

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
AND DEVELOPMENT BİLİM DALI

106956

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

**ENTELEKTÜEL SERMAYE VE İNSAN KAYNAKLARININ  
ENTELEKTÜEL SERMAYE İÇİNDEKİ YERİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

TEZ DANIŞMANI : Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN

C. Taylan SULAOĞLU

İstanbul, 2001

# İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil Listesi</b>	V
<b>Tablo Listesi</b>	V
<b>GİRİŞ</b>	1

## BÖLÜM - I

### YENİ DÜNYA DÜZENİ : BİLGİ EKONOMİSİ

1.1. Serbest Piyasa Ekonomisi, Küreselleşme ve Bilgi Ekonomisi	3
1.1.1. Liberalleşme ve Serbest Piyasa Ekonomisi	3
1.1.2. Küreselleşme	5
1.1.3. Bilginin Artan Önemi ve Sistem Anlayışı İçinde Dünya Ekonomisi	6
1.1.4. Bilgi Ekonomisi	6
1.2. Bilgi Ekonomisinde Rekabet Üstünlüğü	8
1.2.1. Global Düşünebilme ve Global Yeterlilik	9
1.2.2. Stratejik Yönetim	9
1.2.3. Kalite ve Rekabet Üstünlüğü	10
1.2.4. Yaratıcılık	11
1.2.5. Araştırma-Geliştirme Faaliyetlerinin Önemi	11
1.2.6. Öğrenen Organizasyonlar	13
1.2.7. Değişim Yönetimi	13
1.2.8. Proaktif Yaklaşım	14
1.2.9. Temel Yeteneklerle Strateji Oluşturma	15
1.2.10. Kıyaslama (Benchmarking)	16

## **BÖLÜM – II**

### **REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN YENİ ANAHTARI : ENTELEKTÜEL SERMAYE**

2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı	17
2.2. Entelektüel Sermaye Kapsamına Giren Öğeler	19
2.2.1. İnsan Sermayesi	20
2.2.2. İçsel Entelektüel Sermaye	21
2.2.2.1. Buluşlar	21
2.2.2.2. Örgütsel Yetkinlikler	21
2.2.2.3. Entelektüel Mülkiyetler	22
2.2.3. Dışsal Entelektüel Sermaye	25
2.3. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi	25
2.3.1. Bilgi ve Beyin Gücü Yaklaşımı: Değer Yaratma Fonksiyonu	26
2.3.2. Kaynak Bazlı Yaklaşım: Değer Çıkarma Fonksiyonu	27
2.3.3. Entelektüel Sermayenin Yönetimi ve Bilgi Yönetimi	29
2.4. Entelektüel Sermayenin Mali Değerinin Hesaplanması	30
2.4.1. Geleneksel Muhasebe Sisteminde Entelektüel Sermaye	31
2.4.2. Hesaplama Yöntemleri	32

## **BÖLÜM - III**

### **ENTELEKTÜEL SERMAYE İÇİNDE İNSAN SERMAYESİNİN YERİ**

3.1. Düşünen Bir Varlık Olarak İnsan	36
3.2. Çalışan (Üreten) Bir Varlık Olarak İnsan	37
3.3. İşletme Yönetimi Açısından İnsan: İşgücü	38
3.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesinde İşgücü	39
3.3.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesinde İşgücü	40
3.3.3. Bilgi Çağında İşgücü	41
3.4. İnsan Sermayesinin (Bireysel Yetkinliklerin) Yönetimi	46
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Bilimlerinin Yeri	50
3.6. Yönetimde Koçluk (Coaching) Yaklaşımı	51
3.7. İnsan Sermayesinde Yetkinlikler	51
3.7.1. Yetkinlik (Competency) Kavramı	51

3.7.2. İşletme Yönetimi Açısından Bireysel Yetkinlik Kavramı	52
3.7.3. Bireysel Yetkinlikler	55
3.7.3.1. Bilgi	55
3.7.3.2. Yaratıcılık, Analitik ve Yaratıcı Düşünce	57
3.7.3.3. Diğer Yetkinlikler	59
3.7.4. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sistemleri	59
3.7.4.1. Pozisyon Bazında Yetkinlik Profillerinin Oluşturulması	61
3.7.4.2. İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Kariyer Gereksinimleri	64
3.7.4.3. Yetkinliklerin Geliştirilmesi	65
3.8. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Örnekler	67
3.8.1. Boyner Holding	67
3.8.2. Performance Consulting	68
3.8.3. Eczacıbaşı Vitra	69

## **BÖLÜM - IV**

### **BEYAZ EŞYA ÜRETİCİSİ İKİ FİRMADA ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMINA YÖNELİK BİLİNÇ DÜZEYİNİN VE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ YARATMADA ENTELEKTÜEL SERMAYELERİNDEN NE DERECEDE YARARLANDIKLARININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırma Probleminin Tespiti	74
4.2. Araştırmanın Amacı ve Temel Hipotezi	74
4.3. Araştırmanın Metodolojisi	75
4.4. Araştırmanın Kısıtlamaları	76
4.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği	76
4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	77
4.6.1. İşletmeler Hakkında Bilgi	77
4.6.2. İşletmelerin İnsan Kaynakları Misyonlarının Değerlendirilmesi	79
4.6.3. İşletme Üst Yönetimlerinin Entelektüel Sermaye Kavramına Bakışlarının Değerlendirilmesi	80
4.6.4. Bireysel ve Örgütsel Bilgi Altyapısını Geliştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi	80
4.6.5. Örgüt Kültürlerinin ve Çalışma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi	82

4.6.6. Orgütsel Bağlılık Düzeyini Gösteren Kriterlerin Değerlendirilmesi	82
4.6.7. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	83
4.6.8. Bireysel Yetkinliklere Verilen Önemin Değerlendirilmesi	84
4.6.9. Ürün Dağıtım Kanallarının Değerlendirilmesi	84
4.6.10. Satış Sonrasında Verilen Hizmetlerin Değerlendirilmesi	84
4.6.11. Tanıtım Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi	85
4.6.12. Sınai Mülkiyet Haklarının Değerlendirilmesi	85
<b>SONUÇ</b>	<b>87</b>
<b>EKLER</b>	
Ek - 1 : Anket Formu	95
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>102</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Şekil No.

1.1.	Sistem Anlayışı İçinde Dünya Ekonomisi	7
2.1.	ICMG'ye Göre Entelektüel Sermaye	18
2.2.	1985-1994 yılları arasında hisse senetleri İsveç Borsasında işlem gören firmaların defter-piyasa değeri arasındaki fark	31
3.1.	Etkinlik Seviyeleri ve Kriterleri	44
3.2.	İnsan Kaynaklarında 3D İlkesi	44
4.1.	BSH Grubu	79

## TABLolar LİSTESİ

2.1.	Entelektüel sermaye kapsamına giren öğeler	16
3.1.	İşletme Girdi ve Çıktıları	38
3.2.	İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni	45
3.3.	Bilişim Elemanları İşletmeden Neden Ayrılıyor?	46
3.4.	Yetkinlik Profilleri	61
3.5.	Boyutlar, İlgili Karakteristikler ve Yetkinlikler	63
3.6.	Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu	63
4.1.	Beyaz Eşya Üreticilerinin ISO Sıralamasındaki Yerleri	75
4.2.	Beyaz Eşya Üreticilerinin Capital 500 Sıralamasındaki Yerleri	75
4.3.	Arçelik'te 1997-2001 Yılları Arasında Planlanan ve Gerçekleşen Adam Başı Eğitimler	81

# GİRİŞ

Rekabetin küreselleşmesi, yeniliğin ve yaratıcılığın anılan rekabet ortamında kritik öge olması, işletmeleri yeni değerleri yaratmaya, transfer etmeye ve mevcut değerlerden yeni boyutlar çıkarmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluklar, mevcut yapıların, algıların, yönetim yaklaşımlarının ve örgüt iklimlerinin tamamen yenilenmesini ve içinde bulunulan iktisadi dinamiklere uyarlanmasını gerekli kılmaktadır. Anılan tarzda yenilenmeye ve değer yaratmaya olanak sağlayan işletme yönetimi bilimi konularından birisi de "**Entelektüel Sermaye**"dir.

Entelektüel sermaye, işletmelerin maddi varlıklarının ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulayan bir konudur. Sınırlı sayıda parlak zekâya sahip yöneticilerin varlığıyla işletmeleri geliştirmeye çalışmanın aksine, çalışanların tamamının kültürlü olmalarını öngören bir yaklaşımdır. Çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, yapılan çalışmaların formelleştirilmesi, yaratıcılığın yenilikçiliğin geliştirilmesi ile işletmelerin değer yaratabileceğini öngören bir bakış açısidir. Bu çalışmada, işletme yönetiminin gündemini özellikle son dönemde meşgul eden entelektüel sermaye ve işgücünün entelektüel sermaye içindeki yeri ve önemi üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle dünya iktisadının son 20 yılındaki gelişmeler ele alınmaktadır. Bu bağlamda, liberal düşüncenin, küreselleşmenin ve bilginin artan öneminin iktisadi hayata ve işletmeciliğe olan etkileri ve "**bilgi ekonomisi**" adı verilen bu yeni yapının dinamikleri ve rekabeti nasıl etkilediği incelenmektedir. Konunun devamında ise, bilgi ekonomisinde işletmelerin global pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için benimsediği çağdaş yaklaşımlar; global düşünebilme ve global yeterlilik, stratejik yönetim, kalite, yaratıcılık, araştırma-geliştirme faaliyetleri, öğrenen organizasyon olma, proaktif yaklaşım, temel yeteneklerle strateji oluşturma ve kıyaslama üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, rekabet üstünlüğünün yeni anahtarı olarak entelektüel sermaye konusu ele alınmaktadır. Öncelikle entelektüel sermaye kavramı tanımlanmış, entelektüel sermaye kapsamına giren öğeler - insan sermayesi, içsel entelektüel sermaye ve dışsal entelektüel sermaye - incelenmektedir. Sonrasında ise, entelektüel sermayenin

yönetilmesi konusu iki başlık altında, bilgi ve beyin gücüne dayanan değer çıkarma fonksiyonu ve kaynak bazlı değer çıkarma fonksiyonları ele alınmakta, entelektüel sermayenin yönetilmesi ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye değinilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, insan sermayesinin entelektüel sermaye içindeki yeri ve önemi incelenmiştir. Çalışmada insan öncelikle düşünen ve çalışan (üreten) bir varlık olarak her iki açıdan da ele alınmaktadır. Sonrasında ise işgücünün yönetim biliminin tarihsel süreci içindeki yeri üç dönem içinde - klasik yönetim düşüncesinde, neo-klasik yönetim düşüncesinde ve bilgi çağında - irdelenmektedir. Bu konuyu takiben insan kaynakları yönetimi açıklanmış, davranış bilimlerinin insan kaynakları yönetimindeki yeri ve yönetimde koçluk yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Son olarak, yetkinlik kavramı, bireysel yetkinlikler ve yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi ve sistemleri ele alınmış, uygulamadan örnekler sunulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise, beyaz eşya üreticisi iki işletmede entelektüel sermaye kavramına yönelik bilinç düzeyinin ve rekabet üstünlüğü yaratmada entelektüel sermayelerinden nasıl yararlandığının tespitine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Hazırlanan soru formu ile elde edilen bulgular, konu başlıklarına göre ve her iki işletme açısından sırasıyla ele alınmaktadır.

## BÖLÜM - I

### Yeni Dünya Düzeni: Bilgi Ekonomisi

#### 1.1. Serbest Piyasa Ekonomisi, Küreselleşme ve Bilgi Ekonomisi

##### 1.1.1. Libarelleşme ve Serbest Piyasa Ekonomisi

II. Dünya Savaşı'ndan 1970'lere kadar geçen dönem, gelişmiş ülkeler için ekonomik büyümenin "**Altın Çağı**" olmuştur. Bu dönemde gelişmiş ülkelerde üretim ve tüketim artışı yıllık %5 olarak gerçekleşmiş, tam istihdam düzeyine ulaşılmış, ticari mal ihracatı dünya gayri safi milli hasılasının yüzdesi olarak 1950'de %7.1'den 1970'de %11.7'ye yükselmiştir. Ancak 1960'ların sonlarından itibaren verimlilik artış oranının düşmesi, Bretton Woods para sisteminin çökmesi, 1973 ve 1979 petrol şokları bu çağı sona erdiren nedenler olmuştur<sup>1</sup>.

Dünya ekonomisinin iki petrol şoku ve borç krizi yaşadığı 1973-1984 döneminde %3.1'e gerileyen dünya ticareti artış oranı, 1984-1989 döneminde tekrar yıllık %7-8 oranına çıkmıştır<sup>2</sup>. Uluslararası ticarete ve sermayenin dolaşımına yönelik engellerin kalkması, uluslararası işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının artması, ülkelerin uluslararası ticarete katılımını artırmıştır. Dünya ticaretindeki bu artışın başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, **GATT Anlaşması** (General Agreement on Tariffs and Trade) ve gelişmekte olan ülkelerin aldığı liberalleşme tedbirleridir. İkinci nedeni ise, ulaştırma ve haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler ve bu ilerlemelerin dünyayı adeta küçültmesidir.

1990'lı yıllar ise dünya ekonomisinde yeni bir sayfanın açılmasına neden olmuştur: 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Doğu Bloğu'nun parçalanmasını 1991'de SSCB'nin dağılması izlemiş ve bu iki olay, tüm dünyada ekonomi anlayışında ve politikalarında çok köklü değişimler yaratmıştır. Artık dünyada iki süper-devlet kalmamış, dolayısıyla her süper-devletin kendi safına daha çok üye çekmek gibi bir kaygısı kalmamıştır. Bu köklü dönüşüm ekonomi düzlemine de köklü dönüşümleri taşımış; rekabet ve sermayenin küreselleşmesi

<sup>1</sup> Fatih Doğanoglu, "Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.4, S.16, Haziran 2001, ss.173-181

<sup>2</sup> -----, International Labour Organisation (ILO), **World Employment Report**, Geneva, 1995, s.30

**"sosyal devleti"** tahtından indirmiştir<sup>3</sup>. Zira, saf liberal kapitalist sistemin geçerli olduğu bu sistemde devlet, iktisadi hayata hemen hemen hiç müdahale etmemektedir: Sermaye, liberal düşüncenin etkisiyle, ağırlıklı olarak özel sermaye niteliği taşımakta, kamu otoritelerinin müdahalesi ikinci plana itilerek, yatırımın kalitesi öncelik kazanmaktadır.

Her türlü iktisadi faaliyetin bireylerin serbest girişimine ve bireyler arasındaki serbest sözleşmelere (akitlere) bırakıldığı; tüketim, üretim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işinin serbest piyasalara ve bu piyasalardaki fiyat mekanizmasına terk edildiği iktisadi sisteme liberal kapitalist sistem veya kısaca **serbest piyasa sistemi** (piyasa ekonomisi) adı verilmektedir<sup>4</sup>. Serbest piyasa ekonomisinin şartlarından birisi, iktisadi kıymetlerin hareketliliğidir. Günümüzde yatırımların coğrafi sınırları aşan nitelik kazanması, sermayenin, girişimcinin ve emeğin hareketliliğini göstermektedir. Zira sermaye ve girişimci, herhangi bir engelle karşılaşmadan, dünyanın herhangi bir bölgesine gitmekte ve orada yatırım yapılabilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler yeni gelişen ülkelerin ciddi ve artan bir rekabeti ile karşılaşmıştır. Yeni gelişen ülkeler ucuz işgücünün kendilerine sağladığı rekabet üstünlüğü ile dünya piyasalarında gelişmiş ülkelerle kıyasıya bir rekabete girişmiştir. Diğer taraftan gelişmiş ülkeler, çokuluslu şirketler aracılığıyla işçilik maliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için yatırımlarını geliştirmekte olan ülkelere kaydırmıştır.

Sosyo-ekonomik yapıda, etkileri kümülatif olarak artan değişimlere (hatta dönüşümlere) sahne olan son 20 yılda endüstriyel şirketler, hızlı pazar değişiklikleri, ürün ve üretim teknolojisi değişiklikleri ve giderek zorlaşan rekabet koşullarından önemli ölçüde etkilenmeye başlamışlardır. Özellikle pazarların doyuma ulaşması müşterileri daha seçici yapmış ve ürün çeşitliliğini artırmıştır. Ayrıca artan rekabet ve teknolojik gelişmeler, ürün hayat eğrilerini değiştirmiştir. Bunun sonucunda şirketler stoklarını en aza indirgeyen, düşük maliyetli ama kaliteli üretim sağlayan, ürün ve talepteki değişime cevap verebilecek kadar esnek olan üretim yöntemlerini kullanmaya yönelmişlerdir. Bu durum, birçok üretici firmanın esnek üretim sistemlerine geçiş yapmasına neden olmuştur.

<sup>3</sup> Gülten Kazgan, "**Tanzimat'tan XXI. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi**", Altın Kitaplar Yay., İstanbul, 1999, s.173

<sup>4</sup> Hüseyin Şahin, "**İktisada Giriş**", Ezgi Yayınları, Bursa, 1994, s.25

### 1.1.2. Küreselleşme

Dünya ekonomisi, bu gelişmeler paralelinde yalnızca daha fazla uluslararasılaşmamakta, aynı zamanda da daha çok küreselleşmektedir. Uluslararasılaşmak ve küreselleşmek, aynı anlama gelmemekle birlikte maalesef birbirinin yerine kullanılmaktadır. Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade etmektedir. Yeni bir kavram değildir. Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın çok ileri ve karmaşık durumunu yani şirketlerin dünya üzerine yayılmış ve dağınık ekonomik faaliyetlerin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir<sup>5</sup>. Küreselleşme felsefesinin vücut bulmasına neden olan durumlardan birisi, serbest piyasa ekonomisinin mobilite (hareketlilik) şartının yerine gelmesidir. Küreselleşme ile ifade edilen, ülkeler arasındaki sınırların kalkması; sermayenin, hammaddenin, emeğin, girişimcinin ve en önemlisi bilginin serbest dolaşım hakkı kazanması ve ortaya tek bir pazarın çıkmasıdır. Sermayenin, hammaddenin, emeğin ve bilginin küreselleşmesi, işletmelerin daha kaliteli mal/hizmeti daha düşük maliyetle üretebilmelerine ve ürünlerini daha geniş pazarlara sunarak karlılıklarını artırmalarına araç olmuştur.

Yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler de, açık sistemin bir parçası olarak, yukarıda belirtilen küresel koşullardan tüm yönleriyle etkilenmektedirler. Bu işletmeler, isteseler de istemeseler de global rekabetten etkilenmekte ve dışa açılmak gereğini duymaktadırlar. Bütün bu koşullar ise işletmeleri "**etkin ve verimli çalışma**" prensiplerini daha fazla dikkate almaya zorlamaktadır. Ancak, bu işletmeler, aynı zamanda faaliyet gösterdikleri pazarın yapısından kaynaklanan şartlar altında çalışmaktadırlar. Örneğin, yeterli sayı ve yetenekte yönetici cezbetme gibi hususlar bakımından, hemen tüm bölgelerde söz konusu olan coğrafi anlamdaki dezavantajlara sahiptir. Özellikle üst düzeyde görevlendirilecek yönetici temininde karşılaşılan sorunlar, yaşanan bir gerçektir. Bu nedenle küreselleşme felsefesi ve ulusal sınırların ortadan kalkması, iş yaşamına sayısız avantajlar getirmesinin yanı sıra, yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için bir tehdit haline gelmiştir.

<sup>5</sup> Erol Eren, "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.261

### 1.1.3. Bilginin Artan Önemi ve Sistem Anlayışı İçinde Dünya Ekonomisi

Dünya ekonomisinde yaşanan bu değişimlerin ilginç olan tarafı, en belirgin göstergelerinin aslında değişime neden olan gelişmelerin kendisi olmasıdır: Daha güçlü kişisel bilgisayarların üretilmesi, yüksek hızda veri iletimine olanak veren telekomünikasyon altyapısı ve elbette tüm dünyayı saran bilgi ağı Internet. Zira küreselleşme, artan sınır ötesi faaliyet ve anında uluslararası imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim sürecidir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler zaman ve mekan engellerini ortadan kaldırmakta ve sınır-ötesi ekonomik faaliyetlerin yoğunluğunu artırmaktadır. İletişim teknolojileri; haberleşmenin maliyetini azaltmakta ve hızını artırmakta, finans piyasaları arasındaki bağlantıların gerçekleştirilmesinde, aynı firma içinde faaliyet gösteren birbirinden uzak üretim birimleri arasında koordinasyonu kolaylaştırmakta, iletişimi hızlandırarak ve yaygınlaştırarak rekabeti genişletmede ve artırmada, yeni ve rekabetçi üretim ve çalışma organizasyonlarının yayılmasında önemli bir role sahiptir<sup>6</sup>. Şekil 1.1 sistem anlayışının ekonomik hayatı makro (dünya ekonomisi ve ülke ekonomileri) ve mikro (işletme) düzeyde etkilemesi ile oluşan yapıyı tasvir etmektedir.

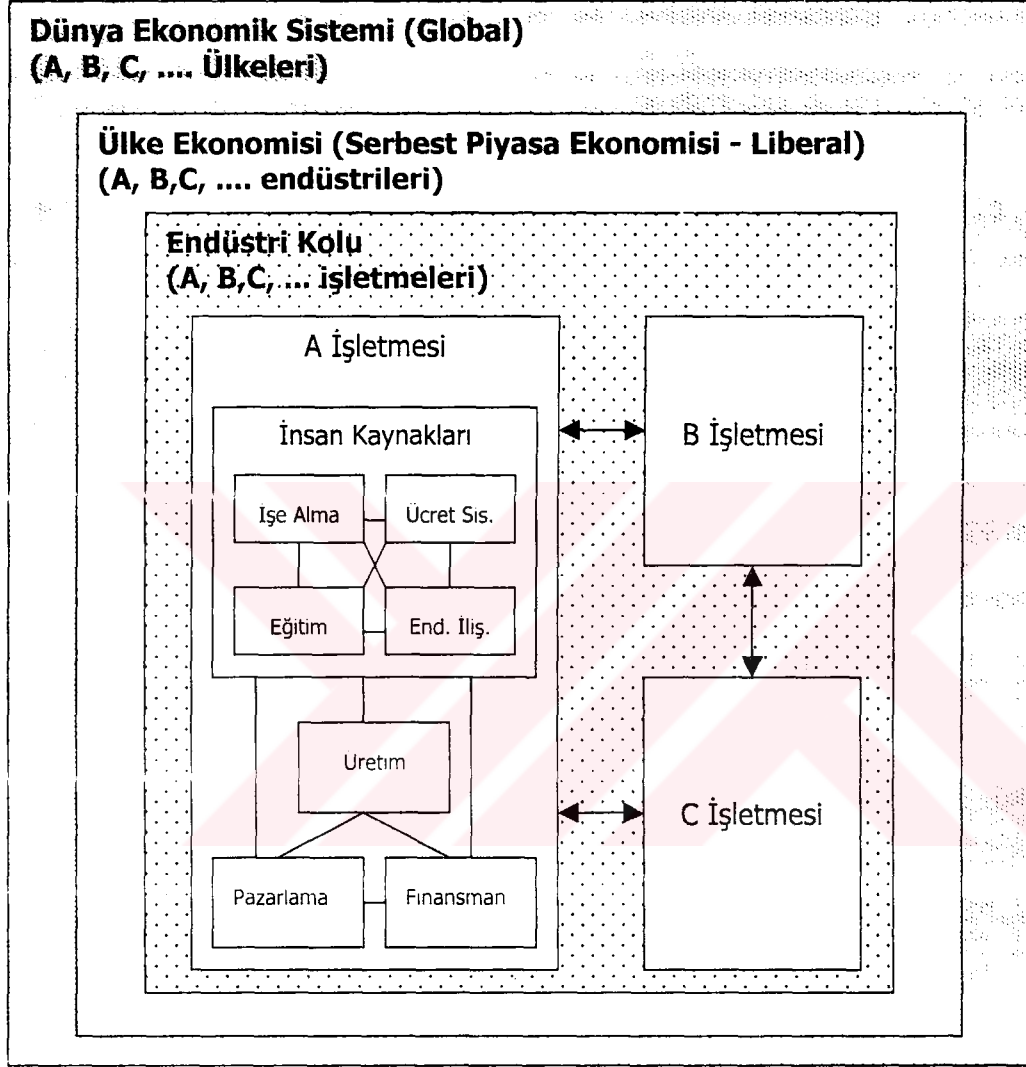
### 1.1.4. Bilgi Ekonomisi

Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı, ağ (network) ekonomisi, dijital ekonomi, risk toplumu ve bütün bu tanımların hepsini kapsayacak şekilde "**bilgi ekonomisi**" olarak adlandırılmaktadır. Yeni ekonomi, beraberinde Steve Job ve Steve Wozniak'ın garajında, Bell Ar&Ge Laboratuvarları'nda ve Michael Dell'in arabasının bagajına doğan isimleri de gündeme getirdi; Silikon Vadisi, amazon.com, Netscape, Yahoo! ve piyasa değeri bakımından dünyanın en büyük şirketi General Electric'in hemen ardında yer alan Microsoft.

Bilgi ekonomisinin işletmeleri iki gruba ayırdığını söylemek mümkündür: Birinci grubu **bilgi üreten işletmeler**; ikinci grubu ise **bilgiyi yöneten ve aktaran işletmeler** oluşturmaktadır. İlk gruptaki işletmeler, sahip olduğu bilgiyi yazılım (software), bio-teknoloji ve bilişim donanımı gibi mamullerin üretiminde kullanan mühendislerin, bilim adamlarının,

<sup>6</sup> Duncan Campbell, "Foreign Investment, Labour Immobility and the Quality of Employment", **International Labour Review**, V.133, N.2, 1994, s.186

programcıların ve tasarımcıların görev yaptığı işletmelerdir. Bu kuruluşları makineler veya mali sermaye değil; araştırma, tasarım ve geliştirme ile uğraşan çalışanları sürüklemektedir. Dünya üretimin yalnızca %7'sini üstlenmesine rağmen, bu kuruluşların yeni ekonomideki yeri büyüktür. 1950'li ve 60'lı yıllarda sermayenin ve makineleşmenin üstlendiği lokomotif rolünü günümüzde bilgi üreten işletmeler üstlenmektedir.



**Şekil 1.1 - Sistem Anlayışı İçinde Dünya Ekonomisi**

Diğer taraftan dünya ekonomisinin büyük bir bölümünde bilgiyi yöneten ve bilginin transportasyonunu üstlenen kişi ve kuruluşlar yer almaktadır. Bu grupta profesyonel yöneticilerin, hukukçuların, bankacıların, satış temsilcilerinin ve eğitimcilerin çalıştığı telekomünikasyon, bankacılık, sigortacılık, reklamcılık, hukuk, tıp ve eğitim gibi sektörlerde

faaliyet gösteren kurumlar yer almaktadır. Bu sektörlerde ise, bilgi üretmekten ziyade, bilginin aktarımı ve verimli biçimde yönetilmesi başarının anahtardır<sup>7</sup>.

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmelerini, üretmelerini ve kullanmalarını, kısacası bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel koşuludur. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; **"yoğun bir biçimde öğrenme isteği, yeni bilgi transfer etme ve üretme konusuna kendini adanma, çevreye açık olma ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olma"** şeklinde özetlenebilir<sup>8</sup>. Bir başka deyişle bilgi işletmeleri, buluşlarını ve bunun ardındaki bilgi birikimini kara dönüştürebilen işletmelerdir. Bugün Microsoft'u dünya devi yapan, piyasaya ardi arkasına sürdüğü ürün paketleri değil; bu ürün yelpazesini ortaya çıkaran bilgi birikimidir.

## 1.2. Bilgi Ekonomisinde Rekabet Üstünlüğü

Küreselleşme zihniyeti ve bunu destekleyen teknolojik gelişmeler, sanayi toplumunun üretim yapısında köklü değişimler meydana getirmesinin yanı sıra, tüketim yapısını da derinden etkilemiştir. Günümüzde insanlar, küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmaktadırlar. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha çabuk ve geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, kendi ulusal kimliklerini sorgulamadan ve yerli malı kullanma kaygılarını bir kenara bırakarak, daha çok yabancı mal ve hizmet talebinde bulunmaktadır. Burada önemli olan, nereden gelirse gelsin, en iyi ve en ucuz mal ve hizmeti elde etmektir<sup>9</sup>. Kısacası küreselleşme, **"dünya insanı"** olarak nitelendirilebilecek **standartlaşmış** bir tüketici modelini yaratmıştır.

Bu durumda mal/hizmet üretimini kar amacıyla yapan **bütün** işletmeler için rekabetin yönü, dünya insanının evrensel gereksinimlerinin tatminine kaymıştır. Seçim alternatifi

<sup>7</sup> **The Knowledge Economy: Knowledge Producers and Knowledge Users**, <http://www.neweconomyindex.org/knowledge.htm>, Erişim: Temmuz 2001

<sup>8</sup> Şadi Can Saruhan ve Taylan Sulaoğlu, "Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik", **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, İstanbul, 2001, s.801

<sup>9</sup> Zeynep Düren, "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi No. 013, İstanbul, 2000, s.54

çoğalan müşterinin (gerek son kullanıcı olan tüketicilerin, gerekse işletmelerin) satın alma kararını etkileyebilmek için işletmelerin rekabette üstün olması, bir başka deyişle sektöründe lider olması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, işletmelerin küreselleşme sürecinde rekabet üstünlüğü sağlamaları için konumlandırması gereken yapılar ve sahip olması gereken yetkinlikler üzerinde durulacaktır.

### 1.2.1. Global Düşünebilme ve Global Yeterlilik

Günümüzün globalleşme çağında iki farklı güç çekişme halindedir. Bunlar: yerel ve kültürel açıdan spesifik eylem ve verimliliğe karşı, global bakış ve düşünme tarzı, başka bir ifadeyle yerel farklılaşmaya karşı global entegrasyondur. İşletmeler globalleştikçe, tekil kültür ve geleneklerin eşsizliğini süren güçlü bir karşı eğilim de ortaya çıkmaktadır. Bir yandan faaliyet gösterdikleri kendi ülkelerinde başarılı olmaya, diğer yandan da global olarak rekabet edebilecek güce kavuşmaya çalıştıkları için işletmeler yerellik ve globallik çelişmesini yaşamaktadırlar<sup>10</sup>.

Küreselleşme felsefesi, işletmeleri, küresel pazarda, global rakiplere karşı, global bilgiye dayalı; esnek, kaliteli, çok kültürlü, temel yeteneklere dayalı ve mümkün olduğu kadar yalınlaştırılmış global stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yapı içerisinde global düşünme ve global yeterlilik, işletmelerin başarısı ve devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir.

### 1.2.2. Stratejik Yönetim

Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların tahsis edilmesi sürecidir. Bu tanımda strateji, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunması, hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak ele alınmaktadır. Çünkü işletmenin genel anlamdaki yön ve istikameti, ölçülebilecek amaçları ve bunlarla ilgili araç ve yöntemler stratejinin belirleyici özelliklerindedir. Bu belirleyici özellikleri şekillendiren

<sup>10</sup> Nevin Deniz, "Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.13, Ocak 2000, s.1

faktör olarak da dış çevre esas alınmıştır. Çünkü dış çevrenin sürekli olarak değişmesi, karşılıklı bağımlılık nedeniyle örgütün de değişmesini ve çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik düşünme, stratejik yönetimin birbirini takip eden iki farklı konseptidir. Stratejik planlama, halihazırdaki stratejilerin detaylı analizine ve biçimsel bir yapıya oturtulmasına odaklanır. Diğer taraftan stratejik düşünme ise, sentez, önsezi ve yaratıcılık aracılığıyla "işletmenin bütünlük (entegre) bir perspektifini" ortaya koymaya odaklanır. Stratejik düşünme, organizasyonu birbiriyle ilişkisi olmayan, her biri kendi amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren ve bütçeden en fazla payı kapmayı hedef alan birimler (hatta insanlar) yerine, birbiri ile entegre ve bütünlük bir yapıda görmektir. Bu özellikleri nedeniyle stratejik planlama işlevi, stratejik düşünme evresinden sonra gelen bir yapı sergilemektedir. Stratejik düşünme kendisini iki farklı seviyede göstermektedir: birey bazında ve örgüt düzeyinde stratejik düşünme. Bu yaklaşıma göre, bireysel karakteristikler ve davranışlar örgütü (bütünü) etkilerken, örgüt de bireylerin düşünce yapısını ve davranışlarını etkilemektedir. Bir başka deyişle bu iki element karşılıklı etkileşim içinde bulunmaktadır<sup>11</sup>.

### 1.2.3. Kalite ve Rekabet Üstünlüğü

İşletmeler, ürün ve hizmetlerinin, bilançolarında yer alan varlıklarının, proseslerin ve çalışanlarının spesifik birtakım özellikler taşıması durumunda rekabette kendilerine avantaj yaratırlar. Söz konusu özelliklerin en bilineni ve en çok odaklanılanı, emsallerinden "daha kaliteli" olmasıdır. Ekonomik sınırların bir ölçüde ortadan kalkmasıyla mal ve hizmetlerin daha önce görülmemiş boyutlarda artan dolaşımının oluşturduğu rekabet ortamında işletmelerin iç ve dış pazarlarındaki başarılarında kilit rolü "kalite" konusu oynamıştır. Bir işletmenin ürettiği sunduğu mal ve hizmetlerin "mükemmel olması"ni veya "üstünlük derecesi"ni ifade eden kalitede üstünlük; hem dayanıklılık, güvenilirlik gibi soyut somut özellikleri hem de müşteri doyumunun soyut sınırlarını içermekte ve aslında "müşteri istek ve beklentilerine uygunluk" olarak kavramlaşmaktadır<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Ingrid Bonn, "Developing strategic thinking as a core competency", **Management Decision Journal**, C.39, S.1, 2001, s.64

<sup>12</sup> İsmet Mucuk, **"Modern İşletmecilik"**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 1998, s.191

### 1.2.4. Yaratıcılık

Rekabette kalıcılık ve süreklilik, yalnızca rakipten daha kalitelisine sahip olmaya dayanmaz. Bugün için toplam kalite zaten bir zorunluluktur; piyasaya girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari şartıdır. Bu durumda önem arz eden konu, rakipten daha kaliteli olmanın yanı sıra **“daha farklı”** olabilmektir. Bir başka deyişle işletmenin varlık, değer ve çıktılarının nadir görülmesi, değerli olması, taklit edilmesinin zor ve ikamesinin az olmasıdır.

Daha farklıyı yakalayabilmenin öncelikli koşulu, iş’e stratejik bir bakış açısıyla yaklaşılmasıdır. Toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği (re-engineering), kıyaslama (benchmarking) gibi yönetim tekniklerinin hedefi, kurum içinde örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Ancak günümüzün rekabet dünyasında operasyonel etkinliği artırabilmenin sınırına yaklaşılmıştır. Bu sınıra henüz yaklaşmamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, ama içe dönük bir çaba olmaktan öteye gidemez. Oysa stratejik bakış açısı, önce dışarıyla sonra da içeriyle ilgili bir konudur. Müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alanlarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunmaktır<sup>13</sup>.

Farklılık yaratmanın önemi konusunu Edward De Bono, *Rekabetüstü* adlı kitabında radikal bir yaklaşımla ele almaktadır. Bono, rekabet kavramının iş hayatında düşünceyi sınırlayan ve kısıtlayan, tehlikeli ve ayartıcı bir tuzak olduğunu; bu nedenle de bir işletmeyi yönetmekte olan herkesin rekabetin ötesine geçip, **rekabetüstü** olması gerektiğini ifade etmektedir. Yazarın **“rekabetüstü olmak”** deyişimiyle adlandırdığı bu anlayışın temelinde, günümüzde alışlagelmiş stratejik rekabetin artık tek başına işe yaramadığı ve pazarın liderliğine oynamanın tek yolunun, rakiplerle aynı yarışta koşmak yerine, her işletmenin kendi yarışını kendisinin yaratması gerektiği yatmaktadır<sup>14</sup>.

### 1.2.5. Araştırma-Geliştirme (Ar&Ge) Faaliyetlerinin Önemi

Teknolojik gelişmeler, Ar&Ge çabalarının bir işletme fonksiyonu olarak devreye girmesi yolunda etki yapmaktadır. Araştırma, yeni buluş ve keşiflerin yapılması; geliştirme ise bu yeni

<sup>13</sup> Arman Kırım, **“Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.9

<sup>14</sup> Edward De Bono, **“Rekabetüstü”**, Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.12

buluş ve keşiflerin mal ve hizmetler üretmek üzere işletmecilik alanına aktarılmasını ifade eder. Bir başka ifadeyle Ar&Ge, bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılmasıdır<sup>15</sup>.

Amaç, hedef ve stratejileri olmayan Ar&Ge çalışmalarının başarıya ulaşamayacağı açıktır. Ar&Ge stratejileri genel olarak kuramsal stratejilere uygun bir şekilde belirlenir. Hammadde, teknoloji, müşteri beklentileri, rakipler gibi faktörlerin geleceği ile ilgili olarak da daha spesifik stratejiler üretmek gerekebilmektedir. Ar&Ge faaliyetlerinde en önemli unsur, evrensel düzeyde bilgi bilim üretebilme potansiyeline sahip, kuramsal ve pratik bilgi birikimine sahip olan insandır. Yaratıcılık makro bir kavramdır ve sadece Ar&Ge departmanına değil, tüm örgüte yüklenmesi gereken bir misyondur. Bu bağlamda Ar-ge departmanı faaliyetlerine tüm örgütün katılımı sağlanmalı ve örgüt üyelerinin fikirleri sürekli olarak alınmalıdır.

Diğer taraftan Peter Drucker, ticarete yönelik (stratejik) Ar&Ge 'den söz etmektedir. Araştırmaya ayırdığı çok büyük bütçe bilinen dev şirketlerin uzun yıllar piyasaya yeni bir ürün süremediği, kimilerinin yeni bir ürün sürmelerine rağmen önemli bir ticari başarı sağlayamadıkları görülmektedir. Ar&Ge 'nin apayrı bir işlev olduğu, kendi bilimsel ve teknik çalışmasını kendi başına yürüttüğü görüşü yüzyıl boyunca bir aksiyom olarak kabul edilmişti. Şimdi ise başarılı yeni buluşlar, araştırma çalışmalarına başından itibaren katılan pazarlama, üretim ve finans departmanlarındaki kişileden oluşan karma ekipler tarafından ortaya çıkarılmaktadır.

Ticarete yönelik Ar&Ge stratejisinin en iyi örneği olarak David Sarnoff'un renkli TV düşüncesidir. Böyle bir ürünün müşterileri memnun edeceğini düşünmüş, sonra da üretim için gerekli olacak bilim ve teknoloji üzerinde çalışmıştır. Bugün, "geleneksel laboratuvarların hala bir anlamı kalmış mıdır?" sorusunu gündeme getirmektedir. Stanford Araştırma Enstitüsü Başkanı William Miller'a göre birinci sınıf bir laboratuvar, bir şirketin tek başına sahip olamayacağı kadar üretkendir. Bundan dolayı ar-ge laboratuvarları giderek kendi ayakları üzerinde durabilen işletmeler haline gelip, sanayideki müşteriler için sözleşme bazında araştırmalar yapabilir. Buradan hareketle işletmelerin "Araştırma Müdürü"ne değil, "Teknoloji Yöneticisi"ne (Chief Technology Officer) ihtiyacı olacaktır. Teknoloji yöneticisi ticari hedefler

<sup>15</sup> Gönül Budak, "Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey", Sistem Yayınları, İstanbul, 2000, s.50

geliştirebilmeli, ticaret ve piyasa hedeflerine dayalı teknoloji stratejileri oluşturabilmeli, daha sonra teknik işleri tanımlamalı ve satın almalıdır<sup>16</sup>.

### 1.2.6. Öğrenen Organizasyonlar

Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için sahip olunması gereken özelliklerden birisi de, öğrenen bir organizasyon yaratmaktır. En yalın deyişle öğrenen organizasyon, öğrenmeye öncelik veren organizasyondur. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey -öğrenme yoluyla- kendisini her gün bir öncekinden daha iyi olmaya adar. Kurum da, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışır.

Öğrenen organizasyon, **"esnek olmak, sağlam olmaktır"** ilkesini kavramıştır. Diğer bir deyişle, kişiler arası ilişkiler, yaratıcılık, değişikliklere uyum sağlamak ve nasıl öğrenileceğini öğrenmek kişinin işine yarayan, bu nedenle günümüzün global pazarında kurumlarda da tercih edilen becerilerdir. Öğrenen organizasyonların, kendi kendini yönetebilen insanlara, insanların kendilerini yönetme becerilerinin diğer insanların onlara karşı tepkilerini belirlediğini bilen bireylere gereksinimi vardır. Yalnızca teknik beceriler başarı için yeterli olmayacaktır<sup>17</sup>. Öğrenen organizasyon anlayışı, kurumların yalnızca hızla değişen çalkantılı ortamlarda rekabet etmesini değil, bunun ötesine geçerek aynı zamanda gelecekte oluşması muhtemel değişim eğilimlerini de tahmin etmeye çalışan bir strateji izlemesini hedefler.

### 1.2.7. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, yönetsel bir kavram olarak eskidir. Ancak bugünkü ekonomik ortam, değişim yönetimine ayrı bir önem ve içerik kazandırmaktadır. 1980'li yıllara kadar değişim, dengeli ve düzenli bir ortamda çaba sarf etmeyi gerektiriyordu. 1990'larda hızlanan ve karmaşıklaşan faktörler, değişim yönetimine stratejik bir boyut kazandırmıştır. Hiçbir kurum

<sup>16</sup> Peter Drucker, **"Gelecek İçin Yönetim"**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996, s.283

<sup>17</sup> Barbara J. Braham, **"Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak"**, Çev.: Ali Tekcan, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi No.18, İstanbul, Mart 1998, ss.9-12

ve hiç kimse, değişim faktörlerinin dışında kalmamakta, her şey değişimden etkilenmektedir. Artık hiçbir işletme, kendisini çevresel faktörlerdeki değişimden soyutlayamamaktadır.

Değişim yönetiminin stratejik bir hedef olarak belirlenmesi, işletmeleri, değişim karşında hangi olanakları kullanarak uygun yenilenmeyi yapmaları konusunda sürekli olarak uyanık tutmaktır. Değişim yönetimi işletmeyi stratejik düzeyde, aşağıdaki konuları yakından takip etmeye yönlendirmektedir<sup>18</sup>:

- Müşterilere kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek
- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek, işletmenin akıllığını yükseltmek
- Performans değerlemede, kişiselleştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliştirmek
- Projeler bazında çalışma yöntemleri geliştirerek, enerjiyi, açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek
- Patent, kullanım hakkı gibi sinerji ve yenilik yaratacak akıllı yatırımlar yapmak

### 1.2.8. Proaktif Yaklaşım

Proaktif yaklaşım için genel bir tanım; **"ürün ile ilgili müşteri istek ve gereksinimlerine ilişkin gerekli düzenleme ve değişikliklerin, ürün geliştirme sürecinin en başında yapılarak proje ile ilgili ayrıntıların planlama aşamasında en başta dikkate alınmış olması"** şeklinde verilebilir<sup>19</sup>. Proaktif yaklaşım kavramı ile, ürün geliştirme sürecinin çıktısından yararlanan ve ürünün gerçek sahibi olan müşterinin gereksinimlerinin, maksimum düzeyde süreç çıktısına nüfuz etmesi şeklinde ifade edilmektedir<sup>20</sup>. Ürün geliştirme süreci, ürünün konseptinin ortaya konulmasıyla başlayan ve sırasıyla konseptin geliştirilmesi, tasarım ve prototip, süreç planlaması, pilot çalışma, üretime

<sup>18</sup> Düren, **a.g.e.**, ss.230-231

<sup>19</sup> Ronald G. Day, **Kalite Fonksiyon Yayılımı**, Enternasyonel Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul: Marshall A.Ş., 1998, s. 6-9

<sup>20</sup> **Quality Function Deployment**, [http://www.quality2.com/qi2\\_qfd.htm](http://www.quality2.com/qi2_qfd.htm), Kasım 1998.

başlama aşamaları ile devam eden altı aşamayı içermektedir<sup>21</sup>. Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmelerde; yüksek düzeyde müşteri memnuniyetinin sağlandığı, mevcut ve yeni ürün geliştirme sürecinin kısaldığı, çalışanların memnuniyetinin daha yüksek düzeye çıkarıldığı, maliyetlerin düşürüldüğü, üretim öncesinde ve ürün geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunların azaldığı görülmektedir<sup>22</sup>.

Reaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler, geliştirilen ürün üzerindeki değişiklikleri, ürün geliştirme süreci içerisinde tasarım ve prototip oluşturduktan sonra uygulamaktadırlar. Ürüne ilişkin konseptin ortaya konması ile birlikte başlayan tasarım çalışmaları, ağırlıklı olarak üretim departmanı çalışanlarının fikirleri doğrultusunda şekillenmekte, elde edilen prototipler veya örnekler aracılığı ile müşterilerin istek ve gereksinimleri daha sonra dikkate alınmaktadır. Müşterinin isteklerinin ürüne yansıtılması ile elde edilen yeni tasarım, beraberinde yeni değişiklikleri de gerektirmektedir. İlgili ürün konseptinin tasarımı aşamasında, müşteriye sunulacak ürün üzerinde gerekli değişikliklerin yapılması, hem ürün geliştirme sürecini uzatmakta, hem masrafların artmasına yol açmaktadır. Bu durumda işletmeler, rekabetin iki önemli kilit unsuru olan zaman ve maliyet konusunda dezavantajlı duruma düşmektedir. Oysa proaktif yaklaşımı benimseyen işletmelerde, ürünün gerçek sahibi olan müşterinin istek ve gereksinimlerinin en başta sürece entegre edilmesi sonucunda ürün geliştirme süreci kısalacak, masraflarda bir azalma söz konusu olacak ve rekabette önemli bir avantaj sağlanacaktır<sup>23</sup>.

### 1.2.9. Temel Yeteneklerle Strateji Oluşturma

Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Bir işletmenin temel yeteneğinden olan kabiliyetlerinin önemli bir özelliği, fiziksel değerlerin tersine, kullanıldıkça değerinin artmasıdır. Bunun nedeni, **temel yeteneklerin bilgi tabanlı olmasıdır**. Bilginin; insanlar, işler ve örgütler arasında paylaştırılması, konu ile ilgili bilginin genişlemesine ve büyümesine neden olacaktır. Temel

<sup>21</sup> Day, a.g.e., s.7.

<sup>22</sup> Aykut Berber, **İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşım ile Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Y.L. Tezi, 1998, s. 131-133

<sup>23</sup> Aykut Berber, Quality Function Deployment and Impacts of the Organizational Issues on Basic Prerequisites for Its Implementation, **İ. Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 10, Sayı: 34, 1999, s. 41-44.

yeteneklerin özünde, işletmenin kendisini belirli mal/hizmetleri üreten bir birim olarak değil, bu mal/hizmetlerin üretilmesini sağlayan bilgi ve yeteneğe sahip birim olarak görmesi bulunmaktadır. Böyle bir bakış açısı, işletmelere çok değişik endüstri alanları ve pazarlar için mal/hizmet üretme imkanı verecektir.

Örnek verecek olursak, Federal Express kurye şirketinin üstün paket iletme ve dağıtma becerisi, kurumun temel yetkinliğidir. Bu yetkinliğin arkasında lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal programlama, network yönetimi gibi bir dizi becerinin bileşimi söz konusudur. Federal Express'in paket iletme ve dağıtma konusundaki rekabet üstünlüğünü, taklit edilemeyen bu becerilerin bir sentez haline getirilmesi doğurmaktadır. Temel yetkinliklere verilecek diğer örnekler arasında, Coca-Cola'nın marka yönetimi becerisi ve Nike'ın tasarım, pazarlama ve lojistik yönetimi sayılabilir<sup>24</sup>.

### 1.2.10. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama tekniği ya da diğer yaygın adıyla benchmarking; bir işletmenin bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini, ürünlerini veya süreçlerini, konusunda en iyi olan diğer işletmelerle karşılaştırarak onlardan öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını artırmaya çalışması sürecidir<sup>25</sup>. Kıyaslama tekniği, işletmeye her sektörde dünya çapında en iyi süreçleri, en iyiler düzeyinde kalite standartlarını belirleyerek içinde bulunulan sektörde en iyi sonuçlara ulaşma konusunda sürekli bir fırsat sunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, lider işletmelerin bilgi birikimlerinden ve entelektüel sermayelerinden yararlanma olanağı söz konusudur. Bunun yanı sıra, çevresel değişikliklere karşı işletmenin duyarlılığını artırması ve işletme körlüğü veya dar görüşlülük nedeniyle fark edilemeyen fırsatları ortaya çıkarması bakımından kıyaslama tekniği önemli bir planlama aracı niteliği taşımaktadır.

<sup>24</sup> Kırım, a.g.e., s.44

<sup>25</sup> Göksele Ataman, "İşletme Yönetimi", Türkmen Yayınları, İstanbul, 2001, s.221

## BÖLÜM - II

### Rekabet Üstünlüğünün Yeni Anahtarı: Entelektüel Sermaye

Bilgi ekonomisinde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan global düşünebilme, yaratıcılık, Ar-Ge faaliyetlerine önem verme, öğrenen organizasyon olma, temel yetenek oluşturma gibi yaklaşımların **bileşkesinde**; bilginin, örgütsel yetkinliklerin, kaliteli işgücünün yerini ve önemini görmek mümkündür. Bu yaklaşımların hepsini bir arada ele alarak olarak diyebiliriz ki; işletme yöneticilerinin entelektüel sermayeyi anlaması ve entelektüel sermaye üretmek için işletme potansiyelinden (örgütsel ve bireysel yetkinliklerinden) azami ölçüde yararlanacak yöntemler ortaya koynası, günümüzün kıyasıya rekabet ortamında ayakta kalabilmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Günümüzün bilgi odaklı işletmelerinin, somut maddi sermaye yatırımlarından, soyut entelektüel sermaye yatırımlarına yönelmiş olması, entelektüel sermayenin işletmeler için arz ettiği stratejik önemin en belirgin göstergesidir. Örneğin, Amerika'da 1960'lı ve 70'li yıllarda, işletmelerin halka hisse arzı suretiyle elde ettiği kazançlarda aylar itibariyle oluşan farkın %25'i, vergi matrahlarındaki (defter değerleri) yükselişe bağlanmaktaydı. 1990'lı yılların başında ise bu oranın %10'nun altına indiği görülmektedir. Söz konusu düşüşün önemli bir bölümü, piyasanın işletmeye atfettiği değer, işletmenin maddi olmayan varlıkları (Ar-Ge, tescilli markalar, çalışanlarının yetenekleri ve bilgi) ile ilişkili olduğu gerçeğine dayanmaktadır<sup>25</sup>.

#### 2.1. Entelektüel Sermaye Kavramı

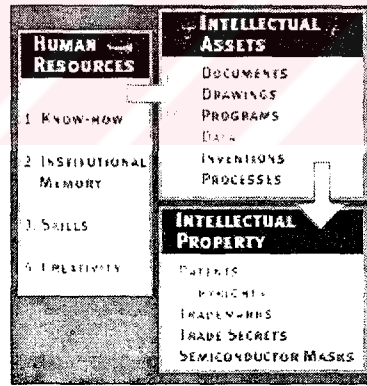
Entelektüel sermaye kavramını ilk olarak dile getiren kişi, John Kenneth Galbraith'tır. Galbraith, 1969 yılında ekonomist Michael Kalecki'ye yazdığı mektupta: **"Dünya üzerinde ne kadar çok insanın sizin sağladığınız entelektüel sermayeye borçlu olduğunu fark edip etmediğinizi merak ediyorum"** ifadelerini kullanmaktadır<sup>26</sup>. İşletme yönetimi

<sup>25</sup> **The Knowledge Economy: Knowledge Producers and Knowledge Users**, <http://www.neweconomyindex.org/knowledge.htm>, Erişim: Ağustos 2001

<sup>26</sup> **Intellectual Capital and Knowledge Management**, <http://www.sveiby.com.au/BookContents/IntellectualCapital.html>, Erişim: Ağustos 2001

açısından ise entelektüel sermaye, birçok yazar tarafından işletmelerin en önemli varlığı olarak ele alınmıştır. Örneğin, **Deming** 1982 yılında yazdığı "**Out of the Crisis**" adlı kitabında bilginin; kalite geri-bildirimi, yaratıcılık, yenilik ve sürekli gelişim üzerinde önemli etkisi olduğundan söz etmektedir. Ancak entelektüel sermaye konseptine olan ilgi, **Thomas A. Stewart**'ın *Fortune* dergisinde yer alan "**Firmanızın En Önemli Varlığı: Entelektüel Sermaye**"<sup>27</sup> makalesinden sonra büyük artış göstermiştir. Stewart'a göre entelektüel sermaye, "**Bir köşede kilit altında tutulan bir tomar diploma değildir. Patentleri ve telif haklarını kapsayan entelektüel (fikri) mülkiyet de değildir. Bunlar da entelektüel sermayenin bir parçasıdır, ama entelektüel sermaye, bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır.**"<sup>28</sup>

Entelektüel sermayenin etkin yönetimi ve rekabet üstünlüğü konularında yönetim danışmanlığı hizmeti veren **Intellectual Capital Management Group**'a (ICMG) göre entelektüel sermaye; buluşları, fikirleri, know-how, tasarımları, bilgisayar programlarını, iş proseslerini ve basılı materyalleri (yayınları) kapsamakta ve esas itibariyle üç öğeden oluşmaktadır: İnsan sermayesi, entelektüel varlıklar ve entelektüel varlıkların altında yer alan, yasal olarak koruma altına alınmış entelektüel mülkiyetler<sup>29</sup>:



**Şekil 2.1 - ICMG'ye Göre Entelektüel Sermaye**

<sup>27</sup> Makalenin orijinal adı: Thomas A. Stewart, Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital, **Fortune**, Vol.130, Issue 7, 10/3/1994, p68

<sup>28</sup> Thomas A. Stewart, "**Entelektüel Sermaye**", Çev.: N. Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, s.19

<sup>29</sup> **Intellectual Capital**, ICM Group Website, <http://www.icmggroup.com/gp.asp?pId=4>, Erişim: Ağustos 2001

İsveçli sigorta şirketi Skandia'nın Entelektüel Sermayeden Sorumlu yöneticisi Leif Edvinsson'a göre entelektüel sermaye iki öğeden oluşmaktadır: **"İnsanların her gün iş çıkışı beraberlerinde eve götürdükleri beyin gücü ve patentlerden, veritabanlarından oluşan maddi entelektüel sermaye."** Edvinsson'un her dört ayda bir iş gelişimi ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımları, işletmenin kazandığı ve kaybettiği müşteri sayısını, kısacası işletmenin entelektüel sermayesini geliştirmek için yaptığı harcamaları rapor etmesi<sup>30</sup>, Skandia'nın entelektüel sermaye konusuna olan hassasiyetini göstermektedir.

OECD, entelektüel sermayeyi **"Bir işletmenin, örgütsel ve insan sermayesi şeklindeki iki kategoriden oluşan maddi olmayan varlıklarının ekonomik değeri"** olarak tanımlamaktadır. Tanımda örgütsel sermaye ile yazılım sistemleri, dağıtım ağları ve tedarik zincirleri ifade edilmekte; insan sermayesi ile ise hem şirket çalışanlarını, hem de şirket dışındaki müşterileri ve tedarikçileri kapsayan bir yapı ortaya koyulmaktadır<sup>31</sup>. "Entelektüel sermaye" deyiminin çoğu kez "maddi olmayan varlıklar" yerine kullanılıyor olmasına karşın OECD, entelektüel sermayeyi maddi olmayan varlıkların bir alt başlığı olarak ele almaktadır. Zira "ticari ün, prestij, itibar" gibi maddi olmayan değerlere, şirketin entelektüel sermayesini oluşturan değerler arasında yer verilmemekte; bu değerler işletmenin başarılı performansı ile elde edilen bir sonuç (kazanım) olarak değerlendirilmektedir. Son zamanlarda, bu iki kavram arasındaki farkın belirginleşmesi amacıyla yeni yaklaşımlar geliştirilmiş, entelektüel sermaye; insan sermayesi, içsel sermaye ve dışsal sermaye şeklinde üç başlık altında incelemeye tabi tutulmuştur.

## 2.2. Entelektüel Sermaye Kapsamına Giren Öğeler

Bu açıklamalardan sonra, entelektüel sermaye kapsamına giren öğeleri Tablo 2.1.'de bir bütün olarak görmek mümkündür:

<sup>30</sup> Thomas A. Stewart, "Measuring Company IQ", **Fortune**, S.129, C.2, January 1994, s.24

<sup>31</sup> Richard Petty ve James Guthrie, "Intellectual Capital Literature Review", **Journal of Intellectual Capital**, C.1, S.2, 2000, s.155-176

**Tablo 2.1 - Entelektüel sermaye kapsamına giren öğeler**

<b>İnsan Sermayesi</b>	İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi, yetenek, deneyim ve yaratıcılığı ile yarattığı ekonomik katma değer.	
<b>İçsel Entelektüel Sermaye</b>	<b>Buluşlar</b>	Çizimler, karalamalar, tasarımlar, planlar, bilgisayar programları, vb. ürün/hizmet geliştirmeye yönelik buluşlar ve yönetsel öğelere yönelik ileri düzenlemeler.
	<b>Örgütsel Yetkinlikler</b>	Yönetim felsefesi, stratejiler, örgüt kültürü, süreçler, prosedürler
	<b>Entelektüel Mülkiyetler</b>	Patentler ve faydalı modeller, ticaret ve hizmet markaları, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler, entegre devrelerin topografyaları
<b>Dışsal Entelektüel Sermaye</b>	Marka, müşteri sadakati, firma imajı, tedarikçiler, dağıtım kanallarının etkinliği, mali kurumlar nezdindeki kredibilite, stratejik işbirlikleri	

### 2.2.1. İnsan sermayesi

İşletmenin insan kaynağı, her biri farklı özelliklere, deneyimlere, yeteneklere, yaratıcılığa ve bilgiye sahip çalışanlardır. Entelektüel sermayenin kaynağı olan bilginin üreticisi konumundaki çalışanların bilgisi ve yetkinlikleri ile yarattığı katma değer, entelektüel sermayenin insan sermayesini oluşturur. İnsan sermayesi, bu tezin ana konusunu oluşturduğu için, ayrıntılı olarak üçüncü bölümde ele alınacaktır.

## 2.2.2. İçsel Entelektüel Sermaye

### 2.2.2.1. Buluşlar

Buluş, insan kaynağının sahip olduğu yaratıcı potansiyelin açığa çıkması, bir başka deyişle kodlanmasıdır. Yaratıcılığın ürünü olan bu buluşlar; çizimler, tasarımlar, planlar, bilgisayar programları gibi ürün/hizmet geliştirmeye yönelik olabileceği gibi, işletme içindeki yönetsel öğelerin ve süreçlerin geliştirmesine yönelik düzenlemeler şeklinde de açığa çıkabilmektedir.

Yaratıcı düşüncenin, yönetimin her alanında ve aktivitesinde yarar sağlayacağı aşikardır. Yeni bir üretim yöntemi geliştirmek, yeni pazarlama stratejileri oluşturmak, insanları farklı yöntemlerle motive etmek ve benzeri yaratıcı faaliyetler yaratıcı bir düşünce yapısını gerektirmektedir. Aşağıda yaratıcı düşünceyi gerektiren tipik yönetim problemleri görülmektedir:

- Zamanı daha etkin kullanmak
- Ürün geliştirmek
- İşgören motivasyonunu sağlamak
- Tüketici beklentilerini karşılamak
- Toplam maliyetleri aşağıya çekmek
- Pazar fırsatlarını yakalamak
- Yetenekli personeli aşırı ücret ödemededen işletmede tutmak

### 2.2.2.2. Örgütsel Yetkinlikler

Bireysel bazda yetkinlik, bir görevi yerine getirmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, beceri ve diğer özellikler bütünüdür. Kavramı örgütsel açıdan ele aldığımızda ise yetkinlik, organizasyonun vizyonuna ulaşmak için sahip olması gereken bilgi (üretim, pazarlama, finansman vb. know-how) ve insan kaynağını bu vizyona ulaşmada en verimli ve etkin biçimde kullanabileceği beceriler bütünüdür. Bu nedenle, yönetim felsefesi, stratejiler, örgüt kültürü, süreç ve prosedürler benzeri yönetsel öğeler de bizzat işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan (maddi olmayan) varlıklar arasında yer alır.

Örgütsel yetkinliklerin performans üzerine etkisini inceleyen bir çalışma; karlılık, sermaye artışı ve satışlarda büyüme gibi kriterlerle ölçülen örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olan bir örgütsel yetkinliklerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır<sup>32</sup>:

- **Yönetim biçimi:** Açık, destek verici, düşünceli ve bireye saygılı yönetimin varlığı.
- **Çalışanlar:** Birlikte çalışan bireylerin birbirine güvenmesi, arkadaş yanlısı ve dayanışma içinde olması.
- **İş motivasyonu:** Çalışanların işlerinde kaliteyi önemseydiği ve gelişmeye odaklı iş yapma biçimi.
- **Çalışan yetkinlikleri:** Çalışanların uygun eğitim ve beceri altyapısına sahip olması ve kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri.
- **Karar alma:** Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılmaları.
- **Performans bazlı ödüllendirme:** Prim ve maaş artışı gibi ödüllerin performans temeline oturtulması.

Örgütsel yetkinlikler, öncelikle rakipten farklılık arz etmesi durumunda (örneğin, daha fazla ve değerli bilgi veya verimliliği daha artıran yönetim felsefesi gibi) organizasyona rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Diğer taraftan, söz konusu yönetsel öğelerin iyileştirilmesi, işin kalitesini artıracak, maliyetlerin düşmesini sağlayacak ve verimlilik/karlılık artışı gibi somut kazanımlar yaratacaktır.

### 2.2.2.3. Entelektüel Mülkiyetler

Entelektüel mülkiyetleri entelektüel varlıklarından ayıran temel özellik, mülkiyetlerin yasal olarak koruma altına alınmış olmasıdır. Devlet, yeniliğin pazara sunulması aşamasında devreye girerek, buluş sahibine patent, telif hakları, vb. yasal düzenlemelerle buluşlarını haksız rekabete karşı koruma hakkı tanımaktadır. Bu uygulama, koruma fonksiyonunun yanı sıra, yeniliği pazara süren kuruma belirli bir süre için buluşun verimini (pazarın kaymağını) alma şansını vererek bir anlamda yenilikleri, yaratıcılığı ve buluşları özendirilmektedir. Türk Patent Enstitüsü'ne göre sınai mülkiyet hakları; **patentler ve faydalı modeller, ticaret ve**

<sup>32</sup> Peter Kangis, D. Gordon ve S. Williams, "Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation", **Management Decision**, Vol. 38, No.8, 2000, s.534

**hizmet markaları, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler, entegre devrelerin topografyaları** konularını kapsamaktadır.<sup>33</sup>

**Patent:** Türkiye’de ve dünya’da yeni olan sanayiye uygulanabilen ve tekniğin bilinen durumunun aşılması kriterine uygun olan buluşların sahiplerine belirli bir süre (20 yıl), bu buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkının tanınmasıdır. Bir buluşun patent verilerek korunabilmesi için: **(a)** Yenilik, **(b)** Tekniğin bilinen durumunun aşılması, **(c)** Sanayiye uygulanabilirlik kriterleri aranmaktadır.

**Faydalı Model:** Türkiye’de ve dünya’da yeni olan sanayiye uygulanabilen buluşların, sahiplerine belirli bir süre (10 yıl) bu buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkının tanınmasıdır. Bir buluşun Faydalı Model belgesi verilerek korunabilmesi için, **(a)** Yenilik, **(b)** Sanayiye uygulanabilirlik kriterleri aranmaktadır<sup>34</sup>.

**Tasarım:** Bir ürünün tümü veya bir parçası veya üzerindeki süslemenin, çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme veya esneklik gibi insan duyuları ile algılanan çeşitli unsur veya özelliklerin oluşturduğu bütündür<sup>35</sup>.

**Coğrafi İşaretler:** Doğal ürünler, tarım, maden ve el sanatları ile sanayi ürünlerini kapsar. Coğrafi işaretler Menşe ve Mahreç olarak iki grupta anılırlar. Menşe adını taşıyan ürünler ait oldukları coğrafi bölgenin dışında üretilemezler. Mahreç işaretini taşıyan ürünler ise ait oldukları bölgenin dışında üretilebilirler<sup>36</sup>.

**Marka:** Bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla kişi adları dahil, özellikle sözcükler şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir. Marka, mal veya ambalajı ile tescil ettirilebilir. Bu durumda mal veya ambalajın tescili marka

<sup>33</sup> **Türk Patent Enstitüsü Web Sitesi** - <http://www.tpe.gov.tr>

<sup>34</sup> 551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

<sup>35</sup> 554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

<sup>36</sup> 555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

sahibine mal veya ambalaj için inhisari bir hak sağlamaz. Markanın koruma süresi başvuru tarihinden itibaren 10 yıldır. Bu süreler 10'ar yıllık dönemler halinde yenilenebilir<sup>37</sup>.

**a) Ticaret markası:** Mal (eşya, ürün) ya da ambalajı üzerinde kullanılan markalara ticaret markası denilmektedir. Örneğin, buzdolabı, sabun, dolmakalem, otomobil, gazete, bilgisayar gibi çeşitli sanayi ürünlerinin ve ambalajlarının üzerinde kullanılan işaret, ticaret markasıdır.

**b) Hizmet markası:** Belirli bir hizmetin sunulması amacıyla kullanılan markalara da hizmet markası denilmektedir. Banka, sigorta, reklam, seyahat acentesi işletmeciliği gibi, bir ürünün satışı yerine bir hizmeti sunan işletmeler, hizmet markası alırlar.

**c) Garanti markası:** Garanti markası, marka sahibinin kontrolü altında birçok işletme tarafından o işletmelerin ortak özelliklerini, üretim usullerini, coğrafi menşelerini ve kalitesini garanti etmeye yarayan işarettir. Garanti markasının marka sahibinin veya marka sahibine iktisaden bağlı olan bir işletmenin mal veya hizmetlerinde kullanması yasaktır.

**d) Ortak marka:** Ortak marka, üretim veya ticaret veya hizmet işletmelerinden oluşan bir grup tarafından kullanılan işarettir. Ortak marka gruptaki işletmelerin mal veya hizmetlerini diğer işletmelerin mal veya hizmetlerinden ayırmaya yarar.

İçsel entelektüel sermaye, bilgi işletmelerinin kişisel entelektüel ve organizasyonel entelektüelitenin kullanılması sonucu yaratabileceği soyut değerlerdir. Bu soyut değerler işletmenin rekabet gücünün artması, satışlarının artması, pazar payının büyümesi, verimlilik ve karlılığın artması gibi somut sonuçlar ve değerler yaratabileceği gibi, bağımsız olarak bir varlık (patent, endüstriyel tasarım gibi) ve parasal değer ifade etmektedir. Günümüzde, tanınmış bir marka veya patent milyonlarca ABD doları karşılığı alınıp satılabilmekte ve serbest piyasada kendi değerlerini bulabilmektedirler.

---

<sup>37</sup> 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname

### 2.2.3. Dışsal Entelektüel Sermaye

Dışsal entelektüel sermayeyi oluşturan öğeler arasında müşteri sadakati, firma imajı gibi işletmenin mal/hizmetlerine talebi oluşturan müşteriler ile ilişkili sermayesi, tedarikçilerle olan ilişkileri, dağıtım kanallarının etkinliği, mali kurumlar nezdindeki kredibilitesi, diğer işletmelerle kurduğu stratejik işbirliklerinin doğurduğu tanınmışlık ve saygınlık yer almaktadır.

### 2.3. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi

Entelektüel sermayenin yönetilmesi ile dikkat çekilmek istenen nokta, salt entelektüel birikimlerin işletmeler için bir zenginlik kaynağı olmadığı, bu varlıkların örgütsel gelişimi desteklemek amacıyla, işletme stratejilerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve korunması yolunda kullanılmasıdır. Pazarda rekabet üstünlüğü, işletmenin temel yeteneklerine zemin oluşturan bilgi alt yapısını geliştirme ve bundan stratejik değer yaratabilecek yönetim felsefesini oturtabilme başarısına bağlıdır. Bu nedenle "bilgi odaklı" olabilme, yeni milenyumun yöneticilerinin alışılmışın dışında bir anlayışla, entelektüel sermaye perspektifinden bakmasını gerektirmektedir.

Entelektüel sermayenin yönetilmesi şu konuların belirlenmesi ile başlar: İşletmenin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi; çevrenin analizi, fırsatları ve tehditleri, rekabete temel teşkil eden unsurların belirlenmesi; örgüt içi analizi, üstünlük ve zayıflıklar, ürün/hizmet portföyü, maliyetleri, diğer işletmelerden farklılık yarattığı alanları, teknolojiden yararlanma ve geliştirme stratejileri ile halihazırdaki performansının değerlendirilmesi. Bu aşamalardan sonra entelektüel birikimlerinden stratejik değer yaratma söz konusu olduğunda işletme yönetimi, aşağıdaki yaklaşımlardan birisini, veya bunların kombinasyonunu tercih edecektir:

- a) Entelektüel sermayesini vizyon oluşturmaya temel alan yaklaşım,
- b) Entelektüel sermaye kaynaklarını vizyon ve stratejilerle birleştirerek, şirketin belirlediği hedeflere daha kısa sürede ve daha etkin bir biçimde ulaşmasına temel alan yaklaşım,
- c) Şirketin entelektüel sermayesini nasıl etkin kullandığının reklamını yaparak, uzun vadede değer yaratmayı ve şirketin hisse değerini arttırmayı temel alan yaklaşım.

Bu açıdan bakıldığında, entelektüel sermayenin yönetimi kapsamında birbirleriyle bağlantılı iki fonksiyonun varlığı gözlenmektedir: Entelektüel sermayenin açığa çıkmasına ve firmanın bilgi altyapısını geliştirmeye odaklı bilgi ve beyin gücü yaklaşımı "**değer yaratma**" (value creation); yaratılan entelektüel birikimlerinin belirlenmesi (audit & reporting) ve bu kaynaklardan optimum faydalanmaya odaklanan kaynak bazlı yaklaşım "**değer çıkarma**" (value extraction).

### 2.3.1. Bilgi ve Beyin Gücü Yaklaşımı: Değer Yaratma Fonksiyonu

Bilgi çağında insan kaynağının örgütler için hayati önem kazanması, insan kaynakları yönetiminde en yaratıcı ve en iyi yaklaşımların geliştirilmesini şart koşmaktadır. İnsan sermayesinden azami verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır.

**a) Bilgi altyapısını geliştiren yönetim:** Üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından makinelere yapılan yatırımların marjinal değerinin, insan sermayesine yapılan yatırımların marjinal değerinden çok daha az olmasını sağlamaktadır. Bu durumda insan kaynakları yönetiminde izlenecek strateji, çalışanlara ücret ödemenin maliyeti ile onlara yatırım yapmanın değeri arasındaki farkın net bir biçimde ortaya konmasıdır. Yapılandırılması gereken insan kaynakları politikası, nitelikli çalışanların istihdam edilmesini sağlamak ve istihdamı işletmenin karlı biçimde kullanabileceği ölçekte tutarak, onlardan maksimum faydalanmanın yollarını aramaktır. İnsan kaynağından edinilen katma değer artırılmasının koşulu -yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasıyla, iş proseslerinde daha ileri düzenlemelerle, problem çözme ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmakla- yaratıcılığın açığa çıkarılması olduğuna göre işletmede bir insan sermayesi yaratılması ve verimli biçimde kullanılması; çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttikleri takdirde mümkündür. Yeniliklere odaklanan bir işletmede üst yönetim, yaratıcılığın yalnızca Ar&Ge bölününün sorumluluğunda olmadığını, tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerektiğini kabul ettirmelidir.

**b) Bilgi paylaşımını teşvik eden yönetim:** Üzerinde durulması gereken bir diğer husus, yaratıcılığa motive edilmiş çalışanların ürettiği bilgiyi paylaşmaları için teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleridir. Zira bilgi, sahibi için bir değer ifade etmektedir ve paylaşılması durumunda bir bedeli olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, bilgi paylaşımını teşvik eden üç faktör söz konusudur:<sup>38</sup> **Paylaşımın karşılıklı olması (reciprocity):** Alınan bilgi, verilen bilgi ile ödüllendirilmelidir. **Şöhret, tanınmışlık (repute):** Bilgi sahibi bir birey olarak şöhret kazanmak, işini kaybetme riskinin azalmasını, terfiyi ve maaş zammını sağlayabilir. Özellikle çerçevesini yeni ekonominin çizdiği yeni çalışma düzeninde, çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayan temel faktör, onun şöhretidir. **Özgecilik (altruism):** Organizasyonun hayrı için bilgi paylaşımının sağlanması.

**c) Örgütsel bağlılığı sağlayan yönetim:** Bilgi işletmesinin başarısı iki faktöre bağlıdır: çalışanlarını motive etme ve örgütsel bağlılığı teşvik etme becerileri. Motivasyon olmadan, bilgi üretecek ve bunu paylaşacak güdüler yoktur. Bağlılık olmadan, bilgi kolaylıkla kaybedilebilir. Bu nedenle, işletme yönetiminin "**çalışanların bağlılığı - daha iyi hizmet - müşteri sadakati - karlılık**" arasında bir döngü kurması gerekir.

Kişisel gelişim olanakları, çalışan motivasyonu için mükemmel araçlardır; ancak bu süreç içerisinde beklenen, örgüt içinde devamlılığın sağlanmasıdır. Bu durumda örgütsel bağlılığı, kişisel gelişim olanakları sağlayan bir motivasyon zinciri olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlarına gelişme olanağı sağlayan işletmeler için işbaşı-ışdıışı eğitim programları ve rotasyon uygulamaları ile eğitimde devamlılığın sağlanması, örgütün geleceği için bir teminattır. Kişisel gelişme için gerekli ortamı sağlayan ve bunu teşvik eden işletmeler, örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek ve bireyin şahsi gelişiminden fayda sağlayacaktır.

### 2.3.2. Kaynak Bazlı Yaklaşım: Değer Çıkarma Fonksiyonu

Çalışanın zihninde kalan ve örgüt içinde paylaşılmayan bilginin işletmeye hiçbir yararının olmadığı gibi, işletme içinde hapsedilen ve katma değer yaratma amacıyla yararlanılmayan entelektüel birikimin de işletmeye hiçbir yararı yoktur. Bir bilgi işletmesinin piyasa değeri; işletme bilançosunda yer alan maddi varlıklara piyasanın atfettiği değer, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin miktarının ve işletmenin entelektüel sermayesinin piyasa

<sup>38</sup> Roger Bryne, "Employees: Capital or commodity?", **The Learning Organization**, C.8, S.1, 2001, s.46

değerini artırabilme yeteneğinin fonksiyonudur. Burada değer artırma ile ifade edilen süreç; işletme yönetiminin azami katma değer elde edebileceği buluşları (yenilikleri) seçmesi, bu seçimini işletmenin yönetsel ve pazarlama stratejileri ile uyumlu hale getirmesi, seçtiği yenilikleri satın alma, üretim, dağıtım ve satış gibi yardımcı fonksiyonlar aracılığıyla işleme koyması ve yenilikleri nakde çevirmesinden oluşmaktadır.

Buluşların yasal koruma altına alınmak üzere seçime tabi tutulması, bir anlamda "**stratejik patentleme**"<sup>39</sup> sürecidir. İşleme yönetiminin seçebileceği stratejik patentleme alternatiflerinden bazıları şunlardır:

**a) Saldırı amaçlı stratejiler:** İçerisinde diğer işletmelerle çapraz-lisanslama anlaşması ile işbirliği yapabileceği, risk sermayesi olarak değerlendirebileceği veya lisanslayabileceği bir patent portföyü oluşturarak gelir elde etmek veya maliyetleri azaltmak,

**b) Savunma amaçlı stratejiler:** Rakipler tarafından piyasaya sunulması muhtemel yenilikleri patent ile koruma altına alarak onların önünü kesmek,

**c) Hiç patentlememek:** İşletme, devletin kendisine tanıdığı yasal koruma hakkını kullanmayarak buluşun ticari sır yönünü dikkate alabilmekte, bu sayede rakiplerinin haberdar olmasını engelleyerek emsallerin ve rakip ürünlerin piyasaya girmesini engelleyebilmektedir. Kuşkusuz böyle bir tercih, buluşun başka birileri tarafından da keşfedilmesi durumunda patent hakkının yitirilmesi anlamına gelmektedir.

Stratejik patentleme sürecinde dikkate alınması gereken bir diğer konu ise, patentlerin piyasa nezdindeki değeridir. Bir patentin değeri, diğer işletmelere lisanslayabilme potansiyeli; kalitesi; ne derece yeni olduğu; hitap edeceği pazarın genişliği, önemi; patentleme maliyeti ve yasal düzenlemelerin (caydırıcı) etkisi gibi bir çok faktöre bağlı olarak değişmektedir.

Maddi olmayan duran varlıkların, ticarete konu edilebilecek bir sermaye olarak değerlendirilmesi söz konusu olduğunda, şirket açısından kısa vadeli veya uzun vadeli olarak iki farklı kullanım alanı bulunmaktadır. **Kısa vadeli** (taktiksel) yaklaşımda, entelektüel mülkiyetlerin bizzat kendisinin veya bu vesileyle üretilen ürünlerin/ verilen hizmetin satma, kiralama, franchise etme, telif hakkından faydalanma gibi yöntemlerle kısa vadede nakde

<sup>39</sup> Josephine Chinying Lang, "Management of intellectual property rights", **Journal of Intellectual Capital**, C.2, S.1, 2001, s.8

çevrilmesi söz konusudur. **Uzun vadeli** (stratejik) yaklaşımda ise, entelektüel sermayenin pazar payının artırılması, sektörel liderlik, standart oluşturma gibi yöntemlerle bir değere dönüştürülmesi söz konusudur. Bu noktada üzerinde dikkatle durulması gereken husus, yukarıda anılan yöntemlerin hangisinin şirketin vizyonu ile örtüştüğünün belirlenmesidir. Günümüzde birçok işletme, onları vizyonlarına doğru daha hızlı ilerletebilecek değer yaratma stratejileri yerine, onları yavaşlatan ve muhtemel fırsatları kaçırmalarına neden olan stratejiler izlemektedir.

### 2.3.3. Entelektüel Sermaye'nin Yönetimi ve Bilgi Yönetimi

Karl-Eric Sveiby entelektüel sermayeyi tanımlarken, entelektüel sermayenin kelime yapısı itibariyle statik (nesne) olduğundan ve yöneticilerin bu varlıklarla ne yapacağını ifade ederken, yönetmek veya geliştirmek gibi bir fiil ile tamamlamak gerektiğini ifade etmektedir. Bu durumda **"bir organizasyonun maddi olmayan varlıklarından değer yaratması"** söz konusu olduğunda Sveiby, bilgi yönetimi (knowledge management) kavramını, bir fiili içermesi nedeniyle, tercih etmektedir<sup>40</sup>.

Entelektüel sermayenin, veya bir başka deyişle maddi olmayan varlıkların yönetimi, Bilgi Yönetim'nden daha geniş bir konsepte sahiptir. Bu konsept, entelektüel sermaye olarak sınıflandırılabilir varlıkların tespit edilmesini, bu varlıkların işletmenin geçmişteki ve gelecekteki değeri ile olan bağlantılarının analizini, değerlerini ölçmeyi, onları geliştirecek faaliyetlerin neler olduğunu belirlemeyi ve bu faaliyetleri etkin biçimde yerine getirilmesini kapsar. Bu nedenle, bilgi (information) üretimini teşvik etmeye ve akışını sağlayarak birikim (knowledge) haline getirmeye odaklı bilgi yönetimini, entelektüel sermaye yönetimi konseptinin bir alt başlığı olarak tanımlamak mümkündür. Şöyle ki:

**a)** Bir işletmede, enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımın yaratıcılık kapasitesini ne şekilde etkilediğini analiz ediliyor; bu yaratıcılığın katma değer yaratma sürecindeki yerini belirlemek ve entelektüel sermayeyi yönetmek üzere ölçüm metotları geliştiriliyorsa, entelektüel sermaye yönetimi söz konusudur.

**b)** Aynı firma, müşteri tatmin derecesini ölçmek için metotlar ve kriterler geliştiriliyorsa, yine entelektüel sermaye yönetimi söz konusudur. Diğer taraftan firma, ürettiği bilgiyi

<sup>40</sup> **Knowledge Management**, <http://www.sveiby.com.au/BookContents/KnowledgeManagement.html>

(information) analiz ederek, örgüt içinde paylaşımını sağlayarak birikim (knowledge) haline getirmeye çalışıldığında bilgi yönetiminden söz etmek mümkündür, ancak yukarıda anılan prosesin tamamı entelektüel sermayenin yönetimi kapsamına girer.<sup>41</sup>

Bilgi yönetiminin hedefi, bilginin daha etkin kullanılması ile oluşturulan şirketin değer yaratma kapasitesini geliştirmektir. Bilgi yönetimi, bir işletmenin bilgi ekonomilerini optimize etme, enstrümanlarını belirleme, inceleme ve yorumlama ve desteklemek olarak da sistematize edilebilir. Entelektüel sermayenin hedefi, entelektüel sermayenin yeniden değerlendirilmesi, dengelenmesi, kontrol edilmesi ve kimliklendirilmesi ile, şirketin değer yaratma yeteneklerini geliştirmektir. Bu hem değer yaratma, hem de değer geliştirmeyi kapsar<sup>42</sup>.

## 2.4. Entelektüel Sermayenin Mali Değerinin Hesaplanması

Entelektüel sermayenin üretim faktörü olarak kullanıldığı üretim süreçlerinde, süreç girdisi bilgi, süreç çıktısı bilgi ürünüdür. Dolayısıyla entelektüel sermaye, **"ölçülebilir ve hesaplanabilir"** bir kavramdır. Burada önemli olan, Galileo Galilei'nin dediği gibi **"ölçülebileni ölçmek, ölçülemeyeni ölçülebilir hale getirmek"**dir. Ancak, günümüzde entelektüel sermayenin ölçülebilmesi ve değerlendirilebilmesi, stoklar, makineler, teçhizat gibi fiziksel sermaye unsurlarının ve nakit, alacaklar, yatırım gibi finansal sermaye unsurlarının ölçülebilmesinden daha zordur<sup>43</sup>.

Bir işletmenin gerçek değerini yansıtmak, mali analiz tekniklerinde kullanılan oranları daha anlamlı kılmak ve entelektüel sermayeden doğan kazançların vergilendirilebilmesi için, işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların tamamını bilançoda göstermeye ihtiyaç vardır. Bilindiği üzere, bilançonun aktifinde işletmenin katma değer yaratırken kullandığı varlıklar, pasifinde ise bu varlıklar için yapılan yatırım (bu varlıkların kaynağı) yer almaktadır. Bu bağlamda, marka, paten gibi entelektüel mülkiyetler bilançonun aktifinde, bu tür entelektüel varlıklar için yapılan yatırımlar tutarı bilançonun pasifinde yer alacaktır.

<sup>41</sup> Paloma Sanches, Cristina Chaminda ve Marta Olea, "Management of Intangibles", **Journal of Intellectual Capital**, C.1, S.4, 2000, s.316

<sup>42</sup> Ali Akdemir, "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.3, 1998, ss. 63-72.

<sup>43</sup> Şadi Can Saruhan, "Entelektüel sermaye kazançları vergilendirilebilir mi?", **Finansal Forum**, 2 Aralık 2000, s.8

### 2.4.1. Geleneksel Muhasebe Sistemi'nde Entelektüel Sermaye

Tek Düzen Hesap Planı'nda maddi olmayan duran varlıkların izlendiği hesap grubu, **"herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve işletmenin belli bir şekilde yararlandığı veya yararlanmayı beklediği aktifleştirilen giderler ile belli koşullar altında hukuken himaye gören haklar ve şerefiyelerin izlendiği hesap grubu"** olarak tanımlanmaktadır<sup>44</sup>. Bu hesap grubunda şu kalemler yer alır:

**a) Haklar:** İmtiyaz, patent, lisans, ticari marka ve unvan gibi bir bedel ödenerek elde edilen bazı hukuki tasarruflar ile kamu otoritelerinin işletmeye belirli alanlarda tanıdığı kullanma, yararlanma gibi yetkiler dolayısıyla yapılan harcamalardır.

**b) Şerefiye:** Bu hesap, bir işletme devralınırken katlanılan maliyet ile söz konusu işletmenin rayiç bedelle hesaplanan net varlıklarının (öz varlık) değeri arasındaki olumlu farkın izlenmesinde kullanılır.

**c) Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri:** İşletmenin kurulması, yeni bir şubenin açılması, işlerin sürekli olarak genişletilmesi için yapılan ve karşılığında maddi bir değer elde edilmeyen giderlerin aktifleştirilmeleri durumunda izlendiği hesaptır.

**d) Araştırma ve Geliştirme Giderleri:** İşletmede yeni ürün ve teknolojiler oluşturulması, mevcutların geliştirilmesi ve benzeri amaçlarla yapılan her türlü harcamalardan, aktifleştirilen kısmının izlendiği hesaptır.

**e) Özel Maliyetler:** Kiralanan gayri menkullerin geliştirilmesi veya ekonomik değerinin sürekli olarak arttırılması amacıyla yapılan giderler ile (normal bakım, onarım ve temizleme giderleri hariç) bu gayri menkulün kullanılması için yapılıp kira süresinin sonunda mal sahibine bırakılacak olan varlıkların bedellerini kapsar.

**f) Birikmiş Amortismanlar:** Maddi olmayan duran varlık bedellerinin, kullanılabilecekleri süre içerisinde yok edilmelerini sağlamak amacıyla kullanılan hesaptır.

**g) Verilen Avanslar:** Maddi olmayan duran varlıklarla ilgili olarak gerek yurt içi, gerekse yurt dışındaki kişi ve kuruluşlara yapılan avans ödemelerinin izlendiği hesaptır.

Bu çalışmada entelektüel sermaye kapsamında incelediğimiz maddi olmayan varlıkların kapsamının geleneksel muhasebe sisteminde yer alan maddi olmayan varlıklardan çok daha geniş olduğu açıktır. Bu nedenle geleneksel muhasebe sistemi, işletmenin entelektüel

<sup>44</sup> Erhan Kotar, "**Genel Muhasebe**", Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995, s.35

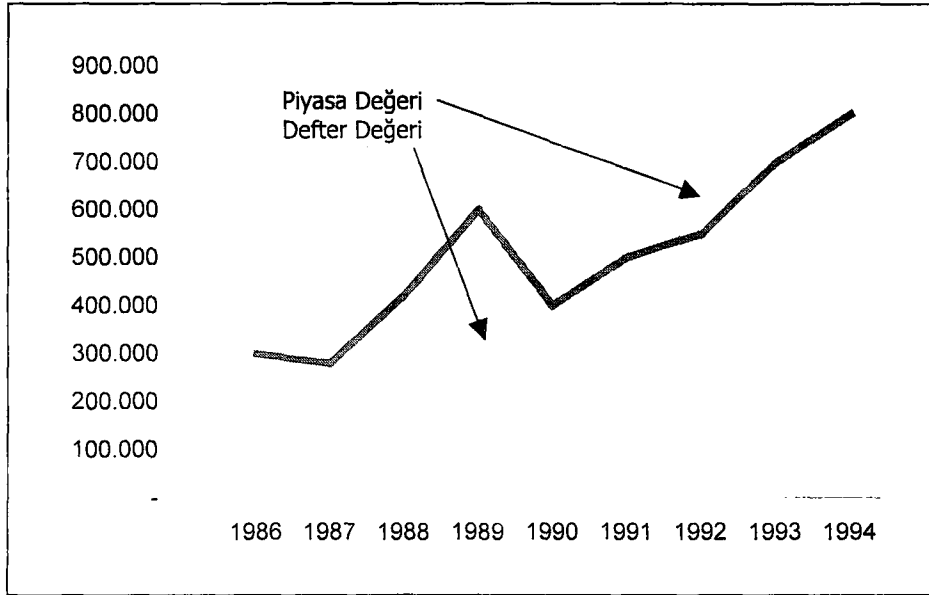
sermayesini büyük ölçüde göz ardı etmekte ve entelektüel sermayenin yönetilmesi ile ifade ettiğimiz ölçme, değerlendirme, defter değerine yansıtma ve kıyaslama gibi kriterlere uymamaktadır.

#### 2.4.2. Hesaplama Yöntemleri

**a) Piyasa Değeri - Defter Değeri Oranlaması:** Hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin entelektüel sermayesinin parasal olarak tespitinde kullanılan en yaygın yöntem, işletmenin piyasa değerinin defter değerine oranlanması yöntemidir. İşletmenin bilançosunda yer alan aktiflerini finanse ettiği öz kaynaklarının şirket içindeki hisse senedi başına düşen miktarına, defter değeri denilmektedir. Diğer taraftan, işletmenin dolaşımdaki, yani şirket dışındaki hisse senetlerinin belirli bir tarihte işlem gördüğü piyasa fiyatına ise piyasa (borsa) değeri denilmektedir. Bu durumda, işletmenin piyasa değerinin defter değerine oranı, entelektüel sermayesidir. Ancak söz konusu metod, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle işletmenin borsa değerinin düşmesi, örneğin faizlerin yükselmesi durumunda, veya şirket karlarının gerçekte olduğundan daha iyi/kötü gösterilmesi için amortisman yöntemleriyle değiştirilmesi gibi durumlarda sağlıklı bir sonuç alınmasını engellemektedir.

1996 yılında İsveç'te yapılan bir araştırmada<sup>45</sup>, Stockholm Borsası'nda işlem gören firmaların 1985-1994 yılları arasındaki piyasa değeri-defter değeri farkı hesaplanmış ve Şekil 2.2'de ifade edilen sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmaya konu olan firmalar, esas itibariyle iki kategoride (bilgi-tabanlı ve sermaye-ağırlıklı) incelenmekte ve insan kaynağına bağımlılık açısından bir sıralamaya tabi tutulmaktadır. Araştırma sonuçları, insan kaynağına daha fazla yatırım yapan bilgi-tabanlı işletmelerin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın 10 yıl içinde gözle görülür biçimde arttığını göstermektedir.

<sup>45</sup> Jan-Erik Gröjer ve Ulf Johanson, "Current development in human resource costing and accounting", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol.11, No.4, 1998, ss.495-505



**Şekil 2.2.** - 1985-1994 yılları arasında hisse senetleri İsveç Borsası'nda işlem gören firmaların defter-piyasa değeri arasındaki fark

**b) Yerine Koyma Maliyeti Yöntemi:** Hisse senedi borsada işlem görmeyen işletmeler, yerine koyma maliyeti yöntemi kullanılarak entelektüel sermaye kazancı açısından değerlendirilebilir. İşletmenin entelektüel varlıklarını yerine koyma maliyeti, işletmenin piyasa değerinden daha düşük ise, ya da başka deyişle, oranlama sonucu elde edilen değer 1'den büyük ise, işletmenin yüksek karlılık potansiyeline sahip olduğu düşünülebilir. Yüksek karlılık ile entelektüel sermaye ve teknoloji yatırımları arasında doğrudan ilişki kurularak vergilendirmeye gidilebilir<sup>46</sup>.

**c) Yetkinlik modelleri:** Yetkinlik modelleri, işinde yüksek performans gösteren çalışanların yetkinliklerinin incelenmesi ve kategorize edilerek bu çalışanların yarattığı katma değer piyasa değerinin hesaplanması mantığına dayanır. Bu sayede yetkin çalışanların yarattığı ve iş görmelerinde kullandığı entelektüel sermayenin parasal olarak ifadesi mümkündür<sup>47</sup>. Ancak bu modelin uygulanması, piyasadaki tüm işletmelerin yetkinlik bazlı ücretleme sistemini kullanması ve belirli yetkinlikler için piyasada bir ücret standardının oluşmuş olması şartlarına bağlıdır.

<sup>46</sup> Saruhan, a.g.e.

<sup>47</sup> 12 techniques used to value intangible assets, "<http://www.mountague.com/le/le1096.html>"

**d) Kıyaslama:** Kıyaslama yönteminin ilk adımı, piyasada entelektüel sermayesini artırma konusunda lider işletmelerin hangileri olduğunun ve bu artırımını hangi çalışmaları ile yaptıklarının tespit edilmesidir. İkinci aşamada ise, analizi yapılacak olan işletmenin entelektüel sermaye artırma performansı sektör liderleri ile karşılaştırılır ve söz konusu işletmeye parasal bir değer atfedilir.

**e) Alt-sistem performansı:** Bazen başarıyı veya gelişmeleri (progress) entelektüel sermayenin tek bir ögesinde sayısal hale getirmek (quantify) daha kolaydır. Örneğin, Dow Chemical, patentli varlıklarını daha sıkı kontrol altında tutarak, lisanslama yoluyla elde ettiği kazançları ölçmeyi başarmıştır<sup>48</sup>.

**f) İş değeri (Business Worth):** Bu yaklaşım, 3 soru üzerine temellendirilmiştir: "Eğer halihazırda kullandığımız bilginin tamamı yok olsaydı ne olurdu?", "Sahip olduğumuz stratejik öneme sahip bilgiyi iki katına çıkarırsak ne olur?", "Elimizdeki bilginin değeri bir gün, bir hafta veya bir ay sonrasında ne gibi değişimlere uğruyor?" Bu yaklaşımda değerlendirme, kaybedilen veya verimli kullanılmayan fırsatların - gerçekleşmesi muhtemel bir tehdidin önlenmesi veya asgariye indirilmesinin maliyeti üzerine odaklanmaktadır.

**g) İş Proses Denetimi (Business Process Auditing):** Bu yaklaşım bilginin spesifik bir iş dalının (muhasabe, pazarlama, üretim veya tedarik gibi) değerini nasıl zenginleştirdiğini konu almaktadır.

**h) Bilgi Bankası:** Sermayeden yapılan harcamaları (yatırımları) -varlık olarak kabul etmek yerine- gider; maaş ödemelerini -genellikle bu ödemelerin tamamının gider olmasına karşın- ise varlık olarak ele alır. Zira, personele yapılan ödemeler gelecekteki nakit akışını sağlayacak bir yatırımdır.

**i) Marka Değerlemesi (Brand Equity Valuation):** Markanın (veya benzeri bir başka maddi olmayan varlığın) fiyatlama gücü, ulaşılan pazarların çokluğu ve yeni ürünleri geliştirebilmesi üzerindeki ekonomik etkisini ölçmeyi amaçlayan bir metodolojidir.

<sup>48</sup> Jay Chatzkel, "A conversation with Sharon L. Oriel of The Dow Chemical Company", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2 No. 1, 2001, ss.42-52.

**j) Balanced Scorecard<sup>49</sup>:** Balanced scorecard, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Balanced scorecard modelinde kurumsal performans ölçümünde dengede bulunması gereken 4 boyut ele alınır: Finansal Yapı – Müşteriler - Şirket İçi İşlemler - Öğrenme ve Büyüme.

Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar finansal, müşteri, ve iç işleyiş yöntemleri boyutunda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı sağlar. Bu boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutlarda yer alan mükemmel sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir. Balanced scorecard, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmaması gerektiğini vurgular. Teçhizat ve araştırma geliştirme yatırımları tabii ki gereklidir, fakat tek başlarına yeterli olamazlar. Kurumlar, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorsa, altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine de yatırım yapmaları gereklidir. Öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır:

- a) Çalışanların yetenekleri,
- b) Bilgi sistemlerinin yeterliliği,
- c) Motivasyon , yetki vermek ve bağlantı kurmak.

Bilgi çağına geçişle birlikte çalışan profiline meydana gelen değişiklikler şirketlerin çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirir. Bu açıdan bakıldığında bir performans değerlendirme sistemi olarak Balanced Scorecard, "**öğrenme ve gelişme**" boyutu ile dikkatleri çalışanların kuruma ne şekilde katkı sağladığına çekmekte ve şirket yönetiminin konuya verdiği stratejik önemin (entelektüel yatırımlarının) ölçülmesi yolunda büyük fayda sağlamaktadır.

<sup>49</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "**Balanced Scorecard**", Çev.: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

## BÖLÜM - III

### Entelektüel Sermaye İçinde İnsan Sermayesinin Yeri

#### 3.1. Düşünen Bir Varlık Olarak İnsan

Alman düşünür **Immanuel Kant**, insanı bir tabiat varlığı olarak ele alırken, **"Tabiat, insanı sınır tanımadan her şey için, yani aklın kullanılması için becerikli kılmıştır. Böylece de teknik kabiliyeti yahut becerikliliği bakımından onun cinsini akıl sahibi bir hayvan olarak vasıflandırmıştır"**<sup>50</sup> demektedir. Kant'a göre insan, sahip olduğu imkanların çeşitliliğine dayanarak, içinde bulunduğu yer ve zamana göre, yaşadığı iklimlere uygun düşen becerileri geliştirmek zorundadır. O halde insanın içinde yaşadığı çevre, hangi becerilerin geliştirilmesi hususunda uyarıcı bir fonksiyona sahiptir. Düşünsel açıdan insan, gerek yakın bağlantı içinde olduğu diğer insanlar (sosyal çevre), gerekse yaşadığı ortam ve koşullar tarafından şekillendirilir ve kendisi de bunlar üzerinde etkileyici, şekillendirici rol oynar. Bu bağlamda insanoğlu, kendisinin yeniden ve kendine göre biçimlendirdiği bir dünyada yaşar.

İnsan ile kişi olma arasındaki farklılığa dikkat çeken bir yaklaşıma göre<sup>51</sup>; insanı **"kişi"** yapan, onun, kendisine herhangi bir eşya gibi davranılmasını onaylamaması; ne herhangi bir şeyle ne de başka bir kimseyle bir tutulamaz, tekrarlanamaz, kendine özgü olması; dokunulmaz ve devredilemez hakların taşıyıcısı olması, diğer bir deyişle, ilkece ve değerce **"tek"**liğinin olmasıdır. Bu yaklaşımdan hareketle **"kişilik"**, insanın duygu, düşünce ve davranışlarını uyumlu bir bütün oluşturabilecek biçimde gerçekleştirme olgunluğunu kazanması olarak nitelendirilmektedir. Kişilik, insanın kendisinde bulunan yetenekler, edindiği bilgi, beceri ve deneyimler ile yapıp-ettikleri arasında bir bütünlük kurma, kendisi için mümkün olan en iyiye ulaşma, kendini yetiştirme ve kendisini olgunlaştırma çabası içinde gerçekleşir. Kişiliğin gerçekleşmesinde, onu kazanmak için insanın kendisini veya başkalarının zorlaması değil, kişinin kendisinden beklenene, üstlendiği görev ve işe, birlikte olduğu ve kendilerine karşı sorumluluk taşıdığı diğerlerine kendini vermesi söz konusudur.

<sup>50</sup> Walter Heistermann, "Kant'ın Felsefesinde İnsanın Yeri", **Felsefe Arkivi**, İstanbul Mat., İstanbul, 1968, s.52

<sup>51</sup> Akın Ertan, "Kişilik ve Eğitim", **Yüzyılımızda İnsan Felsefesi**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 1997, s.237

İnsanoğlunun yapıp-etmelerine etki eden bir diğer faktör, onun "**başarı güdüsü**"dür. Başarı güdüsü, bir bireyin yakın veya uzak gelecekte gelmek istediği yer, yapmak istediği işler, gerçekleştirmeyi amaçladığı kazançlar gibi başarı ihtiyacının düzeyini belirler<sup>52</sup>. Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireyden bireye farklı düzeylerde. Bazı insanlar başarılı olmayı çok isterler ve bu yöndeki çabaları yoğundur. Bu önde olma ihtiyacı, doğal olarak daha fazla çabaya neden olmakta; dolayısıyla başarı güdüsü daha baskın bireylerin daha verimli olmalarını sağlamaktadır.

### 3.2. Çalışan (Üreten) Bir Varlık Olarak İnsan

**Prof.Dr. Takiyettin Mengüşoğlu**, çalışmanın antropolojik önemini ifade ederken, "*çalışma, insan olmanın varlık-temeline ait bir fenomendir; ve insanın özel bir eylemidir. İnsanın, hayatın bütün alanlarında meydana getirdiği veya getirmiş olduğu başarılar, her sahada uğraştığı veya uğraşmış olduğu her şey, onun çalışan bir varlık olmasına dayanır.*"<sup>63</sup> demektedir. Mengüşoğlu'nun bu yaklaşımı, Kant'ın yukarıda yer verdiğimiz insana bakış açısını bütünler niteliktedir. İnsan, kendisini hayvandan ayıran özelliği olan aklını ve elini kullanarak üretimde bulunmuş ve yaşadığı çevreyi yeniden şekillendirmiştir.

Bütün teorisini "**emek**"le adlandırmış (Emek-Değer Teorisi), en önemli yapıtlarını emeğin ve çalışmanın örgütlenmesi konusuna ayırmış olan **Karl Marx**, Wage Labour and Capital adlı eserinde çalışmanın anlamını şu şekilde ifade etmektedir<sup>54</sup>: "*... emek-gücü, emeğin sahibi olan ücretli işçinin sermayeye sattığı bir maldır. Ücretli bunu niçin satar? Yaşamak için. Ama emek-gücünün faaliyete geçirilmesi, emek, işçiye özgü dirimsel bir etkinliktir, işçinin yaşamını ortaya koyuş tarzıdır. İşte, gerekli geçim araçlarını sağlamak için başka birine sattığı şey, bu dirimsel etkinliktir.... on iki saatlik çalışmasının onun gözündeki anlamı, dokumak, iplik eğirmek değil, yemek yemesini, kulübede oturmasını, yatağa yatmasını sağlayan şeyi kazanmasıdır.*"

<sup>52</sup> İlhami Fındıkçı, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.384

<sup>53</sup> Takiyettin Mengüşoğlu, "**Felsefi Anthropoloji**", İÜ Edebiyat Fak. Yay., No.1612, İstanbul, 1971, s.204

<sup>54</sup> Bülent Somay, "Karl Marx Üzerine", **Cogito**, S.12, 1997, ss.24-25

**Douglas McGregor**'un, 1960 yılında geliştirdiği X-Y Teorisi'nde insan ve iş ilişkisi ele alınmaktadır. McGregor X Teorisi kuramında geleneksel yönetim anlayışının insana bakışını; **"Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar."** şeklinde ifade etmektedir. Bu teoriyi şiddetle eleştirdiği ve Y Teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramında ise: **"İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması (çalışması), oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama (vasat) insan işten nefret etmez. İş, bir başarı ve tatmin kaynağıdır."** savını ortaya atmaktadır.

### 3.3. İşletme Yönetimi Açısından İnsan: İşgücü

İşletmelerin mal/hizmet üretmelerinde **5M** adı verilen girdiler ve çıktılar söz konusudur:

**Tablo 3.1 - İşletme Girdi ve Çıktıları**

<b>Girdiler</b>		<b>Çıktılar</b>
<b>M</b> achine (Makine)	→	Mal ve Hizmet
<b>M</b> oney (Kapital)		Bireysel Tatmin
<b>M</b> aterial (Malzeme)		Örgütsel Tatmin
<b>M</b> anagement (Yönetim)		Toplumsal Tatmin
<b>M</b> an (İnsan)		Bilgi

İnsan girdisi (işgücü), her biri farklı fiziksel özelliklere, deneyimlere, yeteneklere, yaratıcılığa ve bilgiye sahip çalışanların tümünü kapsamaktadır. İşgücü, işletmeye fiziksel ve zihinsel (düşünsel) emeğini arz eder ve bunun karşılığında maddi (ücret) ve manevi (kariyer, bilgi, sosyalleşme, vb.) açıdan yaşam düzeyini artırmayı amaçlar. Bir başka deyişle çalışmak (emek arzı), insan için yaşamını idame ettirmek için bir zorunluluk olmasının yanı sıra, içsel motivasyonunu artıran içgüdüsel bir dürtüdür. İşgücünün çalışmak suretiyle işletmeye kazandırdığı artı değer; fiziksel ve zihinsel emek kapasitesinin ve onun verimliliğini etkileyen örgüt kültürü, insan kaynakları politikası, çalışma koşulları ve motivasyon gibi faktörlerin fonksiyonudur. Bu noktada işletme yönetiminin amacı, işgücünün emeğinden maksimum düzeyde faydalanacağı yapıları oluşturmak ve işgücünün gereksinmelerini karşılayarak, gelişimlerini sağlamaktır. Amerikalı psikososyolog E. Schein'in geliştirdiği; insan ve ait olduğu örgüt arasındaki bağlılığı ifade eden ve her iki tarafın maddi ve manevi olarak karşılıklı kazancını ifade eden **"psikolojik kontrat"**ın temelinde bu anlayış yatmaktadır.

Bu çalışmada, kelime anlamı itibarıyla "**düşünsel etkinliklere yönelmiş, düşünsel sorunlarla ilgili**" olan "**entelektüel**" kavramı üzerine odaklanıldığı için, işgücünün fiziksel emek arzının üzerinde durulmamış; onun düşünsel açıdan önemi, bilgisi ve yetkinlikleriyle yarattığı katma değer ve zihinsel emek arzının verimliliği ele alınmıştır.

Fiziksel ve zihinsel emek, işletme yönetimi biliminin tarihindeki farklı evrelerde farklı şekillerde ele alınmıştır. Çalışmanın bu bölümünde klasik, neo-klasik ve çağdaş yönetim düşüncelerinde işgücüne bakış değerlendirilecek, bu süreç içinde işgücünün kazandığı önem ortaya koyulacaktır.

### 3.3.1. Klasik Yönetim Düşüncesinde İşgücü

Klasik yönetim düşüncesinin, insan tabiatı ve insanı çalışmaya sevk eden faktörlerle ilgili varsayımlarının yönetim düşüncesinde büyük bir önemi vardır. Bu varsayımlar, örgütün düzenlenmesini ve yönetim biçimini belirleyen temel faktörlerdir. Klasik yönetim düşüncesi bir çok bakımdan "**klasik firma teorisi**"nin (mikro ekonomik teorinin) etkisi altında kalmıştır. Nitekim, klasik yönetim düşüncesinin insan modeli, klasik firma teorisinin "**akılcı-iktisadi insan**" modelinin varsayımlarına; akılcı-iktisadi insan modeli de, "**hedonizm**" felsefesine dayanır. Bu felsefeye göre, "**insan, kendisine zevk veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır.**"

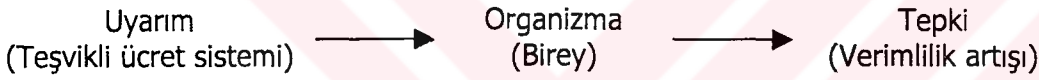
Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı insan modeli, insanın bireysel çıkarlarını maksimize eden davranış biçimlerini sergilediğini, bir başka deyişle bencil olduğunu; bunlara ek olarak, insanın tembel, karar ve yargılama kabiliyetinin zayıf olduğu, vb. gibi varsayımları da içerir. Klasik yönetim düşüncesinin insan modeli bu varsayımlara dayanınca; ekonomik ödüllendirmeye ve prim esasına dayanan bir motivasyon sisteminin uygulanması; hiyerarşik bir kontrolün sağlanması, yönetim alanının dar tutulması, kararların üst kademelerde alınması (merkezcil), işlerin bütün ayrıntılarıyla planlanması; planlara uyulup uyulmadığının sıkı bir şekilde kontrol edilmesi zorunlu hale gelir. Bilimsel yönetimde, daha ileri gidilerek, verimliliğin artırılması için işçi düzeyinde iş basitleştirilmesi, işyerinin düzenlenmesi ve çalışma temposunun artırılması için yürüyen şerit vb. gibi önlemler alınır<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Ömer Dinçer, "**İşletme Yönetimi**", Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.110-111

Klasik yönetim düşüncesinde insan, makinenin bir parçası gibi görülür, standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Bireysel farklılıklar göz önüne alınmaz. Klasik yönetim düşüncesinin insan modeline davranış bilimleri açısından bakılınca, “**uyarım-tepki**” modeline benzediği görülür. Çünkü bu modelde, insanı çalışmaya sevk eden faktör ücrettir. Bu nedenle, teşvikli ücret sistemi (uyarım) doğrudan doğruya verimlilik artışı şeklinde sonuç (tepki) oluşturur.



Oysa gerçekte verimlilik artışı, uyarım-tepki modelinde olduğu gibi direkt ve basit değildir. Verimlilik konusu, davranışsal açıdan incelenirken “**uyarım-organizma (birey)-tepki**” modeli gerçeğe daha uygundur.



### 3.3.2. Neo-klasik Yönetim Düşüncesinde İşgücü

Neo-klasik yönetim düşüncesinin en önemli özelliği, klasik düşüncenin eksik bıraktığını, yani insan (organizma, birey) unsurunu ele almasıdır. Dolayısıyla bu teorinin ana fikri, organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun kabiliyetlerinden azami şekilde faydalanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır. Neo-klasik yönetim düşüncesinde insan, ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı-iktisadi insan değil, **sosyal sandır**. Diğer taraftan, klasik yönetim düşüncesinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık; neo-klasik yönetim düşüncesinde davranışlar, motivasyon, çalışma grupları, resmi olmayan organizasyonlar, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.

Neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını insan ilişkileri yaklaşımı oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı; motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişiler arası ilişkiler ve haberleşme

***İşçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır.***<sup>57</sup>

Drucker'ın bu sözünde iki husus dikkatimizi çekmektedir. Birincisi, "**bilgi işçisi**" ile ifade edilen bilgi donanımlı ve yetkin insandır. Birinci bölümde ele aldığımız üzere, yeni ekonomi işletmeleri global yeterliliğe sahip olmaya zorlamaktadır. Global yeterlilik için, sadece teknik ve ekonomik (yapısal sermaye) yapının güçlü olması yeterli değildir. İşgücü, ister yönetim kadrosunda olsun ister alt kademelerinde yer alsın, globalleşme felsefesinin gerektirdiği bilgi donanımına ve yetkinliklere sahip olmalıdır.

İnsan, kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanmaya ve işletmelerin en önemli kaynağı biçiminde algılanmaya başlamıştır. Bu nedenle bilgi toplumu, bu kuşağın temsilcisi olan "**nitelikli**" insanı merkeze yerleştirmektedir. Bilgi işçisini motive eden unsurları ele alan bir çalışma, söz konusu motivatörleri önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadır<sup>58</sup>:

- 1) Kişisel gelişim olanakları:** İnsanlara sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarma olanaklarının sağlanması.
- 2) Operasyonel özerkliğin sağlanması:** Bilgi işçilerinin, kendilerine verilen görevleri stratejik yönlendirme ile ve özdeğerleme kriterlerinin varlığı içinde yerine getirdikleri bir çalışma ortamının oluşturulması.
- 3) Verilen görevi başarıyla ifa etmekten doğan tatmin**
- 4) Ücret artışı, prim, bonus gibi maddi öğeler**

Hangi sektörü ele alırsanız alın, lider işletmelerin ortak özelliklerinden birisi; düşünen, yaratan ve vizyonuna ulaşma azmini taşıyan insanları bünyesinde barındırmalarıdır. İşletme yöneticileri, rekabette avantaj sağlayacak stratejiler geliştirirken çabalarının büyük bir bölümünü insan kaynaklarına ayırmaktadır: Bir taraftan nitelikli çalışanları kazanmaya çalışırken; diğer taraftan da sahip oldukları emek (fiziki ve zihinsel) potansiyelini geliştirmeye,

<sup>57</sup> Peter Drucker, "**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**", Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000, s.151

<sup>58</sup> M. Tampoe, "Motivating knowledge workers - the challenge for the 1990s", **Long Range Planning**, Vol.26, No.3, 1993, ss.49-55

ni artırmaya, motive etmeye ve firmaya bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadır. İnsanlara yatırım yapmak zorunda kalan yönetim, felsefesini bu beşeri açıdan sürekli olarak mücadelesine girmiştir.

İstenen

Yönetim literatüründe dikkatimizi çeken ikinci husus ise, **verimlilik** ve **etkinlik** kavramlarıdır. Genel anlamda verimlilik, elde edilen toplam fiziki gelirin (üretim sonucundaki çıktının) kullanılan fiziki kaynaklara (hammadde, işgücü, enerji, üretim faktörleri) oranıdır. Dar anlamda verimlilik; üretim sürecinde boşluk vermeden verilen bir takım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır. Geniş anlamda ise; belirli bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Girdiler}}$$

Etkinlik, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını, sinerjik güçlerini kullanarak, çevre ile ilişkilerini dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade eder. Etkinlik, uygulama sonuçları ile planlanan amaçlar arasındaki ilişkiyi ele alır:

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Çıktılar (Faaliyet Sonuçları)}}{\text{Planlanan Amaçlar}}$$

İstenen  
İstenen  
İstenen  
İstenen

Etkinlik kavramı, verimliliği de içerdiği gibi, moral, uyum kabiliyeti, esneklik, v.b. gibi kavramları da kapsar. Bu nedenle de verimliliğe kıyasla daha geniş bir kavramdır. Etkinlik birey, grup ve örgüt olmak üzere başlıca üç düzeyde ele alınarak incelenebilir. Birey düzeyinde etkinlik; örgüt üyelerinin görevlerini başarmaları üzerinde durur ve performans değerlendirmeleriyle ölçülür; bunlar yetenek ve beceri gibi kriterlerdir. Birey düzeyinde etkin bir örgüt, en az israf ve kaynakla çalışan, bireylerin işlerinden doyum elde etmesini sağlayan, astların yetki alanları belirlenmiş bir örgüttür. Etkin bir örgüt, bireylerin çözümüne yardımcı olan, bireylere güven ve statü veren, onların gelişmelerini teşvik eden, onları ödüllendiren bir örgüttür. Grup etkinliği; kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade etmekte olup, birlik, önderlik, yapı, saygınlık, roller ve diğer benzeri özellikler oluşturan kriterlerdir. Örgütlerde üçüncü düzeyde örgütsel etkinlik söz konusu olduğunda etkinlik kavramı birey ve grup etkinliklerinin bir fonksiyonu olmaktadır. Örgüt

## b) İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni

İşveren-işçi ilişkilerinin yeni düzeninde, ortada hiçbir garanti, en azından garanti edilen bir kariyer, yoktur. İlişkinin odak noktası, örgütsel bağlılıktan ziyade işveren-işçi arası karşılıklı çıkarların gözetilmesidir. İşletme açısından bu yeni düzende, pazarda halihazırdaki kadronun yerine geçebilecek nitelikli işgücü bulunmaktadır. İşletmeye uzun süre sadık kalmış çalışanlar için bile, süreçleri veya örgütü yenilemeye yönelik çalışmalar sonrasında işlerine devam edebileceklerinin veya terfi edilmelerinin garantisi yoktur. Yeni düzende eskimiş çalışanlar işletmeyi arka kapıdan terk ederken, ön kapıdan yeni çalışanlar (taze kan) girmektedir. İşçi-işveren arasındaki ilişkinin eski ve yeni düzenini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür<sup>61</sup>:

**Tablo 3.2 – İşçi-işveren ilişkilerinin eski ve yeni düzeni**

<b>İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN ESKİ DÜZENİ</b>	
<b><i>Çalışanın teklifi</i></b>	<b><i>İşletmenin teklifi</i></b>
Sadakat (Bağlılık)	İşine devam etme güvencesi
Uyum (Söyleneni yapma)	Terfi olanakları
Katma değer yaratma taahhüdü	Eğitim ve gelişim
Güven (sözünü tutma)	Sorunlarla karşılaşıldığı zaman ilgilenme
<b>İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ</b>	
<b><i>Çalışanın teklifi</i></b>	<b><i>İşletmenin teklifi</i></b>
Fazla mesai	Yüksek maaş
Artan sorumluluklar	Performansı ödüllendirme
Geniş yetenekler ve Değişime tolerans	İşine devam etme güvencesi (iş imkanı verme)

Bu yapı içerisinde çalışanlar, yeteneklerini geliştirmek, güncelleştirmek ve piyasa değerlerini korumak zorundadır. Örgütsel bağlılık çalışma garantisi ile birlikte ortadan kalkmıştır. Çalışma garantisinin ortadan kalkması, ister istemez daha az tolerans gösteren ve dış dünyayla daha çok ilgilenen bir çalışan profilinin oluşmasına ve işçi-işveren arası karşılıklı ilişkilerde kişisel gelişime odaklanılmasına neden olmuştur. Ancak paradoksal olarak gözlemlenen bir gerçek; çalışanları başka bir işletmeye geçmek noktasında özgür bırakmanın, kendilerini güvende hissetmelerini sağladığı ve işletmede kalmalarına (hatta moral motivasyonu daha yüksek biçimde çalışmaya) teminat oluşturduğudur<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Byrne, **a.g.e.**, ss.44-50

<sup>62</sup> Mike Bagshaw, "Coaching - not new but newly relevant", **Industrial and Commercial Training**, Vol.29, No.5, 1997, ss.166-167

Aşağıdaki tablo, "Bilişim elemanlarının işletmeden neden ayrıldıkları" konusunda 198 işletmede 35,000 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçlarını göstermektedir<sup>63</sup>:

**Tablo 3.3 – Bilişim Elemanları İşletmeden Neden Ayrılıyor?**

AYRILMA NEDENLERİ	GÖRÜLME SIKLIĞI
Bir başka firmadan iş teklifi alınması	69.0%
Maaşında belirgin bir azalma	69.0%
Kariyerinde ilerleme olanaklarının olmaması	62.6%
Yetersiz tazminat	61.9%
TCC oranında gözle görülür artış olması	58.1%
Aşırı iş yükünü kaldıramama	54.2%
Daha ileri teknoloji ile çalışma olanağı	53.5%
Amirden memnun olmama	48.4%
Yeni başlayan bir işte çalışma olanağı	41.3%
Orta kademe yöneticilerinde liderlik yeteneğinin veya vizyonun olmaması	33.5%
Eğitim / yetiştirme olanaklarının kısıtlı olması	27.7%
Daha iyi iş-hayat dengesi kurmanın gerekliliği	24.5%
Alternatif iş tasarımlarına duyulan ilgi	23.9%
Çalışanın şöhretini artırmaya yönelik tanıtma etkinliklerinin eksikliği	23.9%
İş ile uyumun zayıf olması	20.6%
Firmanın geleceğinin belirsizliği	17.4%
Kişisel çıkarlar	16.8%
Eşinin veya yakınının başka bir yere taşınması	14.8%
Emeklilik	14.8%
Firma imajının piyasada zayıf olması	10.3%

### 3.4. İnsan Sermayesinin (Bireysel Yetkinliklerin) Yönetimi

Bir işletmenin varlıklarının herhangi bir formu (maddi veya maddi olmayan), işletmeye gelir sağladığı sürece sermaye olarak nitelendirilmektedir. İşgücünün fiziksel emek arz etmesiyle üretilen mal/hizmetin üçüncü kişilere satılmasının işletmeye gelir sağladığı açıktır. Diğer taraftan insanın sahip olduğu maddi olmayan (zihinsel) üretici gücün açığa çıkması ise, sahibine verimlilik artışı sağlayacak; verimlilik artışı ise işletmede gelir artışı olarak kendisini gösterecektir<sup>64</sup>. Bu çalışmada işgücünün sermaye olarak adlandırılmasının nedeni budur.

<sup>63</sup> Workforce: Why IT Employees Leave, <http://www.workforce.com/section/01/0016977.html>

<sup>64</sup> Lars Nerdrum ve Truls Erikson, "Intellectual Capital: a human capital perspective", *Journal of Intellectual Capital*, C.2, S.2, 2001, s.129

Ancak literatürde ve iş hayatında daha sıklıkla kullanıldığından, bu çalışmada insan kaynakları yönetimi deyimini kullanılmıştır.

İşgücünün yönetim biliminin tarihsel süreci içinde kazandığı önemin paralelinde, yaklaşık 20 yıldan beri pasif bir konumda kalan Personel Yönetimi, kabuk değiştirerek İnsan Kaynakları Yönetimi adıyla önemli bir atılım kaydetmiş ve işletme yönetiminin öncelikli bir stratejik unsuru olma niteliği kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin, yönetim bilimi içerisinde işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri söz konusu 20 yılın daha gerisine uzanmaktadır. Zira, insan gruplarının örgütlenerek, ortak gayelere ulaşmak amacıyla işbirliği kurduğu sürece insan kaynakları yönetimi -yönetimin aynı zamanda bir sanat olduğu düşüncesinin ötesinde- bilimsel anlamda bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yönetim ve organizasyon düşünürleri, yönetimi bir yetki sistemi olarak ele almışlardır. Geçmişte, küçük bir üst yöneticiler grubunun çalışanların her hareketini tayin ettikleri otoriter bir yönetim felsefesi geliştirilmişti. Daha sonra, insancıl kavramlar bazı yönetimlerin pedersahi bir yaklaşımı benimsemelerine yol açmıştır. Bir sonraki aşamada ise çalışanlara tutarlı, belirlenmiş politikaların ve prosedürlerin uygulandığı yasal yönetim ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında öğrenim görenlerin oranı arttıkça, yönetim demokratik ve işbirlikçi bir özellik kazanmaya başlamıştır. Modern yönetim yukarıda sıralanan dört değişik yetkiyi yorumlama şeklinin bir sentezi olarak kabul edilebilir<sup>65</sup>. İşgücüne zihinsel emek arzı perspektifinden bakıldığında sosyologların getirdiği tanım, yönetim ve organizasyon düşünürlerinin getirdiği tanımı bütünler niteliktedir. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim, örgüte yetkinliklerini getiren kişileri hedef almaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması, yöneticilerin bilgi ve yetenek donanımlı olmalarını zorunlu kılmaktadır.

1980'li ve 1990'lı yıllarda, sosyal konulardaki gelişmelerin işletme kültürü ile ayrı düşünülemediği kabul edilmeye başlanmış ve insan kaynakları ile işletme kültürü arasındaki ilişki, yönetimin temel konusu haline gelmiştir. Buna göre işletmenin başarısı, öncelikli olarak, sosyal gelişmelerin işletme içine kültür yoluyla entegrasyonuna, dolayısıyla

---

<sup>65</sup> Dinçer, a.g.e., s.4

ı, insan kaynağına gelişme olanakları verilmesine bağlı hale gelmiştir<sup>66</sup>. Bu yaklaşım, personel yönetimi ile insan kaynakları arasındaki en önemli farkı ifade etmektedir. Zira personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ve işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminde işgücü, **iç müşteri** olarak tanımlanmakta ve verimliliğinin artırılmasının yanı sıra koşulsuz **memnuniyeti** de amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler sonucu bu bölümün uğraş alanlarında son durum şöyle özetlenebilir<sup>67</sup>:

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişmeleri sağlanır.
- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.
- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.
- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı "bilgi insanı" nı hazırlamak için uygun eğitim ortamları yaratılır.

Diğer taraftan, personelin insan kaynağı olarak anılagelmesi, bazı eleştirilere hedef olmuştur. Getirilen eleştirilerin başında bu bilim dalının (ve departmanın) içeriğinde hiçbir şeyin değişmediği öne sürülmüş, "eski şarabın yeni şişeye konması" benzetmesi yapılmıştır. Hatta insanın diğer kaynaklarla aynı kefeye koyulması, onur kırıcı ve küçük düşürücü olarak eleştirilmiştir: **"İnsanın kaynak olarak nitelendirilmesi anlamsız ve içinde bulunduğu sosyolojik gelişme çizgisinin dışındadır. Bu nedenle, faaliyetlerimizin en önemli parçası olan işgücüne yakıştırdığımız bu deyim**

<sup>66</sup>Ören, a.g.e., s.111  
<sup>67</sup>Abuncuoğlu, a.g.e., s.5

tanımları ve iş gereklerinin çıkarılması, personel değerlendirmesi ve ücret sisteminin oluşturulmasında kullanılan iş değerlendirme, performans değerlendirme gibi teknikler yer almaktadır.

**c) Davranışsal kapsam:** Davranışsal kapsamıyla insan kaynakları yönetimi, problemleri ortadan kaldırmak için kendini sorumlu hisseden; gerekli çözümler üretici davranışları sergileyen ve iletişime açık işgücü profili yaratma misyonunu üstlenir. İnsanı merkeze yerleştiren bir yönetim felsefesi, insan ilişkilerini ve davranışlarını olumlu yönde geliştirmesi, çalışanlara ekip ruhu içinde karar verdirip inisiyatif kullandırması ve yüksek ahlaki değerler yaratması suretiyle toplam kalite kültürünün oluşmasında büyük rol oynamaktadır.

### 3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranış Bilimlerinin Yeri

Davranış bilimleri yetenek ve yetkinliklerin yönetiminde önemli bir yere sahip olduğu için, davranış bilimcileri 20. yüzyılın başından beri organizasyonlardaki beşeri sorunlarla ilgilenmişlerdir. Bu kapsamda ilgilenilen konuların büyük bir kısmını; işgörenlerin işe seçilmesi ve yerleştirilmesi, iş gruplarının oluşturulması, bireyler arası işbirliğinin nasıl kurulacağına saptanması oluşturmuştur.

İşletme organizasyonu ve işletmenin beşeri yapısı, giderek davranış bilimciler için bir inceleme, eğitim ve geliştirme alanı olmaya başlamıştır. İşlerin bilgi içeriğinin ve gereksiniminin artması ile daha karmaşık bir yapıya bürünmesi, organizasyonlarda eğitimin önemini artırmış, bu sayede insan davranışını hedef alan çalışmalar yönetim uygulamalarına ışık tutmaya başlamıştır. Zamanla çalışanların işe ve iş ortamının teknik ve sosyal yapısına yudurulması davranış bilimlerinin temel konuları arasında yer almaya başlamıştır<sup>69</sup>.

Bu gelişmeler doğrultusunda davranış bilimleri ile ilgili olan personel seçimi, personelin eğitimi, motivasyon, iletişim, takım oluşturma ve kariyer yönetimi gibi konular işletme yönetimi açısından stratejik önem kazanmıştır. Günümüz modern yöneticisi, birlikte iş yaptığı kişileri analiz etmek ve daha yakından tanımak ihtiyacını hissetmeye başladıkça; kişilik, liderlik, bireysel tutum ve değer yargıları gibi konular yönetim uygulamalarında yer almaya

<sup>69</sup> Robert Albanese ve David D. Van Fleet, "Organizational Behavior", College Station, TX, November, 1982, s.8

başlamıştır. Bu açıdan insan kaynakları disiplininin gelişme trendi, davranış bilimlerinin yönetim ve organizasyon içindeki yerinin önemli bir göstergesidir.

### 3.6. Yönetimde Koçluk (Coaching) Yaklaşımı

İşçi-işveren ilişkilerinin yeni düzeni, klasik yönetim düşüncesindeki "yöneticiler en iyisini bilir ve bu doğrultuda astlarına direktifler verir" yaklaşımının ortadan kalktığını ve yerini, yöneticilerin astlarına yetkinlik kazandırma noktasında rehberlik ettiği ve desteklediği koçluk yaklaşımına bıraktığını göstermektedir. Günümüzde yöneticiler astlarının hata yapma ihtimaline rağmen onlara yetki ve sorumluluk devretmekte, hata yapsalar bile bunlardan öğrenebilmeyi sağlayacak bir yönetim felsefesi yapılandırmaktadır. Yetkilendirme ve güven, bu yeni yaklaşımın temelini oluşturmaktadır.

Ancak bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi yaklaşımı bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu risk, yetkilendirilmiş çalışanların kendi kariyerlerini ilerletmeye kanalize olacakları ve işletmenin ihtiyaçlarını göz ardı edecekleri riskidir. Bu durumda, kişisel hedeflerin örgütsel amaçlarla bütünleştirildiği, ortak çıkarların gözetildiği ve paylaşılan bir vizyonun var olduğu "düzene sokulmuş" bir koçluk modelinin oturtulması yerinde olacaktır<sup>70</sup>.

### 3.7. İnsan Sermayesinde Yetkinlikler

#### 3.7.1. Yetkinlik (Competency) Kavramı

Yetkinlik ve yeterlilik kavramları, farklı kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. İngilizce "**competency**" kelimesi dilimizde "**yeterlilik**" olarak da, "**yetkinlik**" olarak da kullanılmaktadır:

- Sözcük olarak; yeterlilik, "bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet sahibi olma durumu"dur. Yetkinlik ise, "gerekli olgunluğa ulaşmış, kamil, mükemmel" anlamına gelmektedir<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> Bagshaw, a.g.e.

<sup>71</sup> Mesleki Yeterlilik-Mesleki Yetkinlik, <http://www.mmo.org.tr/mmo/etkinlikler/mmk/mmk5.htm>

- Büyük Larousse yetkin ve yetkinlik kavramlarını şu şekilde tanımlamaktadır<sup>72</sup>:  
**Yetkin:** Kendisinden beklenen tüm nitelikleri taşıyan, kusursuz, eksiksiz bir kimse ya da şey için kullanılır. **Yetkinlik:** Yetkin olma durumu; yetkin olan bir kimsenin, bir şeyin özelliği. "Hiçbir sınırlamanın bulunmadığı yerde, yani Tanrı'da, yetkinlik mutlak olarak sonsuzdur. *Leibniz'* "Tanrısal yetkinlik, ahlaki doğanın özüdür. *Kant'*"
- Daha iyi performans göstermeye olanak veren yetenek, bilgi ve beceriye "yetkinlik" denir. Bu tanımda yer alan yeteneğin "doğuştan geldiğine", becerinin ise "eğitim ve deneyim ile kazanıldığına" dikkat çekilmektedir.
- Yetkinlikler; kişilik, yetenek, ilgi, motivasyon gibi özellikleri içeren ve gözlenebilen davranışlar grubudur<sup>73</sup>.

Senge, öğrenen organizasyonun gelişiminde kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, ortak vizyon, takımla öğrenme ve sistemli düşünme olarak kategorize ettiği beş disiplinin yer aldığına değinmektedir. Senge'nin ifadesiyle **kişisel yetkinlik** kavramı, kişisel gelişim ve öğrenim disiplini. Bu bağlamda öğrenme yalnızca daha fazla bilgi istemek anlamına gelmez, hayatımızda yaratmak istediğimiz sonuçlara ulaşma yeteneğimizi arttırmak da demektir. Kişisel yetkinliği yüksek olan kişiler sürekli öğrenirler. Kişisel yetkinlik sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç, ömür boyu süren bir disiplindir<sup>74</sup>.

### 3.7.2. İşletme Yönetimi Açısından Bireysel Yetkinlik Kavramı

Bireysel yetkinlikler konusu, özellikle davranış bilimcilerinin işletmedeki beşeri sorunlarla ilgilenmesinin etkisiyle, 1970'lerden bu yana gündemde olmasına rağmen; iş süreçlerinin yetkinliklere dayandırılması son yıllarda gelişmiştir. Bu sözcüğün popüleritesinin birden bire artmasının büyük ölçüde yönetsel etkinlik alanında araştırma yapan **Richard Boyatzis'e** bağlı olduğu söylenmektedir. Boyatzis 1982 yılında yayınlanan "**The Competent Manager**" adlı kitabında, bir işte yapılması gereken görevler ve sonuçlar ile bu görev ve fonksiyonları yerine getirmesi için bir bireyden gereken davranışlar arasında bir ayrım yapmıştır. Boyatzis'e

<sup>72</sup> Büyük Larousse, C.24, s.12546

<sup>73</sup> İdil Akidil, "**Yetkinlikler Üzerine**", <http://www.ntymsnbc.com/news/92116.asp>

<sup>74</sup> Peter M. Senge, "**Beşinci Disiplin**", Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1991, ss.157

göre yetkinlik, **"... güdüler (motivasyon), kişilik özelliği, beceri, sosyal rol algısı veya kendi imajı, veya bilgi bütününden oluşmaktadır..."**<sup>75</sup>

İşletme yönetimi açısından ele aldığımızda bireysel yetkinlik, bir işte çalışanların gösterdiği yüksek ile ortalama performans arasındaki farklılığı yaratan, kişilerin karakteristik özellikleridir. Karakteristikler, kişilerde derinlemesine ve süreklilik arz eden özelliklerdir ve farklı durumlarda ve işlerde kişilerin tavır ve davranışlarını belirler<sup>76</sup>.

Yetkinlik, çalışanların iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve aktarabilme başarısını tanımlar<sup>77</sup>. Yetkinlikler; işe ait veya bireysel yetenekler, iş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetenekler, olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetenekleri, iş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetenekler boyutlarında incelenebilirler. Yetkinliklerin bir bölümü genel ve tüm pozisyonlara uyarlanabilecek şekilde tanımlanabilir olmakla birlikte, sektöre ve içinde bulunulan kurumun kültürüne uygun olarak tanımlanması gereken spesifik yetkinlikler de bulunmalıdır.

Yetkinlik kavramını görev kavramı ile bütünleştirerek şu tanımlı vermek mümkündür: **"Yetkinlik, bir görevi yerine getirmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, beceri ve diğer özellikler bütünüdür."** Bu tanımda yer alan görev; aynı amaca yönelik yöntem, araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yetkinlik kavramı da birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları bütünleştirir. Çalışan, görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapmadığında amacına ulaşamayacağına göre, gerekli bilgi ve becerinin tümüne sahip olmadığı sürece yetkin sayılmayacaktır. Bu nedenle, görev ve yetkinlik kavramları birbirini bütünler niteliktedir. Birincisi neyin nasıl yapılacağını, ikincisi ise bunu başarabilmek için çalışanın sahip olması gereken nitelikleri açıklamaktadır. Aşağıda, yetkinlikleri belirlerken izlenebilecek bir süreç yer almaktadır:

<sup>75</sup> Akidil, **a.g.e.**

<sup>76</sup> -----, **"Yeterlilik, yetkinlik"**, <http://www.cgtr.com/ironman/yeterlilik.htm>, Erişim: Ağustos 2001

<sup>77</sup> Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri Web Sitesi, [http://www.sistema.com.tr/tr/hizmetler/cagrimerkezi/yetkinlik\\_bazli\\_yonetim.htm](http://www.sistema.com.tr/tr/hizmetler/cagrimerkezi/yetkinlik_bazli_yonetim.htm), Erişim: Ağustos 2001

- **Görevin gerekleri:** Ulaşılabilecek amaç, kapsadığı faaliyetler, kullanılacak yöntemler, araçlar ve dikkat edilecek hususlar gibi, görevi tanımlayan kritik faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi.
- **Bilgi ve beceriler:** Söz konusu görevi yerine getirebilmek (belirlenen amaca ulaşmak) için gerekli olan bilgi, beceri ve diğer özelliklerin saptanması. (Örneğin, liderlik)
- **Davranışsal göstergeler:** Bu bilgi ve becerilerin bizim açıımızdan ne anlama geldiğini açıklayabileceğimiz ve çalışanın bu beceriye sahip olup olmadığını değerlendirebileceğimiz davranış özelliklerinin ortaya koyulması. (Örneğin, bir genel müdür için liderliğin temel göstergesi "vizyonu" iken bir birim şefi için çalışmaları "koordine" edip edemediği olabilir. Öte yandan da "ikna kabiliyeti" her ikisi için de yetkinliğin bir göstergesidir.)
- **Düzyey:** Çalışanın bu beceri veya davranışsal göstergeye hangi düzeyde sahip olması gerektiğinin tespit edilmesi. (Örneğin, bir kişiyi ikna etmekle 30 kişiyi ikna etmek aynı şey olmadığı gibi, sadece bir kişiyi ikna etmenin bile çeşitli dereceleri mevcuttur.)

Günümüz iş dünyasında sıklıkla tekrarlanan bir yanlış; yetkin olma durumunun yönetim kademelerinde yer alan çalışanlarla ilişkilendirilmesi ve başarılı bir işletme performansı için yöneticilerin yetkinliğinin yeterli olacağına iddia edilmesidir. Bu bakış açısıyla artık değer yaratmada toplam çalışanların yaklaşık %30'unu oluşturan yöneticilerden daha fazla beklenti içine girilmekte (ve dolayısıyla daha fazla iş yüklenmekte) – geri kalan %70'lik kesim neredeyse göz ardı edilmektedir<sup>78</sup>. Günümüzde pek çok yönetici astlarının emek arzı potansiyelini tam olarak bilmemektedir. Gerçekte birçok çalışan, kendilerinden istenenin çok daha fazlasını verebilecek bir yapıdadır; hatta motive edildiklerinde daha fazlasını vermeye can atacaklardır.

İlgili literatürde yöneticilerin taşıması gereken temel yetenekler; bilgi üretmek ve diğerlerine iletmek (paylaşmak), stratejik bakış açısına sahip olmak ve stratejik kararlar verebilmek, takım çalışmasına uyum sağlayabilmek, işletme kaynaklarını yönetebilmek ve

<sup>78</sup> Hank Riehl, "A skillful approach to high productivity", **HR Magazine**, S.41, C.8, Ağustos 1996, ss.97-101

başarı odaklı olabilmek şeklinde sıralamaktadır<sup>79</sup>. Ancak, bu çalışmada entelektüel sermayenin yönetilmesi ile ifade etmek istediğimiz, işletme çalışanlarının **tamamının** (yönetim hiyerarşisindeki kademesine bakılmaksızın) zihinsel emek potansiyelinden maksimum verim alınmasını sağlayacak yönetsel modellerin yapılandırılmasıdır. Örneğin, organizasyonların en alt kademelerindeki çalışanlardan oluşan bir kalite kontrol çemberinin verimli biçimde çalışması, büyük ölçüde çember üyelerinin yukarıda andığımız yetkinlikleri (takım çalışmasına uyum, sorun çözebilme, kavramsal bakış açısı, kalite ve başarı odaklılık vb.) ile ilişkilidir. Çalışmamızda bireysel yetkinlikleri ele alırken, yönetici-yönetici olmayan personel ayırımına gidilmemesinin nedeni budur.

### 3.7.3. Bireysel Yetkinlikler

#### 3.7.3.1. Bilgi

Microsoft'un kurucusu Bill Gates, "**Sayısal Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**" adlı kitabında, **"Basit ama güçlü bir inancım var. Şirketinizi rakiplerinizden farklılaştıracak, diğerleri ile aranızda mesafe koyacak en iyi yöntem, bilgiden kusursuz bir biçimde yararlanmanızdır. Bilgiyi toplama, yönetme ve kullanma biçiminiz kazanmanızı veya kaybetmenizi belirleyecektir. Rakiplerin sayısının arttığı, piyasa ve rakipler hakkında bilginin çoğaldığı küreselleşmiş dünyada kazananlar, öğrenmeyi sürekli kılmak için şirketlerinde bilgi akışını sağlayanlar, dünya standartlarında sayısal sinir sistemi kurmayı başaranlar olacaktır"** demektedir<sup>80</sup>. Bu ifadeler göstermektedir ki, bilgi, iş yaşamının en önemli anahtarı, en önemli strateji aracı ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Bir başka deyişle, girdi ve çıktı arasındaki katma değer yaratma sürecinin en önemli bileşenidir.

Bilgi, bir kararın alınmasını veya bir eylemi gerçekleştirmeyi mümkün kılan veya geliştirilen bir çeşit mesajdır. Kayıtlı bir mesajın yorumlanması karar vermeyi gerektirir. Ancak bu yorumlamanın sağlıklı olması, yine bilgiye dayanır. Bu bakımdan yorumlanacak olan mevcut kayıtlı mesajın belirleyiciliği dışında, daha önce alınmış olan mesajlar da önem

<sup>79</sup> Chris Pierce, "Executive Competencies Research Issues, Activities and Responses", **Executive Development**, Vol 07, Issue 4, 1994

<sup>80</sup> Bill Gates, "**Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**", Çev.: Ali Cevdet Akkoyunlu, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 1999, s.31

kazanmaktadır. Kısaca bilgi, anlam ifade etmek üzere kaydedilen, sınıflanan, organize edilen, aktarılan veya yorumlanan veriler olarak tanımlanabilir<sup>81</sup>. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle, enformasyon ve bilginin hızla yayılması ve iç içe geçmesi, bilgi kirlenmesini de beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla, veri, enformasyon ve işe yarar bilgi arasındaki ayırım önem kazanmıştır.

**Veri:** Veri, olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. İşyerleri açısından verinin en işe yarar tanımı **"yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtları"**dır. Bir müşteri benzin istasyonuna gidip arabasının benzin deposunu doldurduğunda bu işlem kısmen verilerle ifade edilebilir: satın alma işi ne zaman yapılmıştır; kaç litre benzin alınmıştır; ne kadar para ödenmiştir gibi. Veriler bu müşterinin neden bir başkasına değil de, bu benzin istasyonuna geldiğini anlatmaz ve tekrar gelme olasılığı hakkında da bir tahmin yürütemez. Bu gerçekler kendi başlarına bu benzin istasyonunun iyi yönetilip yönetilmediğini, başarılı mı yoksa batmak üzere mi olduğunu göstermezler<sup>82</sup>. Bu açıdan verilerin tek başlarına başka olaylarla ilişkileri kurulamamakta ve kendi içlerinde bir amacı bulunmamaktadır.

**Enformasyon:** En yalın deyişle enformasyon, görsel veya işitsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici, bir de alıcı bulunmaktadır. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranış üzerinde etki yaratmaktır. Verilerden farklı olarak enformasyonun anlamı vardır, **"ilişkilere ve amaca sahiptir."** Yalnızca alıcıyı biçimlendirme potansiyeline sahip olmakla kalmayıp, kendisinin de bir biçimi vardır; bir amaca yönelik olarak organize edilmiştir. Yaratıcısı ona anlam kattığında veri, enformasyona dönüşür. Verilere değer ekleme ve enformasyon oluşturma konusunda yararlanılan birkaç önemli yöntem şunlardır:

- **Amaca yönelme:** Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesidir.
- **Kategorize etme:** Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunun bilinmesidir.

<sup>81</sup> Fehmi Volkan Akyön, "Bilgi Kavramı ve Yönetimi", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y.6, S.15, C.4, Ocak 2001, ss.167-172

<sup>82</sup> Thomas H. Davenport ve Laurance Prusak, **"İş Dünyasında Bilgi Yönetimi"**, Çev.: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 1. Basım Şubat 2000, ss.227

- **Hesaplama:** Verilerin matematiksel veya istatistiksel olarak analiz edilmiş olmasıdır.
- **Düzeltilme:** Verilerin hatalardan arındırılmasıdır.
- **Özetleme:** Verilerin kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmesidir.

**Bilgi:** Bilgi, belirli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil, rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir. Nasıl enformasyon veriden doğuyorsa, bilgi de enformasyondan doğar. Eğer enformasyonun bilgiye dönüşmesi isteniyorsa, bu işi insanların yapması gerekir. Bu dönüşüm süreci şu şekilde işler<sup>83</sup>:

- **Karşılaştırma:** Bu duruma ilişkin enformasyon ile, bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyon arasında ne gibi farklar ve benzerlikler vardır?
- **Sonuçlar:** Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerinde ne gibi etkisi vardır?
- **Bağlantılar:** Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- **Konuşmalar:** Diğer insanlar bu enformasyon hakkında ne düşünmektedir?

Bilgi yaratmaya yönelik bu faaliyetlerin insanların içinde ve insanların arasında yürüdüğü açıktır. Verileri kayıtlarda ve işlemlerde, enformasyonu mesajlarda bulduğumuz halde bilgiyi bireylerden ya da bazı zamanlarda kuruluşun rutin çalışmalardan elde ederiz. Bilgi, kitaplar ve belgeler gibi belli biçimlere sahip araçlarla ve sohbetlerden ustalık-çıraklık ilişkilerine kadar uzanan kişisel ilişkilerle aktarılır. Bu açıdan insanın sahip olduğu bilgi birikimi, sadece yapıp-etmelerinde ile değil, paylaşması ile de yarattığı katma değer aracılığıyla önem kazanmaktadır.

### 3.7.3.2. Yaratıcılık, Analitik ve Yaratıcı Düşünce

Yeni fikirler üretmek, olay ve olguları farklı bakış açılarından görmek, problemleri özgün yöntemler ile çözmek, karmaşık ve belirsiz sorunlara duygularını birleştirerek; açık,

<sup>83</sup> Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.230

hızlı, meraklı ve araştırmacı bir düşünce sistemi ile yönelmek gibi kişisel beceriler ile tanımlanabilen yaratıcılığın, sözlük anlamı "**yaratma yeteneği**"dir.

Olumlu yönde yenilikler ortaya koyabilmek o işletmenin olduğu yerde kalmayıp, hep ileriye dönük adımlar atması demektir. İşletmelerin sadece varlıklarını kanıtlamakla kalmayıp, her zaman daha iyiyi bulmaları, kişilerin farkında oldukları hatta olmadıkları ihtiyaçlarını karşılayabilen birer hizmet sunmaları gerekir. Bu ise insan gücünün yaratıcılığı ile olanaklıdır. Bugünün yöneticileri, on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetim, bir sorun çözme süreci, sorun çözmeye başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlaması yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır<sup>84</sup>.

Yeni fikirlerin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde iki çeşit düşünce sistemi rol oynamaktadır. Bu düşünce sistemlerinden birincisi **analitik düşünce**, ikincisi ise **iraksak/yaratıcı düşüncedir**. Analitik düşünce mantıksaldır ve tek bir yanıtı ya da uygulanabilirliği olan az sayıda çözüme ulaştırır. Bir sorunu analitik yöntemle irdelemek için, genellikle dar ve muhtemelen derinlemesine bakış açısı gerekir. Buradan hareketle "**dikey düşünce**" kavramına ulaşılmaktadır. Yaratıcı düşünce ise, hayal gücü gerektirir ve insanı pek çok muhtemel yanıtı veya düşünceye götürür. Yaratıcı düşünce, bütün seçeneklerin geniş bir yelpazeye yayılan bir değerlendirmesini gerektirir ki bunlara anlamsız veya aptalca diye nitelendirilebilecek olanlar da dahildir. Bunlara ek olarak, sorunun dışındaymış gibi görünen, hatta tamamen ilgisiz unsurları da göz önünde tutmak gerekebilir. Buradan yola çıkarak da "**yatay düşünme**" kavramına ulaşmak mümkündür<sup>85</sup>.

Her ne kadar bu iki düşünce biçimi birbirinin zıttı olarak görünse de, birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğindedirler. Bu, özellikle yaratıcı düşüncenin oluşturduğu fikirler dizisi içinden uygulanabilir olanları saptamak için analitik yöntemlerin kullanılması gerektiğinde kendini belli eden bir durumdur. Bir başka deyişle analitik düşünce, yaratıcı düşüncenin ürünü olan fikirleri birleştirir ve eğer ciddi bir ilerleme kaydedilmesi isteniyorsa, yaratıcı düşünce ile desteklenmesi gerekir.

<sup>84</sup> Nuray Sungur, "**Yaratıcı Düşünce**", Evrim Yayınları, Yönetim Dizisi No:6, İstanbul, 1997, s.85

<sup>85</sup> J Geoffrey Rawlinson, "**Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası**", Çev.: Osman Değirmen, Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi No.11, İstanbul, 1995, ss.16-19

### 3.7.3.3. Diğer Yetkinlikler

Bilgi ve yaratıcılık dışında, birçok işletmede ortak özellik gösteren yetkinliklerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- a) Değişime uyum sağlama
- b) Takım çalışmasına uyum
- c) Kaliteye ve çalışma düzenine özen gösterme
- d) Proaktif düşünebilme
- e) İnis,yatif kullanabilme
- f) Özgüven
- g) İletişim becerileri
- h) Sorumluluk duygusu

### 3.7.4. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sistemleri

İşgücünün zihinsel potansiyelinin ve işgücünden elde edilen verimin -bir anlamda işletmenin entelektüel sermayesinin- artırılmasının temel koşulu, insan kaynakları performansının yönetiminde yetkinlik bazlı bir sistemin yapılandırılmasıdır. Bir başka deyişle, bireysel yetkinliklerin ve pozisyon bazında belirlenecek yetkinlik profillerinin entegre bir sistem içinde baz alınmasıdır. Yetkinlik bazlı insan kaynakları sistemlerine duyulan ihtiyacın nedenleri arasında;

- a) Örgütsel amaçlar ile çalışanların performansları (beklenen davranışlar) arasında uyumsuzluğun görülmesi,
- b) Çalışanların spesifik davranışlara yönlendirilmesinde kullanılacak bir sistemin varolmayışı,
- c) Yöneticilerin işe alma, yerleştirme, değerlendirme, kariyer planlama için zaman ve araç bulamaması,
- d) Çalışanların kendilerinden beklenen performans standartlarına ilişkin bilgilerinin olmaması ve bir yönlendirmenin bulunmayışı,
- e) Çalışanların bireysel kariyer ve eğitim planlamalarını yapabilmeleri ve görebilmeleri için sistemlerin varolmayışı sayılabilir.

Entelektüel sermaye perspektifinden bakıldığında; insan kaynakları sisteminin bireysel yetkinlikler temeline oturtulması, entelektüel sermayenin korunmasının ve geliştirilmesi için mükemmel bir araçtır. Yetkinlik bazlı sistemler, birbiri ile döngü içerisindeki iki bileşenden oluşmaktadır. Birinci bileşeni, insan kaynağının sahip olduğu bilginin ve yetkinliklerin artırılması ve bu zihinsel potansiyelin açığa çıkmasının teşvik edilmesidir. İkinci bileşeni ise, nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmalarını önlenmesi, bir başka deyişle örgütsel bağlılığı sağlanmasıdır.

**a) İnsan kaynağındaki entelektüel birikimin artırılmasına yönelik uygulamalar:** Eğitim ve beceri geliştirimini, öncelikli bir insan kaynakları politikası haline getirmek; çalışanların birden fazla iş yapmasını sağlayacak, çapraz kullanım ve çapraz eğitim olanakları sağlamak; işletme içinde bilgi paylaşımını teşvik edici ve kolaylaştırıcı bir sistem geliştirmek; insan kaynaklarının gelişimi konusunda uzun vadeli bakış açısı kazanmak; sonuç değerlendirmelerinde karşılaştırma ve yol gösterme aracı olarak ölçmeler yapmak.

**b) Örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik uygulamalar:** İş güvencesi politikası geliştirerek işletmenin, insan kaynaklarına karşı uzun vadede taahhüde girmesi; yetenekli elemanları işe almak ve elde tutmak için yüksek ücret uygulamak ve düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geldiğini kabul etmek; performans artışının getirdiği kazançları, teşvik primleri aracılığıyla paylaşarak, işgörenin motivasyonuna destek vermek; uygun ortam varsa elemanların kuruluşa ortaklığını düşünmek.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi sistemi, birbiriyle bağlantılı üç aşamadan meydana gelmektedir. İlk aşamada, şirket stratejileri ve hedefleri doğrultusunda, pozisyon bazında yetkinlik profilleri oluşturulmalı, belirlenen amaçlara ulaşmada hangi bilgi ve becerilerin gerekli olduğunu belirlenmelidir. Bu aşamadan sonra çalışanların yetkinlikleri ölçülmeli ve o pozisyona ait yetkinlik profili ile karşılaştırılarak, sahip oldukları bilgi ve becerilerdeki eksiklikler tespit edilmelidir. Son olarak, söz konusunu yetkinlikleri geliştirmelerine olanak veren bir eğitim ve paylaşım ortamı oluşturulmalı, etkin bir kariyer yönetimi modeli yapılandırılmalıdır.

### 3.7.4.1. Pozisyon Bazında Yetkinlik Profillerinin Oluşturulması

Çalışanın işgal ettiği pozisyon, (hiyerarşideki yerine bakılmaksızın) farklı bilgi ve becerilere dayanan bir çok görevi ve sorumluluğu yerine getirmesini gerektirir. Kişi, o pozisyonda başarılı olabilmesi için bütün görevleri yapabilmek, bunun için de gerekli bütün yetkinliklere sahip olmak zorundadır. Dolayısıyla pozisyonları tanımlarken, görev ve sorumlulukları bir araya getirdiğimiz gibi, yetkinlikleri de her pozisyona ait bir yetkinlik profili altında toplamamız mümkündür. Söz konusu yetkinlik profilleri Tablo3.4.'te görülmektedir:

**Tablo 3.4 - Yetkinlik Profilleri**

Görev ve Sorumluluklar	Yetkinlik Profili
Teknik (Fonksiyonel) görevler	O pozisyona ait konseptler, iş yöntemleri ve araçların kullanımına ilişkin bilgi ve beceriler
Yönetimsel görevler	Yönetim felsefesinin ve kurum kültürünün öngördüğü biçimde, astlarını etkin biçimde yönetmek için gerekli olan beceriler
Sosyal görevler	Çalışma arkadaşları, yöneticileri ve diğer bölüm üyeleri ile etkin biçimde iletişim kurmak, bilgi ve görev paylaşımına uygun bir zemin oluşturmak için sahip olunması gereken düzeyler

Yetkinlik profillerinin çıkartılmasında çeşitli yollar izlenebilir. Bunlara aşağıdaki örnekleri verebiliriz<sup>86</sup>:

**a) Uzmanların görüş ve önerileri:** Çeşitli kitap veya seminerlerde belirli görev grupları veya çalışanların tümünün tanınması gereken bir takım nitelikler tanımlanır. Örneğin liderlik, iletişim veya zaman yönetimi gibi becerilerin vurgulanması, belirli bir yönetici tipi yani yetkinlik profili varsayımına dayanır.

<sup>86</sup> ..... , **Yetkinlik ve Performans** , <http://skgak.beykent.edu.tr/YETKINLIK.htm>

**b) Hazır yetkinlik profilleri:** Çeşitli uzman veya kurumların belirli bir görev grubu veya sektör için geliştirdikleri yetkinlik model veya profillerinden yararlanılabilir. Bunların bazıları teorik çalışmalar sonucunda bazıları ise çeşitli araştırmalarla elde edilmişlerdir.

**c) Benimsenen yönetim modeli:** Toplam kalite yönetimi veya "Mükemmellik Modeli" gibi yönetim anlayışları ve modelleri dolaylı olarak da olsa başarı için gerekli yetkinlikleri tanımlarlar. Yetkinlik profilleri çıkartılırken bu tür model ve yaklaşımlardan da yararlanmak gerekir.

**d) Kurum içinde Geliştirme:** İnsan kaynakları, yöneticiler ve çalışanlardan oluşan gruplar işin gereklerine göre yetkinlik profillerini çıkartabilirler. Buna kurum içinde yapılabilecek daha ayrıntılı araştırma ve analiz tekniklerini eklemek de mümkündür. Hangi yolur izleneceği ise iki koşulun sağlanmasına bağlıdır: Yetkinlik profillerinin geçerliliğinin yüksek olması ve kolay uygulanabilir olması.

Yetkinlik profillerinin oluşturulmasında, kurum içinde yapılan çalışmalar o kuruma özgü koşulları da daha iyi yansıtırken, dış kaynaklardan alınan profiller evrensel birikim ve uzmanlığın kuruma taşınmasına yardımcı olurlar. Dış kaynaklardan yararlanmaya verilebilecek örneklerden birisi *focus*'un insan kaynakları danışmanlık hizmetleri paketinde yer almaktadır. Bu model sırasıyla şu basamakları takip etmektedir<sup>87</sup>:

- a) Sorumlukların sınıflandırılması ve sınıflandırılmış grupların önem sırasına dizilmesi,
- b) Başarılı bir örgütsel performans için kritik yetkinliklerinin neler olduğunun *focus*'un yetkinlikler veritabanı aracılığıyla belirlenmesi,
- c) Kritik yetkinliklerle sorumlulukları karşılaştırarak her bir yetkinliğin ağırlığının belirlenmesi,
- d) Her bir yetkinlik için beklenen performans derecesinin belirlenmesi.

Bu durumda yetkinlik profillerinin oluşturulmasında takip edilecek en etkili yol, çalışmanın kurum içinde oluşturulan gruplarca yapılması ve çıkartılan profillere dış kaynaklardan gelen önerilerin eklenmesidir. Oluşturulan yetkinlik profilleri, yetkinlik bazı

<sup>87</sup> -----, **Competency and Skills Library for Human Resources**,  
<http://www.businessdecisions.com/competency.asp>

insan kaynakları sistemine; seçme ve işe alma, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi uygulamalarda temel oluşturacaktır.

Günümüzün dinamik çalışma ortamında yetkinlik profillerinin hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken bir konu, teknolojinin işin yapılma biçimini sürekli olarak değiştirdiğidir. Rekabet üstünlüğünü hedefleyen işletmeler, yapısal sermayesini günün gelişen teknolojilerine göre güncelleştirmek zorundadır. Yeni teknolojilerin işe adapte edilmesi durumunda iş analizi çalışmaları yetersiz kalmakta, yetkinlik profillerinin de bu doğrultuda güncellenmesi gerekmektedir. Ancak teknolojinin değişimi bu denli zorlamasına rağmen, her çalışanın (özellikle de yöneticilerin) sahip olması gereken ve değişim hızı nispeten daha yavaş olan bazı temel yetkinlikler bulunmaktadır. Bu temel yetkinlikler Tablo3.5'te yer almaktadır<sup>88</sup>:

**Tablo 3.5. - Boyutlar, İlgili Karakteristikler ve Yetkinlikler**

1. Yaratıcılık	- Yaratıcı Olmak - Hayal gücü - Yaratıcı - Uzgörülü
2. İşleri kolaylaştırmak	- Bilgiyi paylaşmak - Destek verici olmak - Yüksek performansa övgü
3. Takım oryantasyonu	- Esneklik - Kendini değişen koşullara uyarlayabilmek - İşbirliği içinde çalışmak - Takımı odaklı olmak
4. Güvenilir Olmak	- Güvenilirlik - Vicdanlı olmak - Dürüstlük
5. İş oryantasyonu	- Hevesli olmak - Kaliteye önem vermek - Yüksek performansı ödüllendirmek - İnisiyatif kullanmak - Yüksek performansla çalışmak

<sup>88</sup> Janice Miller ve Robert Cardy, "Technology and managing people: keeping the 'human' in human resources", *Journal of Labour Research*, Vol.21, No.3, 2000, ss.447-462

### 3.7.4.2. İnsan Kaynağının Değerlendirilmesi ve Kariyer Gereksinimleri

İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi, her çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerinin saptanması çalışmasıdır. Yetkinliğin nihai ölçüsü çalışanın davranışları ve işteki performansı ile aldığı sonuçlardır. Ancak bireyin yetkin olmasına rağmen, onun dışındaki faktörlerin olumsuz etkisi nedeniyle arzu edilen performansı gösterememesi de mümkündür. Bu durumda öncelikli olarak performans düşüklüğünün bilgi ve beceri eksikliğinden mi, yoksa motivasyonel veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığının tespit edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan bazı yetkinlikler doğrudan ölçebileceğimiz sonuçlara yol açmayıp, başarıya dolaylı yoldan etki yaparlar. (Örn, kavramsal bakış yetisi gibi) Hatta bazı yetkinlikler diğer çalışanlara destek olmak üzere kullanılırlar. Bu durumda kişinin mevcut yetkinliğini ölçerken, gösterdiği performansın yanında, o yetkinliği tanımlayan davranışsal göstergeleri de sergileyip sergilemediğine bakılması gerekmektedir. Bu amaçla, aşağıda yer alan analiz araçlarını kullanmak mümkündür:

- Performans değerlendirme
- Tutum ve davranışların gözlemlenmesi
- Kritik olay değerlendirmesi
- Kendisiyle ilgili düşünceleri (özdeğerlendirme)
- Başkalarının o kişi ile ilgili düşünce ve görüşleri
- Yüz yüze görüşmeler
- Psikometrik testler

Elde edilen sonuçlar ile pozisyon bazında belirlenen yetkinlik profillerinin karşılaştırılması, çalışanın kariyer gelişimi ile ilgili yetenek gereksinmelerini ortaya koyacaktır; ki bu karşılaştırma, insan kaynakları yönetimi alanında **Kariyer Yönetimi** (veya kariyer planlama) adı altında ayrı bir uğraş alanına temel oluşturmaktadır. İşletme yönetimi, bu karşılaştırmanın ışığında ilgili çalışan için bir kariyer geliştirme planı tasarlayacak, hangi eğitim programlarına katılacağı ile ilgili kararlarda bu planı baz alacaktır. Kariyer gereksinimleri analizi ile ilgili bir örnek Tablo3.6'da verilmiştir<sup>89</sup>:

<sup>89</sup> Tuğray Kaynak, "İnsan Kaynakları Yönetimi", İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No.7, İstanbul, 2000, s.236

**Tablo 3.6. – Kariyer Gereksinimleri Analiz Tablosu**

Yetenekler	Yeteneklerin İşteki Önem Derecesi				İşgörenin Şimdiki Yetenek Düzeyi				Eğitim Gereksinmesi		
	Düşük	Genel	Kritik	Yüksek	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi	Hemen	Orta Dönem	Uzun Dönem
Planlama				X	x				X		
Örgütlenme			X			X				X	
Karar Alma				X		X					X
Sorun Analizi		X			X				X		
Yürütme			X		X					X	
Yön. Uygulama				X			X				x
Beşeri İlişkiler			x					x			

İnsan kaynağının yetkinlik bazında değerlendirilmesi konusunda (veya kariyer yönetiminde) altının önemle çizilmesi gereken bir husus vardır. O da, insandan maksimum verim alınması için, kişinin doğru yere yerleştirilmesidir. Bir başka deyişle, bireyin sahip olduğu bilgi ve beceriler analiz edildikten sonra, onun kendisine daha uygun olabilecek bir pozisyona kaydırılmasının gerekliliğidir.

### 3.7.4.3. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Kariyer gereksinimleri analiz tablosunda görüldüğü üzere, işgörenin sahip olduğu yetenek düzeyi ile işin gerektirdiği yetenek düzeyi arasında kapatılması gereken bir farkın varolması, eğitim gereksinimini ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışana özgü eğitim planlaması yapılır ve çalışanın hangi eğitim programlarına, ne zaman katılacağı belirlenir.

Teknoloji yoğun olarak çalışan günümüz bilgi-tabanlı işletmelerinde eğitim planlamasında dikkat edilmesi gereken bir husus; iş tanımlarında yer alan alet-edevat ve cihazları kullanmaya yönelik bilgi aktarımı ile kişisel gelişime yönelik eğitimler arasında bir denge sağlanmasıdır. Çalışmalarını yüksek teknoloji ürünü cihazlar (örn, masa üstü video-konferans sistemleri, ekip çalışmasına yönelik bilgisayar yazılımları ve sanal ortamda ekip çalışması modülleri) ile sürdüren işletmelerde organizasyon yapılarının basık (veya yatay) bir form aldığı gözlenmektedir<sup>90</sup>. Bu durumda çalışanlara yatay organizasyon yapılarının veya takım bazlı örgüt modellerinin gerektirdiği davranışsal gelişime yönelik eğitimler de verilmelidir.

<sup>90</sup> Janice Miller ve Robert Cardy, a.g.e.

Yetkinliklerin geliştirilmesinde rol oynayan tarafları ve yaklaşımları üç ana gruba ayırarak incelemek mümkündür:

- a) **Bireyin kendisi:** Yetkinlik geliştirme öncelikle bireyin öğrenme arzusu ve becerisine bağlıdır. Birey, yalnızca örgüt tarafından verilen eğitim programları ile yetinmemeli kendisi her fırsatta geliştirme
- b) **Yönetici:** Yönetici öğrenme kaynaklarının seçiminden kazanılan bilgi ve becerilerin yaşama geçirilmesine kadar her aşamada çalışanı yönlendirmeli, rehberlik etmeli ve desteklemelidir.
- c) **Örgütsel kaynaklar:** Hem eğitim programları, örnek alma ve deneyim gibi gerekli eğitsel kaynakların sağlanması, hem de bu kaynakların ihtiyaçlara uygun olması gerekir.

Yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları arasında şunlar sayılabilir<sup>91</sup>:

**a) İşe Alma ve Yerleştirme:** Pozisyonlar bazında belirlenmiş yetkinlikler doğrultusunda yapılan işe alım çalışmalarında, mülakatlar da yetkinliklerin tespit edilmesine, gözlemlenmesine yönelik olarak dizayn edilmektedir. Adaylardan beklenen davranışlar (bilgi, beceri ve tutum) belirlenmiş olduğu için şirketlerin talebine göre kurulacak Değerleme Merkezi ya da mülakat sistemi ile en doğru kişilerin seçilmesi mümkün olabilmektedir.

**b) Performans Yönetimi:** Çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yetkinlik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak şirketin performansı da gelişmektedir.

**c) Kariyer Yönetimi:** Kariyer basamakları arasındaki geçişlerde esas, yetkinliklerin geliştirilmesi olmaktadır. Kişinin başka bir pozisyona geçebilmesi için geçiş yapılacak

<sup>91</sup> Yetkinlik Modellerinin Oluşturulması,

[http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/aa/hizmet/hc\\_yetkin.html](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/aa/hizmet/hc_yetkin.html)

pozisyonun yetkinliklerini gösteriyor olması gerekmektedir. Böylece iki pozisyon arasındaki farklı yetkiliklerin geliştirilmesi bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.

**d) Eğitim Yönetimi:** Gerek kariyer basamaklarındaki geçişlerde karşımıza çıkan yetkinlik gelişim ihtiyacı gerekse performans değerlendirmesinde ortaya çıkan gelişim ihtiyaçları eğitime bir girdi teşkil etmektedir. Hangi yetkinliklerin hangi eğitimlerle geliştirilebileceği belirlenebileceği için alınmış/alınacak olan eğitimler ile kişinin sahip olduğu yetkinlikler arasında bağlantı kurulabilmektedir. Böylece eğitim sistemi tamamıyla yetkinliklerin geliştirilmesi doğrultusunda işlemektedir.

### 3.8. Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Örnekler

Aşağıda, iş yaşamında insan kaynaklarındaki yetkinliğe verilen önemin gösterilmesi ve işletmelerdeki yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örneklendirilmesi amacıyla, Boyner Holding, Performans Consulting ve Eczacıbaşı Vitra'daki İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yer verilmektedir.

#### 3.8.1. Boyner Holding<sup>92</sup>

##### - Holding'in eleman stratejisi hakkında bilgi verir misiniz?

- **Bekir Kural:** Bu tamamen aranan pozisyona bağlı olarak değişen bir şey. Hem holding, hem de grup şirketlerin yönetiminde çalışan insanların yüzde 70'i grup içinden yetişen insanlardır. İnsan kaynaklarının sorumluluğu içinde, bir yandan varolan çalışanlarımızın mutluluğu, devamı ve motivasyonunun sağlanması varken, bir yandan da onların yedeğini ve gelecekteki yöneticileri hazırlamak gibi bir sorumluluğumuz var. Bunu yaparken en büyük araç yetkinlikler.

<sup>92</sup> Boyner Holding İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısı ile yapılan röportaj:  
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000319/haber/5.html>

### - Nedir bu yetkinlikler?

- **Bekir Kural:** Bu modülün tümü yetkinlik üzerine kurulu. Gerek işe alımlar gerek bundan sonraki eğitim gereksinimleri, kariyer planlaması, hepsi yetkinlik üzerine kurulu. Bu sistemde, yetkinlik üzerine bir tarama yaptığınızda, en uygun kişiyi bulma şansınız her zaman vardır. İş yetkinliklerini tanımladığınız zaman, işe alımlarda standart yetkinlikleri pozisyonlar bazında tanımlamış oluyorsunuz.

### - (Sizce) 'İyi eleman' ın taşıdığı özellikler (nelerdir)

- **Bekir Kural:** Her işin kendi gereksinimleri var ama biz yaratıcı, yenilikçi bir gurubuz. Bu felsefe eleman gereksinimlerine de yansıyor. Yenilikçilik, yaratıcılık, takım elemanı olmak çok önemli özellikler. Çalışanlarımızın iletişim becerilerinin üst düzeyde olması, yaptıkları işi iyi yapmaları, vizyonlarının olması, istekli, hırslı ama paylaşımcı olmaları temelde dikkat ettiğimiz özellikler. Bunun dışında iyi okullardan, iyi derecelerle mezun olmaları çok önemli. Bugün artık bir yabancı dil bilmek yetmiyor. Bizim İtalya, Almanya ve ABD ile sürekli bağlantılarımız var. Kişilerin bunu zorunluluk olmaktan çıkarıp, kendi doğalarında kullanmak için yatırım yapmış olmaları gerek.

### 3.8.2. Performance Consulting<sup>93</sup>

#### - Performance Training'i nasıl tanımlıyorsunuz?

- **Ziya Yılmaz:** Performance Training, şirketlerin organizasyon, süreç, ekip ve birey düzeylerindeki performans/yetkinlik gereklerinin analizi, modellemesi, planlaması ve geliştirilmesi hizmetlerinin bütünüdür. Kısacası, insan kaynaklarını performans odaklı geliştirmeye yönelik hizmet yaklaşımımızın adıdır Performance Training.

<sup>93</sup> Performance Consulting Genel Müdürü Ziya Yılmaz ile yapılan röportaj:  
<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/001105/haber/is03.html>

### - Performans Odaklı olmakla neyin altını çiziyorsunuz?

- **Ziya Yılmaz:** Performans Consulting olarak, öncelikle müşterilerimizin rekabetçi konularını geliştirmeye yönelik hizmetler sunuyoruz. Strateji ve değişim yöntemi, organizasyon ve yönetim sistemleri, kurumsal performans yönetimi ve insan kaynakları geliştirme danışmanlığı. Biz bu hizmetlerden hangisini sunarsak sunalım, çıkış noktamız Performans Odaklı olmaktır. Yani yaptığımız çalışmalar sonucunda sürdürülebilir katkılardan söz edebilmeliyiz.

### - Firmalar performans artışı sağlayacak eğitimi aldıklarından nasıl emin olacaklar peki?

- **Ziya Yılmaz:** Doğru eğitimi yapmak, eğitimi doğru yapmak, eğitimi doğru ölçmek... Bu üç söylemesi kolay ilkede saklı çözüm. Bu üç cümle neyi anlatıyor dersiniz: İhtiyaç analizi, yetkinlik modellemesi, yetkinlik temelli eğitim planlaması, sektörlere özgü eğitim paketleri, eğitim ve çalışmanın bütünleştirilmesi, işbaşı eğitimlerin planlanması, eğitmenlerin eğitimi, şirket içi eğitimler, eğitim etkinliğinin ölçüm ve değerlendirilmesi, eğitim departmanlarının kurulması, kurumsal eğitim hizmetlerinin üstlenilmesi, eğitim teknolojisi danışmanlığı gibi konuları içeriyor diyebilirim.

### 3.8.3. Eczacıbaşı Vitra<sup>94</sup>

Vitra'da 1993 yılında üst yönetim kararı ile benimsenen **Bütünsel Kalite Yönetimi ile İnsan Kaynakları** uygulamalarına da yeni bir boyut geldi. 1993 ve 1994 yılları bu yönetim modelinin yöneticiler ve çalışanlara benimsetilmesi eğitimleri ile geçtikten sonra yapılan özdeğerlendirme ile birlikte İnsan Kaynakları alanındaki yenilikler birbirini izledi.

1995 yılında ilk defa olarak gerçekleştirilen çalışanlar anketi sonuçları değerlendirilerek İnsan Kaynakları ve diğer faaliyetlerdeki iş planları oluşturuldu. Çalışanlardan alınan geri bildirimler de dikkate alınarak İnsan Kaynakları alanında gerçekleştirilen iyileştirmelere verilebilecek bazı örnekler şunlardır:

<sup>94</sup> Erhan Arpaç, Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları, "İşveren Dergisi", <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/eczacib.htm>

## Performans Yönetim Sistemi

Performans Yönetim sistemi ile, **Stratejik Planlama Süreci**'nde yapılan Yönetim Toplantıları ve geniş katılımlı olarak yapılan **Stratejik Planlama Toplantısı** sonucunda tanımlanan **Kuruluş Vizyonu, Kritik Başarı Alanları ve hedefleri**, tüm bölümlerin ve en alt kademedeki çalışanın hedeflerine kadar indirgenmektedir. Bu uygulama grup çalışmaları ve birebir görüşmelerle gerçekleştirilmekte, böylece kuruluşta bir amaç birliği sağlanmakta, her çalışan yaptığı faaliyetin hangi hedefe yönelik olduğunun ve kendi varlığının kuruluş için ne anlama geldiğinin bilincinde olarak çalışmaktadır.

Vitra'da 1996 yılında yenilenen **Performans Yönetim Sistemi**, Eczacıbaşı Holding kuruluşlarıyla birlikte öncelikle üst yönetim için uygulanmaya başlandı ve bu sistem 1998 yılında Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü ile yapılan ortak bir çalışma ile **"Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri"**ne dönüştürüldü. Bu sistemle, Eczacıbaşı Grubu için tanımlanan yetkinlik çatısı doğrultusunda her bir unvan için, iş profillerinden hareketle yetkinlik seviyeleri belirlenmekte ve iş başvurusu yapan adayda olması gereken yetkinlik seviyelerinden, profesyonel gelişmeye, organizasyonel yedeklemeye, ücretlendirmeye kadar tüm İnsan Kaynakları sistemlerinde kullanılmaktadır.

Mavi yakalı çalışanlar için ise farklı yetkinlikler belirlenmiş durumda ve her yıl sonunda ilk amiri ile yaptıkları performans değerlendirme görüşmesi sonucunda profesyonel gelişme ihtiyaçları ile başarı durumları ortaya konarak kuruluşun yıllık eğitim planı ve ödüllendirme sistemine girdi oluşturmakta. Bunun dışında üretim ve verimliliğe yönelik mevcut **"Akord"** sistemi ile çalışanların üretime katkıları ve fire oranları değerlendirilmekte ve verimlilikleri doğrultusunda baz ücretlerine ek olarak gelir imkanı sağlanmakta. Direk üretim dışındaki çalışanlar için ise **"Prim"** sistemi tasarlanmış durumda. Vitra bu sistemi sektöründe uygulayan ilk kuruluştur.

## İşe Alma

İşe alma süreci, her yıl Stratejik Planlama sürecinde gözden geçirilerek kuruluş hedeflerine uyumu sağlanan **İnsan Kaynakları Planı** doğrultusunda eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla kullanılmakta. Eczacıbaşı Grubu için tanımlanan yetkinlik seviyeleri işe

alma sürecinde kullanılarak işe uygun aday seçimi yapılmakta. Adaylar için uygulanan sözel ve sayısal algılama testleri ile **Mesleki Kişilik Envanteri testi**, iş başvurusunda bulunan kişinin işe uygun yetkinliklere sahip olup olmadığının tespiti için önemli bir gösterge olmaktadır. İşe almada Eczacıbaşı Holding tarafından ve grup şirketlerinin katıldığı Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinde düzenlenen "**Kariyer Günleri**" aracılığıyla başvuran yeni mezun adaylar önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

### **Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme Beyaz Yakalı çalışanlar için temmuz ayında rehberlik görüşmesi, aralık ayında ise değerlendirme şeklinde çalışan ile yöneticisinin yüz yüze görüşmesi ile gerçekleştirilmekte. Mavi yakalı çalışanlar ile ilk amirleri ise her yıl aralık ayında performans görüşmelerini yapmaktadır.

Bu değerlendirmelerde çalışanın hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ile birlikte, işinin gerektirdiği ve kendisinden beklenen yetkinlik seviyesinde olup olmadığı da gözden geçirilmekte, yani işin gerektirdiği yetkinlik seviyesi ile kişisel yetkinlik seviyesi karşılaştırması yapılmakta ve profesyonel gelişme ihtiyaçları belirlenmekte. Adaylar başarı durumlarına göre terfi ve rotasyon için kuruluş "**Kariyer Kurulu**" na önerilebilmektedir.

### **Profesyonel Gelişim**

Kuruluşumuz çalışanların profesyonel gelişimi ve eğitim konusunda da sektör lideri olup, çalışanlarına yıllık ortalama kişi başı 50 saatlik **eğitim olanağı** sağlamaktadır. Çalışanların kişisel ve işin gerektirdiği yetkinlik seviyelerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan eğitim ihtiyaçları İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yıllık eğitim planına dönüştürülmekte ve plan doğrultusunda eğitimler uygulanmaktadır. Eğitimler için çeşitli eğitim kuruluşlarından yararlanılmakla birlikte topluluk ve kuruluş içi "**Eğitici Havuzu**" da eğitim maliyetlerini düşürmek için önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

## Ücretlendirme

Beyaz yakalı çalışanlar için, **Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme stratejisine** uygun olarak uzmanlığı teşvik eden açık bantlı esnek ücret sistemi kullanılmakta. Her yıl sonunda Eczacıbaşı Holding tarafından yapılan piyasa ücret araştırması ile ücret yapısı revize edilmekte, gereken çalışanlara performans zammı uygulanmakta, yıl ortasında ücret yapısı altı aylık enflasyon dikkate alınarak tüm beyaz yakalı çalışanlar için seyyanen olmak üzere bir kez daha değiştirilmektedir.

Mavi yakalı çalışanlar için, Toplu İş Sözleşmesi hükümleri dikkate alınarak ücretlendirme yapılmakta, ücret artışları yılda bir kez olmakta ve Toplu İş Sözleşmesi iki yılda bir imzalanmakta. Toplu İş Sözleşmesi içinde yer almamakla birlikte, Vitra **baz ücrete ek olan** akord ve prim uygulamaları ile hem verimlilik artışları gerçekleştirebilmekte, hem de bu ücret sistemi çalışanların tatmini ve işe bağlılıklarında önemli bir rol oynamaktadır.

Beyaz yakalı çalışanlar için uygulanan performans zammı, Mavi yakalı çalışanlar için geliştirilen akord ve prim uygulamaları, işinde fark yaratan çalışanların ödüllendirilmeleri ve ücretlerinin farklılaştırılması sistemini getirmektedir.

## Çalışanların Katılımı

Vitra da istisnasız tüm çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması amacıyla çeşitli sistemler mevcuttur. Bunlar içinde en yaygın olarak kullanılanlar ve çalışanlar için geniş katılım olanağı sağlayanlar, **Öneri Sistemi, Proje Grupları Sistemi ve Çalışma Grupları Sistemi**'dir. Öneri Sistemi'nde çalışanlar, müşteri tatmini, verimlilik, maliyet düşürme ve çalışanların tatmini ile ilgili konularda öneriler verebilmekte ve bu önerilerin kuruluşa katkısı oranında da ödüllendirilmektedir. Proje Grupları kuruluş hedefleri doğrultusunda gerektiğinde kurulan ve yöneticilerle çalışanların birlikte yer alarak grup çalışması yaptıkları takımlardır. Çalışma grupları ise, herhangi bir öneri yada problemin çözümü grup çalışması gerektirdiğinde kurulan daha çok mavi yakalı çalışanlarımızın yer aldıkları gruplardır. 1995 yılından bu yana sürdürülen tüm bu faaliyetlerin kuruluşa katkısı 15 milyon \$ olmuştur.

## İletişim

Kuruluş içi iletişim de Vitra'nın üzerinde durduğu önemli konulardan biridir. İletişim bir İnsan Kaynakları süreci ve kuruluştaki bir rehberlik konusu olarak ele alınmakta, mevcut ve gelecekteki iletişim ihtiyaçları sürekli gözden geçirilerek gereken revizyonlar yapılmaktadır. İletişimin artırılması amacıyla yıllık **Sosyal Faaliyet Planı** hazırlanmakta ve bu plan doğrultusunda sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetler düzenlenmektedir. Yöneticiler ve çalışanların bir arada oldukları, kuruluş içi ve dışı ortamlarda düzenlenen geniş katılımlı toplantılar da önemli bir iletişim aracıdır. Teknolojik imkanlardan da iletişim amaçlı olarak yararlanılmakta, her iki fabrikada bulunan kapalı devre televizyonlar, intranet, mail sistemi, Kartal-Bozüyük video konferans sistemi gibi uygulamalar bulunmaktadır.



## BÖLÜM - IV

# Beyaz Eşya Üreticisi İki Firmada Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Bilinç Düzeyinin ve Rekabet Üstünlüğü Yaratmada Entelektüel Sermayelerinden Ne Derecede Yararlandıklarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma

### 4.1. Araştırma Probleminin Tespiti

Entelektüel sermayenin (insan kaynağının ve maddi olmayan varlıkların) işletmeler açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır. Günümüz bilgi ekonomisinde entelektüel sermayenin geliştirilmesi için harcanan çabanın getirisinin bilincinde olan ve gerek parasal yatırımlarla, gerekse yönetim politikaları ve süreçleri aracılığıyla bu varlıklarını artırmaya kendisini adanmış firmalar, kendisine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ekonominin hızla gelişen ve değişen çerçevesinde entelektüel sermaye ile ilişkin yaklaşımlar ve uygulamalar sürekli yeni boyutlar kazanmaktadır.

Beyaz eşya üreticilerinin yer aldığı elektrik-elektronik sektöründe, gerek global rekabet baskısı, özellikle çokuluslu şirketlerin Türkiye'deki firmalarla birleşmesi ve ürünlerinin Türkiye pazarına girmesinin, gerekse araştırmanın yapıldığı dönemde yerel ekonominin içinde bulunduğu kriz ortamının dayanıklı tüketim mallarına olan nihai tüketici talebini önemli ölçüde daraltmasının bu araştırmayı önemli kılacağı düşüncesinden hareket edilmiştir.

### 4.2. Araştırmanın Amacı ve Temel Hipotezi

Araştırmanın amacı, beyaz eşya üreticisi iki firmada entelektüel sermaye kavramına yönelik bilinç düzeyinin ve bu iki firmanın rekabet üstünlüğü yaratmada entelektüel sermayelerinden nasıl yararlandığının tespiti ve karşılaştırmalı olarak analizidir.

**H<sub>1</sub>:** Entelektüel sermayeyi anlayan ve entelektüel sermaye üretmek için insan kaynaklarındaki potansiyelden azami ölçüde yararlanacak yöntemler geliştiren işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada rekabet üstünlüğünün göstergesi olarak **yıllık cironun büyüklüğü** ve **sektöre ait sıralamalarda üst basamaklarda yer almak** kriter kabul edilmiştir. Bu amaçla araştırma evreninin oluşturulmasında **İstanbul Sanayi Odası** tarafından yapılan 2000 yılına ait Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasından ve **Capital Dergisi**'nin Ağustos 2001'de yayınladığı **"Türkiye'nin 500 Sanayi Devi"** araştırmasından yararlanılmıştır. Tablo 4.1'de beyaz eşya üreticilerinin ciroları ve İSO tarafından yapılan sıralamadaki yerleri gösterilmektedir. Tablo 4.2'de ise Capital Dergisi'nde yer alan araştırmanın sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.1. - Beyaz Eşya Üreticilerinin ISO Sıralamasındaki Yerleri**

Firma ve Müesseseler	Üretimden Satışlar Net (1.000.000 TL)	Sıralamadaki Yeri
ARÇELİK A.Ş.	646.492.158	4
VESTEL ELEKTRONİK SAN VE TİC A.Ş.	491.746.154	10
BEKO ELEKTRONİK A.Ş.	243.497.884	16
BSH PROFİLO ELEKTRİKLİ GEREÇLER SANAYİİ A.Ş.	234.495.297	19

**Kaynak:** İstanbul Sanayi Odası Web Sitesi , <http://www.iso.org.tr/html/2000-bbf-1.html>

**Tablo 4.2. - Beyaz Eşya Üreticilerinin Capital 500 Sıralamasındaki Yerleri**

ELEKTRİK-ELEKTRONİK SEKTÖRÜ			
Firmalar	Üretimden Satışlar Net (1.000.000 TL)	Sıralamadaki Yeri (Sektör)	Sıralamadaki Yeri (Genel)
ARÇELİK	864.876.778	1	1
VESTEL ELEKTRONİK	498.268.691	2	6
BSH PROFİLO	309.610.964	3	10
BEKO	254.591.139	4	13

**Kaynak:** Capital Özel, "Türkiye'nin 500 Sanayi Devi", Yıl 4, Sayı 4, Ağustos 2001

Araştırmanın temel amacına yönelik konularda Ek-1'de yer alan anket formu ve yüzyüze görüşme yöntemi; firma hakkında bilgilerin alınmasında ise yüzyüze görüşme, firmalara ait İnternet siteleri ve yazılı kaynaklar beraber kullanılmıştır. Entelektüel sermaye ve rekabet

üstünlüğü konusunu, bu çalışmanın teorik bölümündeki geniş kapsamıyla ele alan araştırmaya literatürde rastlanmamıştır. Bu nedenle anket formunun hazırlanmasında çalışmanın teorik bölümündeki konu başlıklarından ve alt maddelerinden yararlanılırken, entelektüel sermaye kapsamına giren öğelerle ilgili sorular tek tek belirlenmiştir. Ayrıca, yüzyüze görüşme yöntemi anket kapsamının dışında da bilgiler sağlaması yönünden faydalı olmuştur.

#### **4.4. Araştırmanın Kısıtlamaları**

Araştırmada İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı beyaz esya üreticisi 4 firmanın ikisi (Arçelik ve BSH Profilo) ile görüşme yapılabildiği görülmüştür. Vestel Elektronik'in İstanbul dışında kurulu olmasının doğurduğu ulaşım sorunu nedeniyle; Beko ile ise araştırmada yer alma teklifimizin kabul edilmemesi nedeniyle görüşme yapılamamıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği**

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini etkileyebilecek unsurları şu kapsamda değerlendirmek mümkündür: Yüzyüze anket görüşmelerinde sıkça karşılaşılan durum, test etkisinin ortaya çıkması, anket formunu cevaplayan kişilerin gerçek yerine ideal cevapları vermesidir. Özellikle işletme içi dinamiklerin ve bilinç düzeyine tespitine yönelik sorularda yoğun olarak karşılaşılan bir durumdur. Test etkisini ortadan kaldırmak amacıyla, işletmelerden yola çıkılarak makro boyutta sektörel bir analiz yapılacağı, firma bilgileri konusunda gereken özenin gösterileceği belirtilmiş, bir firmadan alınan yanıtlar diğerine aktarılmamıştır. Araştırmada herhangi bir test etkisi söz konusu değildir. Olgunlaşma etkisinden kaynaklanabilecek bir geçersizlik kaynağı bulunmamaktadır. Görüşmeler ve anket formlarının doldurulması bir gün ile sınırlandırılmıştır. Böylece gerekli bilgi ve verilerin elde edilmesi süresi ile ilgili olarak herhangi bir geçersizlik faktörü oluşmamıştır. Araştırmada kullanılan soru formu, yüzyüze görüşme esnasında ve araştırmacının denetimi altında doldurulduğundan herhangi bir tutarsızlık veya verilen cevapların herhangi birinin geçersiz sayılması söz konusu olmamıştır.

## 4.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

### 4.6.1. İşletmeler Hakkında Bilgi

**a) Arçelik:** Bugün yılda 6 milyon adetlik beyaz eşya üretim kapasitesi ve ulaştığı ciro ile Beyaz eşya sektöründe Avrupa'nın ilk 7 şirketi arasında yer alan Arçelik, 1955'de kurulmuş, 1956 yılında Sütlüce Fabrikasında madeni Büro eşyası üretimine başlamıştır. Gelişen Türkiye'nin artan ev aletleri ihtiyacına paralel olarak bu konuda uzmanlaşma kararı almıştır. Türk Beyaz Eşya sektöründe ilk adımları atan şirket, 1959 yılında ilk çamaşır makinesini, 1960'da ilk buzdolabını üretmiş, artan yatırımları doğrultusunda, 1968 yılında 630 bin metrekare açık alan üzerine kurulan Çayırova İşletmesi'ni faaliyete geçirmiştir.

Arçelik 1970'li ve 80'li yıllarda ürün gamını süratle genişleterek stratejilerinde "Bir ürün -Bir fabrika" ilkesini benimsemiş, 1975'de Eskişehir Buzdolabı, 1979'da İzmir Elektrikli Süpürge, 1993 yılında da Ankara Bulaşık Makinesi işletmelerini kurarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1999 Arçelik için büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. Haziran ayında, pişirici cihazlar üretimi yapan Ardem'in ardından, 30 Aralık'ta Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş., Atılım Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. ve Gelişim Dayanıklı Tüketim Malları Pazarlama A.Ş. de tek tüzel kişilik olarak Arçelik çatısı altında birleştirilmiştir. Yeni şirket Beko Ticaret A.Ş.'nin faaliyetlerini devralarak, BEKO markasını da bünyesine almış ve böylece dünya beyaz eşya sektöründeki yerini güçlendirmiştir. Yine 1999 yılında, Güney Koreli LG-Electronics ile yapılan joint venture anlaşması sonucunda, Arçelik-LG Klima Sanayi A.Ş. kurulmuştur. Arçelik'in, hisselerinin, % 57.3'ü Koç Grubu'na, % 22.3'ü Teknosan ve Bursa Makina'ya ait, % 20.4 ü ise halka açıktır.

Kuruluş Tarihi : 1955

Çalışan Sayısı : 5977

Mavi yakalı : 4256

Beyaz yakalı : 1721

Firma Organizasyonundaki Seviye Sayısı : 4

Sermaye Piyasası Kurulu'na Tabi Olup Olmadığı : Tabi

Yabancı Sermayeye Sahip Olup Olmadığı : Sahip değil

ISO Belgesi'ne sahip olup olmadığı : Sahip (ISO 9001, ISO 14001, BS 7750)

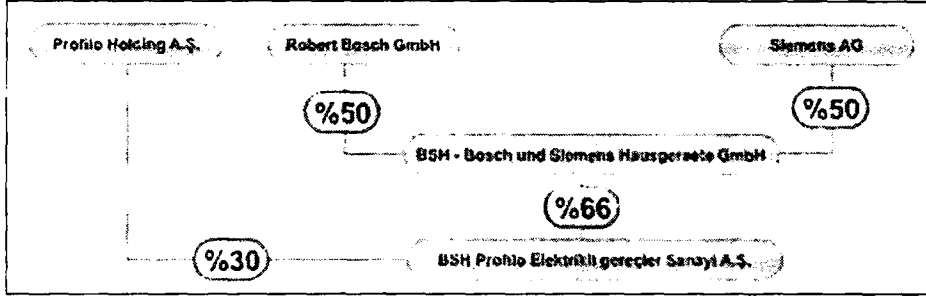
## **b) BSH Profilo Elektrikli Gereçler A.Ş.**

**Bosch and Siemens Home Appliances Group (BSH) Robert Bosch GmbH** ile **Siemens AG**'nin beyaz eşya işlerini birlikte yürütmek üzere 1967 yılında eşit ortaklık paylarıyla kurdukları bir şirket evliliğidir. BSH, dünyada yaklaşık 35,000 çalışanıyla beş kıtada beyaz eşya sektöründe hizmet vermektedir. Merkezi Münih, Almanya olan şirketin uluslararası pazarlarda başlıca ürünleri; soğutucular bulaşık makineleri, fırın ve ocaklar, mikrodalga fırınlar, çamaşır makineleri, kurutucular, elektrikli süpürgeler, klimalar, ısıtıcılar, küçük ev aletleridir. BSH'nin dünya çapında sahip olduğu markalar şunlardır:

- **Tüm dünyada:** Bosch, Siemens
- **Özel markalar:** Constructa, Gaggenau, Neff, Ufesa
- **Türkiye:** Profilo
- **Yunanistan:** Pitsos
- **Latin Amerika:** Coldex, Continental, Metalfrio
- **ABD:** Thermador
- **İspanya:** Balay, Crolls, Lynx, Superse
- **Çin:** Vangzi

**BSH PEG Grubu /Türkiye**, Bosch ve Siemens markalarıyla uzun yıllar Türk tüketicisi tarafından bilinen BSH, 1995 yılında Profilo Elektrikli Gereçler Sanayii A.Ş ve Grunberg Ticaret A.Ş'nin çoğunluk hisselerini satın alarak BSH PEG Grubu'nu oluşturmuş ve Türkiye'de üretime başlamıştır. BSH PEG Grubu Türkiye'de Bosch, Siemens, Gaggenau ve Profilo markalarıyla hizmet vermektedir. Merkezi İstanbul'da bulunan BSH PEG Grubu'na bağlı olan şirketler şunlardır:

- **BSH Profilo Elektrikli Gereçler A.Ş.**
- BSH Grünberg Ev Aletleri A.Ş.
- BSH Ev Aletleri Ticaret A.Ş.
- BSH PEG Beyaz Eşya Servis A.Ş.
- Profilo Dağıtım A.Ş.
- BSH PEG Tüketici Finansmanı A.Ş.
- BSH Küçük Ev Aletleri Sanayi A.Ş.



**Şekil 4.1 - BSH Grubu**

### **BSH Profilo Elektrikli Gereçler A.Ş. Firma Bilgileri**

Kuruluş Tarihi : 1974

\* 1995 yılında BSH PEG Grubu / Türkiye çatısı altına girmiştir.

Çalışan Sayısı : 3000

Mavi yakalı : 1618

Beyaz yakalı : 1382

Firma Organizasyonundaki Seviye Sayısı : 5 + İcra Kurulu

SPK'na Tabi Olup Olmadığı : Tabi

Yabancı Sermayeye Sahip Olup Olmadığı : Sahip

ISO Belgesi'ne sahip olup olmadığı : Sahip (ISO 9001)

#### **4.6.2. İşletmelerin İnsan Kaynakları Misyonlarının Değerlendirilmesi**

**a) Arçelik:** Arçelik hedef ve stratejilerinin takım ve birey hedeflerine dönüştürülmesini sağlayan ve çalışanların hedeflerine ulaşmada gösterdikleri performansı esas alan İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerini sürekli geliştirmek ve bütün çalışanların kendilerini geliştirebildiği, mensubu olmaktan gurur duyduğu bir şirkete ve değerler bütününe ulaşmak.

**b) BSH Profilo:** Toplam kalite ve uluslararası işletme kültürü anlayışına uygun olarak, insan gücü verimliliğini ve motivasyonunu her türlü yönetim ve çağdaş eğitim desteği vererek artırmak, personelin kendi geleceği ile BSH PEG Grubu'nun geleceğini bir gören bir aile ortamı ve ekip ruhu içerisinde çalışmasını sağlamak; böylece insan gücünün niteliğini çok uluslu olmanın gerektirdiği üst seviyelere çıkarmaktır.

#### 4.6.3. İşletme Üst Yönetimlerinin Entelektüel Sermaye Kavramına Bakışlarının Değerlendirilmesi

a) **Arçelik:** Görüşmelerde edinilen genel izlenim, firma üst yönetiminin entelektüel sermaye kavramına aşina olduğu, bu varlıklarını geliştirmek çabasında bulunduğu ve rekabet üstünlüğü sağlamada yararlandığı yönündedir. Entelektüel sermayeye verilen önem, Arçelik'in genel misyonu ve insan kaynakları misyonu içerisinde de yer almaktadır. Kurumun misyonunda yer alan "**Koç Topluluğu Değerleri**" arasında, "**En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır**" maddesi yer almaktadır. Bu maddenin açıklamasında, "**Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi, çalışanlarımızın kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü topluluğumuza çekmek ve istihdam etmek, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığından azami fayda sağlamak; verimliliklerini artırmak, gelişmelerine imkan tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak, Koç Topluluğu'nun kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.**" ifadelerinin yer alması, insan sermayesine verilen önemin belirgin kanıtıdır.

b) **BSH Profilo:** Görüşmelerde edinilen genel izlenim, firma üst yönetiminin entelektüel sermaye kavramına aşina olduğudur. Entelektüel sermaye; insan, bilgi ve know-how olarak sınıflandırılmış, kavramın yönetsel diyaloglarda kullanıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca entelektüel sermayenin geliştirilmesi konusuna yönetim kurulu toplantılarına yer verilmesi, üst yönetimin bu varlıklarını geliştirmek çabasında bulunduğu ve rekabet üstünlüğü sağlamada yararlandığını göstermektedir.

#### 4.6.4. Bireysel ve Örgütsel Bilgi Altyapısını Geliştirmeye Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi

a) **Arçelik:** Firma yönetiminin bireysel ve örgütsel bilgi alt yapısını geliştirmeye yönelik faaliyetleri arasında **eğitim programları** ve **rotasyon** yer almaktadır. Söz konusu eğitim programları arasında; şirket içi ve dışı profesyoneller tarafından sürdürülen **SEP** (sürekli eğitim programı) ve **YESEP** (Yönetici Sürekli Eğitim Programı); **dışarıdan satın alınan** beceri eğitimleri ve Koç Grubu bünyesindeki **IDEA** ile birlikte sürdürdüğü davranış eğitimleri yer almaktadır. **Rotasyon** uygulamalarında çalışanlar her bir pozisyonda ortalama **5 yıl**

kalmakta ve bu uygulamalarda çalışanın farklı işler yapma suretiyle monotonluktan kurtarılması, kişisel gelişime yardımcı olunması ve kariyer basamaklarının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Amaca yönelik risk alma eğiliminin yaratıcılık ve öğrenme üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu inanılmakta, söz konusu risklerden kaynaklanan hatalar, öğrenmeye yönelik bir araç olarak algılanarak cezaya tabi tutulmamaktadır. Risk alma eğilimi yönetim kademeleri itibariyle; üst kademede **%80**, orta kademede **%55-60**, alt kademede ise **%25** olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 4.3 - Arçelik'te 1997-2001 yılları arasında planlanan ve gerçekleşen adam başı eğitimler**

		1997	1998	1999	2000	2001
<b>Adam/Saat Eğitim</b>	Planlanan	80	72	52	40	50
	Gerçekleşen	91	72	35	36	-

#### **b) BSH Profilo:**

Firmanın insan kaynakları yönetiminde ve entelektüel birikimin artırılmasında izlediği politika ağırlıklı olarak **nitelikli işgücünün istihdamına** dayalıdır. Bu nedenle **eğitim** çalışmalarında işin niteliği kriter olarak ele alınmakta ve %70 nispetinde ekonomik amaçlar güdülmektedir. Çalışmalar şirket içi ve dışı eğitim uzmanları aracılığıyla yürütülmektedir. Firmanın 2000 yılı için planladığı eğitim bütçesi 1,000,000 DEM iken bunun 700,000 DEM tutarı eğitim harcamalarına ayrılmıştır. 2001 yılına ait eğitim bütçesi 600,000 DEM tutarındadır ve ilk 6 ay itibariyle eğitime 150,000 DEM harcanmıştır.

Grubun ileriye dönük personel ihtiyacının karşılanmasını temin etmek için, muhtelif branşlarda olmak üzere **rotasyon** grupları oluşturulmaktadır. Bu elemanların işbaşında yetiştirilerek ilgi ve kabiliyetlerinin ölçülmesi suretiyle en uygun işlerde görev almaları sağlanmaktadır. Hangi branşlarda ve kaç adet rotasyon elemanı istihdam edileceği İK bölümünün olumlu görüşü ve İcra Kurulu'nun onayıyla belirlenmektedir. Rotasyon elemanları İnsan Kaynakları bölümü tarafından dikkatlice takip edilmektedir. Ayrıca kariyer planlaması

kapsamında olmak üzere veya personel verimliliğinin artırılmasını teminen personelin eşdeğer seviyedeki görevlerde belirli sürelerde istihdamı sağlanmaktadır.

Amaca yönelik risk alma eğiliminin yaratıcılık ve öğrenme üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu inanılmakta, söz konusu risklerden kaynaklanan hatalar, öğrenmeye yönelik bir araç olarak algılanarak cezaya tabi tutulmamaktadır. Risk alma eğilimi yönetim kademeleri itibarıyla; üst kademede **%70**, orta kademede **%30**, alt kademede ise **%0** olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.6.5. Örgüt Kültürlerinin ve Çalışma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Demokratik ve katılımcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün hakim olduğu firmada, toplam çalışmaların **%75**'ini ekip çalışmaları oluşturmaktadır. Ekip çalışmalarında ağırlık sırasıyla beyin fırtınası, pareto analizi, bekleyen sorun yöntemi, balık kılıcı diyagramı, rol oynama ve lidersiz grup tartışmaları yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

**b) BSH Profilo:** Demokratik ve katılımcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün hakim olduğu firmada, toplam çalışmaların **%60**'ını ekip çalışmaları oluşturmaktadır. Ekip çalışmalarında ağırlık sırasıyla beyin fırtınası, lidersiz grup tartışmaları, balık kılıcı diyagramı, rol oynama ve pareto analizi, yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

#### 4.6.6. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Gösteren Kriterlerinin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Firmanın misyonunda da yer alan örgütsel bağlılık irdelendiğinde, çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini gösteren kriterler önem sırasına göre; örgüt mensubu olmaktan duyulan gurur ve bunu dış çevreye yansıtma, kıdem, işe devamsızlığın az olması, çalışma saatlerinde esnek olabilme şeklinde sıralanmaktadır.

**b) BSH Profilo:** Çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini gösteren kriterler önem sırasına göre; örgüt mensubu olmaktan duyulan gurur ve bunu dış çevreye yansıtma, işe devamsızlığın az olması, kıdem, çalışma saatlerinde esnek olabilme şeklinde sıralanmaktadır.

#### 4.6.7. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Ürün geliştirmeye yönelik AR&GE çalışmalarına firma, 5 yıl içinde toplam **\$100,000,000** yatırım yapmış bulunmaktadır. AR&GE'ye verilen önemin sonucu olarak, kullanılan teknoloji ve tasarımların **%90**'ının işletmenin kendisi tarafından geliştirilmekte ve ürün prototipleri CAD-CAM sistemleri aracılığıyla yalnızca 1 gün içinde ortaya çıkarılmaktadır. Ürün geliştirme dışındaki yenilik yaratmaya yönelik çalışmalarda ise, öneri pano ve kutularından yararlanılmakta, özellikle ekonomik ve sosyal getiri sağlayacak teknik içerikli öneriler değerlendirmeye alınmaktadır. Önerisi kabul edilenler, ödül yönetmeliğinin "*Kalite Çemberleri, Kalite Geliştirme Programları, JIT Projesi, Verimlilik Artırma Programı, Maliyet Azaltma Programı gibi çalışmalarda etkin bir şekilde yer alanlar..*" maddesine istinaden ödüllendirilmektedir.

Dünya rekabetindeki yerini almasıyla kendi teknolojisini kullanarak güncel ürün yaratmanın önemini kavrayan Arçelik, 1975 yılından bu yana sürdürdüğü Ürün geliştirme Mühendisliğini güçlendirme çalışmalarını hızlandırmıştır. Ar-Ge merkezinin yarattığı, yeni bir motor tipi ile tahrik edilen Orbital çamaşır makinesi tüm dünyada yankı uyandırmış, Arçelik, bu ürünle 1998 yılında TÜBİTAK, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve TÜSİAD tarafından verilen ilk Teknoloji Büyük Ödülüne layık görülmüştür

1999 yılında da teknoloji alanındaki başarısını sürdüren Arçelik, elektrik motorları üretimi sırasında kalite güvence faaliyetlerine yepyeni imkanlar sağlayan, MQM-Motor Hata Tanılama projesi ile 2. Teknoloji Büyük Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır. Yine aynı teknolojiye dayanan MCM Motor Erken Hata İhbar Sistemi projesini gerçekleştirmiş, ve bu ürünleri üretmek, geliştirmek ve dünya pazarına sunmak üzere Artesis A.Ş.'yi kurmuştur.

Endüstriyel Tasarım bölümünde en ileri bilgisayar sistemlerinin desteğinde uzman kadronun yarattığı estetik tasarımlar, Arçelik ürünlerinin kimliğini oluşturmaktadır. İşletmelerdeki ürün geliştirme bölümleri, hazırlanan tasarımları, bilgisayar destekli mühendislik yöntemleri ile tamamlamaktadır.

**b) BSH Profilo:** Firmanın 2000 yılındaki 73 trilyon TL. tutarındaki toplam harcamalarının 300 milyar TL.'si araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gitmiştir. Ancak ürün

tasarımları tamamen Almanya'da yapılmakta, Türkiye'deki fabrikalarda yalnızca üretim yapılmaktadır. Bu nedenle ürün geliştirmeye yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri azdır.

#### 4.6.8. Bireysel Yetkinliklere Verilen Önemin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Performans değerlendirme sistemi içinde bireysel yetkinliklere önem verilmekte ve bu yetkinliklerin sistem içindeki ağırlıkları sırasıyla; sorun çözebilme yetisi, yaratıcılık, takım çalışmasına uyum, analitik düşünebilme yetisi, inisiyatif kullanabilme, kavramsal düşünebilme yetisi ve değişime uyum sağlayabilme şeklindedir.

**b) BSH Profilo:** İşletmenin insan kaynakları yönetiminde izlediği politikanın doğal sonucu olarak özellikle işe alma ve yerleştirme çalışmalarında bireysel yetkinliklere önem verilmektedir.

#### 4.6.9. Ürün Dağıtım Kanallarının Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Ürünler on kullanıcıya yurt geneline dağılmış **2500** bayisi aracılığıyla ulaştırılmaktadır. Firma, uyguladığı "**Örnek Mağaza**" sistemiyle bayiler arasında kalite standartları oluşturmaya ve teşvik etmeye önem vermektedir. Halen bayilerin büyük çoğunluğu örnek mağaza statüsünde olup, bu yapıya girmeyen ve genellikle taşrada kurulu bayilerdeki çalışmalar devam etmektedir.

**b) BSH Profilo:** Ürünlerin son kullanıcıya ulaşmasında üretici → toptancı → perakendeci → tüketici modeli izlenmektedir. Firmanın halen 4 adet toptancı firması ve toplamda 2500'e yaklaşan münhasıran bayisi bulunmaktadır. Burada münhasıran bayilik ile kastedilen yalnızca Bocsh veya yalnızca Siemens markalarının satıldığı bayilerdir. Profilo ürünleri ise son kullanıcıya hem münhasıran bayiler, hem de diğer markaların da satıldığı spot mağazalar aracılığıyla ulaştırılmaktadır.

#### 4.6.10. Satış Sonrasında Verilen Hizmetlerin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Satış sonrasında verilen hizmetler incelendiğinde, Arçelik'in **500** teknik servisinin bulunduğu, bu servislerde toplam **2500** kişinin çalıştığı ve servis elemanlarının

müdahale etme süresinin **24 saatten az** olduğu görülmektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyet anketlerinden alınan bilgiler, müşteriler satış sonrası verilen hizmetleri "**mükemmel**" olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

**b) BSH Profilo:** Satış sonrasında verilen hizmetler incelendiğinde, firmanın **600'e** yakın teknik servisinin bulunduğu, bu servislerde yaklaşık **3000** kişinin çalıştığı görülmektedir. Müşteri memnuniyet anketlerinden alınan bilgiler, müşteriler satış sonrası verilen hizmetleri "**yeterli**" olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

#### 4.6.11. Tanıtım Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Firmanın markalaşmaya ve bu markayı korumaya yönelik hassasiyetinin en belirgin göstergesi, organizasyonunda genel müdür yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösteren "**İletişim ve Marka Direktörlüğü**"ne yer vermesidir. Bu departmanın sürdürdüğü faaliyetler, hem kurum imajı oluşturmaya, hem de ürün/hizmet tanıtımı yapmaya yöneliktir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüt mensubu olmaktan duyduğu gururu dış çevreye yansıtması ve firma yöneticileri üniversite ve çeşitli kurumlarda konferanslar vermesi suretiyle, yukarıda anılan direktörlük dışındaki çalışanlar da bizzat tanıtım çabalarında yer almaktadır. Görüşmede alınan bilgiye göre, yakın bir zamanda özel bir araştırma şirketi tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ankete katılanların **%78**'inin Arçelik'i en çok tanınan firma olduğunu bildirmesi, kurumun marka olma çabalarında başarılı olduğunun ifadesidir.

**b) BSH Profilo:** Tanıtım faaliyetleri firmanın pazarlama departmanına bağlı olarak sürdürülmektedir. Departman çalışmalarında hem kurum imajı oluşturmayı, hem de ürün/hizmet tanıtımı yapmayı amaçlamaktadır. Firmada ayrıca çalışanların her birinin kurumun aynası olduğu ve onların kurum dışındaki (kurumla ilgili) tutumlarının önemli olduğu ifade edilmektedir.

#### 4.6.12. Sınai Mülkiyet Haklarının Değerlendirilmesi

**a) Arçelik:** Firma, "**Orbital Çamaşır Makinesi**" ve "**Orbital Buzdolabı**" patentlerine sahiptir ve global düşünerek, buluşlarının tamamını yurt dışında yasal koruma

almaktadır. Firma, entelektüel mülkiyetlerini diğer işletmelerin kullanımına sunmakta ancak mülkiyetini devretmemektedir. Üst yönetime yılda ortalama **95** patentlenebilecek nitelikte buluş gelmekte ve tamamı patentlenmektedir. Patentleme çalışmalarının maliyetinin yüksek olması ve takip sürecinin ağırlığına rağmen söz konusu rakamın yüksek oluşu, firmanın sınai mülkiyet haklarına büyük önem verdiğini göstermektedir.

**b) BSH Profilo:** Ürün tasarımları yurt dışında yapıldığından, firmanın elince yalnızca ticari markalar (Bosch, Siemens ve Profilo) bulunmaktadır. Bu markaların tamamı hem Türkiye’de, hem de yurtdışında yasal koruma altına alınmıştır.



## SONUÇ

Dünya ekonomisinin son 20 yılı, etkisi kümülatif olarak artan değişimlere, hatta dönüşümlere sahne olmuştur. GATT Anlaşması, gelişmekte olan ülkelerin aldığı liberalleşme tedbirleri, ulaştırma ve haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde uluslararası ticarete ve sermayenin dolaşımına yönelik engellerin kalkması, uluslararası işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının artması, ülkelerin uluslararası ticarete katılımını artırmıştır. 1989'da Berlin Duvarı'nın yıkılması ve Doğu Bloğu'nun parçalanmasını 1991'de SSCB'nin dağılması izlemiş ve bu iki olay, tüm dünyada ekonomi anlayışında ve politikalarında çok köklü değişimler yaratmıştır. Bir başka deyişle, iki blok arasındaki çekişme, her türlü iktisadi faaliyetin bireylerin serbest girişimine ve bireyler arasındaki serbest sözleşmelere (akitlere) bırakıldığı; tüketim, üretim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işinin serbest piyasalara ve bu piyasalardaki fiyat mekanizmasına terk edildiği serbest piyasa sisteminin zaferiyle sonuçlanmıştır.

Küreselleşme felsefesinin vücut bulmasına neden olan durumlardan birisi, serbest piyasa ekonomisinin mobilite (hareketlilik) şartının yerine gelmesidir. Küreselleşme ile ifade edilen, ülkeler arasındaki sınırların kalkması; sermayenin, hammaddenin, emeğin, girişimcinin ve en önemlisi bilginin serbest dolaşım hakkı kazanması ve ortaya tek bir pazarın çıkmasıdır. Sermayenin, hammaddenin, emeğin ve bilginin küreselleşmesi, işletmelerin daha kaliteli mal/hizmeti daha düşük maliyetle üretebilmelerine ve ürünlerini daha geniş pazarlara sunarak karlılıklarını artırmalarına araç olmuştur. Yerel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler de, açık sistemin bir parçası olarak, söz konusu küresel koşullardan tüm yönleriyle etkilenmektedirler. Bu işletmeler, isteseler de istemeseler de global rekabetten etkilenmekte ve dışa açılmak gereğini duymaktadırlar. Bütün bu koşullar ise işletmeleri "etkin ve verimli çalışma" prensiplerini daha fazla dikkate almaya zorlamaktadır.

Dünya ekonomisinde yaşanan bu değişimlerin ilginç olan tarafı, en belirgin göstergelerinin aslında değişime neden olan gelişmelerin kendisi olmasıdır: Daha güçlü kişisel bilgisayarların üretilmesi, yüksek hızda veri iletimine olanak veren telekomünikasyon altyapısı ve elbette tüm dünyayı saran bilgi ağı Internet. Zira küreselleşme, artan sınır ötesi faaliyet ve

anında uluslararası imkan veren bilgi teknolojisi yardımıyla oluşan değişim sürecidir. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı yapı, ağ (network) ekonomisi, dijital ekonomi, risk toplumu ve bütün bu tanımların hepsini kapsayacak şekilde "bilgi ekonomisi" olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi ekonomisinde işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan global düşünebilme, yaratıcılık, Ar-Ge faaliyetlerine önem verme, öğrenen organizasyon olma, temel yetenek oluşturma gibi yaklaşımların bileşkesinde; bilginin, örgütsel yetkinliklerin, kaliteli işgücünün yerini ve önemini görmek mümkündür. Bu yaklaşımların hepsini bir arada ele alarak olarak diyebiliriz ki; işletme yöneticilerinin entelektüel sermayeyi anlaması ve entelektüel sermaye üretmek için işletme potansiyelinden (örgütsel ve bireysel yetkinliklerinden) azami ölçüde yararlanacak yöntemler ortaya koyması, günümüzün kıyasıya rekabet ortamında ayakta kalabilmek bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmelerini, üretmelerini ve kullanmalarını, kısacası bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel koşuludur. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; "yoğun bir biçimde öğrenme isteği, yeni bilgi transfer etme ve üretme konusuna kendini adanma, çevreye açık olma ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olma" şeklinde özetlenebilir.

Küreselleşme zihniyeti ve bunu destekleyen teknolojik gelişmeler, sanayi toplumunun üretim yapısında köklü değişimler meydana getirmesinin yanı sıra, tüketim yapısını da derinden etkilemiştir. Günümüzde insanlar, küresel düşünen ve küresel ölçekte tatmin bekleyen tüketici zihniyetini kazanmaktadırlar. Dünyanın diğer bölgelerindeki yaşam koşulları hakkında, daha çabuk ve geniş bilgi sahibi olmaya başlayan insanlar, kendi ulusal kimliklerini sorgulamadan ve yerli malı kullanma kaygılarını bir kenara bırakarak, daha çok yabancı mal ve hizmet talebinde bulunmaktadırlar. Kısacası küreselleşme, "dünya insanı" olarak nitelendirilebilecek standartlaşmış bir tüketici modelini yaratmıştır. Bu durumda mal/hizmet üretimini kar amacıyla yapan bütün işletmeler için rekabetin yönü, dünya insanının evrensel gereksinimlerinin tatminine kaymıştır. Seçim alternatifleri çoğalan müşterinin (gerek son

kullanıcı olan tüketicilerin, gerekse işletmelerin) satın alma kararını etkileyebilmek için işletmelerin rekabette üstün olması, bir başka deyişle sektöründe lider olması gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü, işletme yönetiminin çağdaş yaklaşımları, yönetim ve organizasyon tekniklerini benimsemesi ve bazı faaliyetlerini öne çıkarmasını gerekli kılmaktadır. Söz konusu entelekt-yoğun yapıların bazıları: global düşünebilme ve global yeterlilik, stratejik yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, yaratıcılık, araştırma-geliştirme çalışmaları, öğrenen organizasyon olma, değişim yönetimi, proaktif olma, temel yeteneklerdir.

Entelektüel sermaye en yalın deyişle, bir işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan insan kaynağı ve maddi olmayan duran varlıklarıdır. Entelektüel sermayenin kapsamına; insan sermayesi içsel entelektüel sermaye ve dışsal entelektüel sermaye girmektedir. İşletmenin insan kaynağı, her biri farklı özelliklere, deneyimlere, yeteneklere, yaratıcılığa ve bilgiye sahip çalışanlardır. Entelektüel sermayenin kaynağı olan bilginin üreticisi konumundaki çalışanların bilgisi ve yetkinlikleri ile yarattığı katma değer, entelektüel sermayenin insan sermayesini oluşturur.

İçsel entelektüel sermaye kapsamına buluşlar, örgütsel yetkinlikler ve entelektüel mülkiyetler girmektedir. Buluş, insan kaynağının sahip olduğu yaratıcı potansiyelin açığa çıkması, bir başka deyişle kodlanmasıdır. Yaratıcılığın ürünü olan bu buluşlar; çizimler, tasarımlar, planlar, bilgisayar programları gibi ürün/hizmet geliştirmeye yönelik olabileceği gibi, işletme içindeki yönetsel öğelerin ve süreçlerin geliştirmesine yönelik düzenlemeler şeklinde de açığa çıkabilmektedir.

Örgütsel yetkinlikler, organizasyonun vizyonuna ulaşmak için sahip olması gereken bilgi (üretim, pazarlama, finansman vb. know-how) ve insan kaynağını bu vizyona ulaşmada en verimli ve etkin biçimde kullanabileceği beceriler bütünüdür. Bu nedenle, yönetim felsefesi, stratejiler, örgüt kültürü, süreç ve prosedürler benzeri yönetsel öğeler de bizzat işletmenin entelektüel sermayesini oluşturan varlıklar arasında yer alır.

Entelektüel mülkiyetleri entelektüel varlıklarından ayıran temel özellik, mülkiyetlerin yasal olarak koruma altına alınmış olmasıdır. Devlet, yeniliğin pazara sunulması aşamasında devreye girerek buluş sahibine patent, telif hakları, vb. yasal düzenlemelerle buluşlarını

haksız rekabete karşı koruma hakkı tanımaktadır. Bu uygulama, koruma fonksiyonunun yanı sıra, yeniliği pazara süren kuruma belirli bir süre için buluşun verimini (pazarın kaymağını) alma şansını vererek bir anlamda yenilikleri, yaratıcılığı ve buluşları özendirilmektedir. Sınai mülkiyet hakları; patentler ve faydalı modeller, ticaret ve hizmet markaları, endüstriyel tasarımlar, coğrafi işaretler, entegre devrelerin topografyaları konularını kapsamaktadır.

Dışsal entelektüel sermayeyi oluşturan öğeler arasında ise müşteri sadakati, firma imajı gibi işletmenin mal/hizmetlerine talebi oluşturan müşteriler ile ilişkili sermayesi, tedarikçilerle olan ilişkileri, dağıtım kanallarının etkinliği, mali kurumlar nezdindeki kredibilitesi, diğer işletmelerle kurduğu stratejik işbirliklerinin doğurduğu tanınırlık ve saygınlık yer almaktadır.

Ancak salt entelektüel birikimlerin işletmeler için bir zenginlik kaynağı olmamakta, bu varlıkların örgütsel gelişimi desteklemek amacıyla, işletme stratejilerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve korunması yolunda kullanılması gerekmektedir. Bir başka deyişle, entelektüel sermaye yönetilmelidir. Entelektüel sermayenin yönetilmesi şu konuların belirlenmesi ile başlar: İşletmenin misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi; çevrenin analizi, fırsatları ve tehditleri, rekabete temel teşkil eden unsurların belirlenmesi; örgüt içi analizi, üstünlük ve zayıflıklar, ürün/hizmet portföyü, maliyetleri, diğer işletmelerden farklılık yarattığı alanları, teknolojiden yararlanma ve geliştirme stratejileri ile halihazırdaki performansının değerlendirilmesi. Bu aşamalardan sonra entelektüel birikimlerinden stratejik değer yaratma söz konusu olduğunda işletme yönetimi, bilgi ve beyin gücü yaklaşımını ve kaynak bazlı yaklaşımı değer çıkarma yaklaşımlardan birisini veya bunların kombinasyonunu tercih edecektir.

İnsan sermayesinden azami verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, bilgi ve beyin gücü yaklaşımı, bir başka deyişle değer yaratma fonksiyonu doğrultusunda, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır.

Kaynak bazlı yaklaşım, veya değer çıkarma fonksiyonunda ise işletme yönetimi azami katma değer elde edebileceği buluşları (yenilikleri) seçmekte, bu seçimini işletmenin yönetsel

ve pazarlama stratejileri ile uyumlu hale getirmekte, seçtiği yenilikleri satın alma, üretim, dağıtım ve satış gibi yardımcı fonksiyonlar aracılığıyla işleme koymakta ve yenilikleri nakde çevirmektedir. Buluşların yasal koruma altına alınmak üzere seçime tabi tutulması, bir anlamda stratejik patentleme sürecidir. İşleme yönetiminin seçebileceği stratejik patentleme alternatiflerinden bazıları; saldırı amaçlı stratejiler, savunma amaçlı stratejiler ve hiç patentlememe stratejisidir.

Entelektüel sermayenin, veya bir başka deyişle maddi olmayan varlıkların yönetimi, Bilgi Yönetimi'nden daha geniş bir konseptte sahiptir. Bu konsept, entelektüel sermaye olarak sınıflandırılabilir varlıkların tespit edilmesini, bu varlıkların işletmenin geçmişteki ve gelecekteki değeri ile olan bağlantılarının analizini, değerlerini ölçmeyi, onları geliştirecek faaliyetlerin neler olduğunu belirlemeyi ve bu faaliyetleri etkin biçimde yerine getirilmesini kapsar. Bu nedenle, bilgi (information) üretimini teşvik etmeye ve akışını sağlayarak birikim (knowledge) haline getirmeye odaklı bilgi yönetimini, entelektüel sermaye yönetimi konseptinin bir alt başlığı olarak tanımlamak mümkündür.

Bilgi yönetiminin hedefi, bilginin daha etkin kullanılması ile oluşturulan şirketin değer yaratma kapasitesini geliştirmektir. Bilgi yönetimi, bir işletmenin bilgi ekonomilerini optimize etme, enstrümanlarını belirleme, inceleme ve yorumlama ve desteklemek olarak da sistematize edilebilir. Entelektüel sermayenin hedefi, entelektüel sermayenin yeniden değerlendirilmesi, dengelenmesi, kontrol edilmesi ve kimliklendirilmesi ile, şirketin değer yaratma yeteneklerini geliştirmektir. Bu hem değer yaratma, hem de değer geliştirmeyi kapsar.

Yönetmenin ilk adımı, ölçmektir. Bu nedenle entelektüel sermayenin mali değerinin doğru biçimde hesaplanması gerekmektedir. İşletme yönetiminin entelektüel sermayenin mali değerini hesaplamak amacıyla kullanabileceği yöntemler arasında; piyasa değeri - defter değeri oranlaması, yerine koyma maliyeti yöntemi, yetkinlik modelleri, kıyaslama, alt-sistem performansı, iş değeri, iş proses denetimi, bilgi bankası, marka değerlendirilmesi ve balanced scorecard yer almaktadır.

Entelektüel sermayenin insan kaynağına yaklaşımının temelinde, onun sadece kas gücünden ibaret olmadığı, çalışması esnasında düşünsel etkinliklerde de bulunduğudır. Bu nedenle işletme yönetiminin konusu olan işgücü hem düşünen, hem de çalışan insandır. Bu

yaklaşımın gelişimi, yönetim biliminin tarihindeki farklı evrelerde açık biçimde görülmektedir. Bugün ulaşılan noktada, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliği tartışma konusudur, ve işçi-işveren ilişkileri bilgi çağında yeni biçimiyle karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma ile elde edilen bulguları şu şekilde sıralamak mümkündür:

Araştırmaya konu olan her iki firmada da entelektüel sermaye kavramına yönelik bilinç düzeyinin yüksek olduğu, her ikisinin de bu birikimlerinden faydalandığı ve geliştirme yolunda çaba harcadığı bilgisine ulaşılmıştır. Kavrama, her iki firmada da yönetsel diyaloglarda ve yönetim kurulu toplantılarında yer verilmektedir. Ancak her iki firmada da entelektüel sermaye kapsamında değerlendirdikleri öğeler, bu çalışmada yer verilenden daha dar kapsamlıdır. Kavram, her iki firmada da öncelikle insan kaynakları ve bu çalışmada dışsal entelektüel sermaye altında incelenen marka, firma imajı müşteri sadakati gibi kavramlar ile ilişkilendirilmiştir.

İşletmeler hakkında genel bilgiler değerlendirildiğinde, sektöründe Arçelik'i lider yapan faktörlerin en başında, firmanın 46 yıllık bir geçmişe sahip olması ve bu zaman içerisinde kurumsallaşmada kat ettiği yol ile Türkiye'de marka haline gelmiş olması ifade edilebilir. Yine aynı perspektiften bakıldığında, BSH Profilo'yu sektöründe önemli konuma getiren faktörün, kurumun aslen 27 yıllık geçmişe sahip olması ve bu zaman zarfında pazara nüfuz ederek, tüketicinin zihninde markalaşmış olması görülebilmektedir.

İşletmelerin insan kaynaklarına verdikleri önem, insan kaynakları misyonları değerlendirildiğinde göze çarpmaktadır. Arçelik'in, çalışanların hedeflerine ulaşmada gösterdikleri performansı esas alan insan kaynakları uygulamaları; işletmenin bireysel gelişim ile örgütsel gelişim arasında paralellik kurmayı amaçladığını göstermektedir. Diğer taraftan, "mensubu olmaktan gurur duyduğu bir şirket" ifadesi, firma tanıtımında çalışanların üstlendiği rolü ve önemini ifade etmektedir. Bireysel gelişime verilen önem ve bireysel gelişimi kurumun gelişmesi ile bir gören anlayış BSH Profilo'nun insan kaynakları misyonunda da açıkça görülmektedir. Bunun yanı sıra, misyonda yer alan "aile ortamı ve ekip ruhu" ifadeleri, örgütte hakim olan pozitif iklim ve çalışma koşulları hakkında bilgi vermektedir. Entelektüel sermayeye (ve bu doğrultuda insan kaynağına) verilen önemin her iki işletmenin de insan

kaynakları misyonunda daha belirgin biçimde yer almasının, kurum dışındaki kişileri etkilediği ve personeli motive ettiği görülmektedir.

BSH Profilo'nun insan kaynakları politikaları ile Arçelik'in insan kaynakları politikaları arasındaki "halihazırdaki insan gücünün geliştirilmesine verilen önem" açısından farklılık gözlenebilmektedir. Zira Arçelik'te eğitim programlarına daha geniş yer verilmekte, BSH Profilo'nun izlediği politika ise ağırlıklı olarak nitelikli işgücünün istihdamına dayalıdır. Öğrenme üzerinde pozitif etkisi olan "amaca yönelik risk alma eğiliminin" Arçelik'te daha fazla olması ve bu eğilimi destekleyen yönetim felsefesinin varlığı, yine kişisel gelişim olanaklarına verilen önemin ifadesi olarak algılanabilir. BSH Profilo'da ise alt kademelere inildikçe amaca yönelik risk alma eğiliminin belirgin biçimde düşmesi, karar almada merkezi bir yapının varolduğunun ifadesi olarak algılanabilir.

Her iki işletmede de demokratik ve katılımcılığı teşvik eden bir örgüt kültürünün hakim olduğu gözlenmektedir. Ancak, toplam çalışmalar içindeki grup çalışmalarının yüzde olarak daha fazla olması, Arçelik'in grup sinerjisinden daha fazla yararlandığının ifadesi olarak algılanabilmektedir.

Çalışanlardaki örgütsel bağlılık düzeyini gösteren kriterler önem sırasına göre dizildiğinde her iki işletmede de "örgüt mensubu olmaktan duyulan gurur ve bunu dış çevreye yansıtma" birinci sırada yer almaktadır. Çalışanı kurumun aynası olarak gören bu yaklaşımın, firma imajı üzerinde olumlu etki yarattığı ve kurumsal tanıtımda çalışanlarından da yararlandıkları ifade edilebilir.

Arçelik ürün tasarımlarını kendisinin yapmakta, BSH Profilo'nun pazara sunduğu ürünlerin tasarımlarının ise Almanya'da yapılmaktadır. Bu nedenle, Arçelik'in Ar-Ge faaliyetlerine ve insan kaynaklarındaki yaratıcılıktan daha fazla önem vermesinin ve ürün tasarımlarında müşteri beklentilerini daha iyi analiz ederek daha fazla beğeni toplamasının, kendisine en yüksek üstünlüğü kazandırdığı söylenebilir. Yine aynı durumdan hareketle, Arçelik'in patent portföyünün daha geniş olduğu görülmektedir.

Gerek ürün dağıtım kanallarının, gerekse satış sonrasında verilen hizmetlerin değerlendirilmesi her iki işletmenin de pazarlama alanındaki gücünü yansıtmaktadır. Ancak

Arçelik'in tanıtım faaliyetlerini "İletişim ve Marka Direktörlüğü" departmanı altında sürdürmesi; BSH Profilo'nun ise tanıtım faaliyetlerini firmanın pazarlama departmanına bağlı olarak sürdürülmesi, Arçelik'in markalaşmaya verdiği önemin ifadesi olarak algılanabilir. Ancak her iki departmanın da sürdürdüğü faaliyetlerde hem kurum imajı oluşturmayı, hem de ürün/hizmet tanıtımı yapmayı amaçlaması, halkla ilişkiler ve kurum imajı açısından önemlidir.



## EK - 1 ANKET FORMU

### FİRMA BİLGİLERİ

Firma Adı : .....

Çalışan sayısı : .....

Mavi yakalı sayısı : .....

Beyaz yakalı sayısı : .....

Firma organizasyonundaki seviye sayısı : .....

SPK'na tabi olup olmadığı : .....

Yabancı sermayeye sahip olup olmadığı : .....

ISO Kalite Güvence Belgesi'ne sahip olup olmadığı : .....

### ANKET SORULARI

Entelektüel sermaye içinde sizce hangi öğeler yer almaktadır?

.....

Entelektüel sermaye, işletmenizin vizyon ve stratejilerinin yazılı ifadelerinde yer almakta mıdır? Lütfen vizyonunuzu ve sizi bu vizyona ulaştıracağınıza inandığınız stratejileri belirtiniz.

.....

### EĞİTİM

İşletmenizdeki adam başı eğitim saatini aşağıdaki tabloda yıllar itibariyle gösteriniz:

		1997	1998	1999	2000	2001	2002
Adam/Saat Eğitim	Planlanan						
	Gerçekleşen						-

Eğitim programlarının içeriği ve katılan personelin niteliğine göre eğitim çalışmalarına katılan kişi sayısını belirtiniz:

	Yönetici Personel	Yönetici Olmayan Per.
Bilgi vermeye yönelik eğitim programları		
Beceri kazandırmaya yönelik eğitim programları		
Davranış kazandırmaya, değiştirmeye yönelik eđ.		

## ÖRGÜTSEL BAğLILIK

alışanlarınzdaki örgütsel bağlılık düzeyini gösteren aşağdaki kriterleri önem sırasına göre derecelendiriniz:

- ..... Kıdem
- ..... Çalışma saatlerinde esnek olabilme
- ..... İşe devamsızlığın az olması
- ..... Örgüt mensubu olmaktan duyulan gurur ve dış çevreye yansıtma
- ..... Diğer: .....

## ÇALIşMA YÖNTEMLERİ

alışmalarınızdaki,

Bireysel çalışmaların toplam çalışmalar içindeki yüzdesi	
Ekip çalışmalarının toplam çalışmalar içindeki yüzdesi	

Ekip çalışmalarında kullandığınız teknikleri ağırlıklarına göre derecelendiriniz:

- ..... Beyin fırtınası
- ..... Balık kılçığı diyagramı
- ..... Lidersiz grup tartışmaları
- ..... Rol oynama
- ..... Bekleyen sorun yöntemi
- ..... Pareto analizi
- ..... Diğer: .....

## AMACA YÖNELİK RİSK ALMA EĞİLİMİ

Çalışmalarınızdaki amaca yönelik risk alma eğilimini yüzde olarak organizasyon kademelerine göre sıralayınız:

KADEMELER	RİSK ALMA EĞİLİMİ (%)
Üst Kademe	
Orta Kademe	
Alt Kademe	

Alınan risklerden kaynaklanan hataları, öğrenmeye yönelik bir araç olarak mı algılamaktasınız?

..... Evet ..... Hayır

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kurumunuzda hakim olan örgüt kültürünü aşağıdaki skala üzerinde gösteriniz:



## ÖNERİ SİSTEMİ

İşletmenizde öneri sistemi kullanmakta mısınız? ..... Evet ..... Hayır

Öneriler işletme yönetimine nasıl ulaştırılıyor?

.....

Son zamanlarda gelen önerilerin içeriği nedir?

.....

Bu önerilerden kaç tanesini işleme koyuldu?

.....

Öneri getiren kişileri ödüllendirir misiniz? Ödüllendirme sisteminiz nedir?

(Eğer Ödüllendirme Yönetmeliğiniz varsa lütfen ekleyiniz.)

## ARAŞTIRMA & GELİŞTİRME

İşletmenizdeki Ar-Ge harcamalarının toplam harcamalar içindeki payı nedir?

.....

İşletmenizdeki Ar-Ge harcamalarının toplam harcamalar içindeki payı nedir?

.....

İşletmedeki Ar-Ge haricindeki birimler de yenilik yaratmaya yönelik faaliyetlerde bulunmakta mıdır?

.....

## BİREYSEL YETKİNLİKLER

Aşağıda yer alan bireysel yetkinlik kriterlerinin performans değerlendirme sistemi içindeki ağırlığını derecelendiriniz.

- ..... Analitik düşünebilme yetisi
- ..... Kavramsal düşünebilme yetisi
- ..... Takım çalışmasına uyum
- ..... Yaratıcılık
- ..... Sorun çözebilme yetisi
- ..... Proaktif düşünebilme yetisi
- ..... Değişime uyum sağlayabilme yetisi
- ..... İnisiyatif kullanabilme, özgüven
- ..... Diğer: .....

## ROTASYON UYGULAMALARI

İşletmenizde rotasyon uygulanmakta mıdır? Eğer cevabınız evet ise, bu uygulama ile amaçlarınız nelerdir?

.....

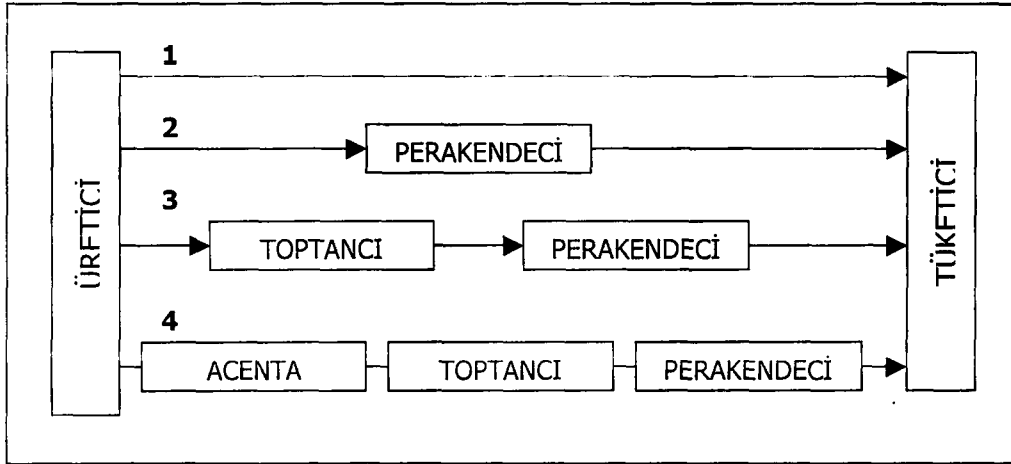
## YAPISAL SERMAYE DESTEĞİ

İşletmenizde yenilikleri kolaylıkla üretime geçirecek esneklikte üretim sistemi ve yeni ürünleri etkin biçimde pazarlayabilecek alt yapı var mıdır?

.....

## DAĞITIM KANALLARI

Ürünlerinizin son kullanıcıya ulaştırılmasında hangi dağıtım kanallarını kullanıyorsunuz?



Eğer dolaylı dağıtım kanallarını kullanıyorsanız, yurt çapına yayılmış kaç tane toptancınız/perakendeciniz bulunmaktadır? .....

Dağıtım kanallarınız ürünü zamanında yerine ulaştırabilmekte midir? ..... Evet ..... Hayır

Dağıtım esnasında ürünlerde meydana gelen bozulmaların ve kırılmaların oranı % .....

## TANITIM FAALİYETLERİ

İşletmenizde tanıtımdan sorumlu bir departman var mıdır?

..... Evet - Lütfen hangi departman olduğunu belirtiniz: .....

..... Hayır

Eğer cevabınız evet ise, sürdürdüğü faaliyetler

..... Kurum imajı oluşturmaya yöneliktir.

..... Ürün/hizmet tanıtımı yapmaya yöneliktir.

Çalışanlarınız bireysel olarak kurumsal tanıtım çabalarında yer almakta mıdır? Lütfen bu faaliyetlerin neler olduğunu açıklayınız.

.....

## MÜŞTERİLERLE İLİŞKİLER

Lütfen halihazırda sahip olduğunuz müşterileri aşağıdaki yaşlandırma skalası üzerinde gösterniz:

SÜRE	MÜŞTERİ SAYISI
5 yıldan az	
5-10 yıl	
10-15 yıl	
15-20 yıl	
20 yıldan fazla	

İşletmenizde müşteri memnuniyetini ve sadakatini ölçen anketler yapılmakta mıdır? Cevabınız evet ise, elde ettiğiniz sonuçlar nelerdir?

Müşterilerinizden gelen önerileri işleme koymakta mısınız? ..... Evet ..... Hayır

## SATIŞ SONRASI HİZMETLER

Satış sonrası hizmet veren teknik servislerinizin sayısı .....

Teknik servislerde çalışanların sayısı .....

Teknik servis elemanlarının müdahale etme süresi .....

Satış sonrasında verilen hizmetin niteliği hususunda müşterileriniz bu hizmetleri nasıl değerlendirmektedir?

- ..... Çok yetersiz
- ..... Yetersiz
- ..... Vasat
- ..... Yeterli
- ..... Mükemmel

## SINAI MÜLKİYET HAKLARI

Mülkiyetiniz altındaki patentler, franchise anlaşmaları, lisanslar, haklar, vb.nelerdir?

Yasal koruma altına Türkiye'de alınanların sayısı .....

Yasal koruma altına yurtdışında alınanların sayısı .....

Üst yönetime yılda ortalama kaç tane patentlenebilecek nitelikte buluş gelmektedir?

.....

Bu buluşların ne kadarı patentlenmektedir?

.....



## KAYNAKÇA

### I - KİTAPLAR

ALBANESE, Robert ve VAN FLEET David D., "**Organizational Behavior**", College Station, TX, November, 1982

ATAMAN, Göksel, "**İşletme Yönetimi**", Türkmen Yayınları, İstanbul, 2001

BUDAK, Gönül, "**Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**", Sistem Yayınları, İstanbul, 2000

DAVENPORT Thomas H. ve PRUSAK Laurance, "**İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**", Çev.: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 1. Basım Şubat 2000

DAY, Ronald G., **Kalite Fonksiyon Yayılımı**, Enternasyonel Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul: Marshall A.Ş., 1998

De BONO, Edward, "**Rekabetüstü**", Çev.: Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000

DİNÇER Ömer, "**İşletme Yönetimi**", Beta Yayınları, İstanbul, 1996

DRUCKER Peter, "**Gelecek İçin Yönetim**", T. İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1996, s.283

DRUCKER Peter, "**21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**", Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000, s.151

DÜREN, Zeynep, "**2000'li Yıllarda Yönetim**", Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi No. 013, İstanbul, 2000

EREN, Erol, "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", Beta Yayınları, İstanbul, 2000

FINDIKÇI, İlhami, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

GATES, Bill, "**Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**", Çev.: Ali Cevdet Akkoyunlu, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 1999

KAPLAN, Robert S. ve NORTON David P., "**Balanced Scorecard**", Çev.: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

KAYNAK, Tuğray, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları No.7, İstanbul, 2000

KAZGAN, Gülten, "**Tanzimat'tan XXI. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi**", Altın Kitaplar Yay., İstanbul, 1999

KIRIM Arman, "**Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**", Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999

KOTAR, Erhan, "**Genel Muhasebe**", Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 1995

MUCUK, İsmet, "**Modern İşletmecilik**", Türkmen Yayınevi, İstanbul, 1998

RAWLINSON J. Geoffrey, "**Yaratıcı Düşünce ve Beyin Fırtınası**", Çev.: Osman Değirmen, Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi No.11, İstanbul, 1995

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", Ezgi Yayınları, Bursa, 2001

SUNGUR Nuray, "**Yaratıcı Düşünce**", Evrim Yayınları, Yönetim Dizisi No:6, İstanbul, 1997

ŞAHİN, Hüseyin, "**İktisada Giriş**", Ezgi Yayınları, Bursa, 1994

SENGE, Peter M., "**Beşinci Disiplin**", Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1991

THOMAS, A. Stewart, "**Entelektüel Sermaye**", Çev.: Nurettin Elhüseyni, MESS Yayınları, İstanbul, 1997

## II - MAKALELER

AKDEMİR Ali, "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.3, 1998

AKYÖN, Fehmi Volkan, "Bilgi Kavramı ve Yönetimi", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Y.6, S.15, C.4, Ocak 2001

ARPAÇ Erhan, Eczacıbaşı Vitra İnsan Kaynakları Uygulamaları, "**İşveren Dergisi**", <http://www.tisk.org.tr/isvederg/temm2000/eczacib.htm>

BAGSHAW, Mike, "Coaching - not new but newly relevant", **Industrial and Commercial Training**, Vol.29, No.5, 1997

BERBER, Aykut, Quality Function Deployment and Impacts of the Organizational Issues on Basic Prerequisites for Its Implementation, **İ. Ü. İşletme Fak. İşletme İkt. Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Yıl: 10, Sayı: 34, 1999

BRYNE, Roger, "Employees: Capital or commodity?", **The Learning Organization**, C.8, S.1, 2001

BONN, Ingrid, "Developing strategic thinking as a core competency", **Management Decision Journal**, C.39, S.1, 2001

CAMPBELL, Duncan, "Foreign Investment, Labour Immobility and the Quality of Employment", **International Labour Review**, V.133, N.2, 1994

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

CHATZKEL, Jay, "A conversation with Sharon L. Oriel of The Dow Chemical Company", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 2 No. 1, 2001

DENİZ, Nevin, "Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.3, S.13, Ocak 2000

DOĞANOĞLU, Fatih, "Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi", **Öneri - Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.4, S.16, Haziran 2001

ERTAN, Akin, "Kişilik ve Eğitim", **Yüzyılımızda İnsan Felsefesi**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 1997

GRÖJER Jan-Erik ve JOHANSON Ulf, "Current development in human resource costing and accounting", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol.11, No.4, 1998

HEISTERMANN, Walter, "Kant'ın Felsefesinde İnsanın Yeri", **Felsefe Arkivi**, İstanbul Mat., İstanbul, 1968

KANGIS P., GORDON D. ve WILLIAMS S., "Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation", **Management Decision**, Vol. 38, No.8, 2000

LANG, Josephine Chinying, "Management of intellectual property rights", **Journal of Intellectual Capital**, C.2, S.1, 2001, s.8

MENGÜŞOĞLU, Takiyettin, "**Felsefi Anthropoloji**", İÜ Edebiyat Fak. Yay., No.1612, İstanbul, 1971

MILLER Janice ve CARDY Robert, "Technology and managing people: keeping the 'human' in human resources", **Journal of Labour Research**, Vol.21, No.3, 2000

NERDRUM Lars ve ERIKSON Truls, "Intellectual Capital: a human capital perspective", **Journal of Intellectual Capital**, C.2, S.2, 2001

PETTY, Richard ve GUTHERIE, James, "Intellectual Capital Literature Review", **Journal of Intellectual Capital**, C.1, S.2, 2000

PIERCE, Chris, "Executive Competencies Research Issues, Activities and Responses", **Executive Development**, Vol 07, Issue 4,1994

RIEHL, Hank, "A skillful approach to high productivity", **HR Magazine**, S.41, C.8, Ağustos 1996, ss.97-101

SANCHES Paloma, CHAMINDAE Cristina ve OLEA Marta, "Management of Intangibles", **Journal of Intellectual Capital**, C.1, S.4, 2000

SARUHAN Şadi Can, "Entelektüel sermaye kazançları vergilendirilebilir mi?", **Finansal Forum**, 2 Aralık 2000

SOMAY, Bülent, "Karl Marx Üzerine", **Cogito**, S.12, 1997

TAMPOE M., "Motivating knowledge workers - the challenge for the 1990s", **Long Range Planning**, Vol.26, No.3, 1993

THOMAS, A. Stewart, "Measuring Company İQ", **Fortune**, S.129, C.2, January 1994

### III - TEBLİĞLER

SARUHAN, Şadi Can ve SULAOĞLU Taylan, "Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik", **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2001

### IV - DİĞER KAYNAKLAR

BERBER, Aykut, **İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşımla Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Y.L. Tezi, 1998

-----, International Labour Organisation (ILO), **World Employment Report**, Geneva, 1995

AKİDİL, İdil, "Yetkinlikler Üzerine", <http://www.ntvmsnbc.com/news/92116.asp>

**12 techniques used to value intangible assets,**  
"<http://www.mountague.com/le/le1096.html>"

**Competency and Skills Library for Human Resources,**  
"<http://www.businessdecisions.com/competency.asp>"

**Intellectual Capital and Knowledge Management,**  
<http://www.sveiby.com.au/BookContents/IntellectualCapital.html>

**Knowledge Management,**  
<http://www.sveiby.com.au/BookContents/KnowledgeManagement.html>

**Mesleki Yeterlilik-Mesleki Yetkinlik,**  
<http://www.mmo.org.tr/mmo/etkinlikler/mmk/mmk5.htm>

**Quality Function Deployment,** [http://www.qualityi2.com/qi2\\_qfd.htm](http://www.qualityi2.com/qi2_qfd.htm)

**The Knowledge Economy: Knowledge Producers and Knowledge Users,**  
<http://www.neweconomyindex.org/knowledge.htm>

**Intellectual Capital,** ICM Group Website, <http://www.icmgroup.com/gp.asp?pId=4>

**Türk Patent Enstitüsü Web Sitesi,** <http://www.tpe.gov.tr>

**Workforce: Why IT Employees Leave,**  
<http://www.workforce.com/section/01/0016977.html>

**Yeterlilik, yetkinlik,** <http://www.cgtr.com/ironman/yeterlilik.htm>

**Yetkinlik ve Performans** , <http://skgk.beykent.edu.tr/YETKINLIK.htm>

**Yetkinlik Modellerinin Oluşturulması,**

[http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/aa/hizmet/hc\\_yetkin.html](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com/kurumlar/aa/hizmet/hc_yetkin.html)

551 Sayılı Patent Haklarının Korunması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname

554 Sayılı Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname

555 Sayılı Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükümünde Kararname



**T.C. YÜSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**