



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET
GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mesut YALDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

OCAK 2019



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET
GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Mesut YALDIZ

DANIŞMAN

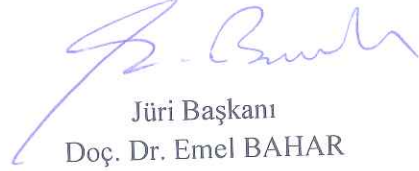
Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem KÖROĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

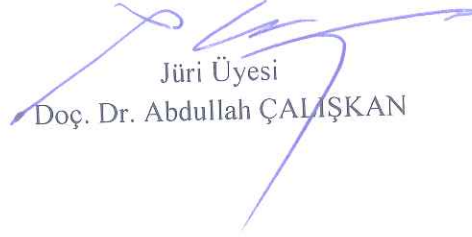
OCAK 2019

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Mesut YALDIZ tarafından hazırlanan “Bilgi Yönetimi Süreci ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki: Mersin’de Faaliyet Gösteren Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 11/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Emel BAHAR
(Tarsus Üniversitesi)



Jüri Üyesi
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi
Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özlem KÖROĞLU

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : **25.../01/2019**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

11 / 01 / 2019

Mesut YALDIZ

İmza

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Mesut YALDIZ

TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
2019

ÖZET

Bu çalışmanın amacı bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu doğrultuda bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmaları üzerinde bir saha çalışması gerçekleştirilerek işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyleri araştırılmıştır. Çalışmada Mersin'de faaliyette bulunan rastgele seçilmiş 250 firma üzerine bir anket uygulaması yapılmıştır. Ampirik analizlerde t-testi, One-way Anova varyans testi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda bilgi yönetimi uygulamaları boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik bilgi yönetimi boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, Bilgi Yönetim Süreci, Lojistik

**THE RELATIONSHIP BETWEEN INFORMATION MANAGEMENT
PROCESS AND HUMAN RESOURCES APPLICATIONS: A
RESEARCH ON THE LOGISTICS COMPANIES OPERATING IN
MERSIN**

(M. Sc. Thesis)

Mesut YALDIZ

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE
2019**

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between knowledge management process and human resources applications. In this direction, a field study was carried out on the logistics companies operating in the province of Mersin, one of the sectors in which information is used extensively, and the levels of having enterprises with knowledge management oriented selection placement practices were investigated. A survey was conducted on 250 randomly selected companies in Mersin. In the empirical analysis, t-test, One-way Anova variance test and correlation analysis were used. As a result of the analyzes, a positive and statistically significant relationship was found between the dimensions of information management practices and compensation, education, communication, career and rewarding dimensions. In addition, it has been shown that there is a positive relationship between the size of strategic information management and compensation, education, communication, career and rewarding dimensions.

Key Words: Human Resources Applications, Information Management Process, Logistics.

TEŞEKKÜR

Çalıőmam süresince tez danıőmanlıęını üstlenerek tez konumun belirlenmesinde, çalışmamın planlanmasında, yürütülmesinde ve sonuçlandırılmasında bana yol gösteren, her türlü bilimsel, manevi desteğini ve sonsuz anlayışını benden esirgemeyen, değerli tez danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem KÖROğLU'na, hayatımın her döneminde hep yanımda olan, maddi ve manevi her türlü desteği sonsuz sevgileri için aileme teşekkürlerimi sunarım.

Mesut YALDIZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ

1.BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ.....	3
1.1. Bilgi Kavramı	4
1.2.Bilginin Tanımı.....	4
1.2.1. Veri	6
1.2.2. Enformasyon.....	6
1.2.3. Bilgi.....	6
1.3. Bilgi Çeşitleri	7
1.3.1. Örtük bilgi.....	7
1.3.2. Açık bilgi	9
1.3.3. Bireysel bilgi - örgütsel bilgi.....	9
1.3.4. Bilimsel bilgi ve stratejik bilgi.....	10
1.4. Niteliğine Göre Bilgini Sınıflandırılması	10
1.4.1. İnsanda olan bilgi	10
1.4.2. Süreçte olan bilgi	10
1.4.3. Müşteride olan bilgi	10
1.5. Bilgini Oluşumu	11
1.6. Bilginin Paylaşımı	12
1.6.1. Sosyalleşme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye)	13

1.6.2.Dışsallaştırma (örtülü bilgiden açık bilgiye).....	14
1.6.3.Kombinasyon (açık bilgiden açık bilgiye)	14
1.6.4. İçselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye).....	14
1.7. Bilginin dönüşümü	14
1.7.1. Bilginin dışsallaşması	15
1.7.2. Bilginin içselleşmesi.....	15
1.7.3. Bilginin birleşmesi	15
1.7.4. Bilginin sosyalleşmesi	16
1.8. Bilgi Yönetimi Kavramı	16
1.9. Bilgi Yönetimi Tanımları	18
1.10. Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Ve Önemi.....	19
1.11. Bilgi Yönetimi Yararları	20
1.12. Bilgi Yönetimi Amaçları.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI.....	23
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	23
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	24
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	26
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi	27
2.4.1. Endüstri devrimi öncesi ve sonrası yönetim ve personel yönetimi	28
2.4.2. Yönetim teorileri ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş.....	28
2.4.2.1. Klasik yönetim yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi.....	29
2.4.2.2. Neo-klasik yönetim yaklaşımı ve İKY.....	29
2.4.2.3. Modern yönetim modelleri ve insan kaynakları yönetimi.....	29
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	30
2.5.1. Verimlilik ilkesi	30
2.5.2. İnsancıl davranış ilkesi.....	30
2.5.3. Tarafsızlık ilkesi	31
2.5.4. Liyakat ilkesi.....	31

2.5.5. Kariyer ilkesi	31
2.5.6. Eşitlik ilkesi.....	32
2.5.7. Güvence ilkesi	32
2.5.8. Bilgilendirme ilkesi.....	32
2.5.9. Halef yetiştirme ilkesi.....	32
2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	33
2.6.1. İç çevre faktörleri	33
2.6.1.1. Bireysel nitelikler.....	33
2.6.1.2. Bireylerarası ilişkiler.....	34
2.6.1.3. İş özellikleri.....	34
2.6.1.4. Örgütsel özellikler.....	35
2.6.2. Dış çevre faktörleri.....	35
2.6.2.1. Dış işgücü.....	35
2.6.2.2. Dış kaynaklar.....	35
2.6.2.3. Rakipler.....	36
2.6.2.4. Yasalar ve düzenleyiciler.....	36
2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri.....	36
2.7.1. İnsan kaynakları planlaması	38
2.7.1.1. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler.....	38
2.7.1.2. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler.....	39
2.7.2. İş Tanımı, iş analizi, iş tasarımı	40
2.7.3. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme.....	40
2.7.4. Oryantasyon.....	41
2.7.5. Eğitim ve geliştirme.....	41
2.7.6. Kariyer yönetimi ve planlaması	41
2.7.7. Performans değerlendirme.....	42
2.7.8. İş değerlemesi ve ücret yönetimi	42
2.7.9. Güdüleme ve ödüllendirme	43
2.7.10. İşçi sağlığı – İş güvenliği ve iş hukuku	44
2.7.11. İş görenlere danışma ve sosyalleşme desteği.....	44
2.7.12. Sendikal ilişkiler	45

2.7.13. Bürokratik ve idari işler	45
2.7.14. İletişim	45
2.7.15. Disiplin	45
2.8. Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR.....	47
3.1. Araştırmanın Amacı	47
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	47
3.3. Araştırmanın Önemi.....	47
3.4. Araştırmanın Ölçekleri	48
3.5. Araştırmanın Soruları	48
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.7. Araştırmanın Hipotezleri	49
3.8. Araştırmanın Modeli	49
3.9. Araştırmanın Bulguları	50
3.9.1. Normallik ve güvenilirlik testleri	50
3.9.2. Değişkenler ile ilgili betimleyici istatistikler	51
3.9.3. Demografik gruplardaki farklılıklar	56
3.9.4. İnsan kaynakları uygulamaları ile bilgi yönetim süreci arasındaki ilişki: Korelasyon analizi bulguları	59

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	61
KAYNAKÇA.....	64
EKLER.....	69
ÖZGEÇMİŞ	72

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri	37
Çizelge 3.1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri	50
Çizelge 3.2. Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri	51
Çizelge 3.3. Yöneticilere ait bilgiler.....	53
Çizelge 3.4. Firmaya ait bilgiler	54
Çizelge 3.5. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler.....	54
Çizelge 3.6. Bilgi yönetim süreci ile ilgili tanımlayıcı istatistikler	54
Çizelge 3.7. İKY departmanına göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması.	57
Çizelge 3.8. Çalışan sayısına göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması.....	57
Çizelge 3.9. Sermaye türüne göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması.....	58
Çizelge 3.10. İKY departmanına göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması	59
Çizelge 3.11. Çalışan sayısına göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması	59
Çizelge 3.12. Sermaye türüne göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması	60
Çizelge 3.13. Korelasyon analizi.....	60
Çizelge 3.14. Hipotezlerin sonuçları.....	61

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	50
Şekil 3.2. Katılımcıların cinsiyetleri.....	52
Şekil 3.3. Katılımcıların eğitim durumu.....	53
Şekil 3.4. Katılımcıların medeni durumu	53

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar açıklamalarıyla birlikte aşağıda sunulmuştur.

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması

GİRİŞ

Bilgi çağının gelmesiyle firmaların insana bakışı da değişmiş, bilgi çalışanı kavramı ortaya çıkmıştır. Kurumsal bilgiyle birlikte bireylerin bilgilerinden de yararlanma konusu tartışılmaya başlanmıştır. Bu da insan kaynakları yönetiminde radikal değişiklikler meydana gelmesine neden olmuştur. Geleneksel insan kaynakları yönetimi olan “personel yönetimi” anlayışı yerini, daha çok bilgiyi ve yeteneği önemseyen çağdaş bilgi yönetimi anlayışına bırakmıştır. Personel seçiminden motivasyona kadar insan kaynaklarının tüm alanlarında değişiklikler meydana gelmiştir (Karen, 2005).

Bilgi yönetimi anlayışının yaygınlaşması ile seçilecek olan insan profilleri değişmeye başlamıştır. Bu nedenle de insan kaynakları biriminin işe alım stratejileri de değişmiştir. Bilgi yönetimi anlayışında çalışanların bilgi ve beceri sahibi, yeniliklere açık, istekli, azimli ve verimliliği kendine görev edinmiş kişiler olmaları beklenmektedir. Çalışanların sürekli yeniden yapılanmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri önemlidir. Doğru insan kavramı oluşmuştur. Klasik iş anlayışında, birçok firmada çalışmış kişilerin, kalıcı olmayacağı ve bunun kişinin istikrarsızlığının göstergesi olduğu algılanmaktayken bilgi yönetimi anlayışında kalıcı olmamak kuraldır ve bu durum sadakatsizlikten çok kişinin ne kadar çok talep gördüğünü göstermektedir. Bilgi yönetimi anlayışının beraberinde getirdiği anlayışlarda biri de kişinin bilgi birikimini sadece tecrübeyle ölçmenin doğru olmadığıdır. Bilgi yönetimi anlayışı kişinin ne kadar çalıştığına değil bilgi birikiminin ne kadar çok olduğuna bakmaktadır (Sabuncuoğlu, 2002).

Bu çalışma bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Ayrıca firmanın bulunduğu sektör, şehir, çalışan sayısı, teknolojik altyapısı, büyüklüğü firmanın bilgi yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları anlayışlarındaki etkisi incelenecektir. Bu doğrultuda bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmaları üzerinde bir saha çalışması gerçekleştirilerek işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırma bilgi yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Buna göre araştırma ile günümüzde giderek yaygınlık kazanmaya başlayan bilgi yönetimi uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları

üzerindeki etkisi, seçme ve yerleştirme uygulamaları kapsamında, ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bilgi yönetimi süreci hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde insan kaynakları uygulamaları, işlevleri, önemi, amacı vs. ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın metodolojisi açıklandıktan sonra bilgi yönetim süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi yönelik ampirik bulgular ortaya konmuştur. Son bölümde ise çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ

1.BİLGİ YÖNETİM SÜRECİ

Bilginin hızla yayılan önemi ile birlikte bilgi merkezli kavramlar veya ilişkili kavramlar alan yazınında incelenmiştir. Alan yazını incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili birçok kavramın araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlara örnek vermek“entelektüel sermaye”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçisi” ve bilgi ekonomisidir (Samancıoğlu vd., 2010:119). Örgütsel hafıza, deneyim, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler, ve sürekli öğrenme gibi kavramlar da güncel kavramlar olarak bu açıklamaya eklenebilir. Sanayi toplumu ile birlikte şehirleşmeyi beraberinde getirmiş ve bir işçi sınıfı oluşmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi işçisi meydana gelmiştir. Bilgi, örgütlerin başarısında anahtar rol oynamaya başlamış bilgiyi sistemli bir şekilde örgütsel hafızaya kaydeden, bilgiyi toplayan, düzenleyen, depolayan üreten ve paylaşanlar ise bilgi işçisi kavramı ile açıklanmıştır. Günümüzde örgütler açısından belirsizlik ve maruz kalınan ani değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir (Koçel, 1998:315).

Bilgi yönetimi anlayışının yaygınlaşması ise seçilecek olan insan profilleri değişmeye başlamıştır. Bu nedenle de insan kaynakları biriminin işe alım stratejileri de değişmiştir. Bilgi yönetimi anlayışında çalışanların bilgi ve beceri sahibi, yeniliklere açık, istekli, azimli ve verimliliği kendine görev edinmiş kişiler olmaları beklenmektedir. Çalışanların sürekli yeniden yapılanmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri önemlidir. Doğru insan kavramı oluşmuştur. Klasik iş anlayışında, birçok firmada çalışmış kişilerin, kalıcı olmayacağı ve bunun kişinin istikrarsızlığının göstergesi olduğu algılanmaktayken bilgi yönetimi anlayışında kalıcı olmamak kuraldır ve bu durum sadakatsizlikten çok kişinin ne kadar çok talep gördüğünü göstermektedir. Bilgi yönetimi anlayışının beraberinde getirdiği anlayışlarda biri de kişinin bilgi birikimini sadece tecrübeyle ölçmenin doğru olmadığıdır. Bilgi yönetimi anlayışı kişinin ne kadar çalıştığına değil bilgi birikiminin ne kadar çok olduğuna bakmaktadır.

1.1. Bilgi Kavramı

Ekonomide değer yaratan fiziksel varlıkların yerini maddi olmayan varlıklara bırakmasıyla bilgi işletmelerin en önemli ve en etkili varlığı haline gelmiştir. Bilginin yüksek katma değerinin etkisinden dolayı çağımızın ekonomisi "bilgi tabanlı ekonomi" ya da "inovatif ekonomi" olarak adlandırılmaktadır. Klasik dönemde işletmelerin sahip olduğu kaynakların büyük bir yüzdesini maddi kaynaklar oluştururken, bilgi tabanlı ve inovatif ekonomilerde durum tam tersidir. İşletmelerin kaynaklarının büyük bir yüzdesini maddi olmayan kaynaklar bir başka deyişle bilgi oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002).

Günümüzde yaşanan teknolojik ve bilgisel gelişmeler, işletmelerin rekabet gücünü attıran bilginin, aslında ne kadar önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu gelişmelerle birlikte dünya giderek küçülürken, bilgiye ulaşım bir o kadar hızlanarak, bilgi paylaşımı artmış üretilen mal ve hizmetler de hemen hemen birbirinin aynı olmuştur. Aslında bilgiyi işletmelerin sahip oldukları en önemli sermaye olarak görmek mümkündür. Bilgiyi elde etmek tek başına yeterli değildir. Elde edilen bilgiler doğru zamanda, doğru yerde kullanıldığı zaman bir anlam ifade eder. Burada kullanılacak bilgiyi ise yönetim belirler ve karar verir. İşletme başarısını bilgi sonucunda verilen, yönetimin doğru kararları belirler. Bilgilerin oluşturulması ve kullanılması sırasında uyulması gereken kurallar bilginin ne denli sağlam olduğunu gösterir. Mal ve hizmet üretilirken de uyulması gereken standartlar mevcuttur. Mal ve hizmeti talep edenler daha iyi, farklı, uygun fiyatta mal ve hizmet taleplerinde bulunabilirler. Burada da kaliteden söz etmek mümkündür. İşletmeler müşteri beklentilerini karşılayabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebileceklerdir (Gottschalk, 2005).

1.2. Bilginin Tanımı

Bilgi her zaman güç anlamına gelmiştir: yaşamak için güç, uyum sağlamak için güç, zor bir çevrede başarılı olmak için güçtür. Bilgi, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır. Aynı zamanda, gerçeklerin birikimi veya kuraldır. Bilginin çeşitli bilimlerde kullanılan farklı tanımlama ve kavramları bulunmaktadır. Bu bilimlerden ilk akla gelenler; Felsefe Bilimi, Yönetim Bilimi, Enformatik Bilimi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bilimi olarak söylenebilir. Temel işletme fonksiyonları olarak üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları fonksiyonları tanımlanmıştır. Mal ve hizmet üretmek sebebiyle kurulan işletmelerin birinci ve öncelikli amacı kar elde etmektir. Her işletmenin

kar elde etmenin yanında gerçekleştirmesi gereken birey ve toplumlara karşı sorumlukları vardır. Buldukları durumdan daha büyük bir hale gelmeleri, kar elde etmeseler bile varlıklarını sürdürebilmeli, müşteri beklenti istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet üretimini sağlamalıdır (Gottschalk, 2005).

Çalışan tüm personele daha iyi çalışma imkânları, eğitim olanakları, çalışma sürelerinde de devamlılığın sağlanması işletmelerin amaçları arasında yer almaktadır. Her işletme gözle görülen elle tutulur maddi varlıklara sahiptir. Gözle görünmeyen fakat örgütün içinde benimsenmiş ve örgütü aslında daha iyi bir konuma getirebilecek olan maddi olmayan varlıklara da sahiptir. Bunlardan biri o işletmeye özgü olan rekabet ortamında işletmeye olumlu etkide bulunan bilgidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan işletmelerin, küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabet ortamında, sahip oldukları bilgi birikimleri, varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli sermaye haline gelmiştir. İşletmelerin gelecekte yapmak istediği iş ve işlemlerle ilgili planlamalar, yani stratejik planlarda bilgi ve bilginin doğru yönetimi işletme başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Barutçugil, 2002).

Bilgi ve bilgi yönetimi işletme ve kurumlarda sadece bilgisayar kullanımı ile sağlanamaz. Kurumlarda birimler ve bölümlerde oluşan, hatta çalışanların bir işi sürekli yapmasından kaynaklı elde ettiği tecrübelerin başkaları tarafından bilinmeyen yönlerini de ortaya koyabilen, diğer kısımlar ve bölümlerin de faydalanabileceği, paylaşılabilen bir ortak platformda, elde edilen bilgiye işlevsellik sağlanabildiği sürece kurumlarda bilgi den söz edilebilir. Teknolojik alt yapı da bilgi ve bilgi yönetiminde önemli faktörlerden biridir (Barutçugil, 2002).

Teknolojik alt yapı her kurum ve işletme de farklı oluşturulabilir. Her işletme kendine özgü durumlara sahiptir. Hizmet verilen sektörlerle göre sistem ve alt yapı farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin tüm ülke genelinde yayılmış bir şirket, hatta küresel ölçekli bir şirkette kullanılan sistemler ve alt yapı da farklılaşmalar olacaktır. Kullanılan bu sistemler ve alt yapıda kullanılan tüm bu donanımlar bilginin yönetilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak bilgi yönetimi tüm bu sistemleri ve kurumsal çözümlerini de içine alan kapsamlı bir uygulamadır.

1.2.1. Veri

Bilginin ilk ve ham hali veri olmakla beraber, enformasyon verinin bilgiye dönüşmeden bir önceki evresidir. Örneğin Tc Kimlik numarası, Ad, Soyadı bir veridir. Veri işlenmemiş bilgilere verilen addır. Veri sayı, sembol, harf gibi ifadelerden oluşmakta ve tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Veri bu yönüyle önemsiz görünse de, bilgi yönetiminin hammaddesini teşkil etmesi açısından, bilgi yönetimi bilimi için çok önemlidir (Barutçugil, 2002).

Günümüz organizasyonları verilerini bir çeşit veri tabanı olarak adlandırılacak yazılım uygulamaları ile toplayıp, işletme içinde kullanırlar. İnternet, intranet, extranetler aracılığı ile ortak bir ağ da veri girişi ve kontrolleri yapılırken, çalışanların kullandıkları bilgisayarlara aktarımları olmaktadır. Sabit telefon sayısının giderek azaldığı buna karşın akıllı telefonların arttığı günümüzde işletmeler de artık ofis bağımsız sistemler kullanmayı tercih etmektedirler. Böylece maliyetler düşerken veri ve bilgiye ulaşım da giderek hız kazanmaktadır (Karen, 2005).

1.2.2. Enformasyon

Verinin işleme tutulduktan sonra aldığı daha anlamlı bir biçim olup, bir içeriği ve amacı bulunmaktadır. Enformasyon bir karar verme sürecinde ulaşılabilecek sonuçları tahmin etmek ya da eldeki veriler ışığında bir işlem yapmak amacıyla gereklidir (Gottschalk, 2005).

Enformasyonun asıl amacı bir konu hakkında elde edilen verilerin değerlendiriciler tarafından anlamlandırılması, yorumlama yetisi ile ilişkilendirilmesidir. Enformasyon kurum içinde çeşitli yollarla dolaşarak paylaşılır. Enformasyonun kullanıcı açısından kaliteli olması işlevselliğini ön plana çıkartmaktadır. Elde edilen enformasyon yeni bir bakış açısı kazandırabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

1.2.3. Bilgi

“Enformasyon ve verinin üst seviyesidir. Bilgiyi kısaca anlamlandırılmış enformasyon olarak tanımlayabiliriz. Bilgi, inançlar ve doğrular, bakış açıları ve kavramlar, yargılar ve beklentiler gibi değerlerden oluşmakta, insanlar ve organizasyonlar tarafından elde edilmektedir. Enformasyonu tanımlayıp inceleme, değerlendirme,

sentezleme ve sonunda bir karar verme sürecinden geçirip uygulayarak bilgiye ulaşmış oluruz (Tiwana, 2000).

Bir veri tabanı kullanımını düşünecek olursak; veri tabanına önce veriler girilir, verilerden elde edilenler sentezlenerek enformasyona dönüştürülüp yeni bir bakış açısı kazanılır ve son olarak da bilgi elde edilmiş olur.

1.3. Bilgi Çeşitleri

Bilgi, özelliğine göre açık ve örtük bilgi olarak temelde iki kategoride incelenir. Nonaka (1998) bilgiyi, eylem merkezli beceriler ve zekâsal beceriler olmak üzere yine ikiye ayırmaktadır. Bu ayırmda eylem merkezli beceriler örtük bilgiyi, zekâsal beceriler ise açık bilgiyi işaret etmektedir.

Bilgi türlerinin aralarındaki etkileşimde ya da bir bilgi türünün diğer bilgi türüne oranla daha ön plana alınmasında kültürel farklılıkların rolü bulunmaktadır. Japonlar öncelikli olarak örtük bilgiyi dikkate almak eğiliminde olduklarından tek başına bilgisayar üzerinden başka biriyle iletişim kurmaları pek kolay değildir. Çünkü kaliteli bir görüntülü iletişimin dışında, bilgisayarın iki veya daha fazla kişi arasında karşılıklı jest, mimik ve yüz ifadelerindeki mesajı aktarması oldukça zordur. Buna karşılık batılılar, açık bilgi eğilimindedirler. İlişkilerinde resmi, objektif olduklarından bilgisayarlı süreç onlar için çok zor değildir (Nonaka, 1991). Aslında açık ve örtük şeklinde bilginin bu iki türü birbirlerinden tamamen ayrılmazlar, aksine birbirlerini bütünlerler. Bunlar, bireysel veya grup olarak insani yaratıcılık eylemlerinde birbirleri ile etkileşim ve takas halindedirler. Bilgi türlerinin aralarındaki ilişkiye göre sosyalleştirme, dışsallaştırma, Uyumlaştırma ve içselleştirme gibi farklı dönüşümler de gerçekleşmektedir (Middleton, 2002).

1.3.1. Örtük bilgi

Örtük bilgi (Tacit knowledge); sezgiler, eklemsiz zihinsel modeller veya somutlaşan teknik beceriler olarak ifade edilmiştir (Nonaka, 1991). Dalkir (2005)'a göre örtük bilgi; ifade edilmesi, anlatılması ve paylaşılması zor ancak, bir o kadar da değerli bir bilgidir. Örtük bilgi, kendisini biçimlendirmenin ve iletişim sağlamanın zor olduğu kişisel bir niteliğe sahiptir. Aynı zamanda örtük bilgi eylemde, bağlılıkta ve katılımımda derin bir şekilde kökleşmiş bir yapıya sahip olup, insanların aklında ve ellerinde birikmiş durumdadır. Zuboff (1989)'un eylem merkezli beceriler olarak adlandırdığı, yaparak

öğrenme gibi aktif performans sürecinde geliştirilen bilgi boyutu örtük bilgi ile örtüşmektedir.

Örtük bilgi, bir uzman tarafından tam olarak açıklanamayan ve uzun bir çıraklık süreci gerçekleşmeden bir kişiden başka birine aktarılamayan bilgidir (Polanyi, 2009). Lim vd. (1999:616) ise örtük bilginin her birimizin içinde olup paylaşması kolay olmayan beceri ve know-how olduğunu öne sürmüştür.

Örtük bilgi; bireyin bilincine görme, deneme ve yapma yoluyla belirli bir süreç içerisinde yerleşen beceri, birikim ve enformasyondan oluşan bilgidir. Bu bilginin edinimi zamanla kazanılan sezgi ve yatkınlık da gerektirir ve kolay olmasa da diyalog, senaryo ve metafor yöntemiyle iletimi sağlanabilmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004:45; Nonaka, 1991:96-104).

Polanyi (2009:4) bu gerçeği “anlatabildiğimizden daha fazlasını biliyoruz” diyerek insanların bildikleri her şeyi tam olarak ifade edemeyecekleri şeklinde vurgulamıştır. Örtük bilginin sözcükler ve sayılarla ifade edilebilen kısmı, sadece bütün bilgiyi temsil eden buzdağının görünen kısmı gibidir. Bir fırıncının ekmeği pişirmede kazandığı ustalığı bir başka kişiye sözle ya da yazıyla aktarması neredeyse olanaksızdır. Ekmeğin pişirileceği hamurun kıvamının, fırındaki alev ve sıcaklık durumuna göre pişmekte olan ekmeğin yerinin değiştirilme zamanının bilinmesi kişisel olarak sahip olunmakla birlikte başkalarına iletimi zor olan bilgilerdir ve örtük bilgiye örnek verilebilir. Bu tür bilgiler izleme, taklit etme ve uygulama şeklinde kazanılan bilgilerdir.

Japon firmalarının sık sık uyguladığı, işyerinin dışında katılımcıların birbirleri ile sohbet edip karşılıklı ikramların yapıldığı, güvenin yanısıra yaygın örtük bilginin yaratıldığı resmi olmayan toplantılar bu konuda oldukça yararlıdır (Nonaka, 1996: 205). Karşılıklı ilişkilerin ve hislerin geliştiği ortamda örtük bilginin de kanalları oluşmuş olur.

Yaratıcı bir endüstride örtük bilgi, başarının anahtar faktörüdür. Ancak, bilgi ve deneyimin düzeyinin yanı sıra hangi bilginin edinilip geliştirilmesi gerektiği de bilinmelidir (Camelo-Ordaz vd., 2011:528).

Örtük bilginin teknik ve bilişsel olmak üzere iki boyutu vardır. Teknik boyutuna göre, geleneksel çıraklık sosyalleştirme (socialization) nin tipik örneğidir (Bkz. Sosyalleştirme). Örtük bilginin bilişsel (cognitive) boyutu ise, ancak verilenin alınabileceği kadar özümsemiş, kolayca yazılamayan zihinsel modeller, inançlar ve perspektifleri içerir (Nonaka, 1991:98).

1.3.2. Açık bilgi

Nonaka (1996) göre; açık bilgi diyagramları ve sayıları kapsayan, açık bir şekilde bir araya getirilmiş anlamlı enformasyon kümesidir. Açık bilgi, sistematik ve resmi biçimde aktarılan bilgidir. Açık bilgi, yapay yollarla; söz, kılavuz ve standart uygulamaları ve başkalarıyla ya düşünce aktarımı ya da kendi kendine kitap okuma yoluyla paylaşılarak elde edilen bilgidir (Lim vd., 1999:616). Açık bilgi, amacın kendisini tanımlar ve nasıl olduğunu açıklar.

Açık bilginin, örtük bilgiye göre ifade ve iletişimi ve dolayısıyla bireyler ve organizasyonlar arasında aktarımı kolaydır (Awad ve Ghaziri, 2004:45). Açık bilgi sözcüklerle, sayılarla açıklanabilir. Ayrıca veri, bilimsel formül ve teknik dokümanlarla paylaşılabilir. Zuboff (1989)'un zekâsal beceriler olarak adlandırdığı; kolayca sunulabilen ve aktarılabilen bilgi olup, açık bilgiyi işaret etmektedir. Açık bilgi eğilimi, batı kültüründe daha yaygındır (Nonaka vd., 1996: 205). Yazılı kurallar ve kılavuzlar sözle aktarılabilen veya okunarak öğrenilebilen bilgilerdir.

1.3.3. Bireysel bilgi - Örgütsel bilgi

Öncelikle bilgi bireysel ve bireylerin beyninde meydana gelen örtük bilgi biçimindedir. Farklı süreçler neticesinde örtük bilgi uygulamasına geçilmesi ile birlikte açık bilgidен söz edilebilir (Özdemir, 2006).

Bununla birlikte kişilerin bilgileri örgütsel bilgi seviyelerini gösterir. Daha çok bireysel bilgi örtülü bilgi biçimde olurken örgütsel bilgi örgütün rutinlerine süreçlerine, yapılarına, prosedürlerine, işlemlerine sinmiş biçimde olur. Örgütsel bilgileri yükseltmenin yolu işgörenlerin örtülü bilgisini açık bilgiler biçimine dönüştürecek, örgüt geneline yayılmasını sağlayacak ve bilgi paylaşılmasını destekleyecek örgütsel kültür yaratmaktır (Yeniçeri ve İnce, 2005).

Örgütsel amaca erişebilmek için yönetim düzeyine ve gereksinim duyulan bilgi kullanılan birime göre değişiklik gösterir. Bir örgütteki alt düzeydeki yöneticinin gereksinim duyduğu bilgiler, genellikle kısa vadeli, üretim ile ilgili, işlevsel karar almaya yönelik olurken, üst ve orta düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bilgiler, uzun vadede karar almaya, politikalar ve strateji tespit etmeye yöneliktir (Öğüt, 2012).

1.3.4. Bilimsel bilgi ve stratejik bilgi

Bilimsel bilgi, “*olaylar, nesnelere ya da durumlar ile ilgili tarafsız biçimde belirtilebilir, diğer kişiler aynısı veya benzerini yapılabilir, paketlenerek ve kodlanarak piyasada bir mal olarak satılıp alınabilen bilgi*” şeklinde belirtilebilir (Özdemir, 2006). Bilimsel bilgi, bir örgüte has olmayan ve herkesin standart yöntemlerle gözlemleyerek meydana gelen bir bilgi olması sebebiyle örgütlere rekabet üstünlüğü yaratması beklenmemektedir. Fakat, bilimsel bilginin olması rekabet üstünlüğü yaratmazken bilimsel bilgileri yönetmek rekabet üstünlüğü yaratabilir. Bilimsel bilgileri yönetmek sosyal ilişkiler, düşünme tarzları, tecrübe vs. gerektirmesinden dolayı tekrar ve taklit edilemeyen özelliği vardır. Avrupa ile bizim aramızdaki fark sahip olunan bilimsel bilgiden ziyade onunla neler yapabildiğimiz ve bilgiyi nasıl yönetebildiğimiz ile ilgilidir (Özdemir, 2006).

1.4. Niteliğine Göre Bilgini Sınıflandırılması

Kurum ya da örgütlerde işletme varlıkları olarak nitelendirilen bilginin üç farklı boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; insan da olan bilgi, müşteride bulunan bilgi, sistem ve süreçlerde olan bilgidir.

1.4.1. İnsanda olan bilgi

Örgütler çalışanları ile birlikte yeniliğe açık oldukları sürece varlıklarını devam ettirebilecekler ve sermayesi olan insanın önemini yükselterek kurumun bilgi yönetim sürecinde yeniliklerin oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

1.4.2. Süreçte olan bilgi

İş düzeni ve uygulamaları ile elde edilen bilginin benimsenerek yazılı hale getirilip, içselleştirilerek ürün ya da hizmetlerin etkinlik süreçlerinde ortaya konulan markalar, ticari haklar, know how, ile birlikte İK dan elde edilen bilgilerdir. Burada iş analizleri yapılarak örgütün sahip olduğu bilgiye ulaşmak mümkündür.

1.4.3. Müşteride olan bilgi

Kalite Yönetim sistemleri aslında müşteri beklenti, isteklerini karşılama olarak adlandırılabilirdiği gibi Bilgi Yönetiminde de müşteri beklentileri anlamak, hizmeti ve ya

ürünü bu bilgi doğrultusunda tasarlamak, üretmek, analiz etmek ve değerlemek olarak söz edilebilir. Dolayısıyla müşteride var olan bilgi örgüt için son derece önemlidir. Bu sebeple oluşturulan (CRM) Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemleri ile geleceğe yönelik planlama, tasarım, öngörülerde bulunmak mümkündür.

Yukarıda bahsi geçtiği üzere örgütler Bilgi Yönetim Sistemleri ile örgüt çalışanlarında olan bilgiyi açık hale getirerek, paylaşarak, öğrenip, öğretmek çalışanlarla paylaşmalıdırlar. Süreçlerde yer alan bilgiyi iş analizleri ile daha verimli hale getirip, aksaklıkları tespit ederek önlemler alarak, belge ve bilgiye dayalı yönetimi etkin kılarak, müşteride olan bilgiyi örgütün kazancına katkı sağlayan sistemleri etkin kullanarak Niteliklerine göre bilgiyi gerçekleştirmiş olurlar.

1.5. Bilgini Oluşumu

Çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların bilgilerini, düşüncelerini toplayarak ortak akıl oluşturulması, bilgi oluşturulması bilinen yöntemlerden biridir. Bu şekilde elde edilen veriler içinde bulunulan ortamın kültürüne ve sektörün gereklerine göre işlenerek enformasyonu, ondan da bilgiyi oluşturmaktadır.

Bilgi oluşumunda üretkenlik sağlayacak süreç çeşitli ortaklıklar yoluyla organizasyonlar ve bireyler arası işbirliği ortamının sağlanması ile başlatılabilir (Inkpen, 1996:137). Bilgi oluşumu, Nonaka ve Konno (1998) tarafından “birimlerin (bireyler, gruplar, organizasyonlar vb.) yeni bilgi edinerek eski durumlarını aşip yeni duruma geçtikleri dönüşüm süreci” olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise “bilginin oluşumu, bireylerin aklındaki açık bilgi ve örtük bilgi arasında etkileşim yoluyla yeni fikirlerin oluşmasıdır” diye ifade edilmiştir. Bilgi oluşumu, “gerçeğe yönelik kişisel bir düşüncüyü doğrulayan dinamik bir insan süreci ve/veya uygulama yoluyla bir teknik beceri kazanma” olarak da tanımlanmıştır (Nonaka vd., 1996: 205).

Bilgi oluşturan firma, fikirlerden çok ideallerle ilgilidir. Bu gerçek de yeniliği ateşler. Yeniliğin temeli de, dünyayı özel bir vizyon veya ideale göre yeniden yaratmaktır. Yeni bilgi oluşturmak demek, firmayı ve içindeki herkesi durmadan kişisel ve örgütsel yenilenme sürecine dâhil etmek demektir. Bilgi oluşturan firmada yeni bilgi icat etme, özel

bir aktivite değil, herkesin bir bilgi işçisi olduğu bir yol, bir davranış biçimidir (Nonaka, 1991: 99).

Bilgi oluşumu yeni fikir, yeni konsept, inovatif ürün veya süreç gibi öneri veya buluşları olan bir kişi veya grubun olmasını gerektirir. Bilgi oluşumu araştırma, inovasyon projeleri, deney ve gözlem yoluyla sağlanabilir (Ceptureanu ve Ceptureanu, 2010: 150). Firestone (2003: 125) bilgi üretiminin; bilgiyi arama, bireysel veya grup olarak öğrenme, enformasyon toplama, bilgi ve sonucun değerlendirme uygulaması ve örgütsel bilginin inşası gibi faktörlerle başladığını öne sürmektedir.

Nonaka (1991: 96-104) bilgi oluşumunu iki boyutta ele almıştır. Birincisi bireylerin oluşturduğu bilgi, ikincisi örtük bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşim ya da bileşimden oluşan bilgidir. Yine Nonaka (1994: 15) tarafından Ontolojik (varoluşsal) boyut olarak adlandırılan, bireylerin birbirleri arasındaki sosyal ilişkiden oluşan bilgi, önce bireylerin akıllarında şekillenir daha sonra toplumsal etkileşim ile güçlenip gelişir. Bilgi oluşumunun, 'Spiral' olarak adlandırılan bir diğer modeli bilgi oluşumunun epistemolojik ve ontolojik boyutları arasındaki ilişkinin göstergesidir.

1.6. Bilginin Paylaşımı

Günümüzde yaşanan teknolojik ve bilgisayarlı gelişmeler, işletmelerin rekabet gücünü artıran bilginin, aslında ne kadar önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu gelişmelerle birlikte dünya giderek küçülürken, bilgiye ulaşım bir o kadar hızlanarak, bilgi paylaşımı artmış üretilen mal ve hizmetler de hemen hemen birbirinin aynı olmuştur. Aslında bilgiyi işletmelerin sahip oldukları en önemli sermaye olarak görmek mümkündür. Bilgiyi elde etmek tek başına yeterli değildir. Elde edilen bilgiler doğru zamanda, doğru yerde kullanıldığı zaman bir anlam ifade eder. Burada kullanılacak bilgiyi ise yönetim belirler ve karar verir. İşletme başarısını bilgi sonucunda verilen, yönetimin doğru kararları belirler. Bilgilerin oluşturulması ve kullanılması sırasında uyulması gereken kurallar bilginin ne denli sağlam olduğunu gösterir.

Mal ve hizmet üretilirken de uyulması gereken standartlar mevcuttur. Mal ve hizmeti talep edenler daha iyi, farklı, uygun fiyatta mal ve hizmet taleplerinde bulunabilirler. Burada da kaliteden söz etmek mümkündür. İşletmeler müşteri beklentilerini karşılayabildikleri sürece varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Özellikle 1990'lı yıllar süresince ülkeler geneline yayılan sorunlara çözüm bulma küreselleşmeyi beraberinde getirirken yeni bir kavram olan kalitenin daha etkin olması gerektiğini ortaya

koymuştur. Kalite yönetimi sadece üretilen mal ya da üretilen hizmetlerin üretim süreçlerinde yer almayıp yönetimin tüm aşamalarında yer almalıdır. Toplam Kalite Yönetimi üretilen mal ve hizmetin kalitesini yükselttiği, verimliliği arttırdığı gibi müşteri beklentileri doğrultusunda hareket edildiği için stok seviyesini ve maliyetleri de düşürmektedir. Zamanın, saniyelerin bile önemli hale geldiği günümüzde örgütlerin Bilgi Yönetim Sistemleri ile daha güçlü, ayakları yere sağlam basan bir örgüt kültürü oluşturmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir.

1.6.1. Sosyalleşme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye)

Yüz yüze bilgi paylaşımı ile oluşur. Doğal ve genellikle sosyal etkileşimler vardır. Bilgi alışverişi kolay formlar arasında içgüdüsel gelişir. Beyin fırtınası, çıraklık veya rehberlik etkileşimleri zihinsel modellerinin paylaşımı yoluyla yeni fikirler ile bilgi alışverişi daha kolay olur. Kahve molalarında veya koridorda yapılan ayaküstü toplantılarında sosyalleşme olgusu vardır. Sosyalleşmenin büyük avantajı aynı zamanda büyük bir dezavantajı: Bilgi zımni (örtülü) kalır, çünkü nadiren not ya da yazıya aktarılır. Bu nedenle katılımcıların kafasında kalır. Buna rağmen sosyalleşme, bilgi oluşturulmasında çok etkili bir araçtır. Paylaşımı, bu daha sınırlı araçlardan biridir. Sadece bu modu kullanarak tüm bilgiyi yaymak çok zor ve zaman kaybettiricidir.

Örneğin, Honda organizatörleri " beyin fırtınası kamplarını " sırasında zor sorunları çözmek için proje geliştirme sürecini detaylı tartışmalarla gerçekleştirirler. Bu gayri resmi toplantılar genellikle işyeri dışında tutulur (off-site), katılan çalışanların yeterliliklerine başvurmak için herkes tartışmaya ve katkıda bulunmaya teşvik edilirler. Bu tartışmaları sırasında basit eleştirileri yapıcı öneriler izler. Honda beyin fırtınası toplantılarını sadece yeni ürünler geliştirmek için değil, aynı zamanda yönetim sistemlerini ve onun ticari stratejileri geliştirmek için kullanır. Beyin fırtınası için, sadece temsil günleri değil, zaman zaman deneyimlerini paylaşarak sözsüz bilgiyi yaratıcı diyaloga çevirirler. Bu şekilde bir an da olsa insanlar kendi aralarında uyum yaratarak aynı hedefleri paylaşan bu organizasyonun bir parçası olduklarını hissederler ve birbirleriyle bağlantılı kurarlar. Diğer pek çok organizasyonlarda buna benzer "Bilgi Günleri" ya da "Bilgi Kafeleri" de örtük bilgiden örtük bilgiye bilgi paylaşımını teşvik ederler (Dalkır, 2005).

1.6.2. Dışsallaştırma (örtülü bilgiden açık bilgiye)

Bireyin önceden edindiği bilgiyi, etkileşimde olduğu kişilerle paylaşarak açık bilgi haline gelmesi olarak tanımlanabilir. Bireylerin zihninde olan bilgilerin somutlaştırılarak kayıt edilerek anlamlandırılması ve paylaşılmasıdır. Dışsallaştırma ile bilgi somut ve kalıcı hale gelir.

1.6.3. Kombinasyon (açık bilgiden açık bilgiye)

Açık bilgilerin, ayırık olan parçalarını yeni bir forma yeniden birleştirme işlemidir. Trend analizleri, kısa bir yönetici özeti, içeriği düzenlemek için yeni bir veritabanı, inceleme raporlarında bir sentez oluşturan bazı örneklerdir. Başka bir örnek de Kraft General Foods ile ilgili, programcılar yeni bir satış noktası (POS) sistemi planladığı zaman, sadece satılan ürünleri değil, aynı zamanda alıcılar hakkında da bilgi edinmek istediler. Satışlarda yeni modeller planlarken yeni ürün seçimlerinde ve hizmetlerinde bu bilgiyi kullandılar. POS sistem ile toplanan ve analiz edilen bu bilgiler pazarlamada çalışanlarına yardımcı olmuştur (Dalkır, 2005).

1.6.4. İçselleştirme (açık bilgiden örtük bilgiye)

Paylaşılan veya bireysel deneyimlerle elde edilen bilgi, bireyin zihnine entegre olur. İçselleştirilmiş yeni bilgiler çalışanlar tarafından genişletilerek yeniden kullanılır. Yeni bilgiyi anlayıp, öğrenip, özümseyerek farklı işleri ve görevleri gözle görülür seviyede değiştirecek şekilde kendini gösterir. İçselleştirme uygulayarak öğrenme ile fazlasıyla bağlantılıdır (Dalkır, 2005).

1.7. Bilginin dönüşümü

Bilginin etkileşimi sonucunda özümsemesi veya bilginin, bilgi yönetimi süreçlerinde yaşadığı bir takım dönüşümler vardır. Bu dönüşümler bilginin dışsallaşması, içselleşmesi, birleşmesi ve sosyalleşmesidir.

Nonaka' ya göre bilginin dönüşümünde kullanılan kavram SECI modelidir. SECI: Socialisation (Sosyalleşme), Externalisation (Dışsallaştırma), Combination (Birleştirme), Internatisation (İçselleştirme) dir. Bilgi dönüşümünün dört modu vardır.

- Örtük bilgiden örtük bilgiye: Toplumsallaşma süreci.
- Örtük bilgiden açık bilgiye: Dışsallaşma süreci.
- Açık bilgiden açık bilgiye: Kombinasyon süreci.
- Açık bilgiden örtük bilgiye: İçselleştirme süreci

1.7.1. Bilginin dışsallaşması

Örgüt içinde bilinenleri somut hale getirmekle bilgi dışsallaşır. Örtülü bir bilginin çeşitli yollarla açık bir hale getirilmesi gerekmektedir. Zihnimizde sakladıklarımızı yazmak, bireysel örtülü bilgiyi başkalarının anlayabileceği şekilde açık bilgiye dönüştürme sürecidir (Barutçugil, 2002:63).

1.7.2. Bilginin içselleşmesi

Elde edilen açık haldeki bilginin özümsemesi ile birlikte bilgi içselleşir. Bu süreçte açık haldeki bilgi örtük bilgi haline geçer. (Barutçugil, 2002:36). Bilginin açık bir halden örtülü bir hale dönüşmesiyle birlikte örgütün içinde paylaşılan bilgiler, diğer bireylerin bu bilgileri içselleştirmesi yani kendi örtülü bilgilerini geliştirmesi ve yeniden şekillendirmesiyle sonuçlanır (Bulut, 1999: 36).

Bireyler elde ettikleri açık bilgiyi kendi ifadeleri ile kendi metaforları ile kıyaslayarak öğrenir ve özümser diyebiliriz. İçselleşme süreci içerisinde işi yaparak öğrenme de bir özümseme yöntemidir. Doküman haline getirilmiş somutlaştırılmış ya da dışsallaştırılmış bilgi bu sürece destek olabilir. Bilginin içselleşmesi ve dışsallaşması sürecinde iletişim önemli rol oynamaktadır.

1.7.3. Bilginin birleşmesi

Bu aşamada farklı açık bilgiler öncel analiz edilir sonra sentezlenir. Yani elde edilen bilgiler toplanarak yeni bilgi oluşturulması sağlanır. Diğer bir deyişle bilginin yeniden tasnif edilmesi, yeni bilgi eklenmesi, diğer bilgilerle birleştirilmesi veya kategorilere ayrılması ile yeni bir bilgiyi oluşturulabilmektedir. Farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılması olarak tanımlamakta ve eğitim faaliyetlerinde çoğunlukla bu tür dönüşümün rol aldığını belirtmektedir (Uit Beijerse, 1999).

Bilginin birleşmesiyle eş zamanlı bilginin içselleşmeside gerçekleşir. Çünkü bireyler açık haldeki bir bilgiyi yeniden açık hale getirmek için öncelikle kendi kendine bir özümleme ve değerlendirme süreçleri yaşamaktadırlar. Bu süreçle beraber bilgi içselleştirilmiş olarak bireylerin zihinlerinde de kaydedilir (Uit Beijerse, 1999).

1.7.4. Bilginin sosyalleşmesi

Bilginin sosyalleşmesi bireylerin sosyalleşmesine bağlı olarak birlikte zaman geçirmek veya iletişim ortamının sağlandığı zamanlarda iletişimin doğal bir sonucu olarak oluşmaktadır. Bireysel bilgi, paylaşılan deneyim ve deneyimler ile oluşturulan ortak düşünce kalıplarıyla oluşturulan deneyimlerin karşılıklı olarak değişimi ya da paylaşımıdır (Uit Beijerse, 1999). Bireyler, başka bireylerle etkileşim içinde olduklarında karşılıklı olarak örtülü bilgilerini gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenme fırsatı yakalarlar. Bununla birlikte örtülü bilgi transferi gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu tür bilgiye usta-çırak ilişkisi, iş/görev başında eğitim, taklit etme gibi örnekler verilebilir (Barutçugil, 2002:64). Bilginin sosyalleşmesi usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi aynı ortamda birlikte çalışmanın bir sonucudur. Çırak birlikte zaman geçirdiği ustasını gözlemleyerek elde ettiği bilgiler zamanla örtülü bilgi haline gelir. (Barutçugil, 2002:64).

1.8. Bilgi Yönetimi Kavramı

Ekonomide değer yaratan fiziksel varlıkların yerini maddi olmayan varlıklara bırakmasıyla bilgi işletmelerin en önemli ve en etkili varlığı haline gelmiştir. Bilginin yüksek katma değerinin etkisinden dolayı çağımızın ekonomisi “bilgi tabanlı ekonomi” ya da “inovatif ekonomi” olarak adlandırılmaktadır. Klasik dönemde işletmelerin sahip olduğu kaynakların büyük bir yüzdesini maddi kaynaklar oluştururken, bilgi tabanlı ve inovatif ekonomilerde durum tam tersidir. İşletmelerin kaynaklarının büyük bir yüzdesini maddi olmayan kaynaklar bir başka deyişle bilgi oluşturmaktadır.

“Her türlü yönetim sürecini, iş yaşamını, kurumsal yapıları, hatta bireylerin gündelik yaşamını doğrudan etkileyen bilginin yönetimi konusunda, son 20 yılda bilim adamı ve konunun uzmanları tarafından kuramsal çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalarda, başka disiplinlerden gelen bilim adamı ve konunun uzmanlarının, birçok farklı yaklaşım ve bakış açısı ortaya koydukları görülmektedir. İktisatçılar bilginin üretim sürecindeki rolünü ön plana çıkararak, ekonomik temelli bir yaklaşımı benimserken, yönetim bilimciler ise

yönetimsel temelli bir yaklaşım çerçevesinde konuyu ele almaktadırlar. Konunun ele alınışındaki önemli unsurlardan biride “enformasyon yönetimi” ve “bilgi yönetimi” konusundaki yaklaşımlardır.

Araştırmacıların bir bölümü bu iki kavramı birlikte ele alırken, bazı araştırmacılar ise ikisi arasındaki farkı ortaya koyarak konuyu irdelemektedirler Diğer taraftan bilgi rekabette üstünlük sağlayan bir araç olarak da görülebilir. Wiig (1997)’e göre bilgi birey, kurum ve toplum için akılcı davranışı mümkün kılan tek etkidir. Skyrme, bir süreç olarak ele aldığı bilgi yönetimini, bilginin açık ve sistematik yönetilmesi, yaratılması, organize edilmesi, işlenmesi, dağıtımı ve kullanımı olarak görmektedir. Aadne ve Von Krogh (1996) ise; bir organizasyonun rekabet için gereksinim duyduğu bütün bilginin belirlenmesi ve bunun elde edilmesi için her türlü desteğin sağlanması şeklinde bir yaklaşımda bulunmaktadır. Bilgi işletmelerde iş süreçlerinde olduğu gibi, kurumlarda da açık ve örtük bir şekilde yer alabilir. Süreçlerde, kurum içinde açık ya da örtük şekilde bulunan bilgi birleştirilerek yönetim faaliyetlerinde anlamlandırılması çalışanların ve şirketin rekabet gücünü arttıran bir faktör olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi sadece insanların varlığı ile değil aynı zamanda tüm canlılar için gerekli ve her daim var olan bir olgudur. Bilgi yönetimi ise en küçük toplumlarda bile varlığını hissettirmektedir. Toplumlar bilgiyi ne derecede yönetirse o derecede başarılı olurlar. Bilgi üretmeyen toplumlar geri kalmaya mahkumdurlar. Bilginin etkin kullanımı ve yönetimi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar vermede kolaylık sağlamakla birlikte örgütlerin öğrenerek kendini geliştirmesine ve rekabet edebilmesine olanak tanımaktadır (Celep ve Çetin, 2003:21). Günümüz artan rekabet koşulları içerisinde bilgi, örgütlerin sahip olduğu en değerli faktör haline gelmiştir (Atılgan, 2009: 204). Bilginin hızla yayılan önemi ile birlikte bilgi merkezli kavramlar veya ilişkili kavramlar alan yazınında incelenmiştir. Alan yazını incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili birçok kavramın araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlara örnek vermek “entelektüel sermaye”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçisi” ve bilgi ekonomisidir (Barutçugil, 2002).

Örgütsel hafıza, deneyim, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler ve sürekli öğrenme gibi kavramlar da güncel kavramlar olarak bu açıklamaya eklenebilir. Sanayi toplumu ile birlikte şehirleşmeyi beraberinde getirmiş ve bir işçi sınıfı oluşmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi işçisi meydana gelmiştir. Bilgi, örgütlerin başarısında anahtar rol oynamaya başlamış bilgiyi sistemli bir şekilde örgütsel

hafızaya kaydeden, bilgiyi toplayan, düzenleyen, depolayan üreten ve paylaşanlar ise bilgi işçisi kavramı ile açıklanmıştır. Günümüzde örgütler açısından belirsizlik ve maruz kalınan ani değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir (Koçel, 1998:315). Günümüz teknolojileri ile birlikte örgütsel işlevleri tamamen internet ortamına aktarılabilen, zaman ve mekan farkı olmaksızın süreçler işletilebilmekte ve örgütler geniş pazarlara yayılabilme avantajı elde etmişlerdir (Tokat ve Öncel, 2015: 2-43).

1.9. Bilgi Yönetimi Tanımları

Temel işletme fonksiyonları olarak üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları fonksiyonları tanımlanmıştır. Mal ve hizmet üretmek sebebiyle kurulan işletmelerin birinci ve öncelikli amacı kar elde etmektir. Her işletmenin kar elde etmenin yanında gerçekleştirmesi gereken birey ve toplumlara karşı sorumlulukları vardır. Buldukları durumdan daha büyük bir hale gelmeleri, kar elde etmeseler bile varlıklarını sürdürebilmeli, müşteri beklenti istek ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmet üretimini sağlamalıdır. Çalışan tüm personele daha iyi çalışma imkânları, eğitim olanakları, çalışma sürelerinde de devamlılığın sağlanması işletmelerin amaçları arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2002).

Her işletme gözle görülen elle tutulur maddi varlıklara sahiptir. Gözle görünmeyen fakat örgütün içinde benimsenmiş ve örgütü aslında daha iyi bir konuma getirebilecek olan maddi olmayan varlıklara da sahiptir. Bunlardan biri o işletmeye özgü olan rekabet ortamında işletmeye olumlu etkide bulunan bilgidir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş olan işletmelerin, küreselleşme ile birlikte giderek artan rekabet ortamında, sahip oldukları bilgi birikimleri, varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayan en önemli sermaye haline gelmiştir. İşletmelerin gelecekte yapmak istediği iş ve işlemlerle ilgili planlamalar, yani stratejik planlarda bilgi ve bilginin doğru yönetimi işletme başarısında önemli bir rol oynamaktadır (Uit Beijerse, 1999).

Bilgi ve bilgi yönetimi işletme ve kurumlarda sadece bilgisayar kullanımı ile sağlanamaz. Kurumlarda birimler ve bölümlerde oluşan, hatta çalışanların bir işi sürekli yapmasından kaynaklı elde ettiği tecrübelerin başkaları tarafından bilinmeyen yönlerini de ortaya koyabilen, diğer kısımlar ve bölümlerin de faydalanabileceği, paylaşılabilen bir ortak platformda, elde edilen bilgiye işlevsellik sağlanabildiği sürece kurumlarda bilgi den söz edilebilir. Teknolojik alt yapı da bilgi ve bilgi yönetiminde önemli faktörlerden biridir.

Teknolojik alt yapı her kurum ve işletme de farklı oluşturulabilir. Her işletme kendine özgü durumlara sahiptir. Hizmet verilen sektörler göre sistem ve alt yapı farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Örneğin tüm ülke genelinde yayılmış bir şirket, hatta küresel ölçekli bir şirkette kullanılan sistemler ve alt yapı da farklılaşmalar olacaktır. Kullanılan bu sistemler ve alt yapıda kullanılan tüm bu donanımlar bilginin yönetilmesinde kullanılan araçlardır. Ancak bilgi yönetimi tüm bu sistemleri ve kurumsal çözümlerini de içine alan kapsamlı bir uygulamadır (Barutçugil, 2002).

İşletme ve kurumlarda kullanılan bilgi sadece işletme ya da kurum içinde oluşturulmuş ve elde edilmiş bilgiyi kapsamaz. İşletmeler işletme çevresinden ve dış dünyadan da bilgi alış verişinde bulunmak, çevresel gelişmeleri takip etmek durumundadırlar. İşletme dışı edinilen bilgilerin tamamı kurumun bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde süzgeçten geçirilerek, kurum için kullanımı fayda sağlayacak bilgiler, bilgi yönetim sürecine dâhil edilmelidir. Bu kapsamda oluşturulacak bilgi yönetim sürecinde geliştirilecek faaliyetlerde insan, teknoloji, gelişen olaylar, çevre, kullanılacak yöntemler ve yönetim bir araya getirilerek yeni bilgi yönetim süreci oluşturulmalıdır. Oluşturulan bilgi yönetim süreçleri her zaman geçerliliğini koruyamaz. Gelişen olaylar ve durumlar oluşturulan bilgi yönetim sistemlerinde ve süreçlerinde değişiklik yapılmasını gerektirebilir. Bu sebeple süreçlerin ve sistemlerin dinamik olması sağlanmalı, çevre ile etkileşimli sistemler oluşturulmalıdır (Uit Beijerse, 1999).

Holsapple ve Joshi (2004), bilgi yönetimini şöyle tanımlar; gelişim, yayılmak, bilgi kullanımı için sistemli ve öngörülü bir faaliyettir. Kuşkusuz mevcut bilgi, işlerin pozitif sonuçlanması doğrultusunda amaca ulaşmak içindir.

1.10. Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Ve Önemi

Bilgi sadece insanların varlığı ile değil aynı zamanda tüm canlılar için gerekli ve her daim var olan bir olgudur. Bilgi yönetimi ise en küçük toplumlarda bile varlığını hissettirmektedir. Toplumlar bilgiyi ne derecede yönetirse o derecede başarılı olurlar. Bilgi üretmeyen toplumlar geri kalmaya mahkumdurlar. Bilginin etkin kullanımı ve yönetimi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar vermede kolaylık sağlamakla birlikte örgütlerin öğrenerek kendini geliştirmesine ve rekabet edebilmesine olanak tanımaktadır (Celep ve Çetin, 2003). Günümüz artan rekabet koşulları içerisinde bilgi, örgütlerin sahip olduğu en değerli faktör haline gelmiştir. (Atılgan, 2009: 204).

Bilginin hızla yayılan önemi ile birlikte bilgi merkezli kavramlar veya ilişkili kavramlar alan yazınında incelenmiştir. Alan yazını incelendiğinde bilgi yönetimi ile ilgili birçok kavramın araştırma konusu olduğu görülmektedir. Bunlara örnek vermek“entelektüel sermaye”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçisi” ve bilgi ekonomisidir (Samancıoğlu vd., 2010:119). Örgütsel hafıza, deneyim, örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler ve sürekli öğrenme gibi kavramlar da güncel kavramlar olarak bu açıklamaya eklenebilir. Sanayi toplumu ile birlikte şehirleşmeyi beraberinde getirmiş ve bir işçi sınıfı oluşmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte bilgi işçisi meydana gelmiştir. Bilgi, örgütlerin başarısında anahtar rol oynamaya başlamış bilgiyi sistemli bir şekilde örgütsel hafızaya kaydeden, bilgiyi toplayan, düzenleyen, depolayan üreten ve paylaşanlar ise bilgi işçisi kavramı ile açıklanmıştır. Günümüzde örgütler açısından belirsizlik ve maruz kalınan ani değişim, bilgiyi en önemli araç haline getirmiştir (Koçel, 1998:315).

Günümüz teknolojileri ile birlikte örgütsel işlevleri tamamen internet ortamına aktarılabilen, zaman ve mekan farkı olmaksızın süreçler işletilebilmekte ve örgütler geniş pazarlara yayılabilmek için bilgiyi etkin kullanmaları ve bilgi yönetimi süreçlerini efektif işletmek zorundadırlar. Bilgi yönetimini; örgütlerdeki tüm bilgi türlerinin, değer üretmeye ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik olarak, etkili biçimde kullanılması ve yönetilmesi ile ilgili faaliyetlerin tamamı olarak açıklanmıştır (Zaim, 2005). Fedor ve diğer çalışma arkadaşları bilgi yönetimini, bireysel ve örgütsel bilgi kaynaklarını etkili bir biçimde organize eden, bu kaynakları en etkili biçimde kullanan ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendiren ve örgütle bütünleştiren bir disiplin olarak açıklamışlardır.

1.11. Bilgi Yönetimi Yararları

Yukarıda bilgi yönetimi açıklanarak tanımlarına yer verilmiştir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi bilgi yönetimi, teknolojinin ve bilimin egemen olduğu günümüzde işletmeler için önemli bir işleve sahiptir. Bilgi yönetiminin yararlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz (Hubert, 1996:620-621; Egbu vd., 2005:14-15);

- Bilginin bir kalite stratejisi olması,
- İşletmeden ayrılan çalışanlarla birlikte entelektüel sermaye kaybını azaltması,

- Yeni ürün/hizmet geliştirme maliyetini azaltması,
- Bütün çalışanların bilgiye erişimi sağlanarak işçilerin verimliliğini artırması,
- Kapasite ve beceri geliştirme açısından organizasyonun iş gücü kalitesini artırması,
- Çalışan memnuniyetini artırması,
- Çalışanların motivasyonlarını artırması ve çalışanları teşvik etmesi,
- Resmi bilgi veya kurumsal bilgi transfer sistemi kurulabilmesine olanak sağlaması,
- Firma dışındaki kaynaklardan bilgi edinilebilmesi ve kullanılabilmesi,
- Firma içinde bilgi entegrasyonunu artırması,
- Çalışanların hizmet içi eğitimlerini iyileştirmesi,
- Müşteri ilişkilerini geliştirmesi ve daha iyi müşteri etkileşimi sağlaması,
- Örgütsel gelişim ve başarı kültürünü geliştirmesi,
- Çalışanların işyerinde kalıcılıklarını artırması ve işgücü devir oranını azaltması,
- Organizasyon için fırsatlar yaratma ve iş gelişimini artırması,
- İçsel yönetim süreçlerinin akış çizelgesi ve modernizasyonu.

Bunlarla birlikte bilgi yönetiminin organizasyon içinde bilgi akışını ve bilgiye dayalı gelişme sağlaması önemli yararları arasında sayılır. Tiwana (2003:72) ise bilgi yönetiminin firmalara başarılı rekabet ortamına geçmelerinde yardımcı olacak bazı kilit yararlarını şöyle sıralamıştır;

- Piyasa değeri büyük ölçüde örtük bilgidен kaynaklanır.
- Teknoloji, taklit edilebildiği için rekabet üstünlüğü açısından artık ölü kaynaktır.
- Bilgi, fiziki malvarlığının aksine artan ölçülerde getiri sağlar.
- Gereksiz iş tekrarını önler, yenilik çalışmalarında pahalı süreçlerin tekrarlanmasını önler.
- Organizasyondan ayrılan çalışanlarla “başını alıp giden” bilgi kaybını engeller.
- Teslimat tarihlerini sıkıştırır ve malını vaktinden önce sevk etmekte yardımcı olur.
- Düşünsel işbirliğini teşvik eder.

- Organizasyonunun geleceği önceden sezme becerisi kazanır.
- Bilgi yönetimi, organizasyonu kasten fırsatçı yapar.
- Süreç yeterliği yaratılır.
- Kuruluş çevikliği ile çift yönlü bir ilişkiye sahiptir.

1.12. Bilgi Yönetimi Amaçları

Bilgi yönetiminin ortaya çıkış nedeni ya da bilginin yönetilmesini gerekli kılan hususlar aynı zamanda bilgi yönetiminin amaçlarını da belirler. Bu çerçevede bilgi yönetiminin amaçları ya da yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Wiig (1997)'e göre;

- Kurum faaliyetlerini, kurumun canlılığını ve genel başarısını güvenceye almak için mümkün olduğu kadar akıllıca davranmak,
- Farklı bir şekilde bilgi varlıklarından en iyi değeri elde etmek,

Jarrar (2002:323)'a göre;

- Rekabetçiliğin artırılmasına katkı sağlamak,
- Etkin karar almayı sağlamak ve “tekerleğin yeniden icadı” gibi boşa zaman harcamayı önlemek,
- Müşterilere karşı daha fazla sorumluluk duymak,
- Çalışanlardan şebekenin doğal üyesi olmayan çalışanların bilgilerini paylaşmalarını teşvik ederek bilgilerini gizlemelerini önlemek,
- Bilgiye değer kattığı için algılarına yardım amacıyla çalışma arkadaşlarına desteğin artırılması.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2. İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Bugün gelişmiş ülkelere ve firma değeri yüksek olan işletmelere bakıldığında, başarılarının temelinde bilgili, donanımlı, üretken, katma değer yaratan insan unsurunun olduğu görülmektedir. Günümüzde işletmeler, insanı sermaye olarak görmekte ve bir rekabet unsuru olarak kabul etmektedir. Bunların sonucunda, İKY'nin işletmeye kazandırdığı nitelikli çalışanların aynı zamanda geliştirilip işletmede tutulması gerekliliği doğmaktadır. İşletmeler artık, müşteri kazanımı ve bağlılığına özen gösterdikleri gibi, nitelikli çalışanların işletmeye dâhil edilmesi ve elde tutulmasına da özen göstermektedir. Geleneksel işletmelerde, çalışanların bireysel yeteneği ve profesyonel bilgisi değerlendirilip ödüllendirilmektedir, oysa entelektüel sermaye kavramı ile çalışanların iş birliği, profesyonel bilgi ve yeteneklerin paylaşılması ön plana çıkmaktadır (Duman, 2009).

Bilgi ekonomisinde İKY yalnızca geleneksel anlamda insan yönetmek konusuna odaklanmamakta, bunlara ek olarak insanların yarattıkları becerileri ve geliştirdikleri ilişkileri yönetme sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu sebeple İK yöneticileri, çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarını sağlayacak olumlu bir kurum kültürünün oluşması, çalışanların motive edilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağlanması gibi konulara eskisinden çok daha fazla önem verir hale gelmiştir (Eren, 2009).

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, günümüzde işletmelerin ekonomik ve sosyal hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları beşeri kaynaklardan biridir. İnsan kaynağı, işletmelerde üretim ve hizmet sürecinin her aşamasında bulunan, işletmenin olmazsa olmaz unsurudur. Bu terim, işletmenin en üst kademesindeki yöneticisinden, niteliksiz çalışanlara kadar işletmenin tüm çalışanlarını kapsamakta, işletmenin dışında bulunan çalışan adaylarını da içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içinde insanların nasıl istihdam edileceğine ve yönetileceğine dair tüm faaliyetleri içine almaktadır (Bayraktaroğlu, 2008).

İKY'nin çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Tanımlarda ortaya çıkan farklılıklar, İKY'nin yeni sayılabilecek bir kavram olmasından ve sürekli gelişim içinde bulunmasından ileri gelmektedir. İKY, bir işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan ve asıl sermayesi sayılan en değerli varlığının, yani çalışanlarının, etkin şekilde yönetilmesi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır. İKY, bir işletmeye yüksek performanslı işgücünün kazandırılması, işletmeye dâhil edilen insan kaynağının geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve böylece elde tutulması için yerine getirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İKY, işletme ve çalışanlar açısından anlamlı ve faydalı bir sonuca varmak amacıyla, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı hedefleyen bir yönetim işlevidir (Bingöl, 2008).

Diğer bir tanıma göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte hangi yöntemlerle elde edileceğine, hangi yöntemlerle istihdam edileceğine, ne şekilde yönlendirilirse en etkin faydayı sağlayabileceğine yönelik tüm çalışmaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları işlevi, işletmedeki tüm iş görenlerin verimli ve birbiri ile ahenkli biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin hedeflerine ulaştırmayı kolaylaştıran çalışmaların tamamı ile ilgilenmektedir (Özaksu, 2006).

Yukarıda yapılan tanımlardan hareket ederek, bütün unsurları içine alabilecek yeni bir tanım yapılabilir. İKY, işletmeye uygun nitelikte çalışanın kazandırılmasını gerçekleştiren, işletme ile çalışanlar arasında açık bir iletişimin kurulmasını sağlayan, çalışana en başta birey olarak önemseyen, çalışana örgütsel vatandaşlık davranışlarının kazandırılması ile işletme için fayda oluşturan, çalışanın beklentileri ile işletmenin hedeflerini ortak paydada buluşturan stratejik bir yönetimdir (Sabuncuoğlu, 2010).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

“İnsan Kaynakları Yönetimi, müşteri memnuniyetini sağlaması (Tikici, Türk, 2003, 27), inovatif önerilerle rekabet üstünlüğü sağlaması (Şerbetçi, 2003, 4; Özdevecioğlu, Demirtaş, Ünlü, 2009, 606), yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturulması (Çerik, 2002,5), etik kodların çalışanlara benimsetilmesi ve davranışa dönüştürülmesi (Sayılı, Kızıldağ, 2007, 232), insan merkezli örgütsel gelişim oluşturması (Öztürk, 2005, 49) açısından önemlidir. Aynı zamanda işletmelerin is dünyası ile uyum sağlayabilmesi (Leblebici, 2008, 70), bilgi yönetimi uygulamalarının sağlıklı olması (Kalkan, Akgün, Keskin, , 2003, 5), örgütsel değişimin dinamiği olması (Uyargil ve diğ., 2008, 7; Bayraktaroğlu, 2009, 3), is tatmini

(Petrescu ve Simmons, 2008, 651), sürekli kalite gelişimi (Kaeomanee, 2009, 137) ve kurumsal imaj yönetimi (Küçük, 2005, 248) açısından da önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin sıraladığımız bütün bu argümanların eyleme dönüşebilmesi için “insan kaynaklarının kendisini algılamasını değiştirmesi” gerektiğini çünkü kendisini, yetersiz, boşa zaman harcayan, fazla bürokratik, maliyeti gibi olumsuz özellikler etrafında algıladığını ileri süren çalışmalar da mevcuttur (Keçecioglu, 2008, 246). Ancak özellikle günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkilerini sayısal olarak da ölçümlemek için geliştirilen HR Scorecard gibi teknikler mevcuttur. Bu tekniklerin işletmelerde kullanılması sayesinde insan Kaynakları yönetimi uygulamalarının etkisi daha da somut olarak ortaya konulabilmektedir (Sevinç, Yıldırım, 2005).

İnsan Kaynakları Yönetimi sahip olduğu ilkeler bakımından da önemlidir. Bu ilkelere aşağıda yer verilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000, 17).

- İnsancıl Davranış İlkesi: İnsanın sosyal ve psikolojik yönlerini dikkate alarak, motivasyonunu, memnuniyetini, tatminini ve kendini gerçekleştirmesini sağlamak için çalışılması ilkesidir.
- Açıklık İlkesi: İnsan kaynakları uygulamaları ile ilişkili olan gelişme ve politikaların çalışanlara ve topluma doğru ve şeffaf bilgi sunulması yoluyla açıklığın sağlanması ilkesidir.
- Gizlilik İlkesi: Rakip organizasyonların eline geçtiğinde işletme açısından sıkıntı oluşturacak her türlü bilginin gizlenmesidir. Aynı zamanda çalışanlara ait olan ve başkalarının bilmesine rıza göstermeyecekleri kişisel bilgilerin gizli tutulması ilkesidir.
- Eşitlik İlkesi: İnsan Kaynakları Yönetiminin her türlü uygulamasında hiçbir yönden ayrımcılık yapmaması, eşit davranması ilkesidir.
- Güvence İlkesi: Çalışanların sürekli isten atılma veya özlük haklarının sınırlandırılması ihtimalleri ile tedirgin olmasının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması ilkesidir.
- Verimlilik İlkesi: Verimlilik tanım olarak; üretime koşulan üretim araçlarının üretim sonunda elde edilen çıktı ile oranlanmasıdır. (Kaptan, 2007, 67) İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanlardan mümkün olan en fazla faydayı elde etmesi ilkesidir.

- Yeterlilik İlkesi: İnsan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde liyakat esasına göre davranılmasını içerir (Dil, 2005, 14).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları Yönetimi'ni bir sistem içerisinde açıklamak için çeşitli modeller geliştirilmiştir. 1984 yılında geliştirilen ve ilk modellerden olan ve çalışanların rasyonel olarak kullanılması ile işletme hedeflerine ulaşılacağını savunduğu için "hard HRM" ya da Michigan Modeli diye de adlandırılan (Pinnington ve Edwards, 2000) Fombrun, Tichy ve Devanna modeline göre 4 anahtar kavram vardır. Bunlar; eleman seçimi, değerlendirme, geliştirme ve ödüllendirme. Harvard Modelinde ise 6 önemli faktör bulunmaktadır; yerleştirme ile ilgili durumsal faktörler, paydaşlar, İKY politika seçenekleri, İKY uygulamalarının çıktıları, uzun dönemli sonuçlar ve sistem bütünlüğünü sağlayan etkin bir geri bildirim (Bratton ve Gold, 2000).

Harvard modeli "soft HRM" diye de adlandırılan bir model olup ana fikri çalışanları kontrol ederek yönetmek değil onları kazanarak yönetmektir (Pinnington ve Edwards, 2000). Bu iki model arasındaki fark Collings ve Geoffrey (2009) tarafından "soft HRM" insan odaklı, "hard HRM" ise amaçları bakımından örgüt odaklı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir model olan Guest modelinde de 6 faktör vardır, bunlar; İKY stratejisi, İKY politikaları, İKY sonuçları, performans sonuçları, davranışsal sonuçlar ve finansal sonuçlardır (Bratton ve Gold, 2000).

Warwick modeli 5 faktör üzerine kurulmuştur; dışsal Sartlar, içsel Sartlar, işletme stratejisi, İKY ile ilgili rol, görev, tanımlamalar ve memnuniyeti sağlayan sistemler (Bratton ve Gold, 2000). Storey modelinde ise sistemin 4 ana unsuru vardır; beklenti (inanç) ve roller (görevler), stratejik önemdeki unsurlar(müşteri vs.), üretimi kolaylaştırıcı faktörler, eleman seçme, ücret, is tasarımı faktörleridir (Bratton ve Gold, 2000). Güncel çalışmalarda insan kaynakları yönetimi kavramının paradigma ve rol değişikliği yasamasının şart olduğunu savunarak, insan yönetimi kavramı yerine, bilgi çağı çalışanlarının değişen istek ve ihtiyaçlarından hareketle isteklerin yönetimi kavramının kullanılması önerilmektedir (Sarkar, 2009). Bu ve benzeri öneriler gelecekte muhtemelen insan kaynakları yönetiminin tanımlarında değişikliklere de yol açacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin toplumsal amacı, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinden oluşan zorlukları sorumluluk ve ahlak kuralları çerçevesinde çözmektir.

Bu sırada organizasyonun çıkarları ile toplumsal çıkarları dengelemek de şarttır (Yıldırım, 1993). İnsan Kaynakları Yönetiminin bireysel amacı çalışanların tatminini, gelişimini, işyeri güvenliğini sağlamak, motivasyonunu üst düzeyde tutmak, hayatını iyi koşullarda sürdürmesini sağlayacak ücret ve ödülleri düzenlemek, çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak olarak belirtilebilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin örgütsel amaçları arasında; nitelikli işgücünü işletmeye kazandırmak, elde bulunanların organizasyonel bağlılıklarını artırmak, dengeli işçi-işveren ilişkileri oluşmasını sağlamak, çalışanlara eğitim vererek geliştirmek, (Eren, 2009) yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir örgüt kültürü tesis etmektir (Duman, 2009). İşletme amaçlarına ulaşılmasında en önemli unsurun çalışanlar olduğu konusunda üst yönetimin bilinçlendirilmesi de Dil (2005) tarafından amaçlar arasında gösterilmiştir.

İKY'nin temel amacı, insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmektir. İnsan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi için; doğru çalışanın işletmeye dâhil edilmesi, çalışanın gelişimine katkı sağlanması, çalışanın bilgi ve becerilerinden yararlanılması, motive edilmesi ve olumlu bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Buna istinaden İKY'nin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dil, 2005).

- Çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermek, çalışanın mesleki gelişimine katkıda bulunmak,
- İnsan kaynaklarının işletmenin hedefleri doğrultusunda verimli biçimde değerlendirilmesini sağlamak,
- Etik ilkeler içerisinde, ahlaki değerleri önemseyen yapısı ve kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırarak ve yeteneklerinin işletme için açığa çıkarılmasını teşvik ederek, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine fayda sağlamak,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri bir ortam hazırlamak, esneklik, ekip çalışması, toplam kalite anlayışını özendirecek uygun koşullar oluşturmak,

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, temelde yönetim biliminden türemiş, yönetim teorilerinden etkilenmiş ve personel yönetiminden gelişmiştir. İki insanın iş üretmek veya bir hedefi gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği her organizasyonda hem beşeri ilişkiler,

hem de yönetim faaliyetleri vardır. Yönetim, insanla anlam kazanan ve süren evrensel bir eylemdir. İnsanın her işinde yönetim vardır. Aktif veya pasif, her eylemde bir yönetim çizgisi yakalamak mümkündür. Nerede bir insan varsa, orada bir amaç veya amaçlar dizisi ve bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler vardır (Duman, 2009).

Yönetim ve insan ilişkilerine dair uygulamalar, gün geçtikçe daha kapsamlı hale gelmiştir. 1930'lu yıllarda çalışanların kayıtlarını tutma, sendikal ilişkileri sağlama, sosyal hizmete yönelik görevler, personel yönetimi ve endüstri ilişkileri olarak uygulanan faaliyetler, yaşanan değişim evrelerinin ardından İKY olgusuna dönüşmüştür. İnsan kaynakları ifadesi ilk kez 1817'de, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmasına rağmen; insan kaynakları yönetimi, tarihi süreçte ilk defa 1980'li yıllarda kendisini göstermiştir. İlkel topluluklardan günümüzün bilgi toplumuna kadar, insan her zaman yönetim kavramının odağı ve yönlendiricisi olmuştur. Bu sebeple; İKY'nin tarihsel süreci incelenirken, yönetimin ilk örneklerinden, günümüzün İKY anlayışına kadar yaşanan gelişmeler ele alınabilir (Eren, 2009).

2.4.1. Endüstri devrimi öncesi ve sonrası yönetim ve personel yönetimi

Tarihçi Daniel A. Wren yönetim ve organizasyonun başlangıcının M.Ö. 5000'li yıllara kadar uzandığını belirtmiştir. Sümerliler'in devlet yönetimi ve ticari ilişkiler için ilkelerinin ve kayıtlarının bulunması, Eski Mısır Medeniyeti'nde piramitlerin inşa edilmesinde sürekli yönetici bulundurulması ile uygulanan bürokratik yönetim tarzı, İbranilerde organizasyonun yönetim ve kontrolüne ilişkin ilkelerin varoluşu, Yunanlılar'ın çalışma ahlakı ve Sokrat'ın evrensel yönetim düşüncesi, Romalılar'ın silah, tekstil, çömlek imalatı için fabrikalar kurarak uzmanlaşmış işçi çalıştırmaları ve otoriter organizasyon yapısı yönetim alanındaki ilk örnekler olarak gösterilebilir. Bu yıllarda, yönetim, personel yönetimi ve İKY henüz bir bilim olarak gelişmemiştir. Ancak buna rağmen gerçekleştirilen faaliyetler, insan ve belirli bir amacın olduğu her dönemde bir yönetim ilişkisinin var olduğunu göstermektedir (Duman, 2009).

2.4.2. Yönetim teorileri ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş

Endüstrileşmenin getirdiği fabrikalaşma ve çoğalan iş yoğunluğu, işletmelerde işgücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. Fabrika, iş ve iş gören sayısındaki bu artış belli bir iş düzeni ve iş görenlerin etkin şekilde yönetilmesi ihtiyacını gündeme getirmiştir. Bu

ihtiyaçla beraber işletme yönetiminde bugünde etkisini devam ettiren birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Bu yaklaşımlarla beraber, işletmelerde insan unsuruna bakış açısı ve insan kaynağına yönelik faaliyetler zaman içinde değişime uğramıştır (Kaptan, 2007).

2.4.2.1. Klasik yönetim yaklaşımı ve insan kaynakları yönetimi

Bazen “İlkeler Yaklaşımı” olarak da adlandırılan Klasik Yönetim Yaklaşımı, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılması, “en iyi” organizasyon yapısının kurulması ve yönetim uygulaması için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Eğer belirtilen ilkelere uyulursa çalışanlardan alınan verimin artacağı, doğal olarak işletme için verim ve etkinliğin artacağı kabul edilmiştir. Hatta bu ilkelerin her organizasyon için etkili olacağı fikri öne sürülmüştür.⁵¹ Klasik yaklaşım olarak adlandırılan görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanan görüşlerden oluşmaktadır. Taylor’un öne sürdüğü Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nda verimliliğin artırılması için hareket ve zaman etütleri yapılmıştır. Fayol tarafından en iyi organizasyon yapısı için ilkeler öne sürülmüş, Weber tarafından ise, bürokrasi bir yönetim modeli olarak ele alınmıştır (Sabuncuoğlu, 2000).

2.4.2.2. Neo-klasik yönetim yaklaşımı ve İKY

1930’lu ve 1940’lı yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric tesislerinde yapılan çalışmalar sonucunda akılcı iktisadi insan modeline karşılık, sosyal insan modeli ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu, çalışan kişilerin, yönetimin koyduğu kurallara, kişisel olmaktan çok grup üyesi olarak tepki gösterdiklerini, çalışanların takdir edilme, çalışma arkadaşları tarafından kabul edilme gibi ihtiyaçlarının da olduğu ve çalışanların sosyal güçlere karşı duyarlı olduklarını ortaya konmuştur (Sabuncuoğlu, 2000).

2.4.2.3. Modern yönetim modelleri ve insan kaynakları yönetimi

Modern yönetim kuramları içinde bulunan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, akılcı ve ekonomik insan, sosyal insan, kendini tamamlayan insan gibi kavramlardan farklı olarak karmaşık insan kavramını ortaya koymuştur. Bu bakış açısına göre birey karmaşık ve değişebilen bir yapıya sahiptir. İşletme yapısı, kültürel özellikler, bireyin işletmedeki tecrübesi gibi değişkenler bireyin istek ve ihtiyaçlarının da değişmesini

sağlamaktadır.⁵⁸ Bu bilgilere göre, modern yönetim yaklaşımlarının insana bakış açısının her bir bireyin farklı ve özel olduğu şeklinde olduğu söylenebilir. Bu anlayışa göre, her çalışanın olaylar karşısındaki tepkisinin aynı olmayacağı, farklı motivasyon unsurlarının etkili olabileceği sonucu çıkarılabilir. Modern yönetim yaklaşımlarının getirdiği düşünce yapısı ile işletmelerde insan yönetiminin önemi daha iyi anlaşılmıştır (Kaptan, 2007).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İlkeler, çeşitli deneyimler sonucunda benimsenen ve uygulanan kurallardır. Saptanan ilkeler uygulanmak istenen politikaların sınırlarını çizmektedir. İKY için geliştirilen ilkelerin odağında insan unsuru vardır. İnsan davranışları değişebilir ve önceden kestirilemez olduğundan, İKY ilkelerinin her durumda uygulanabilecek kesin kurallar olmadığı ifade edilebilir. Ancak bu ilkelere büyük ölçüde bağlı olunması işletmeleri başarıya götürebilir. İKY ilkelerinin, mümkün olduğunca ön planda tutulmasının ve uygulanmasının, işletmenin başarısı ve çalışanların işletmeye güven duyması açısından olumlu etkileri olacağı söylenebilir (Bingöl, 2008).

2.5.1. Verimlilik ilkesi

Başarısı ile anılan işletmelerin en önemli güç kaynağı bilgili, nitelikli ve üretken çalışanlarıdır. Çalışanların işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmesi için mevcut olan niteliklerini açığa çıkarmaları gerekmektedir. Verimlilik ilkesi, çalışanların fiziksel ve zihinsel gücünden maksimum seviyede yararlanmayı ifade etmektedir. Çalışanlardan yüksek düzeyde verimlilik alınabilmesi, başta insancıl davranış ilkesi olmak üzere, İKY'nin diğer ilkelerinin de ne derece başarı ile uygulandığıyla yakından ilgilidir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.5.2. İnsancıl davranış ilkesi

İnsan kaynakları politikalarında verimlilik ilkesi büyük ölçüde işletmenin ekonomik amaçlarına yöneliktir. Ancak, işletmeler ekonomik amaçlara ulaşmada araç olarak gördükleri insan kaynağını, aynı zamanda sosyal ihtiyaçları olan bir amaç olarak görmeli ve çalışanın istek, duygu, düşünce, motivasyonu gibi kavramlar ile insan ilişkilerini ön plana çıkarmalıdır. İKY'nin amaçlarından biri, çalışanın beklentilerine cevap vermek ve gelişimine katkıda bulunmaktır. İnsancıl davranış ilkesi, bu amaçla bağdaşan bir

ilke olarak nitelendirilebilir. İnsan kaynakları yöneticisi, çalışanları birey olarak önemsemeli ve her çalışanın ayrı bir katma değeri olduğu fikrini benimsemelidir (Bingöl, 2008).

2.5.3. Tarafsızlık ilkesi

İKY, seçme-yerleştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme gibi işlevleri ile çalışanların sürekli takibi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini içerir. Bu işleyiş gerçekleştirilirken çalışanların tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi bir zorunluluk haline almıştır. Çalışanlar, yönetim tarafından alınan karar ve gerçekleştirilen uygulamalarda, tarafsızlık ilkesinden bağımsız hareket edildiğini düşünmeye başladıklarında yabancılaşma, iş tatminsizliği, gruplaşma ve bunun sonucu olarak verimsizlik gibi, işletme için birçok olumsuz durum ortaya çıkabilir (Dil, 2005).

2.5.4. Liyakat ilkesi

Liyakat ilkesi, yeterlilik ilkesi olarak da bilinmektedir. Geniş anlamda faydalı ve etkili bir personel sisteminin oluşmasına zemin hazırlayan uygulamaları ifade etmektedir. Dar anlamıyla ise; göreve en uygun kişilerin getirilmesi olarak açıklanabilir. Liyakat ilkesinin, çalışanın işletmeye dâhil edilmesinde, yükseltilmesinde veya işletme içindeki sorumluluğunu değiştirecek herhangi bir süreçte, çalışanın o iş için yeterli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığını göz önüne alarak süreci sonuçlandırmayı öngördüğü söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.5.5. Kariyer ilkesi

“Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişmeleri içeren bir kavramdır.” İKY, hem bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak hem de işletmenin ihtiyaçlarını sağlamak üzere çalışanlara kariyer fırsatları sunmaktadır. Etkin bir bireysel ve örgütsel kariyer yönetimi için görevin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyleri belirlenip her çalışana eşit fırsatların tanınması amaçlanır. Başarılı bir kariyer yönetimi işlevi ile hem çalışanların hem de kurumun beklentileri karşılanabilir (Duman, 2009).

2.5.6. Eşitlik ilkesi

İnsan kaynakları politikalarının en temel ve özveriyle uygulanması gereken ilkelerinden biri de çalışanlar arasında eşitliğin gözetilmesidir. Çalışanlar arasında dil, din, etnik köken, cinsiyet ayrımı yapılmadan işe almadan, işten uzaklaştırmaya kadar tüm süreçlerde eşit koşulların sağlanması gerekmektedir (Eren, 2009).

2.5.7. Güvence ilkesi

Çalışanlar, çalıştığı işletmelerden işindeki geleceği ve durumu hakkında güvence beklemektedir. Çalışma yaşamını, işletmede geçiren bir birey, karşılığında ağır bir kusuru olmadıkça işini, mevkiini ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmemeyi istemektedir. Bu sebeple, çalışanlar için büyük bir kusuru olmadığı sürece her türlü şüpheden uzak, işten çıkarılma gibi konularda kaygı duymadan çalışabileceği bir güven ortamı sunulmalıdır. Çalışma ortamındaki güven duygusu çalışanların verimlilik artışından, işletmeye olan bağlılıklarının artmasına kadar birçok faydayı beraberinde getirmektedir (Bingöl, 2008).

2.5.8. Bilgilendirme ilkesi

Bir işletmede çalışanların performans değerlendirmesi, terfi koşulları, ödüllendirme koşulları gibi uygulamalarla ilgili olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Sözelimi, bir işletmede çalışanlar için oluşturulmuş olan politikaların açıkça belirtilmesi ve çalışanların kendinden beklenen performans düzeyi ile ilgili yeterli bilgiyi almış olması, verimliliğe olumlu bir katkı sağlayabilir. Çalışanların, terfi, kariyer, ödüllendirilme gibi başarıya yönelik sosyal ihtiyaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli koşulların ve yapılması gerekenlerin farkında olması güdüleyici bir etken olarak görülebilir.

2.5.9. Halef yetiştirme ilkesi

Halef yetiştirme ilkesine göre, her bir yönetici geçici veya devamlı olarak kendi yerini doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Sözelimi, bir pozisyonda görevli yöneticinin istifa etmesi, emekli olması, sağlık raporu alması gibi, iş başında olamayacağı durumlarda yönetim boşluğu oluşmaması için yerine vakit kaybedilmeden bir astının geçirilmesi gerekebilir. Önceden belirlenmiş ve gerekli donanım kazandırılmış çalışanların tamamen veya geçici süre için boş kalan pozisyona getirilmesi işlerin aksamasını engelleyebilir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, insan kaynakları yöneticileri tarafından gerekli bilgi ve donanıma sahip çalışanların tespit edilip, bu nitelikteki çalışanlara eşit olanakların sunulmasıdır açıklanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013).

Yukarıda da açıklandığı gibi, İKY'nin tüm ilkeleri, işletme ve çalışan arasındaki beklenti, uyum ve iletişimin açık, anlaşılır ve güven ortamında gerçekleştirilmesi için son derece önemli birer etkidir. İkelere uygun bir İKY işlevi, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, istekliliğini sağlayarak işletmeye değer katan bir güce dönüşür.

2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları fonksiyonlarının hem dış hemde iç ortamla ilişkili olması, İKY'yi olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilen faktörleri de beraberinde getirmektedir. Bu faktörler genellikle iç çevre ve dış çevre faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Aşağıda İKY'yi etkileyen iç ve dış çevre faktörleri açıklanmaktadır (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013).

2.6.1. İç çevre faktörleri

Örgütlerde insan kaynaklarını etkileyen iç çevre faktörleri bireyin özellikleri, bireyler arasındaki ilişkiler, işin özellikleri ve örgütün özellikleri kapsamında değerlendirilmektedir. Bu faktörler aşağıda özetlenmektedir:

2.6.1.1. Bireysel nitelikler

Örgütlerde İK yöneticilerinin mutlaka dikkat etmesi gereken ihtiyaçlar ve değerler önem sırasına göre şu şekilde belirtilebilir; başarı ihtiyacı, geri besleme, özerklik ve tutarlık, adalet, maddi rahatlık ve konforlu çalışma ortamıdır (Tortop vd., 2013).

Söz konusu bu ihtiyaçlar ve değerler karşılanmadığı zaman bireyler negatif sonuçlara yol açabilecek şekilde, işi kötü ve yanlış yapmak, ürüne zarar vermek, mal çalmak, ters davranmak ve bunu yöneticiye bildirmemek gibi olumsuz davranışlar gerçekleştirebilmektedirler (Ertürk, 2011). İKY ayrıca insanların beklentilerini de dikkat almak zorundadır. Bireylerin örgütlerinden ne almaları gerektiği üzerine düşüncelerin içeren beklentiler, ihtiyaçlar gibi karşılanmadığında, örgüt için oldukça olumsuz bir durumla karşılaşılacaktır.

2.6.1.2. Bireylerarası ilişkiler

Örgütlerde bulunan formel ve formel olmayan normlar aracılığıyla takım üyelerin davranışları belirlenir. Gruplar, onları oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını, beklentilerini karşıladığı ölçüde bireylerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür bağlı grupların amaç ve hedefleri örgüt amaç ve hedefleriyle uyumlu ise grup, birey verimliliğini ve tatminini artırarak örgüt verimliliğine olumlu bir katkı sağlar (Bingöl, 2008). Ancak bağlı bireylerin oluşturduğu grubun amaçları örgüt amaçları ile uyumsuzsa bu tür grupların bozucu hatta yıkıcı etkisi olacaktır. Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de vardır.

2.6.1.3. İş özellikleri

İKY açısından işlerin dört özelliğine dikkat etmek gerekmektedir:

- İş güvencesi: İş güvencesi bir işin kaybedilme olasılığı şeklinde tanımlanabilmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013,s.30). Günümüzde teknolojinin sürekli gelişmesi, birçok sektörde iş güvencesini yok etmektedir. Buna karşılık sürekli olarak işini kaybetme riski taşıyan çalışanlar, bunu giderebilmek ve kendilerini daha güvende hissedebilmek için performanslarını geliştirmeye, verimliliklerini artırmaya ve davranışlarına her zamankinden daha fazla dikkat etmeye çabalamaktadırlar.
- İş yükü: Bu kavram ilgili literatürde niceliksel ve niteliksel olarak iki şekilde incelenmektedir. Niceliksel iş yükü ile işin tamamlanması için verilen süre arasındaki dengesizliği ifade etmektedir. Bu durumda çalışan işini bitirmek için iş saatleri dışında da çalışmak zorunda kalacaktır. Bunun tersine iş için verilen sürenin fazla olması da niceliksel iş yükünün hafif olmasına yol açacaktır. Niteliksel işgücü ise çalışanların iş gerekleri ve yeterlikleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Barutçugil, 2002).
- Görev nitelikleri: İş ve işi oluşturan görevlerin bazı niteliklerine İKY tarafından dikkat edilmelidir. Bunlar görev çeşitliliği, özerklik, önem ve anlamlılık, kimlik ve geri beslemedir
- İş koşulları ve ortamı: İş görenlerin doğrudan etkilendiği, işin yapıldığı fiziksel ve psiko-sosyal ortam koşulları da İKY'nin iç çevresi içerisinde etkili olmaktadır.

2.6.1.4. Örgütsel özellikler

İKY'nin işlev ve çalışmalarını doğrudan etkileyecek önemli örgütsel özellikler şunlardır:

- Üst yönetim: İKY'nin örgütte hangi rolü oynayacağı, üst yönetimin İKY'ye verdiği öneme, bu konudaki bilincine bağlıdır (Ertürk, 2011).
- Örgüt büyüklüğü: Örgütün büyüklüğüne göre İK birkaç kişi ile yürütülebilir, bölümlere ayrılabilir hatta uzmanlık alanları oluşturulabilir (Genç, 2014).
- İş kolunun türü: Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet kollarında nitelikli eleman talebi ile birlikte İKY'nin bazı işlevleri önem kazanmış ve daha fazla kaynak ayrılmaya başlanmıştır (Yüksel, 2004).
- Farklılaşma derecesi: Farklılaşma derecesi bir örgütteki faaliyetlerin farklılığını (örn. imalat ve ticaret gibi) ifade etmektedir. Farklı faaliyetler İKY işlev ve uygulamalarının da farklılaşmasını gerektirmektedir (Sadullah, Uyargil ve diğerleri, 2013).

2.6.2. Dış çevre faktörleri

Dış çevre faktörleri dış işgücü, dış kaynaklar, düzenleyiciler ve rakiplerden oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmektedir:

2.6.2.1. Dış işgücü

İşgücü piyasası, işletmelerin kendine gerekli olan işgücünü bulduğu, işgücü piyasasını oluşturan kişilerin de kendilerine uygun işletmeler buldukları ortamları ifade etmektedir. İşgücü piyasası özellikle insan kaynaklarının aday toplama ve ücret düzeylerinin oluşturulması işlevlerinde önemli bir etkiye sahiptir (Çetin ve Özcan, 2014, s.15).

2.6.2.2. Dış kaynaklar

Dış kaynaklar terimi örgüte ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlayan arz kaynaklarını ifade eder. Okullar, üniversiteler, sendikalar, resmi ve özel kuruluşlardan oluşur (Rosman, 2013, s.87).

2.6.2.3. Rakipler

Rakipler terimi ile işgücü piyasasındaki aynı nitelikli elemanlara talepte bulunan diğer örgütler kast edilmiştir. Genelde, nitelikli eleman sıkıntısı vardır. Dolayısıyla bu elemanları örgüt, bünyesine çekebilmek için çeşitli politikalar yürütülmektedir. Günümüzde üretimin esnekleşmesi, pazarın küreselleşmesi, tüketici davranışlarının homojenleşmesi, üretim faktörlerinin dünya ölçeğinde üretim, dağıtım ve tüketime sunulması, ucuz fakat kaliteli ürünlere olan talebin, tercihin evrenselleşmesi vb. gelişmeler yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu bakımdan, rakip firmaların analiz edilerek, onların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması geliştirilecek stratejilerin daha iyi olması bakımından önem taşır (Özgen, vd., 2001).

2.6.2.4. Yasalar ve düzenleyiciler

Değişen ekonomik ve demografik koşulların yanı sıra değişen yasalar da (emeklilik, engellilerin işe alınması ve benzeri) işletmeleri personel planlaması yapmak zorunda bırakmaktadır ve işletmelerde yasal değişiklikleri izleyip önceden gerekli önlemleri almaktadır (Aldemir vd., 2001).

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

İşletmelerde çalıştırılacak kişilerin seçilmesi, oryantasyonu, görev, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesi, verilecek ücret ve sahip olunan hakların belirlenmesi, eğitim geliştirme, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, iş görenin sağlığı ve güvenliği, çalışanlar arasındaki ilişkiler, sendikal haklar, iş değerlemesi, koordinasyon gibi konular işletmeler açısından son derece önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları son dönemlerde sıklıkla gündeme gelen temel yetenek dış kaynaklardan yararlanma olgusundan etkilenmiştir.

Türkiye’de 2005 yılı verilerine göre ilk 500 işletmede yapılan bir araştırma sonucuna göre, eğitim, iş güvenliği – sağlığı ve hukuk, bilgi sistemleri, iş ilanları işlevlerinde dış kaynaktan yoğun olarak yararlanılmakta iken diğer fonksiyonlar işletme tarafından uygulanmaktadır.

İKY, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olan çalışanların işletmeye dâhil edilmesinden, işletmeden ayrılmasına kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Bu kapsamda

yapılacak iş için gerekli görev tanımlarının belirlenmesi, iş gören aday havuzunun oluşturulması, uygun iş görenlerin işletmeye dâhil edilmesi, eğitim, performans, kariyer planlamalarının yapılması gibi birçok işlevi bünyesinde bulundurmaktadır. İKY'nin işlevlerinin bir kısmı aşağıdaki Çizelge ile özetlenebilir:

Çizelge 2.1. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri

Planlama	Mevcut işgücünün envanteri çıkarılarak, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının nitelik ve niceliğinin belirlenmesi.
İş Analizi	İşletmede yapılan işlerin incelenerek işin özellikleri ve tanımlarının formlar üzerinde belirtilmesi.
İş gören Tedariki	İşin gereklerine uygun olarak, mülakat, deneme, psikoteknik uygulamalar ile iş gören seçiminin yapılması ve iş görenin işe alıştırılması.
Eğitim ve Geliştirme	Verimlilik sağlayacak eğitimlerin tespiti, işletme içi ve işletme dışı eğitimlerin düzenlenmesi, kariyer gelişim planlarının hazırlanması.
Performans Değerleme	Belirli periyotlarda çalışanların verimlerinin ölçülmesi ve bu verilerin ücret, ödüllendirme gibi işlevlerde kullanılması.
İş Değerleme ve Ücretlendirme	İşlerin önem ve zorluk derecelerine göre gruplandırılması, adil bir ücret sisteminin oluşturulması.
Endüstriyel İlişkiler	Sendikal ilişkilerin yürütülmesi, toplu sözleşmelerin yapılması, ücret ve sosyal konularda uzlaşma sağlanması.
İş Güvenliği	Çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunmasına ilişkin çalışmaların sağlanması.

Özlük İşleri	Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil kayıtlarının oluşturulması gibi operasyonel işlemlerin gerçekleştirilmesi.
--------------	---

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul, 2013, ss.6-7'den yararlanılarak derlenmiştir.

2.7.1. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücünün yalnızca sayısının planlanmasından ibaret değildir. İnsan kaynağı hareketinin, ücret ve maliyetlerinin, eğitimlerinin, performans yönetimlerinin hatta emekliliklerinin planlanması olarak düşünülmelidir (Geylan ve diğ., 2007). Bu planlamanın işletmenin diğer bölümleri ve hedefleri ile de uyumlu olması şarttır (Sabuncuoğlu, 2000). Organizasyonlarda diğer fonksiyonlardan önce bu işlevin yerine getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması yapılırken çalışan devir oranı, beceri envanteri, devamsızlık oranı, işletmenin kısa ve uzun vadeli yatırım hedefleri gibi araçlardan faydalanılır (Bayraktaroğlu, 2008). Çalışanların tatmini açısından insan kaynakları planlamasının uzun vadeli olarak ele alınması gereklidir (Özakman, 1994, 10). Planlama sürecinde, Delphi tekniği, regresyon analizi, is standartları yöntemi, rasyo analizleri, bilgi sistemleri, dağılım alanlarının analizi, trend extrapolasyonu ve simülasyon tekniği gibi teknikler kullanılabilir (Bayraktaroğlu, 2008).

İKP'de, yönetimin iyi bir İKP oluşturabilmesi için her şeyden önce planlamayı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek olan örgüt dışı ve örgüt içi faktörleri çok iyi analiz edebilmesi gerekmektedir. Aşağıda kısaca İKP'yi etkileyen iç ve dış faktörler özetlenmektedir (Yılmazer, 2013).

2.7.1.1. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen dış faktörler

İKP'yi etkileyen dış faktörler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Ekonomik koşullar: Enflasyonun sürekli yüksek olduğu dönemlerde enflasyona paralel olarak iş gücü maliyetlerinin artması, işletmeleri en uygun İKP'sı yapmaya yönlendirmektedir (Ertürk, 2011).
- Demografik faktörler: İKP'yi etkileyen en önemli çevresel faktörlerden birisi de işgücünün yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikleridir. Genç kuşağın nüfusça fazla

olması gelecek yıllarda büyük bir işgücü kitlesinin iş arama durumunda olması anlamına gelmektedir ki; bu durumda işletmelerin işgücü bulma konusunda sıkıntı yaşamayacaklarını düşündürmektedir (Aldemir, Ataol ve diğer, 2001).

- Yasal değişimler: Hükümetin çalışma yaşamı ve istihdama ilişkin c düzenlemeleri de personel planlaması sürecinde dikkate alınmalıdır, özellikle çalışma süresi, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, emeklilik gibi konuları da İKP dikkate alarak hazırlık yapması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005).
- Teknolojik yenilikler: Hammadde kıtlığı ve iş görenlerin eğitim düzeyiyle, sahip oldukları becerilerdeki değişimler de planlama sürecini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

2.7.1.2. İnsan kaynakları planlamasını etkileyen iç faktörler

Örgütün, güçlü ve zayıf yönleri çerçevesinde şekillenen İKP'da içsel faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Örgütsel strateji: Günümüzde artan rekabet ortamında İKY örgütün uyguladığı stratejik yönetimin önemli bir uygulama alanı hale gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen İK etkinliklerin (iş gören bulma, seçme, uyumlaştırma, eğitim, başarı, değerlendirme, kariyer yönetimi, iş değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma vb.) artık örgütsel strateji doğrultusunda tasarlanarak yürütülmesi gerekmektedir (Ertürk, 2011).
- İşlerin ve yedeklerin incelenmesi: İşletmenin güçlü yönleri ve zayıf yönlerini değerlendirmek, bir iş yerinde yapılan incelemeler için başlangıç noktasıdır. İşlerin kapsamlı bir analizi, gelecek tekte ihtiyaç duyulacak olan işleri öngörmek için bir temel oluşturmaktadır ve inceleme sırasında sorulacak sorulara verilecek yanıtlardaki verilerin çoğu çalışanlarda ve örgütün veri tabanlarında olmalıdır (Çetin ve Özcan, 2014, s. 46).
- İK Envanteri: İK envanteri sadece İK talebinin karşılanmasında değil, aynı zamanda kariyer planlaması, yönetici geliştirme ve diğer yönetsel karar ve süreçlerde de kullanılmaktadır (Özgen, Öztürk ve diğer, 2001).

Sonuç olarak, rekabetin artması İKP'ye verilen önemi de artırmıştır. Özellikle, İKP hazırlanmasında, etkili olan İKP etkileyen faktörlerin dikkate alınması, işletmeleri rakipleri karşısında daha güçlü konuma getirebilecektir.

2.7.2. İş Tanımı, iş analizi, iş tasarımı

İs, çalışanın yapmakla görevli olduğu faaliyetlerin tamamını ifade eden bir kavramdır (Kaptan, 2007). İsin adı, isin ifası esnasında kullanılacak olan araç-gereç, isin nasıl yapıldığının özeti gibi bilgiler is tanımını oluşturur (Bayraktaroğlu, 2008). İş analizi isin niteliği, gerekleri, koşulları, niceliği gibi özelliklerinin çeşitli yöntemlerle detaylı olarak incelenmesidir (Sabuncuoğlu, 2000). İş analizi çalışanlara ait bilgilerin belirli bir şekilde düzenlenmesi sonucu, isin gerektirdiği görevleri ifa edecek çalışanda bulunması gereken özelliklerin bulunmasına da yardımcı olur (Geylan ve diğ., 2007). İş analizi ücretlendirmeye giden işlemler dizisinin ilk adımlarından birisidir (Bayraktaroğlu, 2008, 21). İş tasarımı tanım ve analiz basamaklarından sonra işle ilgili yapılan değişikliklerdir.

2.7.3. Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme

Çalışan ihtiyacı olduğunda bu ihtiyaç iç veya dış kaynaklardan medya ilanları, kariyer firmaları, resmi istihdam kurumları, informel ilişkiler, okul ve fuar etkinlikleri, staj yapan kişiler, web siteleri, kendiliğinden gelen başvurular aracılığı ile karşılanabilir (Bayraktaroğlu, 2008). Taylor tarafından ortaya konan Bilimsel Yönetim Prensiplerinden birisi işçilerin bilimsel olarak seçilmesidir (Hodgetts, 1990). Bu prensip geliştirilerek uygulanmaya devam edilmektedir. Mutlu (1999)'nun da belirttiği gibi; işletmelerin başarılı olabilmeleri için en uygun iş görenleri seçmeleri, en uygun yerde çalıştırmaları ve onları eğitip geliştirmeleri şarttır. Tekstil işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma sonuçlarına göre personel seçimini bilimsel esasları dikkate alarak yapan işletmelerin örgütsel performansı diğerlerine göre anlamlı seviyede yüksektir (Tagraf, 2009). Personel seçim süreci insan kaynakları alanında verilecek olan en kritik karardır. Bundan dolayı çok sayıda personel seçme ve personel niteliklerini ölçme teknikleri geliştirilmiş ve uygulanmaktadır. Buna karşın “doğru işe doğru adam” sloganını tam olarak sağlayacak bir sistem bulunabilmiş değildir (Sabuncuoğlu, 2000, 71). Eleman seçimi ile ilgili yapılan bir araştırmanın sonucuna göre bu fonksiyon ile işletmelerin pazar performansı arasında olumlu bir ilişki saptanmıştır.

2.7.4. Oryantasyon

Organizasyona yeni giren veya organizasyon içinde farklı bir işle görevlendirilen çalışana uygulanan iş ve görev hakkında bilgilendirme, tanıtım, eğitim ve uyumlaştırılma faaliyetidir (Geylan ve diğ., 2007). Yapılan araştırmalara göre işe alınanların % 25 i, oryantasyon eksikliğinin de etkisiyle, görevlerindeki ilk üç ayını tamamlamadan işten ayrılmaktadır (Geylan ve diğ., 2007). Oryantasyon o kadar önemlidir ki, bazı yöneticiler oryantasyon programını verimlilik stratejisinin dönüm noktası olarak tanımlamaktadır (Hodgetts, 1997).

2.7.5. Eğitim ve geliştirme

Eğitim; çalışanların işletmeye somut, pozitif katkı yapabilecekleri her türlü bilgi, beceri ve davranışların önceden tespit edilmiş amaçlar ve belirli bir program kapsamında uygulanan faaliyetler aracılığıyla çalışanlara kazandırılması sürecidir (Geylan ve diğ., 2007, 105). Eğitim hiç bitmeyen bir değişim süreci olarak tanımlanabilir (Kaptan, 2007). Hızlı değişimin hâkim olduğu günümüz iş dünyasında sahip olunan bilgi ve becerilerin geçerliliği 2-4 yıl arasında yetersiz kalmaktadır. Bu husus, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin temel çıkış noktasıdır. İş başı, rotasyon, iş dışı, (Hodgetts, 1997, 348) web tabanlı, uzaktan (Bayraktaroğlu, 2008) gibi çeşitleri eğitim metotları vardır.

Eğitim ve Geliştirmenin etkinliği için, kaynakların stratejik hedeflere yoğunlaştırılması, verimli bir şekilde birleştirilmesi, korunması, yeni bilginin hızla işe uygulanması konularına odaklanmak gerekmektedir. Eğitim geliştirme faaliyetlerinin sonunda mutlaka çeşitli teknikler kullanarak eğitimin hedefine ulaşmış ulaşılmadığı ölçülmeli ve değerlendirilmelidir (Bayraktaroğlu, 2008).

2.7.6. Kariyer yönetimi ve planlaması

Kariyer kavramı bir insanın hayatı boyunca işle ilgili konularda edindiği tecrübeler, bilgiler ve davranışlar toplamını ifade eden bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2000). İnsanın doğuştan sahip olduğu özelliklerinden birisi yükselmek arzusudur. Bu arzu için bireyler kariyer planlama yaparlar. Yapılan araştırma sonuçlarından birine göre kariyer planlamada aile ve prestij – statü en önemli faktörlerdir (Anafarta, 2001). Çalışanlarının sahip oldukları bu arzunun gerçekleşmesi işletme hedefleri için de olumludur. Kariyer yönetiminde önemli bir aşama olan karar aşaması çalışan tarafından veya işletme

tarafından verilebileceği gibi bazen işletme ve çalışan tarafından birlikte de verilebilinir (Oktay, 1999). Kariyer kavramı genelde dikey olarak yükselmeyi sağlayan bir araç olarak düşünülse de, “kayaya tırmanmaya” benzetilmesi de mümkündür. Çünkü bazen “yana doğru ilerleyip ayağı sağlam basmak” daha önemli olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008)

Kariyer süreci genelde 4 aşamada değerlendirilir; “başlangıç, ilerleme, sabit, emeklilik” (Kitapçı, Sezen, 2002). Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin işletme amaçları doğrultusunda değerlendirilip geliştirilmesi ve çalışanların yükselmesi, kendini gerçekleştirme kariyer yönetimi aracılığıyla sağlamaktadır (Geylan ve diğ., 2007). Yapılan araştırmalarda, kariyer yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarında anlamlı bir yükselmeyi sağladığı ortaya çıkmıştır (Bayraktaroğlu, Ersoy, Özdemir, 2007; Öncül, Akın, Yüksel, 2009).

2.7.7. Performans değerlendirme

Performans değerlendirmesi “ölçülemeyen yönetilemez” deyişi kapsamında, organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışandan beklentilerin belirlenmesi, çalışanın performans çıktılarının çeşitli kriterler kullanılarak tespiti ve bu ikisinin işletme çıkarları ve çalışan memnuniyeti doğrultusunda uyumlu hale getirilmesidir (Geylan ve diğ., 2007). Başka bir ifadeyle performans değerlendirmesi çalışanın işyerine yaptığı katkılar bütününe ölçülmesi ve artırılması çabasıdır (Sabuncuoğlu, 2000). Bu çabanın sonucunda çalışan da şahsı katkısını ve durumunu görme imkânına kavuşmuş olur (Bayraktaroğlu, 2008). İşletmelerde çalışanların performansı değerlendirilirken, “Tam Değerleme, Prensipten Değerleme, Dereceleme, Geçerlilik Kriteri” gibi teknikler ve terimler kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları hem çalışan açısından hem de örgütsel açıdan birçok karara veri teşkil etmektedir (Kaptan, 2007). Son zamanlarda yetkinlik bazlı performans değerlendirme de oldukça yaygın olarak uygulanmaktadır.

2.7.8. İş değerlendirme ve ücret yönetimi

İş değerlendirme işletme içerisindeki işlerin her birinin göreceli olarak değerinin belirlenmesidir. Bu, adil ve yönetilebilir bir ücret yönetimi için şarttır (Geylan ve diğ., 2007). Fakat tek başına ücreti belirleyen unsur değildir (Bayraktaroğlu, 2008). Ücret, çalışanların yaptıkları işle ilgili fiziksel ve zihinsel emeklerinin karşılığı olarak işletmeden elde ettikleri gelirdir. İnsan kaynakları yönetiminin belki de en karmaşık ve önemli olan

fonksiyonu ücret yönetimidir. Çünkü ücretler, çalışanların işle ilgili tüm duygu ve düşüncelerine en somut olarak yansıyan insan kaynakları uygulamasıdır (Geylan ve diğ., 2007). Ücret belirlenirken organizasyon için en önemli ve öncelikli olan amaca en çok katkıyı sağlayan işi yapan çalışana en çok ücret belirlenir (Sabuncuoğlu, 2000). Kök Ücret Sistemleri, Özendirici Ücret Sistemleri, Parça başı ücret sistemleri gibi sistemler kullanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008). Ücret belirlenirken yetkinlik bazlı ücret yönetimi de yaygın kullanılan bir yöntemdir.

2.7.9. Güdüleme ve ödüllendirme

Ödül; bir başarı karşılığında verilen armağandır. Örgütlerde ise ödül iş görenin emeği karşılığında verilir (Küçükaltan ve Usta 2012). Ödüllendirme, örgütlerin ihtiyaç duydukları iş görenleri kendi bünyesine kazandırmasının ardından, onları motive ederek, örgüt hedeflerine ulaşmalarına destek olacak stratejiler, politika ve sistemler geliştirme sürecidir (Karatepe 2005). Armstrong (2002), iş görenin performansı ve yetkinlikleri göz önünde bulundurularak, örgüte sağladığı katkının değerlendirilmesi sonucu verildiğini belirtmektedir. Ödüllendirme iş görenin geçmiş çabaları için teşekkür ve gelecek performansı için motivasyon aracıdır (İpçioğlu ve Uysal 2009). Başarılı bir performans sergileyen iş görene “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajı ödüllendirme ile verilir (Barutçugil 2001). Literatürde iki tür ödül kavramından söz edilmektedir. Bunlar iş gören üzerinde daha uzun süreli etkiye sahip maddi ödüller ve iş göreni bir sonraki ödüle yönlendiren maddi olmayan ödüllerdir (Küçükaltan ve Usta 2012).

Örgütler için ödüllendirme iki açıdan önemlidir. Öncelikle iş görenler ödüllendirme faaliyetleri kapsamında her şeyin maliyetini, kazanç ve verimlilik ilişkisiyle karşılaştırmaktadır. Bunun yanı sıra ödüllendirmeyi önemli kılan ikinci sebep ise iş görenin elde ettiği ödemeleri işi kapsamındaki davranışları ve çabaları ile birlikte değerlendirmesidir (Karatepe 2005).

Ödüllendirme sistemi ile istenilen davranışların tekrarı sağlanırken istenmeyen davranışlar ortadan kaldırılır (Küçükaltan ve Usta 2012). Ödüllendirme, organizasyonun değerlerini ve çalışanların davranışlarını neyin şekillendirdiğini gösterir (Yılmaz 2009). Doğru bir ödül sistemi ile iş gören motivasyonu artırılır, yenilikler ve işletmenin verimliliği, karlılığı sürdürülür (Bulut vd., 2009).

Çalışanların organizasyon el bağılıklarının yükseltilmesi, çeşitli sorunların çözülmesi, çalışan tatmininin artması güdüleme fonksiyonunun bir sonucudur. Ödüllendirme, insan kaynakları yönetiminin çalışanları teşvik etmek ve işletmeye katkılarını maksimum seviyeye çıkarmak için uyguladığı bir fonksiyondur ve güdülemenin yollarından biridir. İşletmeler ödüllendirme sistemini mutlaka stratejik açıdan ve uzun vadeli düşünmelidirler (Bayraktaroğlu, 2008).

Yapılan araştırmalar çağımızın çalışanlarının paradan daha çok is tatmini, örgütsel çevre, kendisine saygı duyulması, terfi imkânları gibi soyut değerlerle motive olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi güdüleme ve ödüllendirmede bu hususa dikkat etmelidir (Bulut vd., 2009).

2.7.10. İşçi sağlığı – İş güvenliği ve iş hukuku

İşçi sağlığı ve is güvenliği tüm çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan tam anlamıyla sağlıklı olarak işlerini yapabilecekleri ortamın sağlanması ve gerekli tedbirlerin alınması fonksiyonudur (Geylan ve dig., 2007). İş güvencesi is hukukunun temeli olarak nitelendirilebilir. Prof. Dr. W. Blomeyer'in belirttiği gibi yoğun bir iş güvencesi sisteminin olmadığı bir hukuk düzeninde tüm iş hukuku kâğıt üstünde kalır. İş hukuku ise çalışma hayatı ile ilgili tüm uygulamaların yasal dayanaklarının bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi işlemlerini bu düzenlemelerle uyumlu şekilde gerçekleştirmek durumundadır (Geylan ve diğ., 2007). Günümüz koşullarındaki çalışma saatleri göz önüne alındığında insan hayatının önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Dolayısıyla işyerlerinin temiz, güvenli ve güvence altında olması çalışanların en doğal haklarıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

2.7.11. İş görenlere danışma ve sosyalleşme desteği

İşletmelerde çalışanların iç ve dış faktörler sebebi ile yaşadıkları sorunları paylaşmak ve çözmek amacıyla onlara yardımcı olmak insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonudur. Çoğu işletmede çalışanlar arasında çeşitli organizasyonlar yapılarak sosyalleşmenin sağlanması da insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olarak gerçekleştirilmektedir.

2.7.12. Sendikal ilişkiler

İnsan kaynakları yönetimi, ücret çalışma koşulları, izinler gibi konuları çalışanların bağlı oldukları sendikaları da dikkate alarak hatta onlarla birlikte belirlemek durumundadır. Bunu yaparken çalışanların menfaatleri ile işletmenin menfaatlerini gözetmek ve dengelemek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.7.13. Bürokratik ve idari işler

Çalışanların ise alımından başlayarak işle ilgilerinin tamamen kesildiği zamana kadar yapılması gereken bir takım yasal işlemler vardır. İnsan kaynakları yönetimi bu işleri de kendisine bağlı bir birim aracılığı ile yapar (Sabuncuoğlu, 2000).

2.7.14. İletişim

İnsan kaynakları yönetimi, işe alım ilanlarından itibaren dış çevre ile çeşitli şekillerde iletişimde bulunarak kurumsal iletişim faaliyetlerine destek verir. Kurum içerisinde ise çeşitli organizasyonlarla iç iletişimi güçlendirir. Çalışanlarının işletme politikaları ile ilgili fikirlerini üst yönetimle rahatlıkla paylaşmalarını sağlar. Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışanlar etik, yönetsel sorunlar, performans, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları konularında çeşitli sebeplerle sessiz kalmaktadırlar (Ertürk, 2011). Bu çok büyük bir potansiyel kaybı anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu potansiyelin açığa çıkmasını sağlamak durumundadır.

2.7.15. Disiplin

İnsanın olduğu her yerde çeşitli sorunların olma ihtimali vardır. Disiplin, işletme içerisinde birtakım kuralların belirlenerek çalışanların bunlara uymalarının sağlanması uymayanlar hakkında bazı yaptırımların bulunması ve bu söylenenlerin işletme çıkarları ve çalışan memnuniyetinin dengelenerek yönetilmesi fonksiyonudur.

2.8. Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Endüstri toplumu, üretim yapabilmek için makine ve insan koordinasyonuna dayanmaktaydı. Değişen yeni toplumda odak noktası ise bilgidir. Bilgi ekonomisinde, rekabet avantajının makineler ya da teknoloji üstünlüğü yerine; çalışanların bilgi ve

becerilerinin belirlediği tüm işlerden, şirketlerden ve sektörlerden meydana geldiği söylenebilir. Bilgi ekonomisinde ülke ekonomilerinin büyüklüğünün, artık üretim adetleri, sahip olunan pazar payları ya da personel sayıları ile ölçülmeyip, çalışan personellerin bilgi seviyeleri ve bilginin kullanımı ile oluşan performans, bilgiye dayalı iletişim ağı gibi parametrelerle ölçüleceğini belirtmiştir. Bilgi ekonomisi ile birlikte insan sermayesini de içinde barındıran entelektüel sermaye kavramı gündeme gelmiştir. Entelektüel sermayenin unsurlarından en önemlisi insan sermayesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler, başarılı olabilmek için yetenekli çalışanlara ve güce ihtiyaç duymaktadır (Bingöl, 2008).

Bugün gelişmiş ülkelere ve firma değeri yüksek olan işletmelere bakıldığında, başarılarının temelinde bilgili, donanımlı, üretken, katma değer yaratan insan unsurunun olduğu görülmektedir. Günümüzde işletmeler, insanı sermaye olarak görmekte ve bir rekabet unsuru olarak kabul etmektedir. Bunların sonucunda, İKY'nin işletmeye kazandırdığı nitelikli çalışanların aynı zamanda geliştirilip işletmede tutulması gerekliliği doğmaktadır. İşletmeler artık, müşteri kazanımı ve bağlılığına özen gösterdikleri gibi, nitelikli çalışanların işletmeye dâhil edilmesi ve elde tutulmasına da özen göstermektedir. Geleneksel işletmelerde, çalışanların bireysel yeteneği ve profesyonel bilgisi değerlendirilip ödüllendirilmektedir, oysa entelektüel sermaye kavramı ile çalışanların iş birliği, profesyonel bilgi ve yeteneklerin paylaşılması ön plana çıkmaktadır (Duman, 2009).

Bilgi ekonomisinde İKY yalnızca geleneksel anlamda insan yönetmek konusuna odaklanmamakta, bunlara ek olarak insanların yarattıkları becerileri ve geliştirdikleri ilişkileri yönetme sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu sebeple İK yöneticileri, çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarını sağlayacak olumlu bir kurum kültürünün oluşması, çalışanların motive edilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sağlanması gibi konulara eskisinden çok daha fazla önem verir hale gelmiştir (Eren, 2009).

Günümüzde çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri, bilgi birikimini kullanabilecekleri, ücret dışında donanımlar da elde edebilecekleri işletmelerde çalışmayı tercih etmektedir. Bu durum bilgi ekonomisinin çalışma hayatına etkilerinden biri olarak nitelendirilebilir. Yaşanan bu değişimler sonucunda, İKY işletmelerin önceliği haline gelmiş ve işletmeler nitelikli çalışanların işletmeye dâhil edilmesi için yarışır hale gelmiştir. Bu gelişmeler, İKY ve kurumsal imaj ilişkisinin ortaklığı ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmektedir. Ayrıca firmanın bulunduğu sektör, şehir, çalışan sayısı, teknolojik altyapısı, büyüklüğü firmanın bilgi yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları anlayışlarındaki etkisi incelenecektir. Bu doğrultuda bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmaları üzerinde bir saha çalışması gerçekleştirilerek işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyleri araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni Mersin'de faaliyette bulunan 1500 lojistik firması çalışmanın evrenidir. Söz konusu evren içerisinde rastgele seçilmiş 250 firma çalışmanın örneklemdir. 1500 evren için %99 güven seviyesinde örneklemden kaynaklanan hata payı %5,36'dır.

3.3. Araştırmanın Önemi

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

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Bu çalışmada İnsan Kaynakları Uygulamaları ölçeğinden yararlanılmıştır. Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından geliştirilen bu ölçeğin 5 boyutu (Ödüllendirme, Ücretlendirme, Eğitim, İletişim, Kariyer) bulunmaktadır. Çalışmanın ikinci ölçeği ise Konuşkan (2015) tarafından geliştirilmiş Bilgi Yönetimi Süreci'dir. Söz konusu ölçeğin Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Stratejik Bilgi Yönetimi olmak üzere iki boyutu vardır. Her iki ölçek 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. 5'li likert ölçeğinde sorulara katılım düzeylerini belirlemek için 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Soruları

Bu tez çalışmasında firmaların bilgi yönetimine bakış açıları, benimseme düzeyleri ve insan kaynakları (İK) yönetimi uygulamaları üzerine seçimleri irdelenmiştir. Çalışmada firmaların İK yöneticileri, İK yöneticisinin olmadığı işletmelerde söz konusu uygulamalardan sorumlu yönetici kişileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre insan kaynakları yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin mevcut durumu yansıtabilecek yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın soruları şunlardır:

- ✓ Bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki var mıdır?
- ✓ Firmanın bulunduğu sektör, şehir, çalışan sayısı, teknolojik altyapısı, büyüklüğü firmanın bilgi yönetimini benimsemesinde etkisi var mıdır?
- ✓ Firmanın bulunduğu sektör, şehir, çalışan sayısı, teknolojik altyapısı, büyüklüğü firmanın insan kaynakları uygulamaları üzerinde bir etkisi var mıdır?

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada SPSS programından yararlanılmıştır. Ölçekler için güvenilirlik ve normallik testleri uygulanmıştır. Firmalara ve firma yöneticilerine ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Firmanın çalışan sayısı, sermaye türü, İKY departmanı ile bilgi yönetim süreci ve insan kaynakları uygulamalarını karşılaştırmak için parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi ve One-way Anova varyans testi kullanılmıştır. Bilgi yönetim süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

3.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın hipotezleri şöyledir;

H₁: Bilgi yönetim süreci firma çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

H₂: Bilgi yönetim süreci firmada İK departmanı olma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H₃: Bilgi yönetim süreci firma sermaye türüne göre farklılaşmaktadır.

H₄: İnsan kaynakları uygulamaları firma çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.

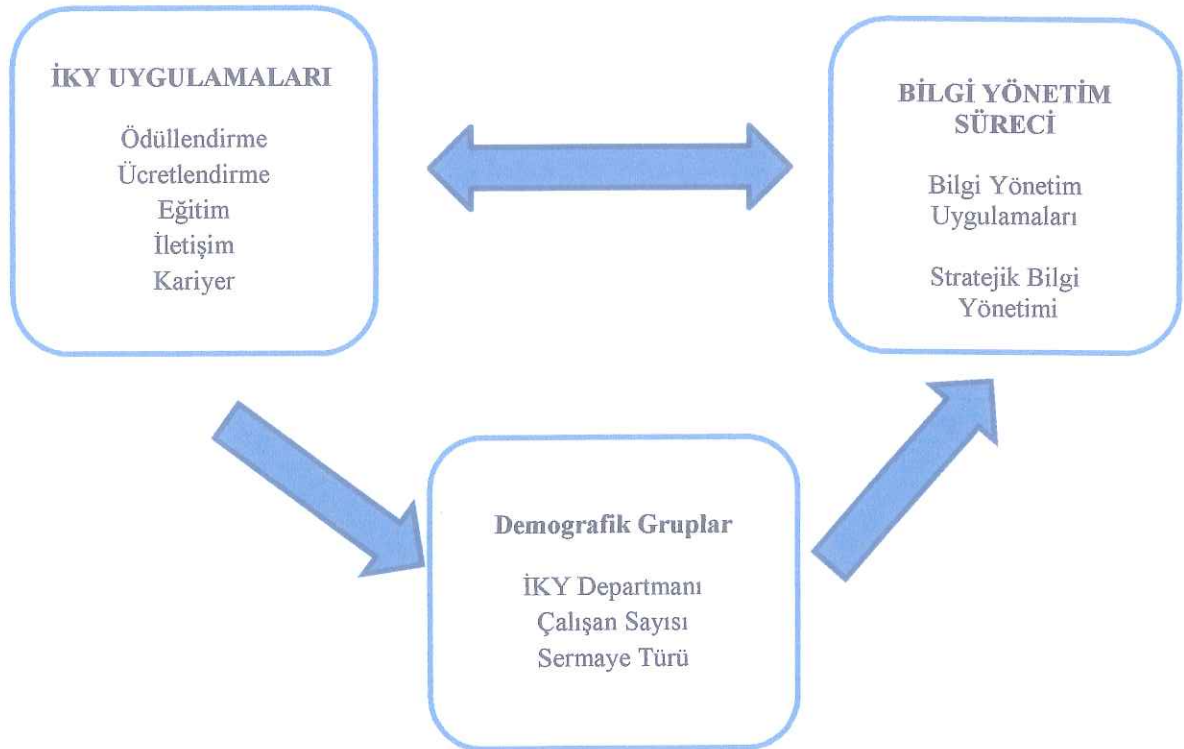
H₅: İnsan kaynakları uygulamaları firmada İK departmanı olma durumuna göre farklılaşmaktadır.

H₆: İnsan kaynakları uygulamaları firma sermaye türüne göre farklılaşmaktadır.

H₇: Bilgi yönetim süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. Araştırmanın Modeli

Bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın modeli şöyledir.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

3.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamaları ile bilgi yönetimi süreci arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.9.1. Normallik ve güvenilirlik testleri

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi süreci ölçekleri ve boyutlarının güvenilirlik ve normallik test sonuçları verilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İnsan Kaynakları Uygulamaları	15	.887
Ödüllendirme	4	.854
Ücretlendirme	3	.867
Eğitim	2	.814
İletişim	4	.895
Kariver	2	.805
Bilgi Yönetimi Süreci	16	.825
Bilgi Yönetimi Uygulamaları	10	.832
Stratejik Bilgi Yönetimi	6	.817

Çizelge 3.1'de araştırmada kullanılan insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi süreci ölçek ve boyutlarının güvenilirlikleri gösterilmiştir. Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır. Çizelge 3.1 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının “yüksek güvenilirlik” düzeyinde (>.80) olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 2.2. Araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri

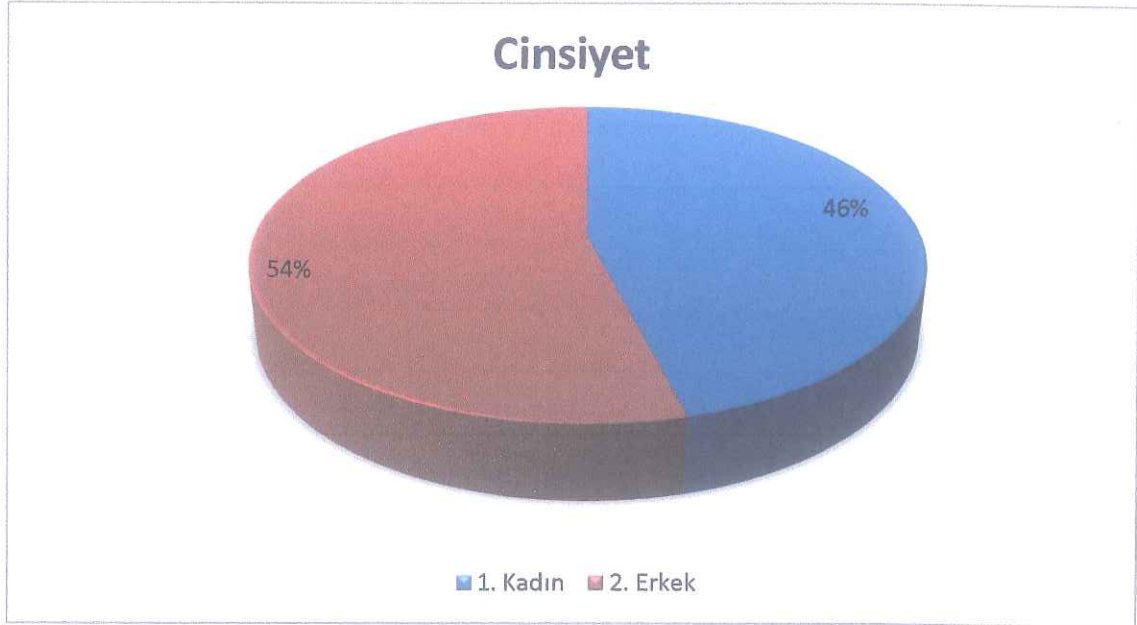
	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Ödüllendirme	250	3,1600	1,07612	-,404	-,807
Ücretlendirme	250	3,0333	1,11509	-,087	-,815
Eğitim	250	3,4540	1,11618	-,602	-,324
İletişim	250	3,4350	,81312	-,067	-,483
Kariyer	250	3,3200	1,08919	-,586	-,327
Bilgi Yönetimi Uygulamaları	250	3,6044	,79584	-,814	,978
Stratejik Bilgi Yönetimi	250	3,5740	,97399	-,995	,694

Çizelge 3.2’de insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi süreci ölçek boyutlarının tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları boyutlarından en yüksek ortalamaya “Eğitim” en düşük ortalamaya ise “Ücretlendirme” sahiptir. Ayrıca bilgi yönetimi süreci boyutlarından en yüksek ortalamaya “Bilgi Yönetimi Uygulamaları” en düşük ortalamaya ise “Stratejik Bilgi Yönetimi” sahiptir.

George ve Mallery (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olursa ve Tabachnick ve Fidell (2013) göre; +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle araştırmada kullanılan ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi ve One-way Anova varyans testi kullanılmıştır.

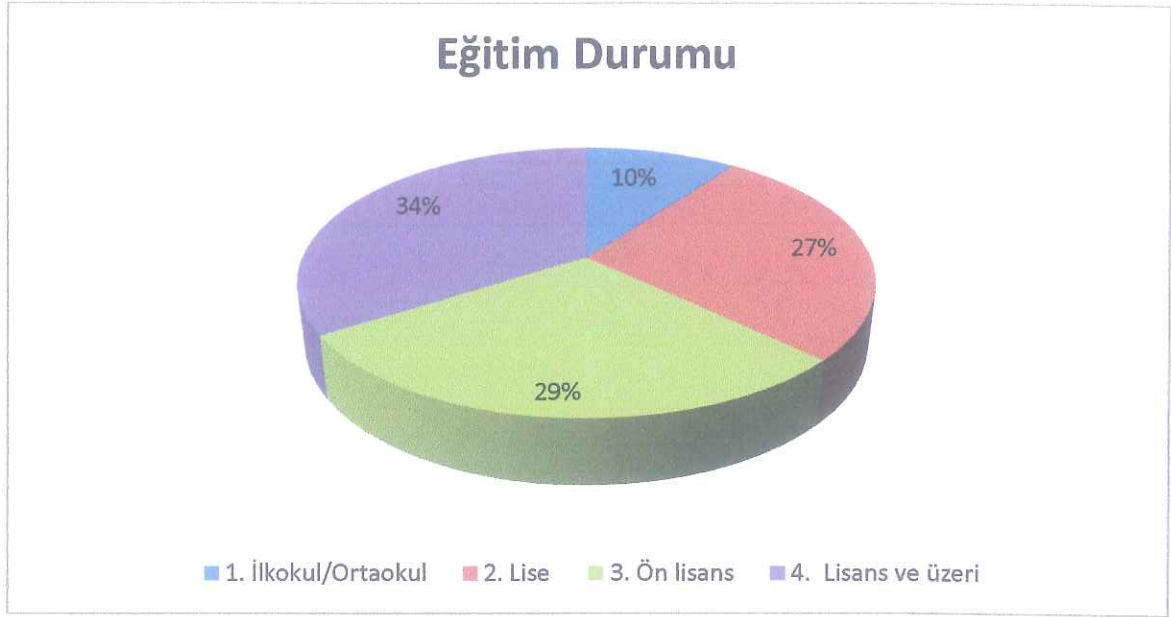
3.9.2. Değişkenler ile ilgili betimleyici istatistikler

Araştırmanın bu bölümünde demografik değişkenler ve ölçeklere ait tanımlayıcı istatistik sonuçlarına yer verilmiştir.



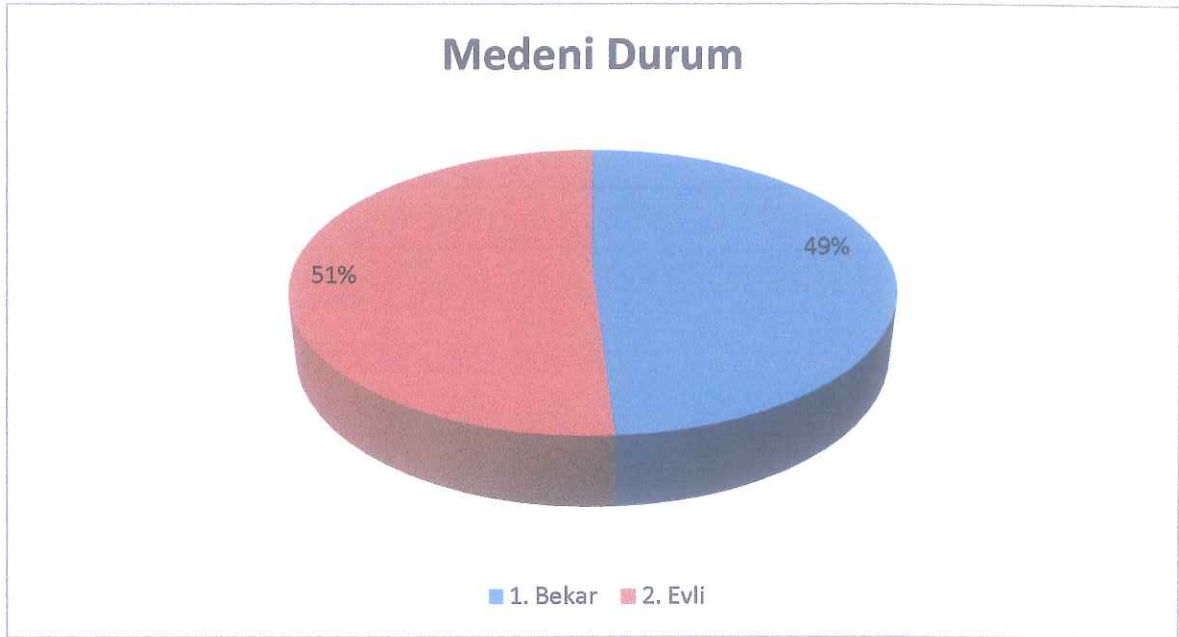
Şekil 3.2. Katılımcıların cinsiyetleri

Yukarıda Şekil 3.2’de katılımcıların cinsiyetleri gösterilmiştir. Katılımcıların %54’ü erkek %46’sı kadındır.



Şekil 2.3. Katılımcıların eğitim durumu

Yukarıda Şekil 3.3'te katılımcıların eğitim durumları gösterilmiştir. Katılımcıların %10 ilkokul/ortaokul %27 Lise %29'u ön lisans %34'ü lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir.



Şekil 3.4. Katılımcıların medeni durumu

Yukarıda Şekil 3.4'te katılımcıların medeni durumları gösterilmiştir. Katılımcıların %%51'i evli %49'u bekârdır.

Çizelge 3.3. Yöneticilere ait bilgiler

		N	%
Yaş	18-25	56	22,4
	26-35	131	52,4
	36-50	57	22,8
	51 ve üzeri	6	2,4
Çalışma Süresi	1-3 yıl	84	33,6
	4-7 yıl	75	30,0
	8-15 yıl	80	32,0
	16 yıl ve üzeri	11	4,4

Çizelge 3.3'te araştırmaya katılan firma yöneticilerinin bilgilerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların yaklaşık yarısının evli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilerin 1-3 yıl arasında çalışma süresine sahip, %52,4'ü 26-35 yaş arasında yer almaktadır.

Çizelge 3.4. Firmaya ait bilgiler

		N	%
Çalışan Sayısı	1-10	96	38,4
	10-49	106	42,4
	50-249	42	16,8
	250 ve üzeri	6	2,4
ISO Belgeniz Var mı?	Evet	95	38,0
	Hayır	155	62,0
Beyaz Yaka	0-25	59	23,6
	26-50	79	31,6
	51-75	57	22,8
	76-100	55	22,0
Sermaye Türü	Yerli	210	84,0
	Yabancı	19	7,6
	Ortak Girişim	21	8,4
Firmanızda İnsan Kaynakları Bölümü var mı?	Evet	98	39,2
	Hayır	152	60,8

Çizelge 3.4'te araştırmaya katılan firmaların bilgilerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde firmaların büyük bir çoğunluğunun sermaye türünün yerli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca firmaların %42,4'ü 10-49 çalışan sayısına sahiptir. Firmaların %60,8'inde insan kaynakları bölümü ve %62'inde ISO belgesi bulunmaktadır.

Çizelge 3.5. İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

	İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
Ödüllendirme	Şirketimizde ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir.	3,224	1,28	13,2	18,8	16,0	36,4	15,6
	Şirketimizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.	3,184	1,26	12,8	20,8	15,2	37,6	13,6
	Şirketimizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.	3,240	1,25	11,6	19,6	17,2	36,4	15,2
	Çalışanlar planlı risk aldıkları için ödüllendirilir.	2,992	1,20	12,0	26,8	20,8	30,8	9,6
Ücretlendirme	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılama bakımından yeterlidir.	2,920	1,29	16,8	25,6	17,6	28,8	11,2
	Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum	3,004	1,25	14,8	21,6	24,8	26,0	12,8
	Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.	3,176	1,23	13,2	16,0	24,4	32,8	13,6
Eğitim	Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.	3,412	1,18	9,2	14,0	19,2	41,6	16,0
	Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım.	3,496	1,18	8,8	11,6	20,8	38,8	20,0
İletişim	Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır.	3,276	1,30	9,2	25,6	15,2	28,4	21,6
	Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.	3,432	1,13	6,8	16,8	18,0	43,2	15,2
	Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.	3,596	1,14	6,8	12,0	16,8	43,6	20,8
	Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.	3,436	1,23	11,2	10,8	20,0	39,2	18,8
Kariyer	İşini iyi yapan personel adil şekilde kariyer ettirilir.	3,424	1,13	8,8	10,8	24,4	41,2	14,8
	Kariyer sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.	3,216	1,18	11,2	14,8	28,0	33,2	12,8
İnsan Kaynakları Uygulamaları		3,268	1,21					

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 3.5'te insan kaynakları uygulamaları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Çizelgelerden görüldüğü gibi "Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır." ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,59) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra ise "Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanmaktayım." ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,49) olduğu görülmektedir. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 42,4'ünün aldığı ücret ihtiyaçlarını karşılama bakımından yeterli olmadığını ve %38,8'i çalışanlar planlı risk aldıkları için ödüllendirilmediğini ifade etmişlerdir.

Çizelge 3.6. Bilgi yönetim süreci ile ilgili tanımlayıcı istatistikler

	İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
m D ve	Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiği sektördeki bilgilerden her zaman haberdardır.	3,692	1,04	4,4	10,8	15,2	50,4	19,2

	Firmamızda bilgilerin çalışanların arasında paylaşılmasını destekleyen bir anlayış hâkimdir.	3,680	1,02	4,0	12,0	13,2	53,6	17,2
	Firmamızda hangi bilgi nereden ulaşacağını herkes bilmektedir.	3,604	1,09	5,6	12,4	16,0	48,0	18,0
	Firmamızda çalışanların bilgi ve fikirlerine önem verilir. Yapılan yeniliklerde onların fikirleri alınır.	3,612	1,10	6,8	8,8	20,0	45,2	19,2
	Firmamız çalışanların rahatça tüm bilgilere ulaşabileceği bir teknolojik altyapıya sahiptir.	3,540	1,15	7,2	12,8	18,0	42,8	19,2
	Firmamız çalışanlarından herhangi biri işten ayrılırsa bile bilgisi işletmede kalır.	3,560	1,10	6,8	11,2	18,0	47,2	16,8
	Firmamızdaki çalışanların bilgi birikimleri aynı sektörde bulunan firmalarda kullanılabilecek durumdadır.	3,612	1,08	6,8	8,4	19,2	48,0	17,6
	Firmada yenilik yönetimi önemlidir ve bu bağlamda çalışanlarında katkısı sağlanır.	3,588	1,13	6,8	10,8	19,6	42,4	20,4
	Firma çalışanları sektör gelişimden sürekli olarak bilgi sahibidir.	3,648	1,00	4,8	8,0	20,8	50,4	16,0
	Firmada bilgi teknolojileri etkin şekilde kullanılır ve çalışanlar bu konuda eğitilidir.	3,508	1,10	5,6	12,8	24,8	38,8	18,0
Stratejik Bilgi Yönetimi	Firmamız bilgi çağını farkındadır ve firmamızda bilgi, verimliliği artıran bir etmen olarak görülür.	3,644	1,12	6,4	10,4	17,2	44,4	21,6
	Firmamızda bilgi yönetimi, kurum içi ve kurum dışı analizler yapılırken stratejik bir önem taşımaktadır.	3,540	1,11	7,6	9,2	21,2	45,6	16,4
	Firmamız rekabet ederken kullanılan diğer kaynaklara göre daha çok bilgi üzerine odaklanmıştır.	3,592	1,13	8,4	7,6	18,8	46,8	18,4
	Firmamızda bilgi yönetimi, stratejik yönetim anlayışı kapsamında etkin şekilde kullanılmaktadır.	3,556	1,11	6,8	10,4	21,2	43,6	18,0
	Firmamız, belirsizliğin hakim olduğu iş dünyasında, stratejik bilgiyi elde etmenin ve yönetmenin, kaçınılmaz olduğunun farkındadır.	3,604	1,16	8,4	8,4	18,8	43,2	21,2
	Firmamız insan kaynakları stratejileri kapsamında bilginin ve beyin gücünün öneminin farkındadır.	3,508	1,20	10,0	10,0	18,8	41,6	19,6
	Bilgi Yönetim Süreci	3,593	1,18					

Çizelge 3.6'da bilgi yönetim süreci ile ilgili tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir. Çizelge 3.6'da görüldüğü gibi "Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiği sektördeki bilgilerden her zaman haberdardır." ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,69) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra ise "Firmamızda bilgilerin çalışanların arasında paylaşılmasını destekleyen bir anlayış hâkimdir." ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,68) olduğu görülmektedir. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin % 20'sinin firma çalışanların rahatça tüm bilgilere ulaşabileceği bir teknolojik altyapıya sahip olmadığını ifade etmişlerdir.

3.9.3. Demografik gruptaki farklılıklar

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetim süreci çalışan sayısı, sermaye türü vs. demografik değişkenler ile karşılaştırılmıştır.

Çizelge 3.7. İKY departmanına göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması

İnsan Kaynak Uygulamalarının Boyutları	İKY Departmanı Var mı?	N	\bar{X}	Ss	P
Ödüllendirme	Evet	98	3,3393	,95602	0,034
	Hayır	152	3,0444	1,13497	
Ücretlendirme	Evet	98	3,0374	1,05397	0,963
	Hayır	152	3,0307	1,15620	
Eğitim	Evet	98	3,5153	1,10401	0,487
	Hayır	152	3,4145	1,12582	
İletişim	Evet	98	3,4949	,81226	0,351
	Hayır	152	3,3964	,81401	
Kariyer	Evet	98	3,2959	1,13027	0,780
	Hayır	152	3,3355	1,06537	

Çizelge 3.7’de İKY departmanı olup olmama durumuna göre firmaların insan kaynakları uygulamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer boyutları İKY departmanı olma durumuna göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın firmada İKY departmanı bulunan firmaların bulunmayan firmalara göre ödüllendirme boyutu daha yüksektir ($p<0,05$).

Çizelge 3.8. Çalışan sayısına göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması

İnsan Kaynak Uygulamalarının Boyutları	Çalışan Sayısı	N	\bar{X}	Ss	P
Ödüllendirme	1-10	96	2,9792	1,07279	0,049
	10-49	106	3,1863	1,08456	
	50-249	42	3,4048	1,06489	
	250 ve üzeri	6	3,8750	,20917	
Ücretlendirme	1-10	96	2,7118	1,11410	0,002
	10-49	106	3,1761	1,07812	
	50-249	42	3,3095	1,11261	
	250 ve üzeri	6	3,7222	,38968	
Eğitim	1-10	96	3,2396	1,16750	0,020
	10-49	106	3,4717	1,04615	
	50-249	42	3,8095	1,13133	

	250 ve üzeri	6	4,0833	,49160	
İletişim	1-10	96	3,4245	,84536	0,598
	10-49	106	3,3986	,75260	
	50-249	42	3,4940	,93295	
	250 ve üzeri	6	3,8333	,25820	
Kariyer	1-10	96	3,1510	1,14276	0,143
	10-49	106	3,4717	,98278	
	50-249	42	3,2619	1,18547	
	250 ve üzeri	6	3,7500	1,08397	

Çizelge 3.8’de firmaların insan kaynakları uygulamaları çalışan sayısına göre ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının iletişim, kariyer boyutlarının firma çalışan sayısına göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim boyutları ile firma çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile firmalarda çalışan sayısı artması ile birlikte ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları da artmaktadır.

Çizelge 3.9. Sermaye türüne göre insan kaynakları uygulamalarının karşılaştırılması

İnsan Kaynak Uygulamalarının Boyutları	Sermaye Türü	N	\bar{X}	Ss	P
Ödüllendirme	Yerli	210	3,1190	1,10868	0,254
	Yabancı	19	3,2105	,90240	
	Ortak Girişim	21	3,5238	,82502	
Ücretlendirme	Yerli	210	2,9444	1,12748	0,014
	Yabancı	19	3,4561	1,16646	
	Ortak Girişim	21	3,5397	,67062	
Eğitim	Yerli	210	3,3786	1,13482	0,029
	Yabancı	19	3,6579	1,19085	
	Ortak Girişim	21	4,0238	,58043	
İletişim	Yerli	210	3,4179	,81117	0,699
	Yabancı	19	3,5789	,96484	
	Ortak Girişim	21	3,4762	,70225	
Kariyer	Yerli	210	3,2976	1,10922	0,544
	Yabancı	19	3,2895	1,19392	
	Ortak Girişim	21	3,5714	,74642	

Çizelge 3.9'da firmaların insan kaynakları uygulamaları sermaye türüne göre karşılaştırılmıştır. ANOVA testi sonuçları incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının iletişim, kariyer boyutlarının firma sermaye türüne göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim boyutları ile firma sermaye türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile sermaye türü ortak girişim olan firmalar yerli ve yabancı firmalara göre ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları daha yüksektir. Ayrıca yabancı firmaların yerli firmalara göre ücretlendirme politikaları daha yüksektir.

Çizelge 3.10. İKY departmanına göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması

Bilgi Yönetim Sürecinin Boyutları	İKY Departmanı Var mı?	N	\bar{X}	Ss	P
Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Evet	98	3,6571	,67396	0,401
	Hayır	152	3,5704	,86582	
Stratejik Bilgi Yönetimi	Evet	98	3,6769	,92218	0,180
	Hayır	152	3,5077	1,0033	

Çizelge 3.10'da İKY departmanı olup olmama durumuna göre firmaların bilgi yönetim süreci uygulamaları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde bilgi yönetim sürecinin bilgi yönetimi uygulamaları, stratejik bilgi yönetimi boyutları İKY departmanı olma durumuna göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Çizelge 3.11. Çalışan sayısına göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması

Bilgi Yönetim Sürecinin Boyutları	Çalışan Sayısı	N	\bar{X}	Ss	P
Bilgi Yönetimi Uygulamaları	1-10	96	3,5344	,91420	0,238
	10-49	106	3,6019	,69625	
	50-249	42	3,6905	,76599	
	250 ve üzeri	6	4,1667	,36697	
Stratejik Bilgi Yönetimi	1-10	96	3,4462	1,03633	0,179
	10-49	106	3,5975	,90848	
	50-249	42	3,7222	1,01591	
	250 ve üzeri	6	4,1667	,33333	

Çizelge 3.11'de çalışan sayısına göre firmaların bilgi yönetim süreci uygulamaları karşılaştırılmıştır. ANOVA testi sonuçları incelendiğinde bilgi yönetim sürecinin bilgi yönetimi uygulamaları, stratejik bilgi yönetimi boyutları firmaların çalışan sayısına göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Çizelge 3.12. Sermaye türüne göre bilgi yönetim sürecinin karşılaştırılması

Bilgi Yönetim Sürecinin Boyutları	Sermaye Türü	N	\bar{X}	Ss	P
Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Yerli	210	3,5686	,82489	0,261
	Yabancı	19	3,7684	,75723	
	Ortak Girişim	21	3,8143	,41628	
Stratejik Bilgi Yönetimi	Yerli	210	3,5413	1,00789	0,476
	Yabancı	19	3,7632	,91340	
	Ortak Girişim	21	3,7302	,61118	

Çizelge 3.12’de sermaye türüne göre firmaların bilgi yönetim süreci uygulamaları karşılaştırılmıştır. ANOVA testi sonuçları incelendiğinde bilgi yönetim sürecinin bilgi yönetimi uygulamaları, stratejik bilgi yönetimi boyutları firmaların sermaye türüne göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

3.9.4. İnsan kaynakları uygulamaları ile bilgi yönetim süreci arasında ilişki: Korelasyon analizi bulguları

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile bilgi yönetim süreci ve boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çizelge 3.13. Korelasyon analizi

	Bilgi Yönetimi Uygulamaları	Stratejik Bilgi Yönetimi
Ödüllendirme	,341**	,375**
Ücretlendirme	,332**	,394**
Eğitim	,500**	,570**
İletişim	,490**	,487**
Kariyer	,491**	,555**

Çizelge 3.13’te insan kaynakları uygulamaları ve boyutları ile bilgi yönetim süreci ve boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde bilgi yönetimi uygulamaları boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p>0,05$). Benzer bir şekilde stratejik bilgi yönetimi boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur ($p<0,05$).

Çizelge 3.14. Hipotezlerin sonuçları

HİPOTEZLER	Kabul/Ret
H₁: Bilgi yönetim süreci firma çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.	RET
H₂: Bilgi yönetim süreci firmada İK departmanı olma durumuna göre farklılaşmaktadır.	RET
H₃: Bilgi yönetim süreci firma sermaye türüne göre farklılaşmaktadır.	RET
H₄: İnsan kaynakları uygulamaları firma çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır.	KABUL
H₅: İnsan kaynakları uygulamaları firmada İK departmanı olma durumuna göre farklılaşmaktadır.	KABUL
H₆: İnsan kaynakları uygulamaları firma sermaye türüne göre farklılaşmaktadır.	KABUL
H₇: Bilgi yönetim süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Globalleşen ve sürekli gelişen dünyada işletmelerin her geçen gün rekabet ortamında kalabilmeleri için doğru kararlar vermeleri ve ellerinde bulunan sermayeleri (insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi vb.) iyi kullanmaları gerekmektedir. Bu kriz yönetiminde bilgi kavramının önemi giderek artmış ve bir yönetim anlayışı olarak benimseyen firmaların daha kolay ayakta kaldıkları ve verimliliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Aslında bilgi yeni oluşmuş bir kavram değildir. Varoluştan bugüne kadar önemini giderek artırmıştır. Bilginin bu sürekli gelişimi dünyayı bilgi çağına girmeye zorlamıştır. Bilgi çağı birçok gelişim ve değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi çağıyla yönetim anlayışları değişmiş, ortaya çıkan durumlara farklı pencerelerden bakma eğilimi artmıştır. Bu durumdan firmalarda fazlaca etkilenmiştir. Değişimle birlikte bilginin farkında olan firmaların gelişimi devam ederken, diğer firmaların ömürlerini tamamladıkları görülmeye başlanmıştır. Ayrıca bilginin farkında olmak ya da bilginin önemini bilmek yetmemekte, nasıl yönetileceğinin de bilinmesi gerekmektedir. Bu sebeple stratejik bilgi yönetimi anlayışı doğmuş ve daha önce bilinen bütün yönetim anlayışlarından farklı bir yönetme biçimi ortaya çıkmıştır. Bu anlayış çağdaş yönetim anlayışlarının en yenisi olmuştur. Bu yönetim anlayışında önemli olan bilgi ve yetenek olmuştur. Daha insan odaklı düşünme kavramıyla karşı karşıya kalınmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilgi çağının gelmesiyle firmaların insana bakışı da değişmiş, bilgi çalışanı kavramı ortaya çıkmıştır. Kurumsal bilgiyle birlikte bireylerin bilgilerinden de yararlanma konusu tartışılmaya başlanmıştır. Bu da insan kaynakları yönetiminde radikal değişiklikler meydana gelmesine neden olmuştur. Geleneksel insan kaynakları yönetimi olan “personel yönetimi” anlayışı yerini, daha çok bilgiyi ve yeteneği önemseyen çağdaş bilgi yönetimi anlayışına bırakmıştır. Personel seçiminden motivasyona kadar insan kaynaklarının tüm alanlarında değişiklikler meydana gelmiştir.

Beşeri kaynaklarının öneminin artması ve bilgi çalışanı kavramının oluşumuyla insan kaynakları yönetimi anlayışı da radikal şekilde değişmiştir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi oluşmuştur. Bu akımdan insan kaynaklarını ilgilendiren tüm konuları etkilemiştir. İnsana verilen önemin artmasıyla motivasyon kavramı da gündem konusu olmuştur.

Çalışan motivasyonunun sağlanması, bilgi çalışanın elde tutulması en önemli konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar bilgi çalışanın motive eden etmenin, sorumluluk alıp problem çözme olduğu görülmektedir. Motivasyon performansla doğru orantılı bir kavram olduğu için motive olmuş çalışanın üretkenliğinin de fazla olduğu söylenebilmektedir. Motivasyon kavramıyla birlikte başarıyı ödüllendirme konusu da öne çıkmaya başlamıştır. Yetkilendirmeyle yapılan manevi tatminin yanında maddi tatminin de sağlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının doğru yapılması firma organizasyonu için önemli bir kavram olmuştur. İhtiyaçları karşılayacak organizasyon düzeltmelerinin zamanında yapılması önem arz etmektedir. Amaç yüksek verimlilik, iş tatmini ve gelişmiş bir personel yapısıdır.

Bilgi yönetimi anlayışının yaygınlaşması ise seçilecek olan insan profilleri değişmeye başlamıştır. Bu nedenle de insan kaynakları biriminin işe alım stratejileri de değişmiştir. Bilgi yönetimi anlayışında çalışanların bilgi ve beceri sahibi, yeniliklere açık, istekli, azimli ve verimliliği kendine görev edinmiş kişiler olmaları beklenmektedir. Çalışanların sürekli yeniden yapılanmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri önemlidir. Doğru insan kavramı oluşmuştur. Klasik iş anlayışında, birçok firmada çalışmış kişilerin, kalıcı olmayacağı ve bunun kişinin istikrarsızlığının göstergesi olduğu algılanmaktayken bilgi yönetimi anlayışında kalıcı olmamak kuraldır ve bu durum sadakatsizlikten çok kişinin ne kadar çok talep gördüğünü göstermektedir. Bilgi yönetimi anlayışının beraberinde getirdiği anlayışlarda biri de kişinin bilgi birikimini sadece tecrübeyle ölçmenin doğru olmadığıdır. Bilgi yönetimi anlayışı kişinin ne kadar çalıştığına değil bilgi birikiminin ne kadar çok olduğuna bakmaktadır.

Bilgi çağıyla birlikte insanlara ömrü boyunca bir kariyer anlayışı yetmemeye başlamıştır. Bununla birlikte işverenlerin çizdiği kariyer çizgisi anlayışı artık yerini kişilerin kendi kariyerlerini planladığı ve kendi kariyerlerine karar verdiği bir anlayışa bırakmıştır. Artık çalışanlara daha çok sorumluluk yüklenerek onların daha çok düşünmesi, daha çok bilgisini kullanması beklenmektedir. Bununla birlikte insanların merdiven şeklinde yükseldiği belirli kalıplarda başarıya ulaşmayı öngören ataerkil insan kaynakları yönetimi anlayışı tarih olmuştur.

Bu çalışma bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bilginin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerden biri olan Mersin ilinde faaliyet gösteren lojistik firmaları üzerinde bir saha çalışması

gerçekleştirilerek işletmelerin bilgi yönetimi odaklı seçme yerleştirme uygulamalarına sahip olma düzeyleri araştırılmıştır. Çalışmada Mersin’de faaliyette bulunan rastgele seçilmiş 250 firma üzerine bir anket uygulaması yapılmıştır. Ampirik analizlerde t-testi, One-way Anova varyans testi ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde insan kaynakları uygulamalarının ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer boyutları İKY departmanı olma durumuna göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Buna karşın firmada İKY departmanı bulunan firmaların bulunmayan firmalara göre ödüllendirme boyutu daha yüksektir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının iletişim, kariyer boyutlarının firma çalışan sayısına göre farklılaşmamaktadır. Buna karşın ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim boyutları ile firma çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Başka bir ifade ile firmalarda çalışan sayısı artması ile birlikte ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları da artmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının iletişim, kariyer boyutlarının firma sermaye türüne göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşın ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim boyutları ile firma sermaye türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Başka bir ifade ile sermaye türü ortak girişim olan firmalar yerli ve yabancı firmalara göre ödüllendirme, ücretlendirme, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları daha yüksektir. Ayrıca yabancı firmaların yerli firmalara göre ücretlendirme politikaları daha yüksektir.

Bilgi yönetim sürecinin bilgi yönetimi uygulamaları, stratejik bilgi yönetimi boyutları İKY departmanı olma durumuna, çalışan sayısına ve sermaye türüne göre farklılaşmamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Benzer bir şekilde stratejik bilgi yönetimi boyutu ile ücretlendirme, eğitim, iletişim, kariyer, ödüllendirme boyutları arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

KAYNAKÇA

- Aadne, J. H.- Von Krogh, G.- Roos, J. (1996). "Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies", Knowledge Management: Perspectives on cooperation and competition, Ed.: Georg von Krogh ve Johan Roos, Sage Publication, London, ss. 9-31.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 2001.
- Anafarta, N. (2009). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward*. CIPD Publishing.
- Awad, E.M. Ve Ghaziri, H.M. (2004). Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing, 480 s.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Bs. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Beijerse, R. P. U. (1999). Questions in knowledge management: Defining and conceptualizing a phenomenon. Journal of Knowledge Management, 3(2): 94-109.
- Bingöl, D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım.
- Bratton, J., Jeffery G. (2000). Human Resource Management : Theory and Practice. 2.Bs. new Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. & Aksoy, E. (2009). İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilerde bir araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss. 120-128.
- Bulut, Z. A. (2013). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları Ve Uygulanan Yöntemler.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J. Ve Sousa-Ginel, E. (2011). "The intrapreneur and innovation in creative firms", International Small Business Journal, 30 (5), ss.513-535.
- Can, H. ve Şahin K. (2005). Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005.
- Celep, C., Çetin B. (2003). Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Anı Yayıncılık, Ankara.

- Ceptureanu, S. ve Ceptureanu, E. (2010). "Knowledge Creation / Conversion Process", *International Comparative Management Review*, 11 (1), ss.150-157.
- Collings, David G., Geoffrey Wood. (2009). *Human Resource Management A Critical Approach*. 1. Bs. New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Çerik, Ş. (2010) Ailelerin Gençlere Karşı Tutumları ve Gençlerin Ailelerinin Tutumlarını Algılayışlarına Yönelik Üniversite Gençliği Üzerinde Bir Arastırma.
- Çetin, C. Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*, McGill University.
- Dil, M. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. DÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duman, E. (2009). EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Edge, Karen. (2005). *Knowledge Management as a Tool for District-Level Instructional Renewal*, University of Toronto.
- Egbu, C.O., Harı, S. ve Renukappa, S.H. (2005). "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", *Structural Survey*, 23(1), ss. 7-21.
- Eren, E., Lütfihak A., Ercan E., (2010). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım,
- Firestone, J.M. ve Mcelroy, M.W. (2003). "Key issues in the new knowledge management", Butterworth-Heinemann Publications, 1 st Edition, USA
- Genç, K. Y. (2014). "Environmental Faktors Affecting Human Resource Management Activities of Turkish Large Firms", *International Journal of Business and Management*, Vol:9, No.11, Pp.102-122.
- Geylan, R., Tonus, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900.
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea group Publishing.

- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D.(2001). Organizational knowledge resource, Decision Support Systems, 31(1), 39-54.
- Hubert, S.O. (1996). "Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital", Strategy and Leadership, 24 (2), ss.10-16
- Inkpen, A.C. (1996). "Creating Knowledge Through Collaboration", California Management Review, 39 (1),123-140.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009).. İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki: ilaç firmaları satış gücü üzerine bir analiz. *İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), ss. 113-148.
- Jarrar, Y.F. (2002). "Knowledge Management: Learning for Organizational Experience", Managerial Auditing Journal, 17 (6), ss.322-328.
- Kaeomane, S. (2010). Effective Human Resource Management Practices for Continuous Quality Improvement Practices in SMEs.
- Kalkan,Veli Denizhan, Ali Ekber Akgün, Halit Keslin (2003). Bilgi Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Literatür Değerlendirmesi Ve Gebze'deki Üretim İşletmelerinin İnsan Kaynakları Departmanlarında Bir Uygulama Çalışması. 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs 2003. Derbent/İzmit: Kocaeli Üniversitesi: 685-696.
- Kaptan, K. B. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. GÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye dayalı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 60 (4), ss. 117-132.
- Keçecioglu, T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer Ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine: Vizyondan Eyleme.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, 6. Bası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Küçük, F. (2009). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj.
- Küçükaltan, D. ve Usta, I. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: istanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), ss. 71-89.
- Leblebici, D. N. (2010). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış.
- Lim, K.K., Ahmed, S.K. Ve Zairi, M. (1999). "Managing for quality through knowledge management", Total Quality Management, 10 (4-5), ss.615-621.

- Middleton, M. (2002). Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy, Centre for Information Studies, Wagga Wagga, NSW.
- Nonaka, I. Ve Konno, N. (1998). "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge for Knowledge Creation", California Management Review, 40 (3), ss. 40-54.
- Nonaka, I., (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, 5 (1), ss.14-37.
- Nonaka, Ikujiro. (1991). "Models of knowledge management in the West and Japan", Stockholm School of Economics, Institute of International Business, 91-99
- Nonaka, Ikujiro. (1998). "The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review on Knowledge Management". Harvard Business School Press.
- Oktay, Senay. (1999). Konaklama İşletmelerinde Personel Seçme ve Yerleştirme Sorunlarının Analizi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. UÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özaksu, Özgür. (2006). İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2006). *Bilgi Yönetimi ve Kuramsal Yaklaşım: Çorlu ilçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Ercümet (2009). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Petrescu, Alina Ileana, Rob Simmons (2010). Human resource management practices and workers' job satisfaction.
- Pinnington, Ashly, Tony Edwards. (2000). Introduction to Human Resource Management. 1. Bs. New York: Oxford University Press Inc.
- Polanyi, M., (2009). The Tacit Dimension, University Of Chicago Press; Reissue Edition..
- Rosman, Md, SHAH, F.A., ve diğer, "Factors Affecting the Role of Human Resource Department in Private Healthcare Sectore in Pakistan; Acase Study of Rehman Medical Institute", *Research Journal of Recent Sciences*, Vol: 2, Pp. 84-90, 2013.

- Sabuncuoglu, Zeyyat. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 1.Bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sarkar, Shulgna (2010). Employee Empowerment in the Banking Sector.
- Saylı, Halil, Duygu Kızıldağ (2010). Yönetmel Etik Ve Yönetmel Etigin Olusmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz.
- Sevinç, Levent, Osman Yıldırım (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması. Tagraf, Hasan (2009). Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi ve Gaziantep İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.
- Tiwana, A., (2003). Bilginin Yönetimi, Çev. Elif Özsayar, Dışbank Kitapları, İstanbul,
- Tikici, Mehmet, Mevlüt Türk. [28. 10. 2009]. İnsan Odaklı Yönetim ve Müsteri Memnuniyeti: Malatya ilinde Bir Uygulama.
- Tiwana, A. (2000). "The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building Knowledge Management System", New Jersey: Prentice-Hall.
- Tortop Nuri, Aykaç Burhan (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, (5. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara.
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A.Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder, Lale Tüzüner. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3.Bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wiig, Karl M. (1997). "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", Journal of Knowledge Management, 1 (1), ss.6-14
- Yeniçeri, Ö., ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık
- Yılmaz, H., (2009). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi yönetimi stratejileri üzerine etkileri. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss. 230-237.
- Yılmaz, Aydın (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*, 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San Ve Tic A.Ş.
- Yüksel, Öznur (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- Zuboff, S. (1989). "In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power, Basic Books, New York, 490s.

EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

TEZİN ADI: BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ANKET FORMU

Bu ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma maksadıyla kullanılacaktır. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için lütfen tüm maddeleri doldurunuz. Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.

Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

Çalışan Sayınız?

1-10 10-49 50-249 250 ve üzeri

Çalışanlarınızın Dağılımı:

Beyaz Yaka %... Mavi Yaka %...

Sermaye Türünüz:

Yerli Yabancı Ortak Girişim

ISO Belgeniz var mı?

Evet Hayır

Firmanızda İnsan Kaynakları Bölümü var mı?

Evet Hayır

(Varsa) İnsan Kaynakları Bölümü'nde Çalışan Sayınız:

... Kişi

(Varsa) İnsan Kaynakları Yöneticinizin Bağlı Olduğu Yöneticinin Unvanı:

Genel Müdür Genel Müdür Yardımcısı Bölüm Yöneticisi

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Şirketimizde ödül sistemi üstün performanslı personeli motive edecek şekildedir.					
2	Şirketimizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir.					
3	Şirketimizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.					
4	Çalışanlar planlı risk aldıkları için ödüllendirilir.					
5	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
6	Harcadığım çabanın tam karşılığı olan bir ücret alıyorum					
7	Şirketimizde adil bir ücret sistemi vardır.					

8	Çalışanlara, ihtiyaç olduğunda yeterli ölçüde eğitim verilmektedir.					
9	Verilen eğitimler sayesinde yeni beceriler kazanılmaktadır.					
10	Çalışanlar ile yönetici arasında iletişim sorunları yaşanmaktadır.					
11	Tüm bölüm ve birimler arasında açık ve kaliteli bir iletişim vardır.					
12	Yöneticilerimiz, çalışanların fikir ve önerilerine açık ve saygılıdır.					
13	Yönetim kademeleri arasındaki iletişimin kalitesi yüksektir.					
14	İşini iyi yapan personel adil şekilde kariyer ettirilir.					
15	Kariyer sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde yeterlidir.					

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamızda çalışanlar faaliyet gösterdiği sektördeki bilgilerden her zaman haberdardır.					
2	Firmamızda bilgilerin çalışanların arasında paylaşılmasını destekleyen bir anlayış hâkimdir.					
3	Firmamızda hangi bilgi nereden ulaşacağını herkes bilmektedir.					
4	Firmamızda çalışanların bilgi ve fikirlerine önem verilir. Yapılan yeniliklerde onların fikirleri alınır.					
5	Firmamız çalışanların rahatça tüm bilgilere ulaşabileceği bir teknolojik altyapıya sahiptir.					
6	Firmamız çalışanlarından herhangi biri işten ayrılrsa bile bilgisi işletmede kalır.					
7	Firmamızdaki çalışanların bilgi birikimleri aynı sektörde bulunan firmalarda kullanılabilir durumdadır.					
8	Firmada yenilik yönetimi önemlidir ve bu bağlamda çalışanlarında katkısı sağlanır.					
9	Firma çalışanları sektör gelişimden sürekli olarak bilgi sahibidir.					
10	Firmada bilgi teknolojileri etkin şekilde kullanılır ve çalışanlar bu konuda eğitilmiştir.					
11	Firmamız bilgi çağını farkındadır ve firmamızda bilgi, verimliliği artıran bir etmen olarak görülür.					
12	Firmamızda bilgi yönetimi, kurum içi ve kurum dışı analizler yapılırken stratejik bir önem taşımaktadır.					
13	Firmamız rekabet ederken kullanılan diğer kaynaklara göre daha çok bilgi üzerine					

	odaklanmıştır.					
14	Firmamızda bilgi yönetimi, stratejik yönetim anlayışı kapsamında etkin şekilde kullanılmaktadır.					
15	Firmamız, belirsizliğin hakim olduğu iş dünyasında, stratejik bilgiyi elde etmenin ve yönetmenin, kaçınılmaz olduğunun farkındadır.					
16	Firmamız insan kaynakları stratejileri kapsamında bilginin ve beyin gücünün önemini farkındadır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : YALDIZ Mesut
Uyruğu : TC
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 20 / 02 / 1989
Doğum Yeri : CİZRE
Medeni hali : Evli
Adresi : Yalınayak mah.102126 Sk. Arda ap: Kat:3/8
Toroslar/MERSİN
Telefon : 0541 673 73 83
E-Posta : mesutyaldizz@gmail.com

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet yılı
Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2019
Lisans	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü	2015
Lise	Cizre Ç.P. Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2015-devam ediyor.	CETA ULUS. LOJ.	ÜDY(Ulaştırma)

Yabancı Dil

İngilizce

Yayımlar

-

İlgi Alanları

Futbol, Yüzme, Seyahat, Belgesel, Sinema



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 11 / 12 / 2018

Tezin Başlığı:

Bilgi Yönetim Süreci İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişki: Mersin’de Faaliyet Gösteren Lojistik Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 63 sayfalık kısmına ilişkin, 11 / 12 / 2018 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 3. ‘dir.

Uygulanan filtrelemeler: **(Hangi filtreleme uygulandı ise ilgili kutucuk işaretlenmelidir.)**

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Mesut YALDIZ

İmzası :  Tarih: 11 / 12 / 2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğum tez Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Dr. Öğr. Üyesi Emine Özlem KÖROĞLU

İmzası :  Tarih: 11 / 12 / 2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE
İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI ARASINDAKİ
İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET
GÖSTEREN LOJİSTİK
FİRMALARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Yazar Mesut Yaldiz

Gönderim Tarihi: 11-Ara-2018 03:53PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1055035847

Dosya adı: MESUT_YALDIZ.docx (173.08K)

Kelime sayısı: 19175

Karakter sayısı: 145489

BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ İLE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MERSİN'DE FAALİYET GÖSTEREN LOJİSTİK FİRMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ORIJINALLIK RAPORU

%3	%3	%2	%2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Mersin Üniversitesi	%1
	Öğrenci Ödevi	
2	www.ifdergisi.org	%1
	İnternet Kaynağı	
3	www.odevsel.com	%1
	İnternet Kaynağı	
4	acikerisim.aku.edu.tr:8080	%1
	İnternet Kaynağı	

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde