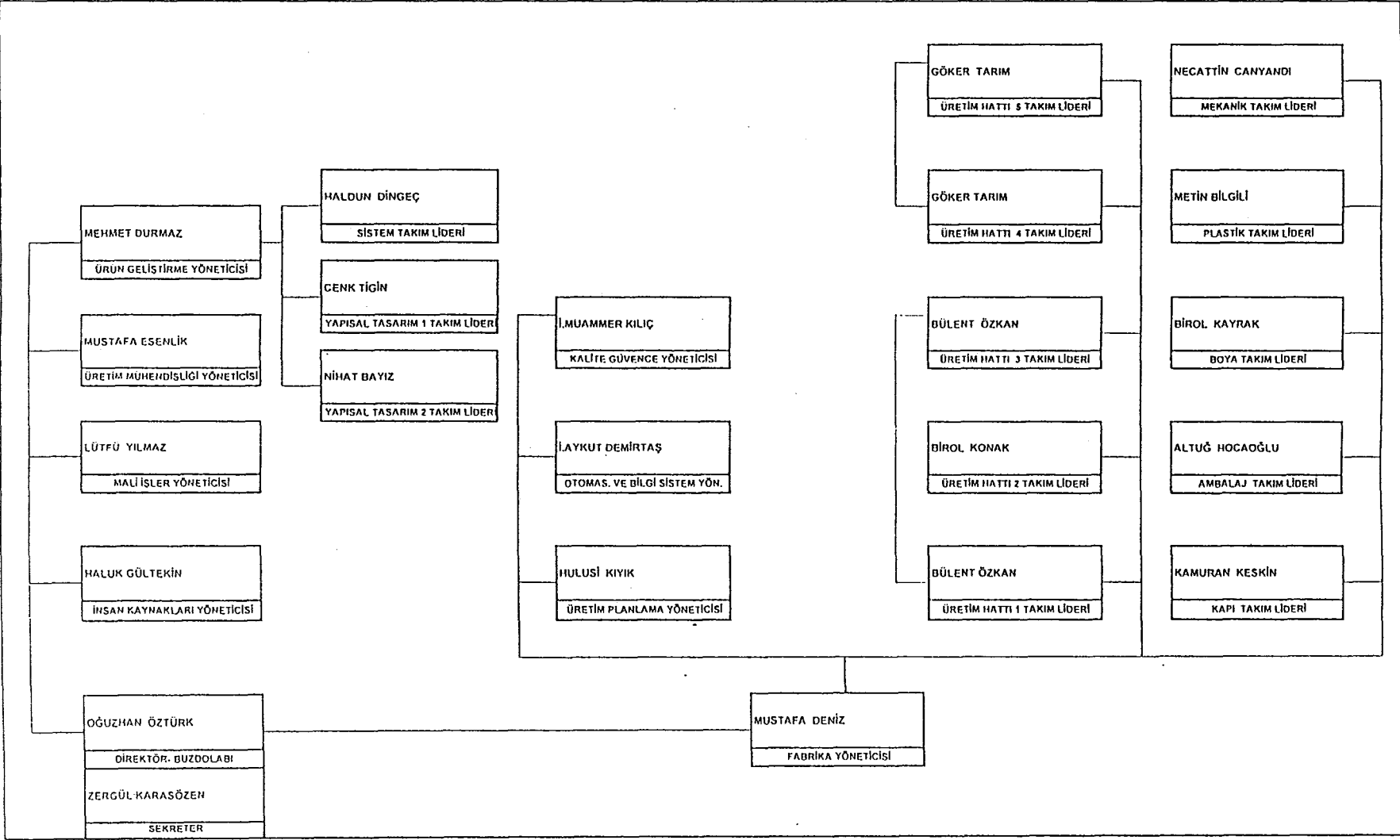
2.4. İŞLETMENİN ISITMA, AYDINLATMA VE ENERJİ SİSTEMİ

İşletmenin ısıtılmasında 146 adet 5000 kcal/saat kapasiteli ısıtma cihazları kullanılmaktadır. 140 derece kızgın su ile gerçekleştirilen ısıtma sistemi bölgesel olarak termostat kontrollü olup, bu sayede enerji tasarrufu da sağlanmaktadır.

Aydınlatma; özel olarak seçilmiş beyaz ışık veren ampullerle sağlanmakta olup, ışık şiddeti 700 lüks olup işletme içinde gün ışığı şartları gerçekleştirilmiştir. Bu değer, beyaz eşya üretiminde; üretilen ürünlerin istenilen renk spesifikasyonlarına uygunluğunun her aşamasında testi için, uygun bir aydınlatma sağlamaktadır.

İşletmenin enerji gereksinimi doğalgaz ve elektrik ile karşılanmaktadır. 6.3 MW kapasiteye sahip kojenerasyon tesisi alternatif olarak fuel-oil ile çalışabilmektedir. Elektrik enerjisi gereksiniminin % 70'i bu tesis aracılığıyla karşılanmaktadır. Geri kalan kısım ise içinde bulunulan Organize Sanayi Bölgesinden sağlanmaktadır. 2000 yılında Arçelik Buzdolabı İşletmesi enerji yönetimi yaklaşımları ile Türkiye Enerji Verimlilik Ödülünü kazanmıştır.

2.5. ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNİN ORGANİZASYON ŞEMASI



3. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ

Bu işletmede yapılan araştırmanın konusu 21.yy işletmeleri açısından en önemli sorunların başında gelen nitelikli ve bilgili insanların işletmeye olan sadakatlerinin azalması ve bu kişilerin başka işletmelere geçmelerinde etkili olan temel faktörlerin belirlenmesi için nitelikli ve yetenekli elemanların çalışmayı en çok tercih ettikleri işletme ünvanına sahip Arçelik Buzdolabı İşletmesinin insan kaynaklarına yönelik politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesidir. Bunların belirlenmesi ile bir yandan bilgili ve uzman kişileri elde tutmak; bir yandan da bu niteliklere sahip işgörenleri işletmeye çekmek için işletmelerin hangi konulara öncelik vermeleri gerektiği açık bir biçimde belirlemek büyük ölçüde mümkün olabilecektir.

Bu işletmede yapılan araştırmanın temel amacı ; Türkiye çapında yetenekli eleman çekmede birinci sırada yer alan Arçelik Buzdolabı İşletmesinin işgörenler tarafından tercih edilme nedenlerinin tesbit edilmesidir. Bunun yanında işletmenin insan kaynaklarına yönelik politika ve stratejileri ortaya konularak diğer işletmeler için yol gösterici olmaya çalışılmak temel amaç olarak hedeflenmiştir.

Bu işletmede yapılan araştırmanın temel yöntemi yüz yüze görüşmedir. Arçelik Buzdolabı İşletmesinin insan kaynakları yöneticisiyle bizzat karşılıklı görüşülerek işletmenin insan kaynaklarına yönelik politikaları ve stratejileri hakkında bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada işletmenin beyaz yakalı işgörenleri temel alınmıştır.

4. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BİLGİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YORUMU

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörelere yönelik konularla ilgilenen bölümün adı İnsan Kaynakları Bölümüdür. İşletmede insan kaynakları bölümünün yaptığı temel işlevleri öncelik sırasına göre şu şekilde sıralamak mümkündür; İşe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim, kariyer planlama, iş güvenliği, bordro, sağlık, nakiller ve atamalar, işgören ve özlük işleri, servis ve yemek. Bu

sıralamadan da görüleceği üzere bu işletmede insan kaynakları bölümü klasik işgören işlevleri dışında nitelikli insanlar açısından önemli olan güncel konulara öncelik verilmektedir. İşletmenin insan kaynakları uygulamaları, politika ve prosedürleri işletmenin genel stratejisi ile uyumludur.

İşletmenin yazılı bir işgören planı vardır. Yazılı bir planın varolması işgörenlere yönelik işlevlerin daha titiz bir şekilde yürütülmesi üzerinde son derece etkili olmaktadır. İşgören planı 1-3 yılı kapsar bir şekilde hazırlanmaktadır. İşgören bölümüne yönelik politika ve stratejilerde meydana gelen değişiklikler gözönünde bulundurularak, bu planda gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. İşletmenin insan kaynakları yöneticisi işgören planlarının esnek bir şekilde hazırlandığını ve gerektiği zaman bu plan üzerinde değişikliklere gidilebildiğini belirtmiştir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgören temininde öncelikle mevcut aday listesi veya veri tabanından yararlanılmaktadır. İşletmeye değişik zamanlarda iş başvurusu yapan kişilerin CV'lerinden oluşan bir bilgi bankası oluşturularak işgören gereksinimi bu şekilde giderilmeye çalışılmaktadır. İşletmede işgören temininde bundan sonra gazetelerden yararlanılmaktadır. Gazeteye ilan verilerek gereksinim duyulan işgörenlerin nitelikleri açık bir biçimde belirtilir. Gazete ilanıyla işletmeye iş başvurusunda bulunan işgörenlerle karşılıklı görüşmeler yapılarak, adaylar arasında iş ve işletme için en uygun olan kişiler seçilmeye çalışılır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgören temininde gazetelerin dışında yararlanılan bir diğer araç da internettir. İnternete CV 'lerini gönderenler arasında işletmenin aradığı işgören niteliklerine uygun olanlar tesbit edilir ve bu kişiler görüşmeye çağrılır. İşletmede bunun dışında tanıdık aracılığıyla da işgören temin edilmeye çalışılmaktadır. İşletmede çalışanların görüş ve tavsiyelerinden yararlanılarak mevcut işler için uygun işgörenler bulunmaya çalışılır. Bunun yanında işletmede işgören temininde son yıllarda kullanılan bir diğer yöntem de kariyer günleri ve meslek fuarlarıdır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işletme içinde istihdam edilecek işgörenlerin eğitim aldıkları üniversitelerle sıkı bir işbirliği içerisinde girilerek bu öğrencilere staj olanağı sağlanmaktadır. Staj dönemi boyunca öğrencilere ciddi görevler verilerek, performansları tesbit edilmekte ve böylece işletmede çalıştırılabilmektedir. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgören temininde son olarak

danışmanlık kuruluşlarından yararlanılmaktadır. Danışmanlık kuruluşlarında iş arayan işgörenlere yönelik olarak oluşturulan bilgi bankası aracılığıyla işletmenin gereksinim duyduğu işgörenler bulunmaya çalışılır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi için iş başvurusu yapan adaylar arasından iş ve işletme için en uygun kişilerin seçilebilmesi konusu büyük önem taşımaktadır. İşletme sahibi ve üst düzey yöneticileri için rekabet üstünlüğü ve başarıyı getiren temel faktör insan kaynaklarıdır. Bu nedenle işletmede çalışacak kişilerin seçiminde bilimsel yöntem ve testlerden yararlanılır. İşletmeye iş başvurusunda bulunan kişilerle öncelikle yüz yüze görüşmeler yapılır. Yüz yüze görüşme sırasında adayın genel görünümü, entellektüel bilgi birikimi, iş bilgisi ve tecrübesi incelenmeye çalışılır. Bundan sonra yetenek, kişilik, mesleki ve psikolojik testler yardımıyla iş başvurusu yapan adaylar arasından en uygun olanlar seçilmeye çalışılır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinin başarısında işgören temininde kullandığı yöntemlerin etkinliğinin büyük rolü bulunmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde çalışanlar kendilerini tamamen bağımsız hissetmektedir. Bu işletmede çalışanlar üzerinde bir baskı kurarak her yaptıklarını kontrol etmenin işgörenleri tedirgin edeceği, çalışanların kendilerini rahat hissetmeyeceği ve bunun sonunda da işletme içinde huzursuz bir çalışma ortamının oluşacağı düşünüldüğünden işgörenler serbest bırakılmakta ve sıkı bir kontrol yerine esnek bir kontrol mekanizmasından yararlanılmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde insan kaynakları yöneticisine göre işgörenlerin kendisine değer verildiğini görmesi iş tatmini üzerinde çok etkili olmaktadır. Başta insan kaynakları yöneticisi olmak üzere işletmede yer alan tüm üst düzey yöneticiler mevkisi ne olursa olsun birlikte çalıştığı tüm işgörenlere değer vermekte, işgörenler bir işi başardıklarında takdir etmekte ve işletmede adil bir başarı, takdir ve ödüllendirme sisteminin kurulması için tüm çabayı göstermektedir. Üstlerinden övgü, takdir ve değer gören işgörenlerin performansı ve işe bağlılığı artmakta; bunun sonucunda da işgören devri azalmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörenler öneri, görüş ve düşüncelerini her zaman rahatlıkla üst yönetime iletebilmektedir. İşletme içerisinde üst yönetimden alt kademelere emirler; alt kademelerden üst yönetime ise istek, dilek, öneri, görüş, düşünce ve şikayetlerin iletilebildiği iki yönlü bir iletişim sistemi bulunmaktadır. İşgörenlerin istek, düşünce ve görüşlerini rahatlıkla üst yönetime iletebilmeleri ve bunların üst yönetim tarafından dikkate alınması işgörenlerin motivasyonları ve işletmeye sadakatle bağlanmaları üzerinde son derece etkili olmaktadır. Bugün işletmede istek, dilek, öneri ve görüşlerini üst yönetime iletemediği için iş değiştirenlerin sayısı azımsanmayacak kadar çoktur.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi insan kaynakları yöneticisine göre, işgörenlerin işe, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine uyumu iş tatmini açısından son derece önemlidir. İşletmede işgörenlerin iş arkadaşları, iş grubu ve yöneticileriyle anlaşma durumu iyidir. İşgörenler, iş arkadaşları ve yöneticileriyle son derece uyumlu bir biçimde çalışmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde çalışan işgörenlerin kişisel ve işe yönelik sorunlarını çözmek için danışmanlık hizmeti verilmektedir. İşletmenin insan kaynakları yöneticisi gerek kişisel gerekse işe yönelik sorunları olan işgörenlerin bu sorunlarını giderebilmek için günün her saatinde işgörenlerle görüşmeler yapmaktadır. Bunun yanında işletmenin bünyesinde bulunan 2 işyeri hekimi de işgörelere psikolojik danışmanlık yapmaktadır. İşletmede böyle bir danışmanlık hizmetinin varolması kişisel ve işe yönelik bir takım sorunlar yaşayan işgörenlerin morallerini yükseltmekte, işletmenin yardımıyla bu tür sorunlarını çözümleyen işgörenlerin motivasyonları ve işteki performansı yükselmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işletmenin amaçları hakkında işgörelere bilgi verilmektedir. İşletmenin üst düzeyinde belirlenen belli bazı stratejileri dışında işletmenin tüm politikaları ve amaçları hakkında işgörenler bilgilendirilmektedir. Bunun yanında insan kaynakları yöneticisi başta olmak üzere tüm bölüm yöneticileri işgörenlerin gerçekleştirmeyi düşündükleri amaçlar hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır. İnsan Kaynakları Yöneticisi Arçelik Buzdolabı İşletmesinde

işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarının tamamen uygun olduğunu belirtmiştir. İşgören amaçları ile işletmenin amaçlarının birbiriyle uyumlu olması işletmenin başarıya ulaşmasında, işgörenlerin motivasyonlarının ve işletmeye olan bağlılıklarının artmasında oldukça etkili olmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörenler arasında görev dağılımı belirgindir. İşletme içerisinde kimin hangi işi yapacağı açık bir biçimde belirlenmiştir. İş tanımlarının ve görev dağılımının belli olması işletme içerisinde çalışan işgörenlerin birbirlerinin işlerine müdahale etmemesini ve herkesin kendi üzerine düşen sorumlulukları başarıyla yerine getirmesini sağlamaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yöneticilerin astlarına yetki devretme oranı oldukça yüksektir. İşletmede çalışan yöneticilerin bilgili olması nedeniyle kendilerine güvenleri yüksektir. Bu işletmede çalışan işgörenler yetki alma konusunda oldukça istekli davranmaktadır. İşletme yetkilerin üst basamaklardan alt basamaklara devredildiği merkezi olmayan bir örgüt yapısına sahiptir. İşgörenlere yetki devretmek bir yandan bu kişilerin bireysel yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olurken, diğer yandan da belirli yöneticilerin daha üst düzey işler üzerinde yoğunlaşmalarına olanak vermektedir. İşletmede yetkilerin gereken zamanda gereken yerde uygun kişilere devredilmesi bir taraftan yöneticilerin iş yükünü azaltırken, diğer taraftan da çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde performans değerlendirme programı ile bağıntılı bir kariyer planlama sistemi bulunmaktadır. İşletmede çalışanlar işletme içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonlarla ilgili olarak; göstermeleri gereken bireysel performans, işletmede ya da belli pozisyonda çalışmaları gereken süre ve alınan gerekli eğitimler konusunda sürekli olarak bilgilendirilmektedir. İşletmede çalışan işgörenlerin belirli bir zaman içerisinde hangi pozisyonlara gelebileceğini önceden planlayabilmesi, bir yandan bu kişilerin motivasyonunu yükseltirken diğer yandan da onların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını yükseltmektedir. Son günlerde yapılan araştırmalar sonucunda işgörenlerin işe olan bağlılıklarının artmasında ücretin yanında kariyer fırsatlarına sahip olmanın da büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bugün nitelikli ve bilgili birçok işgören işletmede

belli bir süre sonra gelebilecekleri pozisyonları planlayamadığı ve kendisine kariyerlerini geliştirme fırsatı verilmediği için işlerini değiştirdiklerini belirtmektedir. Bu noktada Arçelik Buzdolabı İşletmesinin büyük bir avantaja sahip olduğu görülmektedir. İşletmede çalışan işgörenlerin hiçbirisinin işlerini terk etmemesi ve işe olan bağlılıklarının yüksek olması üzerinde büyük etkisinin olduğu bir gerçektir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinin ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziki koşulları son derece iyidir. İşletme içerisinde işgörenlerin iş yaparken kullandıkları araç ve gereçlerin ergonomik olmasına özellikle dikkat edilmektedir. İşletmede çalışanların çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçler işgörenlerle uyumludur. İşletmede normalden fazla çalışma durumu çok değildir. İşletmenin fiziksel koşullarının son derece iyi olması çalışanların motivasyonu ve iş sadakati üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde üst yönetim tarafından işgörenlerin yaratıcılık potansiyellerini kullanabilecekleri bir ortam yaratılması için gerekli her türlü çaba gösterilmektedir. Bu amaçla işgörelere görüşlerini ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilme olanağı tanınmaktadır. İşletmede işgörenlerin yeteneklerini, bilgilerini ve yaratıcı düşüncelerini ortaya koyabilmeleri için gereken ortam üst yönetim tarafından hazırlanmaya çalışılmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini, bilgilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri bir yandan işletmenin gelişimine katkıda bulunurken diğer yandan da işgörenlerin motivasyonunu ve işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğu işletmenin kültürel yapısına uygundur İşletmenin sahip olduğu değerleri, inançları ve prensipleri işgörenlerin değerleri, inançları ve prensipleri ile uyumludur. Bunun doğal bir sonucu olarak işletme içerisindeki örgütsel ortam son derece iyidir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerinin artırılması için gereken her türlü çaba gösterilmektedir. Bu işletmede işgörenler arasında yardımlaşmanın, paylaşmanın olması, ekip halinde uyumlu bir biçimde çalışılması ve bu yollarla kişilerin yetkilerinin

arttırılması işgörenlerin işletmeye olan bağlılığının artması üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yöneticiler bilginin niteliğine göre kısmen işgörenlerle bilgi paylaşımına gitmektedir. Bununla birlikte işletmede çalışan işgörelere sahip oldukları bilgi ve becerileri diğer çalışanlarla paylaşma olanağı da verilmektedir. Bu konuda çalışanlar yöneticiler tarafından desteklenmektedir. Yöneticilerin bilgilerini işgöreleriyle paylaşması, onlarla fikir alışverişinde bulunması, çalışanlara karşı açık olması; bunun yanında çalışanların da bilgi ve becerilerini diğer işgörelere ve yöneticileriyle paylaşması, işgörelere motivasyonu ve iş performansı üzerinde son derece etkili olmaktadır. 21.yy'ın en önemli zenginliği olarak ifade edilen bilgi paylaşıldıkça çoğaldığına göre işletmede paylaşılan her bilgi hem yeni bilgilerin ortaya çıkmasına neden olmakta hem de herkesin bilgili olmasını sağlamaktadır. İşletme içerisindeki yöneticilerin ve işgörelere bilgi paylaşımına gitmesi bir yandan işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesini sağlamakta diğer yandan da yöneticilerin ve çalışanların işe olan bağlılığını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörelere performansları etkin bir performans değerlendirme sistemi ile belirlenmeye çalışılmaktadır. İşletmede standart bir performans değerlendirme formu bulunmaktadır. Bu formdaki değerlendirme kriterleri; organizasyon seviyeleri ve iş gruplarına göre birtakım farklılıklar göstermektedir. Çalışanların performanslarının etkin bir şekilde belirlenmesi için yöneticiler gereken her türlü çabayı göstermektedir. İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin performans değerlendirme sisteminin gereksinimlerini büyük ölçüde giderdiğini, bununla birlikte sistemi daha iyi hale getirmek için çalışmaların sürdüğünü belirtmiştir. İşletmede çalışanların performansı değerlendirilirken 6 ay da bir işgörelere çalışmaları gözden geçirilmekte; 12. ayda bir ise işgörelere performansı genel olarak değerlendirilmektedir. İşletmede performans değerlendirme sonuçları performansı değerlendiren kişi ile performansı değerlendirilen kişi arasında karşılıklı tartışılır. Böylece işgörelere performansı hakkında bilgi sahibi olur. Performansı yüksek olan bir işgörelere bu performansı muhafaza etmeye ve daha da yükseltmeye çalışır. Performansı düşük olan işgörelere performans düşüklüğünün nedenlerini ve performansını yükseltmek için neler

yapabileceğini yöneticiyle birlikte değerlendirme fırsatı bulur. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminde değerlendirilen kişiyi sürekli birlikte çalıştığı ilk amiri değerlendirmektedir. İşletmede performans değerlendirmede temel kriterler “objektif ve adil” olmaktır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde üstlerin astların performansını değerlendirmesi yanında; astlar da üstlerinin performansını değerlendirmektedir. İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi bireysel ve proje bazlı olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İşgörenlerin hem bireysel olarak hem de bulundukları proje ekibi içerisindeki performansları tesbit edilerek elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirmeye alınmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yapılan performans değerlendirme sonuçları işgörenlerin aldıkları ücret ve ücret dışı ek kazançlarda ; işgörenlerin kariyer gelişimlerinde (terfi, işten çıkarma gibi) ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Buna göre yüksek performans gösteren işgörenlerin ücretleri arttırılmakta ve ücret dışı ek kazançlarla bu kişilerin motive olmaları sağlanmaktadır. Bunun yanında performans düzeylerine göre işgörenlerin kariyer gelişimleri ve eğitim gereksinimleri de belirlenmeye çalışılmaktadır. Yüksek performans gösteren işgörenler işletme içinde daha yüksek mevkilere getirilmekte ve bu şekilde işe olan bağlılıkları arttırılmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde performansa bağlı prim sistemi uygulanmaktadır. Yüksek performans gösteren işgörelere ücretlerine ek olarak belirli oranlarda primler verilmektedir. Böyle bir uygulama işgörenlerin yüksek performans göstermeleri için onları motive etmede oldukça etkili olmaktadır. Yüksek performans gösteren işgörenlerin performanslarına bağlı olarak elde ettikleri avantajlar, düşük performanslı işgörenlerin performanslarını yükseltmeleri için gerekli çabaları göstermeleri üzerinde de son derece etkili olmaktadır. İşgörenlerin performanslarının yükselmesi işletmenin rekabet üstünlüğünü elde etmesi üzerinde de son derece etkili olmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörenlerin uyması gerekli kurallar açık bir şekilde yazılı olarak işgörelere bildirilmektedir. İşgörenler işletme içerisinde hangi kurallara uymaları gerektiğini ve bu kurallara uymamaları durumunda ne tür yaptırımların uygulanacağını önceden bilerek kendilerini buna göre ayarlayabilme olanağına sahip olabilmektedir. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde uygulanan disiplin türü önleyici disiplindir. Bu işletmede kural ve düzenlemelerin ihlal edilmemesi için işgörenler

yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde üst yönetimim temel amacı; kural ve düzenlemelere istekle uyan bir örgüt atmosferini oluşturmaktır. Bununla beraber işletme içerisinde nadiren de olsa işgörenlerin kuralları ihlal edebildikleri görülmektedir. İşletmede disiplin kurallarını ihlal eden işgörelere ceza vermede öncelikle suçun niteliğı, daha sonra da işgörelenin işlediğı suçun işletme açısından taşıdığı önem ve suçun yapılma sıklığı üzerinde durulmaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde disiplin kurallarını uygulamada temel kriterler “adil ve objektif “ olmak olarak belirtilmiştir. Aynı suçu işleyen işgörelere aynı cezaların verilmesi ve cezaların suçun niteliğine bağılı olarak belirlenmesi işgörelenler açısından son derece önemlidir. İşletmede disiplin kurallarının adil ve tarafsız bir şekilde belirlenmesi işgörelenlerin motivasyonları ve işe olan bağılılıklarının artması üzerinde son derece etkili olmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde standartlara uygun ışılandırılmış futbol sahası, tenis kortu, basketbol ve voleybol sahası bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin dinlenme ve boş zamanları değerlendirme amaçlı sosyal tesislerinde, masa tenisi, bilardo masası, TV, çay-kahve ve meşrubat servisi bulunmaktadır. Fabrikada çalışanların yemek gereksinimleri işletmenin yemekhanesinde karşılanmakta ayrıca çalışanların işletmeye ulaşmaları servisler aracılığıyla en iyi şekilde yerine getirilmeye çalışılmaktadır. İşgörelere sağlanan sosyal olanaklar, işgörelenlerin motivasyonlarını arttırarak, işe ve işletmeye olan bağılılıklarını yükseltmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde katılmalı yönetim tarzı uygulanmaktadır. Bu işletmede çalışanların katılımı programlarından “bağımsız proje grupları” , “kalite çemberleri “ ve “öneri programları” na yer verilmektedir. İşletmede çalışan işgörelenlerin kararlara katılması bir yandan kararlarn kalitesini arttırmakta diğeryandan da bu kararlarn uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. İşletmede çalışanların kararlara katılması işgörelenlerin performanslarını, yaratıcılıklarını ve motivasyonlarını yükseltmekte aynı zamanda da işgörelenlerin işe ve işletmeye olan bağılılıkları arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde eğitim konusuna özel bir önem verilmektedir. İşgörelenlerin bilgi potansiyellerinin arttırılması, yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve bunun sonucunda da işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlaması için işletme içinde ve işletme

dışında yoğun eğitim programları uygulanmaktadır. İşletmede yapılan performans değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurularak gelecekte işletme açısından faydalı olabilecek konular tesbit edilmekte ve bu konulara yönelik eğitim programları insan kaynakları bölümü yöneticileri tarafından belirlenerek etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır. Eğitim gereksiniminin belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitimin yürütülmesi ve eğitimin uygulanması faaliyetleri işletme içinde yürütülmeye çalışılmaktadır. İşletmede eğitim gereksiniminin belirlenmesinde yüz yüze görüşme ve performans değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmedeki eğitim programları işletme içinde çalışan ve konusunda uzman olan kişiler ile işletme dışından gelen eğitimciler tarafından yürütülmektedir. İşletmede eğitim veren kişilerin seçiminde oldukça titiz davranılmaktadır. Gerek işletme içinden olsun gerekse işletme dışından, eğitim programını yürüten kişilerin eğitim verecekleri konularda uzman olmalarına dikkat edilmektedir. İşletmede verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde eğitim sonucunda katılımcı değerlendirilmeleri ve eğitim danışmanlığını veren kuruluşlar tarafından yapılan değerlendirmeler ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmektedir. Arçelik Buzdolabı İşletmesi için eğitim işletmeye maliyet yükleyen gereksiz bir çalışma olarak değil; işgörenlerin performansı ve işletmenin başarısı açısından son derece önemli olan bir işlev olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de eğitim programları için gerekli her türlü maliyete katlanılmaktadır. İşletmede çalışan işgörenlerin uygulanan etkin eğitim programları yoluyla bir yandan bilgileri, yaratıcılıkları ve performansları yükselmekte; diğer yandan da işletmenin başarısı artmaktadır. Bununla birlikte işletmenin kendileri için yüksek maliyetlere katlandığını gören işgörenlerin işletmeye ve işe olan bağlılıkları da yükselmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işgörenlerin yetiştirme, eğitim ve terfi olanakları oldukça iyidir. İşgörenlerin terfi ettirilmesinde üzerinde durulan temel kriterler ; çalışanların performans düzeyi, işgörenin bilgi, yetenek ve uzmanlığı, eğitim düzeyi, problem çözme yeteneği, hızlı ve yerinde kararlar alabilmesi, çalışkanlığı ve dürüstlüğü'dür. Son derece objektif bir şekilde belirlenen bu kriterler doğrultusunda işgörenler hak ettikleri pozisyonlara yükseltilmekte, yetiştirilmekte ve gerekli eğitim programlarına katılmaları sağlanmaktadır. Objektif kriterler doğrultusunda terfi etmek

ya da eğitim programlarına katılmak işgörenlerin işletmeye olan güvenini ve bağlılığını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde işe yeni başlayanlar için standart bir işe alıştırma programı uygulanmaktadır. İşe alıştırma programı öncelikle büro çalışanları için uygulanmaktadır. İşletmede uygulanan işe alıştırma programının süresi 7-14 gün arasında değişmektedir. Bu süre içerisinde işe yeni başlayan işgörelere yapacağı iş, işletme, iş arkadaşları,bağlı bulunduğı yöneticiler, işletmenin kural ve yönetmelikleri ile yetki ve sorumlulukları hakkında genel bilgiler verilmektedir. İşe alıştırma programı işgörelerin işe ve işletmeye olan adaptasyonları kolaylaştırmakta ve işgörelerin kendilerini işletmeye ait olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde ekip çalışmasına sıklıkla yer verilmektedir. İşletmede oluşturulan ekipler üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Ekip çalışmasında yer alacak kişiler belirlenirken işgörelerin performansları, kişisel yetkinlikleri ve istekli olmaları göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmede yer alan ekipler arasında etkin bir iletişim ve uyum vardır. İşletmede özel proje ekipleri adı altında değişik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş çok sayıda ekip bulunmaktadır. Ekipler, üzerinde çalıştıkları projeleri başarılı bir biçimde sonuçlandırdıklarında değişik ödüllerle motive edilmeye çalışılmaktadır. Başarılı proje üyelerine işletme ürünleri hediye edilmekte, ücretlerine ek primler ödenmekte, tatil olanağı sağlanmakta ve sertifikalar verilmektedir. Böylece bir taraftan işgörelerin ekip çalışmasında yer almaları sağlanmaya çalışılmakta, diğer taraftan da başarılı ekip üyelerinin bu başarılarını devam ettirmeleri için çaba sarfedilmektedir. Ekip çalışması içinde ekip üyelerine kararlara katılma ve fikirlerini serbestçe tartışabilme olanağı sağlanmaktadır. Ekipler başarısız olduklarında ekip üyeleri herhangi bir şekilde cezalandırılmamakta, başarılı olabilmeleri için gerekli koşullar sağlanmaya çalışılmalıdır. Başarılı ekip çalışmaları bir yandan işgörelerin motivasyonlarını, performanslarını ve bilgi potansiyellerini arttırırken, diğer yandan da işletmenin başarısını yükseltmektedir. İşgörelerin bilgi potansiyellerinin ve motivasyonlarının yükselmesi ise çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde ücret artışları 6 ayda bir yapılmaktadır. İşletmede ücret artışlarının belirlenmesinde kendileri ile aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ücret politikaları etkin bir şekilde analiz edilmektedir. İşletmede ücretler belirlenirken çalışanın birinci amirinin görüş ve düşüncelerine yer verilmektedir. İşletmede çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde işgörenlerin performansları, bilgi ve beceri düzeyleri, yeterlilikleri ve yaratıcılıkları etkili olmaktadır. İşletmede çalışanlara uygulanacak ücret politikalarının belirlenmesinde adil ve tarafsız olmak temel prensip olarak kabul edilmektedir. İşletmede ücretlerin çalışanların bilgi potansiyelleri ve performanslarına bağlı olarak düzenlenmesi bir yandan işgörenlerin moral ve motivasyonunu yükseltirken diğer yandan da bu kişilerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesi üst düzey yöneticileri başta yönetim alanında olmak üzere işletmeyi yakından ilgilendiren tüm alanlarda meydana gelen değişiklikleri sürekli olarak takip etmekte ve uygulamaktadır. Arçelik Buzdolabı İşletmesi birçok alanda meydana gelen yenilikleri uygulama konusunda diğer işletmelere öncülük etmektedir. Bu işletmede çalışan yönetici-lider konumundaki kişiler işletme içinde herhangi bir sorun baş gösterdiğinde öncelikle sorunun çözümüne yönelik olarak, astlar da dahil olmak üzere tüm çalışanlardan çözüm önerileri sunmalarını istemekte; daha sonra da çalışanların çözümle ilgili fikirlerini alıp, en uygun çözüme birlikte karar vermektedir. Çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine yer verilmesi bir yandan işgörenlerin moral ve motivasyonlarını yükseltmekte, diğer yandan bu kişilerin işe ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yönetici-lider konumundaki kişiler işgörenlerin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu belirleme ve bunları gidermeye çalışma yönünde yoğun çabalar göstermektedir. İşletme tarafından istek ve gereksinimleri karşılanan işgörenlerin iş sadakati yükselmektedir.

Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yapılan uygulama sonucunda bu işletmenin uyguladığı etkin politikalar ve stratejiler vasıtasıyla bilgili ve nitelikli işgörenleri işletmeye çektiği ve elindeki yaratıcı ve uzman kişileri muhafaza edebildiği ortaya

çıkıştır. Bu işletmede çalışan beyaz yakalı işgörenlerin işe ve işletmeye bağlılıklarının son derece yüksek olduğu belirlenmiştir. Arçelik Buzdolabı İşletmesinde çalışan işgörenler bilgilerini başkalarıyla paylaşmakta ve bilgi potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilmektedir. Bu durum işletme içerisinde yer alan işgörenlerin büyük çoğunluğunun bilgili olmasına ve bu da işletmenin rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmesine neden olmaktadır. 21 yy'ın bilgi çağı olacağı düşünüldüğünde Arçelik Buzdolabı İşletmesinin önümüzdeki zaman periyodu içerisinde daha da başarılı olacağı ve bu konuda birçok işletmeye öncülük yapacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

21.yy'a girdiğimiz şu günlerde bilgili ve nitelikli insanlara sahip olmak işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmesini sağlayan kriterlerin başında gelmektedir. Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve dağıtılması büyük önem taşımaya başlamıştır. İşletme sahibi ve yöneticilerinin işgörenlerin sahip oldukları bilgi potansiyellerinden tam olarak yararlanabilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin bilgilerini ortaya koyabilmeleri, diğer işgörenlerle paylaşabilmeleri ve yeni bilgileri üretebilmeleri için işletme içerisinde uygun çalışma ortamının oluşturulması zorunludur. Bu noktada işletmenin üst yönetimine büyük sorumluluklar düşmektedir.

İşletme içerisinde doğru bilgilerin, doğru yer ve zamanda doğru kişilere iletilebilmesi için işletme içerisinde etkin bir bilgi sisteminin oluşturulması ve bilginin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi gerekmektedir. Dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler ile işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde edebilmelerinde bilginin en önemli kriter olarak ortaya çıkmasıyla birlikte bilgi toplumu adı verilen yeni bir toplum ortaya çıkmıştır. Bilgi toplumunu karakterize eden ve bu toplumu tarım ve sanayi toplumundan farklı kılan ayırt edici bir takım özelliklerinin olduğu bir gerçektir.

İşletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran ve işletmede çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeden oluşan, bilançoda tam olarak görülmeyen soyut varlıkları temsil eden entellektüel sermaye günümüz işletmelerinin gerçek zenginlik kaynağı olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin entellektüel sermayesini oluşturan çok çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların bir kısmı örgüt yapısı ile, bir kısmı örgütte çalışan insanlar ile, bir kısmı ise örgütün ilişki kurduğu müşteri grubu ile ilgilidir. İşletme yöneticileri işletmelerin sahip olduğu entellektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmekten sorumludur.

Bilgi toplumuna geçiş süreci ile birlikte insana yapılan yatırımın verimlilik ve büyümeyi gerçekleştirmede en etkili yol olduğu kabul edilmeye başlamıştır. 21.yy işletmelerinin temel amaçlarının nitelikli ve bilgili işgörenleri işletmeye kazandırmak, bu kişilerin

yetenek ve niteliklerini geliştirmek ve yetiştirdikleri bu kişilerin başka şişletmelere geçmelerini engellemek olduğu görülmektedir. Günümüz şişletmelerinin rekabet üstünlüğünü elde edebilmeleri için doğru insanları işe almaları, işe aldıkları bu insanları doğru işlere yerleştirmeleri, iřėörenlerin tüm istek ve gereksinimlerini gidermelerini sağlayıcı temel politikaları uygulamaları ve iřėörenlerin işe olan sadakatlerini arttırmaları gerekmektedir. nemli olan bilgili ve nitelikli insanları şişletmeye almak ve bu kişilerin şişletmede kalmalarını sağlamaktır.

21.yy şişletmelerinin sahip oldukları fiziki ve beşeri kaynakları etkin bir biçimde yönetebilme zorunluluğu, müşteri memnuniyetini maksimize ederek müşteri sadakatini oluşturma isteği ile bilgi yönetimi için teknolojik altyapıyı oluşturma gereksinimi sonucu ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri ortaya çıkmıştır.

Bilgi toplumu süreci içerisinde ülkelerin ve şişletmelerin yaşadığı en önemli sorunların başında nitelikli ve bilgili insanların ülkeler ve şişletmeler içerisinde muhafaza edilemeyerek elden kaçınılması olarak ifade edilen “beyin göçü” olgusudur. Günümüzde yetenekli ve bilgili insanların ülkelerine ve şişletmelerine olan bağlılıkları neredeyse yok olmak üzeredir. Üstün niteliklere sahip kişiler yüksek bir hareketliliğe sahiptir. Bu kişiler kendilerini geliştiremediklerini ve bilgi potansiyellerini tam olarak ortaya koyamadıklarını düşündükleri anda gerek ülkelerini ve gerekse şişletmelerini çok rahatlıkla terk edebilmektedir.

Beyin göçü olgusunu ülkeler ve şişletmeler açısından değerlendirmek mümkündür. lkeler açısından beyin göçü olgusu yüksek öğrenim görmüş veya mesleğinde ilerlemiş, yaratma ve araştırma niteliği yüksek olan elemanların iktisaden kalkınmış ülkelere çalışmak veya yerleşmek üzere g etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Ülkelerini terk ederek başka ülkelere gidenlerin büyük çoğunluğu daha st düzeyde becerilere sahip insanlardan oluşmaktadır. Bulundukları ülkelerde kazanç seviyesinin düşük oluşu, kişilerin istedikleri işlerde çalışma olanaklarının kısıtlı oluşu, çalışma koşullarının yetersizliği, araştırma-geliştirme olanaklarının eksikliği, mesleki açıdan ilerleme olanaklarının elverişsiz olması, ülkedeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, yaşam

standardındaki düşüklük, eğitim sisteminin yetersizliği gibi temel etkenler bilgili ve yaratıcı insanların ülkelerini terk ederek başka ülkelere gitmelerine neden olmaktadır. Nitelikli ve bilgili insanlar gittikleri ülkelerin rekabet gücünü arttırırken,terk ettikleri ülkelerin geri kalmasına sebep olmaktadır.

Ülkemizde beyin göçü sorunu yaşayan ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye’de üniversite eğitimlerini tamamlayan insanların büyük bir çoğunluğu eğitimlerini devam ettirmek ya da alternatif iş olanaklarını değerlendirmek amacıyla ülkemizi terk ederek başka ülkelere gitmektedirler. Bu ülkemiz açısından büyük bir kayıp olarak değerlendirilmektedir. Nitelikli ve bilgili insanların başka ülkelere gitmelerinin engellenmesi ve bu kişilerin bilgi potansiyellerinden tam olarak yararlanılabilmesinde etkili olabilecek stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir.

İşletmeler açısından beyin göçü olgusu; nitelikli, yetenekli, bilgili, uzman, yaratıcı ve mesleğinde ilerlemiş kişilerin ekonomik, yönetsel, kariyer ve bunun gibi çeşitli nedenlerle işletmelerinden ayrılarak başka bir işletmeye istihdam edilmek üzere geçmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bilginin ve insanın çok önemli hale geldiği günümüzde çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının azaldığı görülmektedir. Bu durum karşısında başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere tüm üst yönetimin ellerindeki yetenekleri kaçırmamaları için büyük çaba göstermeleri gerekmektedir.

Nitelikli ve bilgili işgörenlerin işletmelerini terk ederek başka işletmelere geçme kararı vermelerinde etkili olan birçok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin bir kısmı işletmelerle bir kısmı ise işgörenlerle ilgilidir. Günümüzde beyin göçü olgusunun önem kazanmasıyla birlikte yönetici arayan işletmeye uygun nitelikte profesyonel bulmak amacını güden beyin avcılığı olgusu daha önemli hale gelmiştir. Beyin avcılığı kuruluşlarının işbirliği ile işgören alınması sırasında uzman bir kadro ile çalışılması sonucunda işletmeye ve işe en uygun kişinin bulunması ile işletmelerde iş tatmini ve iş verimliliği artmakta, çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yükselmektedir.

Bazı temel yaklaşımları uygulama yolu ile işletmelerde beyin göçü sorununu giderebilmek mümkün olabilmektedir. Beyin göçü sorununu gidermede uygulanabilecek yaklaşımların işletmelerin büyüklüğüne, yapısına ve uyguladıkları politikalara göre birtakım farklılıklar göstermesi doğaldır. Bununla birlikte hemen her işletmenin beyin göçünü gidermede etkin bir şekilde uygulayabileceği temel yaklaşımları; ekonomik yaklaşımlar, psiko-sosyal yaklaşımlar ve örgütsel ve yönetsel yaklaşımlar olarak gruplandırarak sıralamak mümkündür. Bu yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk üst yönetime düşmektedir.

1999 yılında AC Nielsen ve Capital dergisi ile yapılan araştırma sonucunda yetenekli elemanları çekmede Türkiye’de en beğenilen işletmeler sıralamasında birinci sırayı Arçelik A.Ş. almıştır. Arçelik A.Ş. uyguladığı politikalar, stratejiler ve yönetim felsefesi ile nitelikli elemanları çekmede en üst sırada yer almıştır. Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde yapılan uygulama sonucunda bu işletmenin beyin göçü sorununa maruz kalmadığı, elindeki nitelikli ve bilgili işgörenleri uyguladığı ekonomik, psiko-soyal ve örgütsel ve yönetsel politikalarla işletme içerisinde muhafaza ettiği tesit edilmiştir.

Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi beyin göçünü gidermede ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel yaklaşımlar başlığı altında sıralanan faktörleri etkin bir şekilde uygulama yolu ile nitelikli ve bilgili işgörenler için çekim merkezi olmaktadır. Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinin beyin göçü sorununa maruz kalmamasında etkili olan temel politikaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür :

- İşletmeye işgören alımında çok titiz davranılmakta, mevcut işe adaylar arasından en uygun kişinin seçilmesi için gereken her türlü çaba gösterilmektedir.

- İşgören alımında iş gerekleri ile işgörenin nitelikleri arasında tam bir uyumun sağlanmasına özen gösterilmektedir.

- İşletmede çalışacak kişilerin seçiminde bilimsel yöntem ve testlerden yararlanılmaktadır. İşletmeye iş başvurusunda bulunan kişilerle önce yüz yüze görüşmeler

yapılarak adayın genel görünümü, entellektüel bilgi birikimi, iş bilgisi ve tecrübesi incelenmeye çalışılır. Bundan sonra yetenek, kişilik, mesleki ve psikolojik testler yardımıyla iş başvurusu yapan adaylar arasından en uygun olanlar seçilmeye çalışılır.

- İşletmede işgörenlerin kendilerini bağımsız hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması için gerekli çaba gösterilmelidir.

- İşletmede çalışan işgörelere değır verilmekte, işgörel bir işi başardıklarında takdir edilmekte ve işletmede adil bir başarı, takdir ve ödüllendirme sisteminin kurulması için tüm çaba gösterilmelidir.

- İşletmede çalışan işgörelner öneri, görüş ve düşüncelerini her zaman rahatlıkla üst yönetime iletebilmektedir. İşletme içerisinde yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan -yukarıya iki yönlü bir iletişim sistemi kullanılmaktadır.

- İşletmede çalışan işgörelner iş arkadaşları, iş grubu ve yöneticileriyle uyumlu bir biçimde çalışılmaktadır.

- İşletmede çalışan işgörelnerin kişisel ve işe yönelik sorunlarını çözmek için danışmanlık hizmeti verilmektedir.

- İşletmenin amaçları ve politikaları hakkında işgörelnere sürekli olarak bilgi verilmekte, onlarla her konuda bilgi paylaşımına gidilmektedir.

- İşletme içerisinde işgörelner arasında belirgin bir görev dağılımı vardır. İşletmede kimin hangi işi yapacağı ve yetki-sorumluluğun kime ait olacağı açık bir biçimde belirlenmiştir.

- İşletmede yöneticiler gerekli durumlarda astlarına yetki devretmektedir. Merkezi olmayan bir örgüt yapısının geçerli olduğu işletmede işgörelner devredilen yetkiyi doğru bir şekilde kullanabilecek nitelik ve yetenektedir.

- İşletmede çalışanlar işletme içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonlarla ilgili olarak; göstermeleri gereken bireysel performans, işletmede ya da belli pozisyonda çalışmaları gereken süre ve alınan gerekli eğitimler konusunda sürekli olarak bilgilendirilmektedir.

- İşletmede çalışan işgörenlere kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlanmaktadır.

-İşletmenin çalışma koşulları işgörenlerin rahat ve huzurlu bir biçimde çalışabilmelerini sağlamak için sürekli olarak iyileştirilmektedir.

- İşletmede işgörenlerin yeteneklerini, bilgilerini ve yaratıcı düşüncelerini ortaya koyabilmeleri için gereken ortam üst yönetim tarafından hazırlanmaya çalışılmaktadır.

- İşletmenin sahip olduğu değerleri, inançları ve prensipleri birbiriyle uyumludur. İşletme içerisinde iyi bir örgütsel iklim mevcuttur.

- İşletme çalışanlarına birçok sosyal olanak sağlamaktadır. İşletmede standartlara uygun ışıklandırılmış futbol sahası, tenis kortu, basketbol ve voleybol sahası bulunmaktadır. Ayrıca işletme dinlenme ve boş zamanları değerlendirme amaçlı sosyal tesislere sahiptir.

- İşletmede yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerinin artırılması için gereken her türlü çaba gösterilmektedir.

- İşletmede yöneticiler bilginin niteliğine göre kısmen işgörenlerle, çalışanlar ise birbirleriyle bilgi paylaşımına gitmektedir.

- İşletmede işgörenlerin performansları etkin bir performans değerlendirme sistemi ile belirlenmeye çalışılmaktadır. İşletmede yapılan performans değerlendirme sonuçları işgörenlerin aldıkları ücret ve ücret dışı ek kazançlarda; işgörenlerin kariyer

gelişimlerinde ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

- İşletmede işgörenlerin uyması gerekli kurallar açık bir biçimde yazılı olarak işgörenlere bildirilmektedir. İşletmede disiplin kurallarını uygulamada temel kriterler “adil ve objektif” olmak olarak belirlenmiştir.

- İşletmede katımlı yönetim tarzı uygulanmaktadır. İşgörenlerin kararlara katılmalarının sağlanması bir yandan alınan kararlara kalitesini yükseltirken, diğeryandan da bu kararlara herkesin kolaylıkla uymasını sağlamaktadır.

- İşletmede işgörenlerin bilgi potansiyellerinin artırılması, yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve bunun sonucunda da işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlaması için işletme içinde ve dışında yoğun eğitim programları uygulanmaktadır.

- İşletmede işgörenlerin yetiştirme, eğitim ve terfi olanakları son derece iyi bir şekilde belirlenmiştir. İşgörenler hak ettikleri pozisyonlara yükseltilmekte, yetiştirilmekte ve gerekli eğitim programlarına katılmaları sağlanmaktadır.

- İşletmede yeni işe başlayan işgörenlere yapacağı iş, işletme, iş arkadaşları, bağlı bulunduğu yöneticiler, işletmenin kural ve yönetmelikleri ile yetki ve sorumlulukları hakkında genel bilgiler verilmektedir.

- İşletmede üst yönetim tarafından ekip çalışması için gerekli destek verilmektedir. Ekip çalışmasında yer alacak kişiler belirlenirken işgörenlerin performansları, kişisel yetkinlikleri ve istekli olmaları gözönünde bulundurulmaktadır.

- İşletmede etkin bir ücret politikası uygulanmaktadır. İşletmede çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde işgörenlerin performansları, bilgi ve beceri düzeyleri, yeterlilikleri ve yaratıcılıkları etkili olmaktadır.

- İşletmede başta yönetim alanında olmak üzere işletmeyi yakından ilgilendiren tüm alanlarda meydana gelen değişiklikler sürekli olarak takip edilmekte ve uygulanmaktadır.

- İşletme yönetici-lider konumundaki kişiler işgörenlerin istek ve gereksinimlerinin neler olduğunu belirleme ve bunları gidermeye çalışma yönünde yoğun çabalar gösterilmektedir.

21.yy işletmelerini bekleyen en önemli tehlike olarak ifade edilen beyin göçü sorununu gidermede temel birtakım yaklaşımda yararlanmak mümkündür. Bu yaklaşımları uygulamada temel sorumluluk üst yönetime ait olmaktadır. Beyin göçü sorunu ile karşılaşmak istemeyen; bilgili, nitelikli ve uzman işgörenleri işletme içerisinde muhafaza etmek isteyen, bunun yanında diğer işletmelerdeki bilgili, uzman ve yaratıcı işgörenler için çekim merkezi olmak isteyen işletmelerin ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel yaklaşımını etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

EK 1

ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİ SORU FORMU

1. İşletmenizin bir işgören planı var mıdır?
 - a) Evet
 - b) Hayır
2. Cevabınız evet ise bu plan ne kadarlık bir zaman dilimini kapsamaktadır ?
 - a) Bir yıldan az
 - b) 1-3 yıl
 - c) 4-5 yıl
 - d) 5 yıldan fazla
3. İşletmenizde işgören temininde kullanılan yöntemleri kullanım sırasına göre sıralar mısınız ?
 - a) Gazete ilanı
 - b) Danışmanlık Kuruluşları
 - c) İnternet
 - d) Mevcut aday listesi veya veri tabanı
 - e) Kariyer günleri/meslek fuarları
 - f) Tanıdık vasıtasıyla
 - g) Diğer
4. İşletmenizde aşağıdaki işgören seçimi yöntemlerinden hangisi/hangileri kullanılmaktadır?
 - a) Standart başvuru formu
 - b) Yüz yüze görüşme
 - c) Yetenek ve kişilik testleri
 - d) Mesleki testler
5. İşyerinizde işgörenler kendilerini ne derece bağımsız hissetmektedirler ?
 - a) Bağımlı
 - b) Kısmen bağımlı
 - c) Bağımsız
6. İşgörenleriniz bir işi başardıklarında takdir ediyor musunuz ?
 - a) Her zaman
 - b) Bazen
 - c) Hiçbir zaman
7. İşgörenler öneri, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla size iletebilmekte midir ?
 - a) Her zaman
 - b) Bazen
 - c) Hiçbir zaman

8. İşgörenlerin öneri, görüş ve düşünceleri üst yönetim tarafından dikkate alınmakta mıdır ?
 - a) Evet
 - b) Kısmen
 - c) Hayır
9. İşletme içerisinde çalışanların iş tatminlerini arttırmak için ne tür sosyal uğraşlara yer verilmektedir?
 - a) Sportif uğraşlar
 - b) Geziler
 - c) Kütüphane
 - d) Özel günler ve eğlenceler
10. İşyerinizde işgörenler arasında görev dağılımı belirginliği ;
 - a) Belirgin
 - b) Kısmen belirgin
 - c) Belirgin değil
11. İşletmenizi yetkilerin üst basamaklarda toplandığı "merkezi" bir örgüt olarak mı yoksa, yetkilerin alt basamaklarda toplandığı "merkezi olmayan" bir örgüt olarak mı tanımlarsınız?
 - a) Merkezi örgüt
 - b) Merkezi olmayan örgüt
12. İşletmenizde bir kariyer yönetimi sistemi var mıdır ?
 - a) Evet
 - b) Hayır
13. Çalışanlar işletme içi kariyerlerinde ulaşabilecekleri pozisyonların gerekliliklerinden hangileri hakkında bilgilendirilmektedir ?
 - a) Göstermeleri gereken performans
 - b) İşletmede ya da belli bir pozisyonda çalışmaları gereken süre
 - c) Alınan gerekli eğitimler
 - d) Çalışanlara bu konuda bilgi verilmiyor
14. İşyerinizdeki fiziki koşullar (ısıtma, aydınlatma, havalandırma v.b.) nasıldır ?
 - a) Çok iyi
 - b) İyi
 - c) Çok kötü
 - d) Kötü

15. İşgörenlerin örgütsel gereksinimlerini önem derecesine göre sıralayınız.
- Adil ve tatmin edici bir ücret
 - İyi bir üst ve iyi bir işgören
 - Sosyal olanaklar
 - Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri
 - İş güvenliği ve sosyal güvenlik
 - Kendini gerçekleştirme fırsat ve olanakları
 - Başarı ve başarının takdiri
 - İşte ilerleme ve yükselme olanağı
 - Bilgi, beceri ve yetenekleri kullanma fırsatı
 - Sorumluluk duygusu
 - Çalışma koşulları
16. İşletme içerisindeki örgüt iklimini nasıl değerlendirirsiniz ?
- Çok iyi
 - İyi
 - Kötü
 - Çok kötü
17. İşletmenizde yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerinin artırılma durumları nasıldır ?
- Çok iyi
 - İyi
 - Kötü
 - Çok kötü
18. İşletmenizde bir performans değerlendirme sistemi var mıdır ?
- Evet
 - Hayır
19. Cevabınız evet ise performans değerlendirme hangi sıklıkla yapılmaktadır ?
- 3-6 ay
 - 6-12 ay
 - 1-3 yıl
20. Performans değerlendirme sonuçlarını ;
- Değerlendiren kişi görmez
 - Değerlendirilen kişi görür ve değerlendirenden görüşme talep edilir
 - Değerlendirilen kişi görür ve değerlendiren kişi ile görüşmesi zorunludur
 - Performans değerlendirme karşılıklı yapılır
21. Performans değerlendirme sisteminizde değerlendirilen kişiyi ;
- İlk amiri değerlendirir
 - İkinci amiri değerlendirir
 - Çalışma arkadaşları değerlendirir
 - Kişi kendi değerlendirmesini yapar

22. Performans değerlendirme sisteminizde astın üstünü değerlendirme olanağı var mıdır?
 a) Evet
 b) Hayır
23. Nasıl bir performans değerlendirme yöntemi kullanıyorsunuz ?
 a) Bireysel bazlı değerlendirme
 b) Takım bazlı değerlendirme
 c) Proje bazlı değerlendirme
 d) Diğer
24. Performans değerlendirme sonucunda aşağıdakilerden hangisi etkilenmektedir ?
 a) Ücret ve ek kazançlar
 b) Kariyer gelişimi (terfi, işten çıkarma)
 c) Eğitim gereksiniminin belirlenmesi
 d) Diğer
25. İşletmenizde performansa bağlı ödüllendirme sistemi var mıdır ?
 a) Evet
 b) Hayır
26. Cevabınız evet ise ödüllendirme şekli ;
 a) Performansa bağlı prim
 b) Maaş artışının belirli bir yüzdesinin performans değerlendirme sistemi sonuçlarına göre yapılması
 c) Diğer
27. İşletmenizde uyulması gereken kurallar işgörenlere açık bir şekilde belirtilmekte midir?
 a) Evet
 b) Hayır
28. İşletmenizde uygulanan disiplin türü aşağıdakilerden hangisidir ?
 a) Önleyici disiplin
 b) Düzeltici disiplin
 c) Kademeli disiplin
 d) Yapıcı disiplin
29. İşletmede disiplin kurallarını ihlal eden işgörenlere ceza vermede hangi kriterler önemlidir ?
 a) Suçun niteliği
 b) İşgörenin yaptığı işin işletme için önemi
 c) Suçun tekrarı
 d) Diğer

30. İşletmenizde işgörenlerin kararlara katılma oranı nasıldır ?
- a) Çok yüksek
 - b) Yüksek
 - c) Düşük
 - d) Çok düşük
31. İşgörenlerin kararlara katılmasının iş tatmini üzerindeki etkisi nasıldır ?
- a) Etkisi yüksektir
 - b) Etkisi düşüktür
 - c) Etkisi yoktur
32. İşletmenizde katılmalı yönetim tarzı uygulanmakta mıdır ?
- a) Evet
 - b) Hayır
33. İşletmenizde aşağıda sıralanan "çalışanların katılımı" programlarından hangisi uygulanmaktadır ?
- a) Bağımsız proje grupları
 - b) İş zenginleştirme faaliyetleri
 - c) Komiteler
 - d) Kalite çemberleri
 - e) Öneri programları
34. Size göre katılmalı yönetim tekniğinin işletme açısından ne gibi yararları vardır ?
- a) İşgörenlerin motivasyonunu ve moralini yükseltir
 - b) İş tatminini artırır
 - c) İşgörenlerin performansını yükseltir
 - d) İşgörenlerin işe ve örgüte olan bağlılıklarını yükseltir
 - e) İşletmenin başarısını artırır
 - f) Alınan kararların kalitesi yükselir
 - g) İşgörenlerin yaratıcılıkları yükselir
 - h) İşten ayrılma oranı düşer
35. Eğitim gereksiniminin belirlenmesi ;
- a) İşgörenler tarafından oluşan talepler
 - b) Yöneticilerin astları için belirlediği eğitimler
 - c) Ünvanlar bazında alınması kararlaştırılan eğitimler (terfi öncesinde, terfi sonrasında),
 - d) Danışmanlık kuruluşları tarafından belirlenen eğitimler
 - e) Diğer
36. Eğitim gereksinimini belirlenmesinde kullanılan yöntemler;
- a) Anketler
 - b) Yüz yüze derinlemesine görüşme
 - c) Performans değerlendirme sonuçları
 - d) Diğer

37. Verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ;
- Eğitim öncesi ve sonrası testler
 - Eğitim sonucunda katılımcı değerlendirmeleri
 - Eğitim danışmanlığını veren kuruluş tarafından hazırlanan değerlendirmeler
 - Eğitim görüşleri özetleri
 - Değerlendirme yok
 - Diğer
38. İşletmenizde eğitim veren kişiler ;
- İşletmenizde istihdam edilen profesyonel eğitimciler
 - İşletmeniz içinde çalışan konusunda uzman kişiler
 - İşletme dışından gelen eğitimciler
 - Eğitim danışmanlığı kuruluşlarına bağlı eğitimciler
 - Diğer
39. İşletmenizde eğitim, yetiştirme ve terfi olanakları nasıldır ?
- Çok iyi
 - İyi
 - Çok kötü
 - Kötü
40. İşgörenleri terfi ettirmede hangi kriterler önemlidir ?
- Kıdem
 - Performans düzeyi,
 - İşgörenin bilgi, yetenek ve uzmanlığı
 - Eğitim düzeyi
 - İnisiyatif kullanma durumu
 - Cinsiyeti
 - Problem çözme yeteneği
 - Hızlı ve yerinde karar alabilmesi
 - Çalışkanlık
 - Dürüstlük
 - İşletme dışı güçlü ilişkilerinin olması
 - Üstlerle iyi ilişkiler
41. İşe yeni başlayanlar için standart bir işe alıştırma programı var mıdır ?
- Evet
 - Hayır
42. İşe alıştırma programının süresi ne kadardır ?
- 7-14 gün
 - 15-30 gün
 - 31-60 gün
 - 61-90 gün
 - Diğer

43. İşletmenizde ekip çalışmasına yer verilmekte midir ?
a) Evet
b) Hayır
44. İşletmenizde aşağıdakilerden hangisine yer verilmektedir ?
a) Özel proje ekipleri
b) Bağımsız çalışma grupları
c) Kendi kendini yöneten ekipler
d) Diğer
45. Ekipler başarılı olduklarında herhangi bir şekilde ödüllendirilmekte midir ?
a) Evet
b) Hayır
46. Cevabınız evet ise ne tür bir ödüllendirme uygulanmaktadır ?
47. Ekip çalışmasına yönelik uyguladığınız bir eğitim programı var mıdır ?
a) Evet
b) Hayır
48. Ekip çalışması içinde ekip üyelerine kararlara katılma olanağı verilmekte midir ?
a) Evet
b) Hayır
49. Ekipler başarısız olduklarında herhangi bir şekilde cezalandırılmakta mıdır ?
a) Evet
b) Hayır
50. Ücret artışlarınız yılda hangi periyotlarla yapılmaktadır ?
a) 3 ayda bir
b) 6 ayda bir
c) Yılda bir

EK:2 ARÇELİK ESKİŞEHİR BUZDOLABI İŞLETMESİ İŞGÖREN DAĞILIMI

		BEYAZ YAKALI PERSONEL										MAVİ YAKALI PERSONEL			GENEL TOPLAM
		DİREKT	YÖN.	TK LİDERİ	MÜH.	MEM.	TEKNS.	TOPLAM	SÖZLEŞ.	YETİŞ.	G.TOP.	KADROLU	SÖZLEŞMELİ	TOPLAM	
ÜRÜN DİREKTÖRÜ-BUZDOLABI	280	1				1		2			2		0		2
ÜRÜN GELİŞ.ALAN DESTEK	285		1			1		2			2		0		2
YAPISAL TASARIM 1	286			1	13		3	17	3		20		0		20
YAPISAL TASARIM 2	287			1	7		2	10			10		0		10
SİSTEM	288			1	10			11			11	11	11		22
ÜRÜN GELİŞ.TOPLAM			1	3	30	1	5	40	3	0	43	11	0	11	54
İNSAN KAYNAKLARI YÖN.	280		1			6		7	3		10	9	2	11	21
MALİ İŞLER YÖN.	270		1			8		9			9			9	9
ÜRETİM MÜH.YÖNETİCİLİĞİ	260		1		14		1	16			16	1	3	4	20
FABRİKA YÖNETİCİSİ	220		1					1			1			1	1
ÜRETİM PLANLAMA YÖN.	230		1		8	3		12	1		13	9	8	17	30
KALİTE GÜVENCE YÖN.	250		1		9		1	11			11	37	5	42	53
OTOMAS.VE BİLGİ SİSTEM YÖN.	275		1		3	1	3	8	1		9		1	1	10
DESTEK BÖLÜMLERİ TOPLAM			1	8	3	64	20	106	8	0	114	67	19	86	200
MEKANİK TAKIMI	201											37	23	60	60
PLASTİK TAKIMI	202											69	8	77	77
KAPI TAKIMI	203											79	27	106	106
BOYA TAKIMI	204											50	27	77	77
ÜRETİM HATTI 1	207											105	8	113	113
ÜRETİM HATTI 2	208											140	53	193	193
ÜRETİM HATTI 3	209											107	16	123	123
ÜRETİM HATTI 4	211											78	70	148	148
ÜRETİM HATTI 5	212											112	50	162	162
DİREKT MAVİ YAKA TOPLAM												777	282	1059	1059
MEKANİK TAKIMI	221			1	3		3	7			7	10	2	12	19
PLASTİK TAKIMI	222			1	4			5			5	15		15	20
KAPI TAKIMI	223			1	3		1	5			5	23	7	30	35
BOYA TAKIMI	224			1	2		3	6			6	7	3	10	16
KALİPHANE	226				2			2			2	19	2	21	23
KAZAN DAİRESİ	227				2			2			2	7	2	9	11
KOJENERASYON-TRAFO DAİRESİ	228				2		1	3			3	4		4	7
AMBALAJ BANDI	234			1	2	1		4			4	9	4	13	17
ÜRETİM HATTI 1	237			1	3		1	5			5	13		13	18

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Yönetimi**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi, Ya.No.: 7, 1994.

Akat, İlder ve diğerleri. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1994.

Akdemir, Ali. **Etkili ve Verimli İşgördürme Aracı Olarak Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, Kütahya: Anadolu Üniversitesi Ya. No.: 560, 1992.

Alakuş, Meral. **Bilgi Toplumu**. Ankara: Kütüphanecilik Dizisi No.: 122, 1991.

Albert, Michael. **Kapitalizme Karşı Kapitalizm**. İngilizceden çeviren: Cemil Oktay ve Hüsnü Dilli, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1992.

Aşıkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Kütahya: Üniversite Kitabevi 1996.

Bartol, K.M. ve C.M. David. **Management**, New York: Mc. Graw Hill Series In Management International, 1991.

Baysal, Faruk. **Yüksek Ücretle İş Bulma Rehberi**. Power Kitap Serisi 7, Sa.7, Haziran 1995.

Bennis, Warren. **Geleceği Yeniden Düşünmek**. İngilizceden çeviri: Sinem Gül, Birinci Basım. İstanbul: Sabah Kitapları Ya.No.: 46, Eylül 1997.

Bono, Edward De, **Rekabetüstü**. İngilizceden çeviren: Oya Özel. Birinci Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, Haziran 1996.

Bozkurt, Rüştü. **Kendine Ayna Tutan İnsan**. Birinci Basım. İstanbul: Globus Dünya Basımevi, Temmuz 1998.

Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayınları Ya. No.: 98, 1996.

Brooking, Annie. **Intellectual Capital**. London: International Thompson Business Press, 1996.

Büyük Ansiklopedi, C.4.

Büyük Larousse, Milliyet Yayınları, C.7.

Büyükuslu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları, 1998.

Canman, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.: 260, 1995.

Cehan, Yurdakul ve Ufuk Çağlayan. **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Gelecek Hazırlamakta**. Ankara: T.C. İş Bankası Kültür Yayınları No.: 361, 1997.

Çelik, Vehbi. **Eğitimsel Liderlik**. Ankara : Doğu Matbaası, 1999.

Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1997.

Demircan, Mehmet ve Arda Moltay. **Bilgiyi Yönetmek**. İstanbul: Beta Ya. No.: 1997.

Drucker, Peter. **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları**. İngilizceden Çeviren: Sinem Gül, Ankara: O.D.T.Ü. Basım Yayın, 1994.

_____. **21. yy İçin Yönetim Teorileri**. İngilizceden çeviri: İrfan Bahçıvangil ve Gülenay Gorbon, Birinci Basım. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic.San.Ltd.Şti., 1999.

_____. **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları**. İngilizceden çeviri: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları No.6:, 1999.

_____. **Yeni Gerçekler**. Ankara : Türkiye İş Bankası Yayınları, 1992. İngilizceden Çeviren: Gündüz Bulut, Bilgi Yönetimi. İstanbul: BZD Yayıncılık, Nisan 1999.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beşinci Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998.

Erkan, Hüsnü. **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**. Dördüncü Basım. İzmir: Türkiye İş Bankası Kültür Ya. No.: 326, Eylül 1998.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi**. İkinci Basım. İstanbul: 1997.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Birinci Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd., Şti., Kasım 1999.

Finnigan, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**. İngilizceden çeviri: Mehmet Kılıç, Birinci Basım. İstanbul: Bireysel Yatırım Dizisi: 1. Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995.

Geus, Ariede. **Yaşayan Şirket**. İstanbul : Demirbank Kitapları No.:1, Ağustos 1998.

Geylan, Ramazan. **İşletmelerde Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd., Şti., 1993.

———. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1999.

Gibson, Rowan. **Geleceği Yeniden Düşünmek**. İngilizceden çeviri: Sinem Gül, İstanbul : Sabah Kitapları, No.: 46, Eylül 1997.

Gümüş, Mustafa. **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1995.

Gür, Jale. **Kalite Maratonu**. Ankara : Kültür Matbaası, 1996.

Hagemann, Gisela. **Motivasyon El Kitabı**. İngilizceden çeviri: Göktuğ Aksan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., 1995.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. İngilizceden çeviri: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Beşinci Basım. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

İmaki, Masaaki. **Kaizen**. İkinci Basım. İstanbul: Brisa, Aralık 1999.

İncir, Gülten. **Ergonomi**. Ankara: M.P.M. Ya. No 240, 1986.

Johnson, Mike. .: **Gelecek Bin Yılda Yönetim (Management In The Next Millennium)**.İngilizceden çeviren: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi, 1996.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İkinci Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996.

Kobu, Bülent. **Üretim Yönetimi**. Sekizinci Basım. İstanbul: Avcıol Basım Yayın Dağıtım, 1994.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. Altıncı Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1998.

Kozlu, Cem. **Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**. Üçüncü Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1995.

Kroenke, M. David. **Management Information Systems**. Watsonville Mitchell Mc. Graw Hill, 1992.

Kurtulmuş, Numan. **Sanayi Ötesi Dönüşüm**. İstanbul: İz Yayıncılık No.: 137, 1998.

Maddux, Robert M. **Takım Kurma**. İngilizceden çeviri: Can İkizler, Birinci Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd., Şti., Temmuz 1999.

- Mathis, Robert L. Ve John H. Jackson. **Personnel/ Human Resource Management**. Sixth Edition, U.S.A.: West Publishing Company, 1994.
- Moorhead, Griffin. **Organizational Behaviour**. Second edition. Boston: 1989.
- Nelson, Bob. **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**. İngilizceden Çeviri: Serra Egeliler, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1999.
- Nonaka, İjukino. **Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviri: Gündüz Bulut, İstanbul: Mess Ya. No. 293, Nisan 1999.
- Öğrenen Organizasyonlar**. İstanbul: Kalder Ya. No.: 6, Kasım 1997.
- Önce, Saime. **Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Ya.No.: 1100, 1999.
- Öz-Alp, Şan ve diğerleri. **İşletmecilik Bilgisi**. Üçüncü Basım. Eskişehir 1993.
- Öz-Alp, Şan. **Yönetim Seçme Yazılar**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Ya.No.: 177, 1997.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.
- Palmer, Margaret P. **Performans Değerlendirmeleri**. İngilizceden çeviri: Doğan Şahiner, Birinci Basım. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.
- Palmer, Margaret ve Kenneth Winters. **İnsan Kaynakları**. İngilizceden çeviri: Doğan Şahiner, Birinci Basım. İstanbul: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, Rota Yayınları, 1993.
- Renault Mais. **Yönetim ve Pazarlama Semineri Notları**. Satış Eğitimi Bölümü, İstanbul 1991.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- _____. **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa 1992.
- _____. **Personel Yönetimi**. Yedinci Basım. Bursa 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1998.
- Sibson, E.B. **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması**. İngilizceden çeviri: Sinan Artan ve İnci Artan, İstanbul: Çağdaş Yönetim Dizisi: 1, Bilim Teknik Yayınevi, 1991.
- Stewart, Thomas . **Entellektüel Sermaye**. İngilizceden çeviren: Nurettin El Hüseyini. İstanbul: Mess.Ya. No.: 258, 1997.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 1994.

Thompson, Brad Lee. **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2**. İngilizceden çeviri: Vedat Diler, İstanbul: Hayat Ya.No.: 27, 1998.

Toffler, Alvin. **Yeni Güçler Yeni Şoklar**. İngilizceden çeviren: Belkıs Çorakçı. İstanbul: Altın Kitapları, 1992.

Tokat, Bülent. **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. İstanbul: Myra Yayıncılık, 1998.

Türkmen, İsmail. **Yönetimde Verimlilik**. Ankara: M.P.M. Yayını No.: 519, 1994.

Tüsiad. **Türkiye’de ve Dünya’da Yükseköğretim**. Ankara: Bilim ve Teknoloji, 1994.

Ülgen, Halil. **İşletme Yönetimde Bilgisayarlar**. İkinci Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya. No.: 225, 1990.

Williams, John ve Steven Eggland. **Örgütlerde İletişim**. İngilizceden çeviri: Şan Öz-Alp ve diğerleri, Birinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ya.No.: 628, 1991.

Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. Altıncı Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Temmuz 1999.

Yılmaz, Hakan ve Murat Polat. **Şirketler İçin Toplam Kalite Rehberi**. İstanbul: Power Kitap Serisi Sa.3, Şubat 1995.

2000’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık ve Matbaacılık A.Ş., Ocak 1999.

2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Ayhan Matbaası, Ağustos 2000.

MAKALELER

Akarcalı, Bülent . "Bilgi Toplumu", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1998.

Akbaş, Süheyla. "Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor", **Macro**, No.: 65, Mart 2000.

Aktan, Coşkun Can. "Bilgi Çağında Yönetim", **Değişim'97**, Mess Ya. No.: 262, Kasım 1997.

Altan, Mehmet. "Bilgi Toplumu, Türkiye ve Yeni Projeler", **Türk Henkel Dergisi**, Yıl.9,Sa.99, Nisan 1993.

Arat, Melih. "İş Dünyasının Yeni Gerçekleri", **Power**, Aralık 1997.

Artan, Sinan. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki Gelişmeler", **Human Resource**, Şubat 1997.

Aşıkoğlu, Meral ve Rıza Aşıkoğlu. "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.14, Sa.1-2, 1998.

Atılğan Doğan, "Beyin Göçü", **Türkiye Kütüphaneciler Derneği**, C.35, No.: 3, 1996.

Aydemir, Nilgün. "Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer", **İşletme ve Finans**, Yıl.14, Sa.160, Temmuz 1999.

Balcı, Gonca. "Ar-Ge Desteği", **Capital**, Yıl.5, Sa.4, Nisan 1997.

Baltaş, Acar. "Çalışanlar Nasıl Daha İyi Çalışır ?", **Hürriyet : İnsan Kaynakları**, 09.05.1999.

_____. "İşten Ayrılma", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 06.02.2000.

Başçıftçı, Hülya. "Avcılığın Anatomisi", **Kariyer Dünyası**, Yıl.2, Sa.2, Kasım 1998.

_____. "Rakamlar Konuşsun", **Kariyer Dünyası**, Yıl.2, Sa.3, Aralık 1998.

Baydere, Sadık. "Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", **Human Resource**, Aralık 1995.

Berber, Şakir. "Beşeri Sermaye Kaybı Olarak Beyin Göçü ve Türkiye", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998.

Berberoğlu, Güneş. "Örgüt Kültürü: A.Ü.İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması", **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XIV, Sa.1-2, 1998.

Beyin Avcıları Yönetici Peşinde , **Ekonomist**, Yıl.1, Sa.1, 06.01.1991.

Bozkurt, Rüştü. "İnsanın Veriminin Artması Önce Kendisine Yatırım Yapmasıyla İlgilidir", **Anahtar**, Yıl.10, Sa.121, Ocak 1999.

Brain Drain, **The Economist**, 10.July.1999.

Brooking, Annie, "The Management of Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol.30, June 1997.

Budak, Gönül ve Budak, Gülay. "Toplam Kalite Yönetimi" **Capital**, Yıl.3, Sa.2, Şubat 1995.

Buğdaycı, Ahmet. "Şirketlere Özel Teknikler Dönemi", **Capital**, Yıl.5, Sa.4, Nisan 1997.

_____. "Yöneticinin Avantajları Artıyor", **Capital**, Yıl.6, Sa.2, Şubat 1998.

_____. "Türkiye'nin Yeni Yönetici Profili", **Capital**, Yıl.6, Sa.7, Temmuz 1998.

Buluç, Bekir. "Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Temel Bileşenleri", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1997.

Cambazoğlu, Türker. "Bilgi Teknolojilerinin Bugünü ve Yarınına Genel Bakış", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

Coşkun, Bülent. "Şirketinizin Sermayesi Entellektüel mi?", **Intermedya Ekonomi**, Yıl.6, Sa.24, 13-19 Haziran 1999.

Coşkun, Solmaz. "Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynaklarının Yeri", **Mercek**, Yıl.3, Sa.9, Ocak 1998.

Çavuşgil, Tamer. "Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Örgüt", **Açıköğretim Dergisi**, C.2, S.2, Kış 1996.

Çelikkol, Mine. "Bilgi Yönetimi Sürecinde Kurumsal Kaynak Planlamasının Finansal Boyutları ve Cam Sektöründe Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2000.

Çetinkaya, Necati. "Bilgi Çağında Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak- Şubat 1998.

Çoban, Hasan. "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

Çuha, Havva. "Bilgi Toplumu ve Ekonomik Büyüme", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

- Davenport, Tom ve Larry Prusak. "İş Dünyasında Bilgi", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.30, Eylül 1999.
- Demirel, Gülşen. "Ekonomide Tsunami Dalgası", **Capital**, Yıl.7, Sa.11, Kasım 1999.
- Dereli, Toker. "Bilgi Çağında İstihdam, Çalışma İlişkileri ve Sendikalar", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.
- Dicleli, Zülfü. "Yeni Uygarlığın Adı: Bilgi Toplumu", **Türk Henkel Dergisi**, Yıl.11, Sa.130, Kasım 1998.
- Doğan, Selen. "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, C.2, 1997.
- Doludizgin Yaratıcılık, **Kariyer**, Temmuz 1998.
- Drucker, Peter F. "Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge", **California Management Review**, Vol.41, Iss.2, Winter 1999.
- Dunphy, Dexter ve diğerleri. "Organizational Learning as the Creation of Corporate Competences", **Journal of Management Development**, Vol.16, Iss.4, 1997.
- Dündar, Gönen. "Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model", **II. Yönetim Kongresinde Sunulan Bildiri**, İzmir: 1994.
- Edvinsson, Leif. "Developing Intellectual Capital at Scandia", **Long Range Planning**, Vol.30, Iss.3, 1997.
- Erdikler, Şaban. "Transfer Ücretleri ve Vergilendirilmesi", **Sabah: İşte İnsan**, 05.03.2000.
- Erkan, Hüsnü . "21.yy'a Girerken Bilgi Toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1998.
- _____. "Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumuna Geçiş", **Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı**, Sa.1, Nisan 1998.
- Erkmen, Turhan ve Şencan, Hüner. "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", **II. Yönetim Kongresinde Sunulan Bildiri**, İzmir: 1994.
- Erkut, Haluk. "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları", **Değişim' 97**, Mess. Ya. No.: 262, Kasım 1997.
- Ermert, Murat. "Kurumsal Kültür Olarak İletişim", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.35, Şubat 2000.

Ermiş, Özlem. "Keskin Beyin Avcısından Beyin Avlama Yöntemleri", **Power**, Ekim 1997.

_____. "Entellektüel Sermayeniz Ne Kadar ?", **Power**, Temmuz 1999.

_____. "21.yy'ın Yönetim Modelleri : Geleceği Yönetme Zamanı", **Globus**, Sa.1, Ocak 2000.

Garvin, David A. "Building a Learning Organization", **Harvard Business Review**, July-August 1993.

Geleceğin İş Dünyasında Merkezlessiz Şirket, **Türk Henkel Dergisi**, Yıl.13, Sa.165, Ekim 1998.

Genç, Hızlı ve Paracıyız, **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, Sa.249, 02.07.2000.

Grahan, Mark ve Ray Svenson. "What Doing Total Quality Management Really Means", **Journal for Quality and Participations**, September 1990.

Güleç, Kemal. "Bilgi Toplumu, Bilim ve Teknoloji Politikası ve Üniversite Sanayi İşbirliği", **İşveren**, ?.

Güneş, Mustafa "Üçüncü Dalga ve Bilgi Toplumu", **Birinci Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumunda Sunulan Bildiri**, İzmir: 11-12 Ekim 1993.

Herkesin Anlayacağı İlk ERP Haberi, **Power**, Mayıs 2000.

Hoopes, Linda. "Ekiplerin Gücü", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.36, Mart 2000.

İnsan Denklemi Çözen Kazanıyor, **Capital**, Yıl.6, Sa.10, Ekim 1998.

İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar, **Capital**, Yıl.7, Sa.5, Mayıs 1999.

İnsan Laboratuvarı, **Kariyer Dünyası**, Yıl.2, Sa.3, Aralık 1998.

İnsan Mühendisliği, **Gözlemci**, Yıl.1, Sa.7, Temmuz 1999.

İş-Ücret-Kariyer, **Power**, Temmuz 1999.

İzmirli, Resul. "Değişimi Yöneten Şirketlerde Başarının Sırrı İnsan", **Yapı Malzeme İnşaat Malzemeleri İhtisas Dergisi**, Sa.48, Ocak 1999.

Jordan, Judith ve Jones, Penelope. "Assessing Your Company's Knowledge Management Style", **Long Range Planning**, Vol.30, Iss.3, June 1997.

Kalkan, Nazire. "Bilgi Sektörünün Hızına Yetişilemiyor", **Milliyet**, 22.08.1997.

Kalkınmanın Yolu İnsan Sermayesinden Geçiyor, **Anahtar**, Yıl.7, Sa.79, Temmuz 1995.

Kapitalizm Sonrası Toplum: Gerçek Bir Bilgi Toplumu, **Türk Henkel Dergisi**, Yıl.9, Sa.100, Mayıs 1993.

Kaplan, Adnan. "Yaratıcılık Nedir ve Nasıl Gelişir ?", **Cumhuriyet Bilim Teknik**, 12.09.1998.

Karabulut, Elif. "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü", **Anahtar**, Yıl.11, Sa.122, Şubat 1999.

Karakoyunlu, Erdoğan. "Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim", **Değişim**'97, Mess. Ya. No.: 262, Kasım 1997.

_____. "Sanayici Gözü İle Parlamenter Sistemin İşleyişi, Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Mercek**, Yıl.3, Sa.9, Ocak 1998.

Karatepe, Osman ve Halıcı, Ali. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Seminerinde Sunulan Bildiri**, Eskişehir: 21-23 Mayıs.

Kavuncu, Cihangir, "Şirketler Canlı Organizmalardır", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.35, Şubat 2000.

Kılıç, Mine. "İnsan Kaynaklarında Tehlikeli Oyun", **Kariyer Dünyası**, Ekim 1999.

_____. "İnsan Savaşları", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 05.01.2000.

Kır, Yavuz. "Global Köyde Interaktif (Etkileşimli) Sanal Bir Toplum", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.9, Ocak-Şubat 1998.

Koçel, Tamer. "İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler Çalışanlar Açısından Anlamı", **Mercek**, Yıl.3. Sa.10, Nisan 1998.

Kovach, J.W. "Öğrenmeye Yatırım Yapın", **Executive Excellence**, Yıl.2, Sa.20, Kasım 1998.

Köse, Sevinç ve Gülgün, Aylin. "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", **IV. Ulusal Yönetim Kongresinde Sunulan Bildiri**, Ankara: 1997.

Kurtulmuş, Numan. "Değişim, Yeniden Yapılanma ve Türkiye'nin Geleceği", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.1, Ocak-Şubat 1998.

Küçükçirkin, Mehmet. "Ergonomi İlmi ve Ekonomik Uygulamaların Verimlilik Açısından Önemi", **Türkiye İktisat Dergisi**, Sa.6, Aralık 1989.

Lank, Elizabeth. "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor", **Long Range Planning**, Vol.30, June 1997.

Mangıt, Oğuz. "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları", **Arçelik Ayda Bir**, Sa.335, Temmuz 1998.

Morcan, Cevdet. "Öğrenen Organizasyonlar", **Executive Excellence**, Yıl.2, Sa.17, Ağustos 1998.

Nair, Keshavan. "Bilgiye Dayalı İşlerin Yönetilmesi", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.27, Haziran 1998.

Oğuz, Şeref. "Bilgi Çağında Yönetim" **Değişim'97**, Mess Ya. No. 262, Kasım 1997.

Oncken, William. "İnsan Yetiştirme Konusunda Her Zaman Geçerli Koşullar", **Milliyet: İş Yaşamı**, 22.08.1999.

Öğrenmeyi Bilen Organizasyonlar, **Sabah: İşte İnsan**, 22.08.1999.

Öktem, Mustafa ve Çiçek Mustafa. "Küreselleşme Sürecinde Ekonomi, Yönetim ve Kentleşme", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1998.

Öz-Alp, Şan. "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları", **Değişim'97**, Mess Ya. No.: 262, Kasım 1997.

———. "İşletme Yönetiminde Sosyal Sorumluluk", **Açıköğretim Dergisi**, C.2, Sa.1, Bahar 1998.

Özdemir, Fatma Gülcan. "Bilgi Çağında Yeni Bir Organizasyon Modeli Olarak Şebeke Organizasyonlar", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

Özlen, Füsün. "Şimdi Personel Devri Gündemde", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 05.07.1998.

Öztemel, Ercan. "Bilgi Toplumunda Yönetim Bilişim Sistemlerinin Gelişimi", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

Öztürk, Aydın. "Bilgi Teknolojileri Penceresinden Geleceğe Bir Bakış", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

Özutku, Hatice. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 1999.

Pak, Cengiz. "MRP ve ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol", **Elektrik, Makine Bilgisayar Dergisi**, Sa.76, Ekim 1998.

Para İçin Değil Gelişmek İçin İşimizi Değiştiriyoruz, **Sabah: İnsan Kaynakları**, 25.04.1999.

Pennings, M. Johannes. "Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution", **Academy of Management Journal**, Vol.41, Iss.4, 1998.

- Peterson, Monte. "Başarılı Ekipler", **Sabah: İşte İnsan**, 31.08.1997.
- Pietro, R.A. "TQM: Evolution, Scope and Strategic Significance for Management Development", **Journal for Quality and Participations**, September 1990.
- Roos, Goran ve Johan Roos. "Measuring Your Company's Intellectual Capital", **Long Range Planning**, Vol.130, Iss.3, 1991.
- Sadık, Mehmet. "Örgütsel Öğrenme", **Verimlilik Dergisi**, C.2, 1999.
- Sanal Ortamda Beyin Avcılığı, **Kariyer Dünyası**, Yıl.2, Sa.1, Ekim 1998.
- Sapancalı, Faruk. "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, Nisan 1994.
- Sarnary, Miklos, "Knowlledge Management and Competition in the Consulting Industry", **California Management Review**, Vol.41, Iss.2, Winter 1999.
- Seçkin, Sedef. "Yönetim Dünyasının Gözde Teknikleri", **Capital**, Sa.11, Kasım 1998.
- _____. "Kariyerde On-Line Dönemi", **Capital**, Yıl.7, Sa.10, Ekim 1999.
- _____. "İnsan Kaynaklarında 21. yy Stratejisi", **Capital**, Yıl.7, Sa.11, Kasım 1999.
- Senge, Peter. "The Leader's New York: Building Learning Organization", **Sloan Management Review Reprint Series**, Vol.32, Iss.1, Fall 1990.
- Sezen, Açıl. "Şahin ile Güvercinin İktidar Koalisyonu", **Sabah: İşte İnsan**, 11.07.1999.
- _____. "Ölç Biç Öyle Hizmet Ver", **Sabah: İşte İnsan**, 19.07.1999.
- _____. "Çekik Gözlülerin Samuray Yöntemi", **Sabah: İşte İnsan**, 22.08.1999.
- Sinanoğlu, Sinan. "Şirketlerin Değerleri Nasıl Ölçülür ?", **Dünya**, 30.07.1999.
- Son Dönemin Yükselenleri, **Capital**, Yıl.8, Sa.7, Temmuz 2000.
- Stewart, Thomas A. "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", **Fortune**, 03. 01.1994.
- Şimşek, Levent. "Bilginin Gücü Nereden Kaynaklanır", **Executive Excellence**, Yıl.2, Sa.19, Eylül 1998.
- Şirin, Vicdan. "İnsan Kaynaklarında En Son Akımlar", **Capital**, Yıl.7, Sa.5, Mayıs 1999.
- Tanyaş, Mehmet. "Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri: ERP", **Baan Planet**, Yıl.1, Sa.2, Ağustos-Ekim 1999.

- Taşcı, Deniz ve diğerleri. "Ekiplere Dayalı Organizasyon Her Şeye Çözüm mü ?", **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde Sunulan Bildiri**, Eskişehir: 1998.
- Tekfidan, Nilgün. "Yaratıcılık = Bilgi * Hayalgücü", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 09.06.1999.
- Tekin, Cem. "Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız? ", **Dünya**, 14.05.1999.
- Tekinay, M. Aslı. "İnsan Kaynaklarının Rolü Değişiyor", **Capital**, Yıl.17, Sa.4, Nisan 1999.
- Tekir, Sabri. "Bilgi Toplumu ve Politik Sistem Üzerindeki Etkileri", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1998.
- Tenekecioğlu, Murat. "Kurumsallaşma", **Dünya Özel Ek**, 01.10.1999.
- Toplumsal Sorumluluk Nasıl Avantaja Dönüşür ?, **Capital**, Yıl.7, Sa.4, Nisan 1999.
- Tuğcu, Kemal. "2000'li Yıllarda Rekabet ve İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek**, Yıl.3, Sa.9, Ocak 1998.
- Tuncay, İrem. "Ticaret İçin Dijitalleşme Şart", **Macro**, No.:62, Aralık 1999.
- Turgay, Yener. "Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.
- Tutar, Hasan. "Küreselleşme Sürecinde Bilginin Anlamı ve Kalitesi", **Standart**, Sa.436, Nisan 1998.
- Türk, Murat. "Geleceğin İşletme Yönetimi Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", **İşveren**, Sa.218, Aralık 1997.
- Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri, **Capital**, Yıl.7, Sa.12, Aralık 1999.
- Türkkan, Erdal. "21.yy Bilgi Toplumu Gerektirdiği Zihniyet Değişimi ve Bireysel Vizyon Oluşturma İmkânları", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.19, Ocak-Şubat 1998.
- Türkmen, İsmail. "Bilgi Toplumu Geçiş İşletme Yetersizleşmesi", **Verimlilik Dergisi**, Nisan 1995.
- _____. "Değişim Sürecindeki Bilgiye Dayalı Yeni Pazarlama Anlayışı ve Karar Destek Sistemleri", **Verimlilik Dergisi**, Ocak 1996.
- Ücrette Son Tahminler, **Capital**, Yıl.8, Sa.7, Temmuz 2000.
- Wiig, Karl M. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", **Long Range Planning**, Vol.30, Iss.3, 1997.

Woodruff, Dennis. "İnsanları Yönlendiren Faktörleri Anlamak", **Executive Excellence**, Yıl.3, Sa.35, Şubat 2000.

Yaşa, Fülay. "Çalışanını Düşünmeyen Müşteriyi Kaybeder", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 18.07.1999.

Yöneticilik ve Liderlik, **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 31.01.1999.

Yönetimde Dijital Devrim, **Capital**, Sa.4, Nisan 1998.

Yücel, Ersan. "Bilgi Yönetimi", **Değişim'97**, Mess. Ya. No.: 262, Kasım 1997.

Yücel, İsmail Hakkı. "Bilim- Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", **Yeni Türkiye**, Yıl.4, Sa.20, Mart-Nisan 1998.

"İşi Yeniden Düşünmek", **Executive Excellence**, Yıl.2, Sa.17, Ağustos 1997.

"Motivasyonu Sağlamak Kimin Sorumluluğunda", **Hürriyet: İnsan Kaynakları**, 10.05.1999.

"Türkiye'de Çevre Koruması!", **Akademi**, Mayıs-Haziran 1995.

"Ücret 2000", **Capital**, Yıl.7, Sa.12, Aralık 1999.