

BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI

Özcan SEZER¹

Murat AK²

Özet

Temelinde teknolojik gelişmelerin bulunduğu küreselleşme ve yoğun rekabet gibi günümüz gerçekleri, başta ekonomi olmak üzere pek çok alanda bilgiye dayalı faaliyetlerde bir artışa neden olmaktadır. Bilgi sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı haline gelmektedir. Bu durum, işletmelerin örgüt yapısından fonksiyonlarına kadar geniş bir alanda değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle, bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarısını doğrudan etkilemesi açısından insan kaynaklarına yönelik yeni uygulamalar gündeme gelmektedir.

Bu çalışmada, bilgi toplumunda önemi giderek artan insan kaynakları uygulamalarının niteliği, bileşenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlara dikkat çekilmekte, insan kaynakları uygulamalarının bilgi toplumunun bileşenleri ile uyumlu olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi çağı, bilgi yönetimi, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi

Changing Functions Of Human Resources Management In Knowledge Age

Abstract

Today's realities such as globalization and intense competition that based on technological developments, lead to an increase in knowledge-based activities in many areas, particularly as the economy. Knowledge becomes the most important source of sustainable competitive advantage. This situation makes inevitable that change in a wide area as organizational functions from organizational structure of enterprises. In particular, new applications for human resources come up because they directly affect the success of knowledge management activities.

In this study, attention is paid to the nature, components and outcomes of human resource applications, which are increasingly important in the information society, and it is evaluated that human resource applications should be in harmony with the components of the information society.

Keywords: Knowledge age, knowledge management, human resources, human resources management

¹ Doç. Dr., Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ozcansezer67@yahoo.com

² Dr., Sağlık Bakanlığı, Bartın İl Sağlık Müdürlüğü, efe_2288@hotmail.com

GİRİŞ

Tarım toplumunda örgütlerin gücü verimli arazilerin ve nüfusun çokluğuna, sanayi toplumunda makineler ve maddi sermayeye bağlı olmuştur. Tarım toplumu “aristokrasi” yi, sanayi toplumu burjuvazi” yi, bilgi toplumu ise “bireyi” ön plana çıkarmıştır (İnce, 2005: 319). Çağımızda ise sürdürülebilir rekabet avantajının temelinde güncelliğini ve değerini koruyan bilgiler bulunmaktadır. Bilgi üretiminin talebinden daha az olduğu günümüzde bilgi yönetimi daha değerli hale gelmektedir. Bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarısını etkileyen çok sayıda faktör sayılabilir. Ancak, bunlar içinde en dikkat çekenleri teknoloji ve insan faktörüdür. Literatürde teknolojiye daha baskın vurgu yapılmasına rağmen, “insan”ın teknolojiyi üreten ve faydalı biçimde kullanan olması nedeniyle bilgi yönetiminin etkinliğinde daha öncelikle ve önemle değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Örgütsel bilginin önemli kısmını örtük veya başka bir ifadeyle çalışanların zihinlerinde yer alan bilgiler oluşturmaktadır. Bu durum, bilişim teknolojilerinin başarılı bir şekilde örgüt bilgisiyle bütünleştirilmesini zor hale getirmektedir. Göz ardı edilemeyecek kadar örgütsel süreçlerde kullanılan örtük bilgilerin, bilgi varlığına dönüştürülmesi için bu bilgilerin kodlanarak açık hale getirilmesi ve bilgi tabanına yerleştirilmesi gerekmektedir. Ancak, örgütsel bilginin önemli kısmını oluşturan örtük bilgilerin tam anlamıyla somut formatta ikame edilmesi mümkün değildir. Bununla birlikte, bilişim teknolojilerinin kaynağı da olması nedeniyle, örtük bilginin dolayısıyla insan kaynağının bilgi yönetiminde her zaman önemini koruyacağı söylenebilir.

Bilgi yönetimi kapsamında faaliyetlerde bulunmak, örgütler açısından önemli bir potansiyeli göstermekle birlikte, üretilen veya tedarik edilen ve daha sonra paylaşılan bilgiler aktif olarak iş süreçlerinde kullanılmadığında, örgütsel bir değer yaratmamaktadır. Bu nedenle, insan kaynağının niteliği ve verimliliği, bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu durum, insan kaynakları yönetimini daha önemli hale getirmektedir. Günümüzde bilgi yönetimine işlerlik kazandırmak için, çalışanları daha etkin hale getirecek biçimde insan kaynakları uygulamalarının revize edilmesi gerekmektedir. Günümüz bilgi toplumunda stratejik bir öneme sahip olan bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla insan kaynağı tarafından üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve insanların ortak sorunlarının çözümü için kullanıma sunulmaktadır.

I. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Küreselleşme ve bilgi toplumunun gelişimi ile birlikte dünyanın birçok yerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geliştiğini; kimi zaman benzer kimi zaman da uygulama farklılıklarının olduğu görülmektedir. Literatürde insan kaynakları yönetimi açısından bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili oldukça fazla

sayıda çalışma bulunmaktadır. Aşağıda yerli ve yabancı literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalardan kısa bir literatür özeti sunulmaktadır.

Öğüt, Akgemci ve Demirsel (2004), insan kaynakları yönetimi ve stratejik boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetiminde iş gören motivasyonunun yeni açılımları irdelenmektedirler. İnce (2005), örgütlerde insan kaynakları yönetimi olgusunu ve onun bir rekabet aracı olarak içinde yaşadığımız dönemde yenilenen ve zorunlu olan fonksiyonlarının neler olduğunu teorik olarak incelemektedir. Kağnıcıoğlu (2001), günümüzün en çok konuşulan kavramlarından birisi olan insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileriyle ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmada insan kaynakları yönetiminin ve endüstri ilişkilerinin birlikte nasıl var olabileceği değerlendirilmiştir.

Gözü ve Mutioğlu (2012), Bilgi toplumu ve bu süreçte toplumsal yapıda değişen değerler, bilgi teknolojileri, küresel ağlar ve bunların etkilerine değinilmiştir. Alparslan ve Kutanis (2007), metaforları, yönetici, yönetilen, yönetim biçimi, örgüt yapısı ve örgütsel güç kaynakları üzerinden kıyaslamıştır. Metaforların paradoksal yönlerinden hareketle sanayi toplumunda dayanıklılığın, katılığın ve standardizasyonun; bilgi toplumunda ise değişimin, yeniliğin ve çeşitliliğin belirginleştiğini ifade etmektedir. Demirkaya (2006), İKY'nin tarım toplumundan, bilgi toplumuna kadar uygulamaları ve yaşadığı dönüşümleri araştırmakta; bu kuramsal araştırmanın sonuçları ve bilgi toplumu dönüşümleriyle karşılaşılan sorunlardan hareketle, insan kaynakları yönetiminin geleceğine ilişkin projeksiyon yapmaktadır.

Ishak, Eze ve Ling (2010), 21. Yüzyılda etkin bilgi yönetimi, insan sermayesi girişimleri yoluyla, insan kaynakları yönetiminde rekabetçi bir performansın sürdürülmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Hislop (2003), Bilgi yönetiminin gelişimi ile insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler arasındaki bağlantılara dikkat çekmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığını sağlama bilgi yönetimi uygulamalarının önemine değinmektedir. Harter, Schmidt ve Hayes (2002), İKY uygulamaları, rekabetçi avantajlarla sonuçlanan çalışanların bağlılığına ve motivasyon, sinerji ve bilginin artışına etki etmektedir.

Damampour ve Gopalakrishnan (1998) ve Tan ve Nasurdin (2010), etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel yeniliğe yol açarak çalışanlar arasında olumlu iş davranışları çıkartmada önemli olduğunu kabul etmektedirler. Debowski (2006) ve Tissen et al. (1998), yapmış oldukları çalışmada bilginin organizasyonlar açısından yaygın olarak yaşamsal bir organizasyon varlığı olarak görüldüğünü ve bunun sonucu olarak sahip olunan bilginin korunması gerektiğini; sahip oldukları kaynaklardan en iyi sonuçları elde etmenin organizasyonun başlıca çıkarlarından biri haline geldiğini belirtmişlerdir.

Bilgi toplumunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarına tereddütle yaklaşan yazarlar da bulunmaktadır. Soliman ve Spooner (2000) , İnsan kaynakları

yönetimi rollerinin bilgi yönetimine uyumunun sistematik olarak araştırılması gerektiğinden söz etmektedir. Hislop (2003), Morrow and McElroy (2001), İnsan kaynakları uygulamaları ve örgütsel sonuçları bağlantısının kaybolduğunu tartışmaktadırlar. Yazarlar, daha fazla araştırmının, İKY uygulamaları ve örgütsel yenilik arasındaki dolaylı odaklanma üzerinde yoğunlaşılması gereğine vurgu yapmaktadırlar. Bilginin bireysel olarak bulunduğu ve bir kişinin tutum ve davranışlarını etkilemek için İKY uygulamalarının rolü göz önüne alındığında, İKY uygulamalarının bilgi yönetimi yoluyla örgütsel yenilik üzerinde anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğuna inanılmaktadır.

Ulrich, D. (1997), Bilginin istisnai bir kaynak olarak önemi konusundaki farkındalık birçok organizasyonu organizasyonun her yerinde bilgi etkin bir şekilde yönetmeye ve kullanmaya zorlamıştır. Bu değişikliklerle, İKY için zorlu durum ortaya çıkmaktadır; İK uzmanları idari işi yönetmenin ötesine geçmeli ve organizasyon için stratejiler geliştirmeye odaklanmalıdır.

II. BİLGİ DEVRİMİYLE BİRLİKTE DEĞER KAZANAN İNSAN KAYNAKLARINA İLİŞKİN KAVRAMLAR

Alvin Toffler “Üçüncü Dalga” (1980) adlı kitabında “dalga” olarak ifade ettiği üç dönemden bahsetmektedir. Dünyada tarımın ortaya çıkması ile “birinci” dalga değişim yaşanmış ve yerleşik tarım kültürüne geçilmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte, kitle üretim yapan fabrikaların önem kazandığı ve daha bürokratik kurumlara gereksinim duyulduğu “ikinci” dalga değişim gerçekleşmiş ve sanayi toplumu ortaya çıkmıştır. Bugün ise bilgi devrimi ile birlikte, bilgi toplumuna geçişi temsil eden “üçüncü” dalga değişim yaşanmaktadır (Vural ve Sabuncuoğlu, 2008: 11; Özer vd, 2004: 255). Tarım toplumunda toprak sahipleri, sanayi toplumunda sermaye sahibi işverenler gücü ellerinde bulundururken, yeni toplumda güç bilgi sınıfında toplanmaktadır (Barutçugil, 2004: 20).

Drucker, temel ekonomik kaynağın, klasik üretim faktörleri olan sermaye, doğal kaynaklar ve işgücü yerine “bilgi” olacağı yeni döneme “sanayi ötesi çağ” ya da “bilgi çağı” adını vermiştir. Bilgi çağı ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir (Akt. Özer vd, 2004: 255).

Hızla değişen bilgi yoğun bir çevrede işletmelerin rekabetçilik anlayışını yansıtan önemli kavramlardan biri entelektüel sermayedir. Fiziki kapasite, finansal ya da parasal sermaye gibi kavramların işletmelerin başarılarını açıklamada yetersiz kaldığı açıktır. Bunun yerine bilgi çağında başarının kaynağı olarak bilgi, esneklik, yenilik gibi faktörler öne çıkmaktadır. Bu faktörler, işletmelerin entelektüel sermayelerini oluşturmaktadır. Entelektüel sermayenin en önemli kaynağı ise insandır (Özcan, 2007: 173-174).

Birinci dünya savaşından önce çiftçiler çalışan nüfusun en büyük kısmını oluştururken, 1900'lerin başında gelişmiş ülkelerin üretim sektöründe mavi yakalı işgücü öne çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde tüm çalışan nüfusun en büyük kısmını oluşturan mavi yakalılar, 1950'lerde yerlerini altın yakalılarına başka bir ifadeyle bilgi işçilerine bırakmaya başlamışlardır (Özer vd., 2004: 259). Yeni işler veya bilgi işleri, mavi yakalı işçilerin sahip olmadığı veya çok az donanımlı olduğu nitelikler gerektirmektedir. Bu işler, önemli ölçüde biçimsel eğitim ve uygulama yeteneği ile sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir (İnce ve Gül, 2006: 226).

Hızla değişen çevresel koşullar, değişime ayak uyduramayan şirketleri geride bırakırken bireylerin de sahip olduğu bilgileri modası geçmiş hale getirmektedir. Bu nedenle çalışanlar, değişen, karmaşıklaşan ve teknolojiyle bütünleşen işleri yerine getirebilmek ve kariyerlerinde ilerleyebilmek için sürekli yeni bilgi ve beceriler kazanmak zorundadırlar (Çırpan, 2001:4). Bu durum, kolektif ve biçimsel bir öğrenmeyi, başka bir anlatımla merkezinde bireylerin bulunduğu örgütsel bir öğrenmeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

Bilgi devrimi ile birlikte ortaya çıkan entelektüel sermaye, bilgi işi, bilgi işçisi ve örgütsel öğrenme kavramlarının giderek önem kazanması, insan kaynakları yönetimini daha değerli kılmış ve insan kaynakları uygulamalarının değişimini gündeme getirmiştir.

A. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Bilgi, fiziksel ve somut varlıklardan giderek daha değerli hale gelmektedir (Dalkir, 2005: 16). Bilgi devrimi ile birlikte ve özellikle son on yılda "bilgi"nin ve diğer entelektüel varlıkların başarılı olmak için nasıl kullanılacağı üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım, çoğu örgütte bilgi yönetimini ve stratejik hareket etmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir (Wiig, 1997: 5). Bu doğrultuda, entelektüel sermaye, entelektüel varlıklar, entelektüel varlık yönetimi ve entelektüel varlık muhasebesi gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır.

Entelektüel sermaye genel olarak, değer yaratan süreç ve faaliyetlere dönüşen organize edilmiş bilgi portföyü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farka entelektüel sermaye denilmektedir (Özcan, 2007: 174). Sullivan (1999) ise entelektüel sermayeyi kara dönüştürülebilen bilgi olarak ifade etmektedir. Wiig (1997: 3) entelektüel sermayeyi patentler, teknolojiler, işlemsel ve yönetsel uygulamalar, müşteri ilişkileri, örgütsel düzenlemeler ve diğer yapısal bilgi varlıklarının toplamı olarak görmektedir.

Stratejik bilgi stokları veya entelektüel sermaye, farklı kategorilerde ele alınmaktadır. Afiouni (2007: 126-127) entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, ilişki sermaye, örgütsel sermaye ve teknoloji sermayesi olarak ayırmaktadır. Başka bir şekilde Sullivan (1999: 132-133) entelektüel sermayeyi iki temel kategoride ele almaktadır. Bunlar insan sermayesi ve entelektüel varlıklardır. İnsan

sermayesi, işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlıklardan oluşmaktadır. İnsan sermayesinden yararlanma derecesi, bireyde içselleşmiş olan örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Entelektüel varlıklar, çalışanlar tarafından somut bir formatta (örneğin yazılı olarak) ifade edilen bilgileri kapsamaktadır. Plan, prosedür, not, çizim ve bilgisayar programı gibi unsurlar entelektüel varlık olarak değerlendirilebilir. Bu varlıklar, yasal olarak koruma altına alındığında, entelektüel mülkiyet ortaya çıkmaktadır. Patent, telif hakkı, ticari marka ve ticari sırlar entelektüel mülkiyete örnek teşkil etmektedir.

Sullivan (1999: 133), bilgiye dayalı bir işletmenin sermayesini açıklamada, entelektüel sermayenin yetersiz kalacağını vurgulayarak, bunlara ek olarak fiziki altyapıyı temsil eden ve entelektüel sermayeyi tamamlayan yapısal sermayeye dikkat çekmektedir. Binalar, finansal mallar ve makineler yapısal sermayeye örnek olarak verilebilir. Ayrıca, yenilikçi bir fikri ürün ve hizmete dönüştürmeyi sağlayan tamamlayıcı varlıklar da yapısal sermaye olarak kabul edilmektedir.

Entelektüel sermayenin iki temel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar değer yaratma ve değeri ortaya çıkarmadır. Değer yaratma daha çok insan sermayesini içermektedir. Öğrenme ya da bilgi edinme gibi süreçler sonucunda yeni bilgiyi ortaya çıkaran faaliyetler bu kapsamda değerlendirilebilir. Dolayısıyla, değer yaratmanın merkezinde insan bulunmaktadır. Değeri ortaya çıkarma ise, stratejik vizyonu gerçekleştirmek ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için gerekli olan değeri, mevcut varlıkları etkin olarak yöneterek gerçekleştirmektir. Bu kapsamda üç yönetim modelinden bahsedilmektedir: Entelektüel mülkiyet yönetimi, entelektüel varlık yönetimi ve entelektüel sermaye yönetimi. Entelektüel mülkiyet yönetimi, rekabet avantajı sağlayacak entelektüel mülkiyeti edinmeye ve bu mülkiyeti piyasaya kabul ettirmeye yönelmektedir. Entelektüel varlık yönetiminin asıl hedefi yenilikleri artırmaktır. Entelektüel sermaye yönetimi ise, işletmeyi geleceğe taşıyacak “gizli değerleri” besleyen yetenekleri tanımlamaktadır (Özcan, 2007: 176-177). Aslında bütün bu yönetim modelleri, entelektüel sermayenin yenilenmesi, düzenlenmesi, korunması, değerlendirilmesi ve artırılması gibi faaliyetleri içermektedir (Wiig: 1997: 3).

Bilgi yönetiminin etkinliğini değerlendirmek için ilerleyen dönemlerde entelektüel varlık muhasebesinin geliştirilmesi gerekli olacaktır. Önemli entelektüel varlıkların (insan kaynakları, finansal bilgi, sermaye durumu, pazar konumu gibi) tespit edilmesi, bu varlıklara ilişkin stratejilerin ve önceliklerin sürekli değerlendirilmesi, bu varlıkların yenilenmesi ve bakımı yine sonraki dönemlerde önemli hale gelecek faaliyetler arasında sayılabilir (Wiig, 2007: 11).

Bu bağlamda bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye yönetimi bir paranın iki yüzü olarak düşünülebilir. Bilgi yönetimi bilginin üretilmesini veya tedarik edilmesini, paylaşılmasını ve kullanılmasını sağlayan sistematik bir süreç üzerine yoğunlaşırken, entelektüel sermaye bu süreçten elde edilen değerli bilgileri ele

almakta, entelektüel sermaye yönetimi ise bu değerli bilgilerin nasıl ölçüleceği üzerinde durmaktadır (Özcan, 2007: 177). Entelektüel sermayenin en önemli kaynağının insan olduğu göz önüne alındığında, bilgi yönetiminin başarısı açısından entelektüel sermaye yönetiminin ve insan kaynakları uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Bu çalışmanın odağında bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi yer aldığı için, entelektüel sermayenin en önemli kısmını ve kaynağını oluşturan insan sermayesi üzerinde durulmaktadır.

B. BİLGİ İŞİ VE BİLGİ İŞÇİSİ

Bilgi işi ve bilgi işçisinin tanımıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Söz konusu yaklaşımların ortak noktası, bilgi işinde bedeni çalışmanın yerini ağırlıklı olarak zihinsel çalışmanın, mal üretiminin yerini ise hizmet üretiminin almakta olduğudur. UNESCO bilgi işini “insanların, kültürlerin ve toplumların bilgi birikimini artıran her türlü yaratıcı ve sistematik faaliyettir” şeklinde tanımlamaktadır. Stewart (1997) bilgi işini “hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işlerdir” şeklinde özetlemektedir. Buna göre bilgi işçisini de “emeğinin hammaddesi ve ürünü bilgi ve enformasyon olan işçiler” olarak değerlendirmektedir. Bu tanıma paralel olarak Davenport (2002) bilgi işçisini “yaptığı işin asli bir unsuru bilgi üretmek, paylaşmak ve kullanmak olan işçiler” şeklinde ifade etmektedir. Diğer yandan, bilgi işi ve işçisi tanımına daha geniş bir perspektif kazandıran Drucker, bilgi işçisini “yeni ürün ve hizmetler üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar” olarak nitelendirmektedir (Akt Zaim ve Koçak, 2010: 2986). Drucker’in bilgi işçisi olarak ifade ettiği bu yeni sınıf, bilginin asıl güç olduğu yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracaklardır (Bozkurt, 1997: 26). Tampoe (1993) bilgi işçilerinin, bilgi edinmenin ve bilgidan faydalanmanın rekabet avantajı olduğu sektörlerde yer aldıklarını belirtmektedir. Rochester (1993) ve Thomson (1995) gibi yazarlar, tüm beyaz yakalı çalışanları bilgi işçileri olarak tanımlamışken, Sulek ve Maruchek (1994) gibi yazarlar da bilgi işçisi kavramını doktorlar, avukatlar ve mühendisler gibi yüksek eğitimli meslek sahipleri için kullanmıştır. Dolayısıyla, bilgi işçisini belirlemede özellikle eğitim seviyesi ve statülerin dikkate alındığı göze çarpmaktadır. Ancak, herhangi bir çalışanın bilgi işçisi olup olmadığını belirlerken, sadece eğitim seviyesine veya statüsüne bakmak yerine daha çok yapmış olduğu işe odaklanmak gerektiği belirtilmektedir (Akt. Hayman ve Elliman, 2000: 298).

Sahraoui’nin bilgi işçilerini tanımlamak için kullandığı bilgi işçileri ölçeğindeki boyutlar şu şekilde sıralanabilir (Akt. Özer, 2004: 262):

- İşlerinin yapılabilmesi için yoğun olarak bilişim teknolojilerinden yararlanılması,
- İşlerinin tekrarlanmayan görevlerden oluşması,
- İşin çıktılarının nicelik açısından değerlendirilebilmesinin zorluğu,

- İşleri ile üst düzeyde denetim sahibi olmalarıdır.

Bilgi toplumunda bilgi işçilerinin sayıları giderek artmaktadır. Mavi yakalı işçilerden daha bağımsız ve daha üretkendirler. Bunlar makinanın bir uzantısı olmaktan da çıkmışlardır. Bilgi işçileri son derece vasıflı ve uzmanlaşmışlardır. Dolayısıyla geleneksel işçiden farklı olarak ikame edilmeleri de son derece güçtür ve onlardan çok daha iyi eğitim görmüşlerdir. Değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye daha yakındırlar. Alışılmış usullerin dışında işi kendi yöntemlerine göre yapmak için patronların kendilerini rahat bırakmalarını isterler (Toffler, 1993: 48-49). Klasik yönetim anlayışında geçerli olan “nezaret” kavramının da bilgi işçilerinde uygulanması da son derece zor olacaktır. İfade edilen bu özellikleri ile bilgi işçileri klasik personel yönetimi anlayışını değiştirmekte ve modern insan kaynakları yönetimi olgusunu ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi işçisinin ne gibi niteliklere sahip olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu nitelikler arasında yüksek yaratıcılık, sorumluluk alma, yetki kullanabilme, sürekli gelişmeye açık olma, yenilikleri takip etme, esnek hareket edebilme, analitik düşünme, enformasyon teknolojilerini etkili biçimde kullanabilme ve grup çalışmasına yatkın olma sayılabilir (İnce ve Gül, 2006: 226). Bilgi toplumunun başta gelen grubu olan bilgi işçileri bilgiyi verimli kullanma ve tahsis etmeyi bilenler olacaktır (Bozkurt, 1997: 26).

Bilgiye dayalı bir örgütte sistemin verimliliği bilgi işçisinin verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle, “işçinin sisteme hizmet etmesi” şeklindeki klasik anlayış, bilgi toplumlarında yerini “sistemin işçiye hizmet etmesi” anlayışına bırakmaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 2986). Dolayısıyla, işgücündeki değişime bakıldığında, kas güçlerini kullanarak üretime katkıda bulunan çalışanların oransal olarak azaldığı ve nitelikli, yüksek eğitilmiş ve özellikle bilişim teknolojilerini etkili biçimde kullanabilen bilgi işçilerinin her geçen gün arttığı görülmektedir. Ancak, bilgi işçileri örgütlerin kilit elemanları konumuna gelmiş olmakla birlikte, bu grubun yönetimiyle ilgili spesifik çok az bilgi ve çalışma bulunmaktadır. Özelliklerinin yanında bu kişilerin çalışma biçimleri, güdülenmeleri ve örgütsel bağlılıkları da diğer çalışanlardan farklıdır. Bu farklılıkları dikkate alan bir çerçevede, insan kaynakları uygulamalarında gerekli değişimleri yaratabilmek, bilgi işçilerinin etkililiğinde ve bilgi yönetiminden beklenen yararların sağlanmasında önemlidir (Özer vd., 2004: 259-260).

C. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT

Rekabetin yoğun ve şartların dinamik olduğu bir ortamda başarı ve süreklilik, ancak eski bilgiyi yenileme, yeni durumlara karşı hazırlıklı olma, yeniliklere açık olma, örgüt içinde yer alan bütün personelin birlikte beceri kazanması ve bu becerilerin uygulanması ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerde öğrenmeyi vazgeçilmez hale getiren gelişmelerden birisi de ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Çelik üretimi gibi fiziki güce dayalı

işlerde bile entelektüel bileşen büyürken fiziksel bileşen küçülmektedir. Bir blucin yapmak için harcanan paranın büyük kısmı kumaşı üretme, boyama, kesme ve dikme işlerine değil, bilgiye gitmektedir. Bu nedenle, bireylerin ve örgütlerin öğrenme hızlarının, özellikle bilgiye dayalı sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı olacağı belirtilmektedir (Çırpan, 2001: 2).

Son dönemde, işletme alanındaki en önemli kavramlar arasında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları başı çekmektedir. Bu kavramlar ayrı ancak yakından ilişkili kavramlardır. Öğrenen örgüt kavramı, iş çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olabilmek için üyelerini sürekli öğrenmeleri konusunda cesaretlendiren stratejileri, mekanizmaları ve uygulamaları benimseyen örgüt olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenme kavramı ise, öğrenme konusunda örgütteki mevcut uygulamaları başka bir ifadeyle örgütün nasıl öğrendiğini ifade etmede kullanılmaktadır. O halde, gelişmiş örgütsel öğrenme yeteneğine sahip örgütlerin öğrenen örgüt niteliği kazandığı söylenebilir (Theriu ve Prodromos; 2007: 190).

Örgütlerde öğrenme, bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme tanımlanırken, araştırmacıların çoğunun bireysel öğrenmeyi temel aldıkları görülmektedir. Örneğin Simon; “bütün öğrenmeler, bireyin kafasında gerçekleşir, örgüt yalnızca iki yolla öğrenebilir: (a) üyelerinin öğrenmesi (b) örgütün daha önceden sahip olmadığı bilgilere sahip bireylerin işe alınması” ifadesi ile örgütsel öğrenmenin temelini bireyi yerleştirmiştir. Kim; “örgütler üyeleri aracılığıyla öğrenirler”, Dodgson; “bireyler örgütlerdeki dönüşümü sağlayan, öğrenmeyi gerçekleştiren asıl varlıklardır”, Argyris de “örgütler öğrenmeyi gerçekleştiren eylemleri oluşturamazlar, örgütlerde öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşir” ifadeleriyle benzer vurguları yapmışlardır (Akt. Özer vd., 2004: 258-259). Dolayısıyla, bir örgütte asıl öğrenenler bireylerdir ve örgütsel öğrenmeyi sağlayan, yeni şeyleri oluşturan da yok eden de bireyler olmaktadır. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmemekle birlikte, bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme meydana gelmemektedir. Bu noktada, örgüt bireylerinin her birinin sahip olduğu bireysel bilgiyi örgütün bütününe yayabilecek bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel bilginin önemli bir kısmını oluşturan (80/20) örtük bilgiler veya bireysel öğrenmeler, kodlanarak açık hale getirilmediği veya bireysel etkileşim yoluyla paylaşımına açılmadığı takdirde, bireylerin öğrendikleri bilgiler, o bireylerin işletmeden ayrılması sonucu kaybolmaktadır. Bu probleme, en yetenekli çalışanları ve bilgi işçilerini işletmeye çekmek ve elde tutmaya çalışmak geçici bir çözüm olmakla birlikte, öğrenilen bilgilerin örgüt genelinde paylaşılmasını sağlamak daha kalıcı bir çözüm üretmektedir. Bilgi her şekliyle (açık veya örtük) değerlendirilmeli ve örtük bilgilere sahip bireylere, bu bilgiye ihtiyaç duyan başka bireylerin kolayca ulaşabileceği bir sistem kurulmalıdır. Çünkü tüm bilgilerin açık hale getirilmesi mümkün değildir (Dalkir, 2005: 147).

Bilgi yönetimin önemli aşamalarından bilginin elde edilmesi ve kullanılması noktasında ihtiyaç duyulan örgütsel altyapıyı oluşturmak için örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesi gerekmektedir. Öğrenme örgütlerde bireyler tarafından gerçekleştirildiğine göre, bu yeteneğin geliştirilmesi çalışanların aktif olarak günlük kararlara ve deneyimlere katılmasına bağlıdır. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi ile öğrenen örgüt kavramları arasındaki ilişkinin pek çok yazar tarafından irdelendiği belirtilebilir. Bu yazarların ortak düşüncesi, rekabet avantajını sağlayan insan olduğu dolayısıyla insan kaynakları yönetimine bu konuda büyük işler düştüğüdür (Theriou ve Prodromos; 2007: 190–191). Başka bir anlatımla insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, örgütlerin öğrenme yeteneğini geliştirmekte ve bu sayede bilgi yönetimine altyapı oluşturacak öğrenen bir örgütü inşa etmektedir.

III. BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ

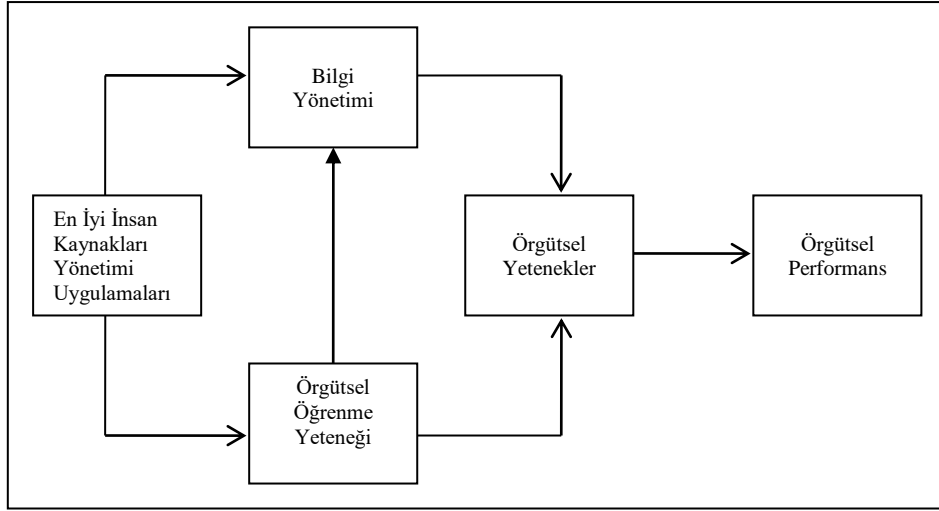
İnsan kaynakları yönetiminin insanların etkin biçimde yönetilmesi olduğu ve insanın en değerli kaynağının ise bilgi olduğu düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetimi ile bilgi yönetiminin birbiriyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu kavramlar, faaliyetler ve hedefler bakımından çoğu zaman kesişmekte ve birinin başarısı diğerini etkilemektedir.

Bilgi yönetimi döngüsü ile insan kaynakları yönetimi süreçleri karşılaştırıldığında çeşitli ortak ve birbirini destekleyen faaliyetlerin olduğu görülmektedir. Örneğin bilgi edinme, seçkin insanların işe alımı, bu bireylerin profesyonelce yetişmeleri ve ihtiyaç duydukları şeyleri öğrenmeleri ile yakından ilişkilidir. Bilgi yaratımı örgüt ortamına bağlı olarak aktif hale gelebilmektedir. Bilgi yaratımını destekleyici bir ortamın oluşturulması, insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. Bireyler pek çok örgütsel problemle karşı karşıya kalmakta, bu problemlerin çözüm yollarını araştırmakta ve yenilenme ihtiyacı duymaktadır. Bu noktada, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Bilgi transferi; öğrenme biçimleri, bilgi paylaşma iklimi yaratma, eğitim ihtiyaçlarını analiz eden ve karşılayan eğitim birimleri kurma gibi farklı insan kaynakları fonksiyonları ile yakından ilgilidir. Bilgi kullanımı; uygun liderlik, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, ödeme sistemleri ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarından oldukça etkilenmektedir (Svetlik ve Stavrou-Costea, 2007: 201).

Bilgi yönetimi, örgütün değişimlere yön verme ve uyum gösterme yeteneğini geliştirmeyi ve örgütsel öğrenmeye işlerlik kazandıracak lojistik desteği sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde, başta bilgi işçileri olmak üzere tüm insan kaynaklarına önemli görevler düşmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi faaliyetlerinin başarıya ulaşması, doğru insan kaynağının örgüte çekilmesine, elde tutulmasına ve onların en verimli biçimde çalıştırılmasına bağlı olmaktadır. Bu

nedenle, insan kaynakları yönetimi bilgi çağı işletmeleri açısından stratejik önem taşımaktadır. Bu durumu Şekil 1’de görmek mümkündür.

Şekil 1: Örgütsel Performansa Etkin Eden Yönetisel Uygulamalar



Kaynak: Theriou ve Prodromos (2007), “Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management”, *European Business Review*, Vol. 20, No. 3, 189.

Şekil 1’e göre, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel öğrenme yeteneğine katkıda bulunarak dolaylı olarak bilgi yönetimi faaliyetlerini etkilerken, bir yandan da doğrudan bilgi yönetimi faaliyetlerine destek vermektedir. Bu sürecin, örgüte rekabette avantaj sağlayacak yetenekleri açığa çıkardığı ve bu nedenle örgütsel performans için belirleyici olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel öğrenme ve/veya bilgi yönetimi yeteneği yoluyla dolaylı olarak örgütsel performansa etki etmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları politika ve uygulamalarının örgütsel öğrenme ve/veya bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştıracak biçimde şekillendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticiler etkili örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi politikalarına odaklanmalı ve bu politikaları yerleştirmek için insan kaynakları uygulamalarına yön vermelidir. Örneğin, bir ödüllendirme sistemi, çalışanların kendilerini örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi faaliyetlerine adanmalarını sağlayacak biçimde onları motive etmelidir. Sonuç olarak, bilgi yönetimi yeteneğini etkisizleştiren örgütsel engelleri ortadan kaldırmak için uygun bir insan kaynakları yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Lin, 2007: 1078).

IV. BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları, insanoğlu var olduğundan bu yana yönetim alanında önemli bir konu olarak değerlendirilmiştir. Beşeri sermaye şeklinde de ele alınabilecek bu konunun geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanoğlunun sosyal bir varlık niteliği kazanmasıyla birlikte hiyerarşi ve düzen gereği insan kaynakları yönetimi konusu bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır. Antik çağlardan günümüze doğal olarak bilgi ve iletişim dünyasında yaşanan gelişmeler sonucunda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarında da değişiklikler olmuştur. Klasik dönem olarak isimlendirilebilecek süreçte insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları aşağıda belirtilmektedir.

A. PERSONEL ORGANİZASYONU

Örgütlerin en temel gayesi olan örgütsel hedeflere ulaşma misyonunun gerçekleşebilmesi için personel organizasyonu son derece önem taşımaktadır. Personel organizasyonunu sağlıklı ve efektif kurabilen örgütler, hizmet etkinliği ve verimliliğinde de başarılı sonuçlar elde edebileceklerdir. Personel organizasyonu, ilk olarak örgütteki spesifik işler için gereken niteliklerin ve tanımlamaların belirlenmesi için iş analizlerinin yapılmasıyla gerçekleşmektedir. Daha sonra bu iş analizlerine uygun bireylerin seçilerek örgütte işe alınmasıyla devam etmektedir. İşe alınan işgücünün oryantasyon eğitimine tabi tutularak örgüte uyum sağlaması, örgüt kültürünü benimsemesi personel organizasyonunun diğer önemli bir konu başlığını oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için yapılan işgücü planlaması doğrultusunda hızlı ve etkin çalışabilecek iş takımlarının kurulması yerinde bir uygulama olmaktadır. Hazırlanacak örgütsel gelişim programları ile adapte olacak iş takımları personel organizasyonunun önemli bileşenlerinden birini oluşturmaktadır. Sonrasında performans ölçümleri ve kariyer değerlendirme aşamaları uygulanabilmektedir.

B. ÖZLÜK İŞLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin sıklıkla gündeme gelen fonksiyonlarından biri de özlük işleridir. Çalışanların sicil kayıtlarının tutulması, kıdem ve terfi gibi personele esas unsurların takip edilmesi, devamsızlık, hastalık durumları, yıllık izinler, maluliyet gibi konular özlük işleri bağlamında değerlendirilmektedir.

C. ÜCRET YÖNETİMİ

İnsanlık tarihinin doğuşundan günümüze kadar değişmeden gelen bir olgu, çalışan, emeğini sarf eden, zamanını harcayan, bilgisini ve yeteneğini kullanan işgücünün belli bir ücreti hak etmesidir. Kölelik rejimleri dışında iş yaşamında uygulanan ücret olgusu beraberinde ücret yönetimi de getirmiştir. Modern çağlarda performans ölçümü, bilgi ve yetenek seviyesi, harcanan zaman gibi unsurlar taşıyan ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından

biridir. Ücret yönetimi için önem taşıyan hususlardan biri ücret politikalarıdır. Bu kapsamda ücret politikasını ücret yönetimi modelini oluşturmak ve sürdürülebilir kılmaya esas bir yol haritası şeklinde tanımlamak mümkündür (Benligiray, 2013: 173). Bu yol haritası yardımıyla ücret tabanı, ücret oranları, ücret düzeyleri gibi ücret yönetimine esas işlevler belirlenebilecektir.

D. EĞİTİM

İşe alınan personelin işin gereğini yerine getirebilmesi, niteliklerini karşılayabilmesi örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından son derece önemlidir. Örgütler, eğitim yoluyla işgörenlerinin yeni bilgi ve beceriler edinmelerini, mevcut bilgi ve yeteneklerini ise geliştirmelerini hedeflemektedirler. Böylelikle işgörenlerin bilgi ve beceri seviyeleri şimdiki ve gelecekteki görevlere hazır bir duruma getirilmektedir (Bingöl, 2013: 281-282). Bu bağlamda personelin kendisini geliştirmesi, kalifiye bir nitelik kazanması önem taşımaktadır. Eğitim fonksiyonu da bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yerinde ve doğru eğitim, etkin eğitim araçlarının kullanılması, iletişime önem verilmesi, geri besleme, eğitim testleri eğitim yönetiminin konu başlıklarını oluşturmaktadır.

E. MOTİVASYON

Günümüzde işgücünün motivasyonu, insan kaynakları yönetiminde, örgütsel etkinlik ve verimlilikte üzerinde en çok durulan konu başlıklarından birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda motivasyon çalışanı, arzu edilen bir kapasitede performans sergileyebilmesi için etkileme, yönlendirme sürecidir (Başaran, 1982: 204). Bu süreç beraberinde bir yönetim anlayışını getirmektedir. Nitekim motivasyon yönetiminin başarılı olması durumunda işgücünün performansının artacağı bunun ise hizmet ve çıktı hacmine pozitif yansıtacağı bilinmektedir. Klasik dönemde ise bir meta olarak kabul edilen emeğin motivasyonuna yeterince önem verilmediği görülmektedir. Bu kapsamda emeğin, belli bir ücret karşılığında kiralanıp, satın alınabildiği, motivasyon unsurunun önemli görülmediği, fazla mesai ücretleriyle işgücünün istenildiği kadar satın alınabileceği bir anlayışın hakim olduğu bilinmektedir.

F. KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi bireylerin mevcut eğitim, beceri, bilgi durumlarını göz önüne alarak örgütlerindeki terfi imkânlarını analiz ettikleri ve ulaşmak istedikleri kademe için eylem planı hazırladıkları bir süreci tanımlamakta kullanılmaktadır (Noe, 1999: 327). Zamandan bağımsız olarak her insanın doğasında yükselme, daha fazla yetki ve otorite sahibi olma güduları bulunmaktadır. Örgütler tarafından çalışanların her yükselme arzusunun karşılanabilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kariyer arzularının sistematize edilmesi, belli bir plan dahilinde uygulanması gerekmektedir. Bu noktada kariyer yönetimi gündeme gelmektedir. Klasik dönemde kariyer yönetiminin çalışanın beklenti ve taleplerinden daha çok örgütün ihtiyaçları doğrultusunda şekillendiği görülmektedir. Böylelikle daha çok

örgütsel kariyer planlaması öne çıkmaktadır. Bu kapsamda kariyer yönetiminin iç işe alım, dış işe alım, işten çıkarma, transfer uygulamaları, mevcut yöneticileri geliştirme programları, oryantasyon (uyum) programları, örgütsel yedekleme gibi unsurları bulunmaktadır.

G. PERSONEL POLİTİKASI

İnsan kaynakları, klasik dönem içerisinde personel şeklinde ele alınmıştır. Beşeri kaynak olarak tanımlanabilecek insanın daha çok belli bir ücret karşılığında emeğini ve zamanını sarf eden bir personel olarak ele alan bu yaklaşım, insanın doğasında yer alan sosyal ve canlı bir varlık olmasını çoğu zaman göz ardı etmektedir. Bu nedenle klasik dönemde örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş motivasyonu gibi çalışanın iş verimliliğini ve performansını artıracak unsurların ihmal edildiği anlaşılmaktadır. Personel politikasının bileşenlerini iş ve görev tanımlamaları, imkan ve fırsat eşitliği sağlanması, oryantasyon (uyum), rotasyon, iş sağlığı ve güvenliği, işgücü devir oranları, ücretlendirme, personelin kişilik haklarına saygı, eğitim programları, sağlıklı iletişim gibi unsurlar oluşturmaktadır.

Bilgi devrimiyle birlikte önem kazanan unsurlarının etkisiyle, insan kaynakları yönetiminde bazı değişimler yaşanmıştır. Bu kapsamda, insan kaynakları yönetiminin son dönemde öne çıkan ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Öğüt, 2001: 77):

- Günümüzde yaşanan ve işletmelerin entropiye girmesine neden olan bilgi eskimesi ve değişime uyumsuzluk problemlerini ortadan kaldırmaya ve bireysel gelişimleri sağlamaya yönelik bir yaklaşım sergilemek,
- Toplam kalite yönetiminin önerdiği iç müşteri anlayışı ile çalışanlara yaklaşmak ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp verimliliklerinin artırılacağı bir strateji geliştirmek,
- Stratejik insan kaynağı ihtiyaçlarını belirlemek ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamak,
- Etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektir.

Bilindiği üzere insan kaynakları yönetiminin ilk fonksiyonu seçme ve işe almaktır. Geleneksel seçme ve işe alma uygulamalarının özellikle fonksiyonlarına göre bölümlendirilmiş örgütlerde gruplar ve bölümler arasındaki bilgi paylaşımını sekteye uğrattığı belirtilmektedir. Diğer taraftan işe alma sürecinde, birey ve örgüt özellikleri karşılaştırılmakta ve işe alınacak adayların değerleri ile örgütsel değerlerin örtüşmesi arzu edilmektedir. Dolayısıyla, örgütün bilgi kültürü ile işe alınacak bireyler arasında bir uyum olması gerekmektedir (Edvardsson, 2008: 555). Bu örtüşme özellikle bilgi yönetimi için sosyalleşme sürecinde oldukça önem

taşımaktadır. Bu değerlere, öğrenmenin önemi ve daha fazla bilgi geliştirme anlayışı örnek verilebilir. İşe alınacak birey ile örgütün değerlerinin örtüşmesi, topluluğun ortak değerlerini güçlendirmektedir. Currie ve Kerrin (2003) tarafından yapılan bir alan çalışması, işe alımda yapılan yanlış tercihlerin bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Akt. Ooi vd., 2009: 481).

Bilgi ekonomisi ile birlikte işgücünde aranan niteliklerin de arttığı görülmektedir. Örneğin, işe alırken bilgi işçilerinde aranması gereken özellikler (Özer vd., 2004: 268);

- İlgili alanda gerekli olan uzmanlık becerisine sahip olmak,
- Öğrenmeye ve gelişmeye açık, yeni bilgi ve becerileri öğrenmeye meraklı bir kişi olmak,
- İşbirliğine yatkın olmak ve başkaları ile bilgi ve fikir paylaşımına istekli olmak,
- Farklı fikir ve deneyimleri ilişkilendirebilme becerisi olmak (yaratıcılık-analitik düşünme),
- Farklı kültürlere uyum sağlayabilme becerisi olmak şeklinde sıralanabilir.

Bilgi yönetimi sisteminden elde edilen bilgilerin kullanımı noktasında bilgi işçileri dışındaki çalışanların da niteliği önem göstermektedir. Çünkü örgütsel bilgi tabanından elde edilen bilgiler iş süreçlerine aktarıldığında, mavi yakalı işçilerin sayesinde geribildirim yoluyla bu bilgilerin pekiştirilmesi veya yeni bilgi taleplerinin ortaya çıkması söz konusu olmaktadır. Mavi yakalı işçilerin de, işbirliğine yatkın olmaları, analitik düşünme becerisine sahip olmaları, gelişmeye ve öğrenmeye açık olmaları bilgi yönetimi sürecini daha fonksiyonel hale getirmektedir. Dolayısıyla, mavi yakalı işçilerin işe alımında da bu özelliklerin aranması fayda yaratmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli konularından birisi de örgütsel bağlılık yaratmadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların hem üzerinde anlaşmaya varılan amaçlara kendilerini adamalarına hem de özdeşleştikleri örgütlerine bağlanmalarına yol açmaktadır. Böylece, bir yandan personelden azami ölçüde yararlanılmakta diğer yandan da örtük bilgisiyle örgüte değer katan entelektüel varlıklar korunmuş olmaktadır.

Çalışanların örgütte kalma veya ayrılma kararlarına etki eden faktörler arasında ücretlendirme (adil maaş sistemi-kar paylaşımı), sosyal haklar, yönetim, teknoloji ve eğitim, çalışma arkadaşları, kariyer gelişimi, çalışma saatlerinde esneklik dikkat çekmektedir. Diğer taraftan, bilgi işçilerinin bağlılıkları örgüte değil, daha çok kendilerine yeni şeyler öğreten çalışma arkadaşlarına, uzmanlık alanlarına ve kariyerlerinedir. Bilgi işçileri özel ve çalışma yaşamları arasında

çatışmanın az olmasını arzu etmektedir. Bu durum, çalışma koşullarında esnekliği onlar için önemli hale getirmektedir. Bilgi işçilerinin örgüte bağlılıklarını artırmada, bilgi içerikli ve ilginç projelere zaman ayırabilme, en son teknolojik imkânlarla erişebilme, bağımsız hareket edebilme, kendilerini geliştirebilecekleri eğitim olanaklarına sahip olma, uzmanlık alanları ile yeni deneyimler edinme, iş arkadaşlarından yeni şeyler öğrenme, tanınma (takdir edilme) gibi faktörler öne çıkmaktadır (Edvardsson, 2008: 556; Özer vd., 2004: 265).

Çalışanlar isterlerse üretimi artırabilirler, isterlerse sınırlandırabilirler. İnsan faktörünün bu niteliği insanı işe ve çalışmaya motive etme ihtiyacını yaratmıştır. Motive etme bir anlamda çalışanları örgütte verimli çalıştırdıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Başka bir anlatımla, çalışanları memnun ederek, onları daha verimli hale getirme faaliyetidir (Yüksel, 2003: 130).

Günümüzde bilgiye olan talep fazla iken, bilgi arzı azdır. Bu durum, bilgi işçilerinin önemini artırmaktadır. Bilgi çağında rekabet üstünlüğü elde etmek büyük ölçüde bilgi işçilerinin sağlayacağı katma değere bağlıdır. Bilgi işçilerinin memnuniyeti, onların sağlayacakları katma değeri ve verimliliklerini artırmaktadır. Bu noktada, bilgi işçilerinin motive edilmesi önem kazanmaktadır (Papmehl, 2002: 14).

Bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörler konusunda farklı çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların neredeyse tamamında bilgi işçilerinin memnuniyetini sağlamanın diğer işçilere göre daha zor olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörlerin de diğerlerinden farklı olduğu ve bilgi işçilerinin memnuniyetini artırmak için daha kapsamlı ve sistemli çalışmaların yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir (Zaim ve Koçak, 2010: 2987).

Tampoe, bilgi işçileri için önem sırasına göre dört anahtar motive edici faktör tespit etmiştir. Bunlar (Akt. Özer vd., 2004: 264);

- Bireysel Gelişme: Bilgi işçileri potansiyellerini geliştirebilecekleri zihinsel gelişim, bireysel gelişim ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedirler.
- Özerklik: Bilgi işçileri kendilerine verilen görevleri belli sınırlar içerisinde özerk olarak gerçekleştirmek isterler.
- Görevi Başarma: Bilgi işçileri görevlerini belli standart ve kalitede yerine getirebilmekle gurur duymaktadırlar.
- Para: Ücret artışı, prim gibi maddi faktörleri kapsamaktadır. Bilgi işçileri performanslarına dayalı olarak ve örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak örgütün maddi kazanımlarını paylaşmak istemektedirler.

Ödüllendirme sistemleri örgütsel değerleri açığa çıkarmakta ve bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu sistemler bilgi yönetimi sürecinde önemli rol üstlenmektedir. Çünkü günümüzde ödüllendirme sistemleri, bireylerin bilgi paylaşımındaki etkinlik derecesini temel kriter olarak belirlemekte ve teşvikleri bu kritere göre gerçekleştirmektedir. İçsel ve dışsal olmak üzere iki tür ödüllendirmeden bahsedilebilir. Hem içsel hem de dışsal ödüller bilgi edinimi, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gibi faaliyetler üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaratmaktadır. Bununla birlikte, tanınma gibi içsel ödüllerin bilgi paylaşımı için bireyleri harekete geçirmede dışsal ödüllere göre daha etkili sonuçlar verdiği belirtilmektedir (Ooi, 2009: 481-482). Bilgi işçilerinin memnuniyetinde, maddi faktörlerden (paradan) çok, kişilerin alanlarında sürekli kendilerini geliştirmelerinin ve belli düzeyde bir otonomiye sahip olmalarının daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Papmehl, 2002: 14). Bu durum, bilgi işçilerinin zaten yüksek ücretle çalışıyor olmaları ile açıklanabilir.

Diğer taraftan Zaim ve Koçak (2010), bilgi işçilerinin memnuniyet düzeyini etkileyen faktörleri analiz etmiş ve daha sonra bu faktörlerin hangisinin daha etkili olduğunu araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, bilgi işçilerinin memnuniyetini en çok etkileyen faktör “ücret” (0,36) çıkmıştır. Ücretin hemen arkasından iş arkadaşları (0,34) gelmektedir. Daha sonra sırası ile çalışma şartları (0,20), iş güvencesi (0,13) ve yönetici tutumları (0,06) gelmektedir.

Literatürde, bilgi işçilerinin memnuniyetini etkileyen faktörler arasında her ne kadar maddi faktörler ilk sırada yer almasa da, bu araştırma sonucunda bilgi işçilerinin memnuniyetini en çok etkileyen faktör olarak ücret belirlenmiştir. Bu çelişki, gözlemin veya araştırmanın yapıldığı ülke şartlarından ve o ülkede bilgi işçilerine verilen önemden kaynaklanıyor olabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli konularından eğitim ve geliştirme, bilgi yönetiminin ve özellikle bilgi işçilerinin etkililiğinde oldukça önemlidir. Bu çerçevede “eğitim”, bilgi yönetimi faaliyetlerini başarılı biçimde gerçekleştirmek için öğrenme yoluyla bilgiyi geliştirmek üzere planlanmış ve sistematik çabalar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, bireylere yeni bilgiler elde etmek ve bilgilerini paylaşmak için fırsat sunması açısından eğitimin bilgi yönetimi için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Kapsamlı eğitim ve geliştirme programları, çalışanlar arasındaki genel öz yeterlilik düzeyini artırmaktadır. Bunun sonucunda, çalışanlar diğer çalışanlarla yaptıkları bilgi alışverişi yoluyla yeterliliklerini artırmakta ve yeteneklerini geliştirmektedir. Eğitim, bilgi yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini artıran bilişsel, yapısal ve ilişkisel sermayeyi geliştirmektedir. Bununla birlikte, eğitimin bilgi yönetimi faaliyetlerinde görülen, alıcının motive olamaması, alma kapasitesi, tutma kapasitesi gibi engeller konusunda bireyleri güçlendirdiği belirtilmektedir (Ooi, 2009: 483-484).

Ampirik bir çalışmada eğitim faaliyetlerinin, bilgi işçilerinin performansı, mesleki tatmini, iş stresinin azaltılması, işe bağlılığı açısından doğrudan bir katkı

yaptığı ortaya konulmaktadır. Aynı çalışmada eğitimin kalitesi ile çalışanların geliştirilmesi ve yönetimle uyumları arasında doğrudan bir ilişki olduğu ifade edilirken, eğitim faaliyetleri ile çalışanların gelecekte aynı işletmede çalışmaya devam edip etmeme tercihleri arasında anlamlı bir ilişki kurulamadığı vurgulanmaktadır (Zaim, 2004: 606-607).

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri de çalışanların verimini artırmaktır. Bu amaçla, insan kaynağını geliştirmek ve performansını artırmak için performans değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır. Son yıllarda işgücünün değişen niteliklerini göz önünde bulundurarak ve bilgi yönetimi çalışmalarını destekleyen biçimde performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanması önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme sistemleri, çalışanları ortak hedeflere yönlendirdiği ve işbirliğini güçlendirdiği için bilgi paylaşımını destekleyen güven ortamına katkıda bulunmaktadır. Bireyler sınırlı zamanları olduklarını düşünerek, yeni fikirler üretmek veya bilgi paylaşmak gibi bilgi yönetimi için oldukça önemli olan konulara isteksiz yaklaşmakta ve hatta bu faaliyetleri angarya olarak görmektedirler. Bu durum onların bilgi depolarına olan katkılarını sınırlandırmaktadır. İşte performans değerlendirme ölçeği bu noktada devreye girmektedir. Ölçekteki sorular veya kriterler; yeni bilgiler üretme, bilgi paylaşımı gibi önemsenmeyen konuların aslında çalışanların iş sorumluluğunda olduğunu ve onların performanslarına oldukça etkide bulunduğunu onlara gösterebilir. Dolayısıyla, performans değerlendirmeyi bilgi çağının gereklerine göre kullanmak, daha fazla bilgi faaliyetine (bilgi üretme, bilgi paylaşma, bilgi hakkında sorumluluk duyma gibi) zemin hazırlamaktadır (Ooi vd., 2009: 480). Özellikle 360° geribildirim gibi çok boyutlu performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel değerlere ve bilgi yönetimine katkı sağlayan her türlü özel davranış, yetenek ve eylem teşvik edilebilmektedir. Ayrıca bireylerin birbirlerine geribildirim vermesi bireyler arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır (Fleenor vd., 2004: 13).

Bununla birlikte, bilgi yönetimi stratejileri performans yönetimini şekillendirmektedir. Örneğin kodlama stratejisine göre, performansı değerlendirilecek olan çabaları teknolojiler ve sistemler oluşturmakta ve anahtar performans göstergeleri teknolojik uygulamalar ve verilerin hacmi ile ilgili olmaktadır. Bilgi yönetiminin kişiselleştirme stratejisine göre performans yönetiminin odağına insan yerleşmekte ve performans göstergeleri insan, örtük bilgiler ve verinin kalitesi ile ilgili olmaktadır (Edvardsson, 2008: 556)

SONUÇ

Değişim hızının hiç olmadığı kadar arttığı günümüzde örgütler değişimlere kayıtsız kalamamakta ve sürekli güncel kalma ihtiyacı duymaktadır. Rekabet avantajları kısa sürede yok olmakta ve bu durum örgütleri sürekli bir arayış

içerisine itmektedir. Hatta günü değil bir ölçüde geleceği yakalayan şirketler de bile daha kalıcı olma, varlığını sağlamlaştırma anlamında konumlarını sürekli daha ileriye taşıma kaygısı bulunmaktadır. Bu noktada değişimin anahtarı olarak bilgi ön plana çıkmaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağında güncelliğini ve değerini yitirmeyen bilgiler bulunmaktadır. Bu bakımdan, bilgi talebinin üretiminden fazla olduğu günümüzde bilgi işçileri ve bilgi yönetimi giderek önemli hale gelmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin başarıya ulaşması, bu süreçte önemli rolleri yerine getiren başta bilgi işçileri olmak üzere tüm insan kaynaklarının niteliğine ve verimliliğine bağlı bulunmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. Bilgi toplumunda bilgi işçisi niteliği kazanan personelin verimliliğini artırmada klasik insan personel yönetimi uygulamaları, Taylorist yöntemler (ödül, ceza, vb.) yeterli olmamakta, verimliliğin sağlanabilmesi için sorumluluk sahibi çalışan ile işbirliği yapmak, ortaklık oluşturmak gibi yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Hızlı değişimin yaşandığı günümüzde örgütsel performansı artıran temel unsurlar örgütsel öğrenme yeteneği ve bilgi yönetimi faaliyetleridir. İnsan kaynakları yönetimi örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmekte ve bilgi yönetimi faaliyetlerine destek olmaktadır. Başka bir anlatımla, bilgi yönetimini etkin biçimde uygulayabilen öğrenen bir örgüt, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yardımıyla inşa edilebilmektedir.

Bununla birlikte, bilgi devrimiyle birlikte insan kaynaklarına ilişkin bazı kavramların önem kazandığı görülmektedir. Entelektüel sermaye; bilgi işi ve bilgi işçisi; örgütsel öğrenme yeteneği ve öğrenen örgüt kavramları, bunlar arasında sayılabilir. Bu kavramlar, bilgi yönetimi açısından insan kaynakları yönetiminin daha fazla önem kazanmasına neden olmuş ve insan kaynakları uygulamalarında bazı değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu farklılıkları dikkate alan bir çerçevede, insan kaynakları uygulamalarında gerekli değişimleri yaratabilmek, bilgi yönetiminden beklenen yararların sağlanmasında önemlidir.

KAYNAKÇA

- AFIOUNI, Fida (2007), "Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 11, No. 2; 124-130.
- AKINCI, Vural Beril ve Ayda SABUNCUOĞLU (2008), "Bilgi İletişim Teknolojileri ve Ütopyan Bakış Açısı", *Selçuk İletişim Dergisi*, Cilt 8, Sayı 3; 5-19.
- ALPARSLAN, Sümeyra ve Rana Ö. KUTANİS (2007), "Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması", *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 49-71.

- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BAŞARAN İ. Ethem (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını, Ankara.
- BENLİGİRAY, Serap (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Ankara.
- BİNGÖL, Dursun (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- BOZKURT, Veysel (1997), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem yayıncılık, İstanbul.
- ÇIRPAN, Hüseyin (2001), “Bilgi işçilerini şirkette tutmanın bir yolu: Öğrenme ortamı”, *Active Dergisi*, Ocak-Şubat, 1-15.
- DALKIR, Kimiz (2005), *Knowledge Management In Theory And Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Burlington.
- DAMANPOUR, F. and S. GOPALAKRISHNAN (1998), “Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.15, No.1; 1-24.
- DEBOWSKI, S. (2006), *Knowledge Management*, John Wiley&Sons, Sydney.
- DEMİRKAYA, Harun (2006), “Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:27, Temmuz-Aralık; 1-23.
- EDVARDSSON, Ingi Runar (2007), “HRM and Knowledge Management”, *Employee Relations*, Vol. 30, No. 5; 533-561.
- FLEENOR, John, Sylvester TAYLOR ve Craig CHAPPELOW (2004), *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*, Pfeiffer A Wiley Imprint, San Francisco.
- GÖZGÜ, Fahriye ve Halil MUTİOĞLU (2012), “Toplumun Değişen Yüzü: Bilgi Toplumu ve Bilişim Kültürü”, *Batman University Journal of Life Sciences*, Vol.1, No.1.
- HARTER, J.K., F. L.SCHMIDT and T. L. HAYES (2002), “Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.2; 268-279.
- HAYMAN, Alison ve Tony ELLIMAN (2000), “Human elements in information system design for knowledge workers”, *International Journal of Information Management*, No. 20; 297-309.
- HISLOP, D.(2003), “Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment”, *Employee Relations*, 25 (2); 182-202.

- HISLOP, D. (2003), "The Complex Relations Between Communities of Practice and the Implementation of Technological Innovations", *International Journal of Innovation Management*, Vol.7, No.2; 163-188
- ISHAK, Norhaiza B.; Uchenna C. EZE and Lew Sook LING (2010), "Integrating Knowledge Management and Human Resources Management" *Journal of Organizational Knowledge Management*, Vol. 2010; 1-13.
- İNCE, Mehmet ve Hasan GÜL (2006), "Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı", *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, Haziran; 220-234.
- İNCE, Mehmet (2005), "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:14; 319-339.
- KAGNICIOĞLU, Deniz (2001), "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (1).
- LIN, Chin-Yen (2007), "The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 7; 1066-1083.
- MORROW, P. C. ve J.C. MCELROY (2003), "Work Commitment Conceptual and Methodological Developments for the Management of Human Resources", *Human Resource Management Review*, Vol.11, No.3; 177-180.
- NOE, A.R. (1999), (Ed. Canan Çetin), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- OOI, Keng-Boon, PEI-Lee Teh, Alain YEE ve Loong CHONG (2009), "Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities", *Management Research News*, Vol. 32, No. 5; 477-490.
- ÖĞÜT, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları No. 321, Ankara.
- ÖĞÜT, Adem, Tahir AKGEMCİ ve M. Tahir DEMİRSEL (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12; 277-290.
- ÖZCAN, Kerim (2007), "Bilgi Ekonomisi Perspektifinden Türkiye'deki İşletmelerin Durumu", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- ÖZER, Pınar Süral, Ömür ÖZMEN ve Ömür SAATÇIOĞLU (2004), "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1; 254-273.
- PAPMEHL, Anne (2002), "Employee Development in a Changing Organization: For most knowledge workers, it's a question of culture", *CMA Management*, Vol. 75, No. 10; 12-15.

- SOLIMAN, F. Ve K. SPOONER (2000), Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management, *Journal of Knowledge Management*, 4 (4); 337-345.
- SULLIVAN, Patrick H. (1999), "Journal of Knowledge Management: Intellectual Capital", Vol. 3, <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115722197&sid=2&Fmt=3&clientId=63522&RQT=309&VName=PQD> (Erişim Tarihi: 20.12.2015).
- SVETLIK, Ivan ve Eleni Stavrou-COSTEA (2007), "Connecting human resources management and knowledge management", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4;197-206.
- TAN, C. L. ve A. M. NASURDIN(2010), "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: An Empirical Study in Malaysia", *Journal of Applied Business Research*, Vol.2, No.4; 105-115.
- THERIOU ve Prodromos (2007), "Enchancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management", *European Business Review*, Vol. 20, No. 3; 189.
- TISSSEN, R. Et al. (1998), *Value Based Knowledge Management*, Longman, Mederland BV, Amsterdam.
- TOFFLER, A. (1993), *Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor*, İz Yay., Çev. M. Çifkaya, İstanbul.
- ULRICH D. (1997), Measuring Human Resources: an Overview of Practice and a Prescription for Results, *Human Resource Management*, 36 (3); 303-320
- YÜKSEL, Öznur (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ZAİM, Halil ve Orhan KOÇAK (2010), "Bilgi Çalışanının Memnuniyeti", *Journal of Yasar University*, Vol. 18, No. 5; 2985-2994.
- ZAİM, Halil (2004), "Yeni Gelişmeler Işığında Bilgi İşi ve Bilgi İşçisi", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49; 589-609.
- WIIG, Karl M. (1997), "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?", *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1; 1-14.